

L'importance croissante du développement personnel au sein des entreprises : Une analyse approfondie.

The growing importance of personal development in companies: A comprehensive analysis.

Auteur 1 : MELLOULI Amal.

MELLOULI Amal,

<https://orcid.org/0000-0003-4759-1584> MC

École Supérieure de Technologie Tétouan

Laboratoire « MIGO » Management, Innovation et Gouvernance des Organisations

FP Larache. Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MELLOULI Amal (2026) « L'importance croissante du développement personnel au sein des entreprises : Une analyse approfondie », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 0913 – 0936.



DOI : 10.5281/zenodo.21730148
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Le développement personnel joue un rôle crucial dans la progression de l'entreprise grâce aux multiples bénéfices qu'il induit. Cependant, l'émergence de dangers psychosociaux inquiète les dirigeants des ressources humaines, les menaçant de perdre leur capital humain. Beaucoup d'entreprises négligent le bien-être de leurs employés, ce qui tend à provoquer des frustrations chez ces derniers. Pour toute entreprise désirant augmenter sa rentabilité, il est essentiel d'incorporer le processus de développement personnel dans sa stratégie de gestion afin que chaque salarié puisse comprendre comment elle fonctionne et améliorer l'estime de soi qui peut influencer positivement sur la qualité de vie.

Mots clés : Dangers psychosociaux, bien-être, stratégie de gestion, l'estime de soi.

Abstract

The personal development plays a crucial role in the progress of the company thanks to the multiple benefits it brings. However, the emergence of psychosocial dangers worries human resources managers, threatening them with losing their human capital. Many companies neglect the well-being of their employees, which tends to cause frustration among them. For any company wishing to increase its profitability, it is essential to incorporate the personal development process into its management strategy so that each employee can understand how it works and improve self-esteem which can positively influence the quality of life.

Keywords : Psychosocial dangers, well-being, management strategy, self-esteem.

Introduction

"Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent !" - Jean-François Zobrist ¹.

Dans le domaine de l'entreprise, une figure et un métier inédits ont vu le jour : les coachs et le coaching. Ces dernières années, ils se sont multipliés dans plusieurs pays pour réduire le stress au travail. L'objectif est d'encourager le développement personnel et le bien-être professionnel au détriment du rendement professionnel.

En incorporant des méthodes de croissance personnelle dans leur vie quotidienne et en exploitant des ressources telles que celle-ci, les salariés se voient davantage préparés pour surmonter les difficultés, consolider la coopération et, finalement, participer au succès collectif. En développant ces aptitudes, chaque personne peut libérer son potentiel, faisant du travail une expérience gratifiante et fructueuse. **Le développement personnel est une approche hybride qui tire ses méthodes de la psychothérapie tout en se mettant en œuvre dans les domaines du conseil personnel et de la formation.** Son objectif est de renouveler radicalement son activité.

Le développement professionnel du personnel en entreprise, également appelé « **l'accompagnement des individus pour développer leur potentiel et leurs compétences dans le but d'atteindre des objectifs professionnels** ». Ce processus implique une série d'entretiens privés et réguliers entre une ou un « coaché », généralement un cadre au sein d'une organisation, et une ou un coach, habituellement un conseiller externe à celle-ci².

Êtes-vous déjà interrogé sur le nombre de talents non exploités qui se dissimulent au sein de votre entreprise en raison de stress et d'instabilité psychologique ? L'épanouissement individuel est un moteur qui favorise la découverte de ces potentiels dissimulés. Prenons l'exemple d'un salarié qui, chaque matin, arrive au travail animé par une forte motivation, mais qui est rapidement submergé par le stress et la monotonie.

Dans ce contexte, le développement personnel influence directement sa performance professionnelle. C'est là que la dimension de l'épanouissement personnel intervient. En s'investissant dans des aptitudes comme la communication, l'organisation du temps ou le travail en équipe, les professionnels peuvent non seulement optimiser leur bien-être personnel, mais également favoriser un environnement de travail favorable et productif. **Lorsque les employés sont satisfaits, l'entreprise est en mesure d'optimiser efficacement ses performances. Il est**

¹ Baudelot C. et Gollac M., 2003, Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France, Fayard.

² Scarlett Salman. Des usages managériaux de la science ? Le devenir en entreprise des modèles de mesure des risques psychosociaux au travail (2022/2 N° 169-170-171).

donc nécessaire que les méthodes de développement personnel intègrent les organisations et participent à un projet managérial, afin que chaque salarié puisse mieux appréhender son fonctionnement et favoriser son bien-être. Ainsi, l'entreprise pourra faciliter la réalisation de ses objectifs.

Dans le domaine de la gestion, les méthodes du Développement Personnel (DP) sont fréquemment sollicitées. À titre d'illustration, dans la formation initiale et continue des dirigeants, pour développer leurs compétences en management et en leadership (Hée, 2006³ ; Whetten & Cameron, 2011), ou bien dans les soutiens professionnels comme le coaching (Persson, Rappin & Richez, 2011)⁴. Ainsi, le développement personnel se réfère à la connaissance de soi, l'estime de soi, les compétences interpersonnelles, la capacité à communiquer et la capacité à motiver ou mobiliser (Cameron & Spreitzer, 2012). De nombreuses critiques ont également été adressées à ces méthodes, en particulier par les sociologues (Brunel, 2004, 2008 ; Réquillé, 2008 ; Stevens, 2007⁵, 2008).

En dépit de cela, nous observons, comme le soulignent Lacroix (2004)⁶ et Hée (2006)⁷, que la popularisation des méthodes de développement personnel et l'accroissement du nombre de professionnels (tels que les offres) dans ce domaine n'ont apporté qu'un faible impact ou aucun en matière de définition du concept de développement personnel. Qu'entend-on par développement personnel ? Est-ce que des théories l'explicitent, et si c'est le cas, quelles sont-elles ? Et comment les différencient-elles les unes des autres ? Le concept demeure en lui-même incertain et il n'est pas simple de le comprendre pour mener des recherches.

Beaucoup d'entreprises négligent le bien-être de leurs employés, ce qui tend à provoquer des frustrations chez ces derniers. Pour toute entreprise désirant augmenter son chiffre d'affaires, l'incorporation du processus de développement personnel dans leur projet managérial est primordiale, afin que chaque employé puisse comprendre comment il opère. L'approche du développement personnel donne la possibilité à chaque employé d'identifier ses compétences et son potentiel. Pour être entièrement satisfaits, les employés doivent maîtriser ces deux

³ HÉE, E. (2006), La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion.

