

L'IRRATIONNEL DANS LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Du rationnel à l'irrationnel ?

Franck Jaotombo

ESKA | *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*

2013/48 - Vol. XIX
pages 201 à 219

ISSN 1260-1705

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2013-48-page-201.htm>

Pour citer cet article :

Jaotombo Franck, « L'irrationnel dans le développement personnel » Du rationnel à l'irrationnel ?,
Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2013/48 Vol. XIX, p.
201-219. DOI : 10.3917/rips.048.0201

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. 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.

L'IRRATIONNEL DANS LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Du rationnel à l'irrationnel ?

Franck JAOTOMBO⁷⁹

Les pratiques de développement personnel (DP) sont de plus en plus sollicitées en management, notamment (1) dans les formations initiales, dans les formations continues pour développer les capacités managériales et le leadership (Aubert, Gruère, Jabes, Laroche, & Michel, 1991; Whetten & Cameron, 2011) et (2) dans les différentes formes de coaching ou d'accompagnement des dirigeants (Brasseur, 2009; Persson, Rappin, & Richez, 2011).

D'autre part, ces pratiques ne se limitent pas à l'environnement de travail, pour viser un meilleur fonctionnement au niveau personnel et interpersonnel. Elles touchent aussi les sphères privées, cette fois-ci pour répondre aux besoins de mieux-être (Hée, 2006; Réquillé, 2008).

Pourtant, malgré la richesse et la diversité des approches de développement personnel, leur popularité et l'engouement qu'on leur porte, on a un certain mal à définir la notion, à délimiter les champs qu'elle couvre et à en saisir la cohérence interne. Il en résulte donc une réelle difficulté à de l'approprier comme objet de recherche et à en définir les impacts managériaux.

Fort de ce constat, nous avons mené une revue de littérature approfondie, puis une recherche qualitative exploratoire auprès d'une trentaine d'acteurs organisationnels afin de chercher à définir plus précisément ce qu'est le développement personnel et quels rôles il pourrait jouer, le cas échéant, dans la vie de l'organisation.

Nous avons ainsi constaté qu'il existe de solides fondations théoriques sous-jacentes aux différentes conceptions et pratiques de développement personnel et que s'il ne semble pas y avoir de consensus concernant un concept intégré et une définition directe du développement personnel, il existe, au contraire, toute une constellation



Physicien de formation initiale, puis Docteur ès Sciences de Gestion, Franck JAOTOMBO dirige l'activité de Recherche et Développement de SoREHDE, un petit cabinet de conseil et de formation dédié à l'épanouissement des Hommes et au développement de l'Entreprise. Sa recherche porte sur le développement personnel et l'épanouissement au travail, et leurs impacts dans les organisations, par exemple sur le développement des capacités de management ou de leadership ainsi que sur la prévention des risques psychosociaux. Il porte également un intérêt particulier aux méthodologies de recherche et à la philosophie des sciences. franck.jaotombo@sorehde.com

de concepts qui lui sont associés et qui en constituent en quelque sorte des définitions indirectes.

Cependant, s'agissant de l'usage du développement personnel au travail, les discours des répondants ont mis en évidence le décalage entre les rationalités attendues par l'entreprise en ayant recours aux pratiques de développement personnel et l'irrationalité effective issue du processus de développement de la personne.

L'objectif de cette communication est tout d'abord d'explicitier les attentes des organisations vis à vis des pratiques de développement personnel, déterminant ainsi la façon dont ils en font usage. Pour ce faire, nous chercherons à clarifier la nature et l'objet même du développement personnel et dans quelle mesure ils peuvent être compatibles ou non avec les souhaits des organisations. Nous suggérerons que si l'organisation choisit d'assumer pleinement la logique inhérente au processus de développement personnel, alors cela implique un changement profond dans la vision de l'entreprise et dans la façon dont les parties prenantes conçoivent la dynamique organisationnelle, tant dans le modèle économique, dans les valeurs que dans les modes de fonctionnement et d'interaction. Nous concluons sur les limites de cette étude et sur les perspectives qu'ouvrent de futures recherches.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans la littérature, le développement personnel renvoie à différents courants pour la plupart issus de la psychologie. Chacun de ces courants éclaire un aspect du développement personnel que nous présentons ici comme un concept intégré d'épanouissement.

Le développement personnel comme fonctionnement psychologique positif

Un des tous premiers travaux synthétiques sur le développement personnel regroupe la *psychologie de développement des adultes* (Buhler, 1935; Buhler & Massarik, 1968; Coleman & Neugarten, 1971; Erikson, 1959; Neugarten, 1968, 1973), les *théories cliniques de développement personnel* (Allport, 1961; Jung, 1933; Maslow, 1968; Rogers, 1961; Von Franz, 1964) et les *théories de la santé mentale* (Birren & Renner, 1980; Jahoda, 1958). Cette synthèse (Carol D. Ryff, 1989a, 1989b; C. D. Ryff, 1989) a permis l'opérationnalisation du construit de « bien-être psychologique » (Ryff, 1989b) à 6 dimensions : (1) L'acceptation de soi ; (2) Les relations positives avec les autres ; (3) L'autonomie ; (4) La maîtrise de l'environnement ; (5) Le fait d'avoir un but dans la vie ; (6) La croissance personnelle.

Ce construit fait partie de ce qui sera défini ultérieurement comme épanouissement mental (cf. 1.6).

Les émotions positives comme expression de développement personnel.

Fredrickson (2009; 2001; Barbara L. Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008; Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005) démontre que les émotions positives génèrent un fonctionnement positif, voire un véritable épanouissement si le ratio entre les émotions positives et négatives (P/N) est supérieur à 3. Ce fonctionnement positif a été observé dans un contexte professionnel, notamment grâce à des travaux menés pour comparer la performance de différentes équipes managériales (B. Fredrickson, 2009; Barbara L. Fredrickson & Losada, 2005; Losada & Heaphy, 2004), mais également dans le devenir des couples (Gottman, 1994) et dans la progression de certaines psychothérapies (Schwartz, et al., 2002). Ce construit définit l'épanouissement émotionnel.

