

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Perception humaine, intelligence artificielle et visions quantiques : une synergie vers un leadership conscient

Mémoire présenté par :

Katalin SZALAY

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2024-2025

Promoteur :

Isabelle CHOQUET

Anne ROUSSEAU

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

À mes deux promotrices, pour vos encouragements sans relâche. Vous m'avez poussée à chaque étape à dépasser mes limites, à ne jamais me contenter de l'ordinaire. Vous avez su voir en moi ce que je ne voyais pas encore, et m'avez incitée à révéler le meilleur de mon potentiel. Chaque question que vous avez posée est devenue une porte ouverte vers de nouveaux possibles, un chemin vers la profondeur, un défi à explorer l'inconnu avec audace et rigueur. Grâce à vous, j'ai appris que l'excellence se trouve dans la quête constante, dans le refus des raccourcis, dans la recherche de la vérité derrière chaque concept.

Ce mémoire n'est pas seulement la fin d'une aventure, la clôture de ces années extraordinaires à l'ICHEC, mais aussi le commencement de tant d'autres. Les graines que nous avons semées ensemble prendront racine et grandiront, portant les promesses et les espoirs de l'avenir. Merci d'avoir cru en moi, d'avoir éclairé mon chemin de vos savoirs et de vos questions.

Ce mémoire est, en grande partie, le fruit de votre vision exigeante et inspirante.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

Je soussigné, SZALAY Katalin, 2024-2025, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), **Szalay Katalin, 200511** (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	X
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages	Brainstorming, exploration de certaines idées, comme partenaire de feedback pour la remise en question de mes propres idées	X

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 18 mai, 2025

Signature :


200511

Liste des figures et tableaux

Figure 1 – Positionnement de l'étude théorique du mémoire dans le processus de transformation.	5
Figure 2 - - Positionnement de l'étude pratique du mémoire dans le processus de transformation.	79
Figure 3 – Vue des réponses de la question centrale 1 de l'étude de cas	83
Figure 4 - Vue des réponses de la question centrale 2 de l'étude de cas	84
Figure 5a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 3 de l'étude de cas	85
Figure 5b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 3 de l'étude de cas	86
Figure 6a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 4 de l'étude de cas	87
Figure 6b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 4 de l'étude de cas	87
Figure 7a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 5 de l'étude de cas	88
Figure 7b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 5 de l'étude de cas	88
Figure 8a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 6 de l'étude de cas	89
Figure 8b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 6 de l'étude de cas	89
Figure 9a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 7 de l'étude de cas	90
Figure 9b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 7 de l'étude de cas	90
Figure 10a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 8 de l'étude de cas	91
Figure 10b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 8 de l'étude de cas	91
Figure 11a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 9 de l'étude de cas	92
Figure 11b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 9 de l'étude de cas	92
Figure 12a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 10 de l'étude de cas	93
Figure 12b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 10 de l'étude de cas	93
Figure 13a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 11 de l'étude de cas	94
Figure 13b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 11 de l'étude de cas	94
Figure 14a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 12 de l'étude de cas	95
Figure 14b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 12 de l'étude de cas	95
Figure 15 – Vue des réponses de la question centrale 13 de l'étude de cas	96
Figure 16a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 14 de l'étude de cas	98
Figure 16b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 14 de l'étude de cas	98
Figure 17 – Vue des réponses de la question centrale 15 de l'étude de cas	99
Figure 18 – Vue des réponses de la question centrale 16 de l'étude de cas	100
Figure 19a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 17 de l'étude de cas	101
Figure 19b- Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 17 de l'étude de cas	101
Figure 20 – Vue des réponses de la question centrale 18 de l'étude de cas	103
Figure 21 – Vue des réponses de la question centrale 19 de l'étude de cas	104
Figure 22 - Positionnement des recommandations managériales du mémoire dans le processus de transformation.	112

Table des matières

Introduction générale.....	1
Étude théorique	5
Introduction de l'étude théorique	5
1. Qui ?	6
1.1. Qui suis-je ?.....	6
Se percevoir : l'intéroception et l'extéroception	7
Se localiser.....	8
Se réguler.....	9
S'émouvoir.....	10
Se représenter.....	11
1.2. Qui est l'autre ?.....	12
L'autre en moi	13
L'autre qui me ressemble	14
L'autre qui me fait grandir.....	15
Ubuntu	15
1.3 L'individu et sa force motrice	17
La conscience humaine.....	18
Les intelligences humaines (QI, EQ, SQ)	18
La motivation humaine	20
1.4. Le groupe et son individualité propre	22
La conscience observable.....	23
Nos cerveaux connectés.....	24
La conscience collective	25
La totalité dynamique	25
2. Où et quand?	27
2.1 Le temps et l'espace.....	27
Le temps présent : Ici et maintenant	27
Le temps passé: La mémoire humaine	29
Le temps futur : Le monde comme un jardin.....	31
2.2 L'intérieur et l'extérieur	33
Des horizons internes.....	33
Nos mondes infinis	35
La durabilité de l'intérieur vers l'extérieur	36
3. Pourquoi ?.....	38
3.1 Le sujet, l'objet et l'objectif.....	39
Le sujet – L'individu et sa motivation	39
L'objet – L'équipe et sa vision partagée.....	39

L'objectif – Le sens de l'entreprise inscrit dans la société.....	41
3.2. La perception est la réalité.....	44
Modèles mentaux et traitement prédictif	44
Émergence de l'esprit humain	45
Les 8 piliers de la Métacognition	46
4. Avec quels outils ?.....	49
4.1 La magie de la réalité quantique	50
Approches quantiques.....	50
Une réalité quantique	53
4.2 Et l'homme créa la machine	55
L'intelligence humaine et l'intelligence artificielle	57
L'IA ou la maîtrise anonyme du monde	59
L'innovation responsable	60
5. Comment ?	62
5.1 Responsabilité critique et critique responsable	62
S'inspirer du vivant.....	62
Reprogrammer le logiciel humain.....	64
La transformation intérieure comme levier suprême	66
5.2 Taking care	67
5.3 Vers un leadership conscient.....	71
Leadership inclusif	71
Leadership mondial pour le développement durable	73
Des leaders en herbe.....	74
Conclusion de l'étude théorique:	77
L'étude pratique - L'atelier laboratoire LIO	78
Introduction de l'étude pratique	78
L'intention	78
L'approche méthodologique	80
La présentation	82
Les questions, les réponses et leurs analyses.....	82
Conclusion de l'étude pratique	108
Recommandations managériales	111
Conclusion générale	118
Bibliographie	121

Introduction générale

Nous sommes des êtres conteurs.

Cette capacité narrative est au cœur de nos identités individuelles et collectives, et elle imprègne toutes les sphères de notre existence, y compris celle du management. Le leadership, comme toutes autres activités économiques en générale n'est pas seulement une affaire de stratégie ou de performance : c'est une affaire de perception, de relation, et de sens.

Les histoires que nous nous racontons — sur l'économie, les entreprises, le travail — façonnent notre compréhension du monde et de notre place en son sein. Elles orientent nos choix, influencent nos comportements collectifs, et structurent nos systèmes. Ainsi, les récits économiques ne sont pas neutres. Ils ne se limitent pas à stimuler la croissance ou à maximiser la rentabilité ; ils dessinent la forme même du monde que nous contribuons à créer. Dans cette optique, les sciences commerciales et la gestion d'entreprise deviennent des terrains d'expression de nos visions du réel, et des leviers puissants pour construire, déconstruire ou réinventer les mondes que nous habitons.

Comprendre le management aujourd'hui, c'est donc aussi apprendre à écouter, interroger et réécrire ces récits. C'est reconnaître que le sens précède souvent l'action, et que toute stratégie durable s'enracine dans une perception juste de soi, des autres et du système global. C'est à cette intersection — entre perception humaine, intelligence artificielle et paradigmes quantiques — que ce mémoire propose d'explorer un nouveau leadership.

En observant notre monde économique actuel, il devient frappant de constater à quel point nos environnements et nos processus ont été modelés à l'image des machines : standardisés, rationalisés, optimisés, jusqu'à faire de l'humain un rouage devant s'adapter à une mécanique externe.

Cette vision s'est particulièrement affirmée à partir de la révolution industrielle, où les modèles de production ont été profondément influencés par les principes tayloristes : segmentation des tâches, optimisation des gestes, performance mesurable. Ce paradigme a progressivement instauré une conception mécaniste de l'humain, le mettant en concurrence directe avec la machine, et réduisant sa valeur à sa productivité.

Cette course à la performance, conçue selon des logiques industrielles, a fini par créer des environnements qui génèrent des dissonances cognitives constantes entre ce que nous sommes profondément, et ce que nous sommes contraints de devenir.

Dans cette adaptation forcée, nous avons progressivement perdu de vue la richesse, la finesse et l'intelligence naturelle de nos processus internes.

Peu à peu, ce discours a installé une vision fragmentée et réductrice de l'être humain, comme si nous n'étions qu'un assemblage de fonctions isolées à optimiser. Cette représentation dénigre la richesse vivante de notre être : émotions, intuitions, complexité intérieure, et nous éloigne de notre pleine humanité. Nous avons fini par nous percevoir comme le maillon faible du système : trop lents, trop instables, trop émotionnels...

Mais en idolâtrant les machines, nous nous excluons nous-mêmes de notre propre avenir. Comme si nos façons naturelles de penser, de ressentir et de décider étaient des défauts à corriger, plutôt que le fondement même sur lequel nos systèmes devraient être construits.

Mais si l'on suit cette logique jusqu'à sa conclusion, on arrive à un paradoxe : nous finissons par créer un système qui fonctionne mieux sans nous...

Pourrions-nous changer de récit, raconter notre histoire autrement ?

Un récit où l'humain ne serait plus un machiniste ni une ressource à optimiser, mais plutôt une richesse vivante, porteur d'intelligence, de sens et de lien.

Ce n'est qu'en retrouvant cette confiance en nous-mêmes, cette empathie inconditionnelle envers notre propre humanité, que nous pourrions fonder des organisations durables : des collectifs vivants où la coopération, la conscience et la créativité deviennent les moteurs d'une performance authentique.

Mon objectif de recherche était d'approfondir la compréhension des éléments qui influencent nos prises de décisions. Pour ce faire, j'ai exploré notre conception de nous-mêmes et des autres, les dynamiques individuelles et collectives qui façonnent notre perception, ainsi que l'espace et le temps, ces dimensions fondamentales dans lesquelles nos actions prennent forme et perdurent. J'ai également examiné le rôle du but et de l'objectif, souvent désignés comme moteurs de nos décisions, ainsi que l'intelligence artificielle, qui occupe une place croissante dans nos sphères privées et professionnelles. Enfin, les principes de la physique quantique nous invitent à repenser notre rapport au monde en reconnaissant notre rôle à la fois d'observateur et de créateur, participant activement à la construction de notre réalité.

Au départ, mon hypothèse était qu'en comprenant mieux ces éléments et leurs interactions, nous pourrions obtenir une vision plus éclairée de l'ensemble, favorisant des décisions plus humaines, équilibrées et en harmonie avec notre environnement.

Cependant, ce que j'ai découvert en progressant dans ma réflexion théorique allait bien au-delà de mes attentes et m'a menée dans une direction inattendue. En examinant ces éléments, j'ai constaté qu'ils me ramenaient tous à une source commune : notre perception individuelle. C'est elle qui façonne notre expérience et guide nos actions. Elle se révèle donc être un levier central pour créer un futur collectif qui nous reflète, nous soutient et nous nourrit.

La question de recherche qui s'en dégage est donc celle-ci :

Comment notre perception individuelle pourrait-elle nous permettre de cocréer une réalité collective consciente et durable ?

Ce mémoire, bien qu'il aborde la question du leadership, ne s'adresse pas uniquement aux personnes occupant des positions professionnelles de leaders ou de managers. Il s'adresse à tous les individus, en tant que cocréateurs de notre réalité collective. Ici, le leadership est défini comme la responsabilité individuelle que chacun porte envers soi-même et envers tout ce qui l'entoure.

Toutefois, le dernier chapitre, intitulé « Comment ? », ainsi que les recommandations managériales s'adressent particulièrement aux personnes responsables d'équipes ou de structures professionnelles, ayant ainsi une influence significative sur la vie et le bien-être d'autrui.

Le sous-chapitre final, « Des leaders en herbe », propose un éclairage sur le rôle complexe des institutions académiques, qui forment les générations futures de leaders, et qui ont la double mission d'instruire pour aujourd'hui tout en créant les possibilités de demain.

Pour la rédaction de la partie théorique de ce mémoire, je me suis appuyée sur des articles scientifiques soigneusement sélectionnés au fil de ma recherche, principalement basés sur la neuroscience et la physique quantique, guidée par mon fil conducteur : l'influence de la perception individuelle. Les articles non retenus ont eux aussi joué un rôle important, leur absence ayant contribué à orienter la réflexion et à déterminer le ton de ce projet. Ma perception et ma volonté individuelle dans ces choix, ont ainsi été des facteurs déterminants.

La visualisation de contenus vidéo, conférences et podcasts a enrichi ma réflexion et orienté ma recherche de nouvelles sources scientifiques. Bien que les contenus de ces supports ne soient pas inclus dans la rédaction, ils ont contribué à structurer et approfondir mes idées.

Dans une perspective de collaboration humain-machine, j'ai également utilisé un logiciel d'intelligence artificielle, ChatGPT, non pas comme une source scientifique, mais comme un outil d'inspiration et un clin d'œil à l'intégration de l'IA dans le processus créatif. Il m'a notamment aidée à améliorer la forme, à respecter les normes académiques et à répondre aux attentes qualitatives en termes de style, d'orthographe et de mise en page.

À la fin de chaque chapitre, une mise en perspective concrète est proposée sous forme d'encadrés. Rédigés de manière affirmative, ces encadrés ont pour vocation d'ancrer les concepts abordés dans des gestes, des attitudes ou des pratiques applicables dans un contexte de leadership conscient. Ils ne cherchent ni à imposer une vérité, ni à prescrire un modèle, mais à ouvrir des espaces de réflexion et d'expérimentation. Ce sont des invitations à faire résonner les idées dans la réalité professionnelle, en cultivant présence, clarté et responsabilité.

La deuxième partie de ce mémoire est constituée d'un atelier-laboratoire, une étude participative reposant sur une approche mixte combinant des éléments qualitatifs et quantitatifs. L'objectif principal est d'explorer et d'analyser les perceptions humaines à travers une démarche interactive et réflexive.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai choisi d'adopter une posture constructiviste, selon laquelle la réalité est perçue comme étant coconstruite par les individus à travers leurs perceptions et leurs interactions.

Mon rôle est celui d'un observateur impliqué. Cela signifie que, bien que je sois intimement liée au sujet par mon intérêt personnel et professionnel, je veille à maintenir une certaine distance critique.

Mon analyse s'appuie également sur une démarche phénoménologique, qui consiste à explorer les expériences vécues et les perceptions telles qu'elles sont exprimées par les participants de l'étude.

Ce positionnement, à la fois réflexif et ouvert, m'offre une base solide pour analyser les données recueillies dans le cadre de l'atelier participatif. Il me permet de conjuguer la richesse des expériences individuelles avec une analyse structurée des dynamiques collectives.

Après la présentation et l'analyse des résultats, qui permettront de valider ou de nuancer certains arguments, je vous proposerai des recommandations concrètes visant à promouvoir un leadership humain conscient et durable, incarné par chaque individu et favorisant une collaboration respectueuse et pérenne.

Enfin, la conclusion fera le point sur nos découvertes, discutera les éventuelles limites de ce travail et ouvrira la réflexion sur de nouvelles pistes à explorer.

Étude théorique

Introduction de l'étude théorique

Ce mémoire s'inscrit dans une dynamique de transformation des pratiques de gestion, à travers une meilleure compréhension et intégration des processus humains.

Dans un premier temps, l'étude théorique nous permettra d'explorer le fonctionnement de nos processus internes et la place de notre perception subjective dans la cocréation de notre réalité collective.

Pour cela, il semble essentiel de commencer par une compréhension approfondie de nous-mêmes en tant qu'entités biologiques, cognitives et émotionnelles, ainsi que de notre manière d'appréhender les autres et les éléments de notre environnement externe. Nous nous interrogerons également sur l'acceptation et l'intégration du pouvoir et de la responsabilité individuels que cette subjectivité nous confère.

Deux axes principaux guideront cette réflexion :

- La perception subjective : fondement de la réalité individuelle
- L'interconnexion avec notre environnement : émergence de la réalité collective

Ces axes nous conduiront à proposer une pratique de la souveraineté intérieure, au service de notre bien-être individuel et collectif.

Le schéma ci-dessous illustre la portée de ce mémoire, centré sur l'exploration de l'être et la compréhension des processus internes de perception et d'interconnexion. Il précède la phase opérationnelle et analytique qui pourrait être abordée dans un travail ultérieur.

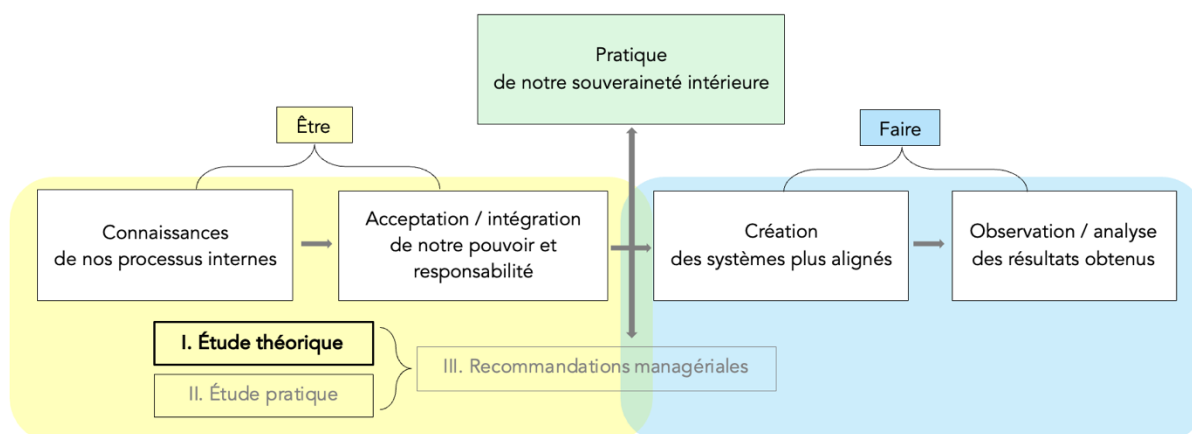


Figure 1 – Positionnement de l'étude théorique du mémoire dans le processus de transformation.

1. Qui ?

La rédaction de ce voyage commence par la description des acteurs. Dans un souci de cohérence, la découverte démarre au centre du personnage principal, c'est-à-dire vous-même, et s'élargit ensuite aux chapitres suivants, en mettant en lumière la perception de l'autre et en examinant un ensemble de personnes telles qu'un groupe, une équipe, une entreprise ou une société. De cette manière, nous nous interrogerons sur la perception que nous avons de nous-même et des autres, et nous découvrirons le rapport d'interconnexion et d'inséparabilité qui s'y cache.

1.1. Qui suis-je ?

La quête de soi constitue le point de départ de cette exploration. Nous sommes amenés à réfléchir sur notre propre identité et sur la manière dont nous nous percevons. La construction de notre image de soi peut parfois ériger des barrières, mais elle demeure malléable, sujette à la transformation. Cela soulève la question fondamentale : qui sommes-nous réellement ?

Cette première question semblait être la plus facile et la plus évidente, mais je me suis vite rendu compte qu'elle est plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. La question "qui suis-je" contient le verbe "être" et suppose donc un état fixe et immuable, lié à ma personne et uniquement à celle-ci, sans qu'aucun autre facteur n'entre en compte. Nous verrons que c'est impossible.

D'un autre côté, cette question, je me la pose à moi-même. Je suis donc la seule responsable d'y apporter une réponse, de formuler une vérité personnelle. Mais cet exercice est plus complexe qu'il n'y paraît : mon propre regard peut être biaisé, et chacun me perçoit à sa manière, influencé par d'innombrables facteurs internes et externes.

Mais alors, qui détient la bonne réponse ? Techniquement, cela devrait être moi, car c'est moi qui me connais le mieux. C'est moi qui me connais depuis ma naissance, j'ai vécu toutes mes expériences précédentes, je connais mes émotions et mes réactions, et mon intelligence m'appartient. Mais est-ce vrai ? Est-ce que je me connais si bien que cela ? Est-ce que je prête vraiment attention à cela au quotidien ? Et d'ailleurs, est-ce que l'image que j'ai de moi-même est une vérité existante ou est-ce moi qui la crée ? Est-ce un personnage fixe et immuable ou malléable et changeant dans le temps, constamment modifié par des facteurs internes et externes ?

Pour cerner ce sujet, je vous propose une petite leçon de neuroscience, dans le domaine de la perception humaine.

Se percevoir : l'intéroception et l'extéroception

Barrett et Quigley (2021) attirent l'attention sur le fait que le monde qui nous entoure n'est composé que d'énergie, de différents ingrédients organiques et chimiques, et de différentes ondes mécaniques et électromagnétiques. L'image que nous voyons de ce monde n'est pas une réalité en tant que telle, mais « seulement » un modèle construit par notre cerveau, transformé en son, lumière, couleurs et formes, et d'autres expériences sensorielles, telles que des odeurs, des goûts et des touches. Magique, n'est-ce pas ?

En effet, pour que notre cerveau puisse interpréter ses signaux externes, il utilise nos surfaces sensorielles, telles que nos oreilles, nos yeux, notre peau pour récolter un maximum d'information et transformer ces signaux en créant une histoire dont il peut faire sens. Une histoire qu'il prédit et modifie au fur et à mesure. Cette conversion constante des sens s'appelle l'extéroception.

Mais selon les auteurs (Barrett et Quigley, 2021), le vrai ingrédient secret magique à notre perception, c'est l'intéroception. C'est le processus d'interprétation des signaux à l'intérieur de notre corps, dont notre cerveau doit également créer des modèles. Pensez aux battements de votre cœur, au gargouillement de l'estomac, aux douleurs musculaires, mais aussi à bien d'autres choses qui s'y passent sans que l'on s'en rende compte, tels que le foie qui nettoie le sang, ou le sang qui circule dans les veines, la distribution et création de composants chimiques, tels que le sel, l'eau, les minéraux et les vitamines, etc...

Notre cerveau est une petite entreprise bien active qui doit réceptionner tous ces signaux internes et externes, les interpréter pour en faire sens, récolter, stocker et distribuer les ressources vitales nécessaires d'une façon efficace pour une utilisation optimale et garantir sa propre survie. Il est constamment en train de prendre des décisions, pour un investissement métabolique efficace. (Barrett et Quigley, 2021)

Cela nous donne une belle métaphore pour notre sujet de leadership et de management. Le plus incroyable, c'est qu'il fait tout cela sans que nous en soyons conscients.

Il y a encore un aspect stupéfiant, car l'intéroception et l'extéroception sont effectuées par le cerveau de façon prédictive. En effet, pour gagner du temps, et garantir que tous

les besoins soient satisfaits à temps, le cerveau n'attend pas de preuves exactes, une approximation lui suffit pour qu'il enclenche les actions nécessaires à un fonctionnement suffisamment efficace. (Barrett et Quigley, 2021) Cela s'appelle le traitement prédictif ou « predictive processing », dont on parlera plus en détail ultérieurement.

Les auteurs (Barrett et Quigley, 2021) nous donnent un exemple très révélateur pour la démonstration de cette idée. Vous vous souvenez sûrement de la dernière fois où vous aviez extrêmement soif, et que vous avez pu vous soulager en buvant un verre d'eau. Tout de suite après, vous vous êtes senti mieux, pourtant le corps a besoin de 20 minutes pour assimiler l'eau et se réhydrater. C'est tout simplement une prédiction de votre cerveau, qui vous a signalé que vous aviez effectué l'action nécessaire et donc a stoppé le signal de la soif.

Externe ou interne ?

Nous pouvons également souligner le manque clair de séparation entre les signaux internes et externes. Nous pourrions penser que c'est la peau bien évidemment, mais que fait-on alors de certains sens comme le sens olfactif et le goût, dont les signaux sont internes et externes en même temps. On dirait donc que le cerveau ne fait pas vraiment de distinction entre les deux. C'est peut-être pour cette raison que nous cherchons souvent des causes externes à nos ressentis, comme le stress ou l'anxiété par exemple, en pensant que ceux-ci sont des réactions logiques à des problèmes externes tels qu'un retard, un examen, des soucis relationnels privés ou professionnels, etc., alors que la plupart des causes de ces états d'âme peuvent très bien être internes, tels que la fatigue, la déshydratation, une digestion problématique... N'oublions pas que notre cerveau crée notre expérience des prédictions et de nos croyances, qui ne sont pas directement liées à ce qui se passe autour de nous à ce moment précis. (Barrett et Quigley, 2021)

Ce dernier paragraphe a introduit l'idée d'un monde interne et externe qui s'interagit et se mélange constamment. Nous élaborerons cette idée plus loin dans le chapitre consacré à ce sujet, intitulé « L'intérieur et l'extérieur ».

Se localiser

Mais alors, si l'aspect interne et externe se mélangent, en tout cas d'un point de vue sensoriel, où nous situons-nous vraiment ?

L'auto-localisation corporelle serait, selon Bekrater-Bodmann, Azevedo, Ainley, et Tsakiris (2020), un aspect essentiel de la conscience de soi. Pouvoir se situer à l'intérieur de son corps détermine toute l'expérience sensorielle et nous permet de localiser les signaux que l'on perçoit. C'est également important pour l'intéroception, car nous devons pouvoir nous identifier avec les signaux internes reçus, qui sont souvent liés à des fonctions psychologiques, comme le traitement des émotions, la cognition sociale ou simplement la connaissance de soi.

Les études ont également démontré que de bonnes capacités intéroceptives sont associées à une moindre propension de l'expérience corporelle à être influencée par un apport extéroceptif inhabituel. Plus simplement : tant que nous sommes plus conscients de ce qui se passe en nous, nous sommes moins vulnérables à des événements externes. (Bekrater-Bodmann et al., 2020)

La conscience de soi corporelle est composée de trois éléments clés :

- le corps appartient à soi (auto-identification),
 - le corps est le lieu à partir duquel on fait l'expérience du monde (première perspective de la personne),
 - le corps occupe un emplacement spécifique dans l'espace (auto-localisation)
- (Bekrater-Bodmann et al., 2020)

Se réguler

Un aspect crucial de l'intéroception est sa nature bi-dimensionnelle. Le cerveau reçoit et interprète les signaux internes, mais il renvoie également des signaux à certaines parties du corps pour réguler des fonctions ou induire des actions (Chen, Schloesser, Arensdorf, Simmons, Cui, Valentino, et Langevin, 2021).

Les dysfonctionnements de l'intéroception sont de plus en plus reconnus comme des sources de troubles psychologiques, neurologiques et comportementaux. Ils peuvent être causés par des affections telles que les migraines, la consommation d'alcool et d'autres substances, ainsi que par des troubles comme l'anxiété, la dépression, les troubles alimentaires, le stress post-traumatique, le trouble obsessionnel-compulsif, le trouble du spectre autistique, les accidents vasculaires cérébraux et les maladies neurodégénératives. Certains de ces troubles peuvent également être associés à des conditions neuropsychiatriques et mentales (Chen et al., 2021).

Selon Chen et al. (2021), l'aspect bi-dimensionnel de l'intéroception offre diverses possibilités d'intervention en cas de dysfonctionnement. Trois approches principales peuvent être distinguées :

- Les manipulations comportementales, telles que la méditation et la thérapie cognitivo-comportementale, sont les moins invasives et utilisent souvent des signaux externes (sons, lumières, etc.) pour agir sur les signaux internes.
- La stimulation nerveuse, bien que puissante avec peu d'effets secondaires, nécessite un ciblage thérapeutique précis.
- Les interventions pharmacologiques peuvent également être envisagées, mais leur ciblage est souvent moins évident et elles peuvent entraîner de nombreux effets secondaires.

S'émouvoir

En ce qui concerne les émotions, la perception interne est considérée comme un processus fondamental impliqué dans les réflexes, les impulsions, les réponses adaptatives, ainsi que dans les expériences cognitives et émotionnelles. Elle contribue au maintien de l'équilibre homéostatique, à la régulation des fonctions corporelles et à la survie. Elle donne lieu à des expériences affectives, motive et guide le comportement, tout en influençant la cognition et la perception, jouant ainsi un rôle majeur dans le raisonnement et la prise de décision stratégique (Zhou, Critchley, Garfinkel, et Gao, 2021).

Zhou et al. (2021) soulignent également l'importance des émotions et leur aspect "construit" par l'individu. Les émotions sont souvent considérées comme des réactions automatiques et universelles aux circonstances externes, mais l'aspect psychologique de l'intéroception est malléable. Appuyée par des preuves empiriques, la recherche subdivise l'intéroception en différentes dimensions : les aspects objectifs (comme la précision perceptuelle), les aspects subjectifs (comme la sensibilité) et les aspects métacognitifs (liés à la perception et à la conscience), qui présentent des variations individuelles.

Les expériences individuelles tout au long de la vie, positives ou négatives, laissent des traces dans notre corps sous forme de "marqueurs somatiques" correspondant à des états émotionnels ou affectifs (par exemple, des changements dans la fréquence cardiaque, la tension artérielle, la sécrétion hormonale etc.). Ces souvenirs physiologiques stockés dans notre cerveau influencent notre comportement futur, nos

décisions et notre pensée, allant des intuitions subconscientes aux compétences pratiques basées sur l'expérience (Zhou et al., 2021).

La manière dont les émotions sont conceptualisées et comment les signaux intéroceptifs sont interprétés varient d'une personne à une autre, en fonction de la clarté des signaux intéroceptifs et de la finesse des concepts émotionnels, ainsi que des différences culturelles (Zhou et al., 2021).

Se représenter

La représentation de soi comporte une dimension volontaire importante.

Buchart (2020) met en avant ce point où un individu peut délibérément ou involontairement se projeter, ou être projeté par autrui, dans une affiliation spécifique à un groupe donné.

Depuis les années 1930, les chercheurs ont commencé à identifier l'individu en lui accordant une dimension psychologique, sociale ou politique en le reliant à divers groupes. C'est là que nous rencontrons le concept d'altérité, où la définition de soi est essentiellement déterminée par la comparaison avec "l'autre", cet autre qui diffère de moi.

Pour répondre à la question "qui suis-je ?", "l'autre" devient ma référence, ma définition.

En effet, pour définir mon identité, je m'attribue un ensemble de significations (variables selon la situation, les personnes présentes, mon état physique et psychologique...) que je projette dans une réalité subjective, plus ou moins claire, également définie par moi-même, à partir des signaux internes et externes que je reçois, et de ma capacité d'interprétation immédiate basée sur des expériences antérieures que mon cerveau identifie comme similaires. Cette perception de ma personne peut également être déterminée par un autre individu, en fonction de sa propre perception du moment, de son vécu et de tous les autres facteurs mentionnés précédemment. Ces deux définitions seront probablement très différentes l'une de l'autre (Buchart, 2020).

Buchart (2020) attire ainsi l'attention sur l'aspect insaisissable de l'identité. De plus, cette image de soi est également modifiable à volonté, selon les exigences des circonstances sociales. En effet, nous adaptions constamment l'image que nous voulons projeter aux autres, en fonction de l'effet que nous souhaitons produire. Nous adoptons des

comportements différents selon notre environnement familial ou professionnel par exemple, ou à différents moments de notre vie.

Notre identité est donc complexe et évolutive, avec des affiliations multiples, parfois contradictoires. Elle change avec le temps, l'âge, le contexte, les circonstances. Elle est difficile à saisir, car pour ce faire, nous devrions la figer (Buchart, 2020).

C'est précisément cet aspect insaisissable qui nous intéresse ici, car bien que son instabilité puisse sembler effrayante, cette malléabilité est synonyme de possibilités infinies.

Dans ce chapitre, nous avons exploré les facteurs qui influent sur la perception et la conception de soi, tout en cherchant à répondre à la question : qui suis-je ? Nous avons constaté que la réponse n'est pas aussi simple, car la notion de soi est très complexe et dépend de nombreux facteurs, en plus d'être toujours changeante.

Piste d'application pour la gestion consciente

Comprendre la manière dont nous construisons notre identité — ses mécanismes, ses influences, et sa nature malléable — développe l'empathie envers soi-même et envers les autres. Cette conscience favorise la création d'une culture organisationnelle plus résiliente, inclusive et évolutive, capable d'accueillir la diversité des perceptions et des trajectoires personnelles.

Intégrer ces dynamiques identitaires dans le management permettrait de bâtir des environnements de travail où le développement personnel, l'exploration des talents et la remise en question constructive deviennent des leviers naturels d'innovation et de croissance collective.

1.2. Qui est l'autre ?

La perception de soi-même est étroitement liée à la manière dont nous percevons les autres. L'idée de « l'autre » introduit dans notre perception l'idée d'une séparation et de fragmentation, créant souvent des obstacles à la connexion authentique. Mais nous

rencontrons « l'autre » bien plus tôt que prévu. Car cette notion entre en jeu dès le regard que nous portons sur nous-même.

L'autre en moi

Martinez (2023) évoque une idée hégélienne selon laquelle lorsque nous nous examinons, nous devons nécessairement adopter un regard externe sur nous-même, ce qui suppose que notre esprit se scinde en deux parties : le moi qui observe et le moi observé. Cette séparation nous permet de nous éloigner de nous-même et de nous observer en même temps.

L'altérité est présente non seulement lorsque nous nous observons ou nous comparons à quelqu'un d'autre, mais aussi lorsque nous portons notre regard vers une autre personne.