⁴ PERSSON, S. ; RAPPIN, B. ; RICHEZ, Y. (2011), Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux, Revue Internationale de Psychosociologie, XVII (42), 21-35.

⁵ STEVENS, H. (2007), Entre désenchantement social et ré enchantement objectif : le développement personnel dans l'entreprise, Séminaire Européen « Science sociales et Santé mentale ».

⁶ LACROIX, M. (2004), Le développement personnel, Paris: Flammarion.

⁷ HÉE, E. (2006), La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion.

aspects. **Il est donc possible d'affirmer que le développement personnel est un processus qui permet à une personne de se comprendre.**

Notre article vise à apporter des réponses et des clarifications aux différentes notions totalement opposées. Le premier est positif, soutenant l'existence du développement personnel au sein des entreprises, tandis que le second est négatif, car de nombreuses chercheuses estiment que le domaine du développement personnel n'a apporté qu'un faible impact sur l'intérêt des employés dans les entreprises. Cependant, la notion demeure en elle-même incertaine et il est complexe de s'en approprier pour une recherche.

A travers l'analyse de revue la littérature, nous déterminerons le concept central de notre étude qui regroupe diverses notions et des interprétations pragmatiques du bien-être et du développement personnel. Nous visons à synthétiser la performance, un indicateur du Développement Personnel (DP). Cette approche est cruciale pour offrir des méthodes permettant d'apprécier le progrès personnel d'une personne et aussi pour juger de l'effet bénéfique ou préjudiciable des méthodes de (DP).

Problématique de notre article: ***Comment les opportunités de développement personnel au sein des entreprises peuvent-elles améliorer le bien-être et renforcer l'engagement des employés ?***

Les sous-questions :

1. Comment les opportunités de développement personnel au sein des entreprises peuvent-elles renforcer l'engagement des employés ?
2. Est-ce que les dirigeants des entreprises soutiennent réellement les initiatives de développement personnel ? »
3. Quels seraient les instruments appropriés pour que l'entreprise puisse favoriser le développement personnel de ses employés afin de garantir une efficacité plus durable ?
4. Est-ce que les coachs peuvent travailler dans une atmosphère favorable pour exécuter leurs tâches liées au développement personnel au sein des entreprises ?
5. Est-ce que les activités du personnel de développement au sein des entreprises ont réellement un effet bénéfique sur le moral et la personnalité des employés ?

1. Revue de la littérature

Notre analyse de la littérature a privilégié la clarification des principes théoriques qui fondent les multiples méthodes de DP. Nous avons donc exploré diverses perspectives de la psychologie (positive, humaniste, psychanalytique, cognitiviste, positive, etc.). Toutefois, en revanche, on retrouve une multitude de notions qui lui sont indirectement liées et dont plusieurs ont été identifiés, mis en œuvre et approuvés. Ces concepts peuvent être classés en deux catégories principales.

1.1. Approche conceptuelle hédonique

Les philosophes de l'Antiquité croyaient que le bonheur ne pouvait se réaliser qu'à travers une vie empreinte de bienfaits. Ainsi, une hiérarchie morale serait instaurée entre ces deux dimensions du bien-être, l'eudémonisme étant perçu comme un type de bien-être plus noble et plus réaliste que le simple hédonisme (Kashdan et al., 2008).

L'étude du bien-être n'est pas une innovation récente, car les philosophes de l'Antiquité ont déjà exploré ce thème il y a longtemps. Il est essentiel de souligner d'abord qu'il est traditionnel de différencier deux perceptions distinctes du bien-être :

- **La première** concerne ce qu'on nomme le côté hédonique du bien-être, c'est-à-dire une vie plaisante.
- **La seconde** se concentre sur le côté eudémonique du bien-être, c'est-à-dire une vie pleine de sens (Ryan et Deci, 2001). Aristote a formulé la distinction entre la « bonne vie » et la « vie de plaisir » au VII^e siècle av. J.-C (Aristote, 1990). L'approche lie le développement personnel aux expériences bénéfiques qui se traduisent par un vécu instantané et plaisant comme le bien-être, la satisfaction, un sentiment favorable ou une émotion positive. Il y a une absence ou une insignifiance du concept d'effort personnel ou de transformation de soi.

1.1.1 Le bien-être subjectif

L'Organisation mondiale de la santé associe cette notion à une santé psychologique favorable, concept apparu dans les années 1980. L'objectif des techniques de DP est d'encourager un bien-être (Lacroix 2004⁸, Hée, 2006), généralement défini et mis en application par le concept du bien-être subjectif. Le but premier consiste à mesurer les émotions positives, négatives et le

⁸ LACROIX, M. (2004), Le développement personnel, Paris: Flammarion.

bonheur dans sa vie (Bradburn & Noll, 1969⁹; Diener & al.,1999; Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989¹⁰).

Tableau N°1 : Compréhension du concept de développement personnel.

Bien-être subjectif	Épanouissement mental (santé mentale complète)	Vie professionnelle	Développement Personnel
Bien-être social		Vie privée	
Bien-être psychologique			
Émotions Positives	Épanouissement émotionnel		
Émotions Négatives			
Flow	Épanouissement dans l'activité		
Caractères Forces	Épanouissement des traits		

Source : Revue « Le développement personnel : opérationnalisation d'un modèle de mesure pour la recherche et les pratiques ».

D'après la perspective hédonique (ou bien-être émotionnel), le bien-être se manifeste par des sentiments favorables, une conduite optimiste, un faible impact négatif et un sentiment de joie dans différentes facettes de son existence. Elle met en évidence la dimension psychologique du bien-être. Les émotions positives favorisent la formation et la préservation du sentiment de bien-être. Le bien-être désigne la réalisation de plaisir, la suppression de la douleur, la gratification et le bonheur. La psychologie est le champ d'étude du bien-être subjectif. Il se manifeste à la fin des années 1990, englobant deux courants :

- Le bien-être psychologique,
- La satisfaction par rapport à sa vie.

⁹ BRADBURN, N. M.; NOLL, C. E. (1969), The structure of psychological well-being, Chicago: Aldine Pub. Co.

¹⁰ RYFF, C. D. (1989), Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing, International Journal of Behavioral Development, 12(1), 35-55.

