

VERS UNE DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Franck Jaotombo

A.A.E.L.S.H.U.P | *Humanisme et Entreprise*

2009/4 - n° 294
pages 29 à 44

ISSN 0018-7372

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-4-page-29.htm>

Pour citer cet article :

Jaotombo Franck, « Vers une définition du développement personnel »,
Humanisme et Entreprise, 2009/4 n° 294, p. 29-44.

Distribution électronique Cairn.info pour A.A.E.L.S.H.U.P.

© A.A.E.L.S.H.U.P. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Vers une définition du développement personnel

par

Franck JAOTOMBO

Consultant-Formateur en Ressources
Humaines

Doctorant au CEDAG-Gestion (EA-1516)
Université Paris Descartes

Résumé

A la fois familier et mystérieux, le développement personnel est au cœur même des défis humains et managériaux. Qu'est-ce que le développement personnel ? A qui s'adresse-t-il ? Comment reconnaître une personne développée ? Quelle est son utilité dans les organisations ? Nous proposons une exploration de ces questions en approfondissant quelques-unes des théories qui sous-tendent des notions fondamentales auxquelles se réfèrent les pratiques de développement personnel. Ceci nous permet de démontrer qu'il existe une réelle pertinence du développement personnel dans les sciences de gestion, plus particulièrement dans la prévention des risques psychosociaux au travail.

Mots clés

Développement personnel, risques psychosociaux, santé mentale, potentiel humain.

TOWARDS A DEFINITION OF PERSONAL DEVELOPMENT

Abstract

Familiar yet mysterious, personal development is at the very heart of human and managerial challenges. What is personal development? Who is it addressing? How does one know that a person is developed ? Of what use is it in organizations? We offer an exploration of those questions by looking deeper into the theories that uphold the basic concepts called upon by the practices of personal development. This allows us to demonstrate the relevance of personal development in the management sciences and more specifically in the prevention of psychosocial risks at work.

Key words

Personal development, psychosocial risks, mental health, human potential

HUMANISME & ENTREPRISE - Tél. 01 46 24 45 21 - humanisme-et-entreprise@orange.fr

N° 294 - Octobre 2009 - Auteur : Franck JAOTOMBO

Toute reproduction et diffusion des articles et conférences publiés dans "Humanisme et Entreprise" -quels qu'en soient les supports- sont interdites sans la double autorisation des auteurs et éditeur.

Le développement personnel fait partie de ces pratiques qui suscitent à la fois beaucoup d'intérêt et d'interrogation, voire de la suspicion ou de la méfiance. Le terme développement personnel renvoie à une grande variété d'ouvrages, de techniques et de pratiques qui touchent aussi bien l'univers des particuliers que celui des entreprises. Les publications académiques associent régulièrement le développement personnel au coaching, au management, à la formation mais aussi à la santé mentale, la thérapie, la relation d'aide et le conseil. Dans la plupart des cas, le développement personnel a des racines dans :

- 1) la philosophie, dont plus spécifiquement la philosophie antique
- 2) la psychologie moderne, dont plus particulièrement la psychologie humaniste et la psychologie positive.

Dans cet article, nous nous sommes restreints aux théories issues de la psychologie et nous éclairerons le développement personnel à partir de plusieurs notions couramment rencontrées dans les pratiques de développement personnel. En effet, l'expression développement personnel semble être une sorte de terme générique qui renvoie à des courants théoriques variés comme la psychologie humaniste, la psychologie analytique ou la psychologie positive. Qu'est-ce que le développement personnel ? A qui s'adresse-t-il ? Comment reconnaître une personne développée ? Quelle est son utilité dans les organisations ? Nous proposons une exploration de ces questions en approfondissant quelques-unes des théories qui sous-tendent des notions fondamentales auxquelles se réfèrent les pratiques de développement personnel ; ensuite, nous avons cherché à faire émerger des fondamentaux communs pour proposer une définition du développement personnel. Ceci nous permet de conclure si et de quelle manière le développement personnel est vraiment pertinent dans les sciences de gestion.

1. Le développement personnel et la santé mentale

Une des questions fondamentales qui se posent à propos du développement personnel concerne son champ d'action. Comment déterminer si une pratique fait ou pas partie du développement personnel ? Et ainsi, comment déterminer le domaine de compétence d'un praticien de développement personnel ? La santé mentale est un des critères que nous pourrions choisir. Pour Lacroix (2004), le développement personnel concerne les individus mentalement sains. En ce sens, il est important de le distinguer des pratiques de psychothérapies : « le développement personnel n'est pas la psychothérapie ; il est d'un autre ordre que la psychologie clinique » (Lacroix, 2004, p.19). En effet, selon Lacroix, le cadre et la nature de l'interaction entre le client et son formateur ou conseiller sont différents de ceux du patient avec son psychothérapeute. De plus, en référence à la théorie des besoins de Maslow, l'une prend en charge les besoins de base, tandis que l'autre s'occupe des besoins de développement ; l'une se consacre au processus de « guérison », l'autre cherche à déclencher une dynamique de « maturation » (Lacroix, 2004).