Les critères de comparaison sont nombreux et largement définis par ce que Martinez (2023) appelle les superstructures sociales. Ces structures déterminent ce qui peut être moralement ou socialement acceptable et classent les individus dans une sorte de hiérarchie positive ou négative en créant des positions de pouvoir dominantes ou dominées. Cette classification selon des critères tels que le genre, l'origine, la sexualité, la classe sociale, l'âge, etc., permet ensuite de classer les individus dans des groupes représentant ces traits spécifiques.

Nous aborderons plus en détail les dynamiques de groupe un peu plus loin, dans le chapitre entièrement consacré à ce sujet.

Ce qui nous intéresse ici, c'est l'objectification de l'individu, qui se retrouve partiellement ou entièrement dans une catégorie en tant qu'« autre », c'est-à-dire celui qui est différent. Cette notion est souvent attribuée à une position dominée, et comporte donc une connotation négative. (Martinez, 2023)

Mais très souvent, comme nous fait remarquer l'auteur (Martinez, 2023), cette altérité à la « norme » n'est que partielle, correspondant à une partie de soi qui devient plus difficilement acceptable. Par exemple, dans le cas d'un homme blanc de classe sociale élevée mais homosexuel, la partie qui causera éventuellement plus de difficulté d'acceptation, même de la part de la personne concernée est sa sexualité qui correspond à celle d'une minorité et donc jugée comme « négative ». (Martinez, 2023)

Martinez (2023) appelle cet aspect « le moi aux multiples facettes ». Le moi dont certains traits sont acceptés car ils correspondent à une normalité définie par la superstructure, et d'autres qui sont à bannir car ils peuvent porter préjudice dans certaines situations. La difficulté, c'est l'acceptation totale de toutes ces facettes en même temps. Pour ce faire, éliminer cette segmentation par catégorie, par classe, par groupe, pourrait être bénéfique. Cela permettrait de considérer la personne sans préjugés ni stéréotypes, dans son entièreté, et favoriserait son acceptation telle qu'elle est.

« Le soi authentique est constitué d'un équilibre complet et d'une interaction de toutes les parties multiformes du soi qui composent l'identité dans le but de répondre à la question de toute une vie : « qui suis-je ? » » (Martinez, 2023, p. 6).

En dépassant le simple cadre de privilège et d'oppression, nous parvenons à une meilleure compréhension de nous-mêmes. Cela se produit lorsque nous reconnaissons non seulement notre position, qu'elle soit celle de l'opprimé ou du privilégié, mais également lorsque nous prenons conscience de comment l'appel à une reconnaissance plus profonde de soi et de l'autre nous engage à assumer la responsabilité de la société dans laquelle nous évoluons. (Martinez, 2023)

Nous avons déjà vu dans le premier chapitre à quel point nous sommes interconnectés avec tous les signaux internes et externes et que finalement la définition de soi est inséparable de celle de « l'autre ». Dans cette deuxième partie encore, pour définir « l'autre », nous devons constamment revenir au soi.

L'autre qui me ressemble

King (2020) nous propose un point de vue bouddhiste selon lequel tout ce qui existe est en état de dépendance de tout ce qui l'entoure. Par exemple, le fait que j'existe dépend nécessairement de l'existence de mes parents, de la planète Terre, de l'eau, de l'air, de la nourriture et d'autres éléments physiques existentiels, tout autant que mon état psychologique a été déterminé par toutes les expériences vécues, les croyances et les idées qui m'ont été inculquées, etc. Plus précisément, le soi (ceci) et l'autre (cela) sont intrinsèquement liés sur le plan ontologique.

La philosophie et le langage bouddhiste se focalisent sur la proximité, la connectivité, la similarité et l'équité qui nous relient tous. Ils reconnaissent évidemment l'altérité, la différence, mais sans la souligner. Dans la souffrance de l'autre, par exemple, je reconnais

la douleur et vais donc essayer de la soulager, comme si c'était la mienne. En focalisant sur nos similitudes, je comprends mieux l'autre. (King, 2020)

L'autre qui me fait grandir

La vision bouddhiste nous offre également une critique constructive de notre vision occidentale qui place le soi au centre de toutes comparaisons, en supposant que ce que je sais, ma version des choses est forcément le seul fait, la seule et unique vérité. En reconnaissant l'existence de l'autre comme séparé de moi, je reconnais qu'il existe une autre possibilité dans son entièreté, une autre vérité qui complète la mienne. C'est justement cette confrontation qui permet de remettre en question ma version, qui vient challenger ou renforcer mon point de vue. (King, 2020)

King (2020) cite également le Dalai Lama qui s'est fameusement exprimé sur ce sujet, en disant que même un ennemi peut représenter notre meilleur enseignant spirituel, car il nous aide à développer de la compréhension, de la patience et de la tolérance. Effectivement, c'est en nous confrontant à des personnes avec des opinions différentes des nôtres que nous pouvons recevoir l'immense cadeau de la découverte de nos propres lacunes. Celles-ci ne se révéleraient pas à nous dans la présence réconfortante de la similitude. L'altérité nous offre ainsi une précieuse possibilité de croissance spirituelle.

Ubuntu

Cette notion d'interconnectivité et d'interdépendance se retrouve également dans la philosophie sud-africaine, notamment dans le concept de l'Ubuntu. Originaire de la langue nguni bantou, le terme Ubuntu peut être traduit comme « je suis parce que nous sommes ».

Au cœur de ce concept se trouve la compréhension que le bien-être et l'identité de chacun sont profondément liés au bien-être et à l'identité des autres au sein de la communauté.

Khurshid & Janjua (2022) soulignent également l'aspect opposé de l'altérité de la philosophie occidentale, qui traite souvent la différence avec préjudice, mépris, opposition et crée un discours autour de l'autre qui incite à la méfiance, à la peur, à la haine, à l'exclusion. Contrairement à cela, la philosophie africaine de l'Ubuntu croit en la

notion de vivre ensemble. L'Ubuntu désigne la perspective africaine de l'humanisme et un mode de vie qui peut être décrit en termes de diverses notions interdépendantes, telles que la compassion, la sympathie, la bienveillance, l'amour, la dignité, la solidarité, le partage, la générosité, l'affirmation, l'harmonie, le soin, la collectivité, l'interdépendance, le consensus, l'humanité, la réconciliation et la réciprocité.

Nous pouvons aisément nous rendre compte du rôle cohésif d'un discours axé sur une vision positive qui permet d'unir les différents acteurs, conduira à une collaboration fructueuse et un résultat constructif. (Khurshid & Janjua, 2022)

Un très bel exemple cité par Khurshid & Janjua (2022) à cela est le discours public de Nelson Mandela à l'occasion de son investiture en tant que président de l'État à Cape Town, le 9 mai 1994.

"Aujourd'hui, nous entrons dans une nouvelle ère pour notre pays et sa population. Aujourd'hui, nous célébrons non pas la victoire d'un parti, mais la victoire de tout le peuple sud-africain... Nous posons notre vision d'un nouvel ordre constitutionnel pour l'Afrique du Sud sur la table non pas en tant que conquérants prescrivant aux vaincus. Nous parlons en tant que concitoyens pour guérir les blessures du passé dans l'intention de construire un nouvel ordre basé sur la justice pour tous."

(Nelson Mandela, Cape Town, 1994)

Nelson Mandela a utilisé le pronom "tous" comme un outil pour atteindre la cohésion, reflétant ainsi les notions d'Ubuntu de générosité, de solidarité et de partage. Il a également fusionné les notions binaires de gagnants et de perdants, ainsi que de dominant et de subordonné, pour clarifier que la politique de la vengeance n'était pas à l'ordre du jour du nouveau parti élu, projetant ainsi les principes d'Ubuntu de pardon et de réconciliation. Contrairement aux discours de victoire conventionnels, Mandela a utilisé les pronoms d'une manière unique, rendant son discours résolument positif et capable de favoriser le développement communautaire. (Khurshid & Janjua, 2022)

Il a ainsi joué un rôle majeur et est devenu l'emblème de l'unification d'une nation, après la période de l'apartheid, qui était le système de ségrégation raciale institutionnalisé en Afrique du Sud entre 1948 et 1994.

Un très bel exemple concret d'un leader qui a pris la responsabilité d'imposer une vision unificatrice, et un discours pour déconstruire le système de l'altérité raciale, sociale, politique et religieuse. (Khurshid & Janjua, 2022)

Dans ce chapitre, notre objectif était d'explorer la notion de « l'autre », tant dans sa différence que dans sa similarité avec nous-mêmes. Nous avons réalisé que pour ce faire, il est essentiel de se pencher régulièrement sur notre propre identité, car ces deux notions sont interdépendantes. Ils jouent un rôle crucial dans notre quête de compréhension de soi et dans la promotion d'une conscience d'unité, à la fois en nous et autour de nous.

Piste d'application pour la gestion consciente

Reconnaître la contribution de l'autre à notre propre évolution favorise un leadership conscient et inclusif. Intégrer l'altérité comme une richesse permet de fédérer des visions diverses autour d'un objectif commun, renforçant ainsi la cohésion et l'innovation collective.

En cultivant l'interdépendance, en valorisant une culture solidaire et en adoptant un langage positif, les organisations créent les conditions d'une communication bienveillante, d'un climat de confiance, et d'un engagement durable des équipes.

Dans le prochain chapitre, nous approfondirons notre exploration en examinant l'individu en tant qu'entité unique : sa conscience, ses différentes formes d'intelligence et ses motivations. L'objectif, dans le cadre de ce mémoire, est de découvrir la force motrice qui le pousse à explorer et à dépasser ses capacités cognitives, émotionnelles et spirituelles.

1.3 L'individu et sa force motrice

Dans les chapitres précédents, nous avons exploré comment le corps et le cerveau collaborent pour assurer leur survie, souvent de manière autonome, sans intervention consciente. Mais une fois ces schémas mieux compris, ouvrent-ils la voie à un alignement naturel entre nos actions et notre essence profonde, permettant ainsi la création d'une réalité qui nous reflète vraiment ? Quel rôle conscient chaque individu joue-t-il dans le grand jeu de la vie ?

La conscience humaine

La conscience humaine est un concept complexe qui englobe la capacité d'être conscient et éveillé, ainsi que la capacité de percevoir, de ressentir, de penser et d'agir de manière intentionnelle. Elle comprend à la fois la conscience de soi (la capacité de se reconnaître comme un individu distinct) et la conscience du monde extérieur (la capacité de percevoir et d'interagir avec l'environnement). (Drigas et Karyotaki, 2019).

Le terme conscience provient du latin "conscientia", qui est formé des éléments "con-" (avec) et "scientia" (connaissance). Ainsi, "conscience" signifie littéralement "avec connaissance" ou "savoir ensemble". (Lewis & Short, 1879)

Cela tombe bien, car c'est exactement ce que nous recherchons : savoir ensemble, penser et agir de manière intentionnelle.

Les intelligences humaines (QI, EQ, SQ)

Quand on parle de savoir, la première chose à laquelle on pense, c'est l'intelligence humaine. Définissons celle-ci :

L'intelligence humaine est une capacité complexe et multifacette qui englobe la capacité d'apprendre, de comprendre, de résoudre des problèmes, de s'adapter à de nouvelles situations, de raisonner de manière abstraite, de prendre des décisions, et de communiquer efficacement. Elle implique également la capacité à utiliser les connaissances et les compétences de manière créative et à s'adapter à des environnements changeants. (Mishra et Pimpri, 2022)

Au début du XXème siècle, mesurer l'intelligence est devenu très populaire, différents psychologues se sont acharnés à construire des tests et ont inventé la mesure de QI (quotient intellectuel), comme indicateur d'intelligence. Les années 1990 ont apporté d'autres découvertes, comme celle de l'intelligence émotionnelle (EQ), popularisée par Daniel Goleman. L'EQ a longtemps été considéré comme base pour une utilisation correcte du QI. (Zohar et Marshall, 2000)

L'intelligence émotionnelle : Il s'agit de la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions ainsi que celles des autres. Cela implique également la capacité à utiliser les émotions de manière constructive pour guider la pensée et le comportement. (Salovey et Mayer via Mishra et Pimpri, 2022, p.20)

Le XXIème siècle et ses nouvelles recherches en psychologie, neurologie, anthropologie et sciences cognitives parlent d'une troisième intelligence, l'intelligence spirituelle (SQ). Le SQ, c'est ce que nous utilisons pour développer notre désir et notre capacité de donner du sens, de visionner et d'accorder de la valeur. Elle nous permet de rêver et de nous inspirer. Elle sous-tend les choses en lesquelles nous croyons et le rôle que jouent nos croyances et nos valeurs dans les actions que nous entreprenons et dans la manière dont nous façonnons nos vies. Elle est notre intelligence ultime. (Zohar et Marshall, 2000)

Inclure la spiritualité dans un mémoire qui parle de gestion d'entreprise, plus précisément de leadership, peut paraître un choix curieux. Pourtant, selon Koenig (2012), pour de nombreuses personnes, la spiritualité est étroitement liée à leur sentiment d'identité, à leurs valeurs et à leur éthique, influençant la façon dont elles naviguent dans le monde et interagissent avec les autres. Elle peut constituer une source de force, de réconfort, d'inspiration et de conseils, ainsi que favoriser un sentiment d'appartenance et d'interconnexion avec les autres et le cosmos.

Nous pouvons donc aisément comprendre ma volonté de l'inclure dans ces réflexions. La spiritualité constitue le corps de notre individualité et est un facteur majeur dans notre perception du monde. Elle exerce une influence déterminante dans notre façon de prendre des décisions.

Le terme spiritualité peut faire peur au premier abord, mais à vrai dire, chaque fois que l'on pose des questions existentielles, c'est notre spiritualité qui se manifeste. Des questions telles que : Pourquoi suis-je né(e) ? Quel est le sens de la vie ? Qui suis-je ? C'est une recherche de sens et de valeur qui nous pousse à remettre les choses en question. Au-delà de nos actions qui garantissent notre survie, nous sommes constamment en quête de quelque chose de plus grand que nous. C'est la condition nécessaire à toute inspiration, à toute possibilité de croissance. (Zohar et Marshall, 2000)

Zohar et Marshall (2000) décrivent l'IQ comme la capacité d'exécuter des ordres rationnels sans fautes, comme des calculs par exemple. L'EQ fait référence à notre sens inné, notre intuition « animale » que nous utilisons intuitivement. Mais les deux fonctionnent uniquement à l'intérieur des barrières existantes, ils ne remettent pas la situation donnée en question et, par conséquent, n'apportent pas de changement ou de transformation. La SQ a la capacité créative de changer les règles. C'est elle qui nous fait rêver, nous transforme, nous inspire. C'est elle qui sous-tend toutes nos croyances, nos pensées, nos actions.

« L'intelligence spirituelle, c'est l'intelligence de l'âme. » (Zohar & Marshall, 2000, p.9)

Elle vient à la rescousse quand tout le reste échoue, quand nous sommes perdus, quand nous nous retrouvons dans des situations difficiles où les autres intelligences ne nous suffisent plus. Elle nous guide comme une boussole, apporte du sens, de la flexibilité, de la créativité, et nous rend même visionnaires dans des situations inconnues. Comme le soulignent Zohar et Marshall (2000), les situations les plus difficiles à gérer sont celles où nous sommes sur un terrain inconnu, où nous avons besoin de nouveaux outils, où les expériences passées ne suffisent pas.

Soigner et développer son intelligence spirituelle sont donc essentiels pour naviguer avec succès sur des eaux troubles. Mais nous devons également prendre la responsabilité d'être un modèle pour les autres, car en apportant une vision et des valeurs plus élevées, nous inspirons les autres à faire de même.

La motivation humaine

Le côté spirituel et la recherche de sens se retrouvent également dans les travaux de chercheurs bien connus, tels que Maslow et Minzberg, selon Louart (2002), qui examinaient la motivation des humains en mêlant des observations empiriques à des emprunts psychanalytiques. Leurs travaux vont bien au-delà des analyses schématiques retrouvées dans de nombreux ouvrages sur la gestion.

Louart (2002) nous présente en effet les grandes lignes de la théorie principale de Maslow, que vous connaissez sûrement si vous avez suivi une formation en gestion d'entreprise ou en marketing. Selon cette théorie, nos besoins humains peuvent être classés dans une pyramide où le niveau de base représente les besoins physiologiques fondamentaux (chaleur, nourriture, hygiène...), le niveau suivant est celui de la sécurité (offrant un abri, de la protection, de la stabilité), puis vient le niveau de l'appartenance (l'acceptation par les autres, l'affection), suivi par l'estime de soi (le pouvoir, le prestige, la responsabilité), et enfin, au niveau supérieur, la réalisation de soi.

Selon Maslow, une fois que nous satisfaisons les besoins de base, nous avons naturellement envie de passer à la satisfaction des besoins de niveaux supérieurs. Pour lui, ces besoins physiologiques sont plus animaux, émergent du besoin de survie et sont nourris par la crainte (de ne pas y arriver). Une fois sortis de cet état d'esprit, nous pouvons nous élever à des besoins vraiment « supérieurs » qui font appel à notre humanité véritable. (Louart, 2002)

En conséquence, dans le milieu professionnel, les incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles) qui répondent uniquement à la satisfaction des besoins de base, bien que nécessaires, ne seront suffisantes que jusqu'à un certain point. Pour Maslow : "L'homme a une nature supérieure qui est tout aussi instinctive que sa nature inférieure ; elle implique des besoins de sens du travail, de responsabilité, de créativité, le besoin d'être honnête et juste, de faire ce qui en vaut la peine et de vouloir le faire bien". (Maslow, cité par Louart, 2002, p.6) Pour que l'humain arrive à apporter son potentiel maximal, il doit pouvoir être entier, « moins divisé, plus ouvert à l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité, plus expansif, plus spontané, plus créatif ». « C'est en réalisant ses potentialités qu'il peut se rapprocher de l'essentiel de ce qu'il est, de la plénitude de son humanité" (Maslow, cité par Louart, 2002, p.7)

La question de sens est également centrale chez Herzberg, comme nous indique la citation suivante :

"La fonction première de tout groupement social devrait consister à mettre en œuvre les moyens permettant à l'homme de jouir d'une vie ayant un sens". (Louart, 2002, p. 8)

Selon lui, la motivation aurait deux origines :

- Origine extrinsèque, se concentrant principalement sur la qualité de l'environnement. Ils répondent à des besoins dont l'absence entraîne un malaise ou une frustration. Leur manque ou leur dysfonctionnement génère de l'insatisfaction, incitant ainsi les salariés à revendiquer des améliorations. Cependant, leur présence apaise sans vraiment stimuler.
- Origine intrinsèque, relevant de l'auto-motivation. Ils englobent l'intérêt pour le travail, les responsabilités confiées, les rétributions incitatives, ainsi que les opportunités de reconnaissance et d'accomplissement. Herzberg préconise de développer ces facteurs par le biais d'un enrichissement du travail, comprenant la planification, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

Augmenter le côté stimulant bénéficie non seulement aux employés, mais aussi à l'entreprise elle-même.

Les travaux de Maslow et Herzberg s'articulent autour de deux axes très importants :

- la régulation des besoins différents
- l'attention portée au développement personnel, en l'occurrence des employés, lorsqu'on parle du milieu professionnel

Selon Louart (2002), nous pouvons les considérer comme des « soigneurs d'âme », car en orientant leurs recherches vers des dimensions plus élevées, ils ont cherché à contribuer au développement des individus et à leur bien-être.

Piste d'application pour la gestion consciente

Mobiliser les trois formes d'intelligence — cognitive, émotionnelle et spirituelle — favorise l'alignement entre pensée, émotion et valeur, clé d'un leadership holistique et inspirant.

La quête de sens et d'appartenance s'exprime aussi dans le milieu professionnel ; sa reconnaissance par l'organisation renforce l'engagement et la loyauté des collaborateurs. Miser sur les motivations intrinsèques permet de susciter une implication authentique et de créer un climat propice à l'autonomie, la créativité et la contribution durable.

Dans les chapitres précédents, nous avons exploré la réalité de l'individu à travers sa perception et son expérience subjective. Dans le chapitre suivant, nous élargirons notre analyse en nous concentrant sur les dynamiques de groupe. Nous chercherons à comprendre comment les perceptions individuelles façonnent les interactions collectives et, inversement, comment ces dynamiques influencent la perception et l'expérience de chaque membre.

1.4. Le groupe et son individualité propre

Bien que nous ayons maintenant une meilleure compréhension de l'individualité d'une personne et du rôle que sa perception joue dans la construction de sa réalité, nous comprenons également qu'il est tout aussi important de saisir dans quelle mesure et comment le groupe dans lequel elle se trouve va l'influencer, et vice versa. En effet, dans

la plupart des cas, que ce soit dans un contexte privé ou professionnel, l'individu n'est pas isolé ; il est entouré d'autres personnes.

La conscience observable

Pour ce faire, encore une fois, nous faisons appel à la neuroscience et à l'article très révélateur de Valencia & Froese (2020), qui nous fait découvrir des liens extraordinaires entre notre cerveau et notre conscience, plus particulièrement dans un dynamique de groupe social, tel qu'une équipe de travail. En effet, les chercheurs de la cognition humaine ont démontré que les oscillations neuronales et l'intégration fonctionnelle sont étroitement liées. La synchronisation neuronale est même proposée comme la base de la conscience. En d'autres termes, en examinant l'activité neuronale, nous pouvons avoir une vue sur le fonctionnement de l'individu et établir des liens avec son comportement et ses actions.

Pour commencer, découvrons ce que sont les oscillations neuronales et leur rôle.

Christen et Grandjean (2010) expliquent le mécanisme cérébral complexe à l'œuvre lors de la prise de décision. Dans ce processus, le cerveau doit traiter et intégrer plusieurs types d'informations :

- les données sensorielles perçues et recueillies,
- les informations cognitives déjà disponibles (comme les souvenirs ou les connaissances),
- et les signaux émotionnels que l'on ressent.

Cette intégration est rendue possible grâce à la connexion entre différentes régions cérébrales spécialisées et à la symbiose de leurs réseaux neuronaux.

Pour que cette symbiose puisse se produire, les différents groupes de neurones doivent « collaborer », soit en échangeant des informations, soit en influençant réciproquement leur activité. Cette collaboration est rendue possible lorsqu'ils s'accordent, en synchronisant leurs vibrations à une même fréquence (gamma, bêta, alpha ou thêta). C'est cette activité collective synchronisée des neurones, appelée oscillations neuronales, qui joue un rôle central dans cette harmonie et permet au cerveau de fonctionner de manière coordonnée et efficace. (Christen et Grandjean, 2010)

Mais le plus curieux, comme nous font remarquer Valencia & Froese (2020), c'est que la synchronisation neuronale apparaît de la même manière chez l'individu lors d'une

interaction sociale significative. Elle traduit une connectivité sociale, d'engagement et de coopération. Elle remet donc en question la conscience humaine comme essentiellement singulière.

Les neurosciences cognitives sociales commencent à élargir leurs expériences en examinant l'individu par rapport à tout ce qui l'entoure et ses interactions avec son environnement. La cognition humaine est désormais envisagée comme un processus interactif constant et remet en question la notion individuelle de l'expérience humaine. (Valencia & Froese, 2020)

Nos cerveaux connectés

Les recherches examinant les processus neuronaux dans des groupes d'individus en interaction ont montré que ces rythmes neuronaux sont également modifiés en suivant les dynamiques sociales. Valencia & Froese (2020) nous parlent d'une meilleure synchronisation neuronale entre les cerveaux des individus, démontrée lors des tâches qui demandent de la coopération et de la collaboration, conduisant à une meilleure performance et une plus grande efficacité d'équipe. Les cerveaux des participants se synchronisent littéralement.

Aujourd'hui, les chercheurs peuvent effectuer ces analyses dans différentes conditions. Les résultats révèlent que la synchronisation entre les cerveaux des participants ne se fait que lors des tâches collaboratives, mais pas lors d'une compétition, ou quand ils doivent agir individuellement. De plus, cela se produit quand nous croyons faire partie d'une équipe et agir dans un but commun (Valencia & Froese, 2020).

Il est également intéressant de souligner que cet effet de synchronisation ne se produit que lorsque l'on pense faire équipe avec un autre humain. En effet, dans l'exemple de Valencia & Froese (2020), dès que les individus pensent faire équipe avec un ordinateur, la synchronisation neuronale ne se fait plus ou se fait différemment. Même si dans les deux cas, l'interaction se faisait avec un autre individu, la croyance que ce n'était pas le cas a complètement changé le rythme neuronal et a conduit à un niveau d'engagement différent.

Il semble que notre cerveau cherche automatiquement la connexion lorsqu'il croit qu'un autre cerveau est présent. Magique, ne trouvez-vous pas ?

La conscience collective

Nos ressentis jouent donc un rôle crucial dans nos actions. Le sentiment de coopération semble influencer le niveau de synchronisation entre les participants. De même, les sentiments d'affinité, d'engagement, d'empathie et de proximité sociale se manifestent à travers le niveau de connexion inter-cérébrale. Les expériences collaboratives en neurosciences cognitives sociales démontrent ainsi que notre cognition est un processus interactif. L'individu est constamment relié aux autres et au monde qui l'entoure ; son rythme neuronal est modifié en conséquence, tout comme il modifie celui des autres. Les frontières du soi sont continuellement redéfinies, remodelant également les dynamiques au niveau social. On peut qualifier ce phénomène d'auto-organisation sociale, créant des propriétés qui ne peuvent plus être réduites aux individus isolés (Valencia et Froese, 2020).

Selon la proposition de Valencia et Froese (2020), cette redéfinition des limites de notre conscience crée une sorte de conscience élargie, englobant toute la collectivité, toutes les personnes présentes pendant ses interactions. Ainsi, bien que nous soyons physiquement séparés, nos esprits multiples convergent vers un "nous" collectif, transformant ainsi l'expérience individuelle en une expérience collective partagée. Cela peut alors donner naissance à une intentionnalité collective.

La totalité dynamique

Kurt Lewin, selon Girod (1950), fut probablement le premier à reconsidérer les dynamiques collectives en mettant en lumière la quête de maîtrise de celles-ci par les individus. Il soulignait que pour comprendre le développement d'un individu depuis l'enfance, il fallait prendre en compte tous les aspects de son environnement social et culturel dans son ensemble, comme un "tout concret et dynamique". En effet, chaque changement implique nécessairement la modification de l'ensemble.

Comme le note Girod (1950), Lewin était particulièrement fasciné par l'aspect microsociologique des petits groupes entourant une personne, car ils affectent directement son évolution. Pour lui, ces petits groupes, à leur tour, au sein de la société, avaient le pouvoir de provoquer des changements de plus en plus importants, voire de modifier des systèmes sociaux entiers. Lewin soulignait que ces groupes microsociologiques, par leurs dynamiques propres telles que les tensions, les répulsions, les attirances, et les contraintes, "avaient la faculté de créer leur propre mouvement".

Pour Lewin, la taille de l'unité considérée n'importe pas. Ces dynamiques se retrouvent aussi bien au sein d'un individu que dans une cellule sociale plus ou moins grande. Le principe est que tout changement affectera l'ensemble tout entier. Par conséquent, si l'on envisage d'intervenir et d'apporter des modifications, il faudra modifier ce qu'il appelle "la totalité dynamique". Pour lui, c'est l'interdépendance des membres d'un groupe qui constitue son essence, et non pas la similitude de ses membres. "Tout ensemble d'éléments interdépendants constitue une totalité dynamique". (Girod 1950, p.135) Cela peut être un individu, un groupe, ou une institution. Le climat social dans lequel cette unité se trouve est tout aussi important que sa réalité physique, car il interagit avec son comportement et son développement. (Girod, 1950)

Lewin reconnaissait également l'interconnexion des événements dans le temps, c'est-à-dire la succession de différents processus historiques ayant conduit à la situation actuelle, ainsi que la perspective du futur, à la fois objectif (les faits) et subjectif (la représentation que l'on s'en fait), qui entrent également en jeu, car ils sont indissociables de notre compréhension présente. (Girod, 1950)

Selon Lewin, une circularité des processus peut être observée, commençant par la perception subjective d'un individu (ou d'un groupe), puis conduisant à des actions, qui à leur tour généreront des avis subjectifs menant à de nouvelles actions. C'est en utilisant ce principe qu'il a développé sa "Méthode Lewinienne", également appelée "Recherche-Action", où chercheurs et praticiens travaillent en étroite collaboration pour induire des transformations sociales au sein de l'entreprise. Cette transformation est suivie et fait l'objet d'une étude attentive simultanément. Les résultats de cette étude peuvent ensuite être utilisés pour ajuster les actions futures ou informer d'autres recherches. (Girod, 1950)

Piste d'application pour la gestion consciente

Favoriser la synchronisation et l'interconnexion au sein des équipes fait émerger une conscience collective, moteur d'une collaboration authentique et efficace. La compétition, tout comme la croyance en une collaboration avec une machine, limite cette synchronisation neuronale essentielle, tandis que la véritable collaboration humaine en équipe en favorise l'émergence.

Reconnaître que le groupe est un système dynamique, où chaque élément influence l'ensemble, invite à adopter une posture de leadership adaptatif et sensible au contexte.

Intégrer la circularité entre action, observation et ajustement soutient un changement fluide, durable et aligné avec la réalité vécue par les individus.

Après avoir exploré les acteurs de notre voyage et leur interdépendance, nous allons maintenant nous tourner vers d'autres dimensions fondamentales telles que le temps et l'espace, qui structurent notre expérience et notre compréhension du monde qui nous entoure.

2. Où et quand?

Le temps et l'espace sont des dimensions fondamentales qui influencent la façon dont les individus interagissent, se comprennent et construisent leur expérience collective du monde. Mais que sont vraiment le temps et l'espace ?

2.1 Le temps et l'espace

Depuis la nuit des temps, les scientifiques de différentes disciplines ont essayé de définir le concept du temps et de l'espace. Dans ce chapitre, nous allons tenter de faire pareil et sans vouloir gâcher la surprise, je peux déjà vous dire que, là encore, c'est notre perception qui jouera le rôle principal.

Le temps présent : Ici et maintenant

Jarvis (2020) nous présente une approche très intéressante quant à notre relation à l'espace-temps. Selon lui, si on accepte l'idée que l'espace signifie l'ici et le maintenant, car cet espace ne peut exister qu'à ce moment présent, alors le temps passé et futur n'est qu'une perception que nous avons sous forme de souvenirs pour le temps passé, et sous forme de prémonitions pour le temps futur. Dans ce contexte, le temps n'est pas un concept séparé de nous, car c'est le processus de notre perception lui-même.

Qu'en est-il de la cognition ? Quel est son rapport au temps et à l'espace ? Selon Versace (2021), la cognition incarnée n'est rien d'autre qu'une adaptation constante de nos actions « ici et maintenant », c'est-à-dire dans l'espace-temps présent. Elle a une dimension nécessairement mnésique, car elle se repose sur des expériences passées, c'est-à-dire un espace-temps vécu dans le passé, dans le but d'anticiper un objectif dans

le futur. Ce fonctionnement adapté est essentiel, car il permet la survie de l'individu, et donc celle de l'espèce humaine.

Ce caractère dynamique et incarné de la cognition nous permet d'envisager une autorégulation, plutôt qu'une régulation, et fait donc apparaître un processus plutôt interne qu'externe. La cognition en ce sens ne fait rien d'autre que permettre à maintenir des conditions internes stables malgré les variations de l'environnement externe. (Versace, 2021)

Ce processus d'adaptation suppose que l'individu agit toujours en fonction des éléments qui l'entourent, en interprétant les signaux qu'il reçoit de l'extérieur en se basant sur ses expériences vécues et en pensant être capable d'anticiper les conséquences futures (Versace, 2021).

Nous percevons très facilement la dimension multi-temporelle de ce processus. C'est comme si nous agissions dans trois dimensions différentes en même temps, car elles sont interconnectées entre elles, et avec nous-mêmes.

Versace (2021) souligne également une autre dimension intéressante de la cognition incarnée. Effectivement, il attire l'attention sur le fait que nos expériences sensori-motrices ne sont en aucun cas véritables ou pures, car nous les interprétons toujours par rapport à des traces sensorielles que nous avons stockées dans nos souvenirs. Nous ne les reconnaissons qu'à travers des états mentaux nés des histoires que nous avons vécues, qui, selon notre interprétation, ressemblent de près ou de loin aux ressentis du présent.

Notre mémoire serait, pour l'auteur (Versace, 2021), une accumulation de ces traces virtuelles, qui n'existent pas telles quelles, mais qui sont récupérées selon notre volonté, si la situation s'y prête. L'émergence des connaissances ne naîtrait pas de stimulations réelles, mais serait une recréation constante d'expériences sensori-motrices déjà vécues. Dans ce sens, elle est donc essentiellement conceptuelle. Percevoir le moment présent revient plutôt à imaginer le monde tel qu'il apparaîtrait si nous interagissions avec lui.

On pourrait se demander alors si cette projection constante de la réalité ne causerait pas une certaine déformation. Bien sûr que si. Mais c'est plutôt une bonne chose, car elle a une fonction adaptative. Effectivement, elle nous aide à nous adapter à des situations complexes, comme à gravir une montagne avec un sac à dos lourd, qui nous donne l'impression que la pente est plus raide qu'elle ne l'est en réalité. C'est également cet aspect qui nous permet d'utiliser un objet simple, comme une feuille de papier, en fonction des circonstances et des besoins. Elle peut servir de support pour écrire, mais je

peux aussi la plier pour m'en servir comme cale pour la table, ou l'utiliser comme sous-verre (Versace, 2021).

Pour Versace (2021), nos états émotionnels auraient une autre fonction essentielle. Ils conditionnent nos comportements et nos actions en réorganisant notre espace conceptuel. Effectivement, pour éviter de vivre des moments désagréables et maximiser les moments positifs, nous allons changer et adapter nos actions en fonction de ce que nous ressentons. Mais en retour, les situations que nous créons vont modifier nos états émotionnels, qui vont nous motiver à adapter nos actions en conséquence. Cette relation de réciprocité entre actions et émotions va donc créer une dynamique cognitive circulaire. Les émotions jouent un rôle régulateur essentiel dans ce fonctionnement en boucle.