1.1.2 L'indice de positivité : les sentiments favorables en tant que manifestation du développement personnel (DP).

Par définition, les émotions positives se manifestent par une hédonique. Cependant, dans son étude (2001¹¹; 2009¹²; Fredrickson & al., 2008 ; Fredrickson & Losada, 2005), Fredrickson démontre que les expériences positives peuvent conduire au-delà d'une simple expérience positive pour favoriser un comportement bénéfique, ou même un véritable développement personnel. Pour y parvenir, il est impératif que la proportion des émotions positives et négatives (P/N) dépasse 3. On a pu constater ce comportement bénéfique dans un milieu professionnel, notamment par le biais d'études effectuées pour comparer les résultats de diverses équipes de gestion (Fredrickson, 2009 ; Fredrickson & Losada, 2005¹³; Losada & Heaphy, 2004). Il est également observé dans la formation des couples (Gottman, 1994¹⁴) et dans l'évolution de certaines psychothérapies (Schwartz et al., 2002).

1.2. Approche conceptuelle eudémonique

Elle fait le lien entre le développement personnel et la progression personnelle et l'actualisation des possibilités, sans pour autant les associer à une expérience « plaisante ». Les concepts d'effort individuel, de travail sur soi-même ou encore de métamorphose personnelle sont essentiels dans ce contexte.

1.2.1 : Les caractéristiques forces : une démarche basée sur les attributs favorables. Le DP en tant que mise à jour des forces

L'approche eudémonique du bien-être implique de reconnaître et d'admettre la présence de potentiels à développer, ou au moins à actualiser, en l'individu. Peterson (Peterson & Seligman, 2004¹⁵, Peterson, 2006¹⁶) a décidé d'enrichir ces pensées en examinant ce que signifie « le bon caractère ». Il a effectué, en collaboration avec son équipe, un examen de littérature détaillé

¹¹ FREDRICKSON, B. L. (2001), The role of positive emotions in positive psychology

¹² FREDRICKSON, B. L. (2009), Positivity, New York: Crown Publishers.

¹³ FREDRICKSON, B. L.; LOSADA, M. F. (2005), Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing, American Psychologist, 60(7), 678-686.

¹⁴ GOTTMAN, J. M. (1994), What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

¹⁵ PETERSON, C.; SELIGMAN, M. E. P. (2004), Character strengths and virtues: à handbook and classification, Washington, DC / New York: American Psychological Association / Oxford University Press

¹⁶ PETERSON, C. (2006), A primer in positive psychology, Oxford; New York: Oxford University Press.

avant d'entreprendre des recherches exploratoires et confirmatives, en explorant au minimum toutes les disciplines et cultures pertinentes.

Il met donc en lumière 24 caractéristiques positives, incluant les forces communément admises. Ici, les forces sont perçues comme des quasi-traits en ce sens qu'elles saisissent de manière stable les diversités individuelles sans être inaltérables, permettant ainsi leur développement et leur mise à jour permanent.

1.2.2 : Vers le bien-être psychologique : le DP comme fonctionnement psychologique positif

Le développement personnel fait souvent référence au concept désormais clairement formulé et mis en pratique « d'actualisation de soi » (Leclerc & al., 1998). Selon la psychologie humaniste, ce concept peut être interprété soit comme « le plein fonctionnement de la personne » ou « la vie complète » pour Rogers (2005), soit comme « l'accomplissement de soi » pour Maslow (2008).

Il fait aussi référence au concept d'individuation Jungien (Jung, 1964), bien défini tant sur le plan théorique que clinique, mais dont la mise en pratique concrète reste nécessairement améliorée.

Grâce à une synthèse théorique et empirique, ces divers concepts ont été regroupés dans un unique modèle. (Ryff, 1989a, 1989b, 1989c), regroupant la psychologie de développement des adultes (Buhler, 1935 ; Buhler & Massarik, 1968 ; Coleman & Neugarten, 1971 ; Erikson, 1959 ; Neugarten, 1968, 1973), les théories cliniques de DP (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 a mené à l'élaboration d'une première théorie fusionnant différents points de vue du DP (Ryff, 1989), basée sur le concept de bien-être psychologique, comprenant six aspects :

1. L'acceptation de soi-même ;
2. Les rapports favorables avec autrui ;
3. L'indépendance ;
4. La contrôle de son environnement ;
5. L'ambition dans sa vie ;
6. L'épanouissement personnel.

1.2.3 : Le bien-être social

Toutefois, le bien-être est-il un domaine de la psychologie ou devrait-on placer ce concept dans « la province » sociologique ?

Cette question est soulevée par Keyes (1998)¹⁷, qui souligne que le soi n'est pas seulement du domaine privé, mais aussi du domaine public (social). Il apporte ainsi un éclairage sociologique nouveau sur le DP en proposant un concept de bien-être social à cinq dimensions :

1. L'intégration sociale ;
2. L'acceptation sociale ;
3. La contribution sociale ;
4. L'actualisation sociale ;
5. La cohérence sociale.

À cet égard, l'épanouissement personnel ne peut être qualifié d'abouti si la personne ne se déploie pas entièrement au sein de la Société.

Il est important d'examiner de quelle façon les différentes conceptions du développement personnel sont reliées entre elles et d'explorer notamment si elles ne sont en fin de compte que l'expression d'un méta-concept, peut-être un construit d'ordre supérieur, qui rassemble de façon encore plus intégrée le concept de développement personnel ou à défaut, de proposer un modèle plus heuristique. Cependant, cette thématique présente plusieurs contraintes. Sur le plan théorique, il est encore nécessaire de tenir compte d'autres concepts cruciaux liés directement au développement personnel, comme l'efficacité personnelle (Bandura, 1997), l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2002) ou la sagesse (Baltes, Smith & Staudinger, 1991 ; Baltes, Staudinger, Maercker & Smith, 1995 ; Staudinger & Gluck, 2011). Dans les recherches à venir, il reste à approfondir ces modèles théoriques pour diminuer les superpositions entre ces divers concepts.

¹⁷ KEYES, C. L. M. (1998), Social Well Being, *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.

Figure N°1 : Pyramide des besoins selon Abraham Maslow

Source : <https://www.wikilink.io/pyramide-maslow>

2. Le développement personnel « pourquoi et comment maîtriser ce processus ».

« *Je suis maître de mon destin, et capitaine de mon âme* » William Ernest Henley, le développement personnel, ou (épanouissement personnel)., englobe toutes les facettes de notre existence : le bien-être, le surpassement de soi, la confiance en nous-mêmes, l'estime de soi, etc. Parfois, s'y retrouver ou y entreprendre peut s'avérer complexe du fait que le thème est large.