Le développement personnel comme actualisation des forces.

Aborder le bien-être sous cet angle présuppose d'accepter l'existence de potentiels qu'il s'agit de développer ou au minimum d'actualiser, en l'être humain. Peterson (Peterson, 2006; Peterson & Seligman, 2004) s'est proposé d'apporter des éléments à ces réflexions en explorant ce qu'est « le bon caractère ». Grâce à une revue de littérature extensive complétée par une recherche exploratoire, puis confirmatoire, embrassant au maximum toutes les disciplines et les cultures pertinentes, il fait émerger 24 traits positifs qui comprennent les forces universellement partagées. Les forces sont ici considérées comme des quasi-traits dans le sens où elles capturent les différences individuelles de façon stable sans être des caractéristiques immuables, de sorte qu'il est possible de les développer et de les actualiser. Ce construit définira l'épanouissement des traits.

LE FLOW : UNE APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL DANS L'ACTIVITÉ.

Dans l'activité, le développement personnel se confond souvent avec le « flow », dont la phénoménologie a été pour la première fois définie par Csikszentmihalyi (1990) comme un état et une situation dans lesquels : (1) l'individu est mis au défi de mobiliser toute son attention et ses capacités pour accomplir une tâche, sans que celle-ci ne dépasse ses aptitudes ; (2) La tâche absorbe toute son attention au point où son expérience du temps qui passe est altérée ; (3) Il a une profonde expérience de fluidité dans l'accomplissement de la tâche, démontrant une forme de maîtrise due à un équilibre quasi-parfait entre les aptitudes mobilisées et les capacités requises, chassant de sa conscience les soucis et toute autre préoccupation ; (4) Et il est intrinsèquement motivé (autotélique).

Contrairement aux concepts évoqués jusque-là, le flow permet d'envisager le développement personnel dans une perspective dynamique d'action et non

exclusivement comme une expérience subjective (hédonique) ni comme l'expression d'une croissance psychologique (eudémonique) à plus ou moins long terme. Ce construit nous permettra de définir l'épanouissement dans l'action.

Le bien-être social : une autre approche eudémonique.

Mais le bien-être n'est-il que de la province de la psychologie ? En soulevant cette question, Keyes (1998) signale que le soi n'est pas seulement du domaine privé mais aussi du domaine public (social), d'où la nécessité de s'intéresser à une forme de bien-être social. Ceci l'amène à proposer un construit du bien-être social à 5 dimensions : (1) L'intégration sociale ; (2) L'acceptation sociale ; (3) La contribution sociale ; (4) L'actualisation sociale ; (5) La cohérence sociale.

De ce point de vue, le développement personnel ne peut être considéré comme abouti si la personne ne fonctionne pas pleinement dans la Société.

Ce construit fait partie de l'épanouissement mental (cf. 1.6).

Le développement personnel comme santé mentale complète

De la même façon que Ryff a théorisé et opérationnalisé son construit de bien-être psychologique en intégrant plusieurs concepts fondamentaux relatifs au développement personnel, Keyes (2002, 2007) intègre dans un seul modèle, les deux construits eudémoniques de bien-être psychologique et de bien-être social avec le concept hédonique bien établi de bien-être subjectif (évaluent notamment l'affect positif, l'affect négatif et la satisfaction dans la vie). Il définit ainsi la pleine santé mentale, qu'il qualifie aussi d'épanouissement. D'une part, plusieurs recherches empiriques confirment cette hypothèse et d'autre part, ces recherches indiquent également que la santé mentale et la maladie mentale sont deux facteurs distincts mais assez fortement corrélés (Fry & Keyes, 2010; C. L. Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002; C. L. Keyes, et al., 2008; C. L. M. Keyes, 2009; Lamers, Westerhof, Bohlmeijer, ten Klooster, & Keyes, 2011).

Ce construit définit complètement l'épanouissement mental.

Le développement personnel comme concept intégré d'épanouissement

Les différents auteurs cités auparavant apportent chacun(e) une perspective intéressante et enrichissante sur le développement personnel, sous l'angle de l'épanouissement. Ainsi, Keyes le définit comme santé mentale complète, à savoir la présence de sentiments positifs et de fonctionnement positif dans la vie individuelle comme dans la vie sociale : nous donnerons à cette forme d'épanouissement le qualificatif « d'épanouissement mental ». Fredrickson définit l'épanouissement comme l'expression d'un ratio de positivité supérieur à 3 : nous appellerons cela « épanouissement émotionnel ». Peterson (2006) et surtout Seligman (2002)

considèrent que l'épanouissement consiste à s'appuyer sur ses principales forces dans la plupart de ses activités ; on parlera alors « d'épanouissement des traits de caractères », lequel est également un moyen de faire l'expérience du flow au quotidien, que nous baptiserons « épanouissement dans l'action ».

Le développement personnel dans les sciences organisationnelles

D'un point de vue du management, il est aujourd'hui courant sinon systématique de faire appel à des pratiques de développement personnel dans les démarches visant à cultiver les capacités managériales, que ce soit dans les formations initiales ou continues, dans le choix des orientations, des projets et des carrières, dans le coaching et le management des équipes ainsi que dans le leadership. Développement personnel rime alors avec connaissance de soi, estime de soi, capacité interpersonnelle, savoir communiquer, aptitude à motiver ou à mobiliser. (Cameron & Spreitzer, 2012; Whetten & Cameron, 2011).