Le temps passé: La mémoire humaine

Si nous voulons nous rendre au pays du passé, il n'y a qu'un chemin qui y mène, celui de notre mémoire. Comment ? Le voyage dans le temps est possible ? Certainement. L'espace-temps du passé est plus proche qu'on ne le pense, car toujours présent. On s'y rend en fouillant dans nos souvenirs. Toutefois, nos souvenirs, bien qu'ils paraissent facilement accessibles car ils nous appartiennent, sont un peu récalcitrants. Dès qu'on pense en tenir un, voilà qu'il nous échappe déjà.

Comme nous fait remarquer Radvansky (2021), définir ou étudier la mémoire est plus difficile que prévu. Ses processus sont complexes et ne se prêtent pas bien à des observations directes. Pour les décrire et essayer de capturer ses qualités essentielles, les chercheurs utilisent souvent des métaphores. La mémoire n'est pas constituée de souvenirs fixes, car ces souvenirs subissent des changements à leur encodage, pendant leur stockage et au moment de leur retrait. Notre mémoire peut également être influencée par des problèmes neuropsychologiques et modifiée par nos émotions.

Pour pouvoir couvrir plusieurs intervalles de temps et différents types de souvenirs, nous utilisons différents types de mémoire. Radvansky (2021) en cite les suivantes :

Mémoire sensorielle et à court terme

Elle nous sert à pouvoir interpréter le monde qui nous entoure. Les registres sensoriels ont une très grande capacité mais ne conservent qu'un petit nombre d'éléments à la fois et ce pendant seulement 30 secondes ou moins. Cela permet aux informations de se

renouveler constamment, et nous permet donc une adaptation constante aux situations nouvelles.

Mémoire de travail

Elle est la mémoire qui donne du sens aux informations que nous gardons à long terme, elle les utilise pour faire des choses, elle les manipule, les rassemble d'une autre façon. La mémoire de travail est notre centre du contrôle, c'est elle qui nous rend intelligents.

Mémoire épisodique : passé et futur

Elle est une sorte de bibliothécaire, qui classe nos souvenirs selon leurs contextes, pour pouvoir les retrouver et les réutiliser plus facilement dans un contexte futur. Elle utilise pour cela un cadre spatio-temporel, mais également tous les éléments qui peuvent constituer ou distinguer un souvenir d'un autre, tels que l'image, le son, l'odeur, les émotions, les pensées, etc.

L'oubli

Cela peut paraître curieux, mais l'oubli est un élément très important de notre mémoire. C'est lui qui trie et nettoie notre mémoire des souvenirs qui ne sont plus utiles. Comme un magicien, l'oubli fait disparaître des informations, comme si elles n'avaient jamais existé. L'oubli fait partie intégrante de nous, mais aussi de notre façon d'interagir avec le monde.

Mémoire pour l'espace et le temps

Notre mémoire spatiale est assez fiable, mais elle peut être influencée par des facteurs comme les régions spatiales, les itinéraires, les connaissances sémantiques et notre point de vue. Notre mémoire du temps est beaucoup plus capricieuse. Elle inclut des facteurs comme la distance temporelle, l'emplacement temporel et le temps relatif. Elle est souvent déformée en avant ou en arrière.

Mémoire autobiographique

Elle représente l'histoire de notre vie. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, elle n'est pas fiable du tout, car elle est influencée par d'innombrables facteurs, tels que les connaissances et les préjugés actuels, ainsi que par nos scénarios, nos schémas et notre culture. Elle est façonnée par les groupes auxquels nous appartenons, notamment notre famille, nos écoles, nos villes, nos nations, etc., tout comme les mémoires collectives.

Mémoire et réalité

C'est notre mémoire qui crée des faux souvenirs. Ces souvenirs sont créés lors du processus d'encodage, du stockage ou du retrait, par soi-même ou par quelqu'un

d'autre. Ils peuvent inclure des éléments partiellement ou totalement fictifs, ou peuvent être composés d'éléments mélangés d'histoires différentes.

Métamémoire

Elle est notre conscience. Elle monitore et surveille nos souvenirs. Elle assure une utilisation efficace de ceux-ci. Elle contrôle le processus inconscient de « savoir » et le processus conscient de « se souvenir ».

Mémoire eidétique

Elle est aussi appelée mémoire photographique. Il s'agit de souvenirs vifs et détaillés de stimulus sensoriels qui peuvent durer plusieurs minutes, mais peuvent être révoqués à tout moment (Radvansky, 2021).

Le temps futur : Le monde comme un jardin

Si le passé nous revient par la mémoire, le futur, lui, se dessine dans l'imaginaire. Mais attention, il ne s'agit pas ici de jouer les devins ni de dessiner des utopies figées. Le futur n'est pas un territoire que l'on connaît d'avance, c'est un espace de projection, un miroir tendu à nos intentions présentes. En parlant du futur, nous ne faisons donc que parler du présent, de ses élans, de ses peurs, et surtout de ses choix. Ce passage ne cherche pas à prédire, mais à éclairer : il ouvre une réflexion sur les récits que nous portons et qui influencent, en silence, la forme que prendra le monde de demain.

Selon Jousseau (2022, p.1), « on aménage le monde, comme on donne sens à notre expérience humaine sur Terre ». L'espace que nous créons n'est qu'une réflexion de notre façon de voir la vie. Dans ce sens, l'espace n'est rien d'autre que notre perception externalisée sous forme physique.

Pour que nous puissions créer un monde futur différent de celui d'aujourd'hui, nous devons envisager de changer notre façon de voir le monde.

Analyser les différentes époques depuis la révolution industrielle nous donne une vue assez précise de la vision du moment, de la place que l'homme a accordée à la nature, aux animaux, et à lui-même.

Effectivement, pendant cette période où la production et l'efficacité ont pris la place centrale, l'homme est devenu une ressource comme une autre.

« Une machine biologique », considéré comme séparé du reste, indépendant de son environnement. L'univers est devenu une usine gigantesque avec des éléments fragmentés. Ce monde est calculable, fonctionnel et efficace. Le temps, de la même

façon, est considéré comme linéaire, avançant du passé vers le futur. L'espace est pensé comme « une vaste entreprise à produire, à consommer et à se distraire. » (Jousseaume, 2022, p.3)

Les années 1990 ont vu naître le monde de l'Internet. Pour Jousseaume (2022), c'est l'ère de la pensée humaine connectée. Notre connexion aux autres et au monde change, les processus de la gigantesque machine économique créée par l'homme s'accélèrent. Le temps et l'espace semblent être vaincus. Cette connexion permanente qu'Internet nous permet est différente, dématérialisée. L'homme est maintenant connecté aux objets qu'il crée. Il devient objet lui-même. Produit de commerce, ses données sont monétisées. Plus récemment encore, l'apparition du métavers donne à l'homme le contrôle extrême, l'illusion de pouvoir créer son propre espace-temps virtuel. La réalité devient augmentée et entièrement déconnectée de l'univers physique. La fragmentation est complète, comme si l'homme voulait se déconnecter de l'effondrement social, écologique et éthique qu'il a créé.

Mais Jousseaume (2022) nous fait remarquer qu'une nouvelle ère est en train de faire surface, une prise de conscience de cette extrême fragmentation et de ses conséquences qui nous poussent vers une nouvelle philosophie avec des principes unifiants, pour le bien du « collectif vivant » (p.6). Un nouveau monde qui nous demande « un mental créatif » (p.7), de l'intuition, de l'imagination, des émotions et de la spiritualité. Un monde qui nous demande de jouer, de fêter et de rêver, de nous reconnecter à nous-mêmes et aux autres éléments de l'univers.

Ce monde futur que nous devons mettre au monde nous demande de prendre notre responsabilité individuelle, de remarquer que notre intention, notre volonté est la force créatrice qui pourra apporter ce changement. Notre intention de changer les choses ici et maintenant, « non pas pour des lendemains meilleurs mais pour un présent qui chante. » Il est temps de passer du « temps de l'avoir » au « temps de l'être » et de recréer ce jardin nourricier que nous avons reçu comme habitat, ce temps présent qui nous permet la rencontre, la connexion et simplement la conscience d'exister. (Jousseaume, 2022, p.14)

Piste d'application pour la gestion consciente

La perception du temps étant profondément subjective, non seulement au niveau individuel mais également au niveau organisationnel, il pourrait être pertinent pour les entreprises de reconnaître cette double variabilité. Chaque individu, tout comme chaque

organisation, dispose de son propre rythme d'évolution, façonné par des perceptions internes spécifiques.

Dans cette perspective, la construction d'une vision collective du temps et des objectifs peut favoriser un meilleur alignement entre les collaborateurs et renforcer la cohésion interne, sans pour autant nier la singularité des perceptions individuelles.

Par ailleurs, la mémoire organisationnelle, à l'instar de la mémoire individuelle, pourrait être envisagée comme un processus conceptuel, dynamique, incarné et autorégulé, susceptible d'évoluer et de se transformer au gré des contextes et des ambitions futures. Sa nature adaptative inviterait à une actualisation régulière pour en préserver la pertinence stratégique.

Enfin, l'aménagement des espaces physiques et virtuels pourrait gagner à refléter la valeur accordée aux individus, en cohérence avec la vision de l'entreprise. L'espace deviendrait ainsi un vecteur tangible de reconnaissance, d'engagement et de sens pour les collaborateurs.

C'est avec ces belles pensées que nous concluons ce chapitre, qui nous prépare déjà à la suite de notre voyage : la découverte du lien entre notre monde externe et interne. Mais on y est déjà, pourriez-vous me faire remarquer. C'est vrai. Dans cette dernière partie, nous nous sommes déjà aperçus que le monde autour de nous semble bien souvent refléter ce que nous portons en nous-mêmes. Mais qui sait ? J'ai peut-être encore quelques petites surprises à vous dévoiler...

2.2 L'intérieur et l'extérieur

Nous avons donc déjà pu nous apercevoir que la frontière entre le moi intérieur et le monde extérieur est poreuse. L'idée que notre univers interne et externe ne fait qu'un se fait de plus en plus évidente.

Des horizons internes

Dans une perspective transversale, nourrie par la psychologie trans-personnelle et la pensée spirituelle contemporaine, Beddington-Behrens (2020) propose une lecture du réel fondée sur le pouvoir des récits intérieurs.

Comme il le souligne (Beddington-Behrens, 2020), « nous sommes des conteurs de récits. Notre monde humain a été fondé sur des histoires. Ces histoires nous racontent ce qui est vrai ou faux, qui nous sommes, ce que nous devons faire, comment nous devons nous comporter et souvent même en quoi nous devons croire. Elles sont là pour nous guider, donner un sens à nos vies, et bien souvent déterminent comment nous pensons, nous opérons et nous nous sentons. » (p.1) Mais le danger, c'est qu'en faisant cela, elles nous limitent également. Ces récits nous imposent des barrières et limitent notre humanité, qui est bien plus large, plus profonde et plus grandiose que ces cadres nous le permettent.

Si nous croyons les récits du XXI^e siècle, selon Beddington-Behrens (2020), nous allons effectivement être marqués par des conflits, des difficultés, la destruction de notre environnement naturel, le manque de ressources et d'amour accompagné de beaucoup de souffrance. Nous pouvons croire que c'est « la vie », que c'est « notre monde », la seule « réalité », et en croyant cela, nous continuons à la créer. Beddington-Behrens (2020) pense également que pour que le changement soit possible, le travail doit venir de l'intérieur. Si nous changeons notre façon d'imaginer le monde, nous pouvons créer des réalités différentes, car ce que nous voyons à l'extérieur n'est qu'un reflet de nos croyances.

Bien que changer des croyances profondément ancrées ne soit pas une mince affaire, pour Beddington-Behrens (2020), il est primordial de reconnaître que rien ne limite plus une personne dans ses possibilités que ses propres croyances. Au fond, les principes que nous avons et auxquels nous nous accrochons tant ne sont que des héritages qui se transmettent de génération en génération et ne sont pas si singuliers que cela. Notre défi aujourd'hui est de découvrir en nous d'autres histoires pleines de vie et d'humanité. D'autres réalités.

Notre tragédie, selon Beddington-Behrens (2020), c'est que nous avons tellement cru à cette « réalité » imaginée depuis les deux dernières décennies que cette croyance est devenue une prophétie autoréalisatrice, avec tous les dégâts que cela a créés sur son chemin. Mais cela ne doit pas être une fatalité, car nous pouvons tout autant changer de point de vue, imaginer d'autres réalités, les croire et les laisser se réaliser. Selon l'auteur (Beddington-Behrens, 2020), ce changement n'est possible que s'il vient de l'intérieur car nous pourrions seulement créer un monde qui nous ressemble.

Nous pouvons apprécier comment l'auteur (Beddington-Behrens, 2020) nous responsabilise par rapport à nos pensées, à nos croyances. Car c'est effectivement notre imagination débordante, notre intelligence spirituelle, si particulière à nous, les humains,

qui nous permet de réinventer le monde, de recréer de nouvelles réalités. Mais il faut que nous restions conscients que nous faisons partie du microcosme qui nous entoure et que nous en sommes interdépendants. Ceci dans le but de limiter notre attitude hautaine et irrespectueuse vis-à-vis des autres organismes vivants de cette planète.

Ce qu'il est important de réaliser, c'est que toutes les possibilités existent déjà en nous. C'est bien la force interne de l'individu qui peut apporter du changement. Le fait de croire que la solution viendra de l'extérieur, via quelqu'un d'autre, via un autre gouvernement, un autre système, etc. supporte l'idée que nous manquons de quelque chose et que nous devons combler ce manque de l'extérieur. Mais c'est une fausse idée qui ne fait que soutenir et faire survivre une philosophie de carence, une attitude irresponsable et une accoutumance à des substances, des produits, des objets, un comportement névrotique en somme qui nous rend très vulnérables. (Beddington-Behrens, 2020)

Nos mondes infinis

Crosby (2022) nous parle des efforts scientifiques depuis le XVIIe siècle dans le but de découvrir les règles et les secrets de l'univers. Des recherches qui reflètent une sorte de quête désespérée de compréhension du monde qui nous entoure. Bien sûr, cette quête suppose que le monde qui nous entoure est unique, traduisible en formules mathématiques et répondant à des raisonnements logiques. Une seule et unique réalité compréhensible et mesurable pour tous.

C'est peut-être justement là le problème. Selon Crosby (2022), cette idée a produit des tensions, des malentendus, une incompréhension et un non-respect général vis-à-vis de tout être dont la vision diffère de la nôtre. Cela a donné naissance à un monde anthropocentrique, dans la plupart des cas ethnocentrique et pire encore égocentrique. Comme si une sorte de différenciation ou fragmentation devait être nécessaire, mais cela apporte avec elle une relation subordonnante. Mais selon l'auteur (Crosby, 2022), le monde de chaque être humain ou de chaque être non humain est différent et ne peut pas être classé dans un ordre d'importance hiérarchique.

Nous voyons le monde à travers notre expérience, comme nous l'avons déjà démontré au premier chapitre quand nous parlions d'intéroception et d'extéroception. Pour rappel : nous enregistrons l'interprétation mentale et personnelle des traces sensori-motrices collectées via nos récepteurs plus ou moins sensibles et plus ou moins efficaces, puis nous essayons de les comparer à des traces semblables déjà vécues, stockées dans notre mémoire via des processus extrêmement complexes et changeants. Les émotions que ce processus crée en nous nous obligent à générer des actions appropriées pour retrouver

un équilibre émotionnel. Une multitude de ces processus extrêmement personnels vécus tout au long de notre vie crée un monde unique en chacun de nous.

Le monde dans lequel chacun de nous vit est un monde interprété par cette personne, excluant une réalité unique quelconque. De ce fait, Crosby (2022) nous le rappelle, il n'y a pas de personne dont le monde (la vision) est supérieur ou inférieur à celui d'un autre être. Selon cette approche, il n'y a pas de vision plus juste qu'une autre non plus, puisqu'aucune réalité personnelle n'est plus proche d'une réalité unique et objective. Reconnaître ceci a une importance primordiale pour toutes formes de vie, quand on parle d'éthiques environnementales par exemple. Si nous accordions la même importance à toutes formes de vie qu'à la nôtre, notre attitude, nos décisions et nos actions seraient beaucoup plus respectueuses de notre environnement.

Accepter et cultiver cette idée selon laquelle notre monde a des versions multiples, créés par chaque organisme vivant sur la planète pourrait être un outil intéressant pour sensibiliser les hommes à adopter un comportement plus inclusif et trouver des solutions plus respectueuses pour résoudre les problèmes écologiques de notre époque.

La durabilité de l'intérieur vers l'extérieur

Ives, Freeth et Fischer (2020) s'interrogent sur la racine des problèmes environnementaux. En effet, ils remarquent que la majorité des sciences de la durabilité se focalisent sur des facteurs externes, tels que le marché économique, les structures sociales ou les dynamiques de gouvernance. Mais ce n'est pas suffisant, car un facteur majeur n'est ainsi pas pris en compte : celui de la vie interne des individus. Très justement, ils argumentent que nos émotions, notre identité, nos pensées et nos croyances sont la base de nos actions, et peuvent ainsi être des outils fondamentaux pour apporter des solutions aux défis majeurs du monde d'aujourd'hui.

Cette idée n'est pas nouvelle. Les auteurs (Ives et al., 2020) nous parlent d'Aristote, dont le concept philosophique très important de « phronesis », aussi connu sous le nom de « sagesse pratique », est enracinée dans une forme de discernement intérieur. Ils mentionnent également David Hume, qui a une autre théorie philosophique fondamentale, sa théorie de la motivation, selon laquelle notre motivation à accomplir une action dépend entièrement de notre croyance que cette action est appropriée et de notre désir de la réaliser. De ce fait, chacune de nos actions serait d'abord créée dans notre perception.

Dans les recherches, selon Ives et al. (2020), cet aspect interne est largement ignoré. Pourtant, il pourrait offrir des pistes intéressantes, étant étroitement corrélé à nos actions et ayant un potentiel important pour contribuer à la création d'un futur durable. Selon la pensée systémique, le niveau le plus pertinent pour influencer notre comportement se situe au niveau de nos modèles mentaux. Ces schémas cognitifs déterminent comment nous interprétons les situations et choisissons nos actions. Modifier nos modèles mentaux devient donc un levier puissant pour améliorer nos résultats en matière de durabilité, en influençant directement les actions qui en découlent.

Les auteurs (Ives et al., 2020) suggèrent que la situation problématique d'aujourd'hui n'est ainsi qu'un résultat de nos représentations mentales défailtantes et que y apporter des changements doit donc nécessairement passer par ce changement interne, car les outils externes ne pourront pas suffire. Il faudrait une prise de conscience profonde, le développement de notre empathie et notre volonté de transcender les paradigmes. Notre outil le plus puissant serait bien notre capacité à réfléchir sur les choses et à nous remettre en question. Mais la recherche d'un équilibre dans nos vies internes ne serait pas qu'un outil vers un environnement plus durable, mais aussi un but valable en soi.

Pour que cela puisse se faire, il est nécessaire de changer nos systèmes de valeurs tout au long de la chaîne, depuis l'éducation familiale et le système scolaire, en passant par le milieu professionnel et finalement toute la structure sociale qui détermine nos interactions. Effectivement, un changement profond dans les cultures de plus en plus compétitives, axées sur le résultat et la performance est primordial. Promouvoir et reconnaître des vertus telles que l'humilité, la gentillesse, la patience, la diligence et la charité, et cultiver notre conscience spirituelle avec la conscience, la méditation et la contemplation nous conduira vers un monde plus sensible et plus respectueux. (Ives et al., 2020)

Encore une fois, la réflexion nous ramène à nous-mêmes. Dans l'exploration de la distinction entre monde interne et monde externe, il apparaît que ces deux dimensions sont étroitement liées, voire interdépendantes. Les difficultés que nous rencontrons prennent souvent racine dans nos représentations internes, et les pistes de résolution émergent tout autant de notre capacité à nous transformer de l'intérieur. Cette prise de conscience implique une forme de responsabilité : celle de ne pas projeter la recherche de solutions uniquement à l'extérieur de soi, mais d'apprendre à cultiver une forme d'équilibre intérieur. En favorisant cette harmonie personnelle, nous influençons positivement nos actions et, par extension, notre environnement.

Piste d'application pour la gestion consciente

La reconnaissance de la porosité entre l'univers interne et l'environnement externe, tant au niveau individuel qu'organisationnel, inviterait à accorder une attention accrue aux récits, croyances et modèles mentaux qui façonnent les perceptions et les comportements. Encourager la remise en question des récits internes, qu'ils soient personnels ou collectifs, pourrait ouvrir la voie à des dynamiques d'innovation, d'adaptation et de collaboration plus durables.

Remettre en question les récits organisationnels traditionnels centrés sur la compétition, la hiérarchie et le contrôle pourrait ouvrir la voie à des dynamiques plus humaines, fondées sur la coopération, la responsabilité partagée et l'adaptation consciente.

Admettre que les visions du monde internes influencent directement les actions visibles à l'extérieur inciterait à aligner plus consciemment valeurs, discours et pratiques organisationnelles. Soutenir le développement de qualités humaines telles que l'humilité, la patience et la bienveillance au sein des organisations pourrait contribuer à instaurer une culture harmonieuse, en résonance avec les enjeux éthiques et sociétaux contemporains.

3. Pourquoi ?

Après avoir examiné l'humain dans son individualité ainsi que son comportement en groupe, et avoir étendu notre réflexion sur les notions de l'espace et du temps, nous avons vu que notre perception, bien qu'influencée par de nombreux facteurs, ouvre des possibilités diverses dans notre manière d'interagir avec le monde.

À ce stade, nous pourrions nous interroger sur la façon dont tout cela s'inscrit dans le monde qui nous entoure, car souvent, d'autres éléments imposés entrent en jeu et créent des contraintes, tels que des buts, des objectifs, des missions et des visions, que ce soit au niveau individuel, au niveau de l'équipe de travail, de l'entreprise ou de la société. Nous pourrions supposer que beaucoup de ces éléments échappent à notre contrôle, mais exigent de nous une certaine « adaptation » dans nos pensées et nos actions, ce qui aura inévitablement un effet formateur et restrictif sur notre liberté d'expression et d'expansion.

Voyons ce qu'il en est.

3.1 Le sujet, l'objet et l'objectif

Dans ce chapitre, nous explorerons les objectifs spécifiques d'un individu ainsi que ceux d'un groupe, qu'il s'agisse d'une équipe ou d'une organisation. Nous verrons comment ces objectifs, souvent perçus à une échelle restreinte, s'inscrivent dans un cadre plus large, celui des enjeux sociétaux et environnementaux. En effet, les aspirations individuelles et collectives, façonnées par la perception de chacun, participent à la construction d'une réalité partagée et influencent, à leur tour, les dynamiques sociales et la durabilité des actions humaines à l'échelle de la société et de la planète.

Le sujet – L'individu et sa motivation

Au niveau individuel, selon Acquah, Nsiah, Antie et Otoo (2021), la motivation pour réaliser des tâches provient d'une tension créée par des besoins insatisfaits. Les auteurs soulignent quatre théories déterminantes :

- **La théorie de Maslow** : Représentée sous forme de pyramide, elle propose que ce n'est qu'une fois les besoins de base satisfaits que l'individu peut passer à la satisfaction des besoins plus élevés, tels que la réalisation de soi et l'estime de soi.
- **La théorie des deux facteurs de Herzberg** : Selon cette théorie, les facteurs d'hygiène (conditions de travail, statut, salaire) ne sont pas aussi satisfaisants que les facteurs motivants (réussite, reconnaissance, avancement, croissance).
- **La théorie ERG d'Alderfer** : Elle définit trois types de besoins : existence (E) pour les besoins matériels et de sécurité, relatedness (R) pour les besoins de relations et d'appartenance, et growth (G) pour les besoins de développement et de croissance personnelle.
- **La théorie des besoins de McClelland** : Inspirée de Maslow, elle distingue trois groupes d'éléments motivateurs : réussite, affiliation et pouvoir. La recherche de reconnaissance peut se faire par l'expression du talent, l'appartenance à un groupe reconnu, ou par l'autorité exercée sur les autres.

Il est intéressant de noter que toutes ces théories supposent que la satisfaction de ces besoins internes passe par des moyens externes.

L'objet – L'équipe et sa vision partagée

Une question se pose : comment coordonner les besoins différents de plusieurs individus, comme au sein d'une équipe de travail ?

Zasa et Buganza (2023) relèvent que dans les entreprises actuelles, qui demandent beaucoup de flexibilité et d'indépendance de la part des individus, un alignement entre les acteurs est crucial. C'est pour cette raison qu'une vision commune est nécessaire, agissant comme une colle pour garantir la cohésion du groupe. Les objectifs peuvent ainsi donner une direction à long terme.

Mais aujourd'hui, d'autres facteurs entrent en jeu dans les entreprises, notamment les acteurs digitaux, comme des systèmes informatiques de plus en plus performants. Pour Zasa et Buganza (2023), cette innovation ne réforme pas seulement nos processus mais également nos façons d'interagir et de collaborer. Pensons à la méthode agile, par exemple, qui est née dans l'industrie du logiciel mais s'est étendue aux organisations, révolutionnant les processus internes en donnant plus d'autonomie aux employés et en réduisant le temps de réaction aux changements. Bien que cette méthode puisse être efficace dans certains contextes, même les équipes autonomes ont besoin d'une vision commune pour assurer une collaboration cohérente.

Le terme « vision » vient du latin « videre », qui signifie « voir ». De même que la vision, au niveau individuel, permet de se repérer dans son environnement, la vision d'une organisation peut servir de compas pour guider les personnes dans la même direction. C'est une sorte de modèle mental que l'on souhaite atteindre (Zasa et Buganza, 2023).

Une difficulté majeure pour qu'une vision soit partagée est que bien souvent, les individus ne participent pas à sa création. Comme dans le cas des approches de management par objectifs (MBO), où les objectifs sont prédéterminés et imposés, et non définis de manière collaborative. Comme le soulignent les auteurs (Zasa et Buganza, 2023), pour créer un climat vraiment favorable et motivant, les individus doivent être impliqués dans la création et le développement de ces plans.

Bien que les missions et visions soient inspirantes et donnent la direction générale à l'entreprise, selon Zasa et Buganza (2023), la définition des « résultats clés » est tout aussi importante car ils servent de repères mesurables, spécifiques et limités dans le temps. Les auteurs (Zasa et Buganza, 2023), citent comme exemple Google, qui a développé et appliqué ceci à trois niveaux : entreprise, équipe et individu. L'idée est de proposer des objectifs de façon collaborative et transparente, plus centrée sur l'individu, ce qui permet un alignement plus efficace. Cette approche par OKR (objectifs et résultats clés) est un outil collaboratif qui permet de définir des objectifs ambitieux à court et long terme, stimulant ainsi l'innovation et la croissance. Contrairement aux KPI, qui mesurent la

performance actuelle pour optimiser les processus, les OKR donnent un cap clair et motivant, incitant les équipes à se dépasser et à évoluer vers des résultats significatifs.

Comme le soulignent Zasa et Buganza (2023), ce genre de processus suppose que l'organisation accepte de remettre en question les idées hiérarchiques, en adoptant une approche « bottom-up » (du bas vers le haut) et en reconnaissant le rôle et la participation de chacun. Il est également important de laisser place à l'échec, car le fait de ne pas atteindre à 100% les objectifs planifiés peut être un outil en soi, créant ainsi l'envie de s'améliorer.

L'objectif – Le sens de l'entreprise inscrit dans la société

Encore aujourd'hui, la définition des objectifs d'une entreprise se limite souvent aux chiffres, mais un rejet de la logique du capitalisme actionnarial commence à émerger. Ocasio, Kraatz, et Chandler (2023) attirent notre attention sur les courants contemporains et proposent un capitalisme durable, qui permettrait de redéfinir les objectifs des entreprises et de les orienter vers des buts plus distinctifs et significatifs, comme l'intention d'améliorer la vie de toutes les parties prenantes.

La primauté des actionnaires, comme construction sociale historique, est de plus en plus remise en question. Bien que les idées unifiantes et inspirantes puissent paraître moins tangibles et idéalistes, elles apparaissent peut-être en réponse à la réalité organisationnelle d'aujourd'hui, chargée de conflits et de compétition créant contraintes et fragmentation (Ocasio et al., 2023).

Ocasio et al. (2023) soulignent plusieurs aspects intéressants quant à la notion de « but ». Premièrement, celui-ci est proposé comme « un produit historique ». En effet, lorsqu'une entreprise est fondée, un but est généralement défini, mais cette idée n'est pas fixe ; elle se transforme au fil de l'histoire de l'entreprise. Elle est modifiée par des circonstances internes et par ses employés et les groupes qu'elle représente par son activité. De ce point de vue, examiner le but d'une entreprise ressemble à l'analyse clinique d'une personne, où tous ces détails doivent être pris en compte. Le but institutionnel est ainsi plus complexe qu'une idée « simple » définie à sa création.

Pour Ocasio et al. (2023), le but est également « un phénomène culturel » car il est compris et interprété par « ses habitants actuels ». Bien que la mission et les valeurs de l'institution exercent une influence normative, indiquant ce que l'organisation et ses membres « doivent » faire, cela reste sujet à l'interprétation des acteurs. On n'est jamais

prisonnier de son propre passé car ce lien n'est pas immuable. Le passé est transmis et transformé à travers des récits, dont beaucoup ont un caractère mythique et n'ont plus beaucoup de liens avec les archives historiques. L'histoire est un processus en cours et parfois délibérément oubliée. C'est précisément cela qui permet une adaptation significative face aux changements, et donne la possibilité de créer des formes de leadership nouvelles, plus créatives, et de « forger de nouveaux objectifs dans le présent ». (Ocasio et al., 2023, p.126)

Un autre caractère spécifique d'un but institutionnel, selon Ocasio et al. (2023), est sa nature intégrative. Cette spécificité naît directement des tensions internes du collectif et de ses différents groupes d'intérêt, ainsi que des efforts passés de l'organisation pour les gérer. Elle n'est souvent pas reconnue officiellement, toutefois elle existe et est véhiculée par les employés. Encore une référence aux individus car ces conflits internes non résolus et non reconnus peuvent être véhiculés tout au long de la vie de l'entreprise, de la même manière que chez les humains.

Comme le soulignent Ocasio et al. (2023), le but doit nécessairement être incarné dans les structures et les pratiques de l'entreprise. Il ne suffit pas de l'exprimer ; il faut également s'assurer de l'implémenter et de le pratiquer via les actions quotidiennes de l'institution. Inversement, ce sont aussi ces structures et pratiques qui rendent la réalisation du but institutionnel possible. Prendre celui-ci comme acquis peut le faire disparaître, et des engagements vers de nouvelles fins risquent de le faire tomber aux oubliettes.

C'est là que le rôle du leadership devient vraiment déterminant. Comme l'expriment les auteurs (Ocasio et al. 2023), si le management se concentre uniquement sur les objectifs à court terme et échoue à comprendre les enjeux au niveau plus large, ce but ne pourra pas se matérialiser. Pour qu'il puisse voir le jour, il doit être non seulement correctement formulé, mais aussi communiqué et incarné de façon efficace, ajusté et reformulé tout au long de l'histoire de l'entreprise. Quand un leader est capable de repenser son propre rôle, ses responsabilités et son identité, et d'avoir ainsi une vision plus large, plus entière et à plus long terme, cela lui permet de se démarquer et lui donne le pouvoir de renforcer ou de redéfinir la compétence distinctive de l'organisation.

Voyons comment le but organisationnel peut jouer un rôle encore plus grand en s'inscrivant dans la société. Il ne s'agit pas de débattre du rôle économique et industriel directement lié à son activité, mais de voir plus loin et d'examiner comment l'entreprise pourrait servir de façon plus large au bien-être général de la société. Ici encore, il est important d'admettre que chaque société (un pays, par exemple) a sa propre dynamique

liée à son passé, sa culture, ses croyances, ses valeurs, ses symboles et ses pratiques. C'est encore une fois semblable à un individu ou une entreprise, comme développé plus haut. Cette dynamique détermine comment les individus qui la composent organisent leur subsistance matérielle et le sens qu'ils trouvent à leurs activités quotidiennes. En même temps, l'inverse est également vrai : ces logiques sociétales sont les produits d'une mémoire collective des individus et des institutions qui la composent et qui la modifient continuellement. Le rôle des entreprises et les valeurs qu'elles créent peuvent être très différents d'un pays à l'autre. La logique dominante de la création de valeur économique actionnariale, si présente dans les pays anglo-américains, n'est pas unique et déterminante dans d'autres nations, comme en Allemagne, au Japon, en Suisse, au Costa Rica et en Chine, où le but des entreprises est plutôt centré sur des objectifs sociétaux (Ocasio et al., 2023).

D'autres réalités sont donc possibles, et elles sont largement façonnées par la liberté d'imagination que nous nous accordons. Je clôture ce chapitre avec cette pensée positive et motivante, qui ouvre encore une porte vers des possibilités infinies, mais nous renvoie également, comme toujours, à notre responsabilité individuelle en tant que cocréateurs d'un présent collectif.

Piste d'application pour la gestion consciente

Reconnaître que la motivation individuelle naît de besoins internes insatisfaits inviterait les organisations à concevoir leurs objectifs comme des réponses collectivement construites, plutôt que comme des prescriptions imposées.

Favoriser la participation active des collaborateurs dans la définition de la vision et des objectifs pourrait renforcer l'alignement, la motivation et la cohésion à long terme. Adopter des approches de type « bottom-up », acceptant l'échec comme levier d'apprentissage, encouragerait une dynamique d'amélioration continue, porteuse de sens partagé.