Créées essentiellement par la psychologie humaniste, fondée par Abraham Maslow et Carl Rogers, les méthodes dans ce secteur se concentrent sur le développement personnel et professionnel de l'individu : transformation positive, **progression personnelle et professionnelle**, perfectionnement des compétences et des soft-skills, enrichissement de sa compréhension, perfectionnement de son style de communication, etc.

2.1. Définition du développement personnel

Il consiste en un processus complet de réflexion sur soi-même et d'appréciation de son potentiel, dans le but **d'optimiser la qualité de sa vie** et d'atteindre ses rêves les plus profonds. Il peut affecter divers domaines de la vie : le travail, le personnel, le spirituel, les finances, les relations familiales. Les initiatives et les avancées observées dans un secteur ont généralement des conséquences bénéfiques pour d'autres.

Une meilleure compréhension de soi permet à la personne de comprendre et d'atteindre ses véritables aspirations **par le biais d'objectifs à atteindre**. Le développement personnel

comprend un style de vie, une mentalité et une approche pour **redonner du sens à son existence**. Les recherches pionnières des docteurs Jung et Adler ont grandement influencé les théories relatives à la psychologie personnelle dès 1921. **C'est de là que découle le concept du développement personnel** que nous connaissons actuellement. En outre, c'est Adler qui a introduit le concept de « style de vie » en tant que perception personnelle du monde.

2.2. Les principaux courants développement personnel

Il existe plusieurs théories qui offrent des exercices et des méthodes spécifiques, notamment :

- **L'analyse transactionnelle (AT) :**

Dans les années 60, le psychiatre américain Eric Berne a mis en place une méthode basée sur la personnalité qui distingue trois états du moi ou postures distinctes : celui du parent (conscience morale), celui de l'enfant (affectif) et celui de l'adulte (attitude neutre et rationaliste). On désigne les relations sociales et la communication entre les individus sous le terme de « transactions ».

Selon les circonstances de notre propre moi, notre façon de fonctionner varie. Elle offre de ce fait une véritable compréhension psychologique des événements se déroulant « ici et maintenant » lors d'échanges interpersonnels.

- **La programmation neurolinguistique (PNL)**

Créée par John Grinder et Richard Bandler aux États-Unis au cours des années 70, elle se base sur trois principes essentiels : la Programmation (notre manière de réagir en fonction de nos propres expériences qui nous guident dans nos comportements) ; le Neuro (la méthode pour ajuster ou reprogrammer nos comportements) et la Linguistique (l'impact de notre langage verbal et non verbal sur nos relations interpersonnelles).

D'après Grinder et Bandler, chaque personne a en elle les moyens nécessaires pour évoluer. Cela dépend de la technique et du désir.

- **La pensée positive** Ou comment, par le biais de l'autosuggestion, convertir ses idées négatives en comportements favorables. Ce mouvement n'est pas validé sur le plan scientifique.

- **La psychologie positive** À différencier de la méthode antérieure : elle se concentre sur ce qui donne un sens à la vie et favorise le bonheur, la résilience et le bien-être des individus en examinant les conditions et processus favorisant l'épanouissement ou le bon fonctionnement des organisations, des groupes et des entreprises.

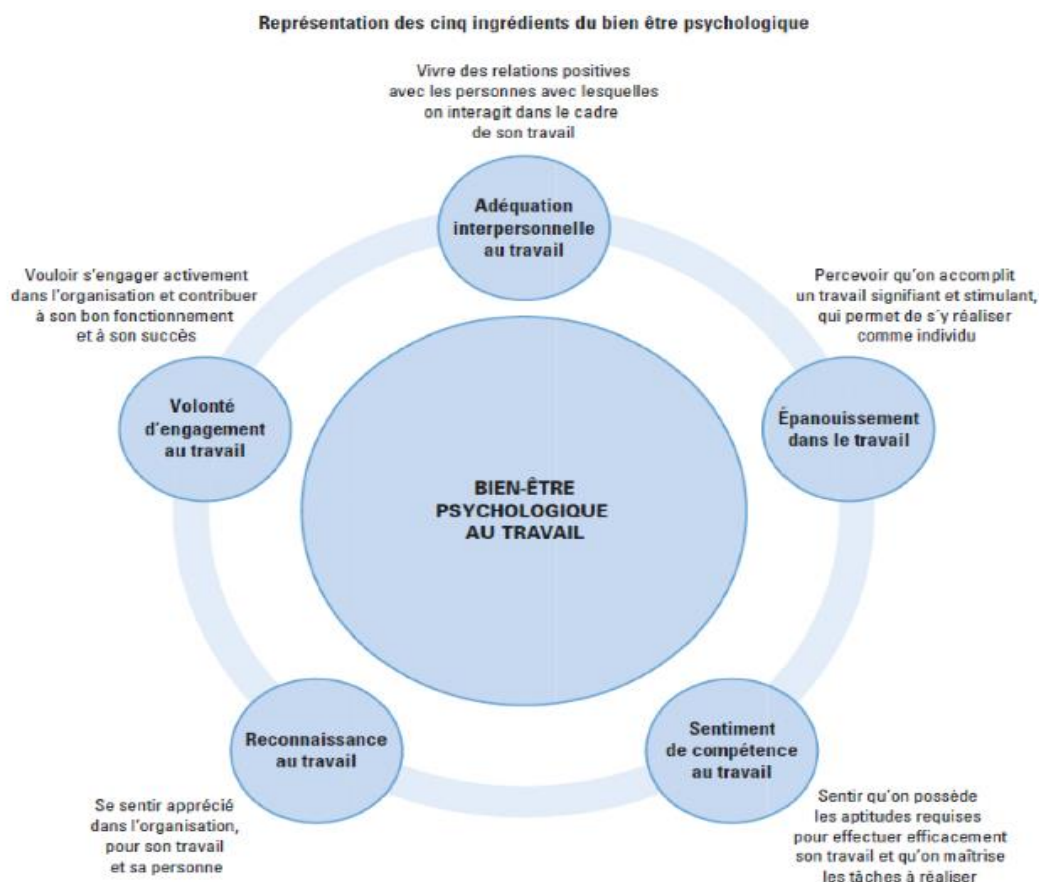
2.3. Le bien-être professionnel : un thème actuel

Que signifie le bien-être au travail ? Comment optimiser la qualité de vie professionnelle des employés ?.