Le rôle du management et des managers dans les risques psychosociaux ressort de façon saillante dans la littérature (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007; Vézina, 2006; Vézina, Bourbonnais, Brisson, & Trudel, 2006; Vézina & Neboit, 2007; Youssef & Luthans, 2011). Le développement personnel peut être considéré comme particulièrement pertinent dans la prévention des risques psychosociaux, d'abord dans la prévention secondaire. En effet, le développement personnel renforce la résilience ainsi que les autres ressources physiologiques, psychologiques et sociales (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels, & Conway, 2009; Barbara L. Fredrickson, et al., 2008). D'autre part, il a été démontré que les personnes dotées d'une santé mentale suffisamment complète font partie de ceux qui ont les meilleurs fonctionnements psychosociaux et le niveau le plus bas de morbidité (DeRue & Workman, 2011; C. L. Keyes, 2007). Quant à la phénoménologie du flow, il est à l'opposé même de celui du stress (Abuhamdeh & Csikszentmihalyi, 2012; Csikszentmihalyi, 1990, 1997). Toutes ces recherches démontrent le rôle du développement personnel dans la prévention secondaire du stress.

Cependant, la plupart des chercheurs et des praticiens s'accordent sur le fait que la gestion individualisée du stress ne peut être qu'une solution à court terme et qu'il est avant tout nécessaire d'avoir recours à une prévention primaire, c'est-à-dire d'apporter les changements nécessaires au niveau organisationnel, pour réduire les stressés. C'est sans aucun doute à ce niveau que le développement personnel des managers peut efficacement jouer son rôle.

Malgré toute la richesse et la diversité provenant de la littérature, plusieurs questions restent en suspens dont les suivantes : comment ces différentes notions se traduisent-elles sur le terrain ? Quelles conceptions les acteurs organisationnels se font-ils du développement personnel ? Notre étude exploratoire se propose d'apporter de nouvelles données pour éclairer ces questions.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons mené une recherche exploratoire afin de recueillir des données sur la conception et l'usage du développement personnel dans les organisations. Pour cela, nous avons sélectionné des individus professionnellement actifs en diversifiant autant que possible en fonction du genre (61% de femmes et 39% d'hommes), de l'âge (27 à 60 ans avec une moyenne d'âge de 44 ans), des fonctions, de la taille de l'entreprise (de la TPE à la multinationale), du secteur d'activité et de la familiarité avec le développement personnel.

28 entretiens ont été menés par téléphone tandis que 3 ont été menés en présence physique, entre décembre 2009 et février 2010. Chaque entretien a duré en moyenne 1h. Les participants ont reçu en amont un courriel précisant la durée de l'entretien et que ce dernier porterait sur un thème relatif au management.

Après une brève présentation, chaque entretien a commencé par un court descriptif du profil du participant, puis par une question ouverte : « si je vous dis développement personnel, qu'est-ce que cela évoque pour vous ? », et au fur et à mesure de l'entretien, nous avons formulé des relances en fonction des thèmes (de notre guide d'entretien) qui n'ont pas été couverts par le répondant, en disant par exemple : « et le développement personnel au travail... ? » ou bien « vous aviez évoqué tout à l'heure des dérives du développement personnel... ».

Après transcription, les entretiens ont été l'objet d'une étude de contenu. Nous avons opté dans un premier temps pour un codage à priori (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008) en définissant les catégories à partir des principaux concepts et dimensions issus de la littérature. Dans un second temps nous avons répertorié les points de la littérature qui ne se retrouvent pas dans les entretiens et vice versa, les éléments des entretiens qui ont été absents de la littérature. N'ayant pas procédé à un double codage, nous avons favorisé les discours les plus explicites et ne prêtant pas à confusion. Le codage a été effectué sur le logiciel N'Vivo 8. D'autre part, compte tenu de la méthodologie choisie, nous n'avons noté aucune différence particulière entre le discours en présentiel et le discours par téléphone.

RÉSULTATS

Nous avons constaté que les concepts mentionnés dans la revue de littérature convergent largement avec les données provenant de l'entretien ; ce sujet étant développé par ailleurs (Jaotombo, 2011, 2012) nous nous limiterons dans cet article aux usages du développement personnel dans l'entreprise. La première question qui se pose est de savoir de quelles manières le développement personnel est sollicité au travail et/ou dans le management.

Les rationalités de l'entreprise et ses contradictions

De façon générale, le développement personnel est sollicité au travail pour des questions relatives au management des hommes et aux communications ou aux relations entre les personnes.

Moi je pense que le développement personnel (DP) est sollicité au travail surtout quand il y a des problèmes, soit de communication soit de dynamique de groupe, quand il y a des dépressions au niveau des groupes etc., quand il y a des problèmes relationnels, de management etc., donc des problèmes de dynamiques qui vont avoir un impact sur les résultat. Donc quelque part les entreprises ont utilisé le DP pour améliorer, par l'ambiance, par la manière de gérer un groupe, une dynamique de groupe, ça va avoir un impact sur les résultats directs, donc sur les profits. (Philippe, 46 ans, infirmier)

Pour d'autres répondants, le développement personnel est aussi un moyen d'accompagner les managers, notamment à travers le coaching en vue d'une évolution de carrière, d'épanouissement personnel et professionnel.

Dans le mode de management

Quelques répondants considèrent que le développement personnel est indispensable dans le management. Dans ce contexte le développement personnel correspond à la capacité d'écouter, de montrer l'exemple, d'inspirer ; on est ici plus proche de la notion « d'empowerment ». Selon une de nos répondantes, le développement personnel des managers aurait un effet multiplicateur, y compris sur les résultats de l'entreprise.

Une aptitude managériale facilitée par le développement personnel correspondrait en particulier à une capacité de se connaître autant qu'on connaît les autres et ainsi de les prendre en considération tels qu'ils sont :

Ça permet de mieux comprendre tes collaborateurs, de mieux comprendre les personnes avec lesquelles tu travailles et par là même ça assouplit les relations internes à l'entreprise. Et toi (...) donc non seulement tu agis différemment, mais tu fais en sorte que les gens, les autres agissent aussi différemment. Bien souvent dans les entreprises, (...) beaucoup de conflits se créent à cause d'incompréhensions et je pense justement que ça permet (...) d'assainir tout ça. (Claude, 36 ans, Chargé de mission)

Le thème de la connaissance de soi et de l'autre est inséparable de celui de la communication et des relations avec les autres, dans la mesure où...