Prendre en compte l'évolution historique, culturelle et sociale des organisations amènerait à concevoir le but de l'entreprise comme un phénomène vivant, capable de contribuer positivement au bien-être collectif et non uniquement à des logiques économiques.

Dans cette perspective, le rôle du leadership ne serait plus seulement de fixer des objectifs, mais d'incarner, de communiquer et de nourrir une vision évolutive, ouverte et profondément connectée à la société.

3.2. La perception est la réalité

Si nous sommes cocréateurs du présent et que notre perception influence profondément la manière dont nous comprenons et construisons le monde qui nous entoure, il est essentiel d'examiner le processus perceptif lui-même. Cette exploration nous permettra, d'une part, de comprendre les mécanismes sous-jacents et les facteurs qui interviennent dans cette construction, et, d'autre part, de discerner comment intervenir sur ces facteurs pour influencer sur notre perception et ainsi transformer nos actions et nos réalités.

Dans les premiers chapitres, nous avons examiné comment notre corps et nos sens nous connectent au monde extérieur et influencent notre expérience intérieure. Nous avons vu que les stimuli perçus par nos sens servent de point de départ à notre cerveau pour interpréter, donner du sens, et créer une histoire cohérente de la réalité. Ce processus n'est pas purement passif, mais activement influencé par nos croyances, nos attentes et nos cadres de référence, alignant cette réflexion avec une posture constructiviste où la perception joue un rôle clé dans la co-construction de notre réalité.

Modèles mentaux et traitement prédictif

En réalité, selon Stawarczyk, Bezdek et Zacks (2021), le cerveau ne recrée pas chaque fois de nouveaux scénarios de A à Z. Pour être plus rapide et économe en énergie, il utilise des modèles anciens déjà stockés dans notre mémoire.

Comme nous l'avons également vu, ces souvenirs que notre mémoire garde sont complexes car ils sont toujours composés de nombreux éléments faisant partie du contexte dans lequel ils ont été enregistrés. Ainsi, selon Stawarczyk et al. (2021), pour pouvoir agir rapidement, notre cerveau va extraire de son répertoire le scénario qui ressemble le plus à celui qu'il pense voir se produire dans un futur imminent. En cas de besoin, il corrigera et adaptera ce modèle pour mieux répondre à la particularité de la nouvelle situation, recréant ainsi un nouveau modèle qu'il pourra ranger dans sa bibliothèque. De ce fait, ces représentations multimodales sont activées de façon prédictive, avant que l'événement ne se produise réellement. Plutôt que de dépenser de l'énergie à créer entièrement de nouveaux modèles, un processus très énergivore et lent, notre cerveau passe son temps à mettre à jour les modèles existants.

Au niveau de l'activité cérébrale, il est clairement visible que lorsque l'individu se concentre sur l'environnement et les stimuli présents, sa performance est la plus élevée. En revanche, lorsqu'il se repose sur des représentations internes, sa performance est moindre. Il est également intéressant de noter que nous sommes moins efficaces lorsque

nos propres pensées viennent brouiller les pistes, par exemple lorsque nous pensons à la durée de la tâche ou à notre performance, ou si d'autres stimuli sans rapport avec la tâche interviennent, comme des bruits environnants ou des sensations corporelles. Les modèles de notre base de données servent à soutenir la prise de décision et les actions du futur imminent. Cependant, s'ils sont rappelés de façon délibérée et détournent l'attention des circonstances présentes, ils auront un effet négatif sur notre performance. (Stawarczyk et al., 2021)

Émergence de l'esprit humain

Ainsi, les organismes vivants, y compris les humains, construisent et maintiennent une image d'eux-mêmes et du monde qui les entoure afin de minimiser les erreurs de prédiction, selon Ohira (2023). Pour ce faire, ils modifient leurs comportements et/ou ajustent leurs modèles internes. De cette façon, nous ne réagissons jamais vraiment à ce qui se passe en dehors de nous, mais plutôt à ce qui se passe à l'intérieur.

Ohira (2023) fait référence à la théorie de Spinoza, selon laquelle les changements de notre état corporel sont les éléments déclencheurs de toute réflexion et action, car ce sont eux qui opèrent comme signaux pour nous alerter lorsqu'une action est requise. C'est cela qui garde notre esprit éveillé et constitue la base de notre conscience. Si le traitement prédictif est suffisamment réussi, cela procure une sensation psychologique positive. S'il n'aboutit pas ou ne donne pas un résultat satisfaisant, il procure alors un état psychologique négatif et sera perçu comme désagréable. C'est notre système de récompense naturel.

Les humains ont créé un système de récompense plus abstrait, avec des rémunérations économiques et un statut social élevé, mais ces récompenses sont fondamentalement liées à notre état psychologique et reposent sur les mêmes principes de base.

Un aspect également très important souligné par Ohira (2023) est l'aspect de la contrôlabilité. En effet, plusieurs études sur les animaux et les humains montrent que nous sommes conduits par ces sentiments agréables et choisissons consciemment les actions qui, selon nous, généreront ces états positifs. Un manque de contrôlabilité perçu conduit à un état dépressif et à une déficience au niveau de l'exploration et de l'apprentissage. Chez les humains, cela conduit à un comportement appelé « impuissance acquise », qui se traduit par une motivation et une performance réduite concernant des tâches pour lesquelles un manque de contrôle a déjà été ressenti auparavant.

Reconnaître nos états corporels et mentaux et être conscient de nos modèles peut être interprété comme une sorte de capacité métacognitive. Cela nous permet de prendre conscience de l'expérience subjective de notre réalité et augmente la possibilité de la diriger dans la direction souhaitée.

Les 8 piliers de la Métacognition

J'aimerais commencer cette partie avec une définition de la métacognition par Flavell (1979), pour mieux comprendre pourquoi nous abordons ce sujet. La voici :

La métacognition est un concept qui se réfère à la capacité d'une personne à réfléchir sur ses propres processus de pensée. En d'autres termes, c'est la conscience et le contrôle que nous avons de nos propres pensées, apprentissages, et compréhensions. Elle implique deux aspects principaux : la connaissance métacognitive et la régulation métacognitive.

Connaissance métacognitive :

Cela comprend la prise de conscience de nos propres capacités cognitives, des stratégies que nous utilisons pour apprendre, et de la nature des tâches que nous entreprenons. (Flavell, 1979)

Régulation métacognitive :

Cela implique la planification, le suivi et l'évaluation de nos activités cognitives. Par exemple, planifier comment aborder une tâche d'apprentissage, surveiller sa propre compréhension pendant la lecture, et évaluer l'efficacité des stratégies utilisées après avoir terminé une tâche. (Flavell, 1979)

Selon MacKew, Depriest, et Donavant (2022), la métacognition est importante car elle permet d'améliorer l'efficacité de l'apprentissage et de la résolution de problèmes. En étant conscients de nos propres processus mentaux, nous pouvons mieux adapter nos stratégies d'apprentissage, identifier les erreurs plus facilement, et devenir des apprenants plus autonomes et efficaces.

Drigas et Mitsea (2020) évoquent les pensées de Socrate selon lesquelles l'homme ne peut apprendre de choses nouvelles, il peut simplement découvrir ce qu'il sait déjà. Selon lui, la connaissance n'est rien d'autre que notre mémoire. De cette façon, la connaissance de soi ou la métacognition est le processus où l'on se rend compte de ce qu'on sait et

de ce qu'on ne sait pas, c'est-à-dire une prise de conscience de la limite de nos connaissances. Cela peut paraître très philosophique, mais aujourd'hui, c'est bien la base de toutes nos sciences et la métacognition est devenue la compétence dominante de notre siècle.

Selon les auteurs (Drigas et Mitsea, 2020), les capacités cognitives et métacognitives évoluent progressivement en fonction de l'effort que l'individu décide de fournir et contribuent à l'amélioration de toutes nos intelligences (physique, intellectuelle, émotionnelle et spirituelle). En termes pratiques, les 8 piliers qui vont suivre constituent l'outil le plus précieux pour le développement personnel et un facteur clé pour un leadership effectif. Ils devraient également avoir une place dans l'enseignement pour promouvoir un apprentissage holistique, que ce soit dans le domaine de l'enseignement général, professionnel ou académique.

Les 8 piliers identifiés par Drigas et Mitsea (2020) sont :

1. La connaissance académique et théorique de nos capacités cognitives

C'est la connaissance de nos propres processus mentaux qui nous aide à percevoir, penser, se souvenir, catégoriser, raisonner, décider et même ressentir. Connaître ceux-ci est la première étape qui nous permettra de monitorer, réguler et adapter nos mécanismes cognitifs de façon consciente.

2. La connaissance opérationnelle de nos capacités cognitives

Il s'agit de savoir comment appliquer nos capacités en pratique et de connaître nos limitations. Ne pas sous-estimer ou surestimer nos capacités garantira une prise de décision adéquate. Encore une fois, notre perception de nos capacités est la fondation de nos fonctions cognitives de plus haut niveau car elle guide nos croyances, notre façon de penser et de planifier nos actions.

3. L'autosurveillance

C'est le processus continu de chercher, intégrer et répondre à des données internes et externes via la motivation, l'attention et la flexibilité cognitive. C'est presque un dédoublement de notre personnalité où nous devenons l'observateur et l'observé en même temps pour pouvoir découvrir nos réactions émotionnelles, nos biais cognitifs et les erreurs techniques que nous pouvons avoir dans notre façon de fonctionner.

4. L'autorégulation

Comme son nom l'indique, c'est la capacité que l'individu a de changer, adapter et affiner son comportement et/ou ses émotions pour rétablir l'équilibre cognitif. Bien que nous

ayons une capacité impressionnante de nous réguler, il arrive très souvent que nous perdions le contrôle de nos émotions et de notre comportement. C'est également cette capacité qui nous permet de nous aligner avec les autres, ou même de nous oublier complètement.

5. L'adaptation

Cette capacité est essentielle pour nous aligner avec nos objectifs personnels ou professionnels ou avec ceux du milieu social dans lequel nous évoluons. Elle est importante pour atteindre une réussite académique ou professionnelle. Elle traduit une certaine flexibilité cognitive et comportementale. Elle est la clé pour réussir à gérer les différentes contraintes telles que le temps, la pression, les attentes, la nouveauté, l'incertitude, etc. Elle serait même liée à la sérénité, l'attitude positive et le respect de l'environnement.

6. La reconnaissance

C'est la capacité à reconnaître la corrélation entre les différents éléments internes et externes. C'est percevoir et comprendre le lien entre les détails pour avoir une vision juste des processus, des opérations et des situations. Cela nous permet d'envisager les événements dans leur contexte, de comprendre leur structure et de les suivre à travers les variations dans le temps.

7. La discrimination

C'est notre capacité à choisir entre différentes situations émotionnelles et cognitives en vue de faire des choix plus positifs, plus utiles, et plus orientés vers nos objectifs, notre réussite et notre développement.

8. La mnémosyne

C'est la capacité de se souvenir des sept points précédents, de se rappeler qui on est vraiment. C'est la capacité de rester conscient de notre propre conscience en toutes circonstances, de ne pas oublier que nous sommes le moteur et le conducteur de notre « chariot métacognitif ».

Drigas et Mitsea (2020) nous rappellent ainsi notre responsabilité à monitorer et développer nos compétences métacognitives car, sans cela, nous ne pourrions pas résoudre les problèmes qui nous entourent, simplement parce que nous ne pourrions même pas les identifier. Cela ne nous permettra pas uniquement d'augmenter nos propres connaissances et nos capacités, garantissant notre bien-être et succès personnel et professionnel, mais aussi de participer à la création d'un monde prospère et paisible.

Piste d'application pour la gestion consciente

Comprendre les mécanismes internes de la perception — et notamment la manière dont notre cerveau mobilise des modèles anciens pour anticiper et réagir aux situations — offre une grille de lecture précieuse pour l'organisation. En effet, la prise de décision, tant individuelle que collective, repose sur des processus prédictifs qui nécessitent des ajustements constants face à un environnement changeant.

Dans ce cadre, il apparaît essentiel de reconnaître le rôle central du ressenti — en tant que signal corporel et émotionnel — dans l'orientation de nos actions. La performance cognitive, tout comme l'adaptation organisationnelle, ne saurait être détachée de ces indicateurs subjectifs. En transposant ces principes au niveau collectif, les entreprises pourraient gagner en justesse, en agilité, et en capacité à ajuster leurs modèles décisionnels à partir de l'observation des réactions humaines.

Développer une conscience des processus métacognitifs — c'est-à-dire la capacité à observer, réguler et ajuster nos propres modes de pensée — constitue alors un levier clé, tant pour la résolution de problèmes que pour le développement d'une intelligence organisationnelle plus incarnée et durable.

4. Avec quels outils ?

Les chapitres précédents nous ont démontré le rôle crucial que joue notre perception dans la création de notre réalité, et nous ont encouragés à assumer notre responsabilité individuelle dans la cocréation de notre futur imminent. Cela peut soudainement paraître comme une énorme responsabilité et peser lourd sur notre conscience. On peut se sentir tout petit face à l'ampleur de la tâche.

On pourrait se demander s'il existe des outils pour nous aider à façonner une réalité en accord avec les lois de notre univers, dans le but de créer un équilibre satisfaisant à l'intérieur et à l'extérieur de nous. Comme nous l'avons déjà vu, le travail est essentiellement interne, car nos actions ne font que refléter l'équilibre ou le déséquilibre

que nous avons en nous. Toutefois, nous disposons d'un modèle puissant sur lequel nous pouvons nous baser : notre univers quantique, que j'aimerais vous présenter dans ce chapitre.

Dans la deuxième partie de cette section, nous aborderons un outil puissant et de plus en plus présent, l'intelligence artificielle (IA), et nous nous interrogerons sur la manière dont elle pourrait devenir notre alliée dans la création d'un monde qui nous ressemble.

4.1 La magie de la réalité quantique

La physique quantique nous sert de boussole efficace et de métaphore puissante pour trouver notre chemin pendant notre voyage vers le centre de notre univers. Elle ne cesse de défier notre intuition et continue d'inspirer des discussions philosophiques sur la nature de la réalité, la causalité et le rôle de l'observateur. Ses concepts révèlent une réalité beaucoup plus complexe et interconnectée que ce que notre expérience quotidienne pourrait suggérer.

Approches quantiques

Effectivement, plusieurs théories quantiques, telles que celles issues de la mécanique quantique, nous envoient un message très clair : l'observateur et l'observé sont intimement liés. En d'autres termes, il n'existe pas de réalité indépendante de notre observation, car l'acte d'observer influe sur ce qui est observé, modifiant ainsi la réalité elle-même.

Thomas (2018) nous en révèle quelques-unes de ces théories :

Superposition :

Une particule peut exister dans plusieurs états simultanément jusqu'à ce qu'elle soit observée. Par exemple, un électron peut être à plusieurs endroits à la fois. Cette idée est illustrée par l'expérience des doubles fentes, où les particules passent par deux fentes en même temps et interfèrent avec elles-mêmes.

Intrication quantique :

Deux particules peuvent devenir intriquées de telle manière que l'état de l'une est directement lié à l'état de l'autre, même si elles sont séparées par de grandes distances.

Ce phénomène, décrit par Einstein comme une "action fantomatique à distance", a été confirmé expérimentalement et suggère une interconnexion profonde dans l'univers.

Effet de l'observateur :

L'acte d'observer ou de mesurer une particule peut influencer son état. Avant l'observation, une particule existe dans un état de superposition, mais l'observation "effondre" cette superposition en un état défini. Cela soulève des questions sur le rôle de la conscience dans la création de la réalité.

Multivers et interprétation d'Everett :

Selon l'interprétation des mondes multiples (MWI) de Hugh Everett, chaque événement quantique crée une bifurcation de l'univers en plusieurs branches, où toutes les possibilités se réalisent dans des univers parallèles. Cela suggère l'existence d'une multitude d'univers parallèles.

Bien que la physique quantique décrive le comportement des particules subatomiques et les phénomènes à des échelles extrêmement petites, il est assez simple de transposer ces principes à d'autres niveaux. Effectivement, nous avons déjà vu ce genre de parallèles quand nous avons parlé des liens qui connectent nos neurones et durant notre analyse des interactions entre individus au sein d'une équipe, d'une entreprise et de la société. L'architecture de ces systèmes semble étrangement similaire.

Selon Laszlo, Waddock, Maheshwari, Nigri et Storberg-Walker (2021), admettre la nature "complexe, émergente, interconnectée, intrinsèquement relationnelle, dynamique et enchevêtrée" (p.294) de notre existence et des défis sociétaux actuels nous permet de comprendre à quel point notre collaboration est primordiale pour créer une nouvelle ère créative et florissante. Il est indéniable que des crises planétaires majeures, telles que la pandémie de Covid, les changements climatiques, l'inégalité croissante, le populisme, la migration ou l'extinction des espèces, nous touchent tous simultanément, partout sur la Terre. Pour avoir une chance de les résoudre, il faudra non seulement une collaboration, mais avant tout une compréhension et une acceptation de notre interconnexion.

Pour parvenir à une abstraction nécessaire au soutien des principes de l'économie, les économistes néolibéraux se sont débarrassés de tous les éléments de la réalité sociale qui ne servaient pas leur but et ont créé une vision du monde simplifiée où l'homme est décrit comme "atomiste, indépendant, autosuffisant et isolé", soulignent Laszlo et al. (2021, p.296). Cette interprétation de l'homme comme agent économique rationnel ne nous fournit aujourd'hui aucune clé pour avancer, car elle est très éloignée des problèmes réels du milieu professionnel et sociétal.

Laszlo et al. (2021) citent Donella Meadows, scientifique des systèmes, selon qui "l'état d'esprit ou le paradigme à partir duquel le système est né est le point de levier le plus élevé pour intervenir dans un système complexe". (p.296)

Les processus scientifiques conceptuels développés au cours des derniers siècles nous imposent d'analyser les choses en les disséquant, en les découpant en composants afin de garantir une certaine prédictibilité, stabilité et répliquabilité. Ceci laisse très peu de place à des éléments tels que l'intuition, les impulsions créatives ou d'autres facteurs encore moins reconnus par le corps scientifique, car non visibles, non mesurables. Mais cette manière de fragmenter les systèmes nous empêche d'avoir une compréhension véritable et une approche holistique de notre univers et de nous-mêmes (Laszlo et al., 2021).

Ce point de vue limitatif, selon Laszlo et al. (2021), nous impose donc un monde mécanique plutôt qu'organique, avec des relations de cause à effet claires, mais uniquement répondant à ses propres principes scientifiques. Ce monde est calculable et contrôlable, où l'humain est décrit comme séparé et égocentrique, cherchant avant tout son propre succès et bien-être matériel, poussé par la compétition dans un jeu de survie où les ressources sont rares. La raison d'être des entreprises, d'autres organisations sociales ainsi que des nations est la maximisation de leur profit. La nature et ses ressources ne font que servir et nourrir ce système gourmand et individualiste et n'ont pas de valeur intrinsèque propre.

Ce que la physique quantique nous enseigne, c'est que nous devons nous voir comme continuellement interconnectés les uns aux autres et à la nature. Nous devons nous débarrasser de notre vision fragmentée qui détruit notre intégrité pour pouvoir nous relier au tout inséparable. Vue à travers des lentilles quantiques, nous pouvons nous envisager nous-mêmes, ainsi que nos systèmes écologiques et socio-économiques, comme un tout interconnecté où les processus émergents sont dynamiques et non-linéaires et leur prédictibilité exacte n'est pas envisageable. Tout (matière et conscience) est énergie, où chaque élément, chaque organisme n'est qu'une forme d'expression de l'ensemble.

"Le but de l'organisation humaine (y compris les entreprises) est de créer (ou du moins de ne pas détruire) le bien-être, la prospérité et l'épanouissement de toute la vie." (Laszlo et al., 2021, p.299)

Une réalité quantique

Cette conscience quantique est essentielle selon les auteurs (Laszlo et al., 2021), car elle possède un pouvoir narratif qui peut nous servir de nouvelle vision partagée pour guider nos actions vers un but commun. Elle nous aide également à accepter que différentes réalités soient possibles et peuvent même coexister sans hiérarchie nécessaire. Ce sont uniquement nos croyances et nos points de vue qui diffèrent, nous donnant l'illusion que notre réalité « personnelle » est plus vraie ou plus juste que les autres (Laszlo et al., 2021).

Comme souligné par Laszlo et al. (2021), nos structures sociales apparaissent comme une superposition de nos états mentaux, des réalités de toutes les potentialités qu'elles pourraient devenir. La version que nous choisissons de réaliser par nos actions n'est qu'une potentialité parmi un nombre infini de versions, et devient « réalité concrète » ou « vérité » parce que nous l'avons choisie. Notre attention l'a figée en son « état particule » et l'a rendue « réelle », mais les autres possibilités continuent d'exister. Il est toujours possible de tourner notre attention vers une autre potentialité et de changer le cours de notre « réalité », ce qui ne nécessite pas nécessairement un processus long et laborieux. (Laszlo et al., 2021)

C'est le principe du saut quantique.

Un saut quantique, ou transition quantique, fait référence à un phénomène en physique quantique où une particule, comme un électron dans un atome, passe instantanément d'un niveau d'énergie à un autre sans passer par des étapes intermédiaires longues et progressives (Cook, 1988).

La physique quantique nous invite à envisager le rôle central de l'observateur dans la création de la réalité. Elle suggère que, pour qu'une réalité prenne forme, la condition essentielle réside dans l'intention ou la perception de l'observateur. En ce sens, la capacité à envisager de nouvelles possibilités serait conditionnée par nos croyances et notre ouverture à l'idée que ces possibilités existent déjà dans un espace de potentialités.

D'après Laszlo et al. (2021), pour élever notre conscience et être plus conscient de l'unité essentielle de la réalité, il est important de calmer notre esprit analytique. Pour ce faire, de nombreuses pratiques intuitives directes peuvent être exercées, qui nous permettent de nous relier à nous-mêmes, aux autres et à la nature. Celles-ci peuvent inclure des activités comme marcher dans la nature, jardiner, observer les plantes et les animaux, pratiquer l'art et des activités créatives, écrire, méditer et réaliser des pratiques spirituelles, etc.

Intégrer quotidiennement « d'autres façons de savoir » dans notre existence nous garantira d'élargir notre point de vue, d'avoir un regard plus inclusif et une connexion plus facile à des réalités alternatives. En suivant cette logique, ce qui est vraiment important si nous voulons créer une réalité différente, c'est de porter attention à ce que nous sommes ou devenons au plus profond de nous-mêmes (Laszlo et al., 2021).

En tant que leaders conscients, si nous reconnaissons que chaque individu possède ce pouvoir et est donc cocréateur de notre avenir imminent, le mieux que nous puissions faire est de créer un environnement qui permet le développement et l'expression libre de cette potentialité en chacun. Guider sans contrôler, pour laisser le changement transformationnel nécessaire émerger, car chaque petit changement peut avoir des impacts significatifs. « Chaque personne est une puissante fractale quantique de changement qui peut consciemment contribuer à de nouveaux modèles et à des systèmes prospères » (O'Brien cité par Laszlo et al., 2021, p.305).

Mise en perspective critique :

Certaines lectures contemporaines de la physique quantique, notamment celles qui soulignent le rôle de la conscience et de l'attention dans la manifestation de la réalité, peuvent offrir des pistes intéressantes pour penser la relation entre perception et expérience vécue. Toutefois, il convient de les aborder avec discernement. Transposées directement au champ social ou collectif, ces approches risquent de minimiser l'impact déterminant des structures économiques, politiques et culturelles sur les conditions de vie des individus et des communautés.

Dans ce contexte, une telle perspective peut être utile pour explorer la manière dont un individu interprète et vit sa propre réalité. Mais elle prend tout son sens à une échelle plus large, lorsque cette transformation intérieure est partagée par un nombre significatif d'individus. Ce n'est pas tant l'individu isolé qui peut modifier à lui seul la réalité collective, mais bien l'agrégation de prises de conscience individuelles qui, collectivement, peuvent initier des dynamiques de changement systémique.

Piste d'application pour la gestion consciente

Dans une lecture inspirée des principes quantiques, il pourrait être pertinent de considérer que l'intention — en tant que direction de notre attention et reflet de notre état intérieur — constitue la racine des réalités que nous cocréons, y compris dans les contextes organisationnels. Ainsi, les décisions stratégiques, les structures ou les cultures

d'entreprise ne seraient pas de simples constructions extérieures, mais des manifestations d'un cadre perceptif et intentionnel sous-jacent.

L'idée que l'observation influence la réalité, que plusieurs états peuvent coexister, ou que l'intrication relie ce qui paraît séparé, ouvre de nouvelles perspectives pour concevoir l'humain, l'organisation et le leadership. Elle nous invite à dépasser les modèles traditionnels de pensée, souvent linéaires, dualistes ou fragmentés.

Nos structures sociales peuvent alors être perçues comme une superposition d'états mentaux collectifs et de réalités potentielles. En reconnaissant que la version de la réalité que nous choisissons de concrétiser n'est qu'une parmi un champ infini de potentialités, nous comprenons que nos systèmes sociaux et professionnels sont eux aussi des champs dynamiques — des espaces où d'autres formes d'organisation, de collaboration et de sens sont déjà en germe.

Dans cette perspective, le rôle du leadership ne serait plus de contrôler, mais de guider avec discernement, ne pas restreindre mais permettre les conditions propices à l'émergence du potentiel collectif.

4.2 Et l'homme créa la machine

La collecte et l'analyse des données sont des activités fondamentales pour les êtres humains, motivées par le désir de prendre des décisions éclairées, de comprendre le monde qui les entoure, de prédire et de prévenir les événements futurs, d'améliorer les performances et de stimuler l'innovation et la recherche. L'aspect de contrôle qui en découle peut être perçu comme une réponse naturelle à la complexité et à l'incertitude de diverses situations.

Bien que créées par l'homme avec l'intention de simuler le fonctionnement de son cerveau, les IA nous imposent un voyage anthropologique, une nécessité de nous redécouvrir au rythme de l'évolution technologique.

De nombreux articles scientifiques nous renseignent sur le danger ou le miracle que représente l'intelligence artificielle pour l'homme. Malheureusement, le discours est très souvent extrémiste, que ce soit en glorifiant l'IA comme le sauveur tant attendu, la solution à tous nos maux, ou en la présentant comme le danger ultime, l'ennemi qui conduira à l'extinction de l'espèce humaine. Il est difficile de trouver d'autres discours

qui apportent un questionnement ou une réflexion plus utile, et qui nous renseignent sur le véritable potentiel de cet outil puissant.

L'IA, loin d'être un messie ou un diable, est un outil dont l'impact dépend largement des intentions humaines qui l'accompagnent. Il est important de comprendre que, l'IA se développe en fonction de dynamiques sociales, économiques et technologiques qui façonnent ses possibilités et ses usages. En ce sens, l'outil lui-même n'impose pas un impact positif ou négatif, mais ce sont les choix des humains, les finalités qu'ils lui attribuent, et la manière dont ils l'intègrent dans des processus sociétaux qui détermineront son influence.

Ainsi, si l'IA peut être un levier puissant pour construire l'avenir, cela dépend de la manière dont nous l'utilisons, la régulons et la dirigeons. Ce n'est donc pas la technologie en elle-même qui façonne notre futur, mais la manière dont nous choisissons de l'intégrer dans nos sociétés.

L'IA, l'IAG, l'ASI, les ANN et le Quantum computing sont des systèmes informatiques de plus en plus intelligents et performants, capables d'analyser et d'utiliser ces masses de données.

Pour avoir une idée plus claire sur ce sujet, voyons ces quelques abréviations que l'on retrouve souvent dans la littérature. N'ayez pas peur, cher lecteur, je ne vous embarrasserai pas avec des détails techniques incompréhensibles, car le but ici n'est pas de devenir des spécialistes en informatique, mais de comprendre plutôt l'inspiration humaine derrière la création de ces systèmes.

1. **IA : Intelligence Artificielle** - L'intelligence artificielle est un domaine de l'informatique qui vise à créer des systèmes informatiques capables d'effectuer des tâches nécessitant généralement une intelligence humaine. Cela peut inclure la résolution de problèmes, la reconnaissance de la parole, la compréhension du langage naturel, la prise de décision et bien d'autres. (Raman, Kowalski, Achuthan, Iyer, et Nedungadi, 2025)
2. **IAG : Intelligence Artificielle Générale** - L'intelligence artificielle générale se réfère à un système d'IA possédant une intelligence similaire à celle d'un être humain, capable d'apprendre et de comprendre n'importe quelle tâche cognitive qu'un être humain peut accomplir. (Raman et al., 2025)

3. **ASI : Intelligence Artificielle Superintelligente** - L'intelligence artificielle superintelligente fait référence à un niveau d'IA qui dépasse considérablement les capacités intellectuelles humaines dans tous les domaines. C'est souvent considéré comme un concept hypothétique et spéculatif. (Raman et al., 2025)
4. **ANN : Réseaux de Neurones Artificiels** - Les réseaux de neurones artificiels sont des modèles informatiques inspirés par le fonctionnement du cerveau humain. Ils sont composés de nœuds interconnectés (analogues aux neurones) qui transmettent des signaux les uns aux autres. Les ANN sont largement utilisées dans de nombreux domaines de l'intelligence artificielle, y compris la reconnaissance d'images, la traduction automatique et la prédiction de données. (Qamar et Zardari, 2023).
5. **Quantum Computing : Informatique Quantique** - L'informatique quantique est une approche de l'informatique qui utilise les principes de la mécanique quantique pour effectuer des calculs. Contrairement à l'informatique classique, qui utilise des bits pour stocker et manipuler des données, l'informatique quantique utilise des qubits, qui peuvent exister dans des états superposés et être entrelacés. Cela permet à l'informatique quantique d'effectuer certains calculs beaucoup plus rapidement que l'informatique classique, ce qui la rend particulièrement prometteuse pour des applications telles que la cryptographie, la simulation de molécules et l'optimisation. (Gill et Buyya, 2024)

Il est fascinant de constater que, depuis sa création jusqu'à son évolution actuelle, l'intelligence artificielle est continuellement façonnée, mesurée et évaluée à travers le prisme du cerveau humain, comme si notre propre intelligence demeurait l'unique étalon de référence.

L'intelligence humaine et l'intelligence artificielle

Korteling, van de Boer-Visschedijk, Blankendaal, Boonekamp et Eikelboom (2021) s'interrogent également sur la comparaison entre l'intelligence humaine et artificielle, leurs similarités et différences, et se demandent même si cette vision anthropomorphiste et anthropocentrique de l'intelligence artificielle est justifiée. En effet, pour nos auteurs, comparer l'intelligence digitale ou biologique soulève plusieurs problèmes, car ce sont deux systèmes opérationnels complètement différents.

Un deuxième sujet de débat soulevé par les auteurs (Korteling et al. 2021) est le fait que l'intelligence humaine est d'emblée considérée comme l'intelligence de plus haut niveau dans l'univers. Les capacités cognitives humaines sont certes très spécifiques, mais il

existe d'autres formes d'intelligence extrêmement complexes dans l'environnement naturel. Les placer hiérarchiquement en second, simplement parce qu'elles ne ressemblent pas à nos capacités humaines, serait totalement injustifié. De même, penser qu'une forme d'intelligence inorganique ne serait pas capable de résoudre des problèmes complexes aussi bien que les humains, simplement parce que c'est un système non biologique, serait également infondé.

Encore une fois, tout semble dépendre de notre point de vue. Car si nous mettons des lunettes de scientifique et imaginons notre intelligence comme un système physique où résoudre des problèmes complexes devient une question d'information et de calcul, il n'y a absolument aucune raison de nier que les machines puissent devenir un jour des systèmes bien plus intelligents que les humains à tous les niveaux (Korteling et al. 2021).

D'un point de vue de l'évolution, en tant que « réseau neuronal biologique de chair et de sang », notre système d'intelligence a évolué très lentement en s'adaptant de façon extrêmement efficace aux demandes de notre environnement. Pour assurer sa survie, il a adapté ses activités à un environnement naturel, puis à un milieu essentiellement imaginé et créé par l'homme. Il a développé les modifications nécessaires en suivant ses besoins au rythme naturel de ses capacités biologiques. Comme souligné par Korteling et al. (2021), ces processus ont quelques limitations, telles que la capacité limitée à traiter de grandes quantités d'informations, la gestion d'une seule tâche à la fois, et la distorsion systématique de ses processus d'information via des biais cognitifs souvent implicites et inconscients.

L'IA peut présenter de nombreux avantages, car son développement ne dépend pas de facteurs biologiques mais de facteurs technologiques. Selon Korteling et al. (2021), un de ses grands avantages est que ses nouvelles capacités acquises ne sont pas liées à un système physique. Contrairement à l'homme, ces capacités peuvent être copiées et transmises à d'autres systèmes similaires. Ces signaux peuvent également se propager à une vitesse incomparable à celle de l'homme. Les systèmes d'IA peuvent directement communiquer entre eux, tandis que la communication humaine est lente et truffée d'erreurs et de malentendus. L'IA est aussi immédiatement adaptable et actualisable si nécessaire, ce qui lui confère une capacité d'expansion structurelle dont les humains ne peuvent que rêver. Cependant, elle est extrêmement énergivore comparée à un cerveau humain, qui est des millions de fois plus efficace en énergie qu'un ordinateur.

Il est important de connaître ces différences non pas pour créer une sorte de compétition entre l'homme et la machine, mais pour que nous puissions comprendre où et comment utiliser l'IA de façon efficace. Comme le soulignent Korteling et al. (2021), l'important est de savoir comment cet outil peut nous compléter. Aujourd'hui, là où son utilité paraît la

plus grande, c'est dans sa capacité à collecter, stocker et traiter des données en masse, sa rapidité, sa répliquabilité et ses capacités de résolution de certaines tâches cognitives bien spécifiques.