Durant une longue période, les employés ont perçu le travail comme un simple gain de temps, un mode de réponse à leurs besoins sans aucune considération pour le bien-être. De nos jours, le travail joue un rôle significatif au sein de notre société et les employés aspirent à se sentir en place. Suite à la famille, le travail est un des piliers fondamentaux de notre identité. Avez-vous déjà observé que la première question que nous nous posons quand nous rencontrons une personne est « que faites-vous dans la vie ? ».

Plus qu'un moyen de répondre à nos besoins, le travail est maintenant une source d'épanouissement et de réalisation personnelle : il confère une signification à notre existence et nous donne l'impression d'être bénéfiques pour la communauté. Ainsi, la problématique du bien-être et de l'excellence dans le milieu professionnel prend toute sa signification. L'épanouissement professionnel de nombreux actifs est désormais une préoccupation majeure. D'après l'OMS, le bien-être au travail se réfère à : « un sentiment dynamique, marqué par une concordance satisfaisante entre les capacités, les besoins et les aspirations du salarié, d'une part, et les contraintes et opportunités du milieu professionnel, d'autre part. » Plusieurs éléments influencent le sentiment de bien-être au travail : la santé et la sécurité, le plaisir du travail, la gestion du stress, les rapports entre les collègues et la direction.

Figure 1 : Les cinq composantes cruciales du bien-être psychologique dans le milieu professionnel.



Source: Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? |Revue Gestion HEC Montréal. Canada.

1. La notion du développement personnel dans le cadre d'une entreprise

Comme en dehors du travail ou de son influence, il est essentiel de comprendre le développement personnel pour ce qu'il est : une démarche continue pour découvrir, concevoir, perfectionner, acquérir des compétences et des savoirs, et construire une identité. Pour donner une définition contemporaine, on pourrait affirmer que le développement personnel est un travail sur soi-même réalisé de manière volontaire dans un but d'évolution favorable qui met en relation la nature de la personne, ses buts et son milieu.

Bien que connue depuis la sagesse antique, le concept du développement personnel structuré et autonome s'est considérablement développé dans les années 70, en particulier grâce à l'émergence du mouvement des Relations Humaines, de la Psychologie Humaniste et à la découverte de méthodes et principes d'application concrètes. Au début des années 90, dans

l'entreprise, le développement professionnel, le coaching et les formations en gestion ont servi de premiers catalyseurs. Ces moyens ont été complétés par une multitude d'outils, de concepts et de méthodes concrètes (formations spécifiques ou liées (par exemple : la communication interpersonnelle, les techniques d'amélioration du coaching personnel ou en équipe). Aujourd'hui, **face à la progression rapide de l'entreprise et ses problématiques inédites, le besoin du développement professionnel personnel et du savoir-être de chaque individu se manifeste à chaque étape de l'organigramme.** L'ajustement technique n'est plus suffisant.

Désormais, le développement personnel est un atout pour les managers au sein des entreprises. Le but : faciliter la connaissance mutuelle et la maîtrise des interactions entre les dirigeants. Ces méthodes incitent ces employés à adopter les comportements imposés par l'entreprise, contribuant ainsi à un modèle de pouvoir inédit. **Il est certain que la croissance personnelle est bénéfique pour l'entreprise**

Généralement, dans les entreprises, où les logiques hiérarchiques se transforment en des méthodes de coordination plus adaptatives et pluridisciplinaires, tandis que la logique de service évolue, il est nécessaire que les employés acquièrent des compétences en coopération, en gestion des interactions et en « autonomie », c'est-à-dire en partie dans la construction du contexte de leur action. **À cette augmentation des compétences subjectives nécessaires, les méthodes de « développement personnel » enrichissent la littérature managériale et s'implantent au sein des organisations.**

Ces méthodes ont pour objectif d'aider l'individu à mieux appréhender son fonctionnement affectif, cérébral et mental, afin de construire un rapport plus harmonieux et efficace avec soi-même, les autres et son travail. Par conséquent, elles font partie d'un projet de gestion en associant des buts personnels (améliorer son bien-être) aux buts organisationnels (accroître l'efficacité).

Peu importe le poste occupé ou les compétences techniques de la personne, **son développement personnel dans une entreprise lui permet d'accroître ses capacités mentales, ses motivations, sa créativité,** ses capacités d'initiative et d'indépendance, **son efficacité.** Il se prépare également à utiliser les ressources nécessaires pour réussir, évoluer en garantissant son future carrière. Il **encourage l'acquisition de connaissances personnelles,** la valorisation de ses aptitudes et potentiels, tout en facilitant la prise de décisions grâce au développement de sa conscience et de sa réflexion. Ceci a pour objectif d'améliorer ses compétences en analyse, sélection et intervention face aux circonstances, **en tirant parti de ses échecs pour atteindre ses aspirations professionnelles,** tout en favorisant son progression.

Qu'il s'agisse de formation ou d'accompagnement coaching, ce processus permet d'exploiter les ressources uniques de chaque personne (y compris celles qu'elle néglige), et d'améliorer sa maturité psychologique. En d'autres termes, il donne la possibilité de travailler directement sur des informations plus abstraites concernant le savoir-être (Gestion du stress, gestion de la cohésion, gestion du changement, leadership, charisme, **communication efficace, adaptabilité, créativité stratégique, confiance en soi**).

Face aux relations de travail, l'essor d'une hygiène psychique au sein de l'entreprise, un sujet crucial en matière de développement personnel, et sans doute le plus important, est celui des rapports professionnels entre le dirigeant coaché et ses collaborateurs internes à **l'entreprise**: les employés qu'il supervise, son supérieur hiérarchique ou collègues. Les relations qu'il établit avec des intervenants externes à l'entreprise, tels que les clients ou les fournisseurs, sont rarement soumises au coaching, bien que ceux-ci soient **généralement liés aux relations de service qui doivent impliquer des aptitudes relationnelles**.

Il semble que la performance repose principalement sur la qualité des relations de travail au sein de l'entreprise. C'est d'autant plus paradoxal que les méthodes employées par les coachs, telles que l'analyse transactionnelle ou la PNL, ont déjà fait leurs débuts dans le secteur de la vente et de la persuasion commerciale. Ainsi, le coaching mis en lumière, autant qu'il la consolide, un accent mis sur les relations de travail au sein de l'entreprise ¹⁸.

