

Louvain School of Management

**Comment les pratiques corporelles
permettent-elles d'instaurer une
vision transformatrice des
Sustainable Development Goals
dans les entreprises ?
Regards de formateurs alternatifs
en Fédération Wallonie-Bruxelles.**

Auteur : Leclercq Romain
Promotrice : Ruwet Coline
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre du master [120]
en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée en Corporate Sustainable
Management
Horaire de jour

Je tiens à remercier ma promotrice, Coline Ruwet, pour sa confiance, son aide précieuse, son écoute, ses conseils judicieux et sa disponibilité, tout au long de la rédaction.

Je remercie toutes les personnes qui ont à la fois porté un grand intérêt au thème de ce mémoire et pris le temps de partager leurs savoirs et leur expérience pour étayer la recherche.

Merci aussi à ma famille pour leur relecture attentive, constructive et bienveillante.

Enfin, merci à mes amies et amis, et plus particulièrement à Florence, pour leurs encouragements et leur soutien pendant ces nombreux mois.

« Un problème créé ne peut être résolu en réfléchissant de la même manière qu'il a été créé. »

Albert Einstein

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| QUESTION DE RECHERCHE ET STRUCTURE | 2 |
| PARTIE I : CONCEPTS ET OUTILS DE RÉFÉRENCE..... | 4 |
| 1. Sustainable Development Goals (SDGs) | 4 |
| 1.1. Notions de développement durable | 4 |
| 1.2. Définition des SDGs..... | 4 |
| 1.2.1. <i>Gapframe</i> | 6 |
| 1.3. Points forts des SDGs | 9 |
| 1.3.1. <i>La meilleure solution actuelle</i> | 9 |
| 1.3.2. <i>Universalité</i> | 10 |
| 1.3.3. <i>Caractère inclusif</i> | 10 |
| 1.3.4. <i>Une cible définie : sous-objectifs et indicateurs globaux</i> | 11 |
| 1.3.5. <i>Une solution dédiée aux entreprises</i> | 12 |
| 1.3.6. <i>Une approche - long terme</i> | 13 |
| 1.4. Freins liés aux SDGs..... | 14 |
| 1.4.1. <i>Contradictions entre les SDGs</i> | 14 |
| 1.4.2. <i>Verticalité et manque de collaboration</i> | 16 |
| 1.4.3. <i>Agenda 2030 trop entendu</i> | 17 |
| 1.4.4. <i>Le baromètre SDG 2020 en Belgique</i> | 18 |
| 1.4.5. <i>Questions non résolues</i> | 21 |
| 1.4.6. <i>Durabilité forte et faible</i> | 22 |
| 1.5. Engagement, évaluation et conscientisation | 27 |
| 1.6. La dimension corporelle, une solution aux manquements de la mise en place des SDGs ? | 31 |
| 2. Les pratiques corporelles pour instaurer une vision transformatrice des SDGs..... | 33 |
| 2.1. Définition des pratiques corporelles..... | 33 |
| 2.1.1. <i>Non compétitives et libérées des artefacts</i> | 34 |
| 2.1.2. <i>Impliquant la conscience et/ou la nature</i> | 35 |
| 2.1.3. <i>Transversalement : la temporalité</i> | 36 |
| 2.2. Pourquoi s'intéresser aux pratiques corporelles ? | 37 |
| 2.2.1. <i>L'importance du corps</i> | 37 |
| 2.2.2. <i>Le besoin de reconnexion avec la nature et le vivant</i> | 38 |
| 2.2.3. <i>Le corps dans l'entreprise</i> | 38 |
| 2.2.4. <i>Horizontalité et collaboration</i> | 39 |
| 2.3. Les pratiques corporelles pour instaurer une vision transformatrice des SDGs..... | 41 |
| 3. Cadre théorique..... | 42 |
| 3.1. Les Critical Management Studies (CMS)..... | 42 |
| 3.2. L'écologie corporelle | 44 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.3. | L'embodiment..... | 46 |
| PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE..... | | 49 |
| 4. | Méthodologie..... | 49 |
| 4.1. | Collecte des données..... | 49 |
| 4.1.1. | Type de recherche..... | 49 |
| 4.1.2. | Élaboration du questionnaire..... | 49 |
| 4.2. | Échantillon..... | 50 |
| 4.2.1. | Distribution géographique..... | 50 |
| 4.2.2. | Composition..... | 51 |
| 4.2.3. | Taille..... | 53 |
| 4.3. | Méthode d'analyse et objectif..... | 53 |
| 4.3.1. | Hypothèses de la méthode de Gioia..... | 53 |
| 4.3.2. | Préparer le terrain..... | 55 |
| 4.3.3. | De la structure des données à la théorie ancrée..... | 56 |
| 5. | Analyse des résultats..... | 58 |
| 5.1. | Les pratiques corporelles évoquées par les formateurs alternatifs lors des entretiens..... | 58 |
| 5.1.1. | L'immersion dans la nature..... | 58 |
| 5.1.2. | Le walking meeting..... | 59 |
| 5.1.3. | La conscience et l'introspection..... | 59 |
| 5.2. | Quelle est la vision transformatrice à adopter ?..... | 61 |
| 5.2.1. | Vision actuelle des entreprises selon les formateurs alternatifs..... | 61 |
| 5.2.2. | Quel nouveau cadre de référence pour les entreprises ?..... | 62 |
| 5.3. | Pourquoi est-il important de passer par le corps pour ancrer cette transformation ?..... | 63 |
| 5.3.1. | La prise de conscience de soi..... | 64 |
| 5.3.2. | La conscientisation des autres et de notre relation aux autres..... | 65 |
| 5.3.3. | Le soi appartenant à un écosystème fait des autres et de la nature..... | 65 |
| 5.3.4. | Le corps, les SDGs et l'entreprise..... | 66 |
| 5.4. | Quels sont les challenges pour ancrer ce changement de vision ?..... | 67 |
| 5.4.1. | Les conditions..... | 68 |
| 5.4.2. | Le top management..... | 70 |
| 5.4.3. | Les employés..... | 71 |
| 5.5. | Parenthèse liée à l'actualité..... | 72 |
| CONCLUSION..... | | 74 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | | 78 |
| ANNEXES..... | | 87 |

TABLE DES FIGURES

| | |
|---|----|
| Figure 1 - Sustainable Development Goals | 5 |
| Figure 2 - Gapframe : dimensions durables..... | 7 |
| Figure 3 - The Gapframe | 7 |
| Figure 4 - Gapframe score pour la planète..... | 8 |
| Figure 5 - Gapframe score pour la Belgique..... | 8 |
| Figure 6 - SDG Compas, les cinq étapes..... | 13 |
| Figure 7 - Attention pour la durabilité en 2020 (en %) | 19 |
| Figure 8 - Conscientisation des SDGs dans les entreprises (en %) | 19 |
| Figure 9 - Stratégie de durabilité organisationnelle par rapport à l'approche des ODD | 20 |
| Figure 10 - Schéma conventionnel du développement durable | 23 |
| Figure 11 - Pepsico's performance with purpose. | 24 |
| Figure 12 - Planetary Boundaries | 25 |
| Figure 13 - Stockholm Resilience Center..... | 26 |
| Figure 14 - Perceived Urgency vs Progress Achieved..... | 28 |
| Figure 15 - Perceived Urgency vs Attention..... | 29 |
| Figure 16 - Progress on the SDGs..... | 30 |
| Figure 17 - Définition des pratiques corporelles (compétitivité et artefacts techniques)..... | 35 |
| Figure 18 - Définition des pratiques corporelles (conscience et nature)..... | 36 |
| Figure 19 - Schéma dynamique de l'implémentation des SDGs dans les entreprises..... | 56 |
| Figure 20 - Schéma des pratiques corporelles évoquées lors des interviews..... | 58 |

ABRÉVIATIONS

CSR = Corporate Social Responsibility

CMED = Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement

CMS = Critical Management Studies

FSC = Forest Stewardship Council

GIEC = Intergovernmental Panel on Climate Change

GRI = Global Reporting Initiative

IFI = Institutions Financières Internationales

MDGs = Millennium Development Goals

MSC = Marine Stewardship Council

ODD = Objectifs de Développement Durable

OMD = Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONU = Organisation des Nations Unies

OWG = Open Works Group

PIB = Produit International Brut

RSE = Responsabilité Sociétale des Entreprises

SDGs = Sustainable Development Goals

SMART = Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound

UNGC = United Nations Global Compact

WBCSD = World Business Council of Sustainable Development

INTRODUCTION

En 2021, le jour du dépassement mondial tombe le 29 juillet. Il s'agit du jour où les ressources de la Terre sont épuisées. Cette date se situe de plus en plus tôt dans l'année sauf en 2020 à cause de la pandémie de Covid 19.

Nous vivons donc pour le moment au-dessus des moyens de la planète et « consommons » plus d'une Terre par an.

C'est dans ce contexte que, le 25 septembre 2015, les Nations Unies ont adopté un agenda ambitieux comprenant 17 objectifs principaux : les Sustainable Development Goals ou SDGs. Il s'agit de remettre la planète sur la voie du développement durable d'ici 2030 en proposant un plan global et un cadre holistique.

Un peu plus de 5 ans après la mise en place des SDGs, quel est le constat ? D'après le baromètre établi en 2020 pour la Belgique, à peine 58% des organisations apportent beaucoup d'attention à la durabilité. Ce résultat est même en baisse de 3% par rapport à 2018.

Ainsi, il apparaît que si des mesures ont effectivement été prises, les avancées restent largement insuffisantes.

Face à l'ampleur du changement de vision requis, la mobilisation de tous les acteurs, de tous les niveaux de pouvoir, est indispensable et l'entreprise y joue un rôle prépondérant.

C'est dans ces circonstances que nous souhaitons proposer, dans ce mémoire, une démarche nouvelle pour faciliter la mise en place des SDGs dans les entreprises, à travers la prise en compte de la dimension corporelle. Il s'agit ici d'une approche totalement innovante, d'un sujet encore non exploré, à notre connaissance, dans la littérature scientifique.

QUESTION DE RECHERCHE ET STRUCTURE

Dès lors ce mémoire va s'intéresser à la question de recherche suivante : « **Comment les pratiques corporelles permettent-elles d'instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises ? Regards de formateurs en Fédération Wallonie-Bruxelles** »

Ce mémoire se divise en deux grandes parties : la première reprend les concepts et les outils de référence ; la seconde s'intéresse aux expériences / vécus des consultants dans le domaine de la soutenabilité.

Premièrement, l'intention sera de comprendre les mécanismes qui sous-tendent la mise en place des Sustainable Development Goals (SDGs) dans les entreprises. Cette analyse permettra de faire ressortir les points forts mais également les lacunes de ces objectifs, avec le constat de l'absence de la dimension corporelle dans la mise en place des SDGs.

Deuxièmement, le but sera de définir la dimension corporelle et les pratiques corporelles dont il sera question dans le cadre de ce mémoire et en comprendre la pertinence pour une transition profonde du développement durable dans les entreprises.

La première partie se terminera par un cadre théorique afin de poser des bases pour la suite de ce travail.

Dans la seconde partie, l'objectif sera de mettre en relation les concepts et outils de référence avec des expériences vécues et donc concrètes. Cela permettra de vérifier, à travers ces expériences, la pertinence de l'utilisation du corps via des pratiques corporelles pour mettre en place les SDGs dans les entreprises. Le type de recherche se veut donc exploratoire pour développer des pistes de réflexion. Les acteurs interrogés sont des personnes ayant vécu une transition profonde grâce aux pratiques corporelles, et sont aujourd'hui formateurs dans le développement durable pour les entreprises.

Ils ont donc été retenus pour leur vision transformatrice de la soutenabilité, particulièrement en entreprise, avec une place pour les pratiques corporelles. Ils ont tous un lien fort avec la Fédération Wallonie-Bruxelles et une expérience intéressante à nous faire partager. Nous avons choisi de les nommer « Formateurs alternatifs » en nous inspirant de la thèse d'Emeline de Bouver (2015) , page 62 à 66.

Voici un extrait de la page 66 : « En résumé, le coach alternatif accompagne la transformation des individus et/ou des structures organisationnelles par l'usage et la transmission d'outils variés en vue de fonctionner différemment. ». Cependant, au mot « coach », nous préférons le terme « formateur ». En effet nous souhaitons insister sur leur implication personnelle dans les pratiques corporelles et souligner leur engagement dans le domaine de la soutenabilité forte en entreprise.

Les données, récoltées selon la méthode qualitative au cours des 8 entretiens, seront traitées suivant la méthode d'analyse de Gioia afin d'obtenir les éléments nécessaires au développement d'une réponse solide à notre question de recherche.

Nous terminerons par la conclusion générale ainsi qu'une explication des limites et une présentation des futures recherches possibles.

PARTIE I : CONCEPTS ET OUTILS DE RÉFÉRENCE

1. Sustainable Development Goals (SDGs)

Intéressons-nous d'abord à bien comprendre ce que sont les SDGs, quelle est leur définition exacte, leurs points forts ou faibles, comment ils sont structurés, quels sont les outils disponibles pour leur mise en place et comment en réaliser le suivi.

1.1. Notions de développement durable

Selon le Rapport Brundtland publié par la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations présentes et à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins » (Secretary-General & Development, 1987, p.26).

Olivier Godard écrit :

On a inventé l'expression «développement durable» pour désigner un mode de développement qui intègre les considérations environnementales au cœur des arbitrages sur le développement et dans la routine des mécanismes économiques. Il s'agit de changer le référentiel des décisions en sortant du court terme et du « présentisme » pour intégrer des raisonnements sur le très long terme ... Il s'agit aussi de sortir du local pour intégrer la dimension planétaire des enjeux. (Godard, 2010, p.135)

1.2. Définition des SDGs

Le concept d'Objectif de Développement Durable (ODD), plus connu sous son acronyme anglophone SDGs (Sustainable Development Goals) fut introduit par la Commission des Nations Unies pour permettre notre développement et la satisfaction de nos besoins présents sans compromettre la satisfaction des besoins des générations futures.

En 2012 lors du sommet Rio+20 des Nations Unies ce concept se formalise et prend la forme d'un panel de lignes directrices conduisant les pays développés et en voie de développement à s'engager pour construire un futur centré sur l'humain et respectueux de son environnement. Une série d'objectifs mesurables sont ainsi concrètement définis,

demandant une collaboration mondiale à tous les niveaux de gouvernance. (Gusmão Caiado et al., 2018).

Résultant d'un processus participatif étendu, un passage par les Opens Works Group (OWG) et de nombreuses enquêtes, 17 SDGs sont finalement adoptés par l'Assemblée Générale de l'ONU le 25 septembre 2015 dans une résolution titrée « Transforming our World : The 2030 Agenda for Sustainable Development » (*un.org*, 2021).

On y retrouve 5 domaines importants, nommés les 5 P : People, Planet, Prosperity, Peace et Partnerships (Gusmão Caiado et al., 2018).



Figure 1 - Sustainable Development Goals

Source : *un.org*, 2021

Ils reprennent les trois dimensions du développement durable : la biosphère, la société et l'économie. En effet, selon L'ONU elle-même, éradiquer la pauvreté par l'éducation, la santé, la protection sociale, l'emploi... est essentiel, tout en favorisant la croissance économique et en veillant à la protection de l'environnement.

En outre, l'appel est planétaire. Chaque pays, riche ou pauvre se doit d'agir.

Notons que ces objectifs sont uns et indivisibles et que l'établissement des SDGs relève d'une approche holistique dans l'élaboration des stratégies de mise en œuvre (*un.org*, 2021).

Les 17 SDGs intégrés et indivisibles proposent une remise en question perpétuelle des idées préconçues sur ce qu'il est possible d'atteindre pour chaque objectif.

Ils précisent la vision de la durabilité déjà évoquée sous le terme de développement durable en 1992, à Rio (d'où le nom Rio+20 en 2012).

A cette époque déjà, 27 principes établis vont porter des valeurs générales attribuées notamment aux aspects économiques, sociaux et environnementaux des changements sociétaux (Josephsen, 2017).

Las, lors du sommet Rio+10, les Nations Unies reconnaîtront elles-mêmes le peu de progrès réalisés (*un.org*, 2021).

Olivier Godard fait le même constat en 2003 : « Une décennie de développement durable, de Rio 1992 à Johannesburg 2002 dégage un bilan globalement négatif pour l'environnement planétaire et la capacité de la communauté internationale à prendre les problèmes à bras le corps. » (Godard, 2003, p.0)

On pourrait en effet reprocher aux premiers « Sommets de la Terre » le manque de précision quant au contenu et l'importance moindre donnée à l'instrumentalité des solutions à implanter (Josephsen, 2017).

C'est pourquoi, les SDGs se sont vus compléter par 169 sous-objectifs et plus de 240 indicateurs globaux.

En outre, de nombreux outils de planification des SDGs ont été développés pour permettre la réussite de cet immense projet. On peut citer ici Gapframe (4 dimensions, 24 défis, 68 indicateurs) ou encore SDG Compass (58 tools, 1553 indicateurs) (*un.org*, 2021).

1.2.1. Gapframe

Le Gapframe est né d'une initiative suisse multi sectorielle regroupant des institutions gouvernementales et non-gouvernementales, des universités et business school ainsi que des entreprises sous la supervision de K. Muff et T. Dyllick.

Il est basé sur 4 dimensions durables : la planète, la société, l'économie et la gouvernance, ce qui englobe 24 grands défis et 68 indicateurs convertis sur une échelle de valeur de 1 à 10, 10 étant le meilleur score.



Figure 2 - Gapframe : dimensions durables

Source : gapframe.org, 2021

Nous laissons au lecteur le soin de prendre connaissance de la méthodologie détaillée sur le site gapframe.org (gapframe.org, 2021).



Figure 3 - The Gapframe

Source : gapframe.org, 2021

Cet outil traduit les SDGs en mesures pertinentes pour chaque pays et peut servir de base aux stratégies d'entreprise. Il permet de souligner l'écart qui nous sépare des objectifs en 2017. Les résultats sont disponibles pour le monde entier, par pays ou par régions, ce qui permet de cibler directement les priorités à mettre en place par région.

Voici pour la planète :

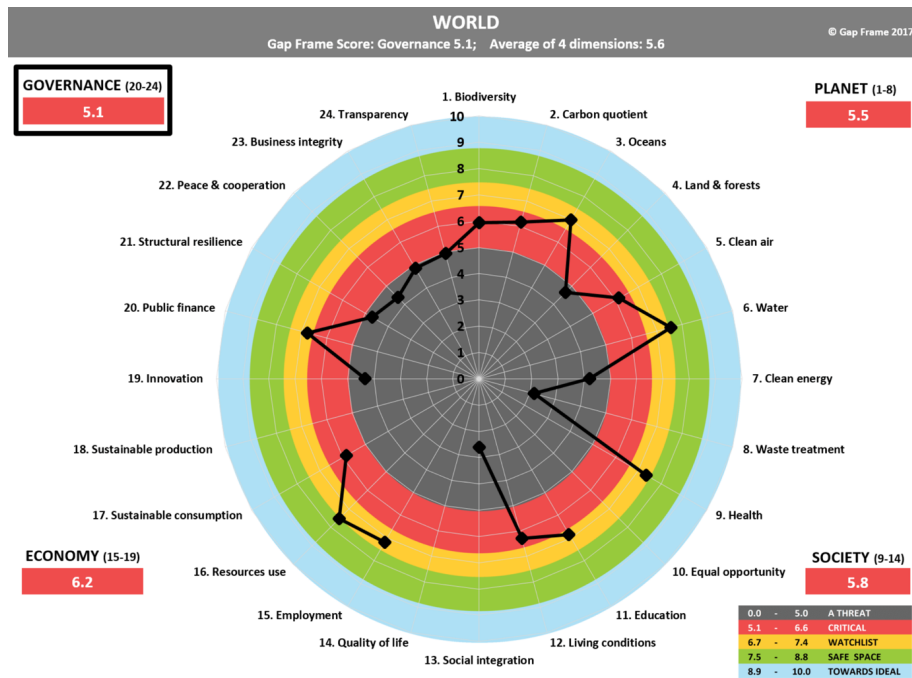


Figure 4 - Gapframe score pour la planète

Source : gapframe.org/global, 2021

Et pour la Belgique :

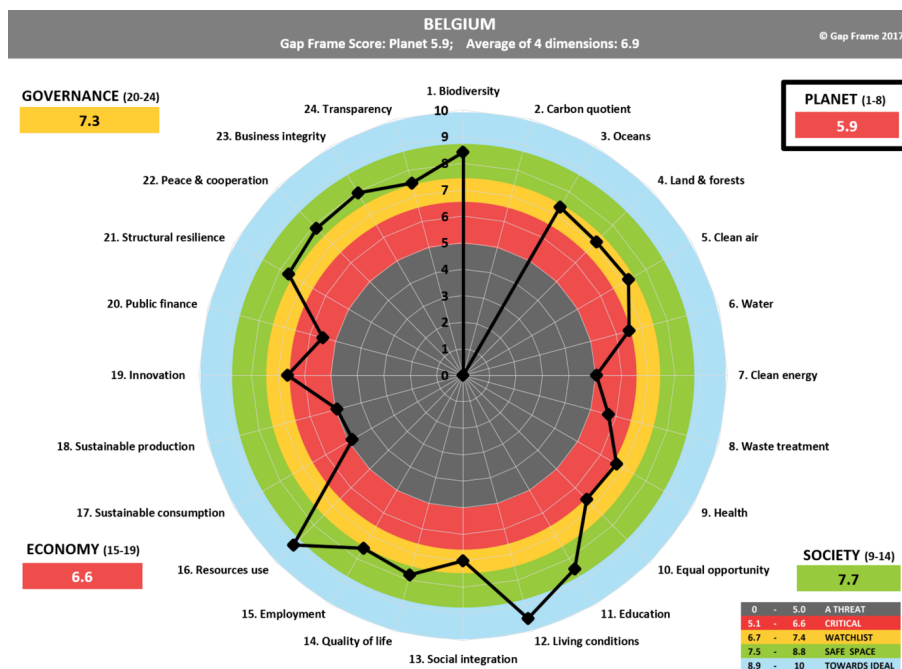


Figure 5 - Gapframe score pour la Belgique

Source : gapframe.org/bycountry/belgium, 2021

La Belgique a un bon score pour les aspects de sociétés (7.7) et de gouvernance (7.3). Avec un score de 5.9, la dimension prioritaire pour la Belgique est la planète, principalement un carbon quotient de 0, l'énergie renouvelable (0.6) et un traitement des déchets insuffisant (5.4). La Belgique a également des faiblesses d'un point de vue économique dans les sustainable consumption (4.8) et les sustainable production (4.9). Avec un gapframe score total de 5.9, ce schéma permet de se rendre compte visuellement des lacunes et donc des priorités (GRLI, 2018).