La question primordiale, spécialement à cause de sa vitesse et de ses grandes capacités, est dans quel but cet outil est (et sera) utilisé et pour quelles raisons. Car bien que Korteling et al. (2021) insistent sur l'importance de connaître ses performances objectives, ce mémoire aimerait également attirer l'attention sur les histoires que nous racontons concernant l'IA. Comme nous l'avons vu précédemment, ces mythes et croyances que nous choisissons d'adopter déterminent la façon dont nous voyons le monde et influencent nos actions futures.

Il est également crucial de rester critique quant à cette « performance objective » indiquée par les auteurs. La recherche de performance désignée comme but ultime peut être un raccourci hâtif, conduisant souvent au détriment de valeurs plus profondes, mettant en péril le bien-être des acteurs concernés.

D'ailleurs, même la notion d'objectivité a été questionnée maintes fois dans ce travail, nous indiquant la nature définitivement subjective de nos actions.

L'IA ou la maîtrise anonyme du monde

Les premiers essais pour reproduire les processus du cerveau humain ont commencé dans les années 50, et ont pris de l'élan dans les années 2000 lorsque les progrès technologiques sont devenus suffisamment avancés pour permettre son développement. L'intelligence artificielle s'est progressivement insinuée dans tous les domaines de nos vies personnelles et professionnelles, modifiant ainsi nos dimensions sociales, économiques, culturelles, politiques et même intimes (Zarka, 2019).

Selon Zarka (2019), le fantasme derrière cette progression époustouflante est la réalisation d'une « IA post-humaine consciente » dont les capacités dépasseraient de loin celles des humains, une idée encore considérée comme hypothétique et spéculative. Cependant, ce qui est déjà devenu réalité, c'est bien la collection et le traitement de données massives sur les individus et différents groupes. Ce processus a été rendu possible par l'augmentation de la puissance des ordinateurs, l'apparition de l'internet comme une mine d'or de données disponibles, et la construction informatique de réseaux neuronaux mimant les structures neuronales de notre cerveau.

Les capacités de l'IA ont été multipliées au tournant du siècle grâce à la découverte du « machine learning », qui permet aux systèmes informatiques d'apprendre par eux-mêmes, sans suivre une direction prédéterminée.

Pour Zarka (2019), l'homme est poussé à imaginer cette créature pour combler ses failles et dépasser les limites de sa propre intelligence : sa fragilité, ses incertitudes, son manque de précision, ses doutes, ses peurs, ses erreurs, etc. « L'IA lui procure la promesse d'un ordre sans désordre, d'une efficacité jamais prise en défaut, d'une performance toujours assurée d'avance. L'intelligence humaine reste à l'arrière-plan, et s'oublie elle-même, comme fascinée par les prodiges de sa créature. » (Zarka, 2019, p.5),

Cependant, considérer cet outil comme parfait et infaillible apporte ses propres défauts. En effet, détenir ces informations récoltées, influençant tous les aspects de notre vie humaine, est synonyme d'argent, de pouvoir, d'influence et même de risque de « maîtrise anonyme et invisible dans la plupart des secteurs de notre société » (Zarka, 2019, p.6).

Un autre aspect questionné par les auteurs (Zarka 2019) est la nature calculable de notre monde. Comme si tout n'était qu'un calcul mathématique bien prévisible, mais l'aléatoire et l'imprévisible font tout autant partie du grand puzzle de l'histoire de la vie.

Avoir des défauts et des failles qui nous empêchent d'être des machines opérationnelles « parfaites » n'est probablement pas un hasard, mais des pièces nécessaires pour compléter ce puzzle.

L'innovation responsable

Nous pouvons d'ailleurs remettre en question l'idée même de l'innovation en général, comme le fait Franck Aggeri (2023). En effet, l'auteur remarque que l'innovation est devenue un symbole, avec une connotation positive en toutes circonstances, souvent sans que l'on ne questionne son fondement ou ses conséquences. Aujourd'hui, le fait d'innover est devenu un but en soi et non plus un moyen, ce qui signifie qu'on oublie souvent de se poser la question du pourquoi. Considérer l'innovation comme une finalité universelle signifie ignorer les effets indésirables qu'elle génère. Ces conséquences négatives sont souvent imprévisibles et ne se manifestent que plus tard, parfois des années ou même des décennies après leur mise en place. (Aggeri, 2023)

Les idéologies héritées depuis la révolution industrielle, selon lesquelles les progrès de l'industrie allaient enrichir la société, nous ont propulsés dans un monde contemporain complexe et instable où il est devenu difficile pour l'homme de « dessiner les contours

d'un futur souhaitable ». Comme l'explique Franck Aggeri (2023), l'innovation peut être perçue comme la nouvelle solution salvatrice, vue sa nature plus flexible et sa dimension plus démocratique. Elle se propose comme un outil plus accessible à chaque acteur de la société, créant un nouveau monde où chaque individu peut proposer ses solutions et initiatives, transformant ainsi en profondeur son environnement. « Elle incarne la société en mouvement, capable de fabriquer elle-même sa propre dynamique. » (Franck Aggeri, interview dans L'Écho, 11 avril 2023)

Aggeri (2023) appelle cela le « solutionnisme technologique », où l'innovation se propose comme la recette miracle à tous les problèmes, portée par l'image emblématique et futuriste de la Silicon Valley. Mais plutôt que de se projeter dans ce futur incertain dont nous ne pouvons encore concrètement mesurer les avantages, il serait peut-être plus utile d'arrêter d'idéaliser la technologie et de nous questionner davantage sur le sens de nos actions pour pouvoir créer des solutions conscientes (Aggeri, 2023)

Nous voici renvoyés à nous-mêmes, encore et toujours, car les solutions technologiques telles que l'IA, bien que de précieux outils, ne pourront probablement pas trouver le sens de nos actions, ni poser les bonnes questions. Nous devons prendre la responsabilité de le faire nous-mêmes, ne pas sous-traiter nos vies, mais bien accepter que nous sommes « les maîtres de notre destin et les capitaines de nos âmes », comme disait le poète William Ernest Henley dans son poème *Invictus* en 1875.

Piste d'application pour la gestion consciente

L'intelligence artificielle n'est pas seulement un outil technique : elle agit aussi comme un miroir de nos choix, de nos croyances et de notre vision du monde. En gestion, cela implique une vigilance particulière face aux biais humains et aux mythes d'objectivité qui l'entourent.

Le rôle du gestionnaire est d'adopter un regard critique, en intégrant l'IA selon des finalités claires et réfléchies, et non comme un raccourci, une réponse universelle à tous les problèmes. Ce positionnement suppose une éthique du choix technologique et une volonté de créer du sens, au-delà des seuls objectifs de performance. La culture d'innovation doit être accompagnée d'un espace réflexif, afin d'interroger les impacts à long terme. Il devient ainsi essentiel de cultiver une intelligence collective hybride — humaine et artificielle — en reconnaissant la pluralité des formes d'intelligence.

Enfin, les enjeux de pouvoir liés à l'IA (maîtrise, sécurité, confidentialité, éthique) appellent à poser des limites explicites sur ce qui peut ou doit être automatisé, et à encadrer son usage dans un cadre de gouvernance éthique, afin d'éviter les dérives potentielles telles que la surveillance ou la manipulation.

5. Comment ?

Nous arrivons tout doucement au bout de notre voyage.

Nous avons maintenant une bonne connaissance de notre perception, la manière dont nous faisons sens de ce qui nous entoure, nos capacités cognitives et nos limites humaines. Nous avons également vu quelques modèles et outils qui peuvent nous aider à réaliser notre futur désiré, et nous sommes conscient de notre subjectivité et notre responsabilité individuelle.

Dans cette dernière section, nous allons tenter de remettre en question des évidences préétablies et essayer de trouver quelques astuces pour changer nos réactions automatiques et nous aider à suivre le fil conducteur qui nous mènera vers un avenir conscient.

5.1 Responsabilité critique et critique responsable

Une première piste de cette remise en question pourrait être de comparer les modèles de notre société avec les modèles de la nature. Nous devons reconnaître que nous nous sommes sérieusement éloignés de notre environnement naturel en créant une société moderne, qui est construite sur ses propres règles. Notre habitat naturel, la Terre, ce microcosme dont nous sommes les enfants et avec lequel nous étions en étroite collaboration pendant des millions d'années, nous semble tout à coup très éloigné. À un moment de l'histoire, l'homme s'est senti prêt à créer son propre monde, celui où il se sent confortable, en sécurité, en contrôle, loin des aléas de l'univers. L'anthropocène est né.

S'inspirer du vivant

C'est précisément le point de départ de Hamant (2022), qui en tant que biologiste spécialisé dans le développement des plantes commence à s'intéresser aux parallèles et aux différences entre les processus biologiques des plantes et ceux de notre monde

moderne. Il attire l'attention sur le culte de la performance et de l'optimisation qui règne de façon permanente dans tous les domaines de notre vie, comme une règle absolue et incontestable, souvent justifiée comme une loi naturelle de sécurité et de survie. Pourtant, selon ses recherches, notre monde biologique ne suit absolument pas cette règle d'optimisation. Il semblerait même qu'une certaine sous-optimalité existe dans des processus biologiques remarquablement efficaces, où les erreurs, la lenteur et les incohérences sont des éléments essentiels à la construction de la robustesse. Souvent perçus comme des défauts, ces éléments sont pourtant primordiaux dans le développement et la survie des espèces organiques.

Il se pourrait donc que nous ne soyons pas sur la bonne voie quant à ce désir d'optimisation incessante et de performance glorifiée.

Hamant (2022) propose trois piliers pour comprendre et nous appuyer sur le fonctionnement du vivant :

- La vie est essentiellement circulaire

Les cycles de la vie sont circulaires et offrent des possibilités infinies. Ils se caractérisent par leur lenteur et doivent donc être considérés sur le (très) long terme.

« Vivre, c'est régénérer. » (p.2)

- Comportement collectif où le groupe passe avant l'individu

Les organismes humains et non-humains sont interdépendants, nous devons inclure cette notion dans notre façon de voir et de construire le monde.

« Vivre, c'est cohabiter. » (p.3)

- Plutôt la robustesse que la performance

Les procédés qui créent la robustesse sont intrinsèquement inefficaces et inefficients. Ils font partie intégrante de la dynamique interne. Les fluctuations internes et externes sont interdépendantes et complémentaires, ne doivent donc pas être considérées comme des défauts mais plutôt comme des mécanismes essentiels qui nous permettent de nous adapter. Le concept de la performance sans « défauts », comme idéalisé par l'homme, serait en vérité un idéal qui nous rendrait fragiles.

« Vivre, c'est résister. » (p.3)

Pour Hamant (2022), l'optimisation ne serait qu'une illusion du contrôle. L'homme pense pouvoir augmenter sa performance mais en vérité ce n'est qu'une performance opérationnelle et non pas globale, qui de plus, est toujours réalisée dans un cadre restreint et n'inclut pas tous les paramètres terrestres. Un point de vue arrogant en somme, où l'homme préfère ignorer ses propres limites et les rétroactions planétaires. En désignant la performance comme but, il passe inmanquablement à côté de tout le reste, et rate l'importance du processus lui-même, et l'interconnexion qui crée la robustesse de l'organisme et de l'univers même.

Reprogrammer le logiciel humain

Nous pouvons nous demander quelle est finalement la part que notre volonté joue lors de la prise de décision. Pouvons-nous vraiment changer à notre guise notre façon de voir les choses ou sommes-nous prisonniers de nos expériences passées et des processus automatiques de notre cerveau ?

C'est bien la question que pose Heintz (2021) en s'appuyant sur les résultats d'analyses des crises ayant impacté de manière significative notre société. En effet, l'humain y joue un rôle central, soit comme déclencheur, soit comme amplificateur de crise. Bien que d'autres facteurs exogènes puissent y contribuer, le comportement ou les réactions inappropriées de l'homme semblent aggraver ces événements. On pourrait pourtant penser que l'intelligence collective, présente dans ces circonstances, pourrait atténuer les dégâts et neutraliser nos biais cognitifs individuels.

Cependant, Heintz (2021) fait remarquer que le recueil et le partage d'informations, le processus de prise de décision et même la posture critique obéissent aux mêmes règles au niveau collectif qu'individuel. En d'autres termes, le traitement habituel de ces processus repose sur le « connu », des situations passées semblables, qui sont d'une utilité limitée dans des situations de crise caractérisées justement par leur nature inattendue et inhabituelle. C'est pourquoi la perception de compétence ou d'expérience peut paraître insuffisante face à l'inconnu.

Bien que la présence d'intelligence collective puisse avoir un effet régulateur sur la pensée individuelle et son logiciel inconscient, la dynamique relationnelle du groupe introduit d'autres facteurs d'erreur qui peuvent entraver le processus décisionnel. Les biais de conformité sociale ou d'autres biais comportementaux ou d'obéissance peuvent ainsi nous « dévier » et empêcher de prendre les décisions appropriées (Heintz, 2021).

Comme nous en avons déjà discuté dans les premiers chapitres, le logiciel par défaut de notre cerveau est toujours l'automatisme, car c'est le système le plus rapide et le moins énergivore. Cela est particulièrement vrai en situation de crise où la rapidité est essentielle. Heintz (2021) souligne qu'il est impératif de renouveler constamment nos modèles de base en nous confrontant à diverses situations nouvelles. Celles-ci nous permettent de créer de nouveaux modèles qui pourraient ensuite nous servir de ressources futures. C'est une sorte de mise à jour de notre logiciel. Par la répétition et la reconnaissance de ces modèles, nous pouvons nous entraîner à y puiser et les utiliser en cas de besoin.

Heintz (2021) distingue donc deux fonctionnements différents, ayant des utilités distinctes selon les cas :

1. Le fonctionnement automatique : très efficace, rapide et peu gourmand en énergie. Il nous sert dans des situations connues et s'exprime par la routine, la simplification, l'obstination, la certitude, l'empirisme et l'image sociale. Par sa nature automatique, il peut être source d'erreurs, de déviance, d'inadaptation et générer des biais cognitifs ou perceptifs.
2. Le fonctionnement adaptatif : utile dans des situations inhabituelles où nous ne pouvons plus nous reposer sur nos modèles automatiques. Celles-ci exigent de la réflexion, de l'abstraction et de la créativité pour parvenir à des solutions nouvelles. Il s'exprime par la curiosité, la souplesse, la nuance, la relativité, la réflexion logique et l'opinion personnelle.

Heintz (2021) nous invite à passer de la créature au créateur, à prendre la responsabilité de reconnaître les mécanismes automatiques et à s'exercer à la gymnastique cérébrale régulière pour identifier et appliquer le fonctionnement adaptatif lorsque des solutions nouvelles s'imposent.

Toutefois, l'auteur (Heintz, 2021) nous met en garde contre la tentation de traiter l'homme comme une machine ou un robot et rappelle que sa vulnérabilité fait autant partie de lui que sa force. Il souligne l'importance de ne pas le considérer uniquement comme une simple ressource, de l'évaluer autrement que par sa hiérarchie, sa fonction, son expérience et ses compétences, ou son efficacité perçue vis-à-vis de l'organisation collective. S'intéresser à ses mécanismes cérébraux donne accès à des leviers importants qui peuvent être activés ou désactivés, modifiant ses ressentis, ses pensées et son comportement. Permettre à l'individu d'accéder à sa conscience humaine et de la développer lui permettra de mobiliser ses ressources créatives et d'être efficace et autonome face à l'incertitude. Cette efficacité individuelle est bien sûr dans l'intérêt de

la collectivité également, car elle constitue une contribution majeure à la réussite de toute l'équipe, l'entreprise ou la société.

La transformation intérieure comme levier suprême

Accorder plus d'attention au développement de la conscience humaine peut également porter ses fruits dans le développement durable. Comme le soulignent Woiwode et al. (2021), le focus technoscientifique existant en la matière, orienté vers l'extérieur, devrait être complété par le développement de dimensions internes telles que les valeurs, les croyances, les visions du monde, la spiritualité et la connectivité entre l'homme et la nature. Reconnu par des étudiants et des praticiens du développement durable et soutenu par des recherches, ces dimensions internes seraient les leviers les plus puissants au niveau individuel et sociétal. Les spécialistes s'accordent à dire que les réglementations et les incitations économiques ne suffisent pas à elles seules pour provoquer un changement comportemental suffisant. Les futuristes soutiennent l'idée que notre focus externe nous détourne de la force transformatrice intérieure.

Les études montrent que la connaissance de ces dimensions internes est essentielle pour comprendre les processus personnels et collectifs du changement, et pour éclairer notre relation à nous-mêmes, aux autres et à l'environnement. Bien que ce point de vue mette l'accent sur la responsabilité individuelle, il n'ignore pas l'importance d'un soutien collectif et systémique. La volonté de changement de l'individu ou du groupe doit s'accompagner d'une éducation transformative. Des approches potentielles pourraient inclure la création d'espaces et de méthodes permettant la sensibilisation et l'élargissement des perspectives individuelles et collectives, créant ainsi un terrain fertile pour l'émergence de nouvelles visions et de nouveaux paradigmes qui tendent vers l'unité en incluant toutes les formes de vie humaines et non-humaines (Woiwode et al., 2021).

Les auteurs (Woiwode et al., 2021) soulignent également l'importance de développer un lieu sûr et sécurisant pour que les individus se sentent libres de s'exprimer sur des sujets personnels tels que les croyances, les valeurs, la religion et la spiritualité, ainsi que sur leurs émotions comme la joie, le bonheur, la peur ou la colère, sujets peu courants dans le milieu du développement durable. Ce sont pourtant des sujets qui font partie de notre vie quotidienne et influencent évidemment aussi le développement durable. Un environnement protecteur est requis pour que d'éventuelles différences d'opinion ou de conflits puissent être gérés pacifiquement, dans l'intérêt du bien commun.

Un nombre croissant d'érudits s'engage aujourd'hui dans cette recherche du lien entre les dimensions internes et la durabilité. Inhabituel dans le milieu de la recherche scientifique, une vraie narration biographique accompagne ce travail pour dessiner le lien entre recherche et pratique. Bien qu'il y ait une réelle ouverture pour ce sujet, les structures traditionnelles, telles que les instituts de recherche et les universités, ont toujours du mal à intégrer l'apprentissage transformateur de ces dimensions internes (Woiwode et al., 2021).

Piste d'application pour la gestion consciente

Il devient essentiel de sortir du paradigme de la performance pure pour intégrer, à l'image des écosystèmes naturels, des notions telles que la robustesse, la résilience et la sous-optimalité comme sources d'adaptabilité. Ce changement de regard invite à un retour vers nos repères naturels pour inspirer la création d'un environnement moderne plus aligné avec nos racines.

Les critères de succès pourraient être repensés : non plus en termes d'efficacité immédiate, mais en privilégiant une durabilité à long terme, portée par des processus souples, évolutifs et ancrés dans l'interdépendance du vivant. Il s'agit d'encourager une véritable écologie de gestion, dans laquelle la complexité, la lenteur et même l'inefficacité ont une valeur, tout comme le renouvellement constant des modèles mentaux à travers la diversité, le questionnement, et la narration biographique.

Enfin, les dimensions internes — valeurs, croyances, relation au vivant — sont centrales pour un management durable, car elles influencent en profondeur les comportements, bien plus que les seules contraintes externes.

5.2 Taking care

L'éthique du care est un domaine philosophique et éthique intéressant à explorer, car elle met l'accent sur l'importance des relations interpersonnelles, de la sollicitude et de la responsabilité mutuelle dans les interactions humaines, en vue de créer une société plus juste et équilibrée. Plutôt que de se concentrer sur des règles ou des principes abstraits, l'éthique du care privilégie l'empathie, l'attention aux besoins concrets des autres et la reconnaissance de la vulnérabilité humaine.

La traduction littérale du mot « care » en français est « soin », mais dans ce travail, il n'est pas traduit, car en anglais, « care » peut avoir plusieurs significations selon le contexte. Ces différentes significations peuvent exprimer l'attention, la responsabilité, le souci ou les soins apportés à quelqu'un ou quelque chose. C'est précisément cet aspect intentionnel, inclusif et responsabilisant qui nous intéresse ici.

Dubost (2019) attire notre attention sur le contexte historique des théories psychologiques, en soulignant qu'avant 1980, celles-ci étaient principalement masculines et calquées sur le comportement économique, qui depuis la révolution industrielle se voulait rationaliste, individualiste, compétitif et valorisait avant tout l'autonomie. À partir des années 80, l'inclusion des femmes psychologues dans la conversation apporte une perspective nouvelle. Elles proposent une vision plus inclusive, où l'individu est avant tout un sujet social, son individualité étant continuellement formée par ses interactions sociales, ce qui implique la reconnaissance de liens de dépendance. Son autonomie naît de ses relations aux autres et est nourrie par elles, se manifestant ainsi dans ses rapports sociaux.

Malheureusement, comme le souligne Dubost (2019), la théorie du care n'est pas suffisamment reconnue au sein de la sphère publique et est rapidement sentimentalisée. Elle est reléguée au rang des femmes, considérées comme les « mieux placées » en raison de leur émotivité.

C'est finalement Joan Tronto, psychologue américaine, qui élargit sa définition ainsi :

« Activité caractéristique de l'espèce humaine, qui recouvre tout ce que nous faisons dans le but de maintenir, de perpétuer et de réparer notre monde, afin que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nos personnes et notre environnement, tout ce que nous cherchons à relier en un réseau complexe en soutien à la vie. » (Tronto, cité dans Dubost, 2019, p. 72)

Cette définition élargit la portée du care et son utilisation, car « prendre soin » ne désigne plus simplement des pratiques comme les soins médicaux, les activités domestiques et l'éducation, mais implique aussi une disposition à un comportement ayant des conséquences plus larges dans le temps et l'espace.

Pour la mise en pratique effective de l'éthique du care, Dubost (2019) mentionne les quatre phases désignées par Fisher et Tronto (1991). Ces phases permettent de comprendre l'étendue de sa signification dans un cadre de vie réel, comme celui de la vie professionnelle, et de mettre en place un plan d'action concret :

1. Se soucier de (caring about)

Cette étape fait appel à notre qualité d'attention, nous permettant de reconnaître les besoins d'une autre personne ou d'une équipe. C'est cette première étape qui nous fait prendre conscience de notre devoir d'y apporter une réponse.

2. Se charger de (taking care of)

Dans cette phase, nous faisons appel à notre responsabilité pour prendre le temps et l'énergie nécessaires afin de trouver une aide ou une réponse adéquate au besoin identifié.

3. Accorder des soins (care giving)

Ensuite, nous activons notre capacité d'agir. C'est la phase où nous dispensons effectivement l'aide nécessaire à la ou aux personnes qui en ont besoin. C'est la rencontre physique entre celui qui donne et celui qui reçoit.

4. Recevoir des soins (care receiving)

Cette dernière phase souligne l'importance de prêter attention à la réaction du receveur. Les soins apportés, malgré notre intention positive, peuvent avoir des répercussions négatives s'ils sont mal identifiés ou mal dispensés. Il est donc primordial de faire appel à notre capacité d'écoute et de réactivité pour déterminer l'impact réel de nos actions.

En suivant ce modèle, selon Dubost (2019), même si le processus n'est pas toujours parfait, nous pouvons facilement identifier les erreurs et les points faibles à améliorer. Cette modélisation nous permet de nous monitorer et de nous améliorer.

Le paradoxe de notre époque, souligne Dubost (2019), est que l'autonomie, l'indépendance et l'esprit compétitif sont glorifiés par la société, alors que ce point de vue est contraire à notre nature humaine fragile et vulnérable. Tout au long de notre vie, nous nous retrouvons tous dans des situations où nous avons besoin d'attention et de soins. Nous avons besoin de nos parents, grands-parents, partenaires, qui à leur tour ont besoin de nous.

Cela est également vrai dans le milieu du travail, où, par nature, nous sommes en constante interdépendance avec les autres, que ce soit via la structure hiérarchique ou dans les liens horizontaux avec nos collègues, clients, fournisseurs, etc. Renier cette

vulnérabilité et interdépendance nous empêche d'avoir une vision claire et juste, ainsi qu'un comportement adéquat. Cela nous empêche également d'apprécier ce que nous recevons des autres ou de reconnaître et dispenser de manière responsable les soins nécessaires quand les autres en ont besoin. (Dubost, 2019)

Ce qui se démarque dans l'éthique du care, c'est la notion de rester attentif à soi et aux autres. Au niveau du management, cela pourrait se manifester à quatre niveaux, comme indiqué par Dubost (2019). Le premier niveau serait de reconnaître l'autre comme individu singulier ; le deuxième, de reconnaître ses talents et compétences dans l'objectif collectif ; le troisième, de faire attention à son intégration au sein de l'équipe et à ses rapports avec les autres ; et enfin, le quatrième, de porter attention à sa liberté et à sa possibilité d'apporter son engagement dans les projets et l'entreprise en général.

Dans le chapitre précédent, nous avons déjà abordé l'importance d'un terrain sécurisé sur le lieu de travail. Dubost (2019) le souligne également : si le management est plus apte à reconnaître nos fragilités et notre vulnérabilité comme faisant partie intégrante de notre humanité, et non pas comme des faiblesses ou des défauts, cela permettrait de nous exprimer librement et de donner ou de recevoir l'aide nécessaire quand le besoin se fait sentir, garantissant ainsi une ambiance professionnelle plus inclusive, respectueuse et collaborative.

Piste d'application pour la gestion consciente

L'éthique du care inspire une transformation du management, en passant d'un paradigme de performance et de contrôle à un leadership relationnel fondé sur l'attention à l'autre. Elle valorise la qualité des liens humains comme socle de durabilité organisationnelle.

En reconnaissant la vulnérabilité comme levier d'authenticité, de confiance et d'empathie, elle appelle à la création d'un environnement psychologiquement sûr, propice à l'expression des fragilités. Cette approche remet en question l'idéal d'autonomie absolue, pour promouvoir une culture d'interdépendance, de responsabilité partagée et de co-construction. Loin d'être antagoniste à la performance, le care offre un chemin vers une performance durable, en favorisant l'inclusion, la fidélisation, la qualité de vie au travail et l'innovation fondée sur la confiance.

5.3 Vers un leadership conscient

À travers cette quête de connaissance de soi et de transcendance, nous aspirons à devenir des leaders conscients, engagés dans quelque chose de plus grand que nous-mêmes, pour le bien de nos vies, de nos organisations et de notre monde.

La perception du monde qui nous entoure ne constitue pas une réalité absolue, mais plutôt une interprétation personnelle que nous façonnons à chaque instant. C'est un reflet de nos pensées et émotions internes. Pour effectuer des changements significatifs, il est nécessaire d'ajuster notre perception, car c'est elle qui dicte notre réalité, et non l'inverse.

Leadership inclusif

Rant (2020) définit le rôle du leader comme l'action de « semer et cultiver l'identité collective », dont la condition est la capacité d'élever sa propre conscience et de cultiver un esprit autotransformateur. La question de notre premier chapitre, « Qui suis-je ? », prend ici tout son sens, car c'est précisément cette capacité de pouvoir se questionner perpétuellement, sans jamais se contenter d'une seule définition figée, qui laisse la place à l'autoréflexion, à l'adaptation et à l'évolution selon les besoins de la situation. La compétence la plus importante du leader semble être justement sa capacité d'observer, de refléter et ainsi de remettre en question sa propre définition. Changer ses croyances et ses suppositions signifie pouvoir se redéfinir à chaque instant. C'est une aptitude qui reflète un état de conscience élevé.

Le lecteur pourrait se demander à ce stade quel est le rapport avec notre monde matérialiste, notre soif de production, de consommation et de recherche constante de profit. Comment ce développement personnel peut-il répondre aux problèmes très réels de notre société dans un contexte économique et social ?

La recherche incessante de profit, de performance et d'expansion matérielle, souvent justifiée par des préoccupations de survie et de sécurité, cache peut-être quelque chose de plus profond chez l'être humain. Pour trouver une explication plus intéressante, Rant (2020) introduit Sadhguru, un yogi, mystique et philosophe indien, l'une des 50 personnalités les plus influentes de l'Inde. Avec son programme « Inner Engineering », Sadhguru a transformé des millions de vies. Son organisation à but non lucratif, la Fondation Isha, est un modèle par excellence d'autonomisation humaine et de revitalisation des communautés à travers le monde.

Selon Sadhguru (mentionné par Rant, 2020), vouloir plus est une pulsion naturelle, car cette recherche d'expansion est présente en chacun de nous. C'est le moteur qui nous fait avancer. En revanche, son expression à travers des biens matériels, de la richesse, du savoir ou du pouvoir est une distorsion de notre société, ancrée dans les histoires qui nous ont été racontées et les repères familiaux. Pour lui, ce que l'humain cherche avant tout, ce n'est pas d'avoir plus, mais d'avoir tout. C'est le sentiment d'être entier, une expansion infinie de soi-même.

La dissonance, selon Sadhguru (cité par Rant, 2020), vient du fait que nous nous identifions avec les biens externes que nous accumulons tout au long de notre vie. Qu'il s'agisse de biens matériels, d'expériences, de croyances, d'opinions, ou d'affinités, tous ces facteurs externes finissent par nous limiter dans notre potentiel d'expansion. Si en tant que leaders, nous nous identifions à ce genre de choses, cela deviendra problématique, car ces identifications nous conduiront à des comportements limités tels qu'une quête constante de succès personnel, de pouvoir hiérarchique ou sociétal, et une illusion de compétition.

Plus nous nous identifions à notre « personnalité », c'est-à-dire une image de soi que nous souhaitons projeter, des idées, des philosophies que nous représentons, plus nous devenons rigides et limités par rapport à cette capacité d'expansion originelle, et plus vaine devient notre recherche de l'atteindre. Notre véritable devoir spirituel est de nous débarrasser de tous ces facteurs externes que nous avons accumulés, pour nous « établir dans une autre dimension de la vie ». Devenir malléables au point de devenir inclusifs, sentir et intégrer tout ce qui nous entoure, y compris les autres, nous permettra d'avoir automatiquement une meilleure compréhension de tout. Pour Sadhguru (cité par Rant, 2020), c'est ainsi que, même sans être élus, nous devenons de vrais leaders.

Pour pousser cette idée à l'extrême, Sadhguru (cité par Rant, 2020) affirme que nous ne pourrions pas devenir des leaders mondiaux, capables de traiter les problèmes internationaux qui nous concernent tous, tant que nous avons une vision « restreinte » de nous-mêmes. Pour atteindre une intelligence spirituelle vraiment inclusive, nous devons même cesser de nous identifier à notre corps, notre esprit, notre religion, notre famille ou à tout ce que nous considérons comme nôtre.

Une fois débarrassés de toutes ces limitations, nous pourrions enfin comprendre la vraie nature unitaire de notre existence et trouver les solutions nécessaires aux préoccupations mondiales contemporaines.

Leadership mondial pour le développement durable

Devenir un leader inclusif peut être utile dans diverses circonstances, comme le soulignent Fry et Egel (2021), notamment dans le cas des entreprises gigantesques, dont les revenus dépassent parfois le PIB de certaines nations. L'activité de ces organisations est bien évidemment extrêmement complexe, impliquant des employés, des fournisseurs, des clients et d'autres parties prenantes issus de diverses nationalités, cultures, religions, etc.

Cet aspect multiculturel des entreprises, associé à l'urgence croissante de la dégradation environnementale, nous pousse à créer de nouveaux modèles de management et de leadership capables de maintenir la performance économique tout en assurant la performance environnementale et sociale de toutes les parties prenantes. Ce nouveau modèle, appelé "Global Leadership for Sustainability" (GLfS), vise à introduire les transformations nécessaires pour un développement durable tout en maintenant le succès économique des organisations.

Fry et Egel (2021) abordent également l'environnement de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA), qui exige un leadership résilient, responsable et éthique, servant d'exemple pour montrer que l'on peut "réussir en faisant le bien". Cette philosophie s'inscrit également dans les Objectifs de Développement Durable (ODD ou SDG), car elle requiert de l'empathie, une compréhension innée des autres, des facteurs environnants et du lien qui les unit.

Cela demande un sens moral, une réflexion critique, une sensibilité multiculturelle et une pensée critique. C'est beaucoup à demander d'un leader, mais ceux qui incarnent ce leadership responsable bénéficient d'un retour positif : ils sont perçus comme plus efficaces, entretiennent de meilleures relations avec les parties prenantes, ce qui influence positivement l'engagement de leurs employés au sein de l'entreprise et de la société. En plus de jouir d'une excellente réputation professionnelle et d'une meilleure performance financière, ils bénéficient également d'un meilleur équilibre de vie, d'une gestion du stress efficace et deviennent globalement plus inspirants en exprimant plus facilement leur plein potentiel (Fry et Egel, 2021).

Les leaders conscients, comme le soulignent Fry et Egel (2021), sont de véritables agents de changement. Grâce à leur force unifiante et inspirante, ils peuvent créer ou renforcer des cultures fondées sur des valeurs telles que la confiance, l'authenticité, la transparence, l'intégrité, la bienveillance, l'apprentissage et l'autonomisation. Ils sont conscients de l'interconnexion qui nous unit tous et prennent donc soin de la manière dont ils opèrent. Ils savent que cette attention apportera la véritable excellence de leur

performance. Leur joie et leur enthousiasme au travail sont contagieux et influencent leurs équipes. Leur conviction est si forte qu'elle ne laisse pas de place à la peur de l'échec. Ils savent que le développement durable est la seule voie à suivre, car c'est le seul chemin garantissant un avenir viable.

Cependant, Fry et Egel (2021) insistent sur le fait que la responsabilité vis-à-vis d'un changement durable n'est pas une question de rôle ou de position. Représenter les valeurs citées précédemment, s'engager dans des comportements responsables et adopter des visions inclusives et inspirantes est à la portée de tous. C'est même notre devoir si nous voulons laisser aux générations futures un monde agréable à vivre. Au-delà de la simple survie biologique de notre espèce et des autres, nous pouvons garantir à chacun un sentiment d'utilité et de sens.