Pour simplifier, le développement personnel ne s'adresse pas à des « malades » mais à ceux qui recherchent « l'épanouissement ». De ce point de vue, l'étude du développement personnel en sciences de gestion se justifie car notre discipline s'intéresse avant tout à des individus non pathologiques. Malgré tout, la distinction entre psychothérapie et développement personnel est discutable. Par exemple, deux des principales références en développement personnel, Maslow (1972, 2008) et Rogers (2005) considèrent la psychothérapie comme une partie intégrante du développement personnel. Il n'en reste pas moins que la prise en compte de la santé mentale pour éclairer la notion de développement personnel reste tout à fait instructive.

Jahoda (1958) est une des pionnières dans la conceptualisation de la santé mentale et son ouvrage continue à être une référence. Elle a mis en évidence qu'il était inadéquat de considérer la santé mentale comme étant l'absence de maladie mentale (Jahoda, 1958). Pour Jahoda, la santé mentale est plus que l'absence de maladie mentale et elle propose 6 concepts fondamentaux pour la caractériser :

- 1) l'attitude de l'individu vis-à-vis de lui-même ;
- 2) le style et le degré de développement, de croissance ou d'actualisation de soi ;
- 3) l'intégration des fonctions psychologiques ;
- 4) l'autonomie ;
- 5) une perception adéquate de la réalité ;
- 6) la maîtrise de l'environnement.

Ces travaux ont servi de base à la conception actuelle de la santé mentale dont en particulier celle de Keyes (2002, 2006) et de Ryff (1989) qui en a proposé les premières mesures psychométriques solides.

Selon Keyes (2007) la notion de santé mentale n'a jamais été définie dans les institutions avant 1999, date où le Directeur du Service de Santé Publique Américain la décrit comme étant « un état de bon fonctionnement mental résultant en activités productives, des relations satisfaisantes avec les gens et la capacité à s'adapter aux changements et à faire face à l'adversité »⁽¹⁾ (U.S Public Health Service, 1999, p.4). D'autre part, c'est en 2004 que l'OMS a pour la première fois conceptualisé la santé mentale comme n'étant pas seulement l'absence de maladie mais la présence « d'un état de bien-être dans lequel l'individu réalise ses propres capacités, peut faire face aux stress normaux de la vie, peut travailler productivement et de manière fructueuse, et est capable d'apporter sa contribution à sa communauté⁽²⁾ (World Health Organisation, 2004, p.12) ».

(1) a state of successful performance of mental function, resulting in productive activities, fulfilling relationships with people, and the ability to adapt to change and to cope with adversity (traduit par nous)

(2) a state of well-being in which the individual realizes his or her own abilities, can cope with normal stresses of life, can work productively and fruitfully, and is able to make a contribution to his or her community (traduit par nous)

L'idée selon laquelle l'élimination des maladies mentales ne garantit pas la santé mentale est centrale à la psychologie positive et en constitue un des fondements depuis 1998. Les premières vérifications expérimentales de cette hypothèse n'ont été menées que vers le début des années 2000, en particulier par Keyes (2002). Keyes a mis en évidence 13 dimensions pour spécifier la santé mentale, rassemblées en trois catégories : les émotions positives, le fonctionnement psychologique positif, et le fonctionnement social positif. Son étude, menée sur un large échantillon (n=3032) visait à déterminer si la santé mentale n'était en effet que l'expression de l'absence de maladie (modèle à un facteur) ou bien de deux facteurs distincts mais corrélés. Les résultats de l'étude ont confirmé le modèle à deux facteurs avec une corrélation au modèle à un facteur de -0.53.

Keyes a également introduit une importante notion : celle de « languir » (languishing) qu'il définit comme l'absence de santé mentale. Ayant démontré que la santé et la maladie mentale sont deux facteurs distincts, il a mis en lumière deux dimensions : d'un côté un continuum de santé mentale en trois parties qui va (1) du « fait de languir », à (2) la santé mentale modérée puis à (3) la pleine santé mentale ou épanouissement (flourishing); et de l'autre la présence ou non de pathologie.

De plus, il démontre (Keyes, 2007) dans ses recherches que seule la pleine santé mentale permet d'empêcher que les individus ne soient pas un handicap ni un poids pour la société, car le fait de « languir » a un effet comparable à des épisodes majeurs de dépression.

En rassemblant ces différents éléments nous pouvons résumer que :

- 1) l'absence de maladie mentale (le fait de languir) n'équivaut pas à la santé mentale ;
- 2) la santé mentale progresse de l'état où l'individu languit, à la santé mentale modérée vers la pleine santé mentale ;
- 3) la pleine santé mentale correspond à l'épanouissement, c'est-à-dire à ce qui permet aux individus de fonctionner pleinement.