L'énorme tâche de mise en œuvre peut alors prendre son point de départ dans la boîte à outils mise en place autour des SDGs et qui propose d'associer un ou plusieurs indicateurs à chaque objectif dans le but de réaliser une évaluation des progrès réels apportés par chaque action. Ces indicateurs se veulent faciles à interpréter et accessibles afin de constituer, avec les objectifs et cibles, une plateforme puissante pour réaliser la vision du développement durable (Josephsen, 2017).

Car il faut maintenant passer à la pratique, à la transposition dans l'économie et le monde réel.

Comme le souligne bien Voituriez (2013) :

Les conditions de succès sont toutefois exigeantes. La « mise en économie » qui succède à « la mise en politique » du développement durable crée des perdants ; ses effets de surcroît sont incertains, l'incertitude sur les gains pouvant être supérieure à celle entourant les coûts de l'action. (Voituriez, 2013, p.17)

Par sa préparation, son ampleur, ses qualités et son urgence, gageons que l'agenda 2030 suscite plus d'attention que ses prédécesseurs (Gusmão Caiado et al., 2018).

1.3. Points forts des SDGs

1.3.1. La meilleure solution actuelle

Les SDGs ont au moins le mérite d'exister en tant que solution négociée pour un monde plus soutenable pour tous. Il s'agit d'une solution globale ne visant pas seulement notre environnement mais également les volets économiques et sociaux. Sans eux, pas de cadre général, pas d'objectifs clairs et certainement peu de changements dans notre mode de

vie. Ainsi, même si les SDGs n'affichent que 50% de réussite d'ici 2030, ils gardent la position de meilleure orientation du marché à long terme jamais définie auparavant ! Les SDGs sont tout simplement un cadeau pour l'entreprise (Pedersen, 2018).

1.3.2. Universalité

Si les SDGs ne sont pas parfaits, ils constituent cependant une approche largement acceptée par le plus grand nombre (Josephsen, 2017).

N'oublions pas qu'ils ont été développés par les Nations Unies. Dès septembre 2015, 193 pays ont adopté les SDGs et s'engagent à guider leurs actions en les respectant durant les 15 prochaines années pour bâtir « le futur que nous voulons » (Gusmão Caiado et al., 2018).

Ce cadre de référence commun pousse chaque pays à se remettre en question pour s'aligner sur un programme universel (calendrier 2015-2030) où chaque pays est considéré comme un pays en développement (Josephsen, 2017).

1.3.3. Caractère inclusif

Le développement durable présenté à l'origine dans le rapport Brundtland en 1987 sous le titre « Notre avenir à tous » a réussi à prendre de plus en plus d'ampleur et à s'imposer comme référence commune (Gusmão Caiado et al., 2018).

En plus d'une collaboration multidisciplinaire, l'ensemble des niveaux de gouvernance doit se mobiliser mondialement. Les groupes souvent marginalisés sont ainsi inclus dans les négociations internationales et les SDGs prennent en compte tant les pays en voie de développement que les pays développés, ce qui met en exergue le caractère mondial et commun de la responsabilité en matière de développement durable (Eckermann, 2018).

La propension des SDGs à voir au-delà des enjeux strictement environnementaux, économiques ou sociaux induit une collaboration majeure entre toutes les parties, qu'elles soient politiques ou scientifiques et explique certainement cet engouement (Gusmão Caiado et al., 2018).

Josephsen (2017) confirme ce besoin de collaboration en soulignant la nécessité que toutes les catégories d'acteurs à tous les niveaux soient mobilisées pour réussir ce gigantesque défi de la transition.

1.3.4. Une cible définie : sous-objectifs et indicateurs globaux

Nous l'avons vu, les premiers « Sommets de la Terre » péchaient par leur relative imprécision et le manque de solutions pratiques.

Aussi, pour mieux cibler les 17 SDGs, le Sommet de Rio+20 les a liés à 169 sous-objectifs.

Pour le SDG 13 « Climate Change – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques », on retrouve :

- a) Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat ;
- b) Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales ;
- c) Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide ;
 - Mettre en œuvre l'engagement que les pays développés parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ont pris de mobiliser ensemble auprès de multiples sources, 100 milliards de dollars des États-Unis par an d'ici à 2020 pour répondre aux besoins des pays en développement en ce qui concerne les mesures concrètes d'atténuation et la transparence de leur mise en œuvre et rendre le Fonds vert pour le climat pleinement opérationnel en le dotant dans les plus brefs délais des moyens financiers nécessaires ;
 - Promouvoir des mécanismes de renforcement des capacités afin que les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement se dotent de moyens efficaces de planification et de gestion pour faire face aux changements climatiques, l'accent étant mis notamment sur les femmes, les jeunes, la population locale et les groupes marginalisés. (13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques, 2016, para.1)

En outre, afin de pouvoir suivre au plus près la réalisation de ces objectifs, une série d'indicateurs globaux (environ 232) ont été développés par la United Nation Statistical Commission (unstats.un.org, 2021) Voir Annexe 1.

Ces différents critères permettent en outre un suivi des résultats qui sera notamment réalisé par GlobeScan-SustainAbility et que nous aborderons dans un point ultérieur.

1.3.5. Une solution dédiée aux entreprises

Nous l'avons vu plus haut, les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la réussite des SDGs et ceci est confirmé à l'époque par Ban Ki-Moon.

« Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results. » Ban Ki-Moon, Secrétaire général des Nations Unies en 2015 (cité dans Didden, 2016, diapo. 5).

Dès lors, afin d'aider les entreprises à adapter leur stratégie et leur permettre de gérer et mesurer leur contribution aux SDGs, le SDG Compass a été développé par la Global Reporting Initiative (GRI), le Pacte mondial des Nations unies (UNGC) et le World Business Council of Sustainable Development (WBCSD).

En voici les lignes de force :

- a) un processus générique en cinq étapes : comprendre les SDGs, définir les priorités, fixer des objectifs, les intégrer et enfin établir des rapports et communiquer (sdgcompass.org, 2021).



Figure 6 - SDG Compass, les cinq étapes

Source : *sdgcompass.org*, 2021

- b) 58 outils ont été mis en place dont 4 pour le SDG 13 Climate Action, par exemple « Building a Resilient Power Sector is a comprehensive report that analyzes climate impacts on power systems, explores how to better forecast weather and long-term climate risk, and shares companies best practices from around the world. » (*Inventory of Business Tools – SDG Compass*, 2021)
- c) 1.553 indicateurs dont 99 pour le SDG 13, par exemple « Allocation of CO₂e emissions allowances or equivalent, broken down by carbon trading framework. » (*Inventory of Business Indicators – SDG Compass*, 2021)

On constate que la solution proposée ici est principalement gestionnaire et abstraite et ne prend pas en compte les dimensions corporelles.

1.3.6. Une approche - long terme

A l'heure actuelle, les SDGs sont un point de départ pour la transition des entreprises vers la résilience. Elles peuvent désormais regarder vers les SDGs et ses instruments comme dans une sorte de boule de cristal permettant de voir l'avenir et de veiller à capter les nouvelles opportunités d'investissements commerciales à long terme (Pedersen, 2018).

D'autant plus que les buts à atteindre sont taillés pour que leur mise en œuvre soit optimale et sans encombre avec des objectifs dis « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables (mais extensibles) et limités dans le temps) (Hulme et al., 2015).

En même temps, un ensemble de priorités sur le long terme est défini et se voit accompagné d'un vent de fond politique alignant la société civile, les décideurs politiques et le secteur privé sur la même ligne (Pedersen, 2018).

Ceci est une excellente chose, les entreprises ayant besoin d'un cadre économique, social, juridique, environnemental stable pour se développer sereinement.

Cependant, il s'agit d'une vision plutôt théorique, assez éloignée des réalités du terrain et qui n'aborde pas la question de la dimension du corps par exemple.

1.4. Freins liés aux SDGs

La mise en évidence des principaux freins liés aux SDGs permet de pointer les manquements pour une transposition efficace dans les entreprises. Ce constat nous amène à la pertinence de se poser la question de la dimension corporelle dans cette transition.

Nous mettons l'accent sur les critiques et problèmes s'adressant au monde de l'entreprise afin de rester dans un cadre entrepreneurial. Il s'agit d'une présentation des critiques récurrentes les plus pertinentes.

1.4.1. Contradictions entre les SDGs

L'élaboration des plans d'action concrets visant à respecter l'ensemble des SDGs révèle des contradictions plus ou moins fortes entre ceux-ci, ce qui est de nature à instiller le doute dans la réalisation des objectifs et pousse parfois les entreprises à délaisser un objectif pour en réaliser un autre. De plus, ce manque de consistance affecte la crédibilité de l'agenda 2030, ce qui impacte négativement l'engouement initial retenu par cette solution.

Prenons un exemple pour illustrer nos propos, la contradiction entre le SDG 1 « Mettre fin à la pauvreté » et le SDG 10 « Réduire les inégalités au sein des pays et entre eux ». En voulant mettre fin à la pauvreté (concrètement, élever la rémunération des personnes sous le seuil de pauvreté) les entreprises devraient proposer plus d'emplois avec une

rémunération plus juste et donc s'agrandir, ce qui engendrerait une augmentation du PIB mondial selon certains scénarios. On viendrait potentiellement aggraver les inégalités entre états si les autres pays restent passifs.

Ces tensions manifestes et conflits entre les dimensions économiques, sociales et environnementales apparaissent dans d'autres contradictions internes à l'agenda 2030. Ainsi, il existe une tension entre la croissance économique soutenable (croissance du PIB, SDG-8) et le changement climatique ("Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses effets", SDG-13) due au fait que croissance économique rime encore avec consommation plus importante des ressources de la planète (Josephsen, 2017).

Spangenberg (2016) confirme cette hypothèse et ajoute que l'impératif d'une croissance durable couplée aux pressions qui en découlent implique une dégradation croissante de l'environnement malgré le découplage et l'amélioration de la productivité des ressources. Gabay et Ilcan (2017) insistent quant à eux sur le caractère utopique du découplage qui servirait d'écran pour occulter les tensions entre durabilité et rentabilité. Il est important de préciser cette notion, on parle de découplage lorsque le taux de croissance de la pression sur l'environnement (émissions de CO₂) est inférieur au taux de croissance de sa force motrice (croissance du PIB). Si la croissance de la pression sur l'environnement est simplement plus faible, nous parlons de découplage relatif. Au contraire, le découplage absolu correspond à un taux de croissance nul ou négatif de la pression sur l'environnement pour un taux de croissance positif de sa force motrice.

Cette relation est conceptualisée par l'identité de Kaya définie comme suit : Taux de croissance des émissions de CO₂ = Taux de croissance de la population + Taux de croissance du PIB moyen par habitant + Taux de croissance de l'intensité carbone de la production. Selon le GIEC, les progrès réalisés en termes d'intensité carbone et d'efficacité énergétique ne sont pas suffisants pour contrebalancer la hausse de la population et du PIB. Ainsi nous tendrions vers un découplage relatif mais pas absolu, objectif qui semble difficilement atteignable selon les courbes exposées par le GIEC. L'Union Européenne reste pourtant une région prometteuse en termes de découplage entre développement humain et impact environnemental en alliant régimes démocratiques (garantissant les libertés, les droits, réduisant les inégalités sociales...) et usage raisonné des ressources.

Cependant certains y voient une simple nécessité, l'Europe disposant de peu de ressources naturelles. Aussi, le vieux continent aurait exporté les coûts écologiques de son développement à l'étranger, via par exemple les quotas de CO₂, ce qui fausserait les calculs effectués plus haut. Il est aussi important de noter que, ceci étant inhérent à l'usage des chiffres, la façon dont ceux-ci sont collectés et sélectionnés peut influencer le résultat de l'équation (Éloi, 2021).

L'objectif de l'agenda 2030 serait alors d'estomper ces contradictions et de faire en sorte que seules les performances contribuant positivement au développement durable soient rentables (Spangenberg, 2017).

1.4.2. Verticalité et manque de collaboration

La mise en place des actions permettant le respect des SDGs dans les entreprises prend souvent la forme d'une approche top down respectant les codes de la bureaucratie verticale.

Ainsi, le plan d'action pour la résilience en entreprise est envisagé de la même façon que pour la rentabilité et la performance, ce qui manque de consistance à la vue de l'ampleur et du caractère global de la situation environnementale et sociétale actuelle (Gusmão Caiado et al., 2018).

Kumi et al. (2014) renforcent ce concept en accusant les principes des programmes économiques néolibéraux, tels que la mercantilisation ou la déréglementation, d'augmenter les inégalités et d'entraver de ce fait le développement durable (Gusmão Caiado et al., 2018). Ces problématiques appellent une nouvelle approche centrée sur les questions d'équité et les relations de pouvoir en dépassant la simple reconnaissance d'interdépendance entre les objectifs des trois pôles du développement durable (social, environnemental et économique) (Scheyvens et al., 2016).

Cette collaboration ne devrait pas s'arrêter aux frontières de l'entreprise selon Stafford Smith et al. (2017) qui suggèrent d'élargir les partenariats et interconnexions entre entreprises permettant ainsi une coproduction des connaissances, des technologies et des processus pour la durabilité. Li et Zhou (2016) ajoutent que le partage des connaissances et le changement de paradigme dans l'architecture du développement durable sont fortement favorisés par la collaboration entre entreprises de différents pays et cultures.

Dès lors, il semble primordial de faire preuve d'entraide et d'équité à la fois au sein, en dehors et entre l'ensemble des organisations mondiales pour favoriser la mise en œuvre des SDGs (Gusmão Caiado et al., 2018) et permettre à chaque contributeur d'optimiser sa participation en se focalisant sur ses points forts et son expérience.

Cependant, Scheyvens et al. (2016) questionnent la capacité du SDG 17 (concernant les partenariats) à responsabiliser suffisamment les agents les plus influents du monde pour que les concepts de partenariat et universalisme évoqués plus haut ne deviennent pas un écran de fumée dissimulant les inégalités mondiales extrêmes (Pogge et Sengupta, 2016).

De plus, Scheyvens et al. (2016) nous rappellent que la volonté de profit reste centrale, ce qui peut rendre les partenariats entre concurrents difficiles d'autant plus si les cultures et valeurs d'entreprise s'opposent. Ainsi, la durabilité occupe une place complémentaire dans ce monde concurrentiel guidé par un agenda néolibéral. Ces faits sont vérifiés par Chakravorti et al. (2014) qui présentent le maintien de la position concurrentielle, la peur de perdre sa réputation et la fidélisation du client comme principaux facteurs de motivation à pratiquer des politiques durables et inclusives.

1.4.3. Agenda 2030 trop entendu.

Persson et al. (2016) mettent en avant la difficulté de définir des modalités de mise en œuvre pertinentes et les responsabilités de chacun dans une entreprise tant l'agenda 2030 est vaste et entendu. La non-responsabilisation et le manque de directives concrètes et précises qui en découlent n'encouragent pas la prise de décisions et d'initiatives ce qui freine la transition. Cette tendance se confirme et on observe un fossé entre la conception des objectifs de développement durable à long terme et les décisions à court terme actuelles.

De plus, le manque de transparence et de clarté dans la répartition des rôles entraîne des mécanismes permettant de blâmer les employés sur le terrain ou encore de faire passer les intérêts personnels des dirigeants avant ceux de la planète (Waage et al., 2015) (Gusmão Caiado et al., 2018).

Malgré les efforts entrepris pour encadrer les SDGs comme détaillé plus avant, ils proposent des objectifs sans réellement donner de mode d'emploi ou de démarche à

suivre ce qui pousse les entreprises dans un flou stagnant propice à la procrastination dénotant avec l'urgence de la situation (Gusmão Caiado et al., 2018).

L'évaluation des résultats en matière de durabilité est dès lors lente (Persson et al., 2016) et compliquée tant les objectifs ne sont pas clairement définis. L'interrelation complexe entre les nombreux indicateurs, la définition non établie de la durabilité et le manque de protocoles, de rapports renforcent encore cette difficulté d'analyse des résultats (Shan & Khan, 2016). Un travail conceptuel et méthodologique plus intense devrait être envisagé pour développer un cadre d'indicateurs allant au-delà de la production de statistiques générales sur les résultats sociaux, économiques et environnementaux (Hak et al., 2016) (Gusmão Caiado et al., 2018).

1.4.4. Le baromètre SDG 2020 en Belgique

En 2020, un deuxième baromètre SDGs pour la Belgique a été présenté à l'initiative de l'Antwerp Management School en partenariat avec l'UCLouvain et l'Université d'Anvers et financé par l'Institut Fédéral Belge du Développement Durable.

Une enquête en ligne a été complétée par 803 organisations de différents secteurs dont 60% d'entreprises, 16% d'organisations gouvernementales, 11% d'institutions éducatives et 6% d'ONG. 46% provenaient de Wallonie, 25% de Bruxelles et 29% de Flandre.

Si l'on peut se réjouir que 98% de répondants portent de l'attention à la durabilité, on remarquera que 40% y attachent une petite attention et seulement 58% beaucoup d'attention, ce qui est pourtant primordial.

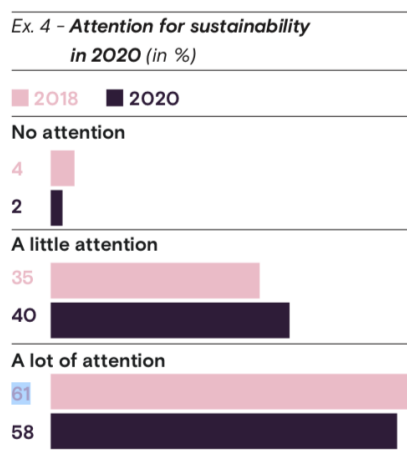


Figure 7 - Attention pour la durabilité en 2020 (en %)

Source : SDG Barometer 2020, page 39.

En ce qui concerne la conscientisation aux SDGs pour les entreprises, seuls 9% n'en n'ont pas du tout, 18% sont un tout petit peu conscients, 20% un peu conscients, 27 % conscients et 26% sont très conscients, chiffre qu'il faudrait voir augmenter à l'avenir.

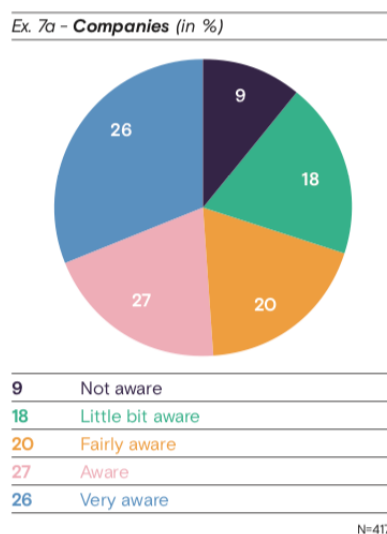


Figure 8 - Conscientisation des SDGs dans les entreprises (en %)

Source : SDG Barometer 2020, page 42.

La majorité des organisations (70%) donne la priorité à une sélection de SDGs au lieu de les intégrer globalement, ce qui relève bien évidemment de la soutenabilité faible.

Ex. 14 - *Organizational sustainability strategy versus SDG approach (in %)*

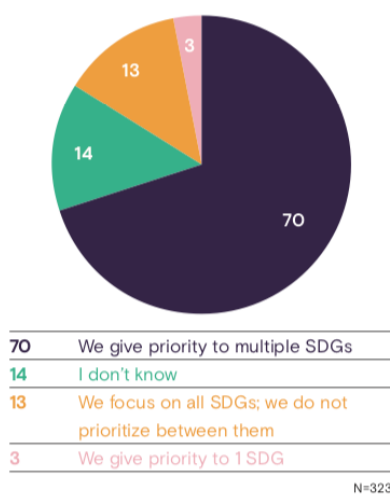


Figure 9 - *Stratégie de durabilité organisationnelle par rapport à l'approche des ODD*

Source : *SDG Barometer 2020, page 58.*

La moitié des répondants n'utilise pas d'indicateurs pour contrôler leurs progrès dans les SDGs.

On le voit, les organisations utilisent des stratégies de définition de la matérialité (soit ce qui importe le plus pour l'entreprise) alignées avec leur stratégie et leur culture. Les SDGs les plus faciles à mettre en place, parfois déjà respectés par l'entreprise ou en adéquation avec sa culture sont donc privilégiés. En outre, les entreprises ont tendance à intégrer les SDGs dans leur stratégie existante et à aligner les objectifs avec le contexte actuel régissant leur organisation. Cette tendance bloque les effets positifs des objectifs de développement durable visant justement à améliorer et challenger les mauvaises pratiques actuelles de l'entreprise. De plus, 70% des organisations priorisent une sélection de SDGs et réalisent du « pick & choose » au lieu de s'attaquer aux 17 SDGs dans leur ensemble. Or, la poursuite d'un objectif ne peut en aucun cas être faite de manière unique et cloisonnée par rapport aux autres objectifs. L'approche de la mise en œuvre des SDGs doit être holistique et le choix d'un ou plusieurs objectifs au détriment des autres ne doit en aucun cas être envisagé (Josephsen, 2017).

Or on remarque une multiplication des labels Corporate Social Responsibility (CSR) ou, en français, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) tels que Max Havelaar, ISO 26000, Fairtrade, Forest Stewardship Council (FSC), Marine Stewardship Council (MSC),...

La crainte est de voir les entreprises utiliser les SDGs comme labels de ce qui est déjà mis en place au lieu de s'en servir comme réels outils de transformation.

Souvent les entreprises développent une attention pour les SDGs car cela contribue à leur image et à leur réputation. Aussi, elles ressentent les SDGs comme un devoir moral envers la société. L'ensemble de ces motivations est à retrouver en annexe 2. On y trouve exclusivement des motivations externes pour satisfaire les attentes sociétales, capter de nouvelles opportunités marketing ou recruter de nouveaux employés. Face à ce constat, certains pensent que des stratégies sont à développer en adéquation avec ces motivations pour augmenter l'engagement dans les SDGs.

En décalage avec les motivations à s'y intéresser, les raisons de s'engager dans les SDGs semblent de caractère moins instrumental, soit moins liées à des avantages directs pour l'entreprise. Parmi les raisons de s'engager on retrouve alors le fait que les SDGs contiennent certains des challenges de la durabilité globale, qu'ils soient un cadre mondialement reconnu ou encore le fait que le top management demande de s'engager dans les SDGs. Le détail de ces raisons est à retrouver dans l'annexe 3.

Le baromètre 2020 des SDGs révèle également que la plupart des entreprises (64% des organisations répondantes) mettent en œuvre les objectifs en désignant une personne responsable de l'implantation et de la coordination des actions à mettre en place. Ensuite, les barrières principales à l'adoption des SDGs sont au nombre de 3 : le manque de ressources (temps et argent), le manque de connaissance des stakeholders internes (employés, managers) et externes (fournisseurs, clients). Le fait que l'intégration des SDGs bouleverse la stratégie interne de l'entreprise ne semble donc pas reconnu comme une barrière pour leur adoption (*SDG Barometer 2020, 2020*).