(...) notre mode de penser naturel nous ferme la communication avec certains types de personnes, et que si on change de mode de communication, on rentre en communication avec ces personnes, donc on est beaucoup plus efficace. (Céline, 43 ans, Manager des ventes).

Mais cela implique forcément une remise en question de soi.

En somme, un des enjeux du développement personnel est de développer les capacités managériales, mais pourquoi est-ce si important ? Pour un de nos répondants, l'enjeu central consiste à favoriser l'épanouissement et un fonctionnement plus optimal des managers :

Parce que ça permet aussi ensuite d'avoir des managers qui vont fluidifier les relations sociales, qui vont galvaniser l'énergie collective de l'équipe (...) le DP des managers c'est à mon avis la première étape d'une politique de DP dans l'entreprise. (Gérald, 59 ans, DRH)

Si en principe, le développement personnel est favorable à l'amélioration des capacités managériales, les choses sont loin d'être simples dans la mise en œuvre, d'une part parce que ce n'est pas nécessairement la volonté de toutes les parties prenantes, d'autre part parce qu'il y a une inertie inhérente au système :

Ce n'est pas une volonté du management, des directeurs, de mettre du DP dans leur entreprise. Je ne pense pas qu'ils aient envie que les gens soient conscients. (...) Ils ne veulent pas se donner les moyens de développer les compétences, de s'attacher à ce que la personne peut faire, de développer ses talents. Pour moi aujourd'hui ce n'est pas un choix des dirigeants. (...) Par contre pour moi quand je vois le quotidien, c'est nécessaire, ça éviterait des situations extrêmes. (Françoise, 37 ans, Manager des ventes)

Pour l'épanouissement au travail

La relation entre le développement personnel et l'épanouissement est plus complexe qu'on pourrait le penser de prime abord. Le premier point consiste à déterminer si c'est le développement personnel qui facilite l'épanouissement au travail ou si c'est plutôt l'inverse. Pour l'essentiel, nos répondants considèrent qu'il existe une interaction dans les deux sens :

Déjà, si tu ne mets pas « au travail », le DP et le bien-être c'est... pratiquement synonyme. Parce que DP, c'est le développement de son bien-être. Et pour un DP aussi complet que possible, il faut aussi que... on puisse s'épanouir au travail. Parce que même si on évite que la vie professionnelle ne prenne une ampleur démesurée, malgré tout, ça restera quand même l'endroit où tu passes le plus de temps de ta vie quoi hein ? Donc être malheureux au travail, ne favoriserait pas le DP. Donc c'est une composante importante. (Olivier, 48 ans, Ingénieur Stratégie Industrielle)

La question de l'épanouissement au travail ne saurait pas être séparée de la vie privée pour un nombre conséquent de nos répondants. Ainsi, la nécessité de trouver

l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est au cœur de la démarche de développement personnel et constitue même pour certains, un critère.

Oui, j'ai l'impression qu'à travers la démarche de développement personnel, les personnes essayent de prouver qu'il y a une recherche d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (...). Ce qui est souvent quand même un travail sur les valeurs, valeurs personnelles, valeurs professionnelles. (Marie, 27 ans, Psychologue du travail)

Par rapport aux risques psychosociaux (RPS)

Dans la mesure où une des plus grandes sources de stress concerne les relations humaines, le développement personnel peut jouer un rôle important :

Ben oui, mais tu vois tout ça, c'est vraiment pour moi en lien avec le développement personnel parce que ce sont des choses qui relèvent uniquement de l'humain. (Mélina, 31 ans, Chargée de développement)

Ou encore quand il s'agit d'avoir le recul et la lucidité pour identifier les causes de sa souffrance :

Je pense que le développement personnel peut aider afin d'améliorer éventuellement des épisodes de souffrances au travail. Identifier ce qui génère cette souffrance parce qu'à mon avis la première étape c'est le stress, et après qui va être tellement lourd à gérer que cela va en devenir la souffrance au travail. (...) (Sylvie, 32 ans, Ingénieure chargée de mission)

D'un autre côté, le manager peut aussi jouer un rôle important quant à sa capacité à générer ou pas de RPS dans son environnement. En particulier, il ne faut pas négliger la capacité de nuisance directe du management qui peut aller jusqu'à générer des actes d'agressions verbales ou plutôt électroniques (mails), voire de harcèlement :

Bon la souffrance au travail, ceci étant, je pense que c'est plus lié aux harcèlements ; et en réalité quel que soit le niveau de développement du salarié, s'il tombe sur un harceleur, cela ne le mettra pas à l'abri. Il faudrait que ce soit le harceleur qui change et cela est compliqué. (Jacques, 57 ans, directeur juridique)

Cependant les managers sont eux-mêmes victimes des RPS, qu'ils fassent partie ou pas de ceux qui les infligent :

Bien sûr, la souffrance au travail concerne tout le monde. À partir du moment où cela touche l'identité, que cela touche ce que l'on est, ce que l'on nous demande de faire qui ne correspond pas à ce que l'on est. Cela regarde tout le monde. (Marie, 27 ans, Psychologue du travail)

D'autre part, plusieurs de nos répondants considèrent que c'est avant tout une question de formation ou d'éducation au niveau des managers :

(...) on voit bien dans les causes d'apparitions des troubles psychosociaux le rôle du management -souvent entre autres facteurs- mais c'est quand même un facteur important et j'ai pu voir ou dans ma pratique ou en discutant avec des collègues qu'un bon coaching managérial ou une bonne formation, orientés vers le

développement personnel des managers, pouvaient avoir un effet bénéfique à la prévention des risques psychosociaux. (Marie, 27 ans, Psychologue du travail)