2. Le développement personnel comme actualisation de soi

Les travaux de Leclerc, Lefrançois, Dubé, Hébert et Gaulin (1998) nous permettent d'examiner la notion de développement personnel sous le concept d'actualisation de soi (self actualization). Selon ces auteurs, l'actualisation de soi est une des constructions théoriques majeures de la psychologie humaniste, d'une grande valeur heuristique et inspirant d'abondantes recherches, jusqu'à aujourd'hui. Il est aussi clair que le concept est resté vague et n'était pas basé sur une théorie suffisamment unifiée, que la définition de l'actualisation de soi n'était pas opérationnelle, et que la validation théorique n'était pas suffisamment acceptée de manière généralisée (Crandall et Jones, 1991 ; Whitson et Olczak, 1991 ; Weiss, Richard et Jex, 1991 ; Coan, 1991 ; Daniels, 1988).

Ces recherches (Leclerc et al, 1998) se sont attachées à faire émerger un consensus parmi les experts concernant les attributs essentiels de l'accomplissement de soi et à saisir l'occasion pour simultanément :

- 1) proposer un nouvel instrument de mesure de l'actualisation de soi ;
- 2) faire avancer son contenu théorique ;
- 3) progresser vers une théorie unifiée de l'actualisation de soi ;
- 4) avancer vers une définition opérationnelle.

Le premier élément marquant dans les résultats est le consensus selon lequel l'actualisation de soi est un processus de développement du potentiel de l'individu. Ce n'est pas un état final d'être.

De ces recherches (tableau 1), 36 indicateurs d'actualisation de soi ont été retenus et réunis sous la bannière de 3 traits essentiels, plus fondamentaux dont finalement ces 36 indicateurs ne sont que les expressions :

- 1) « l'ouverture à l'expérience » selon Rogers, c'est-à-dire le fait d'être conscient et en contact proche avec ce qui se passe en soi, dans sa relation aux autres et avec le monde en général ;
- 2) « la référence à soi », c'est-à-dire l'autonomie vis-à-vis de l'autre et de l'environnement, la stabilité dans son image de soi et le fait d'être sûr de ce que l'on est ;
- 3) une combinaison équilibrée entre « ouverture à l'expérience et référence à soi ».

Une définition de l'actualisation de soi est ensuite proposée comme étant un « processus à travers lequel son potentiel se développe en congruence avec sa perception de soi et sa propre expérience » (Leclerc et al, 1998, p.78-79). De plus, les auteurs nous précisent que l'actualisation de soi ne peut pas être évaluée de l'extérieur, par les comportements. Le même comportement peut refléter une actualisation de soi élevée ou faible selon sa congruence avec la structure individuelle du soi. L'évaluation de l'actualisation de soi n'est dans ces conditions possible que par une observation clinique ou par un questionnaire autoréflexif.

TABLEAU 1
Les indicateurs de l'actualisation de soi (d'après Leclerc et al, 1998)

Ouverture à l'expérience Les personnes en cours d'actualisation de soi...	Référence à soi Les personnes en cours d'actualisation de soi...
1. Sont conscients de leurs sentiments 2. Ont une perception réaliste d'eux-mêmes 3. Font confiance à leur propre organisme 4. Sont capables de « prise de conscience » 5. Sont capables d'accepter des sentiments contradictoires 6. Sont ouverts au changement 7. Sont conscient de leurs forces et de leurs faiblesses 8. Sont capables d'empathie 9. Sont capables de ne pas être préoccupés par eux-mêmes 10. Vivent dans l'instant présent (l'ici et maintenant) 11. Ont une perception positive de la vie humaine 12. S'acceptent comme ils sont 13. Ont une perception positive de l'organisme humain 14. Sont capables de réactions spontanées 15. Sont capables de contact intime 16. Donnent un sens à la vie 17. Sont capables d'engagement	1. Se considèrent comme responsable de leur propre vie 2. Acceptent la responsabilité de leurs actes 3. Acceptent les conséquences de leurs choix 4. Agissent selon leurs convictions et leurs valeurs 5. Sont capables de résister à des pressions sociales indues 6. Se sentent libres d'exprimer leurs opinions 7. Apprécient de penser par eux-mêmes 8. Se comportent d'une manière authentique et congruente 9. Ont un sens développé de l'éthique 10. Ne sont pas paralysés par le jugement des autres 11. Se sentent libres d'exprimer leurs émotions 12. Font usage de critères personnels pour s'auto-évaluer 13. Sont capables de sortir des cadres établis 14. Ont une estime de soi positive 15. Donnent un sens à <i>leur</i> vie
Ouverture à l'expérience et référence à soi Les personnes en cours d'actualisation de soi... 1. Maintiennent le contact avec eux-mêmes et l'autre personne quand elles communiquent 2. Peuvent faire face à l'échec 3. Sont capables d'établir des relations sérieuses 4. Recherchent des relations basées sur le respect mutuel	

Il s'en suit que non seulement l'actualisation de soi ne décrit pas un état d'être supérieur, un aboutissement spécial, mais plutôt les caractéristiques d'une personne qui « fonctionne bien ». Par ailleurs, l'actualisation de soi n'implique pas nécessairement la performance. Le fait qu'une personne ait un haut niveau de fonctionnement n'implique pas systématiquement qu'elle ait également une haute performance. Les résultats de ce haut fonctionnement ne sont pas et ne peuvent pas être garantis car ils dépendent de nombreux autres facteurs incontrôlables tels que les circonstances et l'environnement.