1.4.5. Questions non résolues

Certes plus subtiles, les critiques que nous exposerons dans ce paragraphe font référence à des manquements, des sujets non abordés, des questions laissées sans réponse par les SDGs (Josephsen, 2017) qui sont souvent victimes de réductionnisme dans la définition de leurs cibles et indicateurs (Adams, 2019).

Pour mieux comprendre la nature de ces manquements, mettons en avant quelques exemples. Prenons pour commencer l'influence croissante des Institutions Financières

Internationales (IFI), qui, en prenant la création de valeur financière pour les actionnaires comme priorité, réduisent indirectement le volume de capitaux d'investissement accessibles à d'autres fins comme la production de biens communs (installations non énergivores par exemple). Ce mécanisme est en réalité renforcé par l'idéologie néolibérale, les politiques fiscales ou encore le laxisme de la réglementation des fraudes fiscales qui poussent les grands groupes à investir pour leurs actionnaires plutôt que pour la planète.

Ensuite, la problématique du climat abordée dans le SDG13 « Climate Action » n'est pas complète puisque les questions concernant les limites planétaires sont laissées de côté lors de l'élaboration de l'agenda 2030 (Josephsen, 2017). Ce constat semble inquiétant quand nous savons que l'Homme consomme plus d'une fois et demie les ressources disponibles sur terre.

De plus, les SDGs ne contiennent pas d'objectifs spécifiques et clairs relatifs à la croissance de la population mondiale affectant pourtant les entreprises (Gusmão Caiado et al., 2018).

Ceci démontre une nouvelle fois le décalage entre la réalité de l'entreprise et celle prise en compte dans les SDGs.

1.4.6. Durabilité forte et faible

Les SDGs ne prennent pas parti sur la question de la durabilité forte pourtant fondamentale. Nous tenterons de mettre en évidence, à travers ce paragraphe particulier, l'importance de combler ce vide laissé par l'agenda 2030.

Revenons d'abord à la définition sans doute la plus connue du développement durable déjà évoquée dans les notions. Selon le Rapport Brundtland publié par la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins » (Secretary-General & Development, 1987, p.26)

Disons-le tout de suite, la notion de développement durable est sujette à controverse parmi les économistes, comme beaucoup d'autres problèmes de société d'ailleurs.

Dès 1994, la Banque Mondiale a mis au point le modèle de stocks de capital qui sont au nombre de trois : l'environnement, l'économie et la société, la somme des trois étant le capital de durabilité (isadd, 2015).

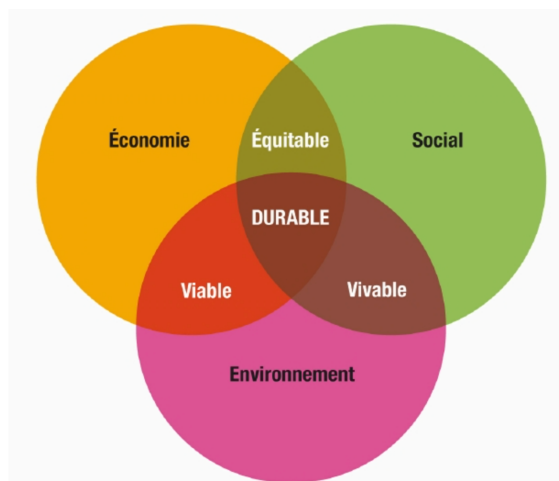


Figure 10 - Schéma conventionnel du développement durable

Source : adequations.org, 2021

On y retrouve les 3 stocks de capital reliés entre eux par des (inter)connexions mais il faut se trouver à l'intersection des trois diagrammes pour être dans le durable complet.

L'idéal étant que cette zone soit la plus grande possible.

Les partisans d'une durabilité faible admettent des substitutions entre les différents stocks de capital à condition que leur somme totale reste inchangée.

Ces économistes dits classiques se réfèrent à la règle de Hartwick (1977), relayée notamment par Solow (1991), selon laquelle ce qui est prélevé dans les ressources naturelles est réinvesti dans du capital renouvelable technique ou humain. De cette façon, on compense l'épuisement des ressources naturelles (Mollica & Campbell, 2009).

Pour Solow : "Resources are, to use a favorite word of economists, fungible in a certain sense. They can take the place of each other (...) There is no specific object that the goal of sustainability, the obligation of sustainability, requires us to leave untouched." (cité dans Mollica & Campbell, 2009, p.181).

Prenons l'exemple du pétrole, la Norvège place les revenus de son exploitation dans un fonds souverain créé pour l'occasion (Mollica & Campbell, 2009).

Un autre exemple avec la manière dont le géant PepsiCo envisage les SDGs au sein de son entreprise. On remarque une séparation entre les 3 pôles.

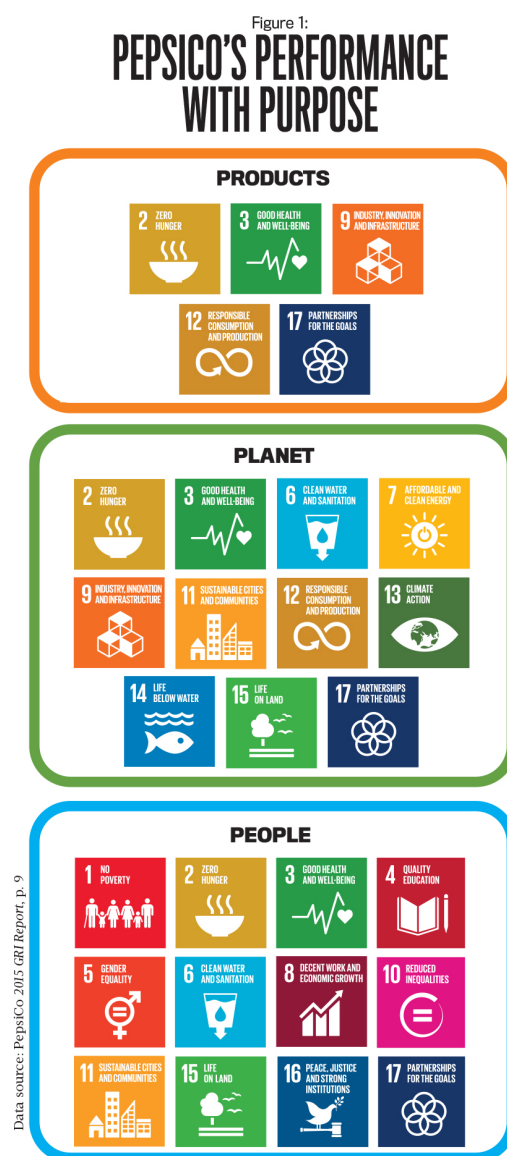


Figure 11 - PepsiCo's performance with purpose.

Source : <https://www.pepsico.com/sustainability/Sustainability-Reporting> (cité dans Ruwet, 2021, diapo. 26).

A contrario, le terme de durabilité forte théorisé par Daly (1996), Ekins et al. (2003), et Ott et Döring (2011) fait référence à une approche plus « axée sur les ressources » selon

laquelle les humains doivent apprendre à vivre dans les limites finies de la planète et de la biosphère (Neumann, 2017).

Faisons ici une parenthèse pour approfondir les limites de la planète.

Les Planetary Boundaries ou « limites de la planète » ont été développés par le Stockholm Resilience Center dépendant de l'université de Stockholm et sous la direction de Johan Rockström avec Will Steffen.

28 scientifiques internationaux renommés ont identifié 9 limites planétaires au sein desquelles l'humanité peut continuer à se développer et à s'épanouir de manière pérenne. En dépassant ces limites, on court le risque de changements environnementaux majeurs et irréversibles (Stockholm Resilience Centre, 2021).

Nous les retrouvons dans le graphique ci-dessous :

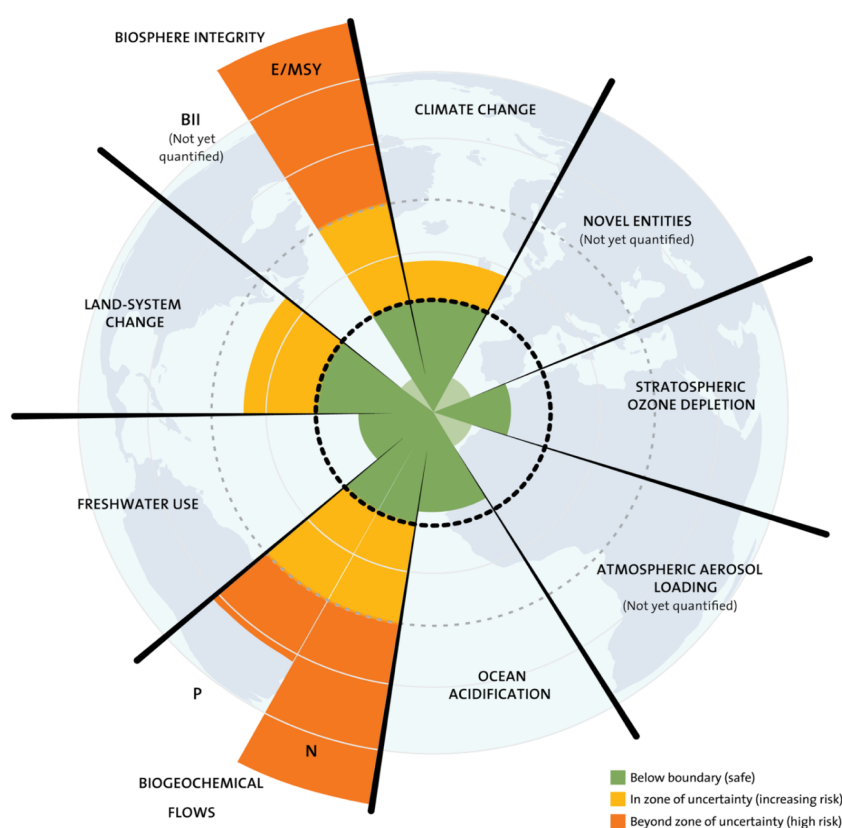


Figure 12 - Planetary Boundaries

Source : J.Lokrantz/Azote based on Steffen et al.2015 – stockholmresilience.org/home/research/planetary-boundaries-stockholmuniversity.app.box.com, 2021

Par manque de données, certaines limites ne sont pas encore calculées.

On remarquera que l'on se situe déjà dans le rouge concernant la biodiversité (extinction des espèces) et les cycles biogéochimiques d'azote et de phosphore dans la biosphère et les océans dus aux activités agricoles et industrielles (Stockholm Resilience Centre, 2021).

Revenons à la durabilité forte dans laquelle les trois stocks ne sont plus interchangeables mais plutôt complémentaires et l'environnement devient le thème central, le socle principal du développement durable.

L'impératif de durabilité doit principalement porter sur un stock de capital naturel, qu'il faut maintenir au-dessus d'un seuil critique.

« La version forte exige la conservation de ressources et de services naturels, car il y a bien de l'insubstituable dans la nature qui doit être transmis aux générations futures. » (Beau, 2019, p.3).

L'université de Stockholm propose une vision qui s'inscrit dans une démarche de durabilité forte. La base est constituée de la biosphère, ensuite on retrouve la société et enfin l'économie au-dessus. Cette grille d'analyse insiste sur le caractère fondamental de la biosphère.

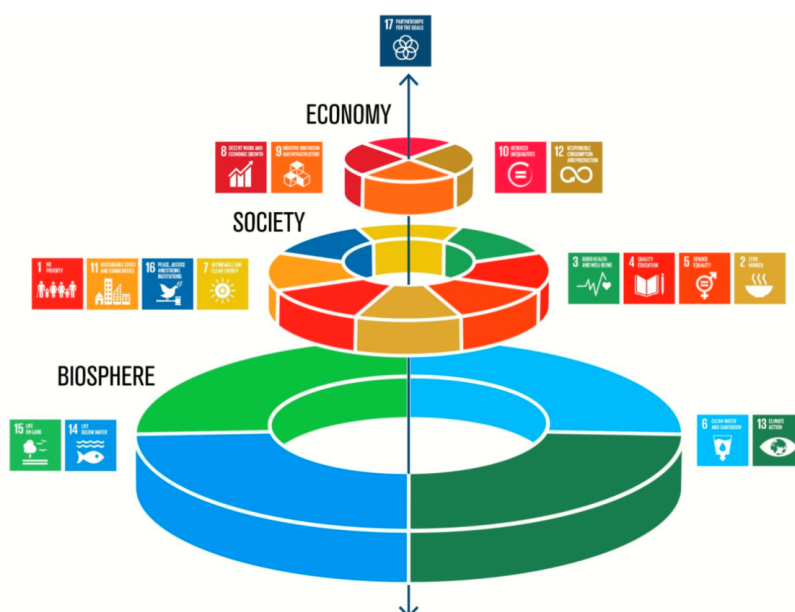


Figure 13 - Stockholm Resilience Center

Source : <https://stockholmresilience.org>, 2021

Les codes de cette théorie permettent de développer notre éthique environnementale, qui définit les valeurs attribuées aux différentes entités naturelles, en plus des théories de la justice distributive inter et intra générationnelle. Cette dernière attache une importance particulière à une répartition équitable des biens naturels entre les acteurs d'une même génération ainsi qu'entre les différentes générations (Neumann, 2017).

1.5. Engagement, évaluation et conscientisation

L'enquête GlobeScan-SustainAbility menée en 2019 propose une évaluation du progrès réalisé dans les SDGs en prenant en compte les 2 dimensions suivantes : le caractère urgent de l'objectif et la conscientisation actuelle dont il bénéficie. L'ensemble des données sont récoltées via un questionnaire en ligne distribué à 454 experts qualifiés de la soutenabilité entre le 4 décembre 2018 et le 21 janvier 2019. Ceux-ci représentent 74 pays dans le monde, 38% proviennent d'Europe, 26% d'Amérique du Nord, 19% d'Asie-Pacifique, 8% d'Amérique latine et 7% d'Afrique.

32% des répondants viennent du secteur de l'entreprise, 22% du secteur services & médias, 19% des secteurs académique et recherche, 15% d'ONG et 6% de gouvernements.

Les experts interrogés ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans dans les problèmes environnementaux pour 73% d'entre eux et de plus de 5 ans pour 19%.

Un premier graphique illustre le fait que les objectifs perçus comme les plus urgents sont ceux pour lesquels on a réalisé le moins de progrès pour le moment selon les experts.

Les questions posées étaient « Which three Sustainable Development Goals (SDGs) do you think require the most urgent action? *Please choose at most three goals* » et « How would you rate society's performance to date in having achieved progress toward each one of the Sustainable Development Goals (SDGs)? *Please use the 5-point scale provided (where 1 is "poor" and 5 is "excellent")* ».

On remarque que le SDG 13 « Climate Action » se situe en haut du classement des objectifs les plus urgents tandis que la société n'a pas fait beaucoup de progrès dans ce domaine. Ce constat se généralise pour les autres objectifs urgents se situant dans le carré en haut à gauche du graphique. Cette situation est d'autant plus alarmante que le carré en haut à droite reste vide, signifiant que la progression pour le respect de ces objectifs est insuffisante.

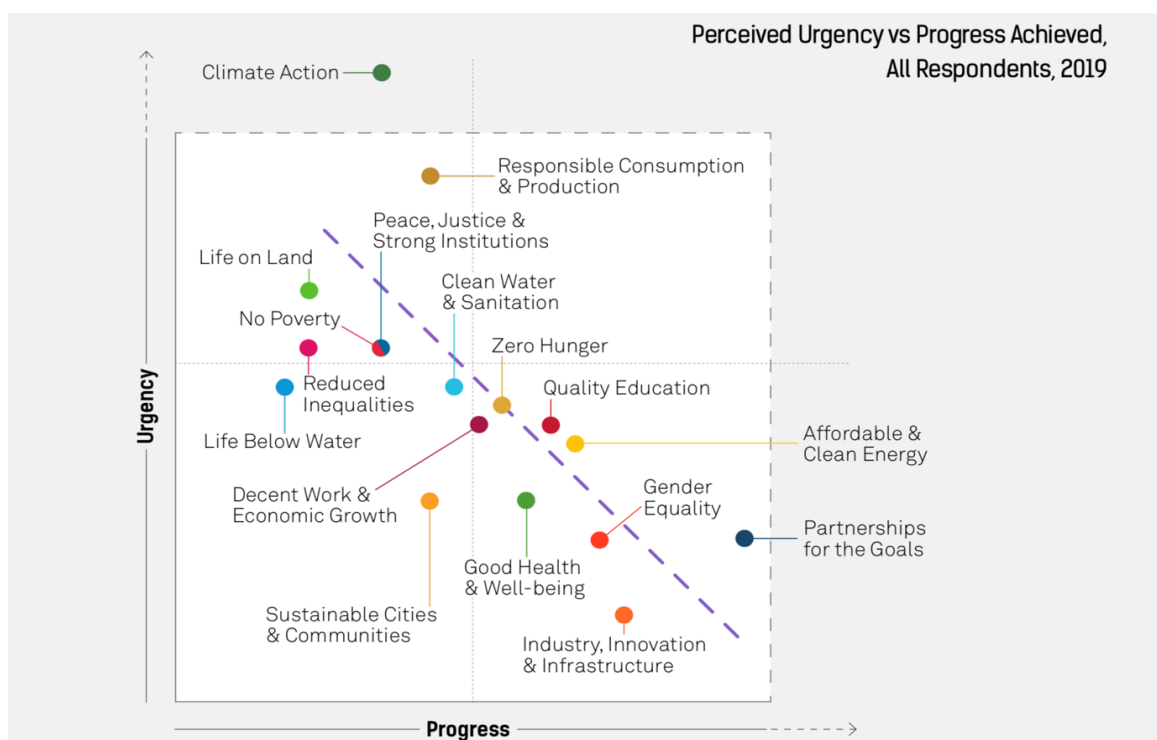


Figure 14 - Perceived Urgency vs Progress Achieved

Source : globescan.com, 2019

Il paraît clair que le caractère urgent des objectifs ne suscite actuellement pas suffisamment d'engagements de la part des gouvernements nationaux, de la société civile et des entreprises. Mais cela est-il dû à un manque d'intérêt ?

On peut trouver la réponse à cette question dans le graphique infra qui montre l'attention apportée aux objectifs en fonction de leur caractère urgent. On y retrouve l'urgence en ordonnée et en abscisse l'attention avec la question suivante « Which of the Sustainable Development Goals (SDGs), if any, receive the most attention within your own organization (or within your own work if more applicable)? Please choose at most three goals. »

Le SDG 13 « Climate Action » fait cette fois office d'exception puisque le haut degré d'attention qui lui est porté est bien corrélé avec son caractère urgent. « Responsible Consumption & Production » est d'ailleurs dans le même cas. La tendance générale suit pourtant le chemin inverse avec une courbe décroissante indiquant une plus faible attention pour les objectifs les plus urgents. Par exemple, l'objectif « no poverty » est

renseigné comme urgent mais ne suscite que peu d'attention à l'inverse d'« innovation & infrastructure » considéré comme peu urgent avec beaucoup d'attention.

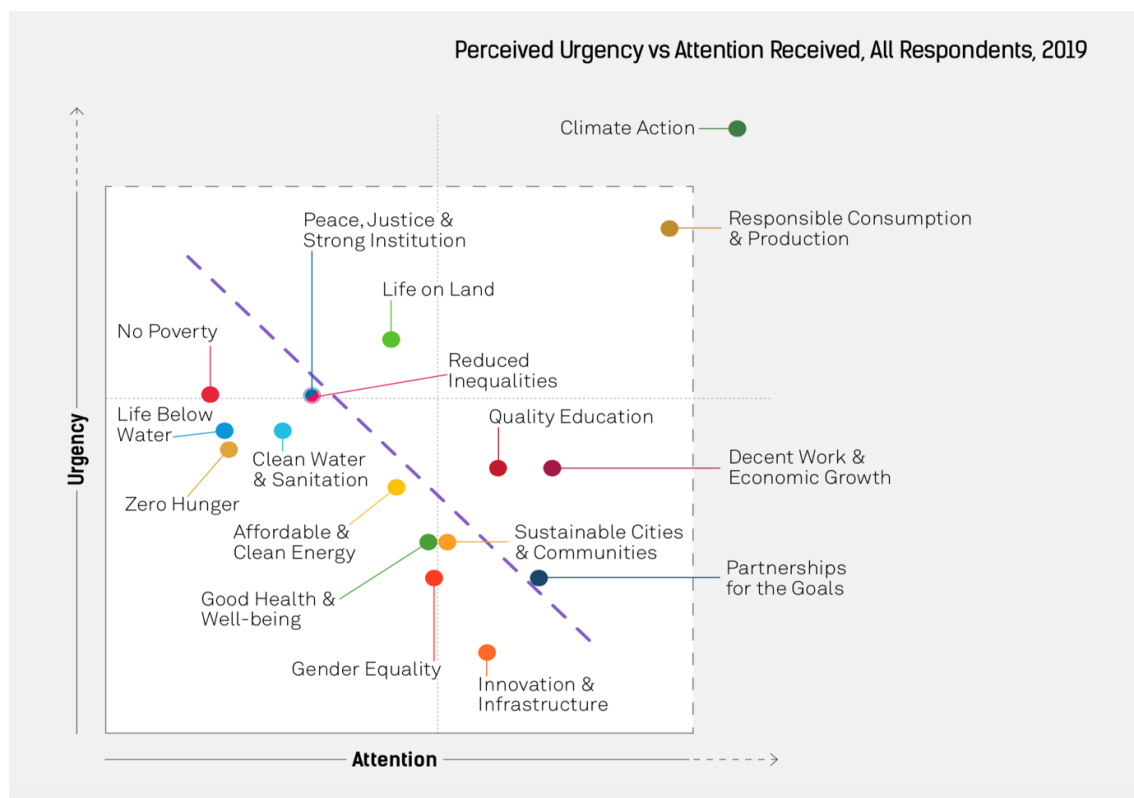


Figure 15 - Perceived Urgency vs Attention

Source : globescan.com, 2019

Ce double constat nous amène à penser que, d'une part, l'attention sur les objectifs les plus urgents doit être rétablie et que, d'autre part, l'attention portée à un objectif n'est pas forcément corrélée avec les progrès effectivement réalisés dans l'atteinte de l'objectif en question (« Evaluating Progress on the SDGs », 2019).

Cette constatation confirme une nouvelle fois la nécessité d'agir pour augmenter la conscientisation et l'engagement effectif dans le respect des objectifs de développement durable.

En 2021, soit cinq ans et demi après l'adoption des SDGs par l'ONU, GlobeScan SustainAbility a entrepris une nouvelle évaluation des progrès réalisés et interrogé les mêmes experts qu'en 2019.