La mise en œuvre du développement personnel est devenue minutieuse, ce que nous pouvons qualifier de « la mise en scène de la vie quotidienne au travail », qui englobe toutes les relations professionnelles au sein de l'entreprise et la « présentation de soi » du dirigeant, interprété dans un sens large. **Les situations de coaching mettent en lumière plusieurs catégories principales d'épreuves auxquelles font face les dirigeants en relation avec la dimension relationnelle de leur fonction.**

2. Le travail et les carrières des cadres sous l'angle du développement professionnel.

Créé aux États-Unis dans les années 1980, le développement du personnel en entreprise a progressivement pris son essor en France au cours des années 1990 et a incorporé, dans les années 2000, une variété d'outils clés du « néo-management » pour les gestionnaires des ressources humaines des organisations importantes. « L'accompagnement » d'un individu se manifeste par une série de discussions individuelles, privées et régulières avec un coach consultant externe à l'entreprise. L'objectif de la prestation est d'améliorer les « compétences

¹⁸ Scarlett Salman (2021), Aux bons soins du capitalisme : Le coaching en entreprise (Page 197).

relationnelles » et le « savoir-être » des dirigeants, incités à se comporter comme des « managers », des « leaders », des « responsables porteurs de sens »¹⁹. Selon le terme actuel, la majorité des formations en entreprise sont « prescrites » aux participants concernés : les motivations de recours ne proviennent pas initialement des dirigeants en personne, mais plutôt de leurs supérieurs hiérarchiques ou du management des ressources humaines.

2.1. Une typologie des cas de coaching selon les conditions concrètes des recours

• Pourquoi cette prestation sur mesure est sollicitée par les dirigeants des grandes entreprises et quels impacts elle engendre ?

Outre le rôle de promoteurs internes, des dirigeants jugés « humanistes » et des anciens dirigeants reconvertis en coachs internes dans le cadre d'une transformation organisationnelle, l'analyse des cas concrets de coaching liés au travail des cadres permet d'éclairer plus profondément les conditions d'utilisation et les modes de fonctionnement de ce dispositif, ainsi que la façon dont ces derniers le mettent en pratique.

Alors on peut classer les cas de coaching en deux catégories majeures:

- **La première catégorie**, la plus répandue, comprend des formations dispensées au chef sur son « comportement » et ses relations avec différents employés sur le lieu de travail, en particulier ses supérieurs et subordonnés. On y incorpore les questions liées à la gestion des horaires de travail (la « gestion du temps », en particulier pour ce qui est de l'urgence, car elle est associée aux attributs de « personnalité » et aux techniques d'organisation personnelle. Les organisations perçoivent le « comportement » au travail des cadres supérieurs ou dirigeants, notamment dans les échanges quotidiens, comme susceptible d'influencer la productivité tant personnelle qu'collective. C'est pour cette raison que ces aspects « comportementaux » et relationnels, jusque-là peu explorés en raison de leur appartenance au privé et au personnel, subit une multitude de travaux managériaux et des méthodes destinées à élaborer et à juger ce qui est maintenant qualifié de « compétence managériale » : le « savoir-être ».

- **La seconde catégorie** recours au coaching concerne des cas impliquant des problématiques de carrière. La configuration la plus courante est celle d'un emploi ou un statut, souhaité par le dirigeant, mais qui lui est refusé par son société. Elle justifie son rejet en invoquant un déficit de « savoir-être » du cadre en question, et c'est pour cela qu'elle lui recommande un coaching. Effectivement, le mandat officiel du coaching se concentre sur les aspects de gestion plutôt que sur les questions de carrière.

¹⁹ Vincent Lenhardt 1992, Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building, Paris, Insep consulting.

Cependant, sous ce même mandat se dissimulent les principes cachés de détermination des carrières des dirigeants, ainsi que la complexité du coaching dans ces configurations d'attentes professionnelles échouées. Certains coachs soulignent une utilisation stratégique et personnelle du coaching, tout en démontrant que ces dirigeants jugent nécessaire de « s'équiper » individuellement pour relever des défis professionnels considérés comme problématiques. Cela met en lumière l'intériorisation des normes qui les caractérisent. Ces cadres se préoccupent aussi bien de leur travail que de leur carrière.

4.2 Le développement personnel et la psychologisation dans les contextes professionnels

• De quelle manière le coaching aborde-t-il les contextes professionnels ?

Le coaching, dispositif basé sur des méthodes psychologiques, entraîne une interprétation psychologique des rapports de travail. Les tests professionnels sont interprétés de manière axée sur le « comportement » et la « personnalité » des dirigeants, en se concentrant sur les relations interpersonnelles considérées comme des jeux psychologiques découlant de difficultés de « communication » ou de « conflits intérieurs mal résolus »²⁰.

Ainsi, le coaching aide à psychologiser les rapports sociaux de travail et à diffuser une interprétation psychologique des contextes professionnels²¹. Sur le terrain du coaching, l'idée d'une « remplacement à un langage politique, organisationnel ou social par un langage psychologique pour formuler, examiner et résoudre des problèmes liés au travail et à l'emploi²² » peut être confirmée. Cette interprétation psychologique des contextes professionnels dissimule le caractère productif et technique de l'activité professionnelle. En outre, elle néglige la dimension hiérarchique de la répartition du travail, qu'elle interprète sous le terme psychologique de « rapport de l'individu à l'autorité ». Ainsi, le coaching confie aux individus la responsabilité des problèmes spécifiques au travail, de son organisation et des critères d'établissement des carrières. Ainsi, ce mécanisme remplit une fonction « palliative » en permettant de résoudre des difficultés productives et organisationnelles en attribuant la responsabilité aux dirigeants, tout en leur offrant la possibilité de trouver des solutions, généralement provisoirement, pour surmonter des conflits professionnels²³.

²⁰ Les extraits sont tirés de Pierre Angel, Patrick Amar, *Le coaching*, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.

²¹ Robert Castel (*La gestion des risques : de l'antipsychiatrie à l'après-psychanalyse*, Paris, Éditions de Minuit, 1981),

²² Hélène Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008.

²³ Scarlett Salman, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008.