3. Le développement personnel, un processus d'individuation

Dans la psychologie analytique de Jung, le développement personnel coïncide avec la notion d'individuation. L'individuation chez Jung est essentiellement la démarche qui consiste à se différencier des archétypes de l'inconscient collectif. Autrement dit, tant que l'individu ne s'est pas individué, il n'est rien d'autre que le prolongement de facteurs collectifs dont il n'est pas conscient (Jung, 1964). Dans cette éventualité, la conscience individuelle (le Moi), est absorbée par l'inconscient collectif pour y être refoulée ; ceci a tendance à anéantir ses caractéristiques individuels, son sens moral et spirituel, puis à alimenter une négativité qui tend à se projeter individuellement et collectivement dans la société (Jung, 1964). « C'est un fait évident que la moralité d'une société prise dans sa totalité est inversement proportionnelle à sa masse (...) c'est pourquoi tout individu en tant que membre d'une société est inconsciemment plus mauvais, dans un certains sens, qu'il ne l'est lorsqu'il agit en tant qu'unité pleinement responsable. » (Jung, 1964, p.74).

Jung définit la voie de l'individuation comme le fait de « tendre à devenir un être réellement individuel et, dans la mesure où nous entendons par individualité la forme de notre unicité la plus intime, notre unicité dernière et irrévocable, il s'agit de la réalisation de son Soi, dans ce qu'il y a de plus personnel et de plus rebelle à toute comparaison. On pourrait donc traduire le mot 'individuation' par 'réalisation de soi-même', 'réalisation de son Soi' » (Jung, 1964, p.115).

Pour cela, il est nécessaire de prendre conscience du contenu de l'inconscient, de se différencier des archétypes de l'inconscient collectif (la persona, l'anima, l'animus, la personnalité mana...) et d'étendre le champ de conscience jusqu'à atteindre ce point d'équilibre qui est le Soi. Le Soi serait un centre de personnalité qui transcende le moi, qui intègre les tendances contraires et les pôles opposés, qui est la source de toute la vie psychique et vers qui « semblent tendre tous les buts suprêmes et derniers d'une vie » (Jung, 1964, p.258).

Différents points mentionnés ci-avant sont également exprimés par Maslow, en particulier dans sa définition de la santé psychique (Maslow, 1972), plus précisément sous les concepts d'indépendance par rapport à

l'environnement, de résolution des dichotomies et d'expériences paroxysmiques ou de transcendance. Maslow comme Jung met en avant le rôle et la place de l'environnement dans le développement personnel ; ils démontrent tous deux que d'un côté le développement personnel implique de s'affranchir de l'environnement mais que cette possibilité connaît des limites car l'environnement continue à agir sur l'individu.

4. Les émotions positives, une expression du développement personnel

Fredrickson et Losada (2005) ont exploré l'effet de l'affect positif sur l'épanouissement de l'être humain, aussi bien dans un contexte individuel que collectif. Ces travaux ont démontré que le ratio entre affect positif (P) et affect négatif (N) détermine l'épanouissement (ou pas) de l'individu et du groupe.

Le modèle mathématique formulé par Losada a été conçu à partir de l'observation de différentes équipes d'entreprises. Il s'agit de trouver des corrélations entre leurs modes de fonctionnement et leurs performances : certaines étaient florissantes (performantes et épanouies), d'autres étaient moyennes (languissaient) et les dernières étaient en difficulté. Le modèle prévoit que le seuil de transition pour que l'équipe soit florissante correspond à un ratio $P/N \geq 3$; les équipes qui languissaient avaient un ratio autour de 2 et celles qui étaient en difficulté avaient un ratio inférieur à 1.

Les données statistiques de Fredrickson confirment par ailleurs que l'épanouissement de l'individu correspond à un ratio $P/N \geq 3$. Ces données ont également été vérifiées dans d'autres études, dont celles de Gottman (1994) pour les couples et Schwartz (2002) pour la psychothérapie.

Ce ratio P/N est appelé « positivité » par Fredrickson et toutes ces recherches confirment sa théorie dite « Broaden and Build » qui stipule qu'à partir du moment où la positivité dépasse 3 alors l'individu développe ses capacités cognitives ainsi que ses ressources physiques, psychologiques et sociales. Frederickson (2009) a en particulier mené une recherche (Fredrickson, 2008) lors d'un programme de gestion de stress (méditation sur les qualités de cœur) auprès des 200 employés sur une période de plus de 8 semaines, lui permettant de vérifier sa théorie et de tirer ses conclusions.