Les résultats sont peu probants. La part des interrogés qui estiment que le bilan est négatif a même grimpé à 54% contre 49% il y a deux ans.

Progress on the SDGs (% of Experts)

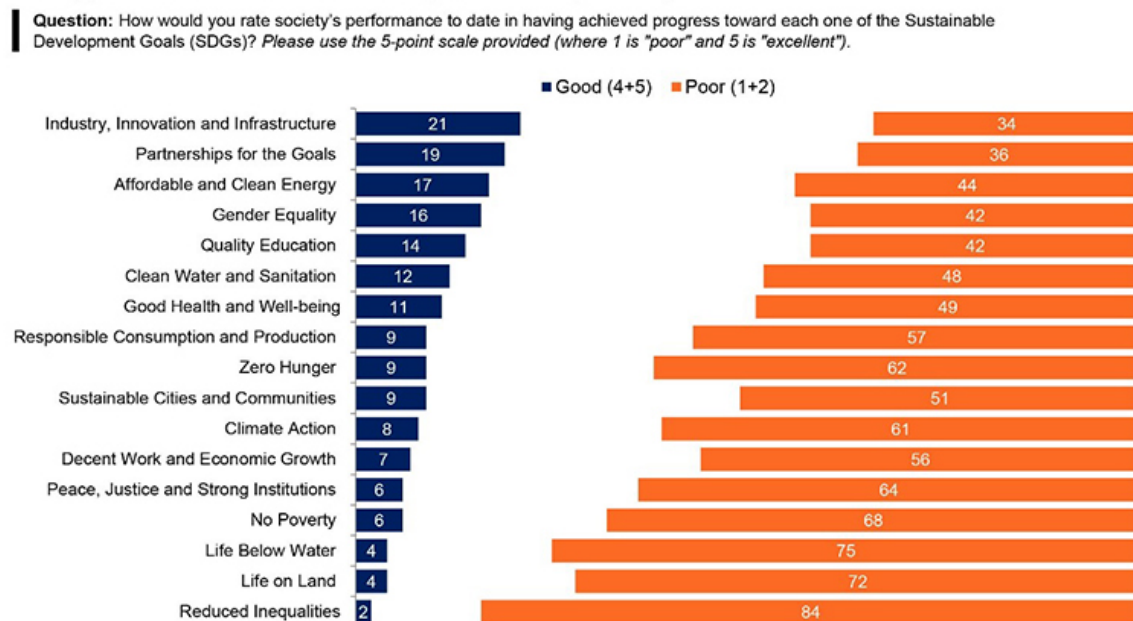


Figure 16 - Progress on the SDGs

Source : GlobeScan-SustainAbility Survey 2021, 2021

Cependant, les spécialistes du soutenable issu des entreprises sont moins négatifs à ce propos avec 44%.

Le SDG 13 « Climate Action » conserve la palme de l'objectif le plus urgent et également celui qui reçoit le plus d'attention.

On a vu que les SDGs doivent être traités de manière globale en évitant le « pick & choose ».

Il est intéressant de noter qu'en ce qui concerne les entreprises uniquement, le deuxième objectif qui reçoit le plus d'attention est le SDG 3 « Good Health & Wellbeing ». Sans doute est-il à la portée de beaucoup de sociétés via une assurance hospitalisation, un service médical interne, la mise à disposition d'une salle de fitness, ...

Pour les répondants issus de gouvernements, il s'agit du SDG 6 « Clean Water & Sanitation » qui semble effectivement dans leurs cordes via la gestion de l'eau, les stations d'épuration.

Pour les ONG, il s'agit du SDG 17 « Partnerships for the Goals », logique également vu leur domaine d'activité.

On est peut-être ici au cœur du problème avec des secteurs d'activité qui sélectionnent les objectifs qui leur conviennent le mieux et où ils ont déjà de l'expertise. Ils ne seront que plus faciles à réaliser.

Or, les SDGs doivent être traités de manière globale et en évitant le « pick and choose » intéressé.

Notons encore qu'un élément nouveau s'est invité dans l'aventure : la pandémie liée au Covid 19. A ce propos, 54 % des interrogés estiment que cela ralentira les progrès dans le cadre des SDGs mais, a contrario, 36% pensent que cela aura un impact positif (GlobeScan-SustainAbility Survey 2021, 2021).

Pourquoi de si faibles résultats ? Et quelle solution y apporter ? Quelques éléments de réponse ci-dessous.

1.6. La dimension corporelle, une solution aux manquements de la mise en place des SDGs ?

Les SDGs ont été créés afin d'inclure toutes les dimensions qu'implique le développement durable : la planète, la société et l'économie. Tous les objectifs sont en corrélation et forment un système, chaque objectif ayant un impact sur les autres.

Nous constatons que leur mise en place, notamment dans les entreprises, souffre d'importantes lacunes dont le manque de vision holistique. La mise en place des objectifs s'opère de manière verticale (non transversale) ce qui facilite le pick and choose. D'autre part, les SDGs s'inscrivent généralement dans une démarche de soutenabilité faible au lieu de forte, systémique.

En ces moments où la concrétisation d'objectifs durables se cherche un nouveau souffle, notre thème « Comment les pratiques corporelles permettent-elles d'instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises » prend véritablement tout son sens.

En effet, l'angle d'attaque des pratiques corporelles n'a pas encore été pris en compte afin de susciter un changement de vision radical des entreprises par rapport à une approche soutenable forte de l'économie permettant la mise en œuvre des SDGs.

2. Les pratiques corporelles pour instaurer une vision transformatrice des SDGs

Nous abordons ici la question des pratiques corporelles en commençant par leur définition. Il s'agit d'un terme assez large qui recouvre beaucoup d'activités différentes.

Nous verrons lesquelles retiendront notre attention dans le cadre de cette étude et pourquoi, ainsi que le lien qui peut être établi avec le monde des entreprises.

2.1. Définition des pratiques corporelles

Pourquoi avoir choisi le terme « pratiques corporelles » ? Car il est important de pratiquer avec son corps. Il ne s'agit pas ici d'une simple notification de sa présence ou de la découverte de son instrumentalité. Au contraire, il s'agit d'expérimenter avec son corps, l'écouter et le redécouvrir, ce qui implique de pratiquer, soit mettre en action, exercer, mettre en application (CNRTL, 2012).

Repartons de la définition des pratiques corporelles proposée par Marc Durand (2015), comme :

Désignant des façons d'agir, impliquant de façon massive ou prépondérante le corps et la sensorimotricité, répondant à des finalités spécifiées, ayant une efficacité ou une pertinence attestée et/ou reconnue, résultant d'un apprentissage et le plus souvent d'une transmission, et susceptible de constituer un patrimoine individuel et collectif. (Durand, 2015, p.25)

Le passage suivant « [...] répondant à des finalités spécifiées, ayant une efficacité ou une pertinence attestée et/ou reconnue [...] » soulève la question de la finalité et de l'efficacité qui induit la notion de compétitivité. Il faut ici nuancer la définition car, dans le cadre de ce mémoire, c'est le fait de participer et la spontanéité des pratiques corporelles qui prévalent sur leur caractère efficace. La pratique ne se veut pas compétitive mais ludique. Dans cette critique du lien entre le sport et la compétitivité, Eric Caulier a rédigé un article avec Marceau Cheneault et Thierry Long (2021). Il y explique que le sport semble suivre les mêmes bases capitalistes et consuméristes que la société qui l'a inventé. En découle une activité compétitive, exclusive, consumériste et discriminante via des processus d'élimination des plus faibles ou de virilité exacerbée. C'est pourquoi, dans le cadre de ce

mémoire, on insiste sur la notion de pratiques qui n'induisent pas directement la notion de compétitivité.

Ce parallèle amène la notion de durabilité dans les pratiques corporelles. Dans la foulée, on peut se poser la question des pratiques liées à la nature et de leurs finalités. Concernant les pratiques liées à la nature, une distinction semble nécessaire. D'un côté, il y a les « sports de nature » utilisant beaucoup d'équipements, comme le bateau ou le vélo. Dans ce cas, la nature est utilisée comme moyen, comme terrain de jeux. Par ailleurs, on trouve les « pratiques de nature » libérées des artefacts techniques, comme les pratiques traditionnelles d'arts martiaux, la méditation, la randonnée, la nage libre ou encore le jardinage. Ces dernières activités corporelles facilitent l'interaction avec la nature pour créer une relation contemplative et holistique (Long et al., 2021).

D'autres se trouvent plutôt dans une recherche personnelle du bien-être et de l'équilibre. Pas de concurrence non plus avec l'environnement, on ne cherche pas à défier les lois de la nature mais plutôt à entrer en communion avec elle. On peut parler de Tai Chi, Qi Gong, de Yoga ou encore d'autres arts, en général d'origines orientales.

La méditation de pleine conscience, Mindfulness, signifie « diriger son attention d'une certaine manière : intentionnellement, sur le moment présent et sans porter de jugement. » (Kabat-Zinn, 2003, p.145). C'est-à-dire être à l'écoute, ici et maintenant, avec bienveillance, de notre corps, de notre esprit, de la nature (Kabat-Zinn, 2003).

Ces approches peuvent cependant être nuancées. On peut faire du sport entre amis ou collègues et il existe malgré tout des compétitions de Qi Gong (Chenault et al., 2013).

Rassemblons maintenant nos propos pour définir ce que nous entendons par *pratiques corporelles* dans le cadre de ce mémoire.

2.1.1. Non compétitives et libérées des artefacts

Premièrement, les pratiques corporelles se doivent d'être contemplatives, incluant la nature, non consuméristes, détachées du matériel et de la compétition. Nous comprenons ici que les sports classiques comme le football, l'athlétisme ou le tennis régis par la compétition et la performance ne rentrent pas dans les pratiques corporelles, au contraire des randonnées pédestres ou de la méditation.

Une visualisation de ce critère est proposée ci-dessous :

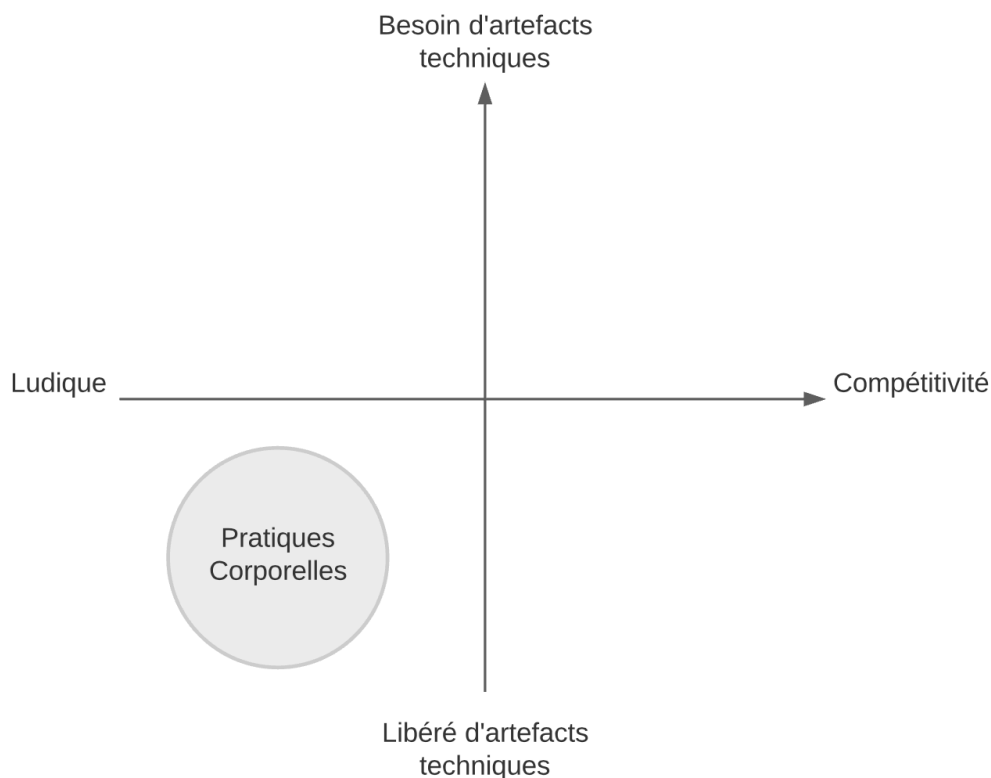


Figure 17 - Définition des pratiques corporelles (compétitivité et artefacts techniques)

2.1.2. Impliquant la conscience et/ou la nature

Deuxièmement, les pratiques corporelles considérées dans ce mémoire, en plus des critères soulignés dans le point précédent, font appel à la conscience et/ou à une connexion avec la nature.

En effet, on s'intéresse aux pratiques permettant une prise de conscience du développement durable. Ce déclic peut être provoqué de façon introspective par l'introspection (conscience ++), mais aussi de manière « inconsciente » en étant en interaction avec la nature (nature ++).

Une visualisation est proposée ci-dessous :

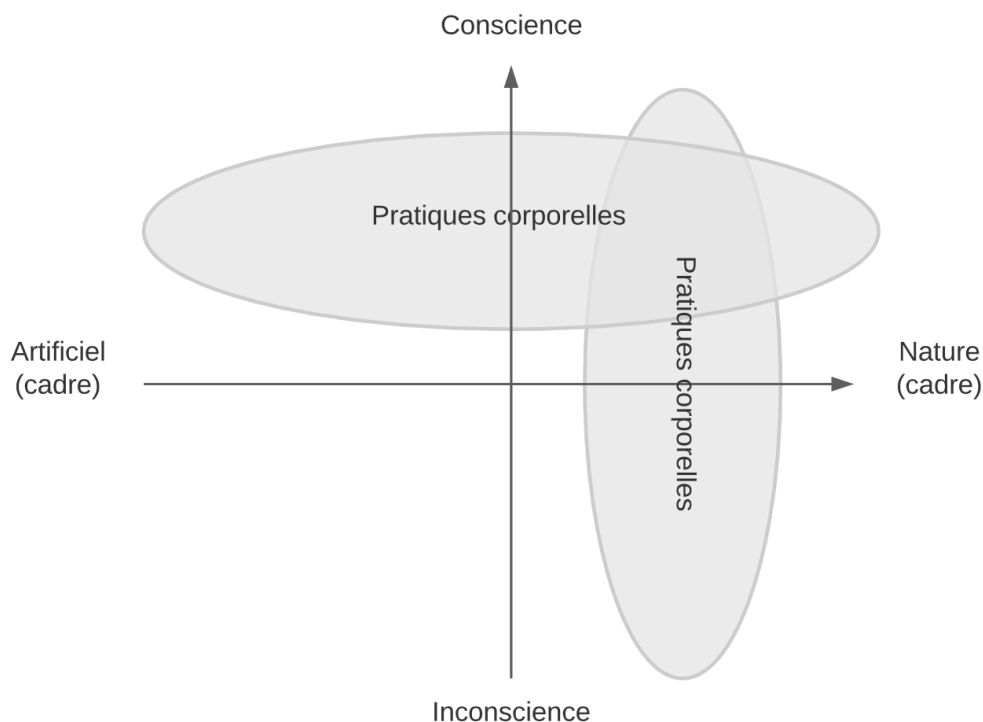


Figure 18 - Définition des pratiques corporelles (conscience et nature)

Nous reviendrons sur des exemples concrets dans la partie recherche à travers les expériences des différentes personnalités interrogées.

2.1.3. Transversalement : la temporalité

En plus de ces caractéristiques intrinsèques, la temporalité de la pratique est à prendre en compte (Souville et al., 2005). En effet, si la satisfaction des deux points précédents est observée, une classification transversale des pratiques en fonction de leur temporalité peut être envisagée.

La temporalité correspond à la durée, soit la période mesurable pendant laquelle a lieu un événement (Larousse, 2021a), ainsi qu'à la récurrence, soit la répétition de cet événement au cours du temps (Larousse, 2021b).

Une temporalité différente d'une même pratique n'aura pas le même impact dans la prise de conscience du développement durable.

2.2. Pourquoi s'intéresser aux pratiques corporelles ?

Nous avons vu précédemment les problèmes de mise en place des SDGs au sein des entreprises.

Nous avons également noté qu'une approche via les pratiques corporelles n'a pas encore été envisagée par la communauté scientifique pour provoquer une transition radicale au sein des entreprises en faveur d'une soutenabilité forte et d'une mise en place holistique des SDGs.

Intéressons-nous plus avant aux pratiques corporelles et voyons quels liens peuvent être établis avec le monde des entreprises.

2.2.1. L'importance du corps

Epicure, philosophe grec du IV^{ème}-III^{ème} siècle avant notre ère plaçait déjà le corps comme socle de notre existence, comme étalon sur lequel s'édifie la morale. D'après lui, « l'âme est un corps ». La classification des besoins et désirs essentiels ou superflus codifiée par la pyramide de Maslow en reste l'illustration la plus connue (Jaquet, 2001).

Le corps n'est pas un obstacle à l'esprit, au contraire, le corps est impliqué dans la définition de nos valeurs, du bien et du mal. Spinoza, en analysant la genèse de nos valeurs morales, montre que notre jugement du bien ou du mal dépend de la façon dont les choses affectent notre corps. Celui-ci n'est pas simplement auxiliaire à l'esprit mais définit nos modes de pensées en fonction de ses interactions avec l'environnement (Langan, 2007).

Selon Jaquet (2001) :

Il est tout à fait vain de demander à un homme de changer ses valeurs que lui demander de changer de corps, car il persistera dans ses convictions éthiques tant qu'une affectation nouvelle ne viendra pas modifier son état corporel. (Jaquet, 2001, p.264)

Un exemple concret est présenté par Diderot dans « La lettre sur les aveugles » qui explique que les personnes malvoyantes renforcent ou diminuent la valeur de certaines catégories éthiques jusqu'à en créer des nouvelles ou en abolir. Ainsi, Diderot constate que l'aveugle condamne plus vivement le vol que les voyants puisque sa cécité le rend à la fois plus susceptible d'être volé et incapable d'être lui-même voleur (Jaquet, 2001).

Le passage par le corps semble inévitable pour engendrer le changement. L'écoute de Xavier Péron, écrivain, anthropologue politique, expert des peuples premiers et maître de conférences à La Sorbonne, à travers le podcast : « Ce que les peuples premiers peuvent nous apprendre » de la série « Métamorphose, éveille ta conscience ! » nous donne un exemple dans lequel les activités corporelles favorisent l'engagement dans le développement durable. En effet, selon les Massaïs, peuple d'Afrique de l'Est existant depuis l'Égypte ancienne, le changement de direction vers un monde résilient passe par une introspection permettant de ressentir cette nécessité de changement. Les activités corporelles, comme bouger, faire de l'exercice ou pratiquer la pleine conscience permettent cette introspection et initient notre transition. Les peuples premiers sont des guides qui nous rappellent que nous sommes des êtres spirituels parfois coupés de la nature par notre mental. Ils nous invitent à arrêter de se fuir, à retrouver son intérieur, ses intuitions et les valeurs humaines fondamentales (Péron, 2019).

2.2.2. Le besoin de reconnexion avec la nature et le vivant

Nous avons perdu notre lien à la nature. L'inhumanité de la ville, des immeubles dans lesquels les employés travaillent, les villes ou les zonings industriels où se concentrent les entreprises éloignent les corps du contact avec les éléments. Ce manque de connexion détraque la biologie humaine et le respect de la nature qui semble si loin de nous et de nos préoccupations (Andrieu, 2017). L'écologue et naturaliste Robert Pyle appelle ce phénomène « crise de biodiversité » et confirme qu'elle est à l'origine de notre désintérêt à l'égard de la nature (Drique, 2018).

Les pratiques corporelles peuvent rétablir ce lien perdu, le mouvement, notre corps dans la nature ou encore le toucher permettent sans nul doute une reconnexion à cette nature. C'est une prise de conscience que nous faisons partie d'un écosystème, que nous vivons tous ensemble dans un macrocosme. Cette prise de conscience impulse à l'entreprise le besoin de mener des actions plus cohérentes avec le développement durable et le respect de la nature.

2.2.3. Le corps dans l'entreprise

Entre le stress, les accidents, les violences commises sur le lieu de travail et les maladies professionnelles, les violences psychiques et physiques au travail sont nombreuses et

touchent les employés dans leur chair. Il faut dire que le corps est en perpétuel effort, utilisé comme instrument pour créer, interagir avec les autres et son milieu, négocier, apprécier ou sentir. Le travailleur sujet à l'ensemble de ces tensions développe des comportements positifs (estime de soi, développement personnel, reconnaissance, proactivité) ou bien négatifs (burnout, stress, désengagement, troubles musculo-squelettiques) affectant aussi bien l'entreprise que lui-même.

Le corps étant largement affecté par l'ensemble de ces traumas, il paraît difficile de continuer à le négliger et pertinent de passer par son utilisation pour changer les choses (Coutarel & Andrieu, 2009).

Il est ici important de rassembler les idées précédentes pour bien comprendre le lien entre les pratiques corporelles et la mise en place effective des SDGs.

Nous avons vu que le corps reste la base, le socle sur lequel s'édifient nos valeurs morales et que, par essence, il a une emprise forte sur celles-ci (2.2.1). Ensuite, nous avons observé que le besoin fort de reconnexion avec la nature et notre écosystème pouvait être comblé par certaines pratiques corporelles (2.2.2). Pour finir, nous avons relevé l'omniprésence du corps dans l'entreprise observée par des comportements positifs et négatifs résultant de « l'état de santé » du corps des employés (2.2.3).

Autrement dit, le corps permettrait de changer les consciences, de reconsidérer notre lien avec le vivant et la nature, et aurait une emprise sur les comportements dans les entreprises. On comprend que les pratiques corporelles pourraient servir de levier pour changer la vision avec laquelle les SDGs sont abordés dans les entreprises. Les pratiques corporelles permettraient donc de répondre à certains manquements de la mise en place des SDGs comme par exemple le manque de vision holistique et de soutenabilité forte.

2.2.4. Horizontalité et collaboration

De plus, nous constatons que certaines valeurs des pratiques corporelles sont similaires à celles présentées par les SDGs : collaboration, égalité, bien-être et engagement.

- Collaboration et égalité :

La survie de l'entreprise est régulée par un ensemble de logiques hétérogènes et parfois contradictoires (qualité/prix, quantité/qualité, prix/respect de l'environnement,

diversité de l'offre/marché de niche...). D'autre part, les employés de ces entreprises sont eux-mêmes porteurs de valeurs et normes pouvant être contradictoires (performance individuelle ou performance collective). Pour assurer la réussite d'un projet, il faut que les valeurs des employés soient alignées avec celles de l'entreprise car ce sont les employés qui vont gérer les opérations day-to-day et réajuster les plans d'opérations effectifs par rapport à ce qui a été planifié. Ils vont de surcroît pouvoir prendre des initiatives pour aller plus loin dans la résilience et le développement durable de leur entreprise sans devoir être contraints ou incités.