Les entrevues révèlent que les conflits professionnels sont intériorisés par les dirigeants qui les assument et tentent de les résoudre en « travaillant sur [lui] », grâce au soutien psychologique du coach. Face aux défis professionnels, les dirigeants tentent de « s'améliorer » en manifestant une plus grande autonomie dans les relations de travail quotidiennes. Ils surveillent plus attentivement leur « comportement » et leurs propos, cherchant à maîtriser au maximum les « émotions »

Le but est d'aborder les situations du travail avec distance, d'éviter ou de minimiser les conflits, de réagir avec la plus grande prudence aux changements constants de l'activité et de résoudre les contradictions entre deux entités en adoptant le choix le moins risqué et le moins onéreux pour l'entreprise. C'est pourquoi les cadres coachés rapportent une certaine satisfaction à l'égard du coaching : au-delà du fait d'avoir peu de marge de manœuvre face à un dispositif qui leur est fortement recommandé par la hiérarchie, ils estiment que le coaching a contribué à leur faire « prendre conscience » de certaines règles implicites des organisations et de techniques propres à les aider à adopter un comportement plus adapté. On remarquera également que certains dirigeants prennent le relais d'un coaching ; ils le demandent de manière autonome, dans le but de faciliter leurs changements professionnels et d'agir de façon à préserver leur carrière.

3. Les éléments qui favorisent le succès de la démarche de développement personnel

Le succès du développement personnel est associé à plusieurs thématiques majeures :

Le management, le développement des soft skills, le bien-être au travail et la gestion des carrières. En fait, il n'existe pas de distinction entre ce que nous qualifions d'évolution professionnelle et ce que nous désignerons comme le développement personnel global. **Le professionnel est aussi personnel**, tout comme ce qui nous arrive, ce que nous entreprenons et qui nous sommes en dehors du travail ont un impact sur nous lorsqu'on entre dans son statut d'employé. L'expérience d'épanouissement et de satisfaction est associée à un haut degré de développement personnel au travail. Il est crucial d'établir une culture favorisant le bien-être mental au sein des entreprises afin d'attirer et de fidéliser les talents, tout en renforçant leur sentiment d'appartenance. Alors les facteurs clés qui affectent l'épanouissement des employés se présentent comme suit :

- **L'équilibre:** L'utilisation réelle de notre temps par rapport au style de vie que nous souhaitons adopter, et l'influence de ces activités sur d'autres domaines de notre existence. C'est

l'acquisition du temps et de l'indépendance indispensables pour réaliser, tant sur le plan professionnel que personnel, ce qui est le plus important pour nous. Il est indispensable de promouvoir l'équilibre afin que les employés instaurent des politiques, des méthodes et des aspirations favorisant cet état de choses. Assurez-vous que les salariés ont la chance de s'éloigner du travail sans éprouver de contrainte, de culpabilité ou d'obligation de continuer à travailler pendant leurs périodes de congé. Dans la mesure du possible, accordez une certaine souplesse en ce qui concerne le lieu et le moment de travail des employés. Il est important que les dirigeants soulignent l'importance de l'équilibre et qu'il se transforme en un aspect normal et intrinsèque de la culture.

• **Communauté, lien et appartenance:** L'interaction que nous avons avec les individus et les groupes qui nous entourent. Mettre en place un sentiment puissant de communauté au travail et offrir aux salariés des opportunités significatives pour se relier les uns aux autres et à leurs supérieurs. Les chances d'établir des liens et de se socialiser pendant les heures de travail constituent un bon début. **Mettez en lumière le sens de la communauté à travers des valeurs, des objectifs partagés.** Apportez aux dirigeants l'apprentissage de la connaissance personnelle des employés et d'appréciation pour leurs apports singuliers. Il est essentiel d'identifier les centres d'intérêt et les passions des salariés en dehors du milieu professionnel.

Accordez-leur des occasions et du temps pour approfondir ces passions, tant de manière individuelle qu'avec d'autres membres de la structure qui ont les mêmes passions. Permettez-leur d'élargir leur vie privée et de parvenir à un équilibre. Ceci incite les salariés à se consacrer entièrement à leur travail, car ils sont perçus comme bien plus que des composants de la machine. Les salariés ressentiront une appartenance et un lien pour ce qu'ils sont, pas uniquement pour le travail qu'ils effectuent.

• **Évolution:** *"L'objectif se construit, il ne se trouve pas. Travailler avec un sens de l'objectif jour après jour demande de la réflexion et de la pratique ».* Shannon Schuyler.

Une transformation, une consolidation, un progrès ou une amélioration dans un ou plusieurs aspects de notre vie. L'impression de contrôle, l'acquisition et la mise en œuvre des aptitudes pour participer à un projet ou à une finalité.

Peut-être que l'entreprise a des buts spécifiques, mais vos employés en ont-ils connaissance ? Et s'y identifient-ils ?

Si besoin, perfectionnez vos buts et communiquez-le fréquemment. Utilisez la reconnaissance publique et privée pour illustrer la contribution des employés en mettant en relation les objectifs des employés et de l'entreprise. Il est également crucial d'inciter les dirigeants à comprendre les

besoins des employés pour donner une signification à leur travail. Assistez-les dans l'établissement et la réalisation d'objectifs qui les touchent profondément.

• **L'intention.** L'explication des décisions que nous prenons et de nos actions. L'importance de nos actions et le but pour lequel elles sont importantes. Il convient de souligner que chaque instrument intègre et se base sur les nécessités psychologiques d'indépendance, de contrôle et de lien qui engendrent des expériences exceptionnelles. Ces expériences contribuent significativement à augmenter la perception d'accomplissement globale au sein de la vie quotidienne des employés dans les entreprises. Néanmoins, il est compliqué d'atteindre le succès dans ces quatre domaines. Moins d'un tiers des employés considèrent qu'ils possèdent une excellente maîtrise de ce dernier. Afin de favoriser le bien-être des employés, **il est nécessaire que les entreprises réexaminent comment elles accompagnent leurs collaborateurs dans chaque secteur.** Par exemple, l'équilibre ne se limite pas à une répartition juste du temps entre le travail et les loisirs personnels. C'est généralement une échelle flexible qui se modifie en fonction des exigences de l'employé, parfois chaque jour. Quand les organisations instaurent une culture qui favorise le soutien et la capacité des employés à trouver un juste équilibre entre leur travail et leurs besoins personnels grâce à un contrôle et une autonomie sur leur temps de travail, il est plus probable qu'ils ressentent davantage d'épanouissement professionnel. Un ultime aspect met en exergue la nécessité de valoriser les employés : Le sentiment d'appréciation est une nécessité essentielle qui soutient les quatre facteurs d'épanouissement.

Par ailleurs, afin de favoriser un sentiment d'appartenance et d'attachement au travail, les leaders doivent dépasser les processus habituels de formation d'équipes pour alimenter une sensation d'inclusion et construire une communauté solidaire et robuste dans la culture globale de l'entreprise, **en mettant régulièrement en relation les employés avec leur objectifs**, leurs accomplissements et entre eux.