Dans la théorie de Fredrickson, le terme Broaden implique les observations suivantes :

- 1) les émotions positives étendent le champ de vision et les capacités cognitives ;
- 2) la positivité nous place sur une spirale ascendante : émotions positives $\Rightarrow$ réussite (personnelle et professionnelle) $\Rightarrow$ plus de positivité ;
- 3) les émotions positives augmentent le sens d'inclusion et d'appartenance ;
- 4) les émotions positives facilitent l'expansion de conscience et un sentiment d'unité avec la vie entière (Fredrickson, 2009).

Quant au terme Build, il implique les observations suivantes :

- 1) La positivité augmente de manière stable et régulière ;
- 2) Les effets croissent avec le temps : augmentations des ressources psychologiques, sociales et physiques ;
- 3) L'ingrédient actif est la positivité. Si les participants dormaient dans leur méditation, il n'y avait pas de changement notable dans leur vie. Les améliorations se produisaient avec la positivité ! (Fredrickson, 2009).

En dernier lieu, Fredrickson apporte un nouvel éclairage sur la Résilience :

- 1) Le cœur de la résilience est la positivité ;
- 2) Undo effect : les émotions positives non seulement chassent les émotions négatives, mais elles rétablissent aussi l'équilibre physiologique. La positivité joue un rôle de « réinitialisation⁽³⁾ » (Fredrickson, 2009, p. 107) ;
- 3) La résilience n'est pas un désengagement émotionnel, c'est au contraire une extraordinaire agilité émotionnelle (Frederickson, 2009).

5. Le développement personnel comme expression des « forces ».

Seligman et Peterson (2004) ont pleinement réhabilité des notions qui n'étaient plus confinées qu'à la psychologie de la personnalité et à la philosophie : il s'agit des caractères positifs (ou forces) et des vertus. Ces termes sont ici utilisés dans leur acception philosophique (Aristote).

L'équipe de recherche de Seligman, après avoir fait le tour de toutes les traditions terrestres pour recenser les vertus, a fait émerger 6 vertus universelles :

- 1) Sagesse et Connaissance ;
- 2) Courage ;
- 3) Amour et Humanité ;
- 4) Justice ;
- 5) Tempérance ;
- 6) Spiritualité et Transcendance.

Ces six vertus bien qu'ayant des expressions différentes selon la culture, capturent la notion de « bon caractère ». Il est possible d'accéder à chacune des vertus selon différentes approches : ce sont ces moyens qui sont appelés les « forces ». Les « forces » sont les chemins que l'on prend, à travers un acte de volonté pour développer les « vertus ».

(3) « reset » button (traduit par nous)

Elles présentent les caractéristiques suivantes (Seligman, 2002 ; Peterson et Seligman, 2004 ; Peterson, 2006) :

- 1) La Force est un trait, une caractéristique psychologique que l'on peut observer dans différentes situations à travers le temps ;
- 2) La Force est valorisée en soi. Elle a une valeur intrinsèque indépendamment des effets positifs qu'elle peut générer ou faciliter ;
- 3) Les forces sont des traits que les parents souhaitent pour leur nouveau-né ;
- 4) La démonstration d'une Force par une personne ne diminue pas les autres personnes du voisinage. En fait, les autres sont plutôt inspirés et élevés par l'observation d'une action vertueuse. C'est pour cela que l'expression des vertus facilite les situations gagnant-gagnant ;
- 5) La culture soutient les forces en proposant des institutions, des rituels, modèles à imiter, paraboles, maximes et histoires d'enfants ;
- 6) Il existe des modèles à imiter ou des parangons qui illustrent ces forces et vertus dans la culture ;
- 7) Certaines des forces sont incarnées de manière remarquable par de jeunes prodiges ;
- 8) Certaines de ces forces peuvent être quasiment absentes chez certaines personnes ;
- 9) Ces Forces sont omniprésentes, dans le sens où elles sont estimées et valorisées dans la plupart des cultures du monde.

Parmi ces différentes forces répertoriées, il en existe quelques-unes qui constituent pour chaque individu les « Signature Forces (Signature Strengths) ». Ce sont ces forces que la personne s'approprie, qu'elle célèbre, et utilise le plus fréquemment au travail, en amour, en détente (dans le jeu) et en tant que parent. Pour Seligman, la clé d'une vie pleine et épanouie consiste à utiliser ses Signature Forces chaque jour dans les principaux domaines de sa vie pour amener une abondante gratification et un bonheur authentique (Seligman, 2002). Ici, le développement personnel consiste à exercer de manière volontaire et délibérée ses Signature Forces pour exprimer pleinement les vertus correspondantes. L'exercice de ses Signatures Forces apporte une importante contribution supplémentaire, celle de faciliter les opportunités de vivre l'expérience optimale (ou flux), dans ses différentes activités (Seligman, 2002).

6. Une nouvelle notion de développement personnel : le flux

Pour Csikszentmihalyi, le développement personnel consiste à élever le degré d'organisation, la cohérence et l'ordre dans notre conscience, en réorganisant notre attention (énergie psychique), et à nous affranchir d'une certaine influence collective, qu'elle soit génétique ou culturelle. « La seule façon de reprendre possession de notre vie, c'est d'apprendre à diriger notre énergie psychique pour servir nos intentions personnelles » (Csikszentmihalyi, 2004, p.165). Ce dernier aspect de la conception de Csikszentmihalyi rejoint celui de Jung.