Malgré la sélection des employés les plus en adéquation avec la culture de l'entreprise lors du processus de recrutement, un réaligement entre les valeurs des employés et de l'entreprise peut être nécessaire pour respecter les SDGs et opéré par le moyen du corps (Coutarel & Andrieu, 2009).

Par exemple, la mise en place des stratégies en entreprise prend généralement la forme d'une approche top-down ce qui peut induire un manque d'intérêt de la part du personnel et une certaine déshumanisation (Gusmão Caiado et al., 2018).

Les relations entre collègues, souvent hiérarchisées, peuvent de temps en temps être envisagées de manière différente, en dehors du cadre de l'entreprise, par des activités corporelles mettant tout le monde sur le même pied d'égalité. Il n'y a plus de N+1, de N+2, de supérieur, de cadre, de directeur, de manager, de junior ou d'associé, seul l'humain reste (Abalot & Codjo, 2020).

Les pratiques corporelles peuvent remettre en question et changer la façon dont les SDGs sont mis en place, d'une approche top down vers une mise en place plus collaborative.

- *Bien-être et engagement :*

Les temps dit « récréatifs » proposés par les activités corporelles semblent soutenir une meilleure performance de l'entreprise, en effet, un employé heureux est plus productif et plus engagé (Raspaud, 2012). Dès lors, le simple fait de réaliser les pratiques corporelles offre déjà une amélioration pour les SDGs 3 et 8.

2.3. Les pratiques corporelles pour instaurer une vision transformatrice des SDGs

Antérieurement, nous avons vu la difficulté pour les entreprises de mettre en place les SDGs de manière durable et holistique.

Dans cette section, nous avons défini les pratiques corporelles et particulièrement celles qui nous intéressaient dans le cadre de cette étude, comme étant non compétitives, libérées des artefacts, impliquant la conscience et/ou la nature.

Nous nous sommes ensuite penchés sur l'opportunité de s'intéresser aux pratiques corporelles comme moyen pour la transition des entreprises vers une vision globale de soutenabilité forte, et nous nous sommes rendu compte de son potentiel à pouvoir toucher les consciences et les comportements en entreprise.

Nous estimons que l'application des pratiques corporelles peut être un réel levier pour changer la vision et la mise en œuvre des SDGs dans les entreprises.

Vu le caractère totalement novateur et original de cette approche, personne à notre connaissance, ne s'y étant encore spécifiquement intéressé dans la littérature scientifique, nous allons devoir travailler avec un cadre théorique inédit que nous vous détaillons ci-après.

3. Cadre théorique

L'objectif de cette partie est de nous donner des outils pour comprendre notre question de recherche et faciliter l'analyse des données récoltées dans la partie recherche empirique. Le cadre théorique développe deux axes liés à notre question de recherche : la transition dans les entreprises d'une part, et le rôle des pratiques corporelles dans cette transition d'autre part.

Premièrement, nous nous sommes attachés aux Critical Management Studies (CMS). Ce courant est intéressant dans le cadre de ce mémoire car il amène une vision critique de la façon dont le management est organisé actuellement et il questionne la place et le rôle laissé au corps dans les entreprises.

Ensuite, il sera utile d'aborder deux notions concernant la dimension corporelle dans la transition : l'écologie corporelle et l'embodiment. L'écologie corporelle est une pratique de conscience corporelle qui engage notre responsabilité au quotidien. L'embodiment suggère l'interrelation entre le corps, l'esprit et l'environnement, l'esprit étant compris dans un corps qui interagit en permanence avec son environnement.

Ces trois notions nous permettront de comprendre la vision actuelle des entreprises et la relation qu'elles entretiennent avec le corps, mais également de comprendre l'importance de parler des pratiques corporelles au quotidien, dans la vie professionnelle comme privée.

3.1. Les Critical Management Studies (CMS)

Les Critical Management Studies (CMS) sont apparues en 1992 sous l'impulsion de Mats Alvesson et Hugh Willmott (Paltrinieri, 2016). Il s'agit d'un courant assez éclectique qui rassemble un ensemble de travaux et au sein duquel les débats sont variés. Il développe des théories critiques sur le management en vue de transformer radicalement les pratiques de gestion.

Ainsi, ses partisans sont convaincus que la gestion des entreprises (et aussi d'autres organisations) est sous-tendue par un objectif de profit au lieu de favoriser la société dans son ensemble (justice, écologie, ...). La priorité va d'abord aux actionnaires et aux dirigeants alors que les employés et l'environnement apparaissent comme des moyens pour maximiser les bénéfices. Les adeptes des CMS pensent qu'une société meilleure est

possible. Pour cela, il faudrait changer les relations sociales notamment celles qui concernent la direction et les travailleurs. Ils dénoncent également l'instrumentalisme, c'est-à-dire que tout ce qui est entrepris, comme par exemple le développement du personnel, doit contribuer à améliorer les résultats de l'entreprise ce qui a entre autres pour effet de museler la spontanéité et la créativité. Les défenseurs des CMS estiment en outre qu'une approche plus multidisciplinaire devrait être intégrée dans les études de gestion, comme l'étude des sciences humaines. On retrouve encore dans ce courant, une dénonciation de l'environnementalisme d'entreprise où comment celles-ci pratiquent l'écoblanchiment aussi appelé green-washing. On se donne une image verte par des techniques de communication ou de marketing mais on n'agit pas en interne (Adler et al., 2008)

Les CMS théorisent également le corps et sa place dans les organisations.

Pour beaucoup de managers, les employés restent des ressources, des talents peut-être, ou même des corps objectifs. Ce qui est certain c'est qu'il s'agit de collaborateurs se devant d'être performants et à la hauteur des attentes (Deslandes, 2016). Certaines organisations semblent oublier que les personnes au travail s'incarnent dans un corps. D'après les CMS, cela semble pourtant évident, le corps est mobilisé d'une manière ou d'une autre dans chaque action. Il souffre, pense, ressent et éprouve du plaisir. Les modes de gestion de l'organisation actuels du travail ont tendance à oublier ce point et ignorent le fonctionnement biologique de l'humain pourtant fondamental. Le stress, la fatigue et le désengagement sont les conséquences de ce mépris.

Cependant, au-delà de la santé et du bien-être, les CMS avancent que le corps joue un rôle prépondérant dans la communication, les relations interpersonnelles et la construction du sens de nos comportements. Aussi, bien que la période pandémique que nous traversons nous force à l'utilisation de réalité virtuelle, rien ne remplace l'expérience réelle. Celle-ci porte le lien social, l'affectivité, l'ambiance et le contexte socioaffectif de nos relations (Chanlat, 2013).

Finalement, pour les CMS, le corps semble être la base de tout. Il représente l'ensemble des « pouvoir » : avant de vouloir quelque chose, il faut le pouvoir, le « je peux » semble toujours devoir précéder le « je veux ». Attention tout de même de ne pas tomber dans un dualisme corps-esprit où le corps devient une machine à réaliser sans pensées et

sentiments. Le corps doit être vu de manière uniforme et dans sa globalité (Deslandes, 2016).

3.2. L'écologie corporelle

L'Écologie corporelle est une philosophie de micro-écologie développée par Andrieu (2011) qui lie notre corps avec les milieux naturels et sociaux (Andrieu & Sirost, 2014).

Bernard Andrieu est professeur de philosophie et d'épistémologie, auteur de nombreux ouvrages, travaux, articles, il est spécialisé dans le rapport du corps humain et de la société.

Ses idées nous intéressent ici car il développe un point de vue novateur sur l'impact que nos pratiques corporelles peuvent avoir sur la durabilité de notre environnement et donc de la planète. Or, dans cette étude, nous avons justement choisi les pratiques corporelles comme point d'entrée pour instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises.

Le terme « micro-écologie » désigne en réalité la conviction que toutes les petites activités quotidiennes permettront le changement écologique mondial (Andrieu, 2014).

Bernard Andrieu (2014) va plus loin et propose sa conception de l'écologie corporelle « pratique de conscience corporelle qui engage notre responsabilité au quotidien, à travers une réflexion sur nos gestes et ses conséquences pour autrui et la nature ». p.24

Partant du constat de l'impact négatif de l'action de l'homme sur l'environnement (déboisement, urbanisation, pollution, ...) et des conséquences qu'il en subit (déluges, réchauffement climatique, hausse du niveau des mers,...), il propose d'« écologiser » son corps par des actes assez simples comme prendre l'air, se trouver bien dans l'eau, ou profiter du soleil (Andrieu, 2011).

Ainsi, nos pratiques pourraient modifier l'écologie à travers des micro-situations ou encore des micro-expériences. On comprend ici que l'écologie corporelle n'est pas formée de textes et argumentaires mais bien de pratiques et activités physiques quotidiennes, engageant nos choix de vie, par lesquelles nous respectons les autres et la nature. Notre relation avec la nature est remise en cause et questionnée en permanence, ce qui nous

pousse à agir de façon plus durable au jour le jour et à travers des micro-actions. Le corps ne peut être isolé de son environnement, c'est un tout, une relation et un échange réciproque.

Au-delà de l'interrogation et la remise en question de nos relations avec notre environnement comme déclencheur de changement, l'écologie corporelle propose l'immersion dans la naturalité pour bouleverser les cadres normatifs de la présence sociale (Andrieu & Sirost, 2014).

C'est par un retour à la nature (environnement sauvage, rural) et par des expériences corporelles immergeant l'homme en terre inconnue qu'un décalage entre nos coordonnées sensorielles habituelles peut être envisagé. Celui-ci permet de provoquer une adaptation, une déroutinisation, un ajustement vers une nouvelle écologie corporelle adaptée à cette nouvelle référence (Andrieu, 2014).

En plus des activités « physiques », les pratiques d'éveil et de conscience, somme toute corporelles, comme la méditation ou la pleine conscience, peuvent aussi être utilisées comme outil à la transition.

Quoi qu'il en soit, l'objectif est ici d'apporter une mémoire expérientielle au corps via des expériences sensorielles pour provoquer des processus d'adaptation. Notons le caractère non compétitif et ludique indispensable à ces pratiques, parmi lesquelles nous pouvons retrouver : le jogging, le trekking, la marche, le Yoga, le Tai Chi, la relaxation ou encore le culturisme (Andrieu & Sirost, 2014).

Pour opérationnaliser cette théorie nous allons nous focaliser sur 2 types de fondateurs qui proposent des visions différentes de pratiques corporelles en s'inscrivant dans l'écologie corporelle.

Premièrement, les immerseurs écologiques qui pensent que c'est par l'immersion dans des milieux sauvages que notre corps peut être bouleversé par les éléments naturels sans le contrôle de la volonté. « L'avancée de la glace qui force à l'hivernage » d'Ernest Shackleton (1874-1922) ou « La rencontre d'autres cultures jusqu'au Tibet » par Alexandra David-Néel (1868-1969) en sont deux exemples clés. Cette immersion dans le milieu naturel suffit pour développer une expérience et une mémoire expérientielle et ce parfois de manière inconsciente. L'homme est immergé dans la nature et n'est plus une

entité supérieure ou à part de celle-ci comme le suggère l'écologie profonde introduite par Arne Naess. Par conséquent, nous ne considérons plus la terre comme nôtre, nous la voyons comme une communauté à respecter et à protéger de la civilisation.

Pour illustrer ces propos, nous reprendrons les mots de J-Y. Cousteau découvrant la mer un matin de 1936 au Mourillon près de Toulon :

Je mis la tête dans l'eau et j'ouvris les yeux... Parfois, un minuscule évènement peut bouleverser le cours de la vie, si nous avons la chance d'en prendre conscience, d'écarter sans hésiter l'ancienne existence et de nous précipiter dans une nouvelle, tête baissée. (cité dans Andrieu, 2014, p.30)

Deuxièmement, les émerseurs de conscience empruntent un chemin différent pour bouleverser nos habitudes. Ils passent par la conscience, la réflexion en action ou encore la méditation afin d'exacerber et accepter le lien complémentaire unissant le vivant et le vécu. Une prise de conscience de notre position par rapport aux autres et à l'environnement menant à une vision hétérocentrée ressort de ce genre de pratiques (Andrieu, 2014).

3.3. L'embodiment

L'originalité de notre recherche consiste particulièrement dans l'approche par les pratiques corporelles et donc le corps dont nous avons vu l'importance plus haut. Raison pour laquelle nous souhaitons bénéficier de la vision de l'embodiment comme prisme de compréhension.

L'embodiment ou théorie de la cognition incarnée se positionne depuis une trentaine d'années en remplaçant de la conception cognitive de la pensée humaine développée depuis les années 1950 (Dutriaux & Gyselinck, 2016).

Le courant théorique de l'« embodiment », de sa traduction littérale, l'incarnation, suggère une interrelation sensuelle entre le corps, l'esprit et l'environnement (Humberstone, 2013). L'incarnation indique que le corps que nous possédons forme le contexte fondateur de nos perceptions, sentiments, comportements, valeurs ou désirs. Ce concept forme le pont entre la définition physique du corps et le corps vécu, c'est à dire le corps en tant que forme d'expérience vécue. Il apparaît alors une nouvelle vision du corps comme la situation dont découlent notre monde et notre expérience et non plus comme

une constitution de chair, de sang, d'eau et d'os. La construction de sens dont nous verrons les mécanismes plus loin dans ce texte, s'opère dès lors à travers des activités incarnées, réalisées par l'individu en prenant pleinement conscience du contexte environnemental, social et culturel dans lequel il évolue (Marshall, 2016). En d'autres termes, les facultés cognitives suivent un schéma de construction basé sur un historique vécu comme si le sentier apparaissait avec les marcheurs. (Le Blanc, 2014).

La singularité de la cognition est balayée et les systèmes sensorimoteurs deviennent essentiels pour la décrire. L'esprit n'est plus isolé mais compris dans un corps qui interagit en permanence avec son environnement.

Avec les informations précédentes, on comprend que les représentations spatiales incarnées guident l'action et sont ancrées dans les systèmes sensorimoteurs (Dutriaux & Gyselinck, 2016).

L'incarnation est provoquée par un moment où le corps-esprit, les sens et les éléments sont en accord, c'est une réunion, une centralité, un lien entre nos sens. L'incarnation de ce lien permettrait de développer de l'empathie cinétique qui peut être réalisée sous la forme d'une action environnementale (Humberstone, 2013). Il s'agit ici de décomposer ce concept pour en saisir toute la nuance. L'empathie est définie comme suit : « Faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent » (Larousse, s. d.-b) tandis que l'adjectif cinétique répond à la définition suivante : « Relatif au mouvement » (Larousse, s. d.-a). En combinant ces deux définitions, on comprend que l'empathie cinétique permet de se mettre à la place d'autrui, de la nature, et de mieux comprendre et ressentir ce qu'elle subit grâce aux mouvements de notre corps, Thrift (2008) confirme que l'empathie cinétique peut stimuler et engendrer le virage culturel de nos sociétés vers un modèle plus durable, affectif et tourné vers le sensuel (Humberstone, 2013).

En effet, la connexion entre notre organisme et notre environnement ainsi que les expériences que nous vivons sous-tendent l'ensemble de nos comportements et la création d'un sens dans notre vie. En sachant que l'ensemble de ces actes, même au niveau personnel et privé, constitue le monde tel qu'il est, l'incarnation semble permettre le développement d'un cadre mental fondamental pour guider nos actions (Marshall, 2016).

De plus, deux mécanismes sous-tendant la formation de sens à travers l'embodiment sont à prendre en compte : la perception et la mémoire. Ces deux sources d'informations construisent en réalité nos représentations spatiales guidant nos actions.

Nous entendons la perception comme une représentation de l'environnement mais aussi et surtout comme un moyen d'aider notre corps à interagir avec celui-ci.

La mémoire joue également un rôle, puisque nous guidons nos actions en fonction de nos connaissances, expériences passées. Ainsi, la perception de l'environnement à l'instant « T » combinée à notre mémoire des connaissances et événements passés constituent la base pour développer et orienter nos actions.

Enfin, l'embodiment nous montre à quel point il est important de nous plonger dans un environnement et d'interagir avec celui-ci pour comprendre, donner du sens, agir de façon éthique et changer les mentalités (Dutriaux & Gyselinck, 2016).

PARTIE II : RECHERCHE EMPIRIQUE

4. Méthodologie

4.1. Collecte des données

4.1.1. Type de recherche

La première partie de ce mémoire nous a permis de démontrer la pertinence de s'intéresser aux pratiques corporelles pour instaurer une vision transformatrice dans les entreprises. Pour réaliser la partie empirique, il a fallu se poser les bonnes questions pour que cette partie apporte une réelle plus-value à la question de recherche. Il s'agissait d'aborder les pratiques corporelles comme vision transformatrice d'une part et la difficulté de la transition dans les entreprises d'autre part.

Les personnes interrogées sont des formateurs dans le domaine de la soutenabilité pour les entreprises. Ils ont tous vécu un changement en profondeur grâce aux pratiques corporelles. S'intéresser à leurs récits de vie est devenu comme une évidence car le changement s'est fait de manière holistique dans leur vie professionnelle comme personnelle. Ne pas s'intéresser à ce tout cohérent n'avait pas de sens.

Cette partie est exploratoire et cherche à apporter des pistes de réflexion sur la pertinence de la question de recherche.

Dès lors, nous avons décidé de suivre une approche qualitative à la vue de la nature des données à collecter durant cette partie. En effet, celles-ci sont composées de mots, d'idées, d'opinions, d'avis et de récits de vies ce qui leur confère un caractère volumineux, difficile à traiter et fortement lié au contexte et à l'intervenant. De plus, l'orientation de notre recherche est fortement exploratoire et se penche sur un sujet précurseur qui requiert une collecte qualitative et plus profonde des données du terrain. Au vu des différents éléments avancés ci-dessus, une certaine souplesse semble requise pour capter les nuances et détails des idées exploratoires à récolter ce qui requiert la souplesse de l'approche qualitative choisie.

4.1.2. Élaboration du questionnaire

Vient ensuite l'élaboration du questionnaire autrement appelé guide d'entretien, véritable clé de voûte de ce travail. La nature exploratoire forte de notre sujet me pousse

vers des questions flexibles et adaptables à chaque intervenant, apportant sa propre histoire et contribution.

Cependant, le besoin de comparabilité entre les entretiens et la nécessité d'une réponse précise à la question de recherche induit un entretien plus quadrillé. Ces deux effets antagonistes guident notre choix vers l'entretien semi-structuré ou encore semi-directif dans lequel les questions sont énoncées mais la manière de poser les questions et leur ordre n'est pas figé. Cela permet de ne pas préempter le caractère ouvert et la variabilité de l'entretien qualitatif tout en ordonnant les idées et le déroulement de l'entretien. Ces deux caractères, nécessaires à la collecte des données exploratoires, justifient le choix de l'entretien semi-structuré.

4.2. Échantillon

Les personnes interrogées sont des formateurs dans le domaine de la soutenabilité pour les entreprises. Ils ont tous vécu un changement en profondeur grâce aux pratiques corporelles.

Nous avons interrogé deux types de profils :

- Le premier type de profil rassemble des personnes ayant travaillé dans le « business as-usual ». Ils ont ensuite connu un changement profond menant à une vision transformatrice de la soutenabilité. Pour tous, les pratiques corporelles ont joué un rôle dans cette prise de conscience. Aujourd'hui, ils sont consultants en transition ;
- Le second type de profil rassemble des personnes ayant toujours exercé des pratiques corporelles, et qui ont décidé, après avoir pris conscience de la pertinence de leur utilisation, de les utiliser au service de la transition dans les entreprises.

4.2.1. Distribution géographique

Nous nous attacherons à la Belgique et plus précisément à la Fédération Wallonie-Bruxelles. Une telle restriction permet de se focaliser sur des intervenants qui sont tous originaires ou installés à Bruxelles ou en Wallonie et ont donc un lien fort et partagent la même culture, ce qui est très important étant donné que notre travail et ses résultats

dépendent fortement du contexte et de la culture dans lequel les entreprises évoluent. Ainsi, les références et allusions diverses faites durant les entretiens sont similaires et comprises par tous.

4.2.2. Composition

Pour le premier type de profil, rassemblant des personnes ayant travaillé dans le « business as-usual » et qui sont actuellement formateurs en transition, les personnes interrogées sont les suivantes :

- Benoit Greindl, entrepreneur belge de 55 ans, a travaillé pendant 20 ans dans le domaine de l'immobilier, en Europe et ensuite en Chine. Il a connu un shift dans sa carrière il y a un peu plus de 10 ans, il est aujourd'hui actif dans des projets entrepreneuriaux liés à la soutenabilité : Montagne Alternative, un centre de séminaire pour les entreprises dans les Alpes suisses, et l'asbl Regenerative alliance qui a pour but d'accélérer l'économie régénérative, connecter les leaders ensemble en donnant du sens à leurs actions. B. Greindl a une approche basée sur le corps.
- Laurent Ledoux, manager belge, a été entre autres directeur financier chez Médecin sans frontières, responsable du département Public Banking et membre du Comité exécutif de Corporate & Public Bankink de Bnp Paribas Fortis et responsable financier. Tout au long de ces années en tant que manager, il a été interpellé par le rôle des entreprises dans leurs impacts sur l'environnement et sur le bien-être des employés et de la société dans son ensemble. Aujourd'hui, Laurent Ledoux est présent dans le milieu universitaire et organise des séminaires impliquant le corps. Dans ces séminaires, il invite les managers à se poser des questions sur leurs pratiques et leur impact sur l'humain et l'environnement.
- Emanuel Mossay, a connu un shift après une carrière dans différentes entreprises : télécoms, agences de marketing, groupe de médias. Exerçant dans sa vie privée des pratiques corporelles, il a décidé de s'engager personnellement et professionnellement dans la transition. Il est enseignant, auteur et consultant en transition au sein d'Ecores et GroupOne dont il occupe le poste de Director of Research & Innovation.

- Sabine Denis a décidé de lier deux mondes, celui de la durabilité et celui de l'entreprise, en créant son entreprise en tant que coach/consultante en transition. Elle acquiert son expertise via un master en écologie et spiritualité au Schumacher College en Angleterre, précurseur dans l'enseignement en développement durable. Son entreprise, « the Schumacher Sprouts Belgium » propose des activités sur la transition intérieure et extérieure basée sur 3 piliers : la terre, l'âme et la société. S. Denis est également présidente du comité de direction de Be Planet, membre du comité de WWF Belgique et est active dans l'éducation à la Louvain School of Management.
- Bénédicte Defoin et son mari Denis Meeùs ont réalisé une carrière internationale en tant que respectivement consultante et manager. La quête de sens et des rencontres inspirantes les ont poussés à changer de vie. En Belgique, ils fondent le centre Terre Happy qui allie la permaculture et la thérapie brève. Ils coachent/forment les entreprises dans la soutenabilité à travers la permaculture.