Il est également essentiel que les organisations proposent aux employés des opportunités de progression, bien qu'il soit impossible d'obtenir des augmentations salariales ou des promotions. L'accompagnement, la compensation des frais d'études et l'affectation à des initiatives particulières peuvent soutenir les employés dans la gestion de leurs aptitudes et dans la perception de leur avancement. Finalement, les salariés ont la possibilité d'approfondir grandement le sens qu'ils attribuent à leur travail en se reliant au but de l'entreprise. Pour atteindre ce but, **les responsables doivent maintenir une communication constante** et aider les employés à comprendre comment leur travail le rend possible.

La recherche de l'épanouissement: « Les points clés à retenir » sont que les employés de l'entreprise aspirent à un épanouissement accru dans leur vie, notamment sur le plan professionnel, l'épanouissement ne se limite pas à la satisfaction ou l'implication, mais vise également à donner une signification à son travail, le développement entraîne une satisfaction accrue des salariés, un travail de haute qualité et la rétention du personnel et l'épanouissement est favorisé par l'équilibre, la communauté, le développement et l'objectif

Conclusion

Si le bonheur des employés n'est pas la principale finalité de l'entreprise, il devient une condition sine qua non de son bon fonctionnement quand dominent les exigences de qualité et d'innovation. Une petite histoire des théories managériales, de Taylor aux "entreprises libérées". Il est indéniable que le développement personnel est crucial pour instaurer un environnement organisationnel favorable. En mettant des ressources dans la formation et le bien-être des salariés, les entreprises contribuent non seulement à l'épanouissement des individus, mais également à l'équilibre et à la coopération au sein des groupes. Généralement, des salariés satisfaits sont davantage motivés, impliqués et proactifs, favorisant une ambiance de travail dynamique et créative. Par ailleurs, un climat d'entreprise propice, soutenu par le développement personnel, consolide la fidélité des salariés et attire de nouveaux talents. Les entreprises qui valorisent le développement personnel témoignent de leur préoccupation pour le bien-être de leurs collaborateurs, ce qui se traduit par un milieu professionnel plus inclusif et respectueux. En fin de compte, il est essentiel d'établir une synergie entre le développement personnel et un contexte organisationnel favorable.

Il est impératif de créer un cercle favorable où les succès personnels et collectifs se superposent, menant par conséquent l'organisation vers des réussites durables et hors du commun. Personnel, comme le coaching, la gestion du stress et des séances de communication, les entreprises ont la possibilité de modifier leur culture interne et d'améliorer leur performance globale. Assumant leurs fonctions au sein de l'entreprise, il est de plus en plus nécessaire que les dirigeants des entreprises orientent leur pensée vers leur capital personnel et leur sentiment de bien-être.

BIBLIOGRAPHIE

- Baudelot C. et Gollac M., 2003, Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France, Fayard.
- Bradburn, N. M.; NOLL, C. E. (1969), The structure of psychological well-being, Chicago: Aldine Pub. Co.
- Fredrickson, B. L. (2001), The rôle of positive émotions in positive psychology
- Fredrickson, B. L. (2009), Positivity, New York: Crown Publisher.
- Fredrickson B. L.; LOSADA, M. F. (2005), Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing, *American Psychologist*, 60(7), 678-686.
- Jaotombo, F. et Brasseur, M. (2013). Le Développement Personnel. Quelles instrumentations pour la recherche et les pratiques ?, Cahiers de Recherche du CERIMES N°G2013-23 Mars 2013 <http://www.cedag-gestion.com/upload...>
- Hée, E. (2006), La question des « formations au développement personnel » dans le champ de l'insertion.
- Hélène Stevens, « Quand le psychologique prend le pas sur le social pour comprendre et conduire des changements professionnels », *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008.
- Gottman, J. M. (1994), What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Keyes, C. L. M. (1998), Social Well Being, *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- Lacroix, M. (2004), Le développement personnel, Paris: Flammarion.
- Paul Bouffartigue. — Les cadres. Fin d'une figure sociale. — Paris, La Dispute, 2001, 246 p.
- Persson, S. ; RAPPIN, B. ; RICHEZ, Y. (2011), Les traverses du coaching. 20 ans de coaching : état des lieux, *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVII (42), 21-35
- Peterson, C.; SELIGMAN, M. E. P. (2004), Character strengths and virtues: à handbook and classification, Washington, DC / New York: American Psychological Association / Oxford University Press
- Peterson, C. (2006), A primer in positive psychology, Oxford; New York: Oxford University Press.
- Pierre Angel, Patrick Amar Les extraits sont tirés de Pierre Angel, Patrick Amar, Le coaching, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.

- Ryff, C. D. (1989), Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful ageing, *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55.
- Robert Castel (La gestion des risques : de l'antipsychiatrie à l'après-psychanalyse, Paris, Éditions de Minuit, 1981),
- Scarlett Salman. Des usages managériaux de la science ? Le devenir en entreprise des modèles de mesure des risques psychosociaux au travail (2022/2 N° 169-170-171.
- Stevens, H. (2007), Entre désenchantement social et ré enchantement objectif : le développement personnel dans l'entreprise, Séminaire Européen « Science sociales et Santé mentale ».
- Scarlett Salman (2021), Aux bons soins du capitalisme : Le coaching en entreprise (Page 197).
- Scarlett Salman, « La fonction palliative du coaching en entreprise », *Sociologies pratiques*, n° 17, 2008.
- Vincent Lenhardt 1992, Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building, Paris, Insep consulting.

Webographie

- <https://pepitem-sc.com/le-developpement-personnel-au-service-de-lentreprise/>
- <https://shs.cairn.info/aux-bons-soins-du-capitalisme--9782724637656-page-9?lang=Fr>
- <https://www.sante-mentale-ain.fr/les-deux-approches-du-bien-etre/>
- <https://shs.cairn.info/revue-agrh1-2013-3-page-67?lang=fr&tab=texte-integral>
- <https://www.cdcoaching.fr/outils-documentation/dossiers-ressources/dossier-le-developpement-personnel-un-atout-pour-lentreprise-et-lindividu>
- https://www.scienceshumaines.com/le-developpement-personnel-au-service-de-l-entreprise_fr_4731.html
- <https://shs.cairn.info/aux-bons-soins-du-capitalisme--9782724637656-page-197?lang=Fr>
- <https://ifeelonline.com/fr/le-developpement-personnel-au-travail/>
- <https://www.octanner.com/fr/global-culture-report/2023-finding-fulfillment>