Nous sommes tous, chacun à notre manière, des agents de changement dans ce mouvement vers un développement durable. Grâce à notre conscience spirituelle, nos croyances, notre volonté et notre vision éthique et inclusive, nous pouvons participer à la création d'un futur plus équilibré, pour notre bénéfice, celui de nos organisations et de notre monde.

Des leaders en herbe

Comment enseigner ce leadership responsable ? Les études d'aujourd'hui nous préparent-elles vraiment à devenir des leaders conscients ? Les programmes universitaires en gestion nous informent-ils suffisamment sur notre nature humaine et notre interdépendance avec tout ce qui nous entoure ? Si ce n'est pas le cas, comment pourrions-nous gérer efficacement et de manière holistique des individus, des équipes, des projets, le temps, l'espace, des outils, etc., de manière à répondre aux défis de ce monde complexe, volatil et incertain ?

C'est précisément la question soulevée par Hannah Arendt (citée par Holt, 2020), historienne et philosophe, qui s'inquiète de voir la connaissance institutionnelle glorifiée dans nos sociétés, alors que la recherche du sens semble perdue. Bien que nos écoles transmettent aux futures générations des connaissances théoriques, morales et pratiques, elles le font souvent au détriment de la pensée libre et de la capacité de réflexion individuelle.

Dans leur objectif ultime de préparer les jeunes à leur future vie, ces institutions reflètent une image de la société contemporaine où l'ordre, l'uniformité et le contrôle dominant.

C'est un monde de calculs mathématiques, de données et d'analyses, d'efficacité et de performance, où le mystère et l'incertitude n'ont pas leur place.

Selon Arendt (cité par Holt, 2020), une éducation favorisant la réflexion libre et l'acceptation de l'incertitude ou des réalités multiples constitue une menace potentielle pour un système structuré et facilement gouvernable. Les individus qui, par leur réflexion et leur remise en question, déstabilisent cet ordre sont souvent perçus comme indisciplinés. Cependant, ce sont ces mêmes individus qui, en développant un esprit critique, sont capables de transcender les réalités dominantes et de concevoir de nouvelles perspectives. Ce type d'intelligence, qui va au-delà de la simple adhésion aux normes, est essentiel pour nourrir et faire évoluer notre conscience collective.

Dans le système éducatif, les processus d'évaluation habituels préparent parfaitement les élèves à un futur fragmenté. En effet, comme le remarque Arendt (cité par Holt, 2020), les étudiants ne sont jamais considérés dans leur globalité, mais toujours "découpés" en fragments de leurs aptitudes ou de leur personnalité (talents, résultats, aspirations...) ou perçus comme des composants d'un système plus vaste (classe, école, orientation, futur emploi...).

Le problème avec cette classification des individus, c'est qu'elle préfigure déjà une action en vue d'un objectif futur. Elle sous-entend que l'individu doit servir une cause, une fonction, et qu'il doit donc se conformer à un certain profil. Finalement, cette éducation n'est qu'une initiation à la performance. (Holt, 2020)

Mais la performance en soi n'a pas de sens, car elle ne fait qu'entretenir l'illusion de la réussite dans cette machine économique avide de contrôle et nourrie par la compétition. Comme nous l'avons vu plus haut, cette quête de réussite individuelle par des moyens externes va à l'encontre de l'expansion interne que nous recherchons en tant qu'êtres humains. Elle compromet également l'esprit d'unité et le respect des liens d'interconnexion entre les éléments. Mais elle nous pousse à l'action incessante d'entretenir la machine sans réfléchir.

Pourtant, comme le souligne Arendt (cité par Holt, 2020), toute action découle de la pensée. Il est donc crucial de laisser le temps et l'espace à cette formation. C'est en nous retirant du bruit constant et de l'action distrayante, en restant immobiles et en nous tournant vers l'intérieur, que nous pouvons pleinement explorer le domaine des possibilités infinies. C'est là que tout, y compris nous-mêmes, peut être compris et apprécié dans son entièreté, non pas comme un "moyen" servant un but illusoire.

C'est un peu comme dans les principes de la physique quantique : nous permettre de redevenir une vague de réalités infinies avant de "nous figer" dans un seul état "concret" de particule que nous avons choisi.

Pour Arendt (citée par Holt, 2020), la justification de la performance par la survie biologique n'est plus crédible, car dans notre société, l'accumulation de possessions matérielles a pris des proportions obsessionnelles, dévalorisant les éléments dont nous dépendons vraiment. Cela vaut également pour nos systèmes éducatifs, car les connaissances que nous choisissons d'acquérir nous restreignent autant qu'elles nous enseignent. Comme l'a exprimé Descartes, c'est l'esprit qui crée les formes qu'un monde futur prendra.

L'éducation, selon Arendt, est "le lieu où l'on doit se demander si l'on aime assez notre monde pour en prendre la responsabilité". (Arendt cité par Holt, 2020, p.596) C'est l'espace où le généreux, le mystérieux et même l'inquiétant devraient pouvoir entrer. C'est là que doivent naître des questions qui n'impliquent pas de réponse toute faite, qui ne servent pas un but précis, qui ne combrent pas un vide. "Le rôle adéquat de l'éducation est de fournir un espace institutionnel dans lequel les étudiants apprennent à développer une conscience, ce qu'ils font, avec les enseignants, en posant de manière réfléchie les questions insolubles de sens." (Holt, 2020, p.597)

Les écoles sont des théâtres où les futures générations sont placées "entre l'infinité du passé et celle du futur" et où professeurs et étudiants se retrouvent tour à tour dans le rôle principal (Arendt, citée par Holt, 2020, p.598).

C'est dans la force de leur connexion, la qualité de leur relation et la liberté de leurs échanges que se dessinent les contours d'un avenir imminent.

Piste d'application pour la gestion consciente

Le leadership conscient appelle à dépasser les logiques de performance isolée pour intégrer, dans une vision cohérente et durable, les dimensions économique, sociale et environnementale. Il repose sur une alliance entre réflexion critique, empathie et sensibilité intersubjective — la capacité à reconnaître l'autre comme sujet à part entière et à construire du sens dans la relation. Il ne s'agit plus de former seulement des experts de la performance, mais des individus capables de questionner, d'habiter l'incertitude, et de relier action et conscience.

Les systèmes économiques, en tant que structures culturelles puissantes, ne peuvent plus se limiter à produire de la richesse. Ils façonnent notre vision du monde, nos rapports humains et nos aspirations collectives. Reconnaître leur portée philosophique et éducative est essentiel pour initier un véritable changement de paradigme.

Dans cette perspective, l'éducation joue un rôle déterminant. Elle doit préparer les générations futures à une réalité complexe, interdépendante et instable — à condition d'être elle-même repensée à la lumière d'une philosophie intégrative, partagée entre sphères économiques, politiques et sociales. Un leadership durable et conscient ne pourra émerger qu'au prix d'un effort systémique, cohérent et transversal.

Conclusion de l'étude théorique:

La première partie de notre voyage se clôture ici.

Nous avons découvert que notre paysage interne et externe ne font qu'un, que nous sommes l'autre et que l'autre est nous, que l'individu a un visage aux multiples facettes et que le groupe possède sa propre individualité. Nos actions semblent être déterminées par notre perception individuelle dans un ballet cosmique où le passé, le présent et le futur interagissent et se transforment constamment. Les découvertes des neurosciences, qui nous aident à comprendre le fonctionnement de notre cerveau, et les principes de la physique quantique, qui tentent d'éclairer le fonctionnement de l'univers, démontrent l'éternelle interconnectivité entre chaque élément de notre existence. Notre expérience est à la fois profondément subjective et indéniablement collective.

Tout cela peut sembler légèrement déroutant, car en ouvrant toutes ces portes vers la connaissance des facteurs favorisant une prise de décision plus consciente, nous avons plutôt l'impression que tous ces éléments externes nous renvoient à nous-mêmes, et que l'apprentissage se transforme en un processus de découverte de soi. Nous découvrons que l'apprentissage ne consiste pas seulement à acquérir de nouvelles informations, mais à façonner fondamentalement notre vision du monde et à réévaluer notre place dans celui-ci.

Mon intention initiale de définir un leadership conscient dans le sens « classique » du terme, en m'adressant à des personnes dirigeant des équipes ou des entreprises, s'est peu à peu transformée pour refléter la nature profondément subjective de notre expérience.

J'ai dû redéfinir le sens du mot leadership en tant que leadership humain, un leadership de sa propre perception, et m'adresser à tous.

Si notre perception, nos croyances et nos pensées déterminent à ce point notre façon d'agir et que, par cette vision individuelle, nous cocréons notre réalité collective, une question se pose : pouvons-nous les utiliser, les moduler, pour qu'elles nous aident à créer une réalité qui nous ressemble, nous soutienne et nous nourrisse ? Pouvons-nous développer une sorte de leadership qui parte de l'intérieur pour aller vers l'extérieur, au service du développement des leaders que nous sommes tous ? Les leaders de nos vies, les leaders de nos familles, de nos équipes, de nos entreprises... de notre monde.

Ce pouvoir individuel nous renvoie également à la responsabilité personnelle qu'il implique. Une question secondaire en découle : une fois conscients du levier que cela représente dans nos actions, sommes-nous prêts à assumer pleinement la responsabilité que cela apporte ?

Un état des lieux s'impose.

L'étude pratique - L'atelier laboratoire LIO

Introduction de l'étude pratique

L'intention

Pour obtenir des réponses à mes questions et vérifier si ma théorie fonctionne, c'est-à-dire si notre perception individuelle constitue réellement un levier extraordinaire, comme je le conçois, nous guidant vers une réalité collective consciente et responsable, j'ai créé le programme interactif LIO.

L'acronyme LIO signifie *Leadership From The Inside Out*, soit le leadership de l'intérieur vers l'extérieur.

Ce programme est constitué de treize séances ludiques et interactives, d'une durée approximative de deux heures chacune, qui retracent le contenu théorique de ce mémoire.

Mon intention initiale était de tester l'ensemble du programme avec 4-5 personnes. Cependant, j'ai rencontré des difficultés à recruter des participants en raison de la longueur du programme et de l'implication qu'il exigeait.

Cela m'a conduit à réexaminer mon intention initiale, que j'ai reconnue comme trop ambitieuse dans le cadre de ce mémoire. Je me suis alors réorientée, dans un premier temps, vers un examen des perceptions individuelles actuelles, une sorte d'état des lieux.

J'ai donc conçu une séance introductive unique et indépendante : l'atelier laboratoire LIO.

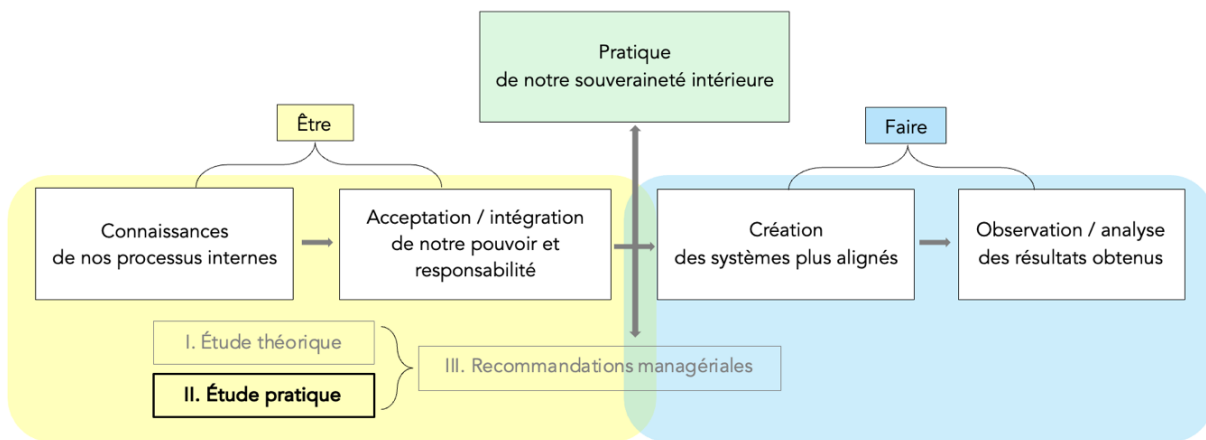


Figure 2 - - Positionnement de l'étude pratique du mémoire dans le processus de transformation.

Le schéma ci-dessus illustre la portée de cette étude dans le processus de transformation. Similairement à l'étude théorique, elle se situe dans la partie « être », et me permet d'explorer les perceptions actuelles des participants, de tester mon approche et de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont nos perceptions individuelles actuelles vis-à-vis de nous-mêmes et de notre réalité ?
2. Sommes-nous conscients du rôle et de l'influence de ces perceptions sur nos choix, nos comportements et nos actions au quotidien ?
3. Une fois conscients de ce pouvoir, sommes-nous prêts et disposés à en prendre pleinement la responsabilité, à le découvrir et à l'utiliser ?
4. Sommes-nous capables de remettre en question nos perceptions actuelles, nos pensées et nos croyances si cela peut mener à la cocréation d'une nouvelle réalité consciente et durable ?

L'approche méthodologique

Cette étude participative repose sur une approche mixte combinant des éléments qualitatifs et quantitatifs. L'objectif principal est d'explorer et d'analyser les perceptions humaines à travers une démarche interactive et réflexive. La méthode repose sur des questions ouvertes et fermées favorisant le dialogue et l'introspection (qualitatif et quantitatif), enrichies par la présentation des réponses d'anciens participants. Ce processus vise à élargir les perspectives des participants grâce à des récits inspirants et des échanges collaboratifs, tout en explorant l'interaction entre perceptions personnelles et collectives. En mêlant intentionnellement le point de vue de soi à celui des autres, il crée un dialogue où chacun devient un miroir pour l'autre, favorisant ainsi une transformation mutuelle et une compréhension élargie des perceptions et de leurs impacts sur nos comportements et actions.

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai choisi d'adopter une posture constructiviste, selon laquelle la réalité est perçue comme étant coconstruite par les individus à travers leurs perceptions et leurs interactions. Cette perspective correspond à l'objectif central de mon travail, qui est d'explorer comment notre perception individuelle influence non seulement nos expériences personnelles, mais également la construction collective de notre réalité.

Mon rôle est celui d'un observateur impliqué. Cela signifie que, bien que je sois intimement liée au sujet par mon intérêt personnel et professionnel, je veille à maintenir une certaine distance critique. Cette posture me permet d'allier introspection et rigueur analytique, tout en prenant en compte mes propres biais et leur influence potentielle sur le processus de recherche.

Mon analyse s'appuie également sur une démarche phénoménologique, qui consiste à explorer les expériences vécues et les perceptions telles qu'elles sont exprimées par les participants de l'étude. Cette approche me permet de me concentrer sur la manière dont les individus vivent et interprètent leurs réalités, en mettant l'accent sur leurs points de vue subjectifs.

Ce positionnement, à la fois réflexif et ouvert, m'offre une base solide pour analyser les données recueillies dans le cadre de l'atelier participatif. Il me permet de conjuguer la richesse des expériences individuelles avec une analyse structurée des dynamiques collectives.

Mon outil de récolte des données était Mentimeter, une plateforme interactive en ligne permettant de collecter des données en temps réel. Les réponses ont été recueillies lors

d'une vingtaine de séances individuelles réalisées en ligne, ainsi que lors de cinq séances collectives en présentiel. D'une durée moyenne de deux à trois heures, ces séances se sont déroulées en français, en anglais ou en hongrois.

Ces entretiens visaient à collecter un maximum de données pour l'analyse, tout en représentant une diversité maximale en termes d'âge, de profession et de parcours de vie. Le groupe de participants était composé de profils variés, incluant principalement des étudiants de jour et du cours de soir, mais aussi des professionnels (coachs, enseignants, managers et autres), avec une diversité d'âges et de genres.

Le nombre total de participants était de 89, mais lors des séances collectives, tous les participants n'ont pas répondu à toutes les questions. Ceci est dû à des arrivées tardives, des départs précipités ou simplement un manque de volonté.

Ainsi, le nombre de réponses varie d'une question à l'autre. Les pourcentages sont donc calculés en fonction du nombre de personnes ayant répondu à chaque question.

Le support graphique joue également un rôle clé. L'utilisation d'images métaphoriques, parfois féeriques ou surréalistes à la place du texte apporte plusieurs dimensions intéressantes.

Tout d'abord, cela stimule l'imagination et capte l'attention du public. Ces images évoquent une ambiance unique, presque magique, qui peut marquer les esprits et rendre la présentation mémorable. Ensuite, elles simplifient des concepts complexes en laissant place à l'interprétation et à l'émotion, créant un lien plus instinctif avec les participants. Enfin, ce choix invite à explorer de nouvelles perspectives, rompant avec la rigidité d'une présentation classique. Il facilite l'assimilation des idées grâce à des métaphores visuelles. Ce ton créatif peut également toucher l'enfant intérieur du public, favorisant une ouverture d'esprit.

L'utilisation d'images présente aussi des avantages pratiques. Elle élimine la barrière de la langue, rendant le support universel et adaptable tout en maintenant un impact visuel constant.

De plus, cela favorise une présentation plus interactive : mon discours peut s'ajuster aux réactions et besoins de l'audience, car je ne suis pas contrainte par des textes figés.

Enfin, pour les présentations en ligne, des visuels forts et évocateurs captent mieux l'attention dans un contexte où la distraction est fréquente. Cela rend mon message plus vivant et immersif, même à distance.

La présentation

Pour la présentation des données obtenues et leur analyse, j'ai opté pour une approche linéaire. En effet, les questions qui composent cette séance suivent une certaine logique et se construisent les unes sur les autres. L'analyse complète incluant les explorations narratives se trouve en annexe, ici j'ai choisi une présentation légèrement plus compacte.

La séance démarre avec cinq questions d'ouverture.

Trois questions initiales permettant de mieux connaître l'échantillon des participants, deux autres questions pour évaluer leurs attentes et prendre la température concernant la séance.

Ensuite, dix-neuf questions centrales suivent.

Les participants répondent à ces questions une par une, après quoi les résultats globaux, jusqu'à ce point, sont présentés sous forme de moyenne et mettent également en lumière la diversité des réponses. Mon intention n'est pas de créer une hiérarchie ou d'évaluer les participants, mais de leur montrer les différentes manières dont nous percevons notre réalité collective.

À chaque question, je partage une petite exploration narrative et une image illustrant le propos, inspirée de notre quotidien, guidée par la neuroscience ou la physique quantique, afin d'apporter de la clarté, d'ajouter une touche de magie, d'élargir nos perspectives et de nous guider vers la question suivante.

Vous pouvez consulter plus en détail ses explorations narratives, telles que présentées lors des séances ; elles se trouvent en annexe.

Ma présence garantit la compréhension des questions, instaure une ambiance conviviale et ludique, et me permet de recueillir d'éventuels retours des participants concernant les résultats ou les histoires racontées, qui pourront ensuite nourrir les séances suivantes.

Enfin, dix questions finales concluent la séance.

Elles visent à recueillir leur avis sur la formule, le contenu, son utilité potentielle, ainsi que sur la responsabilité que pourrait impliquer un tel programme.

Les questions, les réponses et leurs analyses

Analyse des questions d'ouverture :

Le groupe de participants était composé de profils variés, incluant principalement des étudiants de jour et du cours de soir, mais aussi des professionnels (coachs, enseignants, managers et autres), avec une diversité d'âges et de genres.

Les ressentis exprimés à l'idée de participer à l'atelier étaient globalement positifs : curiosité, enthousiasme, intérêt, espoir et envie d'apprendre. Parmi les attentes, on retrouvait principalement le désir de découvrir, de mieux se connaître, de s'ouvrir à de nouvelles perspectives ou simplement de vivre une expérience enrichissante, sans nécessairement chercher à être bousculé.

Questions centrales et leur analyse:

1. Pensez-vous que la réalité existe en tant que réalité objective commune à tous ?

Intention : Il s'agit d'explorer les perceptions, d'accueillir la diversité des points de vue et de cultiver une ouverture d'esprit dès le départ. En mettant l'accent sur la flexibilité perceptive, j'essaie de préparer les participants au lâcher-prise, ouvrir la voie à des changements de paradigmes.

En somme, cette question n'est pas seulement philosophique : elle pose les bases d'un travail de transformation intérieure qui est au cœur de mon programme.

Réponses :

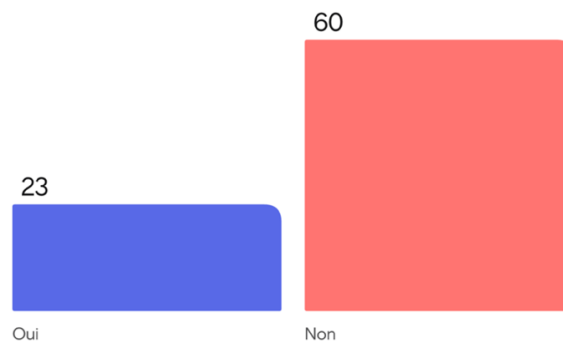


Figure 3 – Vue des réponses de la question centrale 1 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Il est intéressant de remarquer que, dès le début de cette session, avant même toute « manipulation » via des récits racontés ou l'influence de l'opinion des autres, environ 72 % des participants semblent penser que notre réalité collective, dans laquelle nous évoluons, n'est pas la même pour tout le monde.

Cela ouvre naturellement la discussion sur la nature du réel et notre rôle dans son émergence.

2. Existe-t-il une réalité en dehors de notre perception ?

Intention :

En posant cette deuxième question, je pousse les participants à dépasser leur premier niveau de réflexion pour explorer des territoires plus subtils de leur rapport à la réalité.

En se demandant s'il existe une réalité indépendante de leur perception, ils sont confrontés à leur besoin (conscient ou inconscient) de trouver des « certitudes extérieures ». Cela peut révéler leurs résistances à accepter l'idée que leur monde est cocréé par leur interprétation.

En résumé, cette question agit comme un pont vers une réflexion plus profonde et personnelle. Je ne cherche pas à leur imposer une réponse, mais à provoquer un moment d'introspection où ils doivent accepter leur propre rapport à l'inconnu, à l'incertitude, et à leur pouvoir créatif.

Réponses :

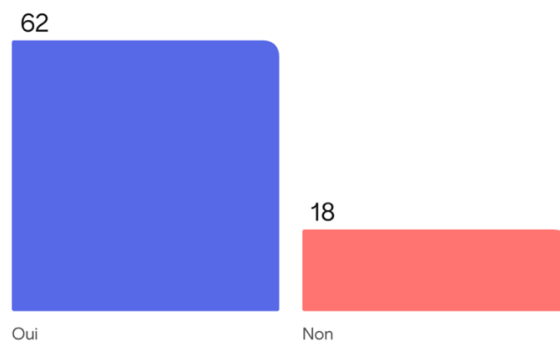


Figure 4 - Vue des réponses de la question centrale 2 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Après la première exploration narrative, qui attire l'attention sur certains faits physiques de la réalité que nous percevons et la nature subjective de notre perception, 77,5 % des participants soutiennent toujours l'existence d'influences externes, contre 22,5 % qui semblent convaincus que notre perception détermine entièrement notre expérience.

À première vue, il semble y avoir une incohérence entre les réponses des deux premières questions : comment la réalité peut-elle être subjective pour la majorité (Q1) mais en même temps exister indépendamment de la perception (Q2) ?

Cela suggère une approche duale : la majorité reconnaît une réalité extérieure (objective), tout en admettant qu'elle est filtrée et interprétée différemment par chacun (subjective).

3. Est-ce une bonne ou une mauvaise nouvelle ?

Intention :

Je passe du domaine intellectuel au domaine émotionnel, en les amenant à se positionner affectivement face à l'idée d'une réalité perçue subjectivement.

Je cherche à découvrir comment les participants intègrent émotionnellement cette idée. Certains pourraient se sentir libérés, d'autres déstabilisés ou réticents.

Cette question permet de repérer ceux qui voient cette réalité subjective comme une opportunité (un pouvoir créatif) et ceux qui la perçoivent comme une menace (perte de contrôle ou de repères). Ces réactions sont révélatrices de leur état d'esprit et de leur flexibilité face au changement.

Réponses :



Figure 5a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 3 de l'étude de cas

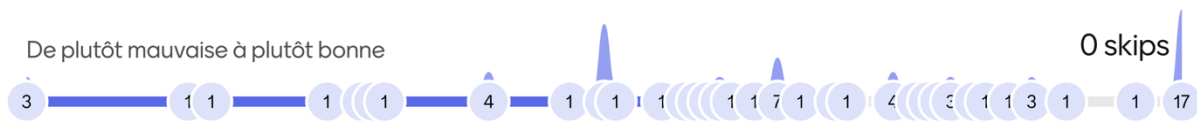


Figure 5b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 3 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

La réponse émotionnelle à cette idée présente une moyenne de 65,9 %, penchant donc vers une réaction plutôt favorable. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que les réponses s'étendent sur toute la largeur du spectre, de 0 (très mauvais) à 100 (très positif). Cette disparité était déjà perceptible dès les premiers 10 à 15 participants, révélant une diversité marquée dans notre réaction émotionnelle à une même idée, indépendamment de sa véracité.

4. Quelle est votre connaissance de vous-même ?

Intention :

Avec cette question, je passe à un niveau de réflexion centré sur leur rapport à eux-mêmes. Je les amène à s'interroger sur la qualité de leur introspection, tout en leur donnant la liberté d'évaluer eux-mêmes leur parcours personnel. Cette étape est essentielle pour renforcer leur autonomie dans le processus de transformation intérieure. Cela favorise une reconnexion avec leur propre perception d'eux-mêmes, indépendante des influences extérieures.

Les participants réalisent peut-être qu'ils se connaissent moins bien qu'ils ne le croyaient, ou qu'ils n'ont pas encore pleinement exploré leur potentiel intérieur.

La manière dont ils réagissent à cette question (et à leur propre réponse) peut révéler des émotions clés : fierté, doute, frustration ou curiosité. Je les force, quelque part, à observer comment ils perçoivent leur propre capacité à se comprendre et à s'évaluer.

Réponses :

Réponses :

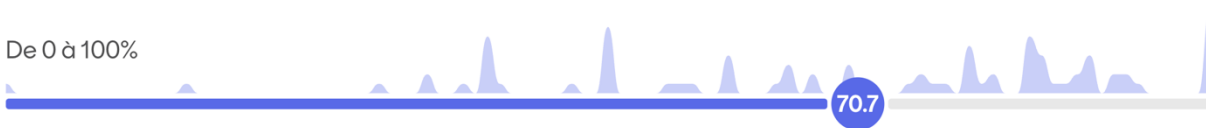


Figure 7a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 5 de l'étude de cas

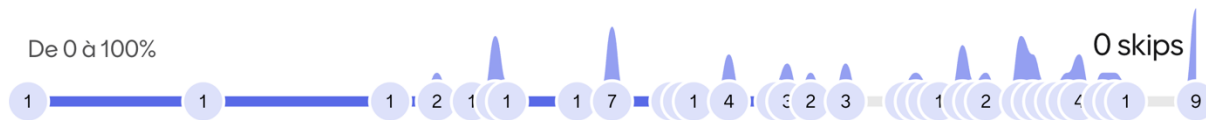


Figure 7b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 5 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

La moyenne à cette question est de 70,7 %, ce qui me semble très optimiste, car, comme présenté dans l'exploration narrative ci-dessous, de nombreux facteurs internes et externes jouent un rôle important dans notre difficulté à remettre en question nos croyances, ou du moins à rendre cette tâche complexe. Les réponses varient d'ailleurs entre les deux extrêmes.

Ce chiffre (70,7 %), pourrait indiquer une ouverture d'esprit de la part des participants, mais cela ne garantit pas nécessairement un véritable désir de remettre en question des croyances profondes, ni une réelle capacité à le faire.

6. Avez-vous le courage d'être vulnérable ?

Intention :

Mon intention ici est à la fois de les confronter et de les encourager. En posant cette question, je reconnais le courage qu'il faut pour être vulnérable, tout en les poussant à examiner leur propre volonté et capacité à l'être. Cette étape est essentielle pour qu'ils puissent avancer vers un leadership sincère et aligné, fondé sur une acceptation totale d'eux-mêmes et une ouverture aux autres.

C'est une invitation puissante à se libérer des masques et à oser être pleinement humain. Elle fait en même temps appel à accepter la vulnérabilité de l'autre ou sa difficulté à se dévoiler.

Réponses :

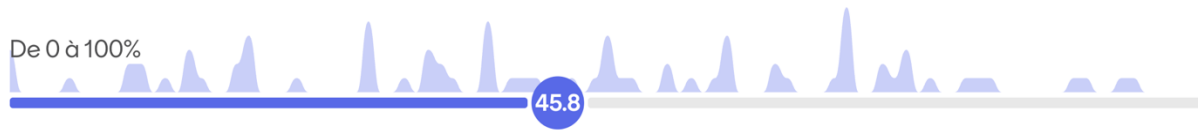


Figure 8a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 6 de l'étude de cas

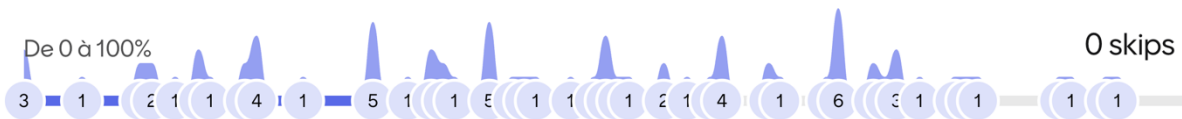


Figure 8b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 6 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Cette question a régulièrement inspiré un soupir, indiquant une difficulté lors des séances. Les participants ont également noté qu'ils éprouvaient des difficultés à s'ouvrir, souvent par peur de se blesser. Cela reflète bien la moyenne de 45,8 %, indiquant une réticence notable à la vulnérabilité. Les réponses varient de 0 à presque 100 %. Ils ont également révélé, lors des séances, les causes éventuelles des facteurs rendant ce dévoilement difficile. Pour certains, ce sont les circonstances qui jouent un rôle clé, tandis que pour d'autres, ce sont les personnes présentes lors des interactions qui s'avèrent plus déterminants, ou bien les sujets de conversation.

7. Vous sentez-vous responsable de vos propres pensées ?

Intention :

Cette question agit comme un point clé de mon programme.

Ma question force les participants à observer : Quelles pensées sont conscientes et choisies ? Quelles pensées sont héritées ou imposées par la société, la famille, ou l'environnement professionnel ?

Cela ouvre un espace pour un travail de désidentification des pensées limitantes.

Ils sont invités à se demander « Quelle est ma part de responsabilité dans ma perception ? »

Cela les prépare à comprendre que leur pouvoir réside dans leur capacité à choisir leurs pensées, même face à des situations difficiles.

Réponses :



Figure 10a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 8 de l'étude de cas

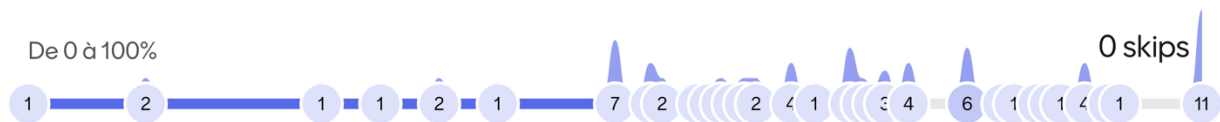


Figure 10b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 8 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

La moyenne obtenue à cette question me paraît plutôt modérée. Elle reflète une certaine réserve lorsqu'il s'agit de reconnaître notre responsabilité dans la cocréation de notre réalité. Dans la distribution des réponses, on observe une majorité de personnes donnant des réponses élevées, tandis que quelques-uns refusent presque entièrement d'assumer cette responsabilité.

Il se pourrait qu'ils reconnaissent ce lien dans certains aspects de leur vie (par exemple, dans leurs réussites ou leurs échecs personnels), mais aient du mal à l'appliquer de manière générale à toutes les situations, notamment celles qui sont perçues comme étant extérieures à leur contrôle.

De mon expérience personnelle, lorsque je me trouve dans des situations psychologiquement difficiles, j'observe que j'ai du mal à identifier ou à admettre la raison en moi qui pourrait générer des résultats aussi pénibles, alors qu'il m'est plus facile de m'approprier des résultats positifs.

9. Avez-vous l'impression que les choses ne vont parfois pas dans votre sens ?

Intention :

La confrontation entre cette question et la précédente est très intéressante car elle met en lumière l'écart entre théorie et expérience, et me permet de pousser les participants à une réflexion plus profonde sur leur capacité à accepter la responsabilité de leur réalité, même face à l'adversité. L'une des clés de mon programme est l'idée que si nous

acceptons que notre perception et nos croyances façonnent la réalité, alors tout ce qui se passe dans notre vie devient une opportunité d'apprentissage et de transformation. En ce sens, ma question les invite à un travail de transformation intérieure pour obtenir une réalité qui leur correspond davantage.

Réponses :



Figure 11a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 9 de l'étude de cas

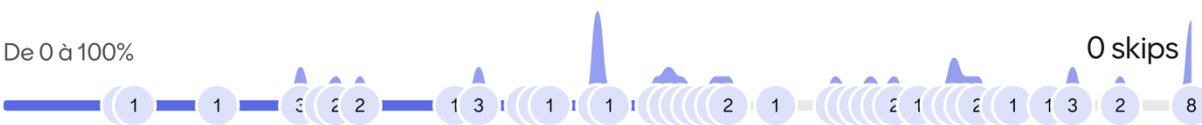


Figure 11b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 9 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

À première vue, cette question et la précédente semblent contradictoires. Si nous acceptons majoritairement que notre réalité externe est le reflet de nos pensées et croyances, pourquoi ressentons-nous parfois que les choses échappent à notre contrôle ?

Cette apparente contradiction peut s'expliquer par la difficulté humaine à assumer pleinement la responsabilité des aspects moins confortables de la vie. Nos croyances ne sont pas fixes : elles varient en fonction de notre état émotionnel et psychologique. Lorsqu'une personne traverse une période difficile, elle a tendance à chercher des causes extérieures à ses défis plutôt qu'à en examiner l'origine intérieure.