D'autres considèrent cependant que les causes sont bien plus profondes : au niveau de l'organisation, voire de la Société elle-même. Le développement des personnes n'y pourrait donc pas grand-chose... Ainsi pour une de nos répondantes, il faudrait plus s'inquiéter du présentéisme que de l'absentéisme :

Alors pour l'absentéisme, parfois je me demande si ce n'est pas le présentéisme qui est plus dangereux que l'absentéisme (...) Je crois que les DRH devraient aussi parfois s'inquiéter de ces gens qui travaillent trop. Parce que, d'abord ce n'est pas bon pour leur équilibre personnel, ce n'est pas bon pour leur entourage personnel et ce n'est pas bon à mon sens non plus pour leur entourage professionnel. (...) Donc à la limite, voilà, s'il y avait une action à mener, c'est plus contre le présentéisme que contre l'absentéisme. (Carole, 42 ans, Manager et Coach)

Bien évidemment, il y a les contingences organisationnelles, économiques et sociales qui peuvent donner aux managers les plus avertis, les mieux préparés et les plus développés un sentiment d'impuissance :

On peut avoir une superbe organisation de travail, de supers managers mais si le contexte socio économique en toile de fond est très négatif, il y a forcément un stress qui va s'installer dans l'entreprise. Donc il y a beaucoup de facteurs qui entrent en ligne de compte. Mais les principaux, ceux sur lesquels il y a le plus à travailler c'est l'organisation de travail, la dépendance des structures vis-à-vis de gros groupes ou de clients donneurs d'ordres, qui sont beaucoup trop exigeants par rapport à ce qu'aujourd'hui on soit en capacité de fournir. (Marie, 27 ans, Psychologue du travail)

Ces différents points nous amènent inévitablement à nous pencher sur les limites du développement personnel, voire ses dérives.

Irrationalités de l'entreprise et dérives de l'usage du développement personnel

Force nous est de constater que le développement personnel n'est pas nécessairement compatible avec les intérêts de l'entreprise. Y recourir n'est donc envisageable pour l'employeur que si avant tout cela sert ses intérêts. Et si plusieurs de nos répondants considèrent que le développement des personnes est dans l'intérêt de l'organisation, cette dernière ne la conçoit pas nécessairement ainsi :

Elle ne le fera pas de façon gratuite, cela est sûr et certain. Elle peut avoir intérêt mais (...) elle le fera toujours dans un objectif bien précis. Parce que trop développer le potentiel de son salarié pourrait lui être fatal. A un moment donné, elle n'arrivera plus à gérer ce qu'elle va déclencher, cela est sûr. (...)

Donc trop développer les potentiels des individus pourrait faire exploser la machine. Parce que l'entreprise ne serait plus en mesure d'offrir aux gens, non seulement ce qu'ils voudraient obtenir mais qu'ils seraient en mesure d'obtenir... puisqu'ils se seraient par définition améliorés et que finalement ils auraient développés leurs facultés et leurs capacités. (Jacques, 57 ans, directeur juridique)

Ces constats mènent à une critique fondamentale selon laquelle on peut avoir tendance à faire porter les situations de l'entreprise à l'individu, lui reprochant de ne pas être assez motivé, pas assez performant, pas assez compétitif, pas assez rentable en fin de compte, au lieu de questionner davantage l'organisation du travail, voire des contingences plus larges :

Evidemment, au niveau de l'organisation, c'est peut-être plus facile aussi de dire que cette personne ne s'adapte pas au changement, donc elle résiste au changement ; il faut lui mettre en place un type d'accompagnement, de soutien, de telle sorte qu'elle puisse s'adapter à ces nouvelles situations. Il y a du vrai, mais je ne crois pas que ce soit en abordant la question que sous l'angle individuel qu'on pourrait résoudre les problèmes à moyen et long terme. (...)

Oui, sous cet angle-là, moi je dirais que les dérives, si c'est du point de vue de l'organisation, (...) ça serait de stigmatiser la personne. C'est-à-dire de personnaliser finalement les difficultés ou les dysfonctionnements. (Patrick, 55 ans, Psychologue)

A partir de ces points de vue, il n'est pas difficile d'arriver à conclure que les pratiques de développement personnel peuvent en fin de compte être « détournées » à des fins de manipulation. La manipulation peut provenir de l'entreprise vis-à-vis du salarié qui ne souhaite pas qu'on le pousse à « se développer malgré lui » ou bien de la part du professionnel du DP :

Le développement personnel, c'est quelque chose qui tourne sur l'humain. Donc il faut faire très attention à la manipulation, à l'instrumentalisation. Et je pense que quelque part c'est un peu pour ça qu'il y a de la résistance. Si je prends mon exemple : je vais choisir et quelque part imposer une formation à mes équipes, il y a déjà quelque part une instrumentalisation de l'objectif. C'est-à-dire que je recherche un but. Ce qui ne veut pas dire que je vais forcément l'atteindre mais en tous les cas, je le recherche. Ça c'est par rapport à la position de l'entreprise on va dire, et après c'est par rapport à la personne qui dispense cette formation (de) développement personnel, qui est... tout ce qui peut être manipulation, gourou, profiter de la crédulité des gens qui sont là, pour leur faire « avaler n'importe quoi », puis des choses qui ne sont pas forcément en correspondance avec eux. (Céline, 43 ans, Manager des ventes)

Une des limites importantes récurrentes parmi nos répondants est le manque de transparence et de visibilité parmi les professionnels du développement personnel, que cela soit dans leur parcours de formation et de professionnalisation (et donc la légitimité), dans les tarifs pratiqués (donc des abus financiers) ou tout particulièrement dans l'évaluation de leurs interventions...