Une des grandes particularités de cette approche est l'importance cruciale accordée à l'attitude que l'on adopte dans ses activités. Il s'agit de considérer toute activité comme opportunité d'être dans le flux. En effet, lorsqu'une personne est dans cet état de flux, alors elle tend vers le fonctionnement optimal du corps et de l'esprit (Csikszentmihalyi, 2005). Pour cela, il est nécessaire que :

- 1) les objectifs soient clairs ;
- 2) la rétroaction (feedback) pertinente ;
- 3) les défis équilibrés par rapport aux capacités ;
- 4) la personne soit pleinement concentrée sur la tâche, dans l'instant présent.

Dans cet état de flux, le fonctionnement est optimal car l'énergie psychique est au maximum de son organisation et l'entropie est minimale ; les sensations, les émotions et les pensées superflues ainsi que la préoccupation de soi sont absentes, et on ne voit pas le temps passer. Ainsi, « (...) la tâche accomplie est accomplie pour elle-même, et vivre n'a pas besoin d'une autre justification que vivre. Dans cette harmonieuse concentration de l'énergie physique et psychique, la vie devient enfin ce qu'elle doit-être. » (Csikszentmihalyi, 2005, p.46). De ce point de vue, le flux devient un moyen d'élever notre niveau de conscience, de réduire l'entropie (augmenter l'ordre) dans notre expérience, ce qui nous permettrait de devenir une personnalité autotélique (intrinsèquement motivée).

« L'individu autotélique n'a pas un grand besoin de possessions, de distractions, de confort, de pouvoir ou de célébrité, car presque tout ce qu'il fait l'enrichit intérieurement. Comme il expérimente le flux dans son travail, sa vie familiale, ses relations avec les autres, quand il mange et même quand il est seul et inactif, il est moins dépendant des récompenses extérieures qui motivent les autres à se satisfaire d'un quotidien routinier, vide de sens. Il est plus autonome, plus indépendant, parce qu'on ne le manipule pas facilement à coup de menaces ou de récompenses extérieures. En même temps, il est plus impliqué dans tout ce qui l'entoure parce qu'il est pleinement investi dans le courant de la vie. » (Csikszentmihalyi, 2005, p. 149).

Notons la forte résonance entre l'expérience du flux que vit l'individu autotélique et l'expérience paroxystique que vit la personne « accomplie » selon Maslow.

7. Pertinence du développement personnel en sciences de gestion

Le domaine professionnel est un des principaux domaines où les individus rencontrent le plus fréquemment cette expérience optimale du flux, en particulier s'ils arrivent à y exploiter au maximum leurs signature forces : le fait de 'refaçonner' son travail de manière à déployer ses forces et ses vertus chaque jour le rend non seulement plus joyeux mais transmute un travail rou-

tinier en une vocation. Par ailleurs, la vocation est le travail le plus satisfaisant parce qu'en tant que gratification, le travail est fait 'en soi' plus que pour des bénéfices matériels (Seligman, 2002). Il est suggéré que l'appréciation de l'état de 'flux' dans un travail pourrait bientôt dépasser les récompenses matérielles comme raison principale de travailler. « Les entreprises qui vont promouvoir cet état (de 'flux') chez leurs employés vont dépasser celles qui ne comptent que sur les récompenses financières »⁽⁴⁾ (Seligman, 2002, p.166).

Les travaux de Wrzesniewski suggèrent qu'il y a trois types d'orientations professionnelles : le job, la carrière et la vocation. Le job est fondamentalement juste alimentaire : quand vous n'êtes plus payé, vous cessez de travailler. La carrière implique davantage la personne : le pouvoir, la reconnaissance et une progression ; lorsque vous ne pouvez plus progresser, vous cessez de travailler. Mais la vocation est un engagement passionné dans son travail qui se suffit en soi, indépendamment de l'argent et de l'avancement. Le travail est vu comme contribuant à quelque chose de plus grand que soi. Même quand vous n'êtes plus payé et que vous ne pouvez plus progresser, vous continuez à travailler. Traditionnellement, le terme vocation était associé aux prêtres, médecins, juge de la cour suprême, savant... Wrzesniewski (1997) et son équipe ont démontré que n'importe quel job peut devenir une vocation et n'importe quelle vocation un job (Seligman, 2002).

Ainsi, pour Seligman si on trouve une manière d'utiliser ses 'signature forces' souvent au travail et que l'on a le sentiment que son travail contribue à un plus grand bien (au-delà de soi-même), alors on a une vocation ; le job est passé d'un état de fardeau à un moyen de gratification ('flux'). Il en résulte que l'un des facteurs les plus importants du bonheur au travail est d'être dans le 'flux' - se sentir pleinement 'centré' quand on travaille. (Seligman, 2002).