Cependant, à un niveau plus profond, reconnaître cette interaction entre pensée, croyances et réalité permettrait d'adopter une approche plus équilibrée, où l'on accepte de cocréer aussi bien les réussites que les obstacles.

- Les sessions individuelles ont été réalisées avec des participants volontaires, déjà sensibles au sujet de mon programme, ce qui suppose un intérêt naturel pour le développement personnel.
- Les sessions de groupe ont eu lieu en université, avec des étudiants et des professeurs, un environnement propice à l'apprentissage et à l'évolution intellectuelle, ce qui peut également biaiser les résultats en faveur de la croissance intellectuelle.

Certains peuvent voir leurs études ou développement comme un passage obligé plutôt qu'un choix motivé par la volonté de se développer.

11. Savez-vous comment se déroule réellement le processus d'apprentissage ?

Intention :

Pousser les participants à réfléchir sur leur propre compréhension de l'apprentissage, mais aussi à les confronter à la réalité biologique et neurologique de ce processus.

En abordant ce processus sous un angle plus neurologique et scientifique, je permets aux participants de démystifier ces idées et de les amener à comprendre que l'apprentissage est un processus dynamique et plastique, qui implique des réorganisations cérébrales et peut être amélioré tout au long de la vie.

Mon intention est de démystifier l'apprentissage et de le rendre plus accessible et motivant.

Réponses :

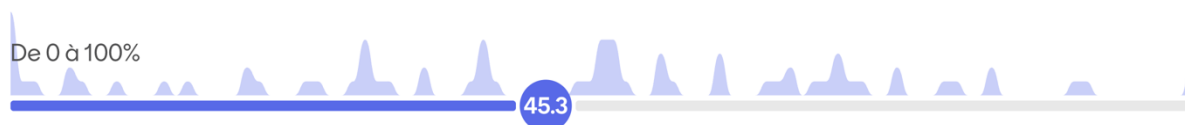


Figure 13a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 11 de l'étude de cas

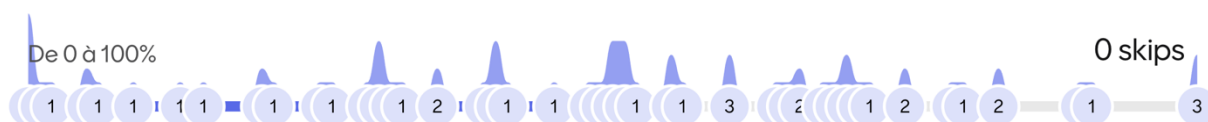


Figure 13b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 11 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Ici, la question posée a plus d'importance que la réponse elle-même. Il est difficile d'évaluer notre connaissance du processus d'apprentissage si nous ne l'avons jamais étudié. Finalement, ce qui compte le plus n'est pas notre compréhension actuelle, mais notre volonté d'en savoir plus. L'éventail des réponses, allant de 0 à 100, reflète la diversité des perceptions : certains ont une intuition, d'autres des connaissances approfondies, et d'autres encore découvrent cette réflexion pour la première fois.

Ce qui est intéressant à remarquer, c'est l'écart entre la moyenne précédente (88 %), qui montre une forte valorisation de la croissance personnelle, et la moyenne de 45,3 % ici, qui reflète le niveau de connaissance que les participants estiment avoir sur le processus d'apprentissage.

12. Pensez-vous que changer notre perception de l'apprentissage a de l'importance ?

Intention :

En posant cette question, je m'interroge sur les connaissances des participants du rôle central des récits et perceptions dans notre capacité à évoluer. L'histoire que nous racontons sur ce que nous faisons influence tout : nos émotions, nos actions, et, en fin de compte, nos résultats. En leur faisant découvrir cela, je leur offre un levier puissant pour reprendre le contrôle de leurs récits et transformer leur rapport à l'apprentissage – et, par extension, à leur propre croissance.

Réponses :



Figure 14a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 12 de l'étude de cas



Figure 14b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 12 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Avec une moyenne de 75,4 %, la majorité des participants reconnaissent que notre perception de l'apprentissage joue un rôle important. Le fait que la plupart des réponses soient au-dessus de 50 confirme cette tendance.

Ceux ayant donné une réponse de 0 pourraient considérer l'apprentissage comme un processus fixe, indépendant de la perception. Pour eux, l'acquisition de connaissances serait un mécanisme purement objectif, extérieur à leur état d'esprit.

Reconnaître que l'histoire que nous nous racontons peut influencer sur le résultat du processus confirme le potentiel de la perception comme levier clé, non seulement dans nos stratégies d'apprentissage, mais aussi dans d'autres aspects de notre réalité individuelle et collective.

13. Croyez-vous que des versions alternatives de vous-même existent déjà ?

Intention :

Cette question pousse les participants à envisager la fluidité de leur identité et la possibilité qu'ils puissent choisir qui ils veulent être, à chaque instant.

Elle sert à ouvrir l'esprit des participants à l'idée que leur identité est malléable, que les choix qu'ils font au quotidien peuvent déterminer la version d'eux-mêmes qu'ils manifestent, et qu'il n'y a pas de « bonne » ou « mauvaise » version, mais seulement des expressions différentes de leur potentiel intérieur. Cela renforce l'idée qu'ils peuvent se transformer à chaque instant en fonction de leur perception, de leur apprentissage et de leur volonté. Cette perspective leur offre une grande liberté intérieure et une profonde responsabilité personnelle vis-à-vis de leur évolution continue.

Réponses :

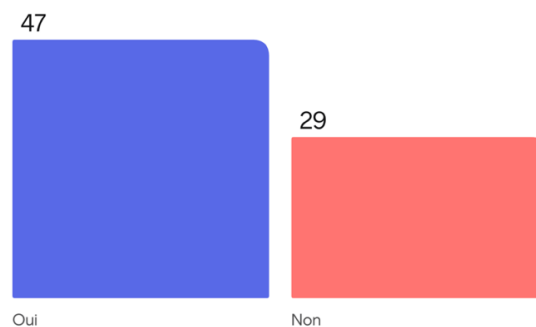


Figure 15 – Vue des réponses de la question centrale 13 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Cette question divise les participants, avec 47 répondant "oui" et 29 répondant "non". La majorité (61,8%) semble ouverte à l'idée que différentes versions d'eux-mêmes existent déjà, que ce soit sur un plan psychologique (potentiel non réalisé), philosophique ou quantique (multi-réalités) ou même narratif (rôles sociaux pris). En revanche, ceux qui ont répondu "non" perçoivent probablement leur identité comme unique et linéaire, sans autres versions alternatives.

Certains d'entre eux ont également exprimé que, selon eux, un seul individu peut adopter différentes opinions ou réagir différemment en fonction des circonstances et des choix, mais cela ne signifie pas pour autant que plusieurs versions d'eux coexistent simultanément.

Ceci nous montre que l'interprétation d'une question est très personnelle et que des réponses opposées peuvent parfois traduire des perspectives similaires. Ce qui semble contradictoire au premier abord peut, en réalité, refléter différentes manières d'exprimer une même idée.

14. Croyez-vous que changer les choses est difficile ?

Intention :

Cette question agit comme pont pour passer de l'intérieur à l'extérieur.

Elle pousse à une réflexion profonde sur la manière dont nous abordons le changement dans notre environnement. En mettant en lumière les croyances limitantes autour de la difficulté du changement, j'offre une opportunité pour les participants de réexaminer leur propre relation à l'action et de se rendre compte que, tout comme leur perception intérieure peut être modifiée, leur réalité extérieure peut également l'être, souvent de manière plus fluide et moins difficile qu'ils ne l'avaient imaginé.

C'est également un moyen de sonder la manière dont les participants perçoivent l'influence des facteurs externes et de leur niveau de responsabilité personnelle face à ces influences.

Réponses :



Figure 16a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 14 de l'étude de cas



Figure 16b - Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 14 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Le changement est un sujet souvent sensible, suscitant parfois des réactions négatives telles que la peur, la résistance ou même l'opposition. Cela se reflète ici avec une moyenne de 68,8 % et des réponses variant de 10 à 100 %.

Certains participants attribuent la difficulté perçue à la taille ou à la complexité du changement, tandis que d'autres mettent en avant la nature des circonstances (privées ou professionnelles) ou encore leur degré d'implication dans le processus, en comparaison avec les influences externes et les autres acteurs concernés.

Ce qui est particulièrement intéressant, ce n'est pas seulement le résultat final, mais le fait qu'une notion aussi universelle que le changement puisse faire écho à nos histoires personnelles, à nos peurs ou à notre dépendance aux éléments extérieurs.

Finalement, le changement est-il réellement difficile, ou est-ce notre manière de l'appréhender qui le rend ainsi ?

15. Croyez-vous que des versions alternatives de la réalité existent déjà ?

Intention :

Je vais plus loin en introduisant l'idée que même notre réalité externe est un choix que nous faisons parmi des versions infinies. Je teste la perception des participants, leur flexibilité mentale par rapport à cette proposition.

La question et l'histoire qui suivent permettent de réduire la résistance au changement en montrant que la transformation n'est pas une construction hasardeuse, mais un processus de choix éclairé, basé sur les perceptions et croyances.

L'intention ici n'est pas de prouver si l'histoire que je raconte est vraie ou pas, mais de démontrer le pouvoir transformateur potentiel de notre perception.

Réponses :

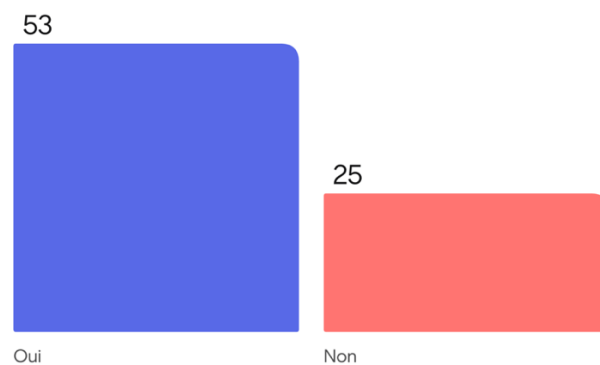


Figure 17 – Vue des réponses de la question centrale 15 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

67,9 % des participants en moyenne croient à l'existence de réalités simultanées différentes. Comme ils l'ont exprimé lors des séances, les questions et explorations narratives précédentes, ainsi que les découvertes faites au fil de la session, leur ont permis de comprendre que notre perception individuelle façonne des réalités subjectives.

En revanche, lorsqu'il s'agit d'envisager l'existence de plusieurs réalités distinctes coexistantes, la notion de simultanéité semble poser une difficulté d'acceptation pour certains. Si la pluralité des perceptions est bien admise, l'idée que plusieurs versions de la réalité puissent exister en parallèle semble heurter une conception plus linéaire du monde et du temps.

16. Pensez-vous que ce que nous faisons est plus important que qui nous sommes ?

Intention :

Cette question aborde un thème central de la société moderne et de l'identité personnelle, et elle soulève des questionnements cruciaux. Elle est légèrement provocante dans sa manière d'opposer « être » et « faire » et c'est justement ce qui en fait sa force. En opposant « ce que nous faisons » à « qui nous sommes », je force les participants à réfléchir à une dichotomie qui, en réalité, n'est pas aussi tranchée qu'elle semble l'être au premier abord. Cette formulation incite à remettre en question des croyances profondément ancrées dans notre culture et notre façon de penser, notamment celles qui valorisent les actions et les résultats au détriment de l'identité et de l'essence.

Elle ouvre la voie à une exploration personnelle et collective sur l'équilibre entre être et faire, et sur la manière dont l'authenticité et l'alignement intérieur peuvent enrichir les actions et leur impact.

Réponses :

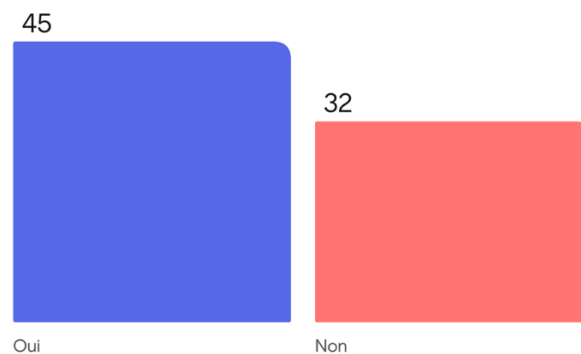


Figure 18 – Vue des réponses de la question centrale 16 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

Avec une moyenne de 58,4 %, les réponses semblent confirmer le sujet de ma narration suivante, qui attire l'attention sur la valorisation des actions dans notre société.

Comme l'ont exprimé certains participants lors des séances, nos actions sont la partie concrète et visible de qui nous sommes. Une sorte de vérité finale, une preuve tangible, en comparaison avec notre être, interne et caché, qui, sans expression physique, semble ne pas avoir de l'utilité.

Ce qui m'intéressait ici également, c'était d'observer si les participants percevaient le fossé qui peut se creuser entre nos actions et nos ressentis, ce désalignement subtil

auquel nous ne prêtons peut-être pas toujours attention. Une dissonance entre les deux peut mener à un mal-être, du stress ou une perte de sens.

On pourrait alors envisager que nos actions idéales sont celles qui expriment au mieux notre être intérieur. L'enjeu serait d'aligner les deux pour une vie plus authentique et épanouissante.

17. Avez-vous besoin de validation des autres pour sentir que ce que vous faites est juste ?

Intention :

Ce que je cherche à explorer ici, c'est l'autonomie intérieure par rapport à l'externalité de la validation. En effet, si une personne dépend constamment de l'approbation des autres pour valider ses actions, ses croyances ou ses choix, cela peut signifier qu'elle manque de confiance en son propre jugement ou qu'elle a besoin de la validation externe pour se sentir sûre de ses décisions.

En posant cette question, j'invite les participants à réfléchir à leur dépendance ou autonomie intérieure, et à l'importance de croire en soi pour vivre en accord avec ses valeurs. Il est intéressant de voir comment cette dépendance à l'opinion des autres pourrait affecter leur sentiment de légitimité, et surtout, comment cela influence leur capacité à agir avec confiance dans leur propre vérité.

C'est un appel à la responsabilité personnelle et à la souveraineté intérieure.

Réponses :

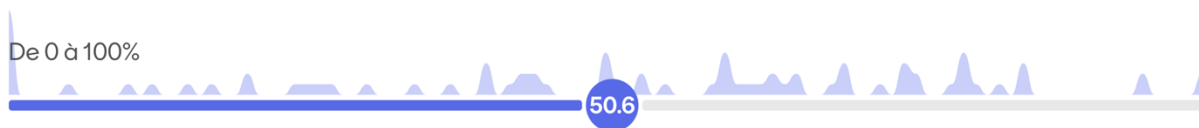


Figure 19a - Vue de la moyenne des réponses à la question centrale 17 de l'étude de cas

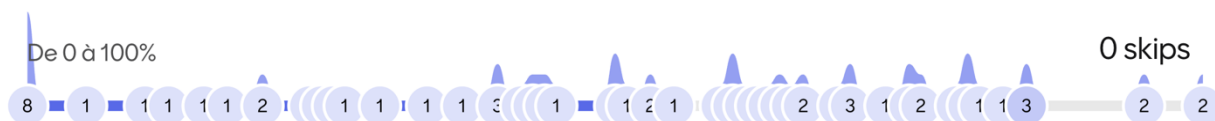


Figure 19b- Vue de la dispersion des réponses à la question centrale 17 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

La moyenne est de 50,6 %, ce qui me semble relativement élevé. J'ai souligné aux participants que l'accent était mis sur le mot « besoin », qui pouvait parfois leur apporter un certain confort psychologique dans des situations diverses. Toutefois, la diversité des réponses, allant de 0 à 100 %, montre que le degré de dépendance à la validation externe varie fortement d'une personne à l'autre.

Certains ont précisé que, bien qu'ils recherchent souvent la validation des autres, leur objectif n'est pas tant une assurance psychologique qu'un moyen d'élargir leur vision et de challenger leur point de vue. Dans ce cas, elle peut être perçue comme un outil de développement personnel plutôt qu'un besoin.

J'ai néanmoins souligné que l'intention ici était de s'interroger sur un besoin psychologique plutôt que sur une simple préférence intellectuelle. Cela invite à réfléchir à la frontière entre une validation constructive et une dépendance qui pourrait limiter l'autonomie et la confiance en soi.

18. Pensez-vous que les réponses sont plus importantes que les questions ?

Intention :

Ici aussi, nous retrouvons une intention volontairement provocatrice dans la manière avec laquelle j'oppose questions et réponses. Je joue sur une opposition qui, en apparence, semble évidente (les réponses sont souvent vues comme le but), mais qui, en réalité, interroge des dynamiques plus profondes de réflexion et d'exploration.

Cette question guide les participants à élargir leur perspective sur l'importance de la quête elle-même, et sur le fait que les réponses, bien que précieuses, sont souvent temporaires et contextuelles, tandis que les bonnes questions peuvent rester universelles et intemporelles et vont bien au-delà de la recherche d'une réponse fixe. Parallèlement, j'attire l'attention vers l'intention comme moteur dans l'acte de se questionner.

Réponses :

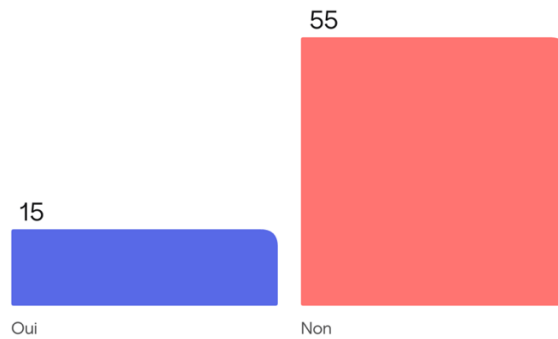


Figure 20 – Vue des réponses de la question centrale 18 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

En moyenne, 21 % des participants accordent plus d'importance aux réponses, tandis que 79 % perçoivent avant tout la valeur des questions.

J'interprète ce résultat comme encourageant, car il traduit une volonté d'exploration et de remise en question, essentielles à la compréhension, au changement et au progrès. Une question bien posée ouvre de nouvelles perspectives et stimule la réflexion, tandis qu'une réponse peut parfois figer une certitude.

Probablement, la véritable richesse ne réside pas dans l'opposition entre questions et réponses, mais dans un dialogue dynamique entre les deux : chaque réponse devenant le point de départ d'une nouvelle question.

19. Pourquoi pensez-vous que poser des questions est si important ?

Intention :

Cette dernière question centrale me semblait logique pour amener les participants à réfléchir activement à l'importance des questions, et non simplement recevoir une réponse extérieure. Elle est non seulement un moyen de réaffirmer le processus de questionnement, mais aussi de renforcer l'idée que la transformation et l'évolution se produisent lorsqu'ils se tournent vers l'intérieur et prennent responsabilité de leur réflexion.

En posant cette question ouverte aux participants, je les guide vers la prise de conscience de ce processus vital. Je leur offre l'opportunité de réaliser par eux-mêmes la profondeur et la puissance des questions.

Cela leur permet de tirer leurs propres conclusions et d'intégrer la compréhension que les questions sont à la base de tout changement, car elles orientent notre attention, ouvrent notre esprit et permettent de créer de nouvelles réalités.

Réponses :

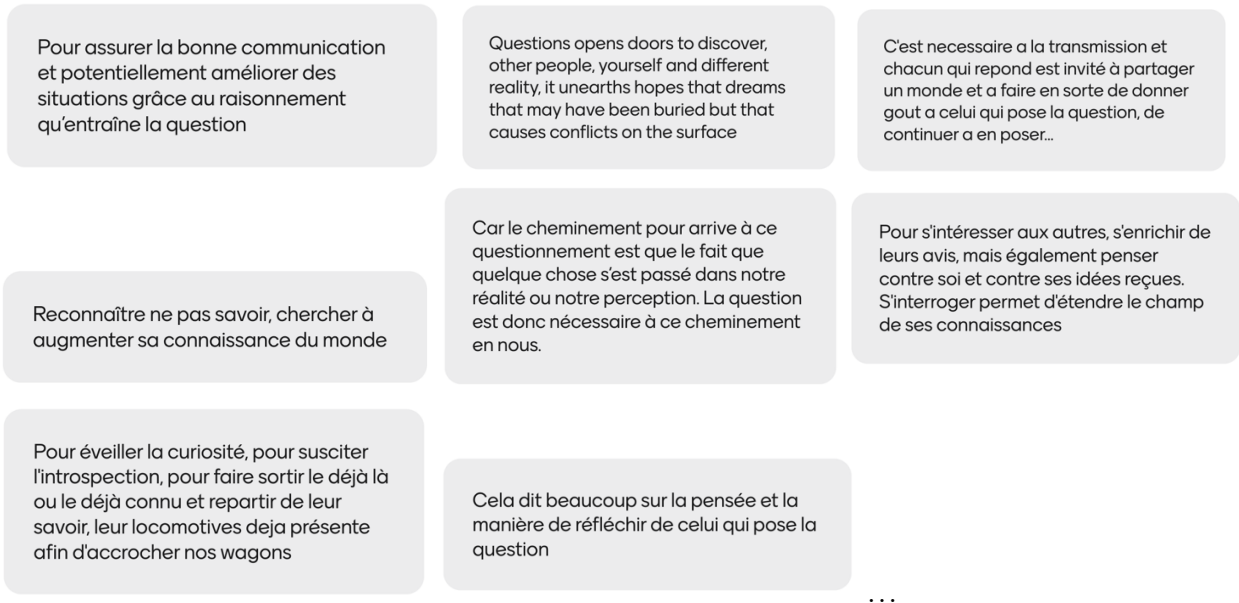


Figure 21 – Vue des réponses de la question centrale 19 de l'étude de cas

Analyse des réponses recueillies :

De nombreuses réponses fascinantes enrichissent cette étude sur nous, humains, et notre besoin profond d'exploration : découvrir le monde, mais aussi nous découvrir nous-mêmes.

Poser des questions, c'est ouvrir des portes vers de nouvelles possibilités, c'est oser aller au-delà de ce que l'on sait déjà. Nos questions façonnent notre réalité, orientent notre quête de sens et nous poussent à aller plus loin, dans notre compréhension de l'univers... et de nous-mêmes.

Remettre en question, c'est déjà envisager l'inconnu.

Nos questions sont les clés qui ouvrent les portes des possibles.

Analyse des questions de clôture :

Globalement, les retours sur la séance sont positifs, bien que certaines personnes aient pu ressentir de l'inconfort face aux remises en question proposées. Cet inconfort, bien que parfois déstabilisant, peut être le signe d'une réflexion en profondeur sur des croyances préétablies.

Lors d'une séance collective plus tendue, certains participants ont exprimé leur ressenti en soulignant que certaines idées pouvaient être perçues comme culpabilisantes. Ce point mérite d'être pris en compte, car il montre que la réception d'un message dépend fortement du vécu et de la sensibilité de chacun.

Enfin, si la durée des sessions (pouvant aller jusqu'à 3 heures) a été mentionnée comme un défi, elle est aussi un facteur clé de la richesse des échanges. Plus les participants interviennent, plus la discussion devient profonde et significative, permettant d'explorer des perspectives nouvelles et d'aller au bout de certaines réflexions.

62 % des participants semblent convaincus qu'une certaine transformation a eu lieu lors de cette session introductive, ce qui montre une ouverture aux idées nouvelles. Pour eux, il serait certainement intéressant d'explorer plus loin et, peut-être, de suivre le programme LIO complet, qui est construit sur le contenu de ce mémoire.

Quant aux 38% restants, leur scepticisme ou leur réserve ne signifient pas nécessairement une absence d'impact. Au contraire, cela pourrait indiquer qu'ils sont encore en phase de réflexion, ce qui est en soi un premier pas vers une transformation plus profonde.

Bien que l'objectif immédiat soit de recueillir des informations via un « questionnaire » guidé, cette séance vise également à explorer si ce format interactif pourrait nous permettre de découvrir, en temps réel, la richesse et la diversité de nos mondes internes. Avec 90 % des participants convaincus, cette réponse me réjouit, car le format repose sur une idée originale et une conviction personnelle. Ce résultat semble donc valider cette approche auprès de la majorité. 95 % des personnes interrogées perçoivent l'utilité de ce type de séance dans leur vie privée. Certains ressentent même une connexion plus naturelle et une implication plus évidente dans ce contexte, comparé au milieu professionnel.

97 % des participants semblent reconnaître que tout changement externe nécessite d'abord une transformation interne. Cela confirme l'importance du pouvoir individuel dans la dynamique du changement, y compris lorsqu'il s'agit d'un impact collectif.

L'un des participants ayant répondu négativement à cette question a exprimé une perspective intéressante : selon lui, si le changement recherché vise à aligner l'environnement avec une vision qu'il considère déjà comme claire et juste, alors ce n'est

pas à lui de remettre en question sa manière de voir les choses, mais aux circonstances extérieures de s'y adapter. Cela rejoint une approche de leadership où l'enjeu est moins de se transformer personnellement que d'influencer et d'aligner son environnement avec ses idées. Parfois, le défi n'est pas de se transformer, mais d'affirmer sa vision dans un monde qui ne l'a pas encore adoptée.

Une moyenne de 32,1 % des participants indiquent ressentir une peur certaine lorsqu'il s'agit de remettre en question leurs croyances et idées préexistantes. Cette donnée met en évidence la présence d'une crainte plus ou moins marquée face au processus de transformation personnelle. La distribution des réponses montre que cette peur varie considérablement d'une personne à l'autre, allant de 0 à 100 sur l'échelle de ressenti.

Un participant a partagé sa crainte de suivre un programme complet, en expliquant que, s'il venait à découvrir que toutes les solutions résidaient déjà en lui, cela pourrait le confronter à une réalité difficile : il aurait l'impression d'avoir "raté sa vie" jusqu'à présent. Cette prise de conscience pourrait entraîner un sentiment de culpabilité, en raison de la responsabilité qu'il devrait assumer pour ses échecs passés.

Mais la remise en question ne devrait pas être vue comme un jugement sur le passé, ou le présent, mais plutôt comme une opportunité d'apprendre, d'évoluer et de reprendre le contrôle de son avenir.

Une grande majorité des participants, soit 87 %, identifient le courage comme un élément fondamental pour engager un processus de remise en question. Cette réponse souligne l'ampleur de l'effort psychologique et émotionnel que cette démarche implique.

Cette prise de conscience met également en lumière un besoin crucial : celui d'accompagner ce processus avec un soutien adapté. L'effort émotionnel qu'implique cette remise en question peut être déstabilisant. Il est donc essentiel de fournir un cadre sécurisant et de l'accompagnement pour que cet effort soit non seulement soutenu, mais aussi vécu de manière constructive et épanouissante.

J'ai moi-même vécu cet aspect déstabilisant de la remise en question. En présentant ces séances, j'ai rapidement perçu l'inconfort chez certains participants, parfois même accompagné de réactions agressives à mon égard. Cela m'a forcé à prendre conscience de l'importance de la douceur et de la bienveillance absolue dans l'accompagnement de ces moments de transformation. Cette expérience m'a montré qu'il est crucial d'aborder ce processus avec une attention particulière à l'état émotionnel de chacun, en offrant un espace sécurisant et respectueux pour qu'ils puissent naviguer dans leur propre vulnérabilité.

Une majorité écrasante de 95 % des participants reconnaissent que remettre en question nos croyances et comportements est une marque de responsabilité, en particulier en tant qu'êtres humains. Cette prise de conscience reflète un sentiment croissant que nous avons une part importante dans la création de notre réalité collective. L'explication qui a accompagné cette question nous invite à réfléchir sur notre position en tant qu'humains : si nous nous accordons un pouvoir sur les autres formes de vie sur la planète, ne sommes-nous pas également investis d'une responsabilité accrue ? Cette responsabilité ne se limite pas seulement à la manière dont nous agissons individuellement, mais aussi à l'impact collectif de nos actions sur l'environnement, les autres êtres vivants et la société en général.

À peu près 95 % des participants reconnaissent que remettre en question leurs croyances et leurs idées peut être bénéfique pour leur bien-être personnel. Ce processus, souvent vu comme un moyen d'atteindre plus de clarté, semble ouvrir la voie à une évolution positive de l'individu.

Cependant, il y a aussi une petite fraction de participants (5 %) qui expriment des réticences. Ils pointent que cette remise en question peut aussi provoquer des doutes, des peurs et même un certain sentiment de culpabilité. En effet, prendre plus de responsabilités pour sa propre vie, même si cela est potentiellement bénéfique à long terme, peut être déstabilisant et inconfortable ce qui peut rendre la remise en question plus complexe à court terme.

94 % des participants estiment que la remise en question personnelle n'affecte pas seulement l'individu, mais peut également avoir un impact sur ceux qui l'entourent. Ce cheminement de transformation ne se limite donc pas à une responsabilité envers soi-même ; son influence est beaucoup plus large, touchant nos proches et notre entourage. En évoluant consciemment, nous participons indirectement au bien-être des autres, créant ainsi une dynamique collective de bien-être.

Les 6 % de participants réticents à cette idée semblent répondre à des préoccupations similaires à celles exprimées dans l'analyse de la question précédente. Il est possible qu'ils voient cette remise en question comme trop personnelle ou même perturbante, craignant que l'impact sur les autres ne soit pas aussi direct ou bénéfique qu'il n'y paraît.

Le passage à l'action, notamment à travers un programme de développement personnel visant une meilleure compréhension de ses processus internes, n'est pas une démarche que tout le monde est prêt à entreprendre.

Cependant, 84 % des personnes interrogées (de celles ayant terminé la session) se disent prêtes, convaincues, ou possèdent l'envie, le courage et la patience nécessaires pour entamer ce voyage vers le centre de soi.

Nos convictions, nos ressentis, ainsi que notre état physique, mental et émotionnel à un moment donné, influencent grandement nos comportements et les démarches que nous décidons d'entreprendre dans notre quotidien. Ces facteurs déterminent notre ouverture à ce type de parcours, ainsi que notre motivation à explorer notre intérieur.

Je considère que ce pourcentage reste très encourageant. Il reflète une volonté et une capacité réelles, chez la majorité d'entre nous, à initier ou à poursuivre ce cheminement, riche en découvertes et en possibilités. Cela témoigne d'une ouverture collective à la transformation et à l'exploration personnelle, malgré les défis que cela implique.

Conclusion de l'étude pratique

Les analyses obtenues me permettent de répondre à mes interrogations de la manière suivante :

1. *Quelles sont nos perceptions individuelles actuelles vis-à-vis de nous-mêmes et de notre réalité ?*

Nous reconnaissons majoritairement une réalité extérieure (objective), tout en admettant qu'elle est filtrée et interprétée différemment par chacun (subjective). Toutefois, si la pluralité des perceptions est bien admise, l'idée que plusieurs versions de la réalité puissent exister en parallèle heurte une conception plus linéaire du monde et du temps, probablement façonnée par les récits qui nous ont conditionnés depuis notre enfance.

Cette limitation due à la linéarité se retrouve également dans notre perception de l'individu. Bien que nous puissions accepter l'idée que différentes versions de nous-mêmes existent déjà, ou du moins que nous ayons le choix d'adopter divers comportements et actions, nous nous sentons souvent limités dans ces choix par une présence invisible et constante du principe de cause à effet ainsi que par les conditions externes.

2. *Sommes-nous conscients du rôle et de l'influence de ces perceptions sur nos choix, nos comportements et nos actions au quotidien ?*

Nous semblons reconnaître que l'histoire que nous nous racontons à propos d'un processus possède une dimension subjective, consciente ou inconsciente, et peut influencer

sur le résultat. Cela confirme le potentiel de la perception comme un levier clé dans tous les aspects de notre réalité individuelle et collective.

Une validation externe de sa vision et de ses ressentis personnels est souvent recherchée à différents degrés par les individus. Un besoin excessif de cette validation peut révéler une dépendance susceptible de limiter l'autonomie et la confiance en soi. Toutefois, le retour extérieur n'est pas nécessairement à bannir, car il peut aussi jouer un rôle positif dans la construction de l'individu.

Cette notion de validation externe semble également se refléter dans nos actions, perçues comme la manifestation concrète et visible de qui nous sommes. Elles apparaissent alors comme une forme de vérité finale, une preuve tangible, en opposition avec notre être intérieur, plus abstrait et difficilement saisissable en l'absence d'expression physique.

On pourrait alors envisager que nos actions idéales sont celles qui traduisent le plus fidèlement notre être intérieur. L'enjeu serait d'aligner les deux pour mener une vie plus authentique et épanouissante.

3. Une fois conscients de ce pouvoir, sommes-nous prêts et disposés à en prendre pleinement la responsabilité, à le découvrir et à l'utiliser ?

Nous semblons percevoir un conflit entre le désir d'être authentiques et la nécessité de nous adapter aux contextes sociaux. Cette tension pourrait nous amener à nous sentir seulement partiellement responsables de notre réalité physique.

Ainsi, nous acceptons plus facilement la responsabilité dans certains aspects de notre vie (par exemple, nos réussites ou nos échecs personnels), mais avons plus de mal à l'assumer pleinement de manière générale, notamment dans les situations perçues comme étant hors de notre contrôle.

La notion de responsabilité personnelle peut également être vécue comme culpabilisante, en fonction du vécu et de la sensibilité de chacun.

En effet, prendre davantage de responsabilités pour sa propre vie, bien que potentiellement bénéfique à long terme, peut être déstabilisant et inconfortable, rendant ainsi la remise en question plus complexe à court terme.

De plus, cette remise en question personnelle ne concerne pas seulement l'individu, mais peut aussi impacter ceux qui l'entourent. En évoluant consciemment, nous reconnaissons notre participation indirecte au bien-être des autres, créant ainsi une dynamique collective de transformation.