« Dans un domaine comme celui-là, on est dans l'humain, dans des expériences plus subjectives, plus intimes, c'est plus difficile de (...) contrôler ou avoir des critères objectifs qui permettent de valider les qualités professionnelles d'un expert ou d'un professionnel (...) Comment peut-on contrôler (...) la validité du contenu professé par un expert dans ce domaine-là ? (...) On aurait bien du mal à mesurer l'augmentation du taux de bonheur de la population qui est passé entre ses mains

quoi. Un professeur de math on peut lui dire, bon ben taux de réussite au bac 30% : peut mieux faire ; 70%, bon c'est pas mal, vous êtes un bon professeur de math. (...) Là c'est peut-être un domaine plus délicat. Voilà... » (Olivier, 48 ans, Ingénieur Stratégie Industrielle)

DISCUSSIONS

Les discours de nos répondants, dans les grandes lignes, convergent avec notre revue de littérature concernant la pertinence et l'usage du développement personnel en management. En effet, les données confirment clairement le recours aux pratiques de développement personnel pour l'épanouissement personnel et professionnel, dans le cadre du développement des capacités managériales et dans la santé au travail (prévention des risques psychosociaux).

Le terme « développement personnel » peut facilement prêter à confusion car il peut certaines fois faire référence aux *pratiques* de développement personnel, et d'autres fois au *concept* de développement personnel qui est l'objet même desdites pratiques. Nous avons, dans une autre recherche, défini qualitativement le développement personnel comme un processus par lequel le sujet passe successivement par quelques grandes phases :

- Une découverte intérieure subjective (connaissance de soi) et objective (connaissance des autres et de l'environnement) avec les potentiels et les limites qui leurs sont associés ;
- L'exercice du choix de façon volontaire pour améliorer ou actualiser ses potentiels (tels que les forces) tout en faisant face aux limites et aux contraintes (notamment sociales) ;
- L'intégration et l'harmonisation des paradoxes (tensions) entre les choix et les contraintes, en trouvant l'épanouissement dans l'équilibre.

De ce point de vue, les *pratiques* de développement personnel sont en fin de compte des moyens et des outils pour mener à bien le *processus* dont la finalité est à la fois une forme de bien-être, d'intégration sociale et de liberté intérieure (transcendance). Les différentes conceptualisations psychologiques du développement personnel, généralement inscrites dans une démarche quantitative, et les discours de nos répondants qui sont plutôt d'ordre qualitatif, reflètent assez bien cette disjonction confuse entre *concepts* et *pratiques*, mais tendent toutes deux à passer à côté de certains objets et finalités du développement personnel. Ainsi, la théorie ne propose pas vraiment de modèle pour comprendre le développement personnel (comme un concept intégré) dans un contexte organisationnel, mais uniquement des bribes et des facettes. Les praticiens quant à eux tendent à instrumentaliser le développement personnel pour les besoins de l'organisation, car en manquant d'explicitier son objet et ses finalités, ils sont susceptibles de ne pas reconnaître certaines incompatibilités intrinsèques entre la vie organisationnelle et le développement personnel. Et bien que les travaux issus de la sociologie (Brunel, 2004, 2008; Réquillé, 2008; Stevens, 2007, 2008) signalent un potentiel de divergence de fond entre les intérêts de

l'individu et ceux de l'entreprise, nous considérons que cette dichotomie dépasse largement le cadre des intérêts économiques ou des rapports de pouvoirs ; elle pourrait être de nature philosophique, éthique, ontologique, existentielle, dans le sens où l'actualisation des potentiels du sujet, l'explicitation de ses valeurs et de ses motivations profondes, l'ouverture de ses champs du possible et un sentiment accru de liberté intérieure rendent impossible le fait de prolonger sa participation à certains projets ou contextes spécifiques d'entreprise.

Cependant, à l'inverse il peut aussi arriver que cette actualisation des ressources et cette forme de transcendance puisse donner au sujet ce recul et ce non-attachement qui lui permettent d'accueillir les situations telles qu'elles sont et de s'adapter avec grande fluidité tout en restant relativement performant dans ses fonctions.

Or, il arrive plus que fréquemment que le développement personnel d'un sujet soit suggéré par son entreprise, que ce soit un coaching ou une formation dans quelque domaine du savoir-être. Peut-on considérer que la démarche ainsi mise en œuvre est de l'ordre du développement personnel ? Pour aller au bout du raisonnement, peut-on se développer malgré soi ? Dans la mesure où certaines démarches de développement personnel ne sont que des apprentissages de techniques, le développement personnel pourrait être abordé comme une formation en langues ou en comptabilité, c'est-à-dire que cela ne toucherait que marginalement le savoir-être. Mais est-ce encore du développement personnel ? Car le développement personnel, même dans une approche purement psychologique touche au savoir-être, à l'épanouissement, à l'empathie, à la connaissance de soi... Peut-on alors envisager d'approcher ces dimensions sans une démarche volontaire de la part du sujet ?

Certes, le changement comportemental d'une personne peut tout à fait être induit par la pression et l'injonction sociales, mais là encore sommes-nous toujours dans le registre du développement personnel qui implique authenticité et congruence ? A la lumière de nos données, nous serions enclins à penser que le développement personnel doit être une démarche volontaire, faute de quoi on peut facilement glisser dans un quelconque abus de pouvoir, largement évoqué par nos répondants, sous une forme ou une autre.

D'autre part, il est hautement probable que le développement personnel (volontaire) des managers comme de tout autre employé soit générateur d'éléments vertueux dans la vie de l'organisation, aussi bien en termes d'épanouissement individuel, de santé au travail que de performance économique et organisationnelle. Cependant de tels résultats risquent d'avoir un coût, à savoir la nécessité d'apporter des changements de fond dans la philosophie et la culture de l'entreprise, l'organisation, l'exercice du pouvoir, l'exemplarité du management et le modèle économique. Ceci explique sans doute que plusieurs de nos répondants considèrent que le développement personnel est une démarche souvent menée à titre privé.