Nous avons trouvé particulièrement pertinent d'examiner le rôle du développement personnel dans la prévention des risques psychosociaux tels que le stress, l'absentéisme, la maladie et les accidents de travail. Dans tous les courants, le développement personnel se traduit en un haut niveau de fonctionnement, ce qui d'ores et déjà prédit un rôle important dans la prévention des risques psychosociaux. Quand nous examinons les caractéristiques d'une personne développée, nous pouvons noter le développement de l'autonomie, de la capacité interpersonnelle, de la communication, la résilience, l'engagement, l'optimisme, l'estime de soi, la créativité...

En termes de management, Maslow (1998) démontre que le développement personnel est une caractéristique importante des managers « supérieurs » ; il s'agit de ces managers qui obtiennent de bons résultats, tout en renforçant la santé mentale de leurs équipes, qui font ainsi beaucoup mieux

(4) Corporations that promote this state for their employees will overtake corporations that rely only on monetary reward (traduit par nous)

face aux risques psychosociaux et qui arrivent à trouver plus facilement une dynamique gagnant-gagnant entre les objectifs de l'entreprise et leurs propres besoins (Maslow, 1998). Il s'agit de la synergie que Maslow considère comme une notion centrale dans le management éclairé et qu'il définit comme la capacité à transcender et à intégrer l'apparente dichotomie entre l'égoïsme et l'altruisme.

D'autre part, à la lumière de la théorie de Jung, nous pouvons penser que l'inconscient collectif d'une organisation est un facteur qui contribue naturellement aux risques psychosociaux. Mais l'individuation, en quelque sorte, diminue la pression au niveau de l'inconscient aussi bien en réduisant la participation contribuant à l'inconscient collectif, qu'en réduisant la quantité de refoulement dans l'ensemble de l'inconscient organisationnel. Ainsi, l'individuation aurait une double action positive dans la prévention des risques psychosociaux.

Enfin, selon Keyes (2007), les personnes épanouies :

- 1) ont le moins d'absentéisme au travail ;
- 2) ont le moins de coupure dans leur travail (demi-journées ou journées) ;
- 3) ont les fonctionnements psychosociaux les plus sains (peu de sentiment d'impuissance, ni d'incapacité, ont des objectifs clairs dans la vie, un haut niveau de résilience, une profonde intimité) ;
- 4) ont le moins de risques de maladies cardiovasculaires ;
- 5) ont le nombre le plus bas de maladies physiques chroniques avec l'âge ;
- 6) ont le moins de limitations dans les activités quotidiennes pour des raisons de santé ;
- 7) et utilisent le moins leurs assurance maladie.

Conclusion

Ces différents courants théoriques nous ont apporté à chacun un éclairage sur le développement personnel. Quels sont les éléments fondamentaux ou récurrents que nous pouvons rassembler ?

Il est mis en avant l'idée que le développement personnel est un processus dont les états de bien-être, de flux ou d'épanouissement ne sont que des fruits naturels ou des émergences, mais difficilement une fin en soi car le processus est sans fin et dynamique. Par nature, ce processus est concomitant avec une plus grande présence à l'instant, c'est-à-dire à être centré sur l'instant présent (flux).

Il consiste à exercer son choix (sa volonté) afin de mieux se connaître et exprimer toujours plus pleinement son potentiel, ses 'Signature Forces', ses vertus et être ainsi de plus en plus intrinsèquement motivé.

On retiendra également l'idée que ce processus entraîne une forme d'expansion du champ de conscience qui a tendance à réduire ou à atténuer

nettement l'identification à un moi (ego) séparé ou isolé tout en renforçant nettement l'individualité. Il en résulte à la fois une plus grande autonomie et une plus grande capacité à inclure l'autre (interpersonnel) et l'environnement.

Enfin, ce processus renforce la maturité, dans le sens où l'individu développe une perception beaucoup plus réaliste des choses, de l'autre et de l'environnement. Nous dirions qu'il est beaucoup plus en prise avec le Réel, les choses telles qu'elles sont. Ainsi on associe le développement personnel à un fonctionnement optimal.

Nous avons ainsi proposé une réponse à la question : Qu'est-ce qu'est le développement personnel ? La suivante est : à qui s'adresse-t-il ? A priori, tout le monde pourrait être concerné par le développement personnel, et nous ne voyons aucune raison d'exclure les personnes malades. S'il est clair que les interventions en développement personnel ne remplacent pas les traitements des pathologies, elles peuvent tout à fait les compléter et les renforcer (Seligman, 2002 ; Fredrickson, 2009). Cependant, impliquant l'exercice d'un choix délibéré, voire d'une réelle volonté, il n'est pas évident que tout le monde soit en mesure de s'y engager ou du moins en ait envie. Les éléments rassemblés jusqu'ici nous permettent de penser que le développement personnel semble requérir un minimum de maturité, correspondant à la recherche d'un certain épanouissement. Peut-on reconnaître une personne développée ? Il existe à la fois des symptômes extérieurs de développement personnel qui correspondent aux critères de santé mentale et de fonctionnement optimal ; mais aussi un vécu essentiellement subjectif comme le flux, l'individuation ou les expériences paroxystiques. Une combinaison entre observation, questionnaire et interview pourrait fournir des éléments fiables pour évaluer le développement d'une personne. Quant à l'utilité du développement personnel, nous l'avons illustré ici dans la prévention des risques psychosociaux. Il est clair cependant que tout le domaine du management est concerné, et peut-être encore davantage. Ceci est l'objet d'une autre investigation.