Le second type de profil, rassemblant des personnes ayant toujours exercé des pratiques corporelles, et qui les utilisent au service de la transition dans les entreprises, réunit les personnes suivantes :

- Eric Caulier est un praticien de longue date. Il a fait du Yoga étant jeune, ensuite de l'athlétisme au niveau international pour enfin faire un séjour en Chine pour se tourner vers les arts internes comme le Tadjiquan. Il ouvre une école dédiée à cette pratique en 1987. Il est actif dans le milieu de l'éducation dans plusieurs domaines (éducation physique, sociologie, orientalisme et kinésithérapie). Eric Caulier propose également des séminaires et des conseils en entreprises. Auteur de livre et d'articles concernant les pratiques de conscience du corps, il met une attention particulière aux dispositifs, à l'ambiance et au climat d'apprentissage.
- Christoph Eberhard a passé de nombreuses années en Chine et en Inde pour se former et obtenir son diplôme à l'International Center for Yoga Education and Research de Pondichéry. Il est aujourd'hui pratiquant et enseignant d'arts internes. Auprès des entreprises, il se focalise sur les enjeux de vivre ensemble et sur le dialogue interculturel grâce à ces pratiques.

- Josué Dusoulier réalise de nombreuses pratiques corporelles dans sa vie privée. Il a également suivi une formation de pédagogue et de psychologue avant de réaliser de nombreux travaux divers et variés : ouvrier, livreur, dessinateur en construction, commercial, animateur, relations extérieures, formateur, agent d'insertion socioprofessionnelle, etc. Fort de ses expériences, il accompagne les groupes et entreprises en transition pour faciliter leur changement.

Les parcours des personnes interrogées se complètent et leurs expériences nous permettront d'avoir une vision globale sur les différentes manières d'aborder les pratiques corporelles dans la transition des entreprises, afin de pouvoir mettre en place les SDGs.

Le profil détaillé des personnes interrogées se trouve dans l'annexe 7.

4.2.3. Taille

Pour définir la taille idéale de l'échantillon nous utilisons le principe de saturation expliqué par Pierre-Nicolas Schwab, fondateur et directeur d'IntoTheMinds en 2021 comme étant le moment où chaque nouvelle interview apporte une contribution inférieure à la précédente (IntoTheMinds, 2021). Au total, 8 interviews d'experts ont été réalisées.

4.3. Méthode d'analyse et objectif

Suivant une approche qualitative, nous avons décidé de suivre la méthode d'analyse de données de Gioia (Annexe 6) qui permet de fournir de la rigueur académique aux recherches qualitatives souvent critiquées sur ce point. Gioia et al. (2013) propose une approche systémique pour élaborer de nouveaux concepts et théories de manière rigoureuse.

4.3.1. Hypothèses de la méthode de Gioia.

Les hypothèses de la conception de recherche sont les suivantes :

- Le monde organisationnel est socialement construit.
- Les personnes qui construisent leurs réalités organisationnelles sont des « agents bien informés ».

Cette hypothèse est cruciale puisqu'elle signifie que les personnes interviewées sont conscientes de ce qu'elles essaient de réaliser dans leurs activités et qu'elles sont en mesure d'expliquer leurs pensées, intentions et actions.

Nous adoptons ainsi le rôle de rapporteurs en donnant un compte rendu des différents éléments apportés par ces agents bien informés.

Pour profiter pleinement de cette qualité et de l'apport de nos interviewés, nous nous efforçons de ne pas imposer, ni guider de manière trop importante notre interlocuteur vers les théories antérieures ou souhaitées. Nous laissons la parole aux interlocuteurs dans le but de découvrir de nouveaux concepts existants et apporter une contribution à la littérature. Cela se matérialise notamment par l'utilisation d'un questionnaire exhaustif (dans le but de développer des sujets intéressants abordés par l'intervenant) et sans questions suggestives (donc pas de questions demandant l'accord ou le désaccord sur un concept énoncé par nous-mêmes, du type : êtes-vous, ou n'êtes-vous pas d'accord que... ?).

- Nous sommes, nous-mêmes, des personnes bien informées.

Par cette qualité, nous avons une bonne capacité d'analyse nous permettant de faire ressortir, formuler et relier de manière pertinente les concepts exposés durant les interviews. Dès lors, les procédures mises en place pour guider la recherche imposent une rigueur tout en permettant l'élaboration de concepts émergents et de théories fondées qui en découlent.

L'objectif de cette approche est de réaliser une collecte et une analyse de données systématique qui nous assure de ne pas inventer une explication à partir de passages choisis dans les interviews et manquer de pertinence.

- Transférabilité

Les principes dits transférables s'éloignent de la position selon laquelle les structures et processus d'autrui sont idiosyncrastiques, c'est-à-dire que ces processus et structures sont propres et prédisposés à des contextes unique et particulier correspondant à chaque intervenant. Nous prenons donc le parti que les concepts expliqués par chaque intervenant sont structurellement équivalents et comparables.

4.3.2. *Préparer le terrain*

Gioia et al. (2013) qualifie ce type de recherche d'immersion et de salissure. Elle passe par une prise de notes et une retranscription des interviews, nous essayons d'être fidèles aux termes utilisés par l'auteur pour ne pas utiliser les nôtres et dénaturer leurs propos.

Cette immersion dans le champ lexical de l'intervenant comporte le risque de devenir 'autochtone', autrement dit le risque existe d'adopter les points de vue de l'informateur trop rapidement et de perdre ainsi le recul nécessaire à une théorisation éclairée.

Le protocole utilisé ne doit pas être standardisé pour être cohérent. Au contraire, cette standardisation peut être un obstacle à la découverte de nouveaux concepts.

La rigueur qualitative se construit plutôt par une approche des analyses spécifiques, bâtissant des catégories de premier et second ordre dans le but de faciliter et structurer l'analyse des données récoltées. Nous développons ces notions dans le paragraphe suivant.

· *Les analyses*

Au début de la recherche, nous réalisons l'analyse de premier ordre. Celle-ci relève les nombreux termes utilisés par les intervenants sans encore les classer ou les regrouper en différentes catégories. Lors de cette étape, il est normal d'être noyé sous le nombre de nouveaux termes mais il semble important de se perdre pour s'y retrouver par la suite.

C'est là qu'intervient l'analyse de second ordre. Au fur et à mesure, un regroupement des termes convergeant en catégories apparaît. Il convient de coller une étiquette, appelée thème, sur chaque catégorie pour en décrire le contenu. Il est ici préférable d'utiliser les termes employés par les intervenants pour en garder tout le sens.

Durant cette étape, nous rentrons dans le domaine théorique en identifiant les concepts pouvant expliquer les idées des intervenants sur base des thèmes identifiés. Nous cherchons ici à découvrir de nouveaux concepts et à confirmer la pertinence de ceux appartenant à la littérature existante.

Lors de la troisième étape, un affinement, tel un entonnoir, des thèmes de second ordre en dimensions agrégées est envisagé. Ces dimensions regroupent les thèmes explicitant des concepts proches pour en délivrer une lecture plus synthétique.

Par ces 3 étapes, une structure de données se construit et permet l'élaboration d'un support visuel du processus menant les données brutes à se transformer en concepts regroupés en dimensions agrégées. Cette représentation graphique forme un élément clé pour démontrer la rigueur de la recherche qualitative.

4.3.3. De la structure des données à la théorie ancrée

Un schéma synthétique a été créé mais les relations, la dynamique relationnelle entre les différents concepts manque encore. Gioia et al. Explique la théorie ancrée comme étant :

La transformation de la structure de données statiques en modèle inductif dynamique. Pour utiliser une métaphore biologique : si la structure de données est l'anatomie de la théorie à venir, alors le modèle fondé est la physiologie de cette théorie . (Gioia et al., 2013, p.24)

C'est pourquoi nous avons développé le schéma dynamique suivant :

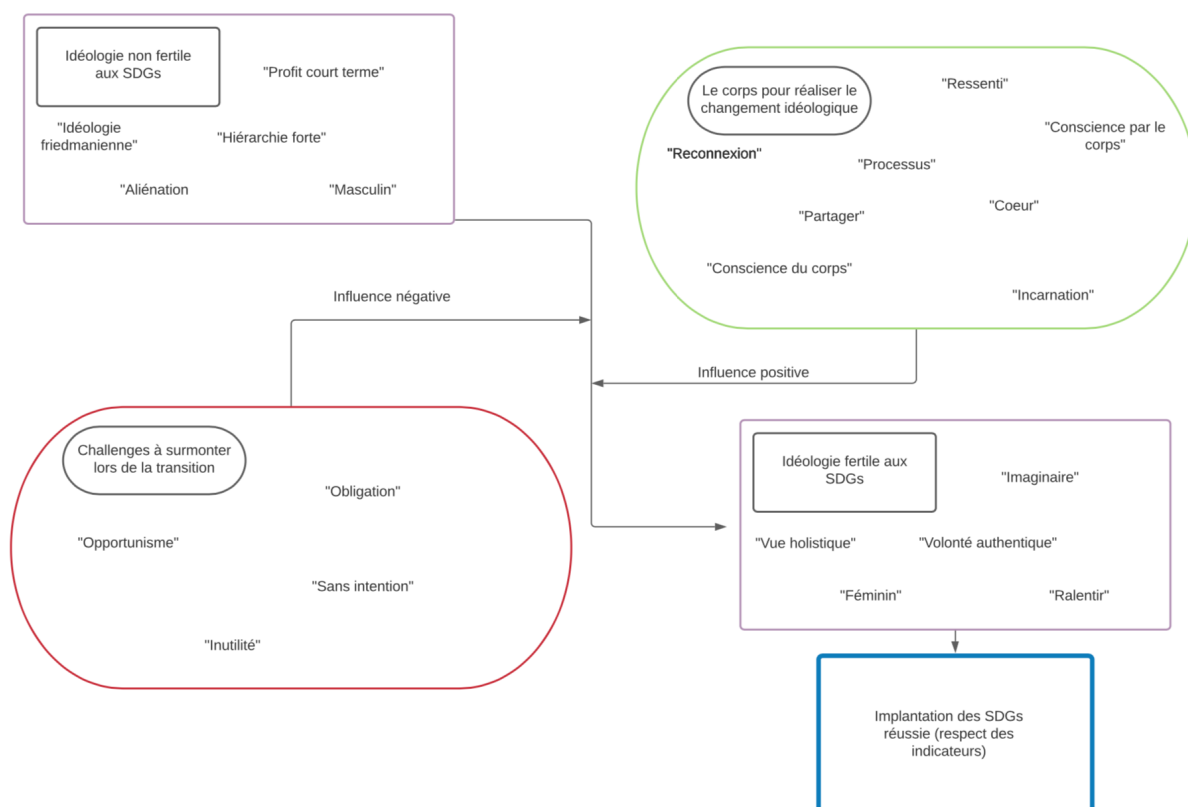


Figure 19 - Schéma dynamique de l'implémentation des SDGs dans les entreprises

La section « analyse de données » a pour finalité de découvrir de nouveaux concepts théoriques en passant par l'exposition du chemin nous menant à ceux-ci. A chaque étape, l'affirmation faite sera minutieusement justifiée par des preuves, autrement dit par des verbatims (extraits de texte) tirés des interviews (Gioia et al., 2013).

5. Analyse des résultats

5.1. Les pratiques corporelles évoquées par les formateurs alternatifs lors des entretiens

L'ensemble des interviewés excluent les sports consuméristes et tendent vers des pratiques corporelles liées à la nature et/ou l'introspection. Nous les avons classées ci-dessous selon le schéma de la partie théorique :

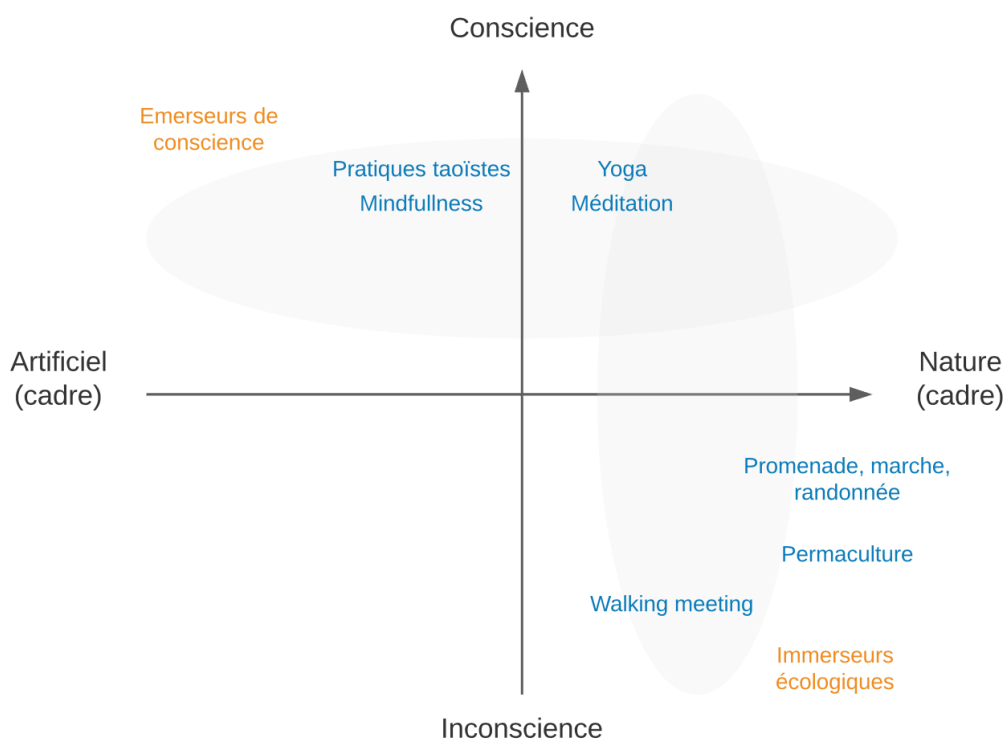


Figure 20 - Schéma des pratiques corporelles évoquées lors des interviews

Les concepts d'« immerseur écologique » et d'« émerseur de conscience » présents dans le schéma et définis dans le cadre théorique, permettent également de mieux comprendre les spécificités des pratiques corporelles dont il est question dans ce mémoire.

Ci-dessous, nous explorons les différentes pratiques corporelles telles qu'expliquées par les personnes interrogées.

5.1.1. L'immersion dans la nature

Parmi les activités liées aux immerseurs écologiques, nous retrouvons l'ensemble des activités d'immersion dans la nature. Comme par exemple, les promenades en forêt ou

dans la montagne organisée par Benoit Greindl (au sein de Montagne Alternative) ou par Sabine Denis ou encore les séances de permaculture proposées par Bénédicte Defoin. Ce sont des moments d'expérience où l'on va vivre, ressentir et s'émerveiller des principes du développement durable et ainsi intégrer du changement.

« Je les amène dehors, dans le bois, on fait une balade dans le bois, [...] J'essaye aussi d'intégrer plus que rien que leur tête. [...] on est dans un environnement où le corps est beaucoup plus intégré puisqu'on prépare la nourriture ensemble, on fait travailler la terre ensemble, on est dehors, c'est complètement absurde par exemple de donner des cours d'écologie à l'intérieur dans un auditoire ! » (S.Denis, 2021)

5.1.2. Le walking meeting

Régi par les mêmes principes, le 'walking meeting', c'est-à-dire une réunion en marchant, permet de sortir du concept de la réunion classique, assis autour d'une table, qui ne mobilise que la tête et les pensées et non le corps et les mouvements.

« Je fais pas mal de pratiques physiques, j'entends, beaucoup de sport, de promenades. Je fais souvent mes réunions en me promenant avec mes interlocuteurs. Le contact avec la nature est ce que l'on a développé chez « Montagne Alternative ». C'est mettre les gens « dans » et les rapprocher de la nature, de leur nature. Comprendre comment ils fonctionnent, c'est du bon sens, ce n'est que du bon sens. » (B. Greindl, 2021)

« Pour moi aussi, une des pratiques corporelles qui fait du bien quand même et qu'on a appris à connaître maintenant avec le covid, ce sont les réunions « walking meetings », donc des réunions en marchant, c'est génial. » (S. Denis, 2021).

5.1.3. La conscience et l'introspection

Ensuite, viennent les émerseurs de conscience parmi lesquels on retrouve les activités passant par la conscience et la réflexion en action. Nous retrouvons ici des pratiques comme le Taï Chi Chuan présentée et exercée par Eric Caulier : « le Taï Chi Chuan est une pratique taoïste. Les taoïstes recherchent à mieux connaître leur nature profonde et à entrer en accord, en résonance avec les cycles de la nature, avec les forces de la nature. » Plus qu'un art martial, c'est pour Eric Caulier un véritable art de vie qui permet de redévelopper nos perceptions et notre reconnexion.

D'autres pratiques comptent parmi cette catégorie comme la Mindfulness, le bol tibétain, la méditation ou encore le Yoga utilisé par exemple par Benoit Greindl dans ses formations ou par Sabine Denis lors de ses cours.

Bien que les pratiques développées ci-dessus se classent dans différentes catégories, elles sont complémentaires et peuvent être utilisées simultanément. Aussi, elles n'excluent pas l'utilisation de pratiques de conscientisation non corporelles. C'est ce que nous confirme Laurent Ledoux qui multiplie les types de pratiques corporelles durant ses séminaires pour entreprises.

« On a organisé l'année passée une retraite à Libramont avec 200 managers de certains niveaux et on a fait venir toute une série d'orateurs intéressants, du genre Frédéric Lenoir, Nicolas Hulot, Picard et autres... Et on a combiné des moments de réflexion avec des moments de musique, des moments corporels, là pour le coup en pleine nature, des séances de Yoga. Dans le but que ces 2-3 journées qu'on a passées ensemble créent certains déclencheurs parmi certains managers quant au besoin de changer. » (L. ledoux, 2021).

Transversalement, il est important de préciser que ce n'est pas tant la pratique en elle-même, mais les partenaires, la façon et le contexte qui importent. En effet, les personnes et leur volonté d'apprendre ou de transmettre, la façon d'implanter la pratique et le contexte dans lequel elle est proposée, sont des variables influençant le résultat et l'impact final.

« La question n'est pas « est-ce que c'est le Taï Chi, est-ce que c'est telle ou telle pratique corporelle ? C'est avec qui et comment. [...] Est-ce que ça fonctionne ? Cela dépend de l'enseignant, de son expertise, sa capacité à transmettre et ça dépend des apprenants, comment ils vont s'engager dans la pratique, ce qu'ils vont donner d'eux-mêmes dans la pratique. » (E. Caulier, 2021).

5.2. *Quelle est la vision transformatrice à adopter ?*

5.2.1. *Vision actuelle des entreprises selon les formateurs alternatifs*

Comprendre la vision des entreprises actuelle grâce au vécu des consultants interrogés nous permettra de proposer un nouveau cadre de référence cohérent au développement des SDGs et la pertinence de l'utilisation des pratiques corporelles.

Les avancées technologiques et scientifiques permettent des progrès fulgurants dans tous les domaines. Le monde tourne à pleine vitesse et les entreprises trouvent leurs fondements sur des besoins de rentabilité et de profits. Autrement dit « la responsabilité du manager est de maximiser la valeur actionnariale sous la contrainte du respect de la loi et de la défense commune » (L. Ledoux, 2021). Dans cette vision, les entreprises construisent des business plans statiques à court et moyen termes. Ce phénomène d'« accélération » (E. Caulier, 2021) se répercute au niveau sociétal. Ces critiques sont également relevées par les CMS qui expliquent que cet objectif de profit court terme focalisé sur la satisfaction seule des actionnaires et dirigeants mène les entreprises à considérer les employés comme des moyens et à faire preuve d'instrumentalisme. Ces notions et leur impact sur le corps et les SDGs seront précisées dans la suite de ce texte.

L'importance des carrières dans une même entreprise s'atténue pour laisser place à des « jobs » changeants et volatiles pour les employés. Ce mouvement ne permet pas de s'engager et de bâtir des relations et des actions durables. En effet, en utilisant les CMS développés dans notre cadre théorique, il apparaît que les employés des entreprises restent des ressources aux yeux du manager, comme si ils étaient dépourvus d'émotions et de sentiments. Les employés sont réduits à des instruments pour créer de la valeur pour les actionnaires.

Cet instrumentalisme « mène à cette vision de l'entreprise qui est réduite à une machine à créer de la valeur actionnariale alors que c'est aussi un lieu d'épanouissement personnel et social des gens qui y travaillent. » (L. Ledoux, 2021).

« Le modèle économique, notre modèle de société, scientifique, matérialiste nous a quelque part complètement détachés d'une certaine réalité, et la réalité c'est qu'on appartient à l'univers, à une planète où il y a des lois plus fortes qui opèrent. » (Benoît Greindl, 2021).

On doit arriver à faire basculer le modèle pour « sortir de la logique Friedmanienne, [...] que l'objectif devienne la contrainte et que la contrainte devienne l'objectif. » (L. Ledoux, 2021). En d'autres termes, les entreprises doivent avoir un regard holistique pour prendre l'ensemble des enjeux de la société en compte, « Dans ce cadre-là, il y a tous les enjeux non seulement environnementaux mais il y a aussi les enjeux par exemple de bien-être au travail des collaborateurs. » (L. Ledoux, 2021)

Remettre en cause leurs fondements nécessite pour les entreprises de prendre du recul et se libérer de notions acquises comme la compétitivité et l'instrumentalisme. Pour changer de paradigme, l'entreprise doit « se libérer de certains conditionnements, [...] On n'est pas dans la compétition et devoir tuer l'autre pour vivre, ce sont des principes qui sont contraires à la vie. » (B. Greindl, 2021). L'entreprise doit réaliser une prise de conscience de sa place au sein (et non pas au-dessus) de la nature et de son écosystème, avec une prise en compte des ressources planétaires limitées et des limites de l'humain. Celui-ci n'est pas seulement une tête à penser mais bien un corps entier avec ses limites, ses sentiments et ses besoins. Avoir une vision à long terme durable nécessite de prendre du recul et d'adopter une vision transversale qui va de l'humain (son corps et son esprit) au système avec lequel il interagit (l'écosystème). Ce qu'il faut comprendre suite aux entretiens avec les différents intervenants est que la transition vers le développement durable pour les entreprises est directement liée à l'aspect humain et social des personnes qui y travaillent.

« C'est une bascule complète et toutes les entreprises peuvent faire cette bascule. » (B. Greindl, 2021)

5.2.2. Quel nouveau cadre de référence pour les entreprises ?

Sortir du canevas économique tel que décrit plus haut permettra d'aborder les SDGs de manière plus holistique dans une démarche de soutenabilité forte. En effet, « tous ces objectifs sont intimement liés et l'un ne va pas sans l'autre. On ne peut pas avoir une solution pour le climat si on n'a pas une solution sociale, on ne peut pas avoir une solution pour la pauvreté si on n'a pas une solution aussi pour les infrastructures, pour les villes, donc tout est intimement lié et ce n'est pas un menu. » (S. Denis, 2021). Dans une nouvelle logique interne transversale, les SDGs peuvent être « une référence, un guide mais ce n'est

pas l'existence même de ces goals qui induisent le changement. » (L. Ledoux, 2021). Le changement viendra de la remise en cause des fondements de l'entreprise.