La reconnaissance de l'impact collectif de l'espèce humaine, tant sur l'environnement que sur les autres êtres vivants et la société en général, paraît évidente pour la plupart d'entre nous, et la responsabilité qui en découle semble être reconnue presque unanimement.

4. *Sommes-nous capables de remettre en question nos perceptions actuelles, nos pensées et nos croyances si cela peut mener à la cocréation d'une nouvelle réalité consciente et durable ?*

Nous pouvons observer une diversité marquée, parfois même opposée, dans nos réactions émotionnelles face à une même idée, indépendamment de sa véracité. Ces émotions, vecteurs de nos expériences passées, influencent notre manière de nous comporter et de gérer nos actions dans le présent, tout comme elles façonnent les croyances que nous adoptons.

Nous affirmons avoir une certaine ouverture d'esprit envers des croyances différentes des nôtres, mais cela ne garantit ni un véritable désir de remise en question ni une réelle capacité à le faire.

Nous éprouvons des difficultés à nous ouvrir, souvent par peur de nous blesser, ce qui empêche une connexion authentique à soi et aux autres. Divers facteurs externes semblent être à l'origine de cette méfiance, et cette protection est souvent perçue comme nécessaire pour préserver un sentiment de sécurité réconfortant.

Qu'il s'agisse du changement en général ou de la croissance intellectuelle, qui exige une ouverture à de nouvelles idées et croyances, ces transformations demandent du courage ainsi qu'une volonté consciente, façonnée par notre perception subjective.

Même une notion aussi universelle que le changement résonne souvent avec nos histoires personnelles, nos peurs ou notre attachement aux repères extérieurs.

Mais ces difficultés viennent-elles réellement du changement lui-même, ou bien de notre manière de l'appréhender ?

Poser des questions est un outil puissant qui nous permet d'aller au-delà de nos connaissances actuelles. Se remettre en question requiert à la fois de l'humilité, pour admettre que nous ne savons pas tout, et du courage pour envisager l'inconnu. Nos questions sont les clés qui ouvrent la porte à de nouvelles possibilités.

Rechercher une meilleure compréhension de ses processus internes n'est pas une démarche que tout le monde est prêt à entreprendre à n'importe quel moment de sa vie, car cela implique de l'effort psychologique et émotionnel.

Nos convictions, nos ressentis, ainsi que notre état physique, mental et émotionnel à un moment donné, influencent grandement nos comportements et les actions que nous décidons d'entreprendre dans notre quotidien. Ces facteurs déterminent également notre ouverture à ce type de parcours.

Mais les résultats de cet atelier témoignent d'une ouverture collective à la transformation et à l'exploration personnelle chez la plupart des participants, malgré les défis que cela implique.

Recommandations managériales

Mise au point personnel

Je dois admettre, chers lecteurs que j'entame ce chapitre avec une certaine réserve.

Proposer des recommandations concrètes, c'est un peu comme poser une sorte de "vérité" dans un domaine aussi complexe et fluide que le management, et cela peut effectivement donner l'impression que l'on réduit la diversité des possibilités à un ensemble de solutions figées.

Je vous demande donc de les considérer plutôt comme des pistes, des suggestions basées sur mes recherches, mes observations et mes expériences, mais elles doivent toujours être considérées avec une certaine flexibilité, en fonction des contextes spécifiques de chaque entreprise, équipe ou individu.

Ce que je partage ici, ainsi que tout au long de ce travail est le fruit de ma vision, de mes croyances et de mon interprétation personnelle et de ce fait est teinté inévitablement d'une dimension subjective et cela, malgré mes efforts de le rendre aussi riche et multiforme que possible via les sources scientifiques utilisées et les retours des participants.

Considérer ma propre subjectivité va peut-être m'aider également à éviter de tomber dans le piège de la recherche de raccourcis, de solutions toutes faites, ou l'illusion de certitude.

Mon intention est de partager des principes et des approches qui peuvent servir de points de départ vers de nouvelles possibilités, une sorte de philosophie du leadership plus qu'une solution définitive.

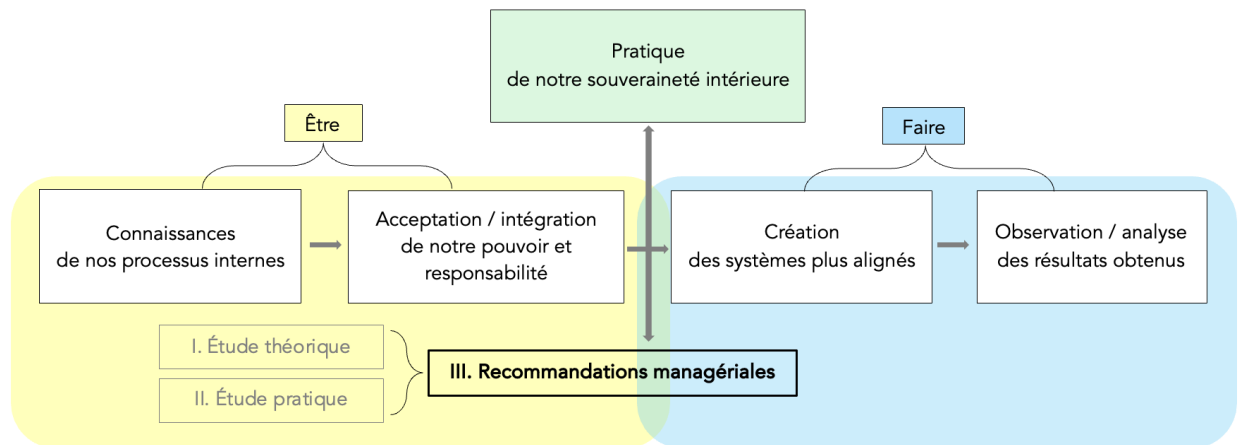


Figure 22 - Positionnement des recommandations managériales du mémoire dans le processus de transformation.

Le principe de base

Ce que je cherche à accomplir, c'est de faire en sorte que nos processus internes, une fois compris et acceptés, puissent être intégrés dans nos systèmes externes, nos méthodes, et nos organisations. L'idée est de calquer nos modes de fonctionnement biologiques, neurologiques et cognitifs sur nos structures de travail, créant ainsi un environnement qui nous ressemble réellement. Plutôt que de devoir nous adapter à un système artificiel et déconnecté de notre nature véritable, l'objectif est de cocréer activement un système qui nous ressemble et nous soutient nous permettant ainsi de travailler dans un cadre qui nous conduit à une efficacité naturelle.

Bien qu'elles visent la mise en œuvre d'actions concrètes, ces recommandations s'enracinent profondément dans notre « être » et s'inspirent de notre souveraineté intérieure. Elles s'inscrivent ainsi à l'articulation entre « être » et « faire ».

Les deux points essentiels servant de boussole pour mes suggestions :

1. La subjectivité et la liberté individuelle – Chaque individu a une perception unique du monde, influencée par ses expériences passées, ses émotions et ses croyances. En reconnaissant cela, on accepte que chacun évolue à son propre rythme et a sa propre manière de donner du sens à la réalité.
2. L'interconnexion et la responsabilité collective – Nous sommes tous liés, et nos choix, croyances et actions ont des impacts sur les autres et sur la société dans son ensemble. Cette prise de conscience empêche que la liberté individuelle ne devienne de l'égoïsme ou du chaos.

Recommandations de gestion en pratique

1. Créer un environnement sécurisant

Garantir un espace où chacun peut exprimer ses vulnérabilités sans peur du jugement est essentiel. Quand les employés se sentent en sécurité dans leur environnement de travail, ils sont plus enclins à partager leurs idées, leurs difficultés et à s'investir pleinement dans leur rôle. La sécurité psychologique est cruciale pour que chacun puisse explorer ses propres limites, ses forces et ses faiblesses sans craindre des conséquences négatives.

Il peut être utile de garantir des moments de partage one-to-one où les employés peuvent faire part de leurs difficultés dans un cadre plus restreint en dehors des réunions collectives.

2. Accepter et respecter les particularités individuelles

Cela semble être le point le plus controversé, et pourtant...

Nous devons reconnaître que chaque personne est unique, avec son propre rythme, ses propres cycles et ses propres besoins. Cela inclut la reconnaissance des différences émotionnelles, physiques et mentales.

Plutôt que d'imposer une vision uniforme, l'ouverture à la diversité de pensées et de perceptions permet d'encourager la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes sous des angles nouveaux.

Cela crée aussi une culture où les employés se sentent écoutés et respectés dans leur singularité, ce qui favorise la motivation et l'engagement. En effet, en refoulant cette individualité, on risque de stagner, de manquer des idées originales et de créer un

environnement où les gens se sentent contraints, ce qui peut nuire à leur bien-être et à la productivité.

Une fois qu'on commence à aborder la diversité non comme une difficulté, mais comme une richesse, le modèle de gestion devient non seulement viable, mais potentiellement très puissant.

3. Avoir une vision claire de l'objectif collectif

Il est crucial d'établir un objectif collectif fort, un sens partagé du "pourquoi". Quand chacun comprend bien la direction dans laquelle l'équipe ou l'entreprise se dirige, il est plus facile de laisser de la liberté tout en restant aligné. Cela crée une synergie où les différences individuelles deviennent des atouts plutôt que des obstacles. L'individualité devient une force qui soutient l'objectif global, plutôt qu'un facteur de confusion ou de fragmentation.

4. Mettre en place des structures et des cadres clairs

Le véritable défi est de savoir comment gérer et intégrer cette diversité, non pas en cherchant à l'uniformiser, mais en mettant en place des structures qui permettent à chacun de s'épanouir tout en poursuivant des objectifs communs. En clarifiant les rôles, les responsabilités et les limites dès le départ, nous favorisons un environnement où la diversité peut non seulement être acceptée, mais aussi canalisée de manière constructive.

Plutôt que de simplement poser des limites fixes, il peut être utile d'établir un dialogue continu, où les personnes peuvent ajuster et réévaluer leurs zones de confort et leurs responsabilités au fur et à mesure de l'évolution du projet ou de leur propre évolution dans le temps. Cela renforce la flexibilité et l'adaptabilité au sein de l'équipe.

5. Cultiver l'autonomie et la responsabilité

Le leadership ne consiste pas à micro-manager, mais à offrir à chaque membre de l'équipe la possibilité de prendre en charge ses propres responsabilités. Les leaders doivent accorder suffisamment de confiance à leurs équipes pour qu'elles puissent trouver leur propre manière de travailler, tout en étant là pour soutenir en cas de besoin. Cela favorise non seulement la motivation, mais aussi un sentiment d'appropriation et d'accomplissement.

6. Garantir une communication transparente

Garantir la transparence dans la communication entre tous les niveaux de l'organisation est une dimension souvent négligée, mais qui est cruciale pour éviter les incompréhensions, réduire la peur et donner du sens au travail de chacun. Si les employés ne comprennent pas clairement les objectifs du leadership ou si certaines décisions leur semblent arbitraires, cela crée un sentiment de désalignement, voire de méfiance. Une compréhension claire des enjeux renforce la confiance et l'engagement. Créer une connexion entre la vision globale et les actions individuelles permet aux employés de comprendre comment leurs tâches quotidiennes contribuent à un projet plus grand et permet de garder une cohérence au niveau de l'équipe.

7. Encourager la découverte de soi et le respect des limites

L'entreprise, en l'occurrence le leader devrait aussi jouer un rôle important dans le développement personnel de ses collaborateurs. Il doit encourager les individus à explorer leurs forces et leurs fragilités, à prendre conscience de leurs propres besoins et à respecter leurs limites. Un bon leader aide ses collaborateurs à apprendre à travailler avec leurs émotions, leurs énergies et leurs ressources, et à les utiliser de manière optimale sans forcer des rythmes qui ne leur conviennent pas. Cela permet d'éviter l'épuisement, tout en maintenant une performance naturellement optimale.

8. Guider plutôt que contrôler

Le leadership devient alors un rôle de guide plutôt que de commandant. Le leader est là pour offrir des orientations, des ressources et des retours constructifs, mais il ne dirige pas les actions de manière autoritaire. Il aide l'équipe à trouver son chemin, à comprendre ses dynamiques internes et à mieux se connaître. Le leader devient un facilitateur, un modèle d'intégrité et de transparence, qui soutient ses collaborateurs pour qu'ils se réalisent pleinement dans leur travail.

Le véritable défi du leadership, ici, est de parvenir à une performance collective tout en honorant l'individualité de chaque membre de l'équipe. En garantissant que chacun puisse s'épanouir et se sentir accepté dans sa singularité, on crée une dynamique où la collaboration devient naturelle et fluide. Chacun apporte sa force unique, et c'est cette richesse collective qui mène au succès de l'équipe ou de l'entreprise.

9. L'agilité organisationnelle

L'agilité est un concept clé dans ce type de gestion. Si l'entreprise est capable de s'adapter, de réagir rapidement aux besoins changeants de ses membres, elle devient plus fluide et capable de gérer cette diversité sans tomber dans le chaos. Cela suppose des structures de travail plus horizontales, des processus de feedback réguliers et une vraie capacité d'adaptation. Ce n'est pas une question de « laisser tout le monde faire à sa tête », mais de cultiver une flexibilité qui permet à chaque individu de s'épanouir à sa manière, tout en contribuant à un objectif collectif.

10. Agilité des processus et des connaissances

Dans notre société, nous avons souvent appris que grandir signifie accumuler : plus de connaissances, plus de compétences, plus d'outils, plus de résultats. Et si la véritable croissance ne venait pas de ce que nous acquérons, mais de ce que nous acceptons de laisser aller ?

Et si l'innovation, la clarté et la fluidité émergeaient non pas en ajoutant, mais en simplifiant, en épurant, en désapprenant ?

Le leadership conscient nécessite parfois de remettre en question l'idée que « plus » équivaut toujours à « mieux ». Car l'accumulation peut saturer l'esprit, alourdir les dynamiques d'équipe et les processus, freiner l'élan créatif.

Savoir désapprendre devient alors une compétence essentielle : désapprendre des croyances obsolètes, des automatismes dépassés, des certitudes figées. Se défaire des tâches répétitives et peu utiles.

Dans un monde professionnel où la performance est souvent associée à l'empilement, choisir le « moins », en complexité, en contrôle, en injonctions, peut devenir un acte radical... et profondément libérateur. C'est dans cet espace allégé que peuvent émerger l'agilité, la cohérence et une intelligence collective renouvelée.

11. Prendre soin du leader

Prendre soin du leader, c'est prendre soin de tout l'écosystème qu'il influence. Sa présence, son énergie, son équilibre intérieur doit inspirer toute l'équipe. Un leader qui se connaît, qui écoute ses propres besoins et émotions, a davantage la capacité de guider les autres avec justesse.

Trop souvent, le leader se retrouve isolé dans ses responsabilités, portant seul des charges émotionnelles lourdes. Un accompagnement personnalisé, un espace de parole,

de recul ou de respiration peut lui offrir un véritable soulagement, et renforcer sa capacité à incarner un leadership humain et conscient.

Comprendre la subjectivité humaine, les dynamiques émotionnelles et relationnelles, permet au leader d'être ce pont entre les personnes, les services, les niveaux hiérarchiques. Cela demande de la résilience, de l'empathie, et aussi le courage d'être vulnérable.

Prendre soin du leader, c'est une stratégie essentielle pour favoriser la qualité des relations, la stabilité des équipes, et une cohérence durable dans les décisions.

12. Explorer le potentiel des programmes de développement humain

Se découvrir, se ressourcer, s'inspirer via des activités et des programmes qui nous incitent à dépasser nos stéréotypes superficiels et notre compréhension actuelle permet de nous apporter de nouvelles solutions à nos défis, de nouvelles réponses à nos questions. Cela apporte ces bénéfices également dans le milieu professionnel.

S'inspirer de différentes sources, de préférence naturelles, qui suivent déjà « le battement de cœur » de l'univers, telles que la nature, la physique quantique, nos processus humains internes, nous permet de développer un automatisme qui, plus tard, même inconsciemment, alignera nos actions avec nos dynamiques profondes.

13. Accueillir notre humanité dans son ensemble

Nous pouvons nous réapproprier notre pouvoir, individuellement et collectivement, en redéfinissant nos « défauts » humains à la lumière de ce qu'ils peuvent réellement nous offrir :

- L'émotivité : les émotions sont précieuses, elles nous guident et nous conseillent.
- L'instabilité : elle nous permet d'être flexibles et adaptables.
- La lenteur : elle nous invite à construire en symbiose avec le rythme de la nature.
- L'inconstance : les cycles sont naturels ; ils permettent d'alterner entre focus interne et externe, et d'ajuster notre vitesse dans les virages de la vie.
- La fragilité : elle nous apprend à nous traiter avec soin, à respecter nos limites et celles des autres.
- L'imperfection : elle nous inspire à apprendre, à comprendre et à évoluer continuellement.

- Les défis et les échecs: ce sont des opportunités de leçons, de découvertes et de nouvelles perspectives.
- La singularité : ensemble, nous multiplions nos possibles. Notre individualité enrichit la réalité collective de mille couleurs.

14. Travailler avec les paradoxes

Ce travail de mémoire, comme le monde professionnel, comme la vie, est traversé de paradoxes. Accepter que plusieurs vérités puissent coexister, parfois opposées, est une compétence précieuse mais encore peu développée dans les modèles de gestion traditionnels, souvent fondés sur une vision binaire et linéaire de la réalité.

Notre culture nous a souvent appris à chercher des réponses claires, à fuir l'incertitude, à privilégier l'efficacité immédiate. Pourtant, cette capacité à naviguer dans la complexité, à tolérer les zones grises, ouvre la voie à un leadership plus profond et plus humain. Un leadership conscient reconnaît que certaines tensions ne doivent pas être résolues, mais accueillies. Que parfois, la vulnérabilité peut coexister avec la force, l'action avec l'écoute, la stabilité avec le mouvement.

En acceptant ces paradoxes, nous éliminons la tension qu'ils génèrent dans notre esprit. C'est en les reconnaissant et en les acceptant qu'on dissipe l'inconfort qu'ils provoquent en nous, transformant ainsi notre relation à la complexité. Les paradoxes deviennent alors des ponts conceptuels, nous permettant de dépasser les logiques duales et d'apporter des solutions plus riches, plus adaptées à la réalité complexe du vivant.

Conclusion générale

Repenser notre rapport au réel : de la subjectivité à la cocréation

Ce travail s'est construit autour d'une question centrale :

Comment notre perception individuelle pourrait-elle nous permettre de cocréer une réalité collective consciente et durable ?

En explorant la subjectivité humaine, ses mécanismes perceptifs, ses dimensions émotionnelles, cognitives, biologiques et même quantiques, il devient évident que toute

organisation humaine — entreprise, institution ou société — est le fruit de ces perceptions croisées, interprétées, puis traduites en systèmes.

Nous sommes les créateurs de ces histoires, où les expériences ne nous « arrivent » pas : elles se déploient à travers nous. Cela rappelle que la vie n'est pas imposée de l'extérieur, mais qu'elle prend forme en nous, à travers notre être et nos actions. Cette idée nous redonne du pouvoir, mais nous invite aussi à accepter une responsabilité : celle de reconnaître la puissance de nos pensées et de nos croyances, qui orientent nos comportements et façonnent notre réalité.

Ainsi, notre perception — à la base de l'interprétation de notre expérience — devient un levier stratégique essentiel pour construire une réalité collective consciente et durable.

Ce mémoire ne cherche pas à figer des vérités, mais à ouvrir un espace de réflexion sur l'importance de considérer l'humain non pas comme un simple rouage adaptable à un système, mais comme une source vivante d'intelligence, de complexité et de potentiel créatif. En reconnaissant la richesse de notre subjectivité, nous pouvons créer des environnements professionnels qui nous ressemblent, ancrés dans ce que nous sommes réellement : nos rythmes, nos paradoxes, nos forces comme nos fragilités.

Dans un monde où les modèles d'efficacité s'inspirent de plus en plus des machines et des algorithmes, il devient urgent de réinvestir notre humanité. Car à force d'optimiser ce qui est mesurable, nous risquons d'oublier l'essentiel : le sens, les ressentis, l'expérience vécue. Or, aucune transformation durable ne peut advenir sans une connaissance de soi, une écoute fine de nos dynamiques internes, et une volonté de cocréer un futur qui nous intègre pleinement.

Ce mémoire propose ainsi une bascule : passer d'un paradigme d'adaptation à un paradigme de résonance. Créer des systèmes non pas contre ou au-dessus de l'humain, mais avec lui, à partir de lui. C'est en partant de nos processus internes que nous pouvons construire des dynamiques collectives respectueuses et vivantes.

La subjectivité n'est pas un obstacle à l'objectivité, elle en est le complément. Elle constitue le point d'entrée d'un leadership conscient, qui guide sans imposer, relie plutôt qu'il ne contrôle, et ose embrasser la complexité plutôt que de la réduire.

C'est en assumant notre singularité, notre responsabilité et notre capacité à nous transformer de l'intérieur que nous pourrons, ensemble, écrire une histoire collective qui nous ressemble — une histoire dans laquelle l'humain retrouve pleinement sa place.

Approche critique

Ce travail part d'une intention et d'un regard subjectif, et transmet donc une vision personnelle. Bien qu'il ait été continuellement confronté à d'autres regards, humains ou issus de l'IA, et qu'il se soit formulé au fil du temps en tenant compte des avis et retours reçus lors des séances, il peut, bien évidemment, comporter des biais et des barrières personnels.

Un nombre plus important de participants, ou une diversité accrue des environnements dans lesquels les séances ont été réalisées, pourraient apporter un regard plus nuancé et une appréciation plus « juste » des résultats, tout en permettant une éventuelle segmentation afin d'examiner plus finement les différents facteurs influençant notre regard.

Les domaines scientifiques choisis, tels que les neurosciences et la physique quantique, peuvent également induire une approche conditionnée par les limites propres à ces disciplines.

De ce fait, considérer ce travail comme le début d'une investigation et d'une expérimentation plus diversifiée pourrait être de rigueur.

Ouverture et perspectives futures

Ce travail ouvre plusieurs pistes intéressantes pour une réflexion plus poussée sur la place de l'humain dans un monde de plus en plus automatisé. Il serait pertinent de tester ces idées dans des contextes concrets, afin d'observer l'impact d'une telle réorientation sur la performance organisationnelle et la durabilité des projets collectifs.

Déployer des initiatives telles que le programme LIO, qui reflète les contenus de ce mémoire, pourrait permettre de mieux prendre conscience de nos processus internes, et de cultiver une connaissance ainsi qu'une empathie profondes envers les créateurs multicolores que nous sommes.

Une telle transformation nécessitera probablement un changement culturel profond, dans lequel l'humain ne serait plus considéré uniquement comme un outil, mais comme le fondement même des systèmes que nous cherchons à cocréer.

Bibliographie

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.

doi: 10.36713/epra6848.

Aggeri, F. (2023, 11 avril). *Il faut sortir l'innovation du paradigme futuriste et penser une innovation plus responsable*. *L'Écho*.

<https://www.lecho.be/opinions/general/franck-aggeri-il-faut-sortir-l-innovation-du-paradigme-futuriste-et-penser-une-innovation-plus-responsable/10486143.html>

Barrett, L. F., & Quigley, K. S. (2021, July). Interoception: The secret ingredient. *Cerebrum: the Dana forum on brain science* (Vol. 2021). Dana Foundation.

Récupéré de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8493823/>

Beddington-Behrens, S. (2020). *Gateways to the Soul: Inner Work for the Outer World*. Simon and Schuster. Récupéré de

<https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=Jpy9DwAAQBAJ>

Bekrater-Bodmann, R., Azevedo, R. T., Ainley, V., & Tsakiris, M. (2020). Interoceptive awareness is negatively related to the exteroceptive manipulation of bodily self-location. *Frontiers in Psychology*, 11, 562016.

doi: 10.3389/fpsyg.2020.562016.

Buchart, M. (2020). Projection vs. perception: La présentation de soi à travers la description de l'autre en didactique du FLE. *Language for International Communication: Linking Interdisciplinary Perspectives*, 3, 161-170.

doi: 10.22364/lincs.2020.

Chen, W. G., Schloesser, D., Arensdorf, A. M., Simmons, J. M., Cui, C., Valentino, R., ... & Langevin, H. M. (2021). The emerging science of interoception: sensing, integrating, interpreting, and regulating signals within the self. *Trends in neurosciences*, 44(1), 3-16.

doi: 10.1016/j.tins.2020.10.007.

Christen, A., & Grandjean, D. (2010). Chapitre 02. Mécanismes des dynamiques neuronales intégratives : de la perception à la décision. In *Du percept à la décision* (pp. 99-118). De Boeck Supérieur.

doi : 10.3917/dbu.masmo.2010.01.0099

Cook, R. J. (1988). What are quantum jumps? *Physica Scripta*, 1988(T21), 49.
doi : 10.1088/0031-8949/1988/T21/009.

Crosby, D. A. (2022). *The Multiplicity of Interpreted Worlds: Inner and Outer Perspectives*. Rowman & Littlefield.
Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=yHFbEAAAQBAJ>

Drigas, A., & Mitsea, E. (2020). The 8 pillars of metacognition. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 15(21), 162-178.
Récupéré de <https://www.learntechlib.org/p/218360/>

Drigas, A. S., & Karyotaki, M. (2019). "A Layered Model of Human Consciousness". *Int. J. Recent Contributions Eng. Sci. IT*, 7(3), 41-50.
doi: 10.3991/ijes.v7i3.11178.

Dubost, N. (2019). Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management : L'exemple des salariés aidants. *Management & Prospective*, 36, 69-85.
doi: 10.3917/g2000.364.0069.

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906-911.
doi: 10.1037/0003-066X.34.10.906.

Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
doi: 10.3390/su13116360.

Gill, S. S., & Buyya, R. (2024). Transforming research with quantum computing. *Journal of Economy and Technology*, 2024, Article 100001.
doi: 10.1016/j.ject.2024.07.001

Girod, R. P. (1950). Les théories et les méthodes psycho-sociologiques de Kurt Lewin. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 9, 129-155.
Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/40656758>

Hamant, O. (2022). *La troisième voie du vivant*. Odile Jacob.
Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=OoFdEAAAQBAJ>

Hanine, S., & Nita, M. A. (2019). The paradigm of quantum leadership: ontology, praxis and application to management. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 837-858.

Récupéré de <https://www.researchgate.net/profile/Sanae-Hanine/publication/341075664>

Heintz, P. (2021). Biais décisionnels dans la gestion des crises: peut-on reprogrammer le logiciel humain? *Les Entretiens du Risque 2021*.

Récupéré de <https://hal.science/hal-03435359/>

Holt, R. (2020). Hannah Arendt and the raising of conscience in business schools.

Academy of Management Learning & Education, 19(4), 584-599.

doi: 10.5465/amle.2020.0147.

Ives, C. D., Freeth, R., & Fischer, J. (2020). Inside-out sustainability: The neglect of inner worlds. *Ambio*, 49, 208-217.

doi: 10.1007/s13280-019-01187-w.

Jarvis, S. H. (2020). Scientific Principles of Space, Time, and Perception.

doi: 10.13140/RG.2.2.16207.84648/1.

Jousseaume, V. (2022). On aménage le monde comme on envisage la vie. *Plan Urbanisme Construction Architecture*.

Récupéré de <https://www.abd-asso.org/wp-content/uploads/2022/10/2022-JOUSSEAUME-ENSA-clermont-aout2022.pdf>

King, S. B. (2020). Otherness as a Challenge to Buddhism. *Buddhism in Dialogue with Contemporary Societies*, 20, 47.

Récupéré de <https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=P3QTEAAAQBAJ>

Khurshid, N., & Janjua, F. (2022). OTHERNESS VS. UBUNTU: A POSITIVE DISCOURSE ANALYSIS OF SPEECHES OF NELSON MANDELA. *Pakistan Journal of Social Research*, 4(2), 491-499.

Récupéré de <https://pjsr.com.pk/wp-content/uploads/2022/05/49.-Vol-4.-Issue-2-Apr-Jun-2022-Khurshid-Janjua-Otherness-vs.-Ubuntu.pdf>

Korteling, J. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A., Boonekamp, R. C., & Eikelboom, A. R. (2021). Human-versus artificial intelligence. *Frontiers in artificial intelligence*, 4, 622364.

doi: 10.3389/frai.2021.622364.

Laszlo, C., Waddock, S., Maheshwari, A., Nigri, G., & Storberg-Walker, J. (2021). Quantum worldviews: How science and spirituality are converging to transform consciousness for meaningful solutions to wicked problems. *Humanistic Management Journal*, 6, 293-311.
doi: 10.1007/s41463-021-00114-0.

Lewis, C. T., & Short, C. (1879). *A Latin dictionary*. Perseus Digital Library.
Récupéré de :
<https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.04.0059%3Aentry%3Dconscientia>

Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les cahiers de la recherche*, 18.
Récupéré de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55025019/wp_louart2-libre.pdf?1510846625=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMaslow_Herzberg_et_les_theories_du_contenu.pdf&Expires=1746477128&Signature=CC-8KaU1ej-7Fg9D8v-tRWs5h9fDRSnnTchi1NUc9lgcr~JljDdstyQPj0vqSkEXZs3AdUYDxQpSntcaHsmTSarWzXx88KsYaneu1eMauPnZM6Dt9CjkbIfk3aZmRS1a31i2pBp5PTqiL5xY-kSKlHlfnKz7ZerDgOzzoMQD5NZ0Bfw1Q8oaMe76MFnNc0KLw0qJ6mslcxWqzfl8tTs8vJn4jGS1kDXl~8flCzYQZTRq1mUh7aqu8NVmeZ~SXm1YTCIF7eju-1gVVvsTrPWVRBr3uYAKTx9rHS8N4txYHwFljJKT17pk8V4B7cRtd2lmMkfjIW-SxXDw~GzQqHDSemg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

MacKewn, A., Depriest, T., & Donavant, B. (2022). Metacognitive Knowledge, Regulation, and Study Habits. *Psychology*, 13(12), 1811-1821.
doi: 10.4236/psych.2022.1312112.

Martinez, C. (2023). Otherness and the Nature of the Multifaceted Self. *International Journal of Undergraduate Research and Creative Activities*, 7(2), 19.
doi: 10.7710/2155-4838.1137.

Mishra, P., & Pimpri, P. (2022). Quality of life (QOL): role of IQ, EQ and SQ. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 11(1), 18-24.
Récupéré de <https://www.researchgate.net/publication/360719749>

OHIRA, H. (2023). Predictive processing and emergence of the human mind. *Psychologia*, 65(2), 134-159.
doi: 10.2117/psychsoc.2023-B032.

Ocasio, W., Kraatz, M., & Chandler, D. (2023). Making sense of corporate purpose. *Strategy Science*, 8(2), 123-138.
doi: 10.1287/stsc.2023.0054.

OpenAI. (2025). ChatGPT. (Version of April 7) [Large language model].
<https://chat.openai.com/chat>

Qamar, R., & Zardari, B. (2023). Artificial neural networks: An overview. *Mesopotamian Journal of Computer Science*, 2023, 130–139.
doi: 10.58496/MJCSC/2023/015.

Radvansky, G. A. (2021). Human memory. *Routledge*.
doi: 10.4324/9780429287039.

Raman, R., Kowalski, R., Achuthan, K., Iyer, A., & Nedungadi, P. (2025). Navigating artificial general intelligence development: Societal, technological, ethical, and brain-inspired pathways. *Scientific Reports*, 15, 8443.
doi: 10.1038/s41598-025-92190-7.

Rant, M. B. (2020). Sustainable development goals (SDGs), leadership, and Sadhguru: SELF-TRANSFORMATION becoming the aim of leadership development. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100426.
doi: 10.1016/j.ijme.2020.100426.

Ringleb, A. H., & Rock, D. (2012). NeuroLeadershipjouRnAl.
Récupéré de: https://www.researchgate.net/profile/AI-Ringleb-2/publication/263298268_NeuroLeadership_in_2011_and_2012/links/0f31753a8144a7b602000000/NeuroLeadership-in-2011-and-2012.pdf

Stawarczyk, D., Bezdek, M. A., & Zacks, J. M. (2021). Event representations and predictive processing: The role of the midline default network core. *Topics in Cognitive Science*, 13(1), 164-186.
doi: 10.1111/tops.12450.

Thomas, J. (2018). SCIENCES DE L'IMAGINAIRE, PHYSIQUE QUANTIQUE ET NEUROSCIENCES: UN DIALOGUE.
Récupéré de <https://hal.science/cel-01951947/document>

Valencia, A. L., & Froese, T. (2020). What binds us? Inter-brain neural synchronization and its implications for theories of human consciousness. *Neuroscience of consciousness*, 2020(1), niaa010.
doi: 10.1093/nc/niaa010.

Versace, R. (2021). L'espace-temps cognitif. Introduction au volume. *Intellectica*, 74(1), 7-28. doi: 10.3406/intel.2021.1983.

Woiwode, C., Schöpke, N., Bina, O., Veciana, S., Kunze, I., Parodi, O., ... & Wamsler, C. (2021). Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustain Sci* 16, 841–858.
doi: 10.1007/s13280-016-0800-y.

Zarka, Y. C. (2019). Éditorial: L'intelligence artificielle ou la maîtrise anonyme du monde. *Cités*, (4), 3-8.
doi: 10.3917/cite.080.0003.

Zasa, F. P., & Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: strong teams have the power. *Journal of Business Strategy*, 44(6), 415-425.
doi: 10.1108/JBS-04-2022-0065.

Zhou, P., Critchley, H., Garfinkel, S., & Gao, Y. (2021). The conceptualization of emotions across cultures: a model based on interoceptive neuroscience. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 125, 314-327.
doi: 10.1016/j.neubiorev.2021.02.023.

Zohar, D., & Marshall, I. (2000). SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence. *New York: Bloomsbury Publishing*.

Récupéré de

https://books.google.be/books?id=vzQrpl9Z9rcC&lr=&source=gbs_navlinks_s