Références

- ARISTOTE (2004), *L'éthique à Nicomaque*, Flammarion
- COAN R.W., "Self-actualization and the quest for the ideal human"- *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 6(5), 1991. Special issue: *Handbook of self-actualization*. pp. 127-136
- CRANDALL R., JONES A., - "Issues in self-actualization measurement" - *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 6(5), 1991. Special issue: *Handbook of self-actualization*. pp. 339-344
- CSIKSZENTMIHALYI M., (1997) - *Mieux Vivre en maîtrisant votre énergie psychique* - Laffont
- DANIELS M., - "The myth of self-actualization"- *Journal of Humanistic Psychology*, Vol 28(1), Win 1988. pp. 7-38.

FREDRICKSON B.L., LOSADA M., (2005) - "Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing" - *American Psychologist*, Oct 2005

Fredrickson B.L., COHN M.A., COFFEY K.A., PEK J., FINKEL S.M. (2008) - "Open Heart Build Lives : Positive Emotions Induced Through Loving-Kindness Meditation, Build Consequential Personal Resources" - *Journal of Personality and Social Psychology* - vol. 95 N°5 1045-1062

FREDRICKSON B.L. (2009) - *Positivity* - Crown Publishers

FREDRICKSON, B.L., JOHNSON D.P., PENN, D.L., MEYER P.S.; KRING, A.M., BRANTLEY M., (2009) "Loving-kindness meditation to enhance recovery from negative symptoms of schizophrenia."- *Journal of Clinical Psychology*, May 2009, Vol. 65 Issue 5, p.499-509.

GOTTMAN J.M., (1994) - *What Predicts Divorce?* - Hillsdale NJ Erlbaum

JAHODA M., (1958) - *Current Concepts of Positive Mental Health* - New York, Basic Books

JUNG C.G., (1964) - *Dialectique du Moi et de l'Inconscient*, Gallimard

KEYES C.L.M., (2002) - "The mental health continuum : from languishing to flourishing in life" - *Journal of Health and Social Behaviour*, 43, 207-222

KEYES C.L.M., (2006) - "Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An Introduction" - *Social Indicators Research*; 77: 1-10

KEYES C.L.M., (2007) - "Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing" - *American Psychologist*, February - March 2007

LACROIX M., (2004) - *Le Développement Personnel*, Flammarion

LECLERC G., Lefrançois R., Dubé M., Hébert R. Gaulin P. (1998) - "The Self Actualization Concept: A Content Validation" - *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 13, n°1 69-84

MASLOW A.H., (1998) - *Maslow on Management* - Wiley

MASLOW A.H., (1972) - *Vers une Psychologie de l'Être*, Fayard

MASLOW A.H., (2008) - *Devenir le Meilleur de soi-même*, Eyrolles

PETERSON C., SELIGMAN M. E. P., (2004) - *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press US

RICHARD R.L., JEX S.M., - "Further evidence for the validity of the Short Index of Self-Actualization"- *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 6(5), 1991. Special issue: *Handbook of self-actualization*. pp. 331-338.

ROGERS, C.R., (2005) - *Le Développement de la Personne*, InterEditions

RYFF C.D., (1989) - « Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being » - *Journal of Personality and Social Psychology* - 75: 1069-1081

SAINT-ARNAUD Y., (1996) - *S'actualiser par des choix éclairés et une action efficace*, Gaëtan Morin

SELIGMAN M., (2004) - *Authentic Happiness*, Free Press

SCHWARTZ RM, REYOLDS CF, et al (2002) - "Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation balanced states of mind model" - *Behavioural and Cognitive Psychotherapy* 30: 439-450

U.S Public Health Service (1999) - *Mental Health: A report of the Surgeon General*. Rockville, MD

WEISS A.S., - "The measurement of self-actualization: The quest for the test may be as challenging as the search for the self" - *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 6(5), 1991. Special issue: *Handbook of self-actualization*. pp. 265-290

WHITSON E.R., OLCZAK P.V., - "Criticisms and polemics surrounding the self-actualization construct: An evaluation" - *Journal of Social Behavior & Personality*, Vol 6(5), 1991. Special issue: *Handbook of self-actualization*. pp. 75-95.

World Health Organization (2004) - *Promoting Mental Health: Concepts, emerging evidence, practice* (Summary report). Geneva.

WRZESNIEWSKI A., Mc CAULEY C., ROZIN P., SCHWARTZ B. (1997) - "Jobs, careers, and callings: People's relations to their work" - *Journal of Research in Personality*, Vol 31(1), Mar 1997. pp. 21-33.