Autrement dit, dans la nécessité d'une transformation fondamentale de l'entreprise, celle-ci a besoin d'une remise en question profonde pour se créer de nouvelles bases solides, « on est à un point où on doit parler de changement de niveau de conscience. On a besoin d'un nouveau narratif, d'une nouvelle histoire pour le monde. Un nouveau narratif c'est une nouvelle vision, une nouvelle vue, un nouveau projet. » (B. Greindl, 2021). Dans le contexte actuel, les SDGs sont pris comme une contrainte que les entreprises contournent si elles en ont l'occasion. Pour l'ensemble des interviewés, sans une transformation fondamentale de l'entreprise, les indicateurs comme les SDGs restent vains. Les CMS confirment et appellent ce risque l'« environnementalisme d'entreprise » qui s'apparente à du green washing c'est-à-dire se donner une image verte (par du marketing par exemple) sans un réel changement interne et en restant dans de la soutenabilité faible.

« Si la chose nous tient vraiment à cœur, ça devient complètement autre chose » (C. Eberhard, 2021)

5.3. Pourquoi est-il important de passer par le corps pour ancrer cette transformation ?

Le corps est le *levier* pour permettre une conscientisation et une réelle implication. En effet, comme nous l'avons vu dans la partie théorique, l'*embodiment* (cognition incarnée), les pensées (cognition), les sentiments (émotions) et les comportements (corps) sont interdépendants et s'influencent perpétuellement. La reconnexion avec le corps via les pratiques corporelles implique une prise de conscience de soi, des autres et de l'écosystème auquel on appartient. Cette prise de conscience transversale permettra un changement de point de vue et un ancrage de la durabilité forte nécessaire dans les entreprises.

« C'est une prise de conscience, qui est extrêmement importante qui ne peut pas se faire de manière uniquement intellectuelle, c'est-là que je crois que le côté corporel est extrêmement important. » (C. Eberhard, 2021)

5.3.1. *La prise de conscience de soi*

Dans la prise de conscience de soi, il faut d'abord comprendre la distinction faite actuellement par les entreprises entre l'esprit et le corps. « Un job c'est surtout la tête qui travaille. C'est toujours la tête et on oublie tout à fait le reste, les mains, le corps, qui sont tout aussi importants, si pas plus importants si on veut créer un monde différent. » (S. Denis, 2021). Comme le souligne Sabine Denis, cette distinction entre la tête et l'esprit fait passer le corps en second lieu et a pour conséquence le fait de ne plus écouter son corps. Dans le cadre du travail, les CMS présentent de nombreux exemples d'une non-écoute du corps comme les maux de dos, le burn-out, la fatigue et le désengagement. « Notre corps fait partie de nous et a beaucoup de renseignements. On sent quand ce n'est pas juste, [...] C'est ce réapprentissage d'écouter le corps aussi qui fait partie de nous. » (S. Denis, 2021). En revenant à la racine du mot « sensibilisation » on se rend d'ailleurs compte qu'il s'agit de « redevenir sensible, être capable de sentir dans son cœur et dans ses tripes les choses qui ne vont pas » (J. Dusoulier, 2021).

La prise de conscience de soi, dans son entièreté (le corps et l'esprit) permet d'appréhender, en plus de la dimension intellectuelle et physique, les dimensions spirituelle et émotionnelle. « Une approche intégrale sensibilise au fait qu'on est plus qu'un cerveau ou qu'une tête bien faite ou mal faite, peu importe, mais il y a une dimension émotionnelle dans l'homme, il y a une dimension physique et il y a une dimension spirituelle. Les 4 sont en interaction en permanence. » (B. Greindl, 2021).

La prise de conscience de soi et de toutes les dimensions qu'elle implique permet un réel engagement au travail comme dans les autres activités de la vie. Le but n'étant pas de sensibiliser pour obtenir une meilleure efficacité au travail (pour ne pas tomber dans l'instrumentalisme dénoncé par les CMS) mais de montrer que le bien-être physique est directement lié à l'intellect. « On étudie l'interaction de cet état physique sur nos émotions, sur notre capacité à nous concentrer oui ou non et en fait elles sont très évidentes » (B. Greindl, 2021). En allant plus loin, « resensibiliser au fait que l'on est un peu de tout, que l'on n'est pas qu'un cerveau. Au boulot ce n'est pas que ce que l'on a dans la tête, ce sont aussi nos émotions, notre état physique, nos quêtes de sens qui font que l'on va être mobilisé ou pas, que l'on va être innovant ou pas. » (B. Greindl, 2021)

Enfin, dans la conscientisation de soi, la notion de temps est essentielle. Comme l'explique E. Caulier, les pratiques corporelles sont des moyens de nous forcer à ralentir la cadence pour prendre conscience de son corps et donc de soi. « Ces outils-là sont juste des outils pour pouvoir ralentir et pour pouvoir prendre conscience du corps et prendre conscience par le corps. » (E. Caulier, 2021)

« Si on résume, tout part de l'individu et d'une réflexion, une conscientisation de différentes dimensions et dans cette réflexion personnelle, cette dimension physique est la base. C'est déguisé par beaucoup. » (B. Greindl, 2021)

5.3.2. La conscientisation des autres et de notre relation aux autres

La prise de conscience de soi permet une nouvelle interaction avec les autres. Sans cela on a une interaction avec les autres mais qui est tout à fait différente. Selon les CMS, la redéfinition de la relation sociale en entreprise est en effet fondamentale pour que les employés ne soient plus vus comme instrument de création de valeur. En prenant conscience de nos dimensions intellectuelle, physique et émotionnelle, la conscience de l'autre est juste et inclusive. Il y a une réelle conscientisation de ces différentes dimensions chez l'autre. « Si je m'accepte dans ma globalité avec mes forces et faiblesses, j'ai une vision plus ou moins juste de qui je suis [...], je vais voir une autre personne avec un œil très différent. Je vais la voir plutôt comme un complément potentiel à moi-même. » (B. Greindl, 2021). Finalement, la conscientisation de l'autre permet de le voir comme un vis-à-vis égal avec lequel il est possible de construire et d'échanger. Cette nouvelle posture acquise au moyen des pratiques corporelles permet la collaboration.

5.3.3. Le soi appartenant à un écosystème fait des autres et de la nature

La conscience de soi permet de prendre conscience de l'interaction avec les autres, et de l'interaction que nous entretenons avec ce qui nous entoure, le sentiment que l'on appartient et que l'on partage un écosystème. « Être en contact avec son corps, avec la nature, avec ce qui nous environne, avec les autres, ça nous demande vraiment, y compris en tant que personne, de sortir de la vision un peu friedmanienne des choses. » (L. Ledoux, 2021). Cette nouvelle relation au monde intensifie notre sensibilité envers les autres mais également notre sensibilité à l'environnement. « On est en train de se mettre à l'écoute aussi de la nature qu'on est ! Du morceau de nature qu'on est ! De manière très naturelle

commence à s'établir un lien avec la nature autour, qui devient aussi de plus en plus vivante. [...] Cette sensibilité-là qui, petit à petit, fait qu'on est aussi beaucoup plus sensible à l'environnement dans lequel on est. » (C. Eberhard, 2021). Cette sensibilité nouvelle acquise par l'expérience est théorisée par l'embodiment comme étant de l'empathie cinétique, nous nous mettons à la place de la nature, la ressentons ce qui provoque l'adoption d'actions environnementales.

Enfin, il est important que ces prises de conscience (de soi, des autres et de la nature) passent par le corps car lui seul permettra une réelle prise de conscience à long terme. « Quand vous regardez la belle vidéo de BBC le monde, c'est magnifique et ça peut vous donner quelque chose, mais ça ne va pas vous nourrir comme si vous étiez vraiment dans la nature. La seule chose qui vous permet de vous reconnecter petit à petit, c'est de reprendre conscience de votre corps, à un premier niveau. » (C. Eberhard, 2021). En effet, selon l'embodiment, c'est la mémoire de nos expériences incrustée dans notre corps, en plus de sa perception à l'instant T, qui forme la base pour guider nos actions quotidiennes.

5.3.4. *Le corps, les SDGs et l'entreprise*

Un des plus grands reproches fait aux SDGs est le *pick and choose*. Les 17 SDGs sont appliqués séparément dans les entreprises, alors que pour avoir un réel impact, ils devraient être appliqués de manière transversale. « Ce n'est pas le climat ou la SDG 1 ou 7, non, on doit avoir une vue holistique. Ça nous demande une posture complètement différente [...] c'est une élévation de conscience, une élévation de conscience dans toutes les traditions religieuses ou spirituelles et elle passe par des pratiques physiques. » (B. Greindl, 2021)

Afin d'avoir cette vision holistique des SDGs, les entreprises doivent donc changer de logique. Pour ce faire, l'ensemble des intervenants sont d'accord pour dire que ce changement de conscience doit passer par le corps. Les pratiques corporelles sont donc un moyen pour la conscientisation nécessaire, car le corps permet le vécu et donc l'intégration des émotions. L'écologie corporelle explique en effet que c'est le décalage de nos coordonnées sensorielles lors d'une pratique qui provoque une adaptation, un changement. « Tant que vous restez là-dedans, vous aurez beau avoir tous les SDGs du monde, cela ne changera rien, vous restez dans la même logique. Donc il n'y a, à nouveau

alors, qu'une expérience personnelle corporelle qui peut aider certains à changer. » (L. Ledoux, 2021).

De plus, la conscientisation de soi et des autres amènera plus de collaboration au sein de l'entreprise mais également avec d'autres entreprises, ce qui permettra d'utiliser l'intelligence collective à des fins durables.

« Pour moi le corps d'une personne, c'est ce que l'environnement est à la société au sens large. » (B. Greindl, 2021).

5.4. Quels sont les challenges pour ancrer ce changement de vision ?

Dans le cadre de la question de recherche de ce mémoire : « Les pratiques corporelles permettent-elles d'instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises ? », nous avons vu avec les différents intervenants que les pratiques corporelles ont une influence sur la conscientisation de soi, des autres et le sentiment que l'on appartient à un environnement. Cette prise de conscience permet un revirement fondamental de la logique des entreprises. Ce changement d'idéologie permet d'avoir une vision holistique des SDGs dans les entreprises et donc de les appliquer dans leur entièreté et non comme des cases à cocher. Le corps est donc un *moyen* qui ne doit pas être dissocié des intentions premières. Autrement, le risque est d'intégrer les pratiques corporelles avec une mauvaise finalité comme par exemple la rentabilité, la productivité, limiter le stress ou encore se donner bonne conscience. « Alors à la limite c'est contre-productif puisque ça donne peut-être bonne conscience qu'on fait quelque chose, alors qu'en fait on ne fait rien. » (L. Ledoux, 2021). Mettre en place des pratiques corporelles dans un but de durabilité sans changer les bases de l'entreprise « c'est comme un sparadrap sur une plaie, on ne change pas le fond. » (S. Denis, 2021). On rejoint ici l'instrumentalisme et l'environnementalisme d'entreprise dénoncés par les CMS.

Ancrer des pratiques corporelles dans une entreprise est une chose, mais les appliquer avec l'objectif d'avoir une vision transformatrice des SDGs dans ces dernières en est une autre. Afin de ne pas perdre cette finalité, les enjeux se retrouvent à plusieurs niveaux : Les conditions mises en place (les intentions, le climat de l'entreprise, le cadre et la temporalité des pratiques corporelles) ; la conscientisation du top management ; et enfin l'investissement des employés.

5.4.1. *Les conditions*

· *Les intentions*

Pour que les pratiques corporelles puissent instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises, il faut réfléchir aux pratiques corporelles à mettre en place pour qu'elles soient adaptées à l'objectif recherché. Nous l'avons vu, les dimensions intellectuelle et émotionnelle sont liées au corps et inversement. Les pratiques corporelles permettent de lâcher prise, de se détendre, de sociabiliser, de faire de l'introspection, etc. La prise de conscience dépendra de la pratique corporelle mise en place, de son cadre, de sa temporalité et de son intensité. « Ça dépend de l'intention avec laquelle c'est fait. Moi c'est en tout cas ce que je voudrais redire clairement, c'est que mettre des chaises relaxantes dans les entreprises comme pratique corporelle, en soi cela n'apporte rien, c'est du vernis ! [...] Dans le même sens, mettre des tables de ping-pong, [...] ça ne change pas fondamentalement la logique de l'entreprise. [...] ce n'est pas ça qui va vraiment conduire le changement sauf, à nouveau, si cette pratique est vraiment au cœur d'un changement personnel du management et alors effectivement ça prend une tout autre dimension donc c'est pour moi la condition clé. » (L. Ledoux, 2021). Nous parlons de l'importance de l'approche holistique des SDGs dans les entreprises mais ça s'applique pour l'ensemble du changement de logique de ces entreprises. En mettant en place des pratiques corporelles, il faut garder un esprit transversal sur la nouvelle idéologie recherchée qui en découle. L. Ledoux associe le terme « authentique » avec les pratiques corporelles, autrement dit « d'une totale sincérité », « juste, sincère et véritable » (*définition : authentique – Définition de la langue française, s.d.*).

Cependant, la transition doit se faire de manière globale, incluant les sceptiques comme les plus convaincus (les opportunistes comme les authentiques). Dès lors, il faut devenir bilingue pour pouvoir parler aux citoyens de ces deux mondes, « et si dans un premier temps il faut aller voir un directeur financier en lui disant ça (l'implantation de pratiques corporelles) va lui ramener plus d'argent, et que ça permet déjà d'initier quelque chose », c'est déjà une première étape importante de réalisée (E. Mossay, 2021). Attention tout de même de ne pas retomber dans les travers du profit à tout prix dénoncés par les CMS.

· *Le cadre et la temporalité des pratiques corporelles*

Comme abordé supra, les pratiques corporelles dont il est question dans le cadre de ce mémoire sont plutôt liées au contexte (la nature) et dépendent surtout de l'intention et de la volonté de la personne qui les pratique. Il est donc important de poser un cadre aux personnes qui pratiquent.

Différents cadres sont possibles avec différentes temporalités (temporalité scindée en deux concepts distincts : la durée et la récurrence voir point 2.1.3) : le teambuilding qui permet d'immerger la personne pendant un laps de temps plus long dans un contexte nouveau mais qui est « exceptionnel » (une fois par an, ...) (longue durée dans un laps de temps défini) ; des activités ponctuelles comme des séances de méditation, etc. qui peuvent se faire au sein de l'entreprise ou dans les alentours ; les walking meeting qui sont plus récurrents et accessibles ; ou encore des activités qui font partie de la routine et qui rassemblent, comme un potager collectif (récurrentes mais moins longues).

Les cadres et les temporalités choisies dépendent de l'intention et du changement de paradigme de l'entreprise, il est donc important de les réfléchir transversalement pour choisir les bonnes pratiques corporelles / actions à mener. Chaque entreprise semble pouvoir trouver une pratique adaptée, même celles qui n'ont pas le temps, car, comme le suggère l'écologie corporelle, des micro-expériences peuvent déclencher des micro-actions au quotidien.

« L'idée de la méditation, c'est pour se connaître, pas pour devenir [...] non au contraire c'est devenir encore plus sensible et vraiment ouvrir sa conscience sur les choses [...] Vous demandez quelque chose à une pratique, ce pourquoi elle n'est pas prévue. Pour faire une méditation, normalement il y a un cadre autour, c'est pour cela que c'est toujours inscrit dans une tradition » (C. Eberhard, 2021).

· *Le climat de l'entreprise*

Transversalement aux pratiques corporelles en elles-mêmes, il est important dans cette approche holistique de modification d'idéologie de l'entreprise, que le climat de cette dernière soit favorable et soit en accord avec ce renversement de logique. L'ensemble du changement se doit d'être cohérent.

« Qu'est-ce que je vais faire pour être dans un état [...] où moi j'ai envie de partager [...] et celui qui est en face de moi, il a vraiment envie de recevoir et de profiter de mon expérience ? Il y a tout un travail pour favoriser cette mise en contexte, pour pouvoir avoir une transmission qui soit favorable pour les 2. [...] Il y aura toujours des limites [...] des attentes qui sont souvent celles de l'entreprise de rentabilité etcetera. Pour moi ça reste souvent un biais. » (E.Caulier, 2021).

5.4.2. *Le top management*

Les pratiques corporelles apparaissent ici comme ayant un double rôle : d'un côté, en amont, convaincre et changer la mentalité du top management ; en aval, être diffusées dans le reste de l'entreprise et mobiliser le plus grand nombre vers le respect des SDGs. Le leader d'une entreprise a un rôle crucial dans le changement de logique de son entreprise. De manière évidente si le top management n'est pas convaincu, il ne va rien mettre en place dans ce sens. « Quelque part le niveau de conscience d'une entreprise n'est jamais plus grand que celui de son patron. » (B. Greindl, 2021). « Vous pouvez difficilement espérer changer la logique d'une entreprise et son idéologie à partir des employés si vous ne pouvez pas veiller à ce que cette logique change au niveau des managers. » (L. Ledoux, 2021). Le rôle du top management est donc la clé dans la poursuite du respect des SDGs dans les entreprises. Les pratiques corporelles restent un moyen pour aider à ce changement de cap, un moyen pour conscientiser le top management et un moyen pour ancrer cette nouvelle vision dans l'ensemble de l'entreprise. Ensuite la transformation dans les entreprises est globale et ne dépend pas que des pratiques corporelles. « Le rôle du leader devient de mettre en place les conditions dans son entreprise pour que les gens puissent être pleinement qui ils sont. Une fois que l'on met en place cette culture résiliente on entre dans une dynamique beaucoup plus collaborative, beaucoup plus consciente, avec beaucoup plus de création, de valeurs partagées, de « Legacy », basée sur le sens et l'impact positif. » (B. Greindl, 2021).

Ce qui est délicat, est que le changement de mentalité dont on parle touche à la volonté personnelle des top managers, ce qui constitue une grande limite. « Pour moi, il faut presque, que de l'extérieur, le manager ait pris conscience qu'il était important pour lui-même de prendre soin de son corps, [...], et qu'il ait envie, à partir de cette expérience

personnelle, de contribuer à un changement et un rééquilibrage au sein de l'entreprise, au travers de la mise en place de pratiques corporelles dans son entreprise. » (L. Ledoux, 2021).

Enfin, « instaurer des pratiques corporelles dans une entreprise sans que le management, et en particulier le top management, les pratique de manière authentique, ne sert à rien. » (L. Ledoux, 2021). La mise en place d'une vision transformatrice et donc des pratiques corporelles est un tout (holistique), dans ce sens, les pratiques doivent être appliquées par tous mais surtout avec beaucoup de volonté et de sincérité. « Soit le top manager est déjà conscientisé par rapport à cela, trouve l'idée bonne, et alors veille à ce que non seulement ce soit déployé mais s'y engage lui-même également et le montre. Alors là oui, ça a du sens, mais sinon c'est du pipo, du pipo complet. » (L. Ledoux, 2021).

5.4.3. Les employés

L'application des pratiques corporelles et le changement de vision des entreprises soulèvent des questions au niveau des employés. La nouvelle conception favorise un épanouissement personnel et une prise de conscience de soi, des autres et de la nature. Comment instaurer les pratiques corporelles en restant dans cette ligne directrice d'épanouissement personnel ? Ne faut-il pas remettre en question le fonctionnement même de l'entreprise (temps de travail, horaires, etc.) dans cette optique de changement holistique ?

La question de la contrainte à appliquer une activité corporelle pour les employés a été posée aux différents intervenants. Dans l'ensemble, cette question ne les inquiétait pas car les pratiques corporelles dont on parle dans le cadre de ce mémoire, vont dans le sens de l'épanouissement personnel et donc pour le bien-être personnel. Ce n'est donc pas réellement une contrainte, les pratiques vont créer un apport personnel et même une dynamique générale. « Si cette contrainte est acceptée, si on le fait tous parce qu'on le fait tous ensemble, parfois, ça peut créer une dynamique. » (C. Eberhard, 2021). Dans la même optique, les pratiques corporelles feront partie du nouvel ADN de l'entreprise. « Alors à la limite, ce n'est pas un problème, si certains ne s'y retrouvent pas, ils partent, ils vont voir ailleurs. Mais je pense que la probabilité est très faible parce que, à priori, si il y a dans l'entreprise un réel souci du corps, de cette approche-là, il est très difficile de dire qu'on est contre en tant qu'employé. » (L. Ledoux, 2021).

Dans cette optique de changement holistique de la logique des entreprises, il paraît évident de se poser la question des conditions de travail actuelles et de leur remise en question. Le changement de paradigme implique une conscience de soi, de l'autre et de la nature et donc un épanouissement personnel, il serait donc intéressant de réfléchir au cadre donné aux employés pour travailler. Transversalement, pour être en accord avec une nouvelle conception, les horaires et les lieux de travail devraient être remis en question pour proposer du temps pour soi, du temps dans la nature, etc. « Est ce que, si on veut aller dans ce sens là, le rôle de l'entreprise ne serait pas de donner de bons contrats de travail à ses employés, de respecter les horaires ? [...] Je ne veux pas généraliser, mais si on donnait la possibilité à des gens de gagner leur vie tranquillement, correctement et d'avoir le temps libre nécessaire pour qu'ils puissent se ressourcer, ne serait-ce pas déjà les encourager pour qu'ils puissent mener des activités. » (C. Eberhard, 2021).

Pour terminer, E. Caulier soulève un point intéressant, la question de la temporalité. Nous vivons dans un monde d'accélération constante avec des résultats directs, mais le changement d'idéologie dont nous parlons dans le cadre de ce mémoire implique une remise en question à long terme. « Les véritables effets arrivent après 5 ans, après 10 ans, mais ce sont des durées qui sont inconcevables dans nos sociétés actuelles du court terme, de l'éphémère, de l'immédiateté. » (E. Caulier, 2021).

5.5. Parenthèse liée à l'actualité...

La flambée de la Covid 19 est-elle un catalyseur de la prise de conscience de la place du corps et de son importance ? Les entreprises ont-elles compris que la machine productrice avait ses limites et que la santé était la base ? Cette crise sanitaire mondiale représente-t-elle un changement de paradigme généralisé pour se tourner vers des méthodes plus durables ?