On peut alors se demander s'il est souhaitable de faire appel à une démarche de développement personnel dans les organisations. Par les temps qui courent, dans la mesure où les choses étant égales par ailleurs, ce qui fera la différence dans les entreprises sera d'un côté l'épanouissement au travail (ambiance, relations,

management) et de l'autre la créativité et l'innovation. Ce sont autant d'éléments que le développement personnel correctement appliqué peut largement améliorer. Ainsi, le développement personnel des salariés risque de devenir une véritable préoccupation. En outre, avec un environnement de plus en plus compétitif et de plus en plus incertain, la nécessité de se développer sera générée par la totalité de l'environnement, de la même façon que beaucoup d'individus se lancent dans une démarche de développement personnel suite à une crise dans leur vie personnelle ou professionnelle. Il nous semble donc que le besoin en développement personnel a des chances non négligeables de continuer à augmenter.

Cependant, l'entreprise au lieu de pousser au développement personnel, voire de l'imposer d'une façon ou d'une autre, pourrait plutôt inviter la démarche à travers une forme d'incitation ou d'encouragement. On pourrait par exemple envisager d'instituer une sorte de « droit individuel au développement personnel (DIDP) » au même titre que le DIF aujourd'hui, mais l'exemplarité démontrée par les managers de premiers rangs devrait aussi être une source d'inspiration en soi.

Enfin, une des limites ou dérives unanimement reconnue par nos participants est le manque de transparence concernant les parcours, les cursus et les professionnels du développement personnel. Quelle que soit la raison qui pousse une entreprise ou un professionnel à avoir recours au développement personnel, le manque de consensus, de critères de sélection et d'harmonisation dans les disciplines est une importante source de réticence, de résistance et de confusion. La pauvreté en termes de définition, d'évaluation rigoureuse et de débat scientifique sur le sujet n'arrange pas la situation. Comment un commanditaire peut-il vraiment évaluer si une démarche de développement personnel a porté ses fruits ? Comment peut-il en mesurer l'impact dans l'organisation ? Nous sommes convaincus qu'il est possible de proposer des modèles conceptuels de développement personnel regroupant les construits fondamentaux. Ce serait une étape importante pour évaluer l'impact du développement personnel dans la vie des individus comme de l'organisation.

CONCLUSION

Dans cette recherche, nous nous sommes fixés l'objectif de mieux cerner ce qu'est le développement personnel ainsi que ses rationalités et ses irrationalités dans l'Entreprise. Nous avons ainsi rassemblé plusieurs courants théoriques qui éclairent chacun un aspect du développement personnel et de quelle façon ou à quel point ces concepts définissent le développement personnel comme un concept intégré d'épanouissement. Constatant que les pratiques de développement personnel sont largement sollicitées dans les sciences organisationnelles, nous avons mené une étude exploratoire pour éclairer les manières et les contextes dont les acteurs organisationnels sollicitent le développement personnel au travail, ainsi que sa pertinence en management. En accord avec la littérature, nous avons constaté que les pratiques de développement personnel sont sollicitées :

- pour l'épanouissement au travail (bien-être, fonctionnement plus optimal en termes de relations interpersonnelles et de performance individuelle...),
- afin de faciliter le développement des capacités managériales (connaissance de soi et des autres, communication, motivation, accompagnement...),
- et pour la santé au travail (prévention des risques psychosociaux).

Si le développement personnel en tant que pratiques peut apporter des éléments vertueux dans la vie de l'organisation, il peut aussi être l'objet de dérives généralement associés à l'abus de pouvoir, que ceci prenne une forme managériale, économique ou idéologique. Le recours aux professionnels du développement personnel est également problématique dans la mesure où il n'existe, ni des parcours de références ni des travaux qui font autorité et qui permettent d'évaluer la qualité des interventions. Cette recherche, en explicitant les dimensions du développement personnel, au moins dans son aspect psychologique, et les enjeux soulevés par le recours à ces pratiques dans les organisations apportent un éclairage bien utile pour les praticiens comme pour les chercheurs. Nous considérons également que la formulation d'une conception intégrée du développement personnel offre des bases communes afin de poursuivre les débats.

D'autre part, nous soulevons la question essentielle de la distinction entre le développement personnel comme *pratiques* et le développement personnel comme *processus* ayant un objet et une finalité. Cette distinction questionne la possibilité que les pratiques de développement personnel exigées par l'environnement organisationnel, mais sans une démarche volontaire de la part du sujet puissent être véritablement qualifiées de développement personnel. Il en résulte une question plus fondamentale qui est : dans quelle mesure et dans quelles conditions les pratiques de développement personnel concourent-elles véritablement au développement de la personne ? Puis une autre qui interroge les façons et les circonstances pour lesquelles le développement personnel des individus contribue au développement des organisations.

Malgré tout, cette recherche rencontre plusieurs limites : la première est d'ordre méthodologique. Bien qu'elle soit de nature exploratoire (et soulève donc plus de questions qu'elle n'en donne de réponses), on peut légitimement questionner l'entreprise de se saisir d'un processus aussi intime et complexe tel que le développement personnel comme objet à définir et à opérationnaliser, en particulier dans un contexte organisationnel. La deuxième limite est d'ordre conceptuel. Dans la mesure où il existe un grand nombre de construits que les différents praticiens associent au développement personnel, l'éventualité d'apporter une conceptualisation suffisamment intégrée et exhaustive semble être une tâche de grande ampleur et d'ailleurs pas nécessairement souhaitable. Ces différents points ouvrent à plusieurs pistes de recherche. La première de compléter cette étude par des études de cas, qui permettrait notamment d'étudier le développement personnel des individus en interaction avec leur environnement. Ceci permettrait notamment d'examiner de plus près l'impact organisationnel du développement personnel des individus, notamment des managers. La tentative d'opérationnaliser de façon

qualitative et quantitative le développement personnel reste un objectif important dans l'accompagnement des individus en organisation et justifie l'entreprise de fournir une conceptualisation plus intégrée du développement personnel.

Références

- Abuhamdeh, S., & Csikszentmihalyi, M. (2012). The importance of challenge for the enjoyment of intrinsically motivated, goal-directed activities. *Pers Soc Psychol Bull*, 38(3), 317-330.
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York,: Holt.
- Aubert, N., Gruère, J.-P., Jabes, J., Laroche, H., & Michel, S. (1991). *Management. Aspects humains et organisationnels*: PUF.
- Birren, J. E., & Renner, V. J. (1980). Concepts and Issues of Mental Health and Aging. In J. E. Birren & R. B. Sloane (Eds.), *Handbook of mental health and aging*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- Brasseur, M. (2009). *Le Coaching en entreprise*. Paris: Dunod.
- Brunel, V. (2004, 2008). *Les Managers de l'Âme*. Paris: La Découverte.
- Buhler, C. (1935). The curve of life as studied in biographies. *Journal of Applied Psychology*, 19(4), 405-409.
- Buhler, C., & Massarik, F. (1968). *The Course of Human Life : A study of goals in the humanistic perspective*. Oxford: Springer.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). Happiness unpacked: positive emotions increase life satisfaction by building resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368.
- Coleman, R. P., & Neugarten, B. L. (1971). *Social status in the city* ([1st ed.]). San Francisco,: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow : the psychology of optimal experience* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow : the psychology of engagement with everyday life* (1st ed.). New York: BasicBooks.
- DeRue, S. D., & Workman, K. M. (2011). Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 784-797). New York: Oxford University Press.
- Erikson, E. H. (1959). Identity and the life cycle : Selected Papers. *Psychological Issues*, 1, 1-171.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity* (1st ed.). New York: Crown Publishers.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am Psychol*, 56(3), 218-226.

- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Fry, P. S., & Keyes, C. L. M. (2010). *New frontiers in resilient aging : life-strengths and well-being in late life*. New York: Cambridge University Press.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (Eds.). (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education France.
- Gottman, J. M. (1994). *What predicts divorce?: The relationship between marital processes and marital outcomes*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hée, E. (2006). *La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion.*, Louis Pasteur, Strasbourg I, Strasbourg.
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York,: Basic Books.
- Jaotombo, F. (2011). *Le Développement Personnel : Définition et Mesure*. Paris Descartes, Malakoff.
- Jaotombo, F. (2012). *Développement Personnel et Epanouissement au travail*. Saarbrücken: Presses Académiques Francophones.
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a Soul*. New York: Harcourt.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *J Health Soc Behav*, 43(2), 207-222.
- Keyes, C. L. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. *Am Psychol*, 62(2), 95-108.
- Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *J Pers Soc Psychol*, 82(6), 1007-1022.
- Keyes, C. L., Wissing, M., Potgieter, J. P., Temane, M., Kruger, A., & van Rooy, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) in setswana-speaking South Africans. *Clin Psychol Psychother*, 15(3), 181-192.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social Well Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Keyes, C. L. M. (2009). Brief description of the Mental Health Continuum short form (MHC-SF). <http://www.sociology.emory.edu/ckeyes/>
- Lamers, S. M., Westerhof, G. J., Bohlmeijer, E. T., ten Klooster, P. M., & Keyes, C. L. (2011). Evaluating the psychometric properties of the Mental Health Continuum-Short Form (MHC-SF). *J Clin Psychol*, 67(1), 99-110.

- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740-765.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital : developing the human competitive edge*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2d ed.). Princeton, N.J.,: Van Nostrand.
- Neugarten, B. L. (1968). The Awareness of Middle Age. In B. L. Neugarten (Ed.), *Middle age and aging*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Neugarten, B. L. (1973). Personality Change in Late Life: A developmental perspective. In C. Eisdorfer & M. P. Lawton (Eds.), *The psychology of adult development and aging*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Persson, S., Rappin, B., & Richez, Y. (2011). Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII(42).
- Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues : a handbook and classification*. Washington, DC
New York: American Psychological Association ;
Oxford University Press.
- Réquilé, E. (2008). Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et Portée du Développement Personnel. *Mouvements*(54), 66-77.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person; a therapist's view of psychotherapy*. Boston,: Houghton Mifflin.
- Ryff, C. D. (1989a). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55.
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. (1989). In the eye of the beholder: views of psychological well-being among middle-aged and older adults. *Psychol Aging*, 4(2), 195-201.
- Schwartz, R. M., Reynolds, C. F., Thase, M. E., Frank, E., Fasiczka, A. L., & Haaga, D. A. F. (2002). Optimal and normal affect balance in psychotherapy of major depression: Evaluation of the balanced states of mind model. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 30(4), 439-450.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness : using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.

- Stevens, H. (2007). Entre désenchantement social et réenchantement objectif : le développement personnel dans l'entreprise. *Séminaire Européen "Science sociales et Santé mentale"*,
- Stevens, H. (2008). Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels. *Sociologies Pratiques*(17), 1-11.
- Vézina, M. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3).
- Vezina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C., & Trudel, L. (2006). Définir les risques : Sur la prévention des problèmes de santé mentale (French). *Defining risks (English)*(163).
- Vézina, M., & Neboit, M. (Eds.). (2007). *Stress au Travail et Santé Psychique*. Toulouse: Octarès Editions.
- Von Franz, M.-L. (1964). The process of individuation. In C. G. Jung & M.-L. Von Franz (Eds.), *Mans and His Symbols*. New York: Doubleday.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall/Pearson.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2011). Psychological Capital : Meaning, Findings and Future Directions. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Schlarship* (pp. 17-27). New York: Oxford University Press.