La plupart des citoyens ont été confinés, cloîtrés durant de longs mois. Cela en a forcé plus d'un à ralentir, à prendre plus de temps pour soi, à prendre du recul sur ses activités. Mais surtout, nous nous sommes rendu compte que le monde que nous croyions indestructible reste en fait à la merci de la nature. Nature malmenée, que l'on transforme et qui nous le fait savoir. C'est à la fois une prise de conscience et un impact concret, visible, de la destruction de notre environnement et une remise en question, un challenge pour notre

économie et notre système politique (B.Greindl, 2021). Nous nous sommes également rendu compte de l'importance des relations sociales car elles nous manquent (L.Ledoux, 2021). Le contact avec la nature lui aussi nous manque et nous voyons une tendance à une relocalisation à la campagne ou en milieu moins urbain pour passer le confinement « au vert ».

L'impact engendre également une nouvelle forme d'humilité et une prise de conscience de l'importance du corps (quand la santé ne va pas, rien ne va) et de la nature (nous faisons partie de la nature et nous ne sommes pas supérieurs à elle). Benoit Greindl mesure cet impact par la forte augmentation du nombre de demandes reçues par The Resilience Institute (B.Greindl, 2021).

Par contre, pour Sabine Denis, cette prise de conscience n'est qu'éphémère et non fondamentale. En effet, la mise en place de la vaccination massive des populations va permettre un retour à la normale. Tout ceci sera un mauvais souvenir et le monde reprendra comme avant avec ses mauvaises habitudes et la même idéologie (S.Denis, 2021).

Eric Caulier nous fait remarquer que le consumérisme est en effet intact quand nous voyons les flux de personnes se précipitant dans les aéroports pour partir en vacances. L'humain ne semble pas avoir pris conscience de ses erreurs passées (E.Caulier, 2021).

CONCLUSION

Nous savons que la planète est en souffrance et les limites de la biosphère sont sous tension. Il est urgent d'intervenir et c'est dans ce contexte que les Nations Unies ont mis en place les SDGs. Même si ces derniers ne sont pas parfaits, cantonnés à une vision faible de la durabilité, ils ont le mérite de conceptualiser une situation, de préciser des objectifs communs, étoffés d'indicateurs et d'instruments de mesure.

Près de 6 ans après le lancement des SDGs, force est de constater que les progrès réalisés ne sont pas à la hauteur des espérances. D'un côté, nous avons des objectifs de développement durable primordiaux ; d'un autre côté une société axée sur le modèle économique de la croissance et du profit. Sortir de cette impasse est toutefois indispensable pour inverser la tendance et respecter les objectifs fixés pour 2030.

Nous avons vu que les entreprises ont un rôle important à jouer dans cette transition mais qu'elles éprouvent beaucoup de difficultés à mettre en place les SDGs de manière soutenable et holistique.

Via notre question de recherche, nous avons voulu vérifier si les pratiques corporelles, définies comme non compétitives, libérées des artéfacts, impliquant la conscience et/ou la nature étaient pertinentes pour instaurer une vision transformatrice des SDGs dans les entreprises.

Il s'agit ici d'une approche tout à fait novatrice et originale, cet angle d'attaque n'ayant pas encore été pris en compte par la littérature scientifique à notre connaissance. Afin de réaliser notre travail de recherche, nous avons choisi de rencontrer plusieurs interlocuteurs pertinents que nous avons appelés « formateurs alternatifs », d'une part en raison de leur vision transformatrice de la soutenabilité en entreprise et d'autre part pour la place importante qu'ils réservent aux pratiques corporelles dans leur engagement personnel et professionnel.

On comprend que l'on va avoir besoin d'une toute nouvelle vision globale et que cette transition va se faire par un changement radical de paradigme, l'entreprise devant passer d'une soutenabilité faible à une soutenabilité forte.

Afin de parvenir à combler le fossé entre les valeurs contraires qui retardent l'implantation des SDGs, une des pistes est de s'appuyer sur le corps. Ce « bout de nature » qui nous renseigne, nous apprend et nous change.

Dans cette optique, nous pouvons affirmer que les pratiques corporelles sont une solution adaptable qui permet de susciter l'engagement et la conscientisation des entreprises sur les questions économiques, sociales et environnementales modélisées par les SDGs, ceci de manière pertinente. En outre, la sensibilisation holistique au monde qui nous entoure devrait permettre une réalisation des SDGs dans une démarche de durabilité forte avec plus de transversalité.

Les pratiques corporelles contribuent à développer un environnement plus proche du cœur, de l'humain, de l'émotion et de la joie. Cela passe par une reconnexion à soi, aux autres et à la nature qui nous entoure. Nous pouvons trouver dans ces pratiques, les clés pour prendre les décisions managériales cohérentes avec la transition actuelle vers un monde plus soutenable.

Cependant, les mécanismes de ce processus et le contexte dans lequel ils sont instaurés doivent être nuancés.

Bien qu'adéquates, si les pratiques sont réalisées sans l'intention de la sensibilisation, elles sont inutiles. Récupérées dans un but de performance et de rentabilité, elles sont biaisées et réfèrent à l'instrumentalisme.

En outre, pour une implémentation réussie, une démarche authentique venant du top management est indispensable.

D'un autre côté, les pratiques corporelles réalisées de manière opportuniste ne semblent pas totalement vaines et peuvent servir de premier pas pour transformer la vision des plus sceptiques.

En changeant de point de vue, il est aussi légitime de se demander si le rôle de l'entreprise ne serait pas aussi de créer un nouveau contexte flexible permettant aux employés de pratiquer librement ces activités en dehors du cadre professionnel.

Finalement, l'approche par les pratiques corporelles correspond à une solution innovante, mais envisageable et qui mérite que l'on s'y intéresse en ces temps où la

concrétisation des objectifs de développement durable se cherche un nouveau souffle. Certes leur mise en place ne se fera pas du jour au lendemain. Cependant, une fois les premières barrières dépassées, elles pourraient nous apporter cette vision holistique, soutenable, qui manque actuellement dans l'implémentation des SDGs.

· *Limites*

La première limite à mettre en avant est liée à la méthode de Gioia utilisée lors de l'analyse des données. Il s'agit du biais de confirmation qui résulte du fait que nous connaissons indéniablement une partie de la littérature avant le stade de recherche. Cela a pu nous diriger vers l'une ou l'autre notion, de manière inconsciente. L'idéal étant de trouver l'équilibre entre connaissance préalable et ignorance afin de découvrir de nouveaux concepts pertinents sans réinventer les idées déjà bien expliquées par la littérature.

La méthode utilisée étant qualitative, le nombre d'entretiens, plafonnés à 8, peut constituer une limite de ce mémoire. Cependant, celle-ci est estompée par le principe de saturation appliqué lors de la définition de la taille de l'échantillon utilisé.

Ce mémoire concerne un thème précurseur qui en est encore à ses prémices sur certains aspects, c'est pourquoi les analyses se basent sur des données qualitatives et l'avis d'un échantillon de 8 personnes.

· *Futures recherches*

Dans cette partie, il s'agit de souligner les points à approfondir dans le but de fonder des pistes pour les recherches futures. Les propositions sont définies comme suit :

- Elles permettent à d'autres recherches d'être réalisées dans la continuité de ce mémoire.
- Elles donnent les clés de prise en main pour faciliter le travail des chercheurs souhaitant développer d'avantage le sujet et reprendre l'étude là où elle a été laissée.

Ces propositions peuvent également servir de pont entre les chercheurs qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, elles peuvent fournir les concepts émergents, utilisés comme base pour développer des construits mesurables via des méthodes quantitatives.

Certaines personnes interrogées durant ce mémoire sont issues du monde des affaires et ont occupé des positions élevées au sein de diverses entreprises dans le passé. D'autres baignent depuis toujours dans un contexte naturel ou dans la pratique d'arts martiaux. Dès lors une recherche future pourrait investiguer quant à l'impact des pratiques corporelles sur les jeunes diplômés pour les orienter vers leur future carrière.

Dans le même ordre d'idées, les principes relevés durant notre analyse sont certainement transférables pour repenser l'éducation des nouvelles générations dès l'école.

Ce travail est resté cantonné au monde de l'entreprise pour ne pas dépasser les limites du cadre de recherche. Il pourrait s'avérer instructif de le prolonger en s'intéressant aux pratiques corporelles des employés dans leur sphère privée.

Ont-elles été initiées au sein de l'entreprise ou pas ? Quels apports personnels en retirent-ils ? Y trouvent-ils un écho dans leur vie professionnelle ?

« Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde ! »

Gandhi

BIBLIOGRAPHIE

- Abalot, É.-J., & Codjo, P. (2020). *Aménagements sportifs et développement durable : Des enjeux interculturels et/ou générationnels*. 40.
- Adams, B. (2019). Commentary on Special Issue : Knowledge and Politics in Setting and Measuring SDG s Numbers and Norms. *Global Policy*, 10(S1), 157-158.
<https://doi.org/10.1111/1758-5899.12639>
- Adler, P., Forbes, L., & Willmott, H. (2008). Critical Management Studies. In *The Academy of Management Annals* (Vol. 1, p. 119-180).
- Andrieu, B. (2014). *Les fondateurs de l'écologie corporelle : Immerseurs-naturiens-immerseurs*. 3(125), 24.
- Andrieu, B. (2017). Cosmotique par l'écologie corporelle : Lumière et respiration exacte dans les archives Le Corbusier. *Corps*, N° 15(1), 79-88.
- Andrieu, B., & Sirost, O. (2014). *L'écologie corporelle*.
- Beau, R. (2019). Une perspective philosophique sur la durabilité forte. Pour un écocentrisme relationnel. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Vol. 10, n°1, Article Vol. 10, n°1.
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.13613>
- Caulier, E. (s. d.). <https://www.eric-caulier.be/>. Eric Caulier. Consulté 25 juillet 2021, à l'adresse <https://www.eric-caulier.be/>
- Chakravorti, B., Macmillan, G., & Siesfeld, T. (2014). *Growth for Good or Good for Growth ? How Sustainable and Inclusive Activities are Changing Business and Why Companies Aren't Changing Enough*. Citi Foundation–Fletcher School–Monitor Institute. <http://www.citifoundation.com/citi/>

foundation/pdf/1221365_Citi_Foundation_Sustainable_Inclusive_Business_Study_Web.pdf

Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 31/1, Article Vol. 31/1.

<https://doi.org/10.4000/communication.3840>

Christoph Eberhard. (2021). *Philosophie et Management*.

<https://philoma.org/orateur/christoph-eberhard/>

CNRTL. (2012). *PRATIQUER : Définition de PRATIQUER*.

<https://www.cnrtl.fr/definition/pratiquer>

Consultante en thérapie brève Jodoigne, Brabant Wallon, Belgique | Centre de Terre

Happy. (2021). <https://www.cth-scr1.be/fr/consultant-en-therapie-breve>

Coutarel, F., & Andrieu, B. (2009). Corps au travail. *Corps*, n° 6(1), 11-13.

de Bouver, E. (2015). *L'existentiel est politique : Enquête de sociologie politique sur le renouveau du militantisme : Les cas des simplicitaires et des coaches alternatifs* [UCLouvain].

<https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/fr/object/boreal:165589/datastreams>

Denis Sabine | Fondation pour les générations futures. (s. d.). Consulté 25 juillet 2021, à

l'adresse <https://www.futuregenerations.be/fr/portal/people/denis-sabine>

Deslandes, G. (2016). Chapitre 1. Les organisations et le corps subjectif. *Hors collection*, 81-106.

Didden, M. (2016, janvier). *SDG Compass-Brussels Shift*.

Drique, M. (2018). Cynthia Fleury, Anne-Caroline Prévot (dir.), 2017, *Le souci de la nature. Apprendre, inventer, gouverner*, Paris, CNRS éditions, 378 pages.

Développement durable et territoires, Vol. 9, n°1.

<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.12096>

- Durand, M. (2015). Chapitre 1. Les techniques corporelles : Définitions et analyses. In *L'apprentissage des techniques corporelles* (p. 25-40). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/l-apprentissage-des-techniques-corporelles--9782130618942-page-25.htm?contenu=article>
- Dutriaux, L., & Gyselinck, V. (2016). Cognition incarnée : Un point de vue sur les représentations spatiales. *L'Année psychologique*, Vol. 116(3), 419-465.
- Eckermann, E. (2018). SDG 3 : A Missed Opportunity to Transform Understandings and Monitoring of Health, Well-Being and Development? *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 261-272. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9527-6>
- Éloi, L. (2021). *Faut-il décourager le découplage ?* | *Cairn.info*. 235 à 257.
- Emmanuel MOSSAY | *LinkedIn*. (s. d.). Consulté 31 juillet 2021, à l'adresse <https://www.linkedin.com/in/manumossay/>
- Evaluating Progress on the SDGs. (2019, mars 26). *GlobeScan*. <https://globescan.com/evaluating-progress-sdgs/>
- Gabay, C., & Ilcan, S. (2017). Leaving No-one Behind? The Politics of Destination in the 2030 Sustainable Development Goals. *Globalizations*, 14(3), 337-342. <https://doi.org/10.1080/14747731.2017.1281623>
- Gapframe.org. (2021). *Gapframe*. Gapframe. <https://gapframe.org/>
- Gioia, D. A., Corley, K., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- GlobeScan-SustainAbility Survey 2021. (2021). *GlobeScan-SustainAbility Survey 2021 : Evaluating Progress on the SDGs*. ERM. <https://www.sustainability.com/thinking/globescan-sustainability-survey-2021/>

- Godard, O. (2003). *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00242971>
- Godard, O. (2010). L'enjeu du développement durable. *CNRS*, 56-57.
- GRLI. (2018). *Gapframe Report 2018 | The GRLI*. <https://grli.org/resources/gapframe-report-2018/>
- Gusmão Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz de Mattos Nascimento, D., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276-1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>
- Hulme, D., Savoia, A., & Sen, K. (2015). Governance as a Global Development Goal? Setting, Measuring and Monitoring the Post-2015 Development Agenda. *Global Policy*, 6(2), 85-96. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12181>
- Humberstone, B. (2013). Adventurous activities, embodiment and nature : Spiritual, sensual and sustainable? Embodying environmental justice. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19, 565-571. <https://doi.org/10.1590/S1980-65742013000300006>
- IntoTheMinds. (2021). *Qu'est que le principe de saturation en recherche qualitative ?* <https://www.youtube.com/watch?v=IhNCFdpeo0c>
- Inventory of Business Indicators – SDG Compass*. (2021). <https://sdgcompass.org/business-indicators/>
- Inventory of Business Tools – SDG Compass*. (2021). <https://sdgcompass.org/business-tools/>
- ISADD. (2015). *STOCK DE CAPITAL : DURABILITÉ FAIBLE ET FORTE*. <https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/0-8213-3042-X>

- Jaquet, C. (2001). Chapitre IV. La puissance pratique du corps humain. *Philosopher*, 185-274.
- Josephsen, L. (2017). *Approaches to the implementation of the Sustainable Development Goals – some considerations on the theoretical underpinnings of the 2030 Agenda*. 60, 1-23.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context : Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156.
<https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kumi, E., Arhin, A., & Yeboah, T. (2014). Can post-2015 sustainable development goals survive neoliberalism? A critical examination of the sustainable development–neoliberalism nexus in developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 16. <https://doi.org/10.1007/s10668-013-9492-7>
- Langan, R. (2007). Embodiment. *The American Journal of Psychoanalysis*, 67(3), 249-259.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ajp.3350030>
- Larousse, É. (s. d.-a). *Définitions : Cinétique - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 22 janvier 2021, à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cin%C3%A9tique/16068>
- Larousse, É. (s. d.-b). *Définitions : Empathie - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 22 janvier 2021, à l'adresse
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/empathie/28880>
- Larousse, É. (2021a). *Définitions : Durée—Dictionnaire de français Larousse*.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dur%C3%A9e/27045>
- Larousse, É. (2021b). *Définitions : Réurrence—Dictionnaire de français Larousse*.
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9currence/67266>

- Le bilan du SDG Forum (28-29/10/20) : Les SDG confirment leurs importance pour l'avenir.* (2020, novembre 10). sdgs. <https://www.sdgs.be/fr/news/le-bilan-du-sdg-forum-28-291020-les-sdg-confirment-leurs-importance-pour-lavenir>
- Le Blanc, B. (2014). Francisco Varela : Des systèmes et des boucles. *Hermès*, n° 68(1), 106. <https://doi.org/10.3917/herm.068.0106>
- Li, X., & Zhou, T. (2016). Achieving the Sustainable Development Goals : The Role for the G20 from China's Perspective. *China & World Economy*, 24, 55-72. <https://doi.org/10.1111/cwe.12167>
- Long, T., Caulier, É., & Chenault, M. (2021). Entrer en résonance avec le monde par des pratiques holistiques. *Staps*, n° 132(2), 63-72.
- Marshall, P. J. (2016). Embodiment and Human Development. *Child Development Perspectives*, 10(4), 6.
- Mollica, D., & Campbell, T. (2009). Robert M. Solow (2000), « Sustainability : An Economist's Perspective », in Robert N. Stavins (ed.), *Economics of the Environment* (4th edn) New York: W.W. Norton, pp. 505–13. In *Sustainability*. Routledge.
- Neumann, B. (2017). Strong sustainability in coastal areas : A conceptual interpretation of SDG 14. *Sustain Sci*, 17.
- Paltrinieri, L. (2016). Les Critical Management Studies entre microémancipation et utopie. *Travailler*, n° 36(2), 121-137.
- Pedersen, C. S. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a Great Gift to Business! *Procedia CIRP*, 69, 21-24. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.01.003>
- Péron, X. (s. d.). *Ce que les peuples premiers peuvent nous apprendre* (N° 58).
- Persson, Å., Weitz, N., & Nilsson, M. (2016). Follow-up and Review of the Sustainable Development Goals : Alignment vs. Internalization. *Review of European*,

Comparative & International Environmental Law, 25(1), 59-68.

<https://doi.org/10.1111/reel.12150>

Pogge, T., & Sengupta, M. (2016). Assessing the sustainable development goals from a human rights perspective. *Journal of International and Comparative Social Policy*, 32, 1-15. <https://doi.org/10.1080/21699763.2016.1198268>

Raspaud, M. (2012). Jean Corneloup et Pascal Mao (dir.), *Créativité et innovation dans les loisirs sportifs de nature. Un autre monde en émergence*. Coll. "Sportnature.org", éd. Du Fournel, 2010, 415 pages. *Mondes du Tourisme*, 5, 98-99.

Ruwet, C. (2021). *CSR & Sustainability : A critical perspective*.

Sabine Denis / LinkedIn. (s. d.). Consulté 25 juillet 2021, à l'adresse

<https://www.linkedin.com/in/sabine-denis-83361b8/?originalSubdomain=be>

Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs : The Need to Move Beyond 'Business as Usual': The Private Sector and the SDGs: Moving Beyond 'Business-as-Usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.

<https://doi.org/10.1002/sd.1623>

SDG barometer 2020. (2020). UCLouvain

<https://uclouvain.be/en/faculties/lsm/barometre-odd-belge-2020.html>.

Secretary-General, U., & Development, W. C. on E. and. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development :*

<https://digitallibrary.un.org/record/139811>

Shan, J., & Khan, M. A. (2016). Implications of Reverse Innovation for Socio-Economic Sustainability : A Case Study of Philips China. *Sustainability*, 8(6), 530.

<https://doi.org/10.3390/su8060530>

- Souville, M., Allegre, B., Gentile, S., & Therme, P. (2005). Processus d'adaptation à une pratique sportive intensive : Analyse exploratoire du discours de deux types de nageurs. *Bulletin de psychologie, Numéro 475*(1), 81-90.
- Spangenberg, J. H. (2017). Hot Air or Comprehensive Progress? A Critical Assessment of the SDGs: Hot air or Comprehensive Progress? A Critical Assessment of the SDGs. *Sustainable Development, 25*(4), 311-321. <https://doi.org/10.1002/sd.1657>
- Stafford Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., Stigson, B., Shrivastava, P., Leach, M., & O'Connell, D. (2017). Integration : The key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science, 12*. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0383-3>
- Stockholm Resilience Centre*. (2021). <https://www.stockholmresilience.org/>
- The Sprouts (FR)*. (s. d.). The Sprouts (FR). Consulté 25 juillet 2021, à l'adresse <https://www.fr-thesprouts.co>
- Un.org*. (2021). <https://www.un.org/fr/>
- unstats.un.org*. (2021). *UNSD — Welcome to UNSD*. <https://unstats.un.org/home/>
- Voituriez, T. (2013). *À quoi servent les objectifs de développement durable ?* <https://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=FR2019182519>
- Waage, J., Yap, C., Bell, S., Levy, C., Mace, G., Pegram, T., Unterhalter, E., Dasandi, N., Hudson, D., Kock, R., Mayhew, S., Marx, C., & Poole, N. (2015). *Governing Sustainable Development Goals : Interactions, infrastructures, and institutions* (p. 79-88). <https://doi.org/10.5334/bao.i>
- 13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques*. (2016, septembre 8). [sdgs. https://sdgs.be/fr/sdgs/13-mesures-relatives-la-lutte-contre-les-changements-climatiques](https://sdgs.be/fr/sdgs/13-mesures-relatives-la-lutte-contre-les-changements-climatiques)

2019 Sustainability Leaders Survey Results | GlobeScan Report. (2019, juin 4).

GlobeScan.

· *Entretiens*

Caulier, E. (2021, juillet 7). *Entretien avec Eric Caulier* [Zoom].

Defoin, B. (2021, juillet 26). *Entretien avec Bénédicte Defoin-Meeùs* [Zoom].

Denis, S. (2021, juin 10). *Entretien avec Sabine Denis* [Teams].

Dusoulier, J. (2021, juillet 30). *Entretien avec Josué Dusoulier* [Zoom].

Eberhard, C. (2021, juillet 15). *Entretien avec Christoph Eberhard* [Zoom].

Greindl, B. (2021, mai 31). *Entretien avec Benoît Greindl* [Zoom].

Ledoux, L. (2021, juin 17). *Entretien avec Laurent Ledoux* [Portable].

Mossay, E. (2021, juillet 29). *Entretien avec Emmanuel Mossay* [Portable].

Résumé :

En 2015, afin de remettre la planète sur la voie du développement durable, les Nations Unies ont adopté un agenda ambitieux pour 2030, comprenant 17 objectifs principaux, les Sustainable Development Goals (SDGs). Après plus de 5 ans, les avancées restent insuffisantes et nous avons proposé une démarche tout à fait innovante pour faciliter leur mise en place dans les entreprises, à travers la prise en compte de la dimension corporelle, un sujet encore non exploré, à notre connaissance, dans la littérature scientifique.

Dans ce cadre, nous nous sommes entretenus avec 8 « formateurs alternatifs » choisis pour leur vision transformatrice de la soutenabilité, particulièrement en entreprise, avec une place pour les pratiques corporelles. Nous avons pu établir que certaines activités corporelles sont une solution adaptable qui permet de susciter l'engagement et la conscientisation des entreprises sur les SDGs moyennant quelques nuances importantes : éviter l'instrumentalisme et convaincre le top management.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm