

Louvain School of Management

Entreprises « dites » libérées : ont-elles le potentiel de prévenir du risque de burn-out ?

Mémoire recherche réalisé par
Alexandra Jubert

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Thomas Périlleux

Année académique 2017-2018

Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1. Énoncé du problème	1
1.2. Description du contexte : le coût du burn-out.....	3
1.3. Motivations de la recherche.....	5
2. Revue de littérature	6
2.1. Définition et histoire du burn-out	6
2.2. L'évolution du monde du travail	8
2.2.1. La financiarisation	8
2.2.2. La mondialisation et la révolution numérique	9
2.2.3. L'évolution de la société.....	11
2.3. Les conceptualisations du burn-out	12
2.3.1. Le modèle de conservation des ressources (COR)	12
2.3.2. Le modèle des demandes-ressources du travail (JD-R).....	14
2.3.3. Le modèle du contrôle, de la demande (et du soutien) au travail (JD-C(S)) et autres modèles	16
2.4. Prédiction et prévention du burn-out	18
2.4.1. Au niveau individuel	18
2.4.2. Au niveau organisationnel.....	21
2.5. L'entreprise libérée : une démocratie organisationnelle	23
2.5.1. Le concept de démocratie organisationnelle	24
2.5.2. La notion d'entreprise libérée	26
2.5.3. Une liberté relative.....	28
2.6. Modèle de relations et hypothèses.....	30
3. Etude empirique	33
3.1. Méthodologie	33
3.2. Résultats	38
3.2.1. Ressenti général sur l'entreprise libérée.....	38
3.2.2. Niveau de burn-out	39
3.2.3. Effet des ressources	40
3.2.3.1. Contrôle, autonomie et flexibilité des horaires	41
3.2.3.2. Feedback et reconnaissance	42
3.2.3.3. Soutien social.....	45
3.2.4. Effet des demandes organisationnelles	47
3.2.4.1. Charge de travail	47

3.2.4.2. Interférences vie privée et vie professionnelle	48
3.2.4.3. Environnement physique du travail	49
3.2.5. Effet des caractéristiques individuelles.....	51
3.2.5.1. Le besoin de cadre.....	51
3.2.5.2. Savoir se poser des limites et le rôle de la famille	53
3.2.5.3. Autres dimensions de l'attitude et de la personnalité	55
3.2.6. Autres thèmes récurrents	56
3.3. Conclusions sur les hypothèses.....	58
3.3.1. Influence des demandes organisationnelles	58
3.3.2. Rôle des caractéristiques individuelles	60
3.3.3. Rôle des ressources	61
3.4. Discussion, limites et recommandations.....	63
4. Conclusion	68
4.1. Résumé de l'étude.....	68
4.2. Implications de l'étude	71
i. Bibliographie.....	74
ii. Annexe 1 : Guide d'entretien	80
iii. Annexe 2 : Entretiens retranscrits.....	83
iii.i. Annexe 2a : Retranscription de l'entretien n°1	83
iii.ii. Annexe 2b : Retranscription de l'entretien n°5	117
iii.iii. Annexe 2c : Retranscription de l'entretien n°10.....	134

1. Introduction

1.1. Enoncé du problème

Depuis la crise économique de la dernière décennie, le monde du travail a fortement évolué. La finance conditionne les décisions stratégiques de l'entreprise et l'encourage à faire plus d'affaires avec moins de moyens. Les travailleurs sont constamment sous la menace des vagues de délocalisations massives vers les pays « low-cost » (ou à bas coûts). Les évolutions technologiques rapides demandent également aux employés une adaptation accrue et permanente. Dans ce contexte, les salariés montrent des niveaux d'engagement au travail incroyablement faibles. Ainsi, en Belgique, seuls 12% des travailleurs seraient engagés dans leur activité. La majorité d'entre eux, 66%, est considérée comme désengagée, c'est-à-dire qu'elle manque de motivation et ne fournira pas les efforts supplémentaires nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Plus alarmant, les 22% restants sont activement désengagés : ce sont des individus qui ne sont manifestement pas heureux au travail, qui ne sont pas productifs, et surtout, qui communiquent leur négativité à leurs collègues (Crabtree, 2013). Ces chiffres traduisent d'un profond malaise dans le monde du travail. C'est donc, sans surprise, que le syndrome d'épuisement professionnel (ou burn-out) soit mis en avant sur la scène médiatique de manière croissante, près de quarante ans après son identification. En effet, cet état provoqué par un stress professionnel chronique traduit un épuisement physique et émotionnel profond, une perte de sens de soi-même (de la dépersonnalisation) et un sentiment d'incompétence au travail.

Malheureusement, le burn-out représente un véritable risque psycho-social ayant un coût. Il est tout d'abord individuel : la personne touchée voit sa vie basculer et son rapport au travail se renverser. Il peut s'en suivre des arrêts maladie prolongés et des conséquences autant morales que physiques parfois irréversibles. Le coût est aussi important pour l'entreprise, qui voit sa performance diminuer à travers le mal-être de ses employés. C'est pourquoi, il est primordial d'offrir un environnement de travail propice à la prévention du risque de burn-out.

Dans la lutte contre l'apparition des cas d'épuisement professionnel, les entreprises pensent souvent à agir au niveau individuel. En effet, des programmes de gestion du stress sont plus simples à mettre en place que de changer la manière dont le travail est organisé, et

ils présentent un coût raisonnable. Cependant, puisque le burn-out est le résultat d'influences personnelles et professionnelles, il conviendrait également d'agir au niveau organisationnel. À ce niveau, une nouvelle forme de travail parlant de bonheur et de bien-être émerge et se popularise depuis quelques années : il s'agit de l'entreprise libérée.

Concrètement, son idée de base est que l'homme aime travailler, il sait comment effectuer correctement ses tâches et il mérite le respect. Par conséquent, l'entreprise libérée invite à réduire les contrôles internes et l'encadrement intermédiaire au profit de la confiance. À travers cela, les employés peuvent jouir d'une autonomie et d'un contrôle (d'un pouvoir décisionnel) accrus dans leurs activités. Cela contribue à une ambiance de travail décomplexée où la communication est plus ouverte et informelle. Ainsi, la prise d'initiative est favorisée, ce qui permet d'améliorer les capacités d'innovation de l'organisation. En somme, les bienfaits prônés sont : le bien-être des salariés et une meilleure performance pour l'entreprise.

Cependant, en pratique, la liberté n'est pas toujours bien vécue. En effet, si l'autonomie et le contrôle sont des avantages pour certaines personnes, d'autres y voient un facteur de stress. De même, l'absence de cadre et de limites définies laissent libre cours aux excès et, notamment, au surinvestissement de l'employé, pouvant mener à un surmenage. Cela est intensifié par le fort esprit de groupe et l'ambiance de travail qui retire tout prétexte de mal-être.

Par ailleurs, il convient également de questionner ce dont l'entreprise souhaite se libérer. En effet, la libération de l'autorité n'est que partielle : celle-ci existe toujours, bien qu'elle devienne informelle. Il en va de même pour le cadre, qui se transforme simplement en « règles du jeu » tacites. Ainsi, l'aspect démocratique de l'organisation libérée peut également être remis en question. Enfin, il ne faut pas oublier que cette démarche, bien qu'elle soit humanisante, reste capitaliste. Son objectif final est d'améliorer la performance de l'entreprise à travers le bien-être des salariés.

Ainsi, l'entreprise libérée rend-t-elle réellement heureux au travail ? En quoi pourrait-elle permettre de prévenir du risque de burn-out ? Et dans ce dernier cas, à quel type de profil de travailleur va-t-elle s'adresser ?

1.2. Description du contexte : le coût du burn-out

Tout d'abord, il est important de préciser que le burn-out est différent de la dépression. Bien entendu, les deux maladies provoquent un épuisement émotionnel ainsi que de la dysphorie (perturbation de l'humeur traduisant tristesse, anxiété ou irritabilité). Cependant, comme son nom l'indique, l'épuisement professionnel reste spécifique au monde du travail. Il est le résultat d'un stress chronique chez l'employé qui n'arrive plus à faire face aux exigences de son activité. Autrement dit, l'individu touché ne perd pas goût aux autres aspects de sa vie, comme ce serait le cas avec la dépression. Par contre, le burn-out peut aisément dégénérer en cette dernière. À l'inverse, une personne ayant des antécédents de dépression est également plus susceptible de développer de l'épuisement professionnel (Hansez *et al.*, 2011).

Aujourd'hui, le burn-out est officiellement reconnu comme maladie professionnelle dans certains pays comme la Suède ou encore les Pays-Bas (Schaufeli *et al.*, 2009). En Belgique, il est considéré comme maladie liée au travail. Cela signifie que l'activité professionnelle est une cause parmi d'autres expliquant l'apparition du syndrome. Ce statut ne justifie donc pas une indemnisation additionnelle à celle d'incapacité du travail, comme ce serait le cas pour une maladie professionnelle. En conséquence, l'Etat adopte uniquement une démarche de prévention et d'accompagnement. Il planifie, d'ailleurs, de lancer un projet pilote en ce sens dès novembre 2018 (de Block, 2018). En France, des propositions de loi visant à la reconnaissance du burn-out comme maladie professionnelle ont été introduites à trois reprises, mais ont toutes été rejetées par l'Assemblée Nationale (Anizon, 2016 ; Lepelletier & Pecnard, 2018). Ainsi, l'épuisement professionnel a encore un long chemin à parcourir avant d'être officiellement reconnu comme risque psycho-social sérieux. Pourtant, le burn-out représente un coût important, non seulement pour les individus affectés, mais aussi pour l'entreprise.

En effet, les victimes d'épuisement professionnel peuvent souffrir de divers problèmes de santé, comme des maux de tête, des troubles gastro-intestinaux, de la fatigue chronique ou encore de l'hypertension artérielle. Les conséquences de ces symptômes sur le corps sont parfois définitives. De même, le burn-out peut entraîner plusieurs troubles psychologiques comme des troubles du sommeil, de l'anxiété ou de la dépression. Il peut

ainsi pousser à la consommation excessive d'alcool ou de médicaments. Dans cette situation, la détresse de l'individu peut également affecter négativement ses relations sociales et avoir des répercussions dramatiques comme le divorce (Maslach & Leiter, 2011). Du côté professionnel, la carrière du travailleur est impactée par ses interruptions d'activité, voire par une réorientation professionnelle conséquente au burn-out (Les Echos, 2016).

Pour l'entreprise, les conséquences se font sentir au niveau de la performance. En effet, les cas de burn-out augmentent les taux d'absentéisme et de turnover (rotation du personnel) de l'organisation. De même, la satisfaction des employés et l'engagement au travail se voient réduits (Maslach *et al.*, 2001). En outre, l'entreprise subit une perte de savoir-faire ainsi qu'une pression financière face à l'augmentation des cotisations sociales. Enfin, son image et son attractivité en tant qu'employeur sont ternies par les cas d'épuisement professionnel (Les Echos, 2016).

Par ailleurs, le coût du burn-out n'est pas uniquement présent après que l'individu ait craqué, mais aussi avant, pendant une période dite de « burn-in » ou encore de présentéisme. Il s'agit du cas de figure où l'employé se présente tout de même au travail alors que son état (physique ou psychique) justifierait un arrêt de travail. Or, un salarié travaillant en étant malade est significativement moins productif. Surtout, il ne peut pas correctement récupérer de son problème dans ces conditions. Ainsi, l'entreprise en assume le coût, alors qu'avec un congé maladie, ce seraient la sécurité sociale et l'assurance maladie qui couvriraient en partie la charge. Le prix à payer pour l'organisation est donc double (Lefebvre, 2015).

Au final, il est difficile d'estimer précisément le coût du burn-out pour la société. En effet, il n'existe pas de définition officielle permettant d'identifier les cas d'épuisement professionnel de ceux cachant un autre trouble. En Belgique, le nombre de personnes affectées et ayant consulté leur médecin pour des cas de burn-out est estimé à 19 000 (Hansez *et al.*, 2011). Cependant, selon l'Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité (INAMI), 80 000 individus seraient touchés chaque année par cette maladie dans le pays. Pour l'institution, cela représente 600 millions d'euros dépensés par an en indemnités, soit 10% de son budget total pour l'assurance invalidité (Canducci, 2016). En conclusion, les chiffres concernant la prévalence de l'épuisement professionnel sont particulièrement variables. Dans le cas où ce syndrome serait officiellement reconnu comme maladie

professionnelle, cela procurait des critères clairs et normés pour évaluer le nombre d'individus concerné et les coûts associés.

1.3. Motivations de la recherche

Cette étude présente plusieurs intérêts. Le premier d'entre eux est managérial, puisqu'il s'agit d'évaluer si la forme d'organisation du travail qu'est l'entreprise libérée permet, non seulement, le bien-être des travailleurs, mais aussi de prévenir du risque de burn-out. Pour les organisations, offrir des conditions de travail positives est primordial. En effet, cela encourage l'engagement et la motivation des salariés. Cela permet aussi à l'entreprise d'entretenir une bonne image en tant qu'employeur et donc d'attirer les talents. Enfin, avoir une structure adéquate permet de réduire les coûts associés à l'épuisement professionnel, tels que décrits précédemment. En somme, l'ensemble de ces éléments conditionnent la performance de l'entreprise. Par conséquent, identifier un mode d'organisation favorable à la prévention du burn-out est essentiel à la pérennité de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, cette étude a des motivations scientifiques. Tout d'abord, il s'agit d'approfondir la notion d'entreprise libérée. Etant donné que cette dernière est récente, elle est encore peu présente dans la littérature. D'ailleurs, à notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune étude examinant le risque de burn-out dans ce type de structure. Ainsi, cette analyse devrait aider à mieux saisir le contexte favorisant l'apparition de l'épuisement professionnel et, par conséquent, à améliorer la prévention prodiguée au niveau organisationnel. En effet, la littérature a tendance à se concentrer sur l'effet des programmes individuels de gestion du stress plutôt que sur une approche globale.

Enfin, cette étude a un intérêt social et éthique. Comprendre comment prévenir efficacement le burn-out est primordial car son impact sur les victimes est conséquent. Pour les travailleurs touchés, il s'agit d'éviter de longues périodes de convalescence (incluant l'arrêt de travail, le retour à l'emploi, voire une réorientation professionnelle), mais aussi des répercussions mentales et physiques parfois irréversibles. Pour l'entreprise, c'est assumer son rôle et sa responsabilité envers la société : elle est tenue d'offrir un cadre propice au bien-être des employés et se doit d'aller au-delà du simple respect de la législation en vigueur. À ce niveau-là, l'entreprise libérée représente justement une démarche

humanisante, pouvant s'inscrire dans la responsabilité sociétale de l'entreprise, qui encourage le renouvellement durable des ressources, y compris humaines. Ainsi, il est pertinent d'étudier un modèle d'organisation du travail allant dans ce sens.

En résumé, cette étude est motivée à trois niveaux. Pour l'entreprise, il s'agit d'identifier des conditions de travail propices au bien-être de l'employé. Les conséquences de cette démarche sont la réduction du coût représenté par l'épuisement professionnel, ainsi que de meilleures performances. Pour la science, cette étude vise à développer les connaissances sur l'entreprise libérée et son rapport au risque de burn-out. Enfin, pour la société, le but est de mieux comprendre comment prévenir une maladie ayant de graves répercussions sur ses victimes.

2. Revue de littérature

2.1. Définition et histoire du burn-out

Le burn-out, ou encore le syndrome d'épuisement professionnel, est une maladie ayant été particulièrement médiatisée ces dernières années. Pourtant, l'étude de ce phénomène n'est pas récente : elle remonte au début des années 80, aux Etats-Unis. À cette époque, la psychologue Christina Maslach investigate un mal-être qui touche les travailleurs sociaux. À travers de nombreux entretiens, elle finit par identifier ce qui deviendront les trois dimensions constituant le burn-out.

Tout d'abord, il y a la dimension de l'épuisement : les personnes affectées se sentent vides d'énergie, non seulement émotionnellement, mais aussi physiquement. Elles ont le sentiment qu'il y a une quantité insurmontable de choses à accomplir et ne se sentent plus capables de donner d'elles-mêmes au travail. Autrement dit, elles n'ont plus les ressources nécessaires pour effectuer leur activité professionnelle (Maslach & Leiter, 2011).

Vient ensuite la dimension du cynisme, aussi qualifiée de dépersonnalisation. À ce stade, le travailleur prend de la distance avec son travail, ses collègues et ses patients (ou ses clients). Dans le but inconscient de se protéger du travail qui l'épuise, l'individu se montre froid et s'implique de moins en moins dans son activité (Maslach & Leiter, 2011). Par exemple, au lieu d'appeler un patient par son nom, le soignant parlera plutôt de « la

chambre n°1 ». Il en fait alors un objet impersonnel, dont il est plus facile de traiter les demandes (Maslach *et al.*, 2001).

La dernière dimension du burn-out est celle de l'inefficacité. À ce point dans le temps, les sujets sont fatigués et ne s'impliquent plus dans le métier auquel ils étaient pourtant si dévoués auparavant. Les résultats qu'ils arrivent à produire leur paraissent insignifiants. Dans ce contexte, les individus perdent foi en leurs capacités et voient leur estime de soi baisser (Maslach & Leiter, 2011). Il est intéressant de noter que la dimension de l'inefficacité n'est pas toujours considérée comme étant centrale dans la littérature sur le burn-out et est même écartée dans certains modèles.

Ainsi, les recherches sur l'épuisement professionnel ont été propulsées dans les années 80, en particulier par l'auteure Christina Maslach. Cependant, le terme de burn-out est déjà mentionné quelques années auparavant, en 1974, par le psychologue Herbert J. Freudenberger suite à son expérience dans une *free clinic* (dispensaire). Cette dernière offrait des soins à des toxicomanes et fonctionnait principalement grâce à l'aide de bénévoles, dont Freudenberger faisait partie. Là-bas, l'auteur a commencé à constater un phénomène intrigant. Après avoir travaillé d'une période allant de quelques mois à une année, ses collègues bénévoles montraient progressivement des signes d'épuisement émotionnel, d'une perte de motivation et d'une baisse d'engagement. En effet, la vision idéalisée de ce que les soignants pensaient accomplir à travers la *free clinic* se trouvait heurtée à une réalité toute autre. Les patients abusant de drogues n'étaient pas tous coopératifs et n'avaient pas nécessairement envie de se laisser soigner. La cause ne progressait pas aussi bien que prévu. Ironiquement, le personnel finissait par se trouver dans un état similaire à celui de ses patients : il était comme consumé de l'intérieur. Freudenberger a ainsi appliqué aux soignants le terme de « burn-out », habituellement réservé pour décrire les effets de la toxicomanie sur le corps. Cet exemple illustre bien l'idée que, contrairement à certaines idées reçues, l'épuisement professionnel ne touche pas les paresseux mais les plus dévoués à leur métier (Chabot, 2013).

De même, une plus lointaine inspiration pourrait provenir du roman *A Burnt-Out Case* publié en 1960 par Graham Greene. Ce livre relate l'histoire d'un architecte, à qui la vie sourit tant dans la sphère privée que professionnelle, décidant brusquement de tout laisser derrière lui et de partir au Congo. L'homme est las et blasé : il ne trouve plus de sens à son travail, ni à sa vie. Lors de son périple, il va se retrouver dans une léproserie, où il entend

parler des « burnt-out cases ». Ceux-ci décrivent les lépreux ayant été consumés par la maladie et qui ne sont à présent plus contagieux. Ils en restent mutilés, mais ils sont guéris. Ici, l'auteur considère dans son roman que le burn-out est une étape nécessaire pour aller mieux. Seulement une fois que tout est consumé, le processus de guérison peut commencer. Il s'agit d'une vision singulière, qui va à l'encontre de l'idée habituelle que le burn-out est à prévenir plutôt qu'à accueillir (Chabot, 2013).

En conclusion, le burn-out n'est pas un concept récent. Il apparaît pour la première fois dans les années 70 et est précisé quelques années plus tard autour de trois dimensions fondamentales : l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité. Bien qu'initialement réservé aux travailleurs sociaux, ce syndrome sera progressivement étendu à d'autres professions. À présent, le burn-out est sur toutes les lèvres tant le monde du travail a évolué au cours des dernières décennies.

2.2. L'évolution du monde du travail

Le monde du travail est en pleine évolution. Celle-ci s'explique notamment par la financiarisation croissante de l'entreprise, par l'avancement de la mondialisation, mais également par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication. De même, la société tend à évoluer vers le secteur tertiaire, où se trouvent les principales victimes de burn-out. L'ensemble de ces éléments explique, en partie, la popularité croissante de l'épuisement professionnel auprès du public.

2.2.1. La financiarisation

Le premier aspect ayant accompagné l'évolution du monde du travail est celui de la financiarisation, phénomène traduisant l'influence grandissante de la finance sur les pratiques, les techniques et les valeurs de l'entreprise. Concrètement, les entreprises dépendent du capital apporté par leurs actionnaires. Dans le but de prendre des décisions informées afin de maximiser leurs bénéfices, ces acteurs ont réclamé une transparence croissante de la part des organisations. Cela s'est traduit par des rapports comptables plus fréquents ainsi que des analyses financières plus approfondies. L'objectif de cette démarche

est de comparer plus rigoureusement les résultats réels avec les prévisions (Dobbin & Zorn, 2005).

Cette pratique marque le début d'une course à la rentabilité : il faut sans cesse dépasser les prévisions de résultat afin de conserver les investissements des actionnaires. La pression se fait donc de plus en plus forte pour les entreprises. Elle les oblige à se focaliser sur la création de valeur à court terme pour satisfaire la rentabilité exigée, plutôt que de faire des investissements financiers immédiats qui mèneront à des bénéfices plus importants sur le long terme (Dobbin & Zorn, 2005). Cela signifie aussi une exploitation plus intensive des ressources matérielles et humaines. Il faut faire plus avec moins, quitte à épuiser les ressources avant qu'elles n'aient pu se renouveler. Les sociologues de Gaulejac et Hanique (2015) qualifient ce processus de « création destructrice » : l'entreprise détruit plus de valeur qu'elle n'en crée.

Ainsi, le centre d'attention va se diriger vers l'actionnaire. D'ailleurs, certains auteurs, comme l'économiste Milton Friedman (1962), considèrent que les investisseurs représentent le seul groupe envers lequel l'entreprise est responsable. Pourtant, se concentrer sur ce type d'acteur engendre le risque que les décisions soient motivées uniquement par l'aspect financier (de Gaulejac & Hanique, 2015). Par conséquent, le travail a moins de valeur intrinsèque qu'auparavant. Le plaisir de faire un travail de qualité est remplacé par l'urgence de la quantité. Les effectifs sont réduits pour faire des économies, tandis que le travail s'intensifie et que la rémunération reste faible (Maslach & Leiter, 2011).

En conclusion, la financiarisation entraîne la création de valeur à court-terme. Pour cela, les employés sont en permanence incités à se dépasser et à faire mieux avec moins de ressources. Il en résulte un sentiment de crise perpétuelle. Les conséquences naturelles de ce phénomène sont la surcharge de travail, le stress et, parfois, le burn-out (de Gaulejac & Hanique, 2015).

2.2.2. La mondialisation et la révolution numérique

La mondialisation a fortement impacté le monde du travail en permettant à de nombreuses entreprises de s'ouvrir à de nouveaux marchés concurrentiels. Cette démarche engendre des vagues de délocalisation de la production vers des pays où la main d'œuvre est sensiblement moins chère, semant ainsi la crainte dans l'esprit des travailleurs restants. Pour

ne rien arranger, de nombreux postes se retrouvent en péril par l'automatisation grandissante de la production. S'en suit une baisse du pouvoir de négociation des travailleurs quant à leur rémunération ou leurs avantages sociaux. Les employés font alors profil bas : plus question de s'afficher contre l'entreprise. En conséquence, les syndicats perdent peu à peu leur influence et deviennent de plus en plus restreints (Maslach & Leiter, 2011).

La mondialisation est aussi encouragée par l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette évolution offre de nombreuses opportunités positives aux entreprises. Ainsi, les individus ont à présent un accès aisé au savoir et à l'information dans son ensemble. De même, il devient possible de communiquer instantanément avec des personnes du monde entier, ce qui encourage la collaboration. Enfin, ces facilités permettent plus de flexibilité et d'adaptabilité : le travail peut être régulièrement réorganisé en fonction des besoins du moment (de Gaulejac & Hanique, 2015 ; Sebaoun, 2017).

Cependant, ces changements ont aussi des côtés négatifs. En effet, toute action devient immédiate et demande une réaction équivalente. Les temps d'attente sont de moins en moins tolérés de la part des clients mais aussi des collègues. Dans ce contexte, il faut souvent être multitâche, jongler entre plusieurs activités simultanées, sur plusieurs médias différents. C'est sans compter la technologie, qui évolue à une vitesse fulgurante et qui demande une adaptation constante à de nouvelles fonctionnalités (Maslach & Leiter, 2011 ; Pezé, 2017). Cela peut être particulièrement difficile pour les générations n'ayant pas grandi dans ce monde digital.

De même, le numérique efface progressivement la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Les ordinateurs portables et les smartphones permettent de travailler et d'être joignable n'importe où, n'importe quand, y compris à la maison ou en vacances. Le risque est accru pour les employés collaborant avec des collègues étant dans des fuseaux horaires différents, ce qui demande parfois d'être connecté bien avant ou bien après les horaires d'une journée standard de travail. Ainsi, il devient difficile de se déconnecter totalement pour mieux se reposer (Sebaoun, 2017 ; Pezé, 2017).

En conclusion, la mondialisation encourage la course à la rentabilité. Les travailleurs tolèrent de mauvaises conditions de travail par peur de perdre leur emploi. De même, l'essor de la technologie demande une adaptation et une flexibilité constantes. Enfin, la

réduction de la frontière entre vie privée et vie professionnelle pèse sur le repos des employés. Encore une fois, les travailleurs ont ainsi l'impression d'être dans une situation de crise perpétuelle, dont peut résulter un état de stress permanent (de Gaulejac & Hanique, 2015).

2.2.3. L'évolution de la société

Enfin, un dernier élément expliquant la popularisation du burn-out est l'évolution de la société du secteur secondaire (fabrication de biens) vers le tertiaire (offre de services). Ce changement implique plus de relations sociales avec les clients, mais aussi avec les autres acteurs de l'entreprise. Cela signifie également que les attentes des consommateurs se sont transformées. De nos jours, ces derniers attendent un suivi personnalisé et un service fait à leur mesure. Pourtant, ces attentions particulières ne sont souvent pas réciproques envers l'employé (ou le soignant) offrant le service. Cette demi-mesure peut être particulièrement démotivante (Schaufeli, 2006).

De leur côté, les travailleurs ont aussi des attentes plus élevées en termes de carrière et d'évolution professionnelle. Le travail est devenu un lieu d'épanouissement personnel. D'ailleurs, certains individus n'hésitent pas à changer de poste dans cette quête au développement de soi (Schaufeli *et al.*, 2009). Pourtant, le contrat psychologique entre l'employé et l'entreprise n'a pas évolué dans ce sens. Les demandes de la part de l'employeur se font plus importantes, mais les opportunités offertes en retour se sont amoindries (Maslach *et al.*, 2001).

Dans ce contexte, les travailleurs souffrent d'une soif de reconnaissance. En effet, ils offrent leur temps, mais aussi leur santé, à des entreprises qui exigent toujours plus avec moins de ressources. Le travail est pourtant un art à part entière, qui exige de l'attention pour obtenir de la qualité. Les individus attendent donc légitimement une gratitude en retour, qu'ils n'obtiennent pas nécessairement (Chabot, 2013). Le psychanalyste Christophe Dejours souligne l'importance de cet aspect car c'est par la reconnaissance que « la souffrance peut se transformer en plaisir » (2009, p.107).

Couplé à la reconnaissance, il y a le manque de récompense, ou autrement dit, la nécessité d'être rémunéré à sa juste valeur. En effet, cet aspect est souvent sous-estimé, si ce n'est sacrifié, au profit de la rentabilité. Les salaires doivent être revus à la baisse pour

respecter des budgets serrés. Ensemble, ces éléments peuvent entraîner une perte du plaisir de travailler, et mener sur le long-terme au burn-out (Maslach & Leiter, 2011).

D'autre part, les travailleurs assistent à la hausse des valeurs contradictoires et des paradoxes en entreprise. Les individus sont parfois obligés d'aller envers l'éthique, mais aussi envers leurs valeurs personnelles pour accomplir certaines tâches. L'entreprise peut ainsi véhiculer des valeurs conflictuelles : un exemple est de déclarer la volonté d'offrir un service de qualité aux clients, mais de couper les ressources nécessaires aux employés pour fournir celui-ci (Maslach & Leiter, 2011).

En conclusion, les conditions de travail ont évolué avec la société. À présent, il y a une attention croissante sur la seule rentabilité. Cela engendre du stress, une perte de sens au travail et des excès en tout genre pour les salariés. Pourtant, le burn-out touche les individus les plus investis dans leur travail. Ces derniers croient que la société a besoin d'eux, et qu'en retour, ils pourront s'épanouir grâce à leur réussite socioprofessionnelle. Lorsque la désillusion s'opère face à cette réalité idéalisée, la crise se déclare (Chabot, 2013).

2.3. Les conceptualisations du burn-out

Le burn-out a été modélisé sous différentes formes afin d'expliquer son apparition. Le point commun de ces conceptualisations est les ressources et les demandes au travail. Ces représentations de l'épuisement professionnel sont importantes, puisqu'elles offrent une base pour mesurer l'étendue du phénomène. Plus important, elles permettent de mieux comprendre comment ce syndrome fonctionne et donc comment le prévenir.

2.3.1. Le modèle de conservation des ressources (COR)

Une première conceptualisation du burn-out est celle de la conservation des ressources (« Conservation of resources » à l'origine), souvent abrégée COR dans la littérature. Avancée par Hobfoll en 1988, elle est issue de ses recherches sur le stress et a été étendue par la suite à l'épuisement professionnel. Comme son nom le suggère, ce modèle se base sur la notion centrale de ressource. Celle-ci est définie de manière assez large comme tout objet, état, condition, ou autre, auquel l'individu va accorder de

l'importance. Cela sous-entend que la valeur accordée à une ressource va varier en fonction de la personne, de ses valeurs, de son expérience et du contexte particulier dans lequel elle travaille (Hobfoll, 1988).

Maintenir ou gagner une large quantité de ressources impacte positivement le bien-être du travailleur. Cela lui donne les moyens nécessaires pour faire face aux demandes de son travail. Au contraire, perdre ou avoir ses ressources menacées engendre du stress (Hobfoll, 1988). En effet, si l'individu ne dispose pas de moyens suffisants, il risque de ne pas pouvoir accomplir ce qui est attendu de lui au travail. Le danger arrive lorsque ce déficit persiste, en particulier si l'individu a déjà fait un investissement massif de ses ressources dans son activité. Par conséquent, être exposé à un stress important (dû à la perte de ressources) de manière continue peut déboucher sur une situation de burn-out (Hobfoll, 2001).

Se remettre d'une perte de ressources est difficile car cela représente un coût psychologique significativement supérieur aux bénéfices apportés par le gain de ressources. Autrement dit, la perte et le gain d'une même ressource n'ont pas des conséquences équivalentes : l'aspect négatif de la perte prend largement le dessus sur le positif apporté par le gain. Dès lors, l'individu doit aligner plus de gains que de pertes pour pouvoir compenser (Hobfoll & Freedy, 1993).

Dans cette logique, les individus s'engagent dans des comportements pour limiter les pertes (Whitman *et al.*, 2014) et investissent dans des ressources pour se protéger. Ainsi, les personnes gagnant des ressources peuvent se constituer un capital leur permettant d'investir dans des ressources additionnelles, ce qui provoque une spirale positive. À l'inverse, plus les travailleurs perdent des ressources, plus leur capital baisse, plus il est difficile pour eux d'investir. Cela entraîne donc une spirale négative (Hobfoll, 2001). Bien entendu, le but n'est pas forcément d'accumuler le plus de ressources possibles, mais surtout de les allouer de la manière la plus judicieuse qui soit (Hobfoll, 1988).

Plusieurs critiques ont été énoncées par rapport à ce modèle. En effet, la définition de ressource reste assez vague. D'après celle-ci, n'importe quelle chose positive peut être considérée comme une ressource (Gorgievski *et al.*, 2011). De même, une ressource positive peut très bien avoir des répercussions négatives. Par exemple, bénéficier de larges ressources au travail, et donc être investi dans son activité, peut entraîner un conflit entre travail et famille. Enfin, il est délicat d'estimer clairement la valeur qu'une ressource

possède, puisque son importance est propre à l'individu et à son expérience personnelle (Halbesleben *et al.*, 2009).

En conclusion, les ressources jouent un rôle important dans l'apparition du burn-out, puisque la perte de celles-ci engendre du stress. C'est pourquoi les individus s'engagent dans des stratégies pour se protéger du stress généré par la perte de ressources. Cependant, il reste à clairement définir ce qui peut être considéré comme telle et la manière d'estimer la valeur que cela représente.

2.3.2. Le modèle des demandes-ressources du travail (JD-R)

Une deuxième conceptualisation a été avancée par Demerouti et ses collègues en 2001 pour expliquer le burn-out. Il s'agit du modèle des demandes-ressources du travail (« Job Demands-Resources model » en anglais), parfois abrégé JD-R dans la littérature. Comme son nom l'indique, celui-ci se base sur deux notions essentielles : les demandes et les ressources. D'un côté, les demandes représentent toute activité exigeant au travailleur un effort physique ou mental continu, provoquant un coût physique ou psychologique correspondant. Elles sont positivement liées à la dimension de l'épuisement dans le burn-out : c'est-à-dire que plus les demandes sont élevées, plus le coût va augmenter pour l'individu, et plus ce dernier va s'épuiser.

La seconde notion centrale est celle des ressources, qui rejoint les travaux de Hobfoll (1988) vus dans la partie précédente. Il s'agit de toute chose aidant l'individu à atteindre ses objectifs, à diminuer les demandes ou à se développer personnellement. Les ressources peuvent être d'ordre organisationnelles. Ce seront, par exemple, le contrôle, la participation aux décisions, la variété de la tâche ou encore le potentiel de qualification. Elles peuvent aussi être sociales, à travers le soutien de la part des collègues, de la famille et des pairs. Les ressources ont une relation négative avec la composante du cynisme dans le burn-out : c'est-à-dire que plus les ressources augmentent, moins l'individu va avoir besoin de se détacher de son travail pour se protéger et donc plus la dépersonnalisation va diminuer. Par conséquent, une situation dans laquelle le travailleur fait face à des demandes élevées avec des ressources faibles mène au burn-out (Demerouti *et al.*, 2001).

L'influence négative des demandes a été confirmée empiriquement. Par exemple, la méta-analyse menée par Lee & Ashforth (1996) conclut que la surcharge de travail, le

manque d'autonomie, les demandes émotionnelles, le faible soutien social et l'ambiguïté de rôle peuvent mener à de l'épuisement et provoquer des attitudes négatives envers le travail (voir aussi Schaufeli & Enzmann, 1998). Au contraire, des ressources comme le soutien social, le feedback ou encore l'autonomie améliorent la motivation des travailleurs, le processus d'apprentissage et l'engagement envers le travail (Demerouti *et al.*, 2001 ; voir aussi Salanova *et al.*, 2005 ; Taris & Feij, 2004).

De même, Bakker et ses collègues (2003) avaient suggéré que les ressources pourraient avoir un rôle médiateur entre les demandes et le burn-out. D'après leur étude datant de 2005, cette interaction expliquait, en effet, une partie significative de la variance de l'épuisement et du cynisme. Dans la même optique, l'étude menée par Xanthopoulou *et al.* (2007) a montré que certaines ressources (telles que l'autonomie, le soutien social, le feedback, et les opportunités d'évolution professionnelle) pouvaient modérer la relation entre demandes (physiques et émotionnelles, telles que la surcharge de travail et le harcèlement de la part des patients) et burn-out.

Enfin, ce modèle apporte un point conceptuel essentiel, qui est que le burn-out peut se développer dans n'importe quelle profession à partir du moment où les demandes sont élevées et les ressources sont limitées. À ce niveau-là, le JD-R se différencie de la prise de position initiale de Maslach et ses collègues, qui avançaient que le burn-out était réservé aux travailleurs sociaux. Il se démarque aussi à un autre niveau, puisqu'il considère que l'épuisement professionnel n'a que deux composantes au lieu de trois : l'épuisement et le cynisme. Le modèle élimine ainsi la dimension de l'inefficacité avancée par Maslach (1982). Demerouti et ses collègues justifient ce choix pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils estiment que l'épuisement et le cynisme sont beaucoup plus corrélés l'un avec l'autre qu'avec l'inefficacité. Enfin, les auteurs argumentent que cette dernière est la dimension la plus faible en termes de relations significatives avec les autres variables (Demerouti *et al.*, 2001).

En conclusion, le JD-R développe à un niveau supérieur la théorie du COR avancée par Hobfoll (1988) en mettant en relation les ressources avec les demandes du travail pour expliquer le burn-out. Ainsi, avoir des ressources trop faibles pour répondre à des demandes trop élevées peut aboutir sur le syndrome. D'ailleurs, le modèle élargit l'horizon de ce dernier à toute profession. Enfin, il réduit l'épuisement professionnel à deux composantes : l'épuisement et le cynisme.

2.3.3. Le modèle du contrôle, de la demande (et du soutien) au travail (JD-C(S)) et autres modèles

D'autres modèles reprenant le concept de demande, mais le confrontant à une ou plusieurs ressources précises (contrairement au JD-R vu précédemment), ont été avancés pour expliquer le burn-out. C'est le cas, par exemple, du modèle du contrôle et de la demande au travail (« Job Demand-Control Model » en anglais, souvent abrégé JDC ou DCM dans la littérature), basé sur les travaux de Karasek datant de 1979.

Ce modèle présente deux dimensions : le contrôle et la demande. D'un côté, le contrôle (parfois aussi qualifié de latitude de décision) représente la capacité d'exercer un contrôle sur ses activités, de décider de la manière d'appliquer ses compétences et d'avoir une autorité dans la prise de décision (Karasek, 1985). En effet, la capacité de décider comment gérer les demandes permet d'éviter le sentiment de pression au travail (lié, entre autres, à des problèmes de santé, à de l'épuisement, de l'anxiété et de la dissatisfaction). De même, le contrôle favorise l'apprentissage, car il stimule l'accès à des situations nouvelles de travail (Karasek, 1979).

De l'autre côté, les demandes sont constituées de la charge de travail, de la pression du temps et d'un conflit de rôle (Karasek, 1985). Celles-ci augmentent le stress de la personne, puisqu'elle se retrouve face à une multitude de tâches, parfois incompatibles, à gérer en un temps limité. Par contre, il est intéressant de noter que cela favorise aussi l'apprentissage du travailleur, étant donné qu'il se retrouve dans une situation sous pression, dans laquelle il faut être le plus efficace possible (Karasek, 1979).

La figure 1 ci-dessous illustre l'interaction entre demandes et contrôle au travail (d'après Karasek, 1979). Elle montre que la combinaison entre un contrôle faible et des demandes fortes induit une pression élevée sur les travailleurs. Par conséquent, les individus se trouvant dans ce cadran voient leur bien-être diminuer et sont les plus susceptibles de développer du stress et éventuellement un burn-out. À l'inverse, les travailleurs devraient idéalement jouir d'un contrôle et de demandes élevées afin de tirer profit d'un apprentissage actif, sans pour autant être aux prises de la pression. Enfin, ce modèle suggère que le contrôle pourrait modérer les demandes élevées. En effet, cette ressource permet au

travailleur de gérer activement les demandes auxquelles il est confronté et de les rendre plus raisonnables si nécessaire.

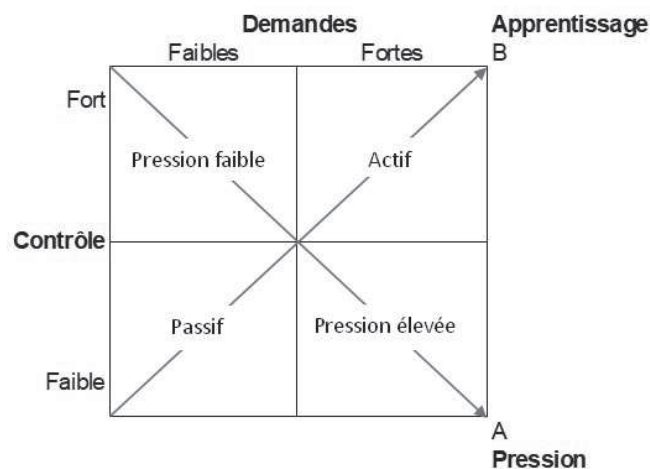


Figure 1 : Le modèle de demande et de contrôle au travail, adapté de van der Doef & Maes, 1999, d'après Karasek, 1979

Par la suite, Johnson et Hall (1988) ont élaboré sur la théorie de Karasek pour proposer le modèle du contrôle, de la demande et du soutien au travail (« Job Demand-Control-Support Model » en anglais, souvent abrégé JDC-S dans la littérature). Cette conceptualisation ajoute la dimension du soutien social entant que ressource. Son hypothèse de base est qu'un travail particulièrement stressant sera le résultat de demandes élevées, d'un contrôle faible et d'un soutien social également faible. Enfin, les auteurs suggèrent que le soutien social pourrait aussi modérer l'impact négatif des demandes élevées au travail.

D'un point de vue empirique, les méta-analyses menées par van der Doef & Maes (1999) et de Jonge & Kompier (1997) confirment solidement l'idée que la pression résulte de la combinaison d'un contrôle faible et de demandes élevées, et qu'elle impacte négativement le bien-être des employés. De même, l'étude de van der Doef et Maes (1999) affirme qu'il y a un effet additionnel sur le burn-out. Par contre, les hypothèses concernant l'effet modérateur du contrôle et du soutien social sur les fortes demandes impactant le bien-être ne sont pas validées de manière consistante.

Un dernier modèle mérite d'être cité : celui du déséquilibre entre effort et récompense (« effort-reward imbalance model », souvent abrégé ERI dans la littérature),

avancé par Siegrist en 1996. Dans ce cas, la ressource dont il est question est la récompense. Elle se traduit en termes de salaire, de considération, d'opportunités de carrière et de sécurité de l'emploi. Face à la récompense, il y a l'effort demandé par le travail, qui est représenté par les demandes extrinsèques du travail et la motivation intrinsèque de l'individu à répondre à ces demandes. Ce modèle repose sur l'idée que la pression au travail résulte d'un déséquilibre entre un effort fourni trop important et une récompense trop faible accordée en retour. Cette hypothèse a été confirmée de manière empirique : la situation décrite entraîne un risque de développer des problèmes cardiovasculaires, des troubles psychiatriques modérés et de l'épuisement professionnel (van Vegchel, 2005).

Bakker et Demerouti (2007) voient une critique commune à adresser à ces trois modèles. En effet, ils questionnent le choix de cibler une ressource en particulier (par exemple, le contrôle dans le cadre du JD-C ou encore le soutien social pour le JDC-S). Les auteurs s'interrogent sur les raisons qui ont poussé à considérer ces ressources-là en particulier comme étant les plus importantes pour les travailleurs. Enfin, ils avancent que le défaut de ces modèles est qu'ils ne permettent pas l'intégration de facteurs de travail additionnels, qui pourtant ont également été associés au bien-être des travailleurs.

En conclusion, les trois modèles présentés ici offrent un complément intéressant au modèle du JD-R étudié dans la section précédente. Certaines ressources précises comme le contrôle, le soutien social ou encore la récompense ont été étudiées face aux demandes du travail pour expliquer le bien-être, le stress et le burn-out. Ces conceptualisations soulignent bien que la diminution des ressources dans le contexte actuel du monde du travail contribue au mal-être des travailleurs.

2.4. Prédiction et prévention du burn-out

2.4.1. Au niveau individuel

L'apparition du burn-out est la conséquence d'un ensemble de facteurs organisationnels, mais aussi individuels. En effet, les traits de caractère et l'attitude de chacun vont influencer la manière dont l'environnement de travail est perçu. De simples différences démographiques peuvent également avoir un impact sur la propension au burn-out. Cela explique pourquoi, dans des conditions égales de travail, certains employés vont

être en détresse, tandis que d'autres non. Il est donc essentiel d'explorer le potentiel de la prédiction et de la prévention de l'épuisement professionnel au niveau individuel.

Tout d'abord, plusieurs facteurs démographiques peuvent influencer l'apparition du burn-out. L'âge s'est, par exemple, montré être un élément constant. Ainsi, les personnes en début de carrière, qui manquent d'expérience professionnelle, sont les plus à risque. Le genre est un autre prédicteur ayant été particulièrement étudié, mais contrairement aux idées reçues, il ne s'est pas avéré être significatif. Par contre, les femmes ont tendance à être plus épuisées que les hommes. À l'inverse, ces derniers montrent un cynisme plus important que les femmes (Maslach *et al.*, 2001 ; voir aussi la méta-analyse de Purvanova & Muros, 2010). Puis, l'état civil apporte également des pistes. En effet, les célibataires (en particulier les hommes) sont plus enclins au burn-out comparés aux personnes mariées. C'est aussi le cas face aux personnes divorcées : les célibataires restent les plus sensibles à l'épuisement professionnel. Enfin, la recherche a montré que les individus issus de l'enseignement supérieur avaient des niveaux de burn-out plus élevés que les autres. Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'une éducation supérieure mène généralement à des postes à fortes responsabilités, qui génèrent plus de stress pour le travailleur (Maslach *et al.*, 2001).

Les variables démographiques apportent une première piste quant au niveau de propension individuel au burn-out. La personnalité en est une autre. En effet, des études ont montré que certains traits de caractères pouvaient servir de prédicteurs. Par exemple, les personnes ayant un niveau faible de résistance (notion définie par une implication dans les activités quotidiennes, un sens du contrôle sur les événements et une ouverture d'esprit face au changement) montrent des niveaux élevés de burn-out, en particulier au niveau de l'épuisement. Il en va de même pour les individus ayant un lieu de maîtrise externe fort (c'est-à-dire l'attribution de leur réussite à des facteurs externes non-influençables, comme la chance) par rapport à ceux qui sont un lieu de maîtrise interne (attribuant leur réussite à leur performance et à leurs capacités personnelles, qui sont influençables). Puis, le type de mécanisme de défense des travailleurs influence également l'apparition du burn-out, en particulier au niveau de l'inefficacité. Ainsi, ceux qui ont tendance à adopter des stratégies de défense passives sont plus à risque que celles qui ont un style actif et cherchant la confrontation. Enfin, de manière générale, le burn-out est associé à une faible estime de soi (Maslach *et al.*, 2001 ; voir également les méta-analyses de Alarcon *et al.*, 2009, et de You *et al.*, 2015).

Un troisième élément influençant l'apparition du burn-out au niveau individuel est l'attitude de la personne face à son travail. En effet, certains travailleurs ont des attentes élevées par rapport à la nature de leur travail, qui doit être passionnant, stimulant et amusant. Ce dernier doit aussi permettre d'accomplir des choses et d'apporter le succès (par exemple, à travers l'octroi d'une promotion, la guérison de patients, etc.). En ce sens, le burn-out peut être qualifié de maladie de l'idéal qui pousse au surtravail et au surinvestissement. Cette attitude à vouloir en faire trop est épuisante. Le travailleur perd alors foi dans l'organisation et le système, qui n'a pas su servir sa cause et il devient cynique. Enfin, son perfectionnisme le pousse à être immanquablement déçu de ses résultats, ce qui entraîne un sentiment d'inefficacité (Maslach *et al.*, 2001). Une illustration intéressante de ce phénomène est celle de la *free clic* de Freudenberg (1974) ayant été présentée précédemment (voir Chabot, 2013). Malgré tout, cette hypothèse reçoit un soutien empirique mitigé et n'est pas systématiquement validée empiriquement (Maslach *et al.*, 2001). Pour autant, des outils propres à la gestion des ressources humaines comme les aperçus réalistes de l'emploi (« Realistic Job Previews », souvent abrégé RJP, voir Baur *et al.*, 2014) ou encore les procédures de baisse des attentes (« Expectation lowering procedures », souvent abrégé ELP, Buckley *et al.*, 1998) pourraient, par exemple, aider les nouvelles recrues à se faire une idée plus réaliste de ce qui les attend au travail, et donc de moins souffrir d'un décalage face à leur perception initiale (Halbesleben & Buckley, 2004).

Ainsi, les caractéristiques de l'individu permettent de prédire l'apparition du burn-out. Il est donc pertinent d'étudier des manières de prévenir la maladie au niveau individuel. La recherche a montré que les personnes étaient capables d'apprendre des techniques de gestion du stress et que cela améliorerait leur habilité à répondre aux demandes du travail. Cependant, les résultats empiriques sont plutôt mitigés quant à l'impact que cela aurait sur la réduction du burn-out (Maslach *et al.*, 2001). Par exemple, l'enseignement de techniques de relaxation et les thérapies comportementales ont un effet faible, mais significatif, sur la qualité de vie perçue au travail (van der Klink *et al.*, 2001).

En conclusion, les caractéristiques individuelles (au niveau démographique, de la personnalité et de l'attitude face au travail) ont bien une influence sur l'apparition du burn-out. Cependant, s'il existe des programmes de prévention individuels, ceux-ci ont une efficacité marginale. Pourtant, ils sont généralement privilégiés sur le terrain car ils sont moins coûteux et moins difficiles à mettre en place qu'un changement organisationnel

complet. Pour autant, il est important de considérer une prévention aux deux niveaux (individuel et organisationnel) car le burn-out est le résultat de facteurs liés à cet ensemble.

2.4.2. Au niveau organisationnel

Les conceptualisations du burn-out vues précédemment ont souligné un point important, qui est celui de l'environnement professionnel. En effet, les demandes et les ressources ont un impact significatif sur l'apparition du burn-out. Dès lors, il est primordial d'offrir un lieu de travail favorable à la prévention de l'épuisement professionnel. Sensibiliser les employés individuellement à la gestion du stress n'est pas suffisant.

C'est dans ce cadre que Maslach et Leiter (1997, 2008, 2011) ont avancé l'idée qu'une inadéquation entre la personne et son travail pourrait expliquer l'apparition du burn-out. Ils ont ainsi identifié six domaines propres à l'organisation du travail sur lesquels agir. Le premier d'entre eux est la charge de travail. Celle-ci ne doit pas excéder les capacités des employés, que ce soit dans le nombre de tâches à effectuer, au niveau du temps imparti pour les réaliser, ou simplement à cause du manque de moyens mis à disposition. C'est une dimension qui impacte directement l'épuisement lié au burn-out (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Le deuxième domaine est le contrôle. Les employés doivent pouvoir évoluer dans un environnement laissant un certain degré de liberté. C'est important, car cela pousse le travailleur à progresser et à innover, ce qui engendre un sentiment de responsabilité quant à la qualité du résultat (Maslach & Leiter, 2011). Par exemple, le conflit de rôle (apparaissant lorsque l'individu reçoit des demandes incompatibles ne pouvant pas être toutes respectées) est une forme de contrôle particulièrement lié à l'épuisement dans le burn-out (Maslach *et al.* 1996). Enfin, ce domaine n'est pas sans rappeler les travaux de Karasek et son modèle du JD-C vu précédemment.

Vient ensuite le troisième domaine : celui de la récompense. Celle-ci est essentielle car son manque, qu'il soit financier, social ou même institutionnel est perçu comme une dévalorisation du travail accompli (Maslach & Leiter, 2011). Par conséquent, il augmente le sentiment d'inefficacité éprouvé (Maslach *et al.*, 1996) et a été démontré comme facteur de risque pour le burn-out (Chappell & Novak, 1992). Enfin, ce domaine rejoint les travaux de

Siegrist (1996) et de son modèle du déséquilibre entre effort et récompense vu antérieurement.

Le quatrième domaine est celui de la communauté ou encore de l'esprit de groupe. Les liens sociaux entre les employés sont importants car ils influencent grandement leur moral ainsi que leur sentiment d'appartenance à un groupe. Autrement dit, de bonnes relations sociales contribuent au bien-être des travailleurs. À l'inverse, les conflits ou les non-dits peuvent pousser les individus à l'isolement. Il en va de même pour la technologie, qui cloisonne les travailleurs derrière leur ordinateur (Maslach & Leiter, 2011). En résumé, le burn-out est moins susceptible d'apparaître dans un environnement positif et encourageant (Schaufeli *et al.*, 1993).

Le cinquième domaine est celui de l'équité. Au sein de l'entreprise, les employés doivent se sentir respectés et perçus comme dignes de confiance. Les processus de décision, d'évaluation, ainsi que la détermination de la charge de travail, du salaire et des promotions sont cruciaux et doivent paraître justes et équitables (Maslach & Leiter, 2011). Par conséquent, les employés percevant leur superviseur comme étant juste et encourageant sont moins susceptibles de développer de l'épuisement professionnel (Leiter & Harvie, 1997). Au contraire, un manque de réciprocité ou des processus d'échange déséquilibrés peuvent être prédictors du burn-out (Bakker *et al.*, 2000).

Le sixième et dernier domaine est celui des valeurs et des idéaux. Ils sont importants car ils représentent ce qui a initialement attiré l'individu à se lancer dans sa carrière. Ce sont aussi ce qui motive l'employé à travailler, au-delà des aspects matériels comme le salaire. Ainsi, si les valeurs personnelles du travailleur ne coïncident pas avec les valeurs organisationnelles, un malaise se crée au niveau de la morale, de l'intégrité, de la fierté ou encore du respect de soi de l'individu. Des situations typiques seraient de devoir faire des choses contraires à l'éthique, ou bien de mentir afin de vanter les mérites de l'entreprise (Maslach & Leiter, 2011). Ce domaine est lié aux trois dimensions du burn-out : l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité (Leiter & Harvie, 1997).

L'hypothèse centrale du modèle des six domaines de la vie au travail est la suivante : plus le décalage perçu entre la personne et son travail est élevé, plus le risque de burn-out est important. Ce concept est donc particulièrement utile dans la prédiction de l'épuisement professionnel. En effet, Maslach et Leiter (1997, 2008, 2011) ont constaté, dans un premier

temps, qu'un score élevé au MBI¹ dans l'une des trois dimensions du burn-out (mais pas les autres) pouvait être un signe annonciateur. Ce score est particulièrement significatif s'il s'agit des dimensions de l'épuisement et du cynisme. Ainsi, si l'une de ces deux dimensions est présente, mais pas l'autre, cela provoque une relation instable. Cette dernière va donc chercher à se stabiliser (Abselson *et al.*, 1968) et en toute logique, basculer soit vers une situation de burn-out, soit vers de l'engagement. Ce sont à ce stade que les six dimensions de la vie au travail interviennent. En effet, le degré d'inéquation va prédire de quel côté la personne va plutôt pencher : le burn-out ou bien l'engagement (Maslach & Leiter, 2008).

L'approche des six domaines de la vie au travail a été confirmée empiriquement dans plusieurs études. Par exemple, celle menée par Brom *et al.* (2015) montre que le modèle permet de prédire de manière significative le burn-out. Par contre, les auteurs soulignent que les six domaines ne sont pas tous directement associés aux trois dimensions de l'épuisement professionnel.

En conclusion, ce modèle est intéressant puisqu'il donne des outils pour prédire le burn-out. De même, il identifie des aspects essentiels à l'organisation du travail sur lesquels œuvrer pour prévenir l'épuisement professionnel. Il souligne ainsi une idée importante : celle qu'il faut agir non seulement sur les travailleurs mais aussi sur l'environnement de travail. Malgré tout, la mise en pratique de ce modèle laisse des questions en suspens de par son manque de précision.

2.5. L'entreprise libérée : une démocratie organisationnelle

La construction d'un environnement de travail de qualité est essentielle pour le bien-être des travailleurs. En définitive, c'est ce qui permet de prévenir les risques de burn-out. À ce niveau-là, l'entreprise libérée représente une forme d'organisation du travail en vogue depuis quelques années. Celle-ci promet l'amélioration de la satisfaction au travail et de meilleures performances. En ce sens, la libération de l'entreprise fait écho à une idée plus ancienne : celle de la démocratie organisationnelle. Ces deux concepts ont pourtant leurs limites.

¹ Le MBI correspond au « Maslach Burnout Inventory ». Il s'agit d'un questionnaire auto-administré, développé par Maslach et Jackson en 1981, dans le but de mesurer le burn-out. Il comporte trois sous-échelles : une pour chaque dimension de l'épuisement professionnel. Le MBI est un outil de mesure fiable, reconnu et est le plus utilisé.

2.5.1. Le concept de démocratie organisationnelle

Offrir un environnement de travail adéquat est essentiel dans la prévention du burn-out. Cette démarche résonne avec le concept de démocratie organisationnelle. Seulement, le gouvernement actuel en entreprise semble illégitime et loin de refléter des valeurs démocratiques. En effet, deux rationalités devraient y être appliquées : une instrumentale et une politique. La première entend la représentation des « apporteurs de capital », c'est-à-dire des actionnaires, dirigeants actuels des organisations capitalistes. La seconde comprend la représentation des « investisseurs en travail », autrement dit des employés. Pourtant, en pratique, le pouvoir n'est pas partagé avec ces derniers ; leurs intérêts ne sont donc pas reflétés. Partant du principe que ces deux groupes d'acteurs constituent et sont affectés par l'entreprise, tous deux devraient être représentés au sein du gouvernement de l'organisation (Ferrerias, 2016).

Ainsi, les firmes tendent à conserver un modèle hiérarchique, mais celui-ci est de plus en plus remis en question. En effet, le contexte actuel dans lequel se trouvent les entreprises est changeant. Ces dernières doivent faire face aux défis de la globalisation et aux défauts d'une organisation dépassée, tout en maintenant une efficacité économique accrue (Block, 1993). C'est dans ce contexte que le nouveau paradigme de la démocratie organisationnelle émerge. Ce mode de gouvernance prône la participation active de tous les acteurs de l'entreprise dans la prise de décision. C'est important car les employés constituent un parti essentiel de l'entreprise ayant longtemps été négligé et qui devrait pourtant légitimement pouvoir influencer les résultats et les processus de décision qui l'impactent directement (Purser & Cabana, 1998).

La démocratie organisationnelle a de nombreux avantages pour l'entreprise et pour les travailleurs. Par exemple, Bowles et Gintis (1993) avancent que l'intégration des employés aux processus politiques crée un effet de participation favorisant la motivation. De même, ils considèrent que les travailleurs sont suffisamment efficaces pour surveiller l'avancement de leurs tâches par eux-mêmes. Ainsi, l'entreprise fait des économies de coûts d'opportunité en réduisant les systèmes de contrôle hiérarchiques. Ces économies peuvent ensuite être redistribuées pour augmenter les salaires, ce qui crée à nouveau un effet de motivation accru pour les travailleurs. De son côté, Block (1993) considère

qu'impliquer tous les employés permet d'accéder à une nouvelle source de savoir, ce qui favorise l'innovation des processus, des produits et des services de l'entreprise. De même, Dachler & Wilpert (1978) avancent que l'épanouissement humain engendré sera non seulement bénéfique pour le travailleur lui-même, mais aussi pour l'entreprise à travers un accroissement de la productivité grâce à l'amélioration du moral, de la satisfaction au travail et de l'engagement provoqués. Enfin, Bechtold (1997) indique qu'une plus grande responsabilisation encourage la collaboration et facilite la résolution des problèmes, ce qui permet une meilleure capacité d'adaptation pour l'organisation. En résumé, la démocratie organisationnelle signifie globalement une meilleure rentabilité économique et donc un avantage compétitif pour l'entreprise (Johnson, 2006).

Concrètement, plusieurs variantes de la démocratie sont possibles : nous en distinguerons deux. La première d'entre elles est la démocratie représentative, dans laquelle les travailleurs choisissent les individus qui vont gouverner sur base de leurs compétences et de leur mérite (Wisman, 1997). Cela demande la conduite d'élections et l'introduction d'une rotation dans les postes de gestion. Toute décision significative doit également être soumise au dialogue et nécessite un consensus ou bien un vote (Cloke & Goldsmith, 2002). Ici, il s'agit donc bien d'un groupe d'employés restreint à qui le droit de représentation a été conféré et qui doit incarner la volonté générale.

La seconde variante est la démocratie participative qui correspond plus étroitement aux idéaux de l'entreprise libérée. En effet, il ne s'agit pas d'élire un corps représentatif des travailleurs mais bien de laisser ces derniers prendre directement les décisions qui s'imposent. Autrement dit, l'exercice du pouvoir est partagé. Ce mode de démocratie n'est pas favorisé par la littérature puisqu'il est considéré comme étant peu pratique et peu efficace (Johnson, 2006).

Malgré tout, la démocratie représentative montre aussi des défauts. Par exemple, Patemen (1970) remet en question l'aspect démocratique de cette forme. En effet, si seulement une élite minoritaire peut participer à la gestion de l'entreprise, alors une distinction est créée entre ceux qui gouvernent et ceux qui sont gouvernés. La démocratie représentative risque aussi de perpétuer des relations de pouvoir asymétriques (Stohl & Cheney, 2001), voire même de mener à une forme d'oligarchie (Rothschild-Whitt & Lindenfield, 1982).

De plus, la démocratie n'est pas aisée à instaurer en entreprise. Elle requiert une redistribution fondamentale de l'autorité, du pouvoir, des responsabilités et des ressources. Tout cela affecte chaque acteur de l'entreprise. Il n'est pas non plus facile de maintenir ce type de système en place car, à défaut d'avoir des règles claires et directes, chaque interaction peut évoluer en une négociation et chaque décision peut devenir un conflit politique (Kerr & Caimano, 2004).

En conclusion, la démocratie organisationnelle répond aux nouveaux besoins et au contexte changeant auxquelles les entreprises font face. Elle apporte des bénéfices en termes de performance et d'innovation pour l'entreprise. Pour les travailleurs, elle favorise la motivation et la satisfaction. Ces mêmes bénéfices sont prônés par l'entreprise libérée, qui est peut-être la solution à un environnement de travail propice à la prévention du burn-out.

2.5.2. La notion d'entreprise libérée

La notion d'entreprise libérée est une forme de démocratie organisationnelle ayant été proposée par Getz et Carney en 2012. Il s'agit avant tout d'une philosophie d'organisation du travail plutôt que d'un modèle en soi. Son but principal est d'améliorer deux aspects de l'entreprise : le bien-être des travailleurs et leurs capacités d'innovation. À travers cela, l'objectif final est d'optimiser la performance de l'organisation.

L'entreprise libérée se base, entre autres, sur les travaux de McGregor (1960), qui distingue deux visions distinctes de gestion de l'entreprise. La première est la « théorie X » dont l'hypothèse centrale est que l'homme n'aime pas travailler. Cette façon d'aborder les choses engendre un cercle vicieux. En effet, il favorise des styles de management autoritaires, qui ne seront pas appréciés des employés et qui augmentent d'autant plus leur déplaisir de travailler. La « théorie Y » s'oppose à la « théorie X » en soutenant l'idée contraire : l'homme aime travailler. Partir de ce principe-là induit un cercle vertueux puisque l'entreprise sera amenée à adopter un style de management participatif, qui sera apprécié des employés et qui augmentera d'autant plus leur plaisir de travailler. L'entreprise libérée postule que c'est la vision de la « théorie Y » qu'il faut adopter.

À partir de là, il y a une profonde volonté de traiter chaque individu de manière égale au sein de l'entreprise. Le but est de construire un projet commun auquel chacun va

contribuer. Pour que cela puisse fonctionner, l'entreprise doit s'articuler autour de valeurs fondamentales comme l'écoute, la communication et le respect. Cette humanisation du travailleur permet de créer un environnement motivant, qui favorise l'épanouissement et le bien-être (Getz & Carney, 2012).

Ainsi, l'entreprise libérée part du principe que l'employé est une personne responsable, sachant comment faire son travail et en qui elle peut avoir confiance. Ce postulat signifie que l'usage de contrôles internes et que l'utilisation de règles strictes n'est pas nécessaire ; d'autant plus que cette pratique tend à générer du stress, de la fatigue et de la démotivation auprès des travailleurs. Par conséquent, les salariés jouissent d'une forte autonomie ainsi que d'un contrôle important sur les tâches à effectuer. Ce pouvoir est essentiel car il permet de redonner du sens au travail, en particulier pour les talents que l'entreprise souhaite garder ou attirer (Getz & Carney, 2012).

La levée des contrôles internes est bénéfique pour les travailleurs, mais aussi pour l'entreprise. En effet, ces contrôles représentent un coût significatif pour l'organisation. Il signifie de la main d'œuvre à salarier au niveau de l'encadrement intermédiaire et des fonctions support. Il engendre aussi des pertes de productivité en ajoutant des étapes additionnelles aux processus et constitue donc un cadre fermé, dans lequel il est difficile d'innover. Diminuer les contrôles induit donc des économies (Getz & Carney, 2012). C'est une argumentation qui rejoint les points soulevés par Bowles & Gintis (1993) vus précédemment.

Ainsi, en se dispensant de plusieurs lignes de direction, la hiérarchie des entreprises libérées devient très plate et le pouvoir en son sein se décentralise. Dans cette optique, les cadres font place à des figures de coachs au sein de petites équipes, souvent auto-gérées. Au lieu de diriger, ils se mettent au service de leurs subordonnés. Le but n'est plus de dire aux employés comment faire leur travail, mais bien d'expliquer pourquoi ils doivent le faire. Cela présuppose une communication ouverte, de la transparence et de la collaboration (Getz & Carney, 2012).

Par ailleurs, l'entreprise libérée permet d'encourager la prise d'initiative et l'innovation. En effet, l'organisation mise sur l'intelligence collective. À tout niveau, les employés peuvent émettre des suggestions. Ainsi, la libre circulation des idées et la diversité de pensées permettent de confronter plusieurs points de vue constructifs et d'aboutir à des

projets novateurs (Getz & Carney, 2012). Cette vision est consistante avec celle de Block (1993) présentée précédemment dans le cadre des démocraties organisationnelles.

Dans la pratique, ce mode d'organisation du travail semble porter ses fruits. La qualité de vie au travail est améliorée, ce qui est illustré par le faible taux de turnover dont jouissent les entreprises libérées. Le fait que les salariés se sentent bien au travail se reflète également sur la satisfaction de la clientèle. Par ailleurs, une performance accrue est rapportée. Cela est principalement dû à la diminution des contrôles internes (Getz & Carney, 2012). Dans l'ensemble, ces bienfaits étaient déjà mis en avant par la démocratie organisationnelle étudiée antérieurement (voir Johnson, 2006).

En outre, l'entreprise libérée n'est pas sans rappeler les modèles de burn-out mettant en avant l'importance des ressources au travail. Ainsi, ce modèle d'organisation favorise, entre autres, des ressources comme l'autonomie, le contrôle, l'auto-détermination, le feedback, la reconnaissance ou encore le soutien social pour lesquelles l'influence positive sur le bien-être a été démontrée (voir Demerouti *et al.*, 2001). L'entreprise libérée réduit aussi les demandes au travail en diminuant les contrôles internes. Il s'agit donc d'une forme d'organisation particulièrement intéressante à étudier dans le cadre de la prévention du burn-out.

En conclusion, la notion d'entreprise libérée fait écho à plusieurs reprises à la démocratie organisationnelle, en particulier à une forme participative. Elle en présente les mêmes bénéfices, notamment au niveau de la motivation et des capacités d'innovation des employés, ainsi que des économies pouvant être générées par l'organisation. Ainsi, l'idée que ce type de gouvernance puisse établir un avantage compétitif est également présente. Néanmoins, la mise en pratique d'une démocratie participative n'est pas favorisée par la littérature (voir Johnson, 2016), il est donc intéressant d'étudier les limites que l'entreprise libérée présente.

2.5.3. Une liberté relative

Les entreprises libérées semblent prometteuses : elles prônent le bien-être, la motivation et l'innovation dans l'organisation. Pourtant, la liberté qui les caractérise reste relative et peut entraîner certaines dérives. Tout d'abord, il convient de remettre en question la réduction des contrôles internes et des effectifs de l'encadrement intermédiaire.

En effet, la libération de l'entreprise peut ne servir que de façade à un simple plan économique de réduction des coûts, sans qu'il n'y ait de réinvestissement des bénéfices dégagés en retour. Dans cette logique, les cadres intermédiaires et la fonction support ne seraient que des boucs émissaires dans l'accomplissement de ce dessein (Blancot, 2015). D'autant plus, qu'en pratique, un chef souvent émerge par défaut dans les équipes autogérées pour décider de ce qui doit être fait et de quelle manière. Cela traduit la nécessité de ce type de rôle au sein de l'entreprise. De plus, l'autorégulation par les pairs est parfois difficile à appliquer, car certains employés trouvent délicat de critiquer le travail de leurs collègues, alors qu'ils n'ont pas la légitimité pour le faire (Kist, 2015). De même, le manque d'une figure de référence peut s'avérer problématique car il favorise la multiplication des jeux politiques, ce qui nuit à l'esprit de groupe (Geuze, 2015) et qui desservit la prise de décision collective (Gilbert *et al.*, 2017).

D'ailleurs, cela pose aussi des questions de gouvernance. En effet, diminuer et diluer l'encadrement pourrait être un moyen de conserver le pouvoir au sommet de la hiérarchie. Ainsi, le dirigeant de l'entreprise entretiendrait délibérément une image paternelle et utiliserait la libération de l'organisation comme prétexte pour maintenir une autocratie en sa faveur (Geuze, 2015). Suivant cette logique, les entreprises libérées pourraient également être qualifiées de sectaires car elles chercheraient à contrôler l'identité professionnelles de leurs collaborateurs (Geuze, 2018). En ce sens, une servitude volontaire² pourrait ainsi être induite par une intériorisation des normes dans le but de faire oublier l'aspect contraignant du travail aux employés (Bourguignon, 2015 ; Lordon, 2010). Par exemple, l'autonomie, caractéristique de ce type d'entreprise, n'est qu'une illusion s'il s'agit de décider des moyens à mettre en œuvre pour atteindre des objectifs ou des impératifs sociaux fixés par une autorité supérieure (Marzano, 2008).

² La servitude volontaire est une thèse avancée par La Boétie en 1576. Cette dernière cherche à explorer les rapports entre domination et servitude. Elle remet ainsi en question la légitimité de l'autorité et examine les raisons poussant une population à la soumission. La Boétie argumente que, contrairement aux idées reçues, la servitude n'est pas forcée, mais bien volontaire. En effet, il soutient que sans la collaboration (active ou résignée) d'une partie significative de la population, le pouvoir ne peut dominer durablement (Bekaert, 2000). Sa conclusion est donc que pour être libre, il faut être résolu à ne plus servir (La Boétie, 1993).

Puis, l'amélioration de la satisfaction et de la qualité de vie au travail est aussi remise en cause. En effet, l'autonomie et le contrôle importants qui sont caractéristiques des entreprises libérées peuvent parfois induire indirectement plus de pression sur les travailleurs. De plus, l'ambiance décontractée retire tout prétexte d'insatisfaction ou de manque d'implication (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). L'ensemble de ces éléments peut ainsi favoriser un surinvestissement de l'employé, pouvant résulter en un burn-out (Berthelot *et al.*, 2016). En ce sens, ces arguments font écho aux demandes étudiées précédemment, telle que la charge de travail, qui peut évoluer en surcharge sans cadre strict pour la réguler, et qui est liée à des niveaux élevés d'épuisement professionnel.

Ensuite, il y a une incohérence dans le raisonnement que les entreprises libérées induisent nécessairement une meilleure innovation. En effet, le principe est que l'intelligence collective, la communication et la collaboration permettent un meilleur échange et encouragent les initiatives. Pourtant, l'innovation naît des contraintes. Ainsi, supprimer ces dernières serait contre-productif (Colle *et al.*, 2016).

En conclusion, les entreprises libérées présentent plusieurs points faibles, que ce soit au niveau des contrôles internes, de la gouvernance, de la satisfaction au travail ou de l'innovation. Il est intéressant de se demander de quoi veulent se libérer ces organisations. En effet, ce n'est pas une philosophie qui s'adapte à toutes les entreprises, ni à tous les travailleurs. Selon le contexte, elle peut avoir des répercussions négatives, autant que positives. Il sera donc pertinent d'étudier l'impact respectif des demandes et des ressources propres aux entreprises libérées sur l'apparition du burn-out, ainsi que d'essayer d'identifier le type de profil à qui ce mode d'organisation convient le mieux.

2.6. Modèle de relations et hypothèses

L'étude du potentiel des entreprises dites « libérées » à prévenir l'épuisement professionnel repose sur quatre concepts principaux : les caractéristiques individuelles, les demandes organisationnelles, les ressources et le burn-out. Les relations supposées entre ces dimensions sont illustrées par la figure 2, disponible ci-dessous.

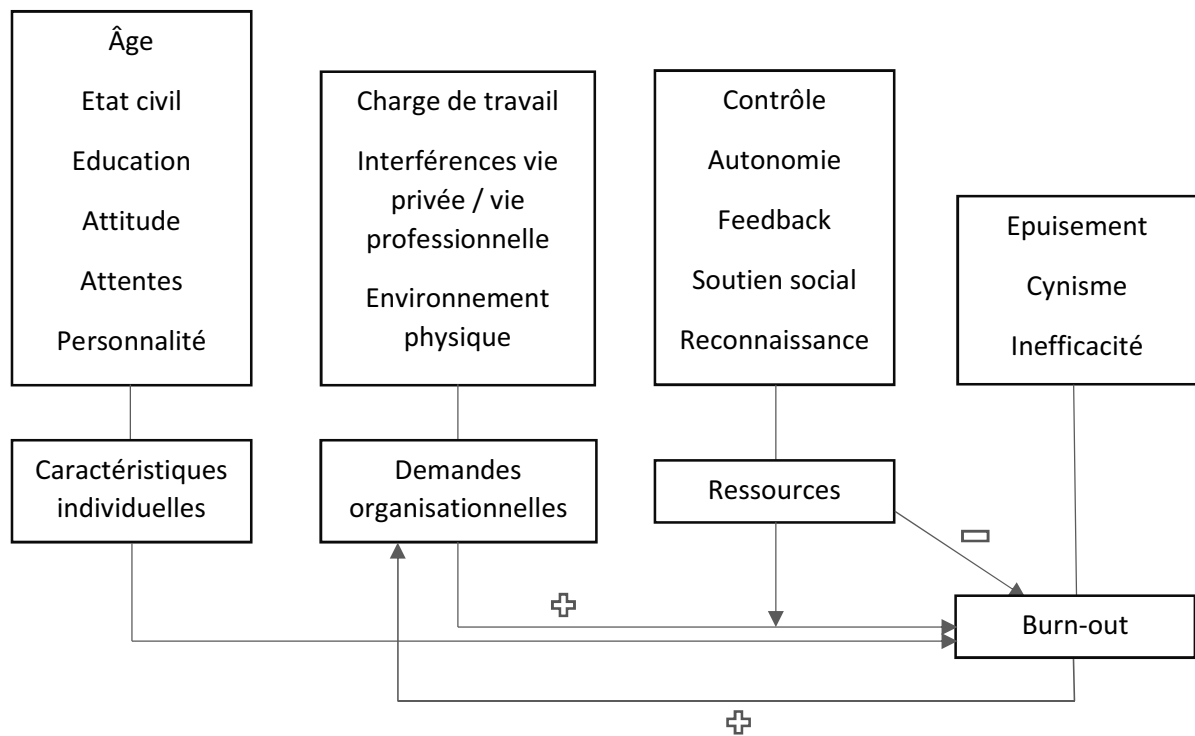


Figure 2 : Modèle de relations

Le premier concept est celui des caractéristiques individuelles. Il comprend des variables démographiques, telles que l'âge, l'état civil ou encore l'éducation, qui rapportent des liens significatifs avec le burn-out (Maslach *et al.*, 2001). Il inclut également des variables comme l'attitude de l'employé face à son travail (ses valeurs, ses idéaux, etc.), ses attentes, ainsi que sa personnalité (son lieu de maîtrise, son niveau de résistance, sa confiance en soi, etc.) qui montrent des liens plutôt mitigés avec l'épuisement professionnel (Maslach *et al.*, 2001 ; Alarcon *et al.*, 2009). L'ensemble de ces éléments ne sont pas propres à un mode d'organisation libéré, mais semblent déterminants sur la manière dont le travailleur va percevoir son environnement de travail. Nous faisons donc l'hypothèse suivante :

H1 : Les caractéristiques individuelles ont un impact sur le niveau de burn-out.

Le deuxième concept est celui des demandes, c'est-à-dire ce qui requiert des efforts de la part des travailleurs et qui va représenter un coût psychologique ou physique équivalent. Une relation positive entre les demandes et le niveau de burn-out a été démontrée dans de nombreux travaux (voir Demerouti *et al.*, 2001 ; Lee & Ashforth, 1996). Il est donc naturel de penser que c'est un lien qui sera également valable dans le contexte des entreprises libérées. À ce niveau, nous nous concentrons sur des variables étant

caractéristiques de ce type d'organisation. Le premier élément retenu est la charge de travail. En effet, ce mode d'organisation tend à encourager un surinvestissement aux travailleurs, qui seront enclins à accepter plus de tâches qu'ils ne peuvent réaliser. Deuxièmement, ces entreprises sont sensibles aux interférences entre vie privée et vie professionnelle, puisque leur souplesse au niveau de la gestion du temps incite à une pratique fréquente du télétravail, y compris en-dehors des heures traditionnelles de travail et en vacances. Enfin, l'environnement physique de travail est le dernier élément retenu. Les entreprises libérées sont fondées sur une communication ouverte et un traitement équitable, par conséquent, l'open-space est souvent privilégié. Or, ce type d'aménagement provoque de l'inconfort chez certains salariés, qui ont, par exemple, du mal à se concentrer à cause du bruit des conversations ambiantes. Ainsi, nous posons l'hypothèse suivante :

H2 : Les demandes organisationnelles sont positivement liées au niveau de burn-out.

Le troisième concept essentiel au modèle de relations est celui des ressources, qui sont le pendant des demandes au travail, et qui vont aider l'employé à effectuer ses tâches. Les premières ressources retenues sont celles du contrôle et de l'autonomie. En effet, elles sont au fondement des entreprises libérées, qui prônent la diminution des contrôles internes en faveur de la responsabilisation des employés, et qui favorisent la prise de décision collective. Le contrôle est une ressource phare dans la recherche sur le burn-out et est au centre du modèle de Karasek (1979) vu précédemment. La deuxième ressource incluse est le feedback, puisque les organisations libérées reposent sur une communication ouverte et sur de la transparence. Les informations, les conseils, les encouragements et la reconnaissance sont donc habituellement transmis. Enfin, la dernière ressource retenue est celle du soutien social. À ce niveau, la communication ouverte favorise également l'entraide et l'ambiance décomplexée aide à créer une cohésion. Le soutien social est prépondérant dans la littérature sur le burn-out et est, par exemple, au cœur du modèle de Johnson & Hall (1988), vu antérieurement. En résumé, le lien négatif des ressources avec le niveau d'épuisement professionnel est soutenu par nombres d'études empiriques (voir Demerouti *et al.*, 2001). Cette logique devrait s'appliquer aux entreprises libérées, nous posons donc l'hypothèse suivante :

H3 : Les ressources sont négativement liées au niveau de burn-out.

Par ailleurs, le rôle modérateur des ressources sur la relation entre demandes et niveau de burn-out a souvent été hypothétisée dans la littérature. Il est, par exemple,

supposé dans les modèles du JD-R et du JD-C(S) vus précédemment. En pratique, il s'agit d'une idée n'ayant pas trouvé de validation empirique consistante (Bakker *et al.*, 2005 ; Xanthopoulou *et al.*, 2007). Pourtant, le contexte particulier de l'entreprise libérée pourrait favoriser un lien de ce type. En effet, les ressources sont particulièrement présentes dans ce type d'organisation, qui fait du bien-être au travail une de ses missions principales. De plus, l'organisation du travail est régulièrement ajustée afin d'améliorer les conditions de travail. Par conséquent, nous ajoutons l'hypothèse suivante :

H4 : Les ressources agissent comme modérateur entre les demandes et le niveau de burn-out.

Enfin, le concept au cœur de cette étude est celui du burn-out. Nous retenons les trois dimensions centrales de ce syndrome, telles qu'énoncées par Maslach (1980) : l'épuisement, le cynisme et l'inefficacité. Si les travailleurs en entreprise libérée montrent un niveau élevé d'épuisement professionnel, alors ils devraient voir de manière d'autant plus négative les demandes auxquelles ils font face. Par exemple, une surcharge de travail aura un coût plus important pour quelqu'un étant déjà épuisé émotionnellement et physiquement à la base. Nous posons donc l'hypothèse suivante :

H5 : Le niveau de burn-out renforce positivement l'impact des demandes sur le travailleur.

En conclusion, cette étude cherche, tout d'abord, à évaluer l'impact des caractéristiques individuelles sur le niveau de burn-out. Puis, elle souhaite vérifier un lien positif entre les demandes organisationnelles et le niveau de burn-out, ainsi qu'un lien négatif entre ce dernier et les ressources. De plus, ce travail tâche d'examiner le potentiel modérateur des ressources. Enfin, il cherche à analyser l'influence du niveau de burn-out sur la perception des demandes de l'employé.

3. Etude empirique

3.1. Méthodologie

La présente recherche repose sur une étude empirique servant à évaluer le potentiel des entreprises libérées à prévenir du risque de burn-out. Dans le but d'explorer les perceptions et de collecter les avis des employés évoluant dans ce mode d'organisation, une

approche qualitative a été retenue. Pour cela, des entretiens semi-directifs individuels ont été privilégiés en vue de laisser la possibilité aux intervenants de s'exprimer librement sur le sujet, tout en maintenant l'orientation de la discussion vers des thèmes pertinents.

En tout, onze entretiens ont été menés avec des entreprises se définissant comme « libérées ». L'ensemble de leurs caractéristiques sont reprises dans la figure 4 disponible ci-dessous. Ainsi, les organisations participantes sont celles ayant été créés autour de la philosophie de l'entreprise libérée (cinq entreprises), ou bien celles ayant lancé un processus de libération depuis quelques années (six entreprises) ; offrant un certain équilibre. Le nombre d'entreprises libérées « officielles » étant relativement limité, la recherche a été ouverte à des organisations belges (trois entretiens), françaises (six entretiens), suisses (un entretien) et luxembourgeoises (un entretien). Celles-ci représentent des industries variées comme celles de la construction, de l'aéronautique, de la pharmacie, de l'événementiel, de la consultance et de l'informatique. Ce sont, en écrasante majorité, des organismes privés ; bien qu'une organisation à but non lucratif soit également représentée. De plus, ce sont plutôt des structures de petite taille, employant 10 à 49 employés (cinq entreprises) ; mais aussi de taille moyenne allant de 50 à 499 employés (trois entreprises) et enfin de taille importante, salariant plus de 1000 personnes (trois entreprises). L'ensemble de ces organisations ont été garanties l'anonymat de leur identité.

Au niveau des participants, des employés ayant de l'expérience professionnelle en-dehors des entreprises libérées et exerçant dans leur organisation actuelle depuis au moins un an ont été privilégiés. L'ensemble de leurs caractéristiques sont reprises dans la figure 3 disponible ci-dessous. Ainsi, trois entretiens ont été réalisés en face-à-face, un en audiovisuel et sept par téléphone. Par ailleurs, la parité des genres est respectée puisque les onze intervenants se composent de cinq hommes et six femmes. Il en va de même pour la répartition des âges : six interlocuteurs avaient entre 20 et 39 ans, quatre entre 40 et 59 ans, et un entre 60 et 74 ans. Ces personnes occupent diverses fonctions comme celles de développeur, de consultant, de chargé administratif ou financier, de chef de projet ou encore de dirigeant. Cinq d'entre elles ont des postes à responsabilité et sont directement en charge d'équipes. Enfin, il semblerait qu'au moins six participants aient un niveau d'éducation équivalant à celui d'un Master ; cette donnée reste inconnue pour l'autre moitié des intervenants. De même, l'état civil des employés interrogés reste globalement inconnu par manque d'informations fiables, bien que certains aient suggéré être mariés. Enfin, tout

Entretien	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Statut de la libération	En cours	Libérée	Libérée	En cours	En cours	En cours
Industrie	Pharmaceutique	Consultance commerciale	Logiciels informatiques	Architecture	Consultance commerciale	Immobilier
Nombre d'employés	+1.000	10-49	50-499	10-49	10-49	50-499
Type d'organisme	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé	À but non lucratif
Nationalité	Suisse	Française	Belge	Luxembourgeoise	Française	Française

Entretien	N°7	N°8	N°9	N°10	N°11
Statut de la libération	Libérée	Libérée	En cours	En cours	Libérée
Industrie	Logiciels informatiques	Construction	Consultance informatique	Aérospatial	Événementiel
Nombre d'employés	50-499	+1.000	10-49	+1.000	10-49
Type d'organisme	Privé	Privé	Privé	Privé	Privé
Nationalité	Belge	Française	Française	Belge	Française

Figure 3 : Caractéristiques des entreprises interrogées

Entretien	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°6
Sexe	Femme	Femme	Homme	Homme	Femme	Femme
Âge	40-59 ans	40-59 ans	20-39 ans	40-59 ans	20-39 ans	20-39 ans
Etat civil	Mariée		En couple			Mariée
Education	Master		Master			
Fonction	Chef de projet	Fondatrice et dirigeante	Développeur	Chargé financier	Chargée administrative	Chargée digitale
Responsabilités	Importantes	Importantes	Faibles	Importantes	Intermédiaires	Intermédiaires
Conditions d'entretien	Audio-visuel	Téléphonique	Face-à-face	Téléphonique	Téléphonique	Téléphonique

Entretien	N°7	N°8	N°9	N°10	N°11
Sexe	Homme	Homme	Femme	Homme	Femme
Âge	20-39 ans	60-74 ans	20-39 ans	40-49 ans	20-39 ans
Etat civil	Célibataire			Marié	
Education	Master		Master	Master	Master
Fonction	Développeur	Fondateur et dirigeant	Consultante	Chargé financier	Organisatrice
Responsabilités	Faibles	Importantes	Intermédiaires	Importantes	Faibles
Conditions d'entretien	Face-à-face	Téléphonique	Téléphonique	Face-à-face	Téléphonique

Figure 4 : Caractéristiques des personnes interrogées

comme pour les entreprises, l'anonymat des participants est garanti.

Ensuite, le guide d'entretien a été élaboré autour de plusieurs axes, avec des questions les plus ouvertes possibles (voir l'annexe 1 pour le guide d'entretien complet). Tout d'abord, il comporte une introduction prérédigée permettant de présenter le chercheur, la visée de l'étude ci-présente et le but de l'entretien. Cette introduction sert également à conforter les conditions d'anonymat et à demander l'accord explicite des intervenants pour l'enregistrement de l'échange. Puis, viennent des questions visant à amener le participant à parler de son parcours professionnel et à partager sa vision de l'entreprise libérée. Les questions suivantes portent sur ce mode d'organisation, et plus précisément sur les aspects positifs et négatifs perçus dans le travail et l'entreprise ; en particulier en amenant le participant à comparer son expérience présente avec son expérience passée en entreprise « classique ». Ensuite, le but est de comprendre à quel type de personne l'organisation ne convient pas – ou, de manière générale, à identifier les faiblesses de l'entreprise - en demandant si des collègues ont été amenés à quitter l'entreprise ou si l'intervenant lui-même avait déjà songé à démissionner. Après, le guide comporte des questions de réserve pour les ressources (contrôle, feedback, reconnaissance et soutien social) et les demandes (charge de travail, interférences vie privée / vie professionnelle et environnement physique de travail) visées par l'étude et qui n'auraient pas été abordées à travers les questions précédentes. Une fois tous les sujets couverts, le participant est amené à parler plus explicitement de son bien-être général, de son niveau de stress et de sa manière de le surmonter. Enfin, le participant a l'opportunité d'aborder un sujet qui lui paraît important et qui aurait été oublié.

D'autre part, un point essentiel à souligner est que les hypothèses sur lesquelles cette étude se base ne peuvent pas être entièrement testées à travers des entretiens puisque ces derniers ne sont pas suffisamment significatifs. Ainsi, le modèle de relations abordé précédemment offre avant tout un cadre de référence permettant de dégager des liens d'influence entre les ressources, les demandes et le niveau de burn-out. Il est donc considéré, ici, comme un outil heuristique dont l'utilité est d'ouvrir d'autres dimensions et de dégager des significations à travers l'échange.

En conclusion, cette étude procède à une analyse qualitative de la question de la prévention du risque de burn-out en entreprise libérée à travers des entretiens individuels semi-directifs. Cette approche permet de dégager tous les éléments essentiels à l'étude et

de faciliter la comparabilité des résultats. Les entreprises participantes sont libérées ou en cours de libération et fournissent une homogénéité correcte en termes de taille et d'industries représentées. Il en va de même pour les participants au niveau du sexe, de l'âge, de la fonction et du niveau de responsabilités exercé. Enfin, le guide d'entretien est conçu pour mieux comprendre les liens entre les demandes, les ressources et le niveau de burn-out, plus que pour tester strictement les hypothèses vues à travers le modèle de relations présenté antérieurement.

3.2. Résultats

3.2.1. Ressenti général sur l'entreprise libérée

Chaque participant a son avis et son ressenti sur l'entreprise libérée. De manière générale, ceux-ci étaient particulièrement positifs : « J'apprécie tout. » (entretien n°10)³, « Je suis complètement épanouie. » (entretien n°9), « On ne peut pas dire qu'il y a de côté négatif. » (entretien n°4) ou encore « Si je dois faire une balance entre le plus et le moins, je suis plutôt magnifiquement satisfaite. » (entretien n°1)⁴. Ces personnes considèrent également que leurs conditions de travail sont une chance : « Plus le temps passe, plus je me dis que [...] j'aurais pas pu trouver boîte plus confortable que ça pour moi. » (entretien n°7), « J'ai beaucoup de chance de travailler dans ces conditions. » (entretien n°1), « Je suis contente des conditions de travail que j'ai. Je sais que j'ai énormément de chance, comparé à d'autres personnes. » (entretien n°5)⁵. De même, lorsque les intervenants mettent en perspective leur expérience en entreprise libérée par rapport à leurs expériences précédentes en entreprises « classiques », ils y voient une amélioration : « Je vois plus d'avantages dans cette formule que dans la formule directive d'avant. », « Pour moi, c'est du progrès par rapport à mes débuts. » (entretien n°1). De leur côté, les dirigeants questionnés affirment tous que si fonder une entreprise libérée était à refaire, ils le referaient : « (*sans hésitation*) Ah oui bien sûr. » (entretien n°2).

Par ailleurs, les employés interrogés soulignent des bénéfices à plusieurs niveaux. Par exemple, au niveau de la santé, une dirigeante confie : « Les petits bobos, le cadre

³ La retranscription complète de l'entretien n°10 est disponible en annexe 2c.

⁴ La retranscription complète de l'entretien n°1 est disponible en annexe 2a.

⁵ La retranscription complète de l'entretien n°5 est disponible en annexe 2b.

surchargé, n'existent plus. [...] Je dors mieux. » (entretien n°2). Cette même personne indique d'ailleurs que : « Chez moi, j'en ai au moins deux qui ont fait un burn-out. [...] Ils nous ont rejoint justement parce que nous sommes collaboratifs. ». Une responsable administrative partage également que : « Tous les jours, je me lève, j'ai jamais eu la boule au ventre ou été dégoûtée d'aller au travail. » (entretien n°5). Certains intervenants soulignent également des bénéfices au niveau de l'engagement et de la motivation au travail : « Le personnel est beaucoup plus motivé à venir travailler. » (entretien n°4). Enfin, une chef de projet postule que l'entreprise libérée aiderait également à lutter contre l'absentéisme : « L'entreprise libérée, ça lutte absolument contre l'absentéisme. [...] Les gens arrivent à maîtriser leur charge de travail [et] comme il y a une très grande flexibilité, tu peux t'organiser sans chaque fois prendre des jours de congés. ». Aucun autre intervenant ne s'est exprimé sur le sujet.

D'autres personnes ont une vision un peu plus mitigée, voire négative de l'entreprise libérée, mais cela reste une minorité. Ainsi, une consultante partage que « Lors des premières semaines, j'avais l'impression d'avoir trouvé le monde des bisounours. » (entretien n°11). Moins nuancé, un chargé de finances confie que : « Je ne suis pas positif par rapport à l'entreprise libérée parce que je ne crois pas que c'est le mode idéal dans notre métier. » (entretien n°10). Cette même personne rappelle d'ailleurs que : « On travaille dans une entreprise pour lui faire gagner économiquement, être rentable, trouver des débouchés, voire être créatif. ». En effet, une chargée informatique concède que « c'est un système difficile à appréhender » et que, bien qu'elle soit elle-même convaincue par ce mode d'organisation : « On a encore beaucoup de personnes qui pensent que c'est une bêtise. » (entretien n°6).

En conclusion, les participants rapportent en majorité une perception positive de l'entreprise libérée. Ils y voient une amélioration par rapport à leurs expériences professionnelles précédentes et s'estiment chanceux d'évoluer dans un mode d'organisation de ce type. Certains bénéfices au niveau de la santé, mais aussi de la performance de l'entreprise sont mis en avant. Cependant, une minorité d'intervenants reste mitigée face à cette libération.

3.2.2. Niveau de burn-out

Un niveau exact de stress, et par extension de burn-out, n'est pas possible à mesurer à travers des entretiens. Cependant, les participants ne semblent pas montrer de signes de stress particulièrement significatifs et ce, même pendant des périodes durant lesquelles la charge de travail et les délais sont plus intenses que la normale. De plus, lorsque les intervenants sont invités à décrire une situation les ayant particulièrement stressés, ils ont du mal à trouver matière à répondre. Une chargée informatique indique ainsi : « Il faudra chercher alors. » (entretien n°6). De même, les personnes interrogées ont, presque à l'unanimité, répondu qu'ils ne ressentaient ni fatigue excessive, ni débordement chroniques au travail. Certaines concèdent tout de même se sentir fatiguées de temps à autres, mais considèrent cela comme une fatigue normale, n'étant pas nécessairement liée à l'entreprise libérée. Une seule participante confie ressentir fatigue, excès et débordement « tous les jours » mais être tout de même « magnifiquement satisfaite » de ses conditions de travail (entretien n°1). Il est intéressant de noter que cette même personne indique que : « Je suis, une fois sur deux, dans des projets dans lesquels les gens sont en burn-out à la maison. », ce qui traduit la fragilité de son environnement de travail.

Les intervenants ont également été interrogés quant à leur intention de départ de leur entreprise. Aucun d'entre eux n'a exprimé le souhait de démissionner à cause de l'organisation libérée. Cependant, quelques-uns n'excluent pas l'idée de le faire au profit de conditions matérielles plus avantageuses, comme un salaire plus attractif ou une meilleure proximité du lieu de travail : « Si on me propose le double de salaire à 3 km de chez moi, je sais pas si je dirais non. » (entretien n°10). Au contraire, une chef de projet partage rechercher une liberté accrue : « J'ai déjà songé à quitter mon entreprise mais pour avoir une activité peut-être plus indépendante [...] et curieusement, qui me laisserait encore plus de liberté et sans doute qui me donne encore plus de travail. » (entretien n°1).

En conclusion, les participants montrent un niveau de stress et, par extension, de burn-out faible. Une seule personne rapporte ressentir quotidiennement fatigue, excès et débordement, mais apprécie malgré tout l'entreprise libérée. Aucun intervenant ne songe à quitter son entreprise à cause de son mode d'organisation du travail.

3.2.3. Effet des ressources

L'effet de plusieurs ressources a été évalué à travers cette étude, en particulier celles du contrôle, de l'autonomie, du feedback, de la reconnaissance et du soutien social. À priori, la littérature suggère que les ressources ont une relation négative avec le niveau de burn-out (Demerouti *et al.*, 2001). Dans la pratique, ces ressources ne sont pourtant pas toujours vues de manière positive.

3.2.3.1. Contrôle, autonomie et flexibilité des horaires

Le contrôle est la première ressource à avoir été analysée. Il englobe la possibilité d'exercer une autorité, de décider de quelle manière les tâches sont effectuées, mais aussi de pouvoir être autonome. Ainsi, tous les participants ont affirmé jouir de ce contrôle. Par exemple, un responsable financier trouve positif que : « Si un jour, je tombe sur quelque chose et je suis vraiment persuadé que ça peut nous aider, [...] je peux prendre cette décision. [...] Rien que d'avoir ça dans sa tête, ça motive. » (entretien n°4). Une chargée de projet confie également apprécier « d'avoir une très grande liberté pour déterminer : qu'est-ce qui prioritaire aujourd'hui ? Qu'est-ce qui est prioritaire pour la semaine ? » (entretien n°1). Pour d'autres participants, ce pouvoir est « gratifiant » (entretien n°7) et leur permet de se sentir « responsabilisé et important » (entretien n°11). Il est même considéré essentiel car un système directif est « dévalorisant pour les gens, parce que [...] c'est leur dire qu'ils sont pas capables eux-mêmes de savoir ce qui va être intéressant pour eux. » (entretien n°7).

D'ailleurs, un point systématiquement mis en avant et particulièrement apprécié des participants est la flexibilité des horaires qu'offre typiquement l'entreprise libérée : « J'apprécie d'arranger mes horaires comme j'ai envie. » (entretien n°6), « J'apprécie l'énorme liberté que j'ai d'organiser mes journées de travail. » (entretien n°1), « La liberté d'horaire, [...] c'est quelque chose qui, moi, me plaît beaucoup. » (entretien n°7). Plus particulièrement, une femme a indiqué apprécier de pouvoir exercer son rôle parental sans inquiétude grâce à la souplesse de l'organisation : « J'apprécie de ne pas devoir me poser des questions et dire : « Comment va réagir mon chef parce que mon enfant est malade ? ». [...] C'est très appréciable de pouvoir évoluer dans une entreprise qui puisse comprendre des situations comme ça. » (entretien n°6). En ce sens, cette flexibilité peut aider à concilier les impératifs privés par rapport aux obligations professionnelles : « Tu peux t'organiser sans

chaque fois prendre des jours de congé, juste pour aller juste 1h chez le médecin. » (entretien n°1). Enfin, une chef de projet indique aussi que c'est justement cette souplesse d'horaires qui lui permet de mieux gérer la pression de son travail : « Pour me décontracter, moi, ma technique, c'est d'entrecouper ma journée de pauses. » (entretien n°1).

Pourtant, lorsqu'un intervenant indique : « que vous fassiez votre travail en 40h, 80h ou en 36h, [...] c'est pas important. » (entretien n°4) cela signifie, quelque part, qu'il n'y a pas de cadre pour réguler les heures de travail et donc, que cela peut laisser place à de potentielles dérives. Par exemple, une chargée de projet confie « travailler peut-être 12h aujourd'hui, mais le lendemain 6h » (entretien n°1). Lorsque cette personne exprime cela, c'est pour signifier qu'elle apprécie la souplesse des horaires, mais travailler 12h de suite ne peut pas être entièrement bénéfique.

Au niveau des inconvénients, plusieurs intervenants ont noté que l'autonomie caractéristique de leur entreprise signifiait souvent qu'il fallait savoir « se débrouiller par soi-même » (entretien n°1). Cette approche est parfois mal vécue. Un informaticien confie ainsi : « C'était angoissant. [...] On te balance dans le truc, démerde-toi » (entretien n°7). D'autre part, l'absence d'autorité désignée est aussi ressentie : « On m'a même dit : « Il n'y a plus de chef, il n'y a plus de machin, on se débrouille tous », oui, mais à un moment donné, quelqu'un doit faire le planning, diriger. » (entretien n°10). Cette même personne indique pour autant comprendre que cette situation puisse convenir à ses collègues car : « Ils mettent toute leur frustration et leur idée qu'ils sont chefs sans être chefs, ça fait plaisir. ».

En conclusion, le contrôle et l'autonomie sont globalement vus comme positifs par les participants. La flexibilité des horaires offerte est un des points qui ressort le plus des entretiens. Pour autant, certains intervenants minoritaires vivent parfois difficilement leur liberté et sont angoissés d'être livrés à eux-mêmes.

3.2.3.2. Feedback et reconnaissance

La seconde ressource à avoir été étudiée est celle du feedback, et par extension de la reconnaissance. Pour les travailleurs, il s'agit principalement de recevoir les informations nécessaires à la réalisation de leurs tâches et sur les objectifs à accomplir, ainsi que conseils pour s'améliorer. Ainsi, une partie significative des intervenants déclarent recevoir et donner du feedback dans leur travail : « Des feedbacks, on en a en permanence. On est dans une

situation où [...] on se dit les choses. » (entretien n°9). La plupart des participants a déclaré apprécier en recevoir, en particulier car cela leur permettait de s'améliorer et d'avancer : « Je pense que c'est plus intéressant d'en recevoir que de pas en recevoir et même si c'est très négatif. », « ça inspire beaucoup les gens d'avoir du feedback, même en direct » (entretien n°1), « C'est pas contre vous ou pour vous dévaloriser, c'est vraiment pour avancer » (entretien n°5). Un informaticien souligne justement que les erreurs sont les bienvenues : « C'est pas le genre de boîte où quelqu'un va venir te jeter la pierre. » (entretien n°3).

Au contraire, d'autres participants n'estiment pas recevoir du feedback outre-mesure dans leur quotidien au travail : « ça tuerait pas d'avoir un petit peu plus [...] ne serait-ce qu'au moment des évals'. » (entretien n°7). De même, ils ne voient pas nécessairement le feedback comme une opportunité d'amélioration : « Si je parle de feedback négatif, ou de feedback d'amélioration, [...] en fonction des personnes, il y en a [...] qui ne vont pas réussir à faire la part des choses. [...] Il y en a qui vont être vexés par la remarque. » (entretien n°9). En effet, certains intervenants ont parfois des difficultés à recevoir des retours, en particulier s'ils sont négatifs : « Prendre un feedback, c'est toujours un immense stress, parce que quand c'est du feedback spontané et les gens vous disent : « Ah, j'adore travailler avec vous, on est une très bonne équipe », [...] c'est toujours valorisant. Quand c'est un feedback qui est rendu obligatoire, [...] c'est plus stressant, parce qu'on se dit : « Ah, est-ce que cette personne va me donner un bon rating⁶ ? » (entretien n°1). Cette même personne ajoute plus tard que les erreurs ne sont pas vraiment tolérées dans son entreprise : « Quand les choses se passent pas bien, on les prend dans la tête. ». Enfin, un des intervenants estime que le feedback peut être encombrant : « On va avoir tendance à, peut-être, remettre en question les trucs après les avoir faits, parfois trois fois de suite, et ça, c'est parfois un peu lourd. » (entretien n°7).

À un autre niveau, une grande partie des participants a déclaré apprécier le fait de pouvoir exprimer son avis au travail : « Pouvoir exprimer ce qu'on pense et [...] d'être actrice de la société. » (entretien n°6), « Chacun a une voix, et chacun peut l'exprimer comme il l'entend. », « On a un avis, on peut tous le donner, on n'est pas obligé de le donner non plus. » (entretien n°5), « L'aspect que j'apprécie le plus, c'est de donner une opportunité à des gens qui ont des idées. » (entretien n°10). Naturellement, cette liberté d'expression

⁶ Note, classement

signifie parfois des désaccords : « D'une manière générale, ça va, après il y a des moments où c'est tendu, parce que (*pause*) on a chacun notre façon de voir les choses, notre façon d'interpréter les mots et, des fois, ça peut arriver qu'on soit pas d'accord, mais on va se le dire. » (entretien n°5).

Ainsi, trois intervenants soulignent la nécessité de se préparer mentalement à défendre son point de vue, ce qui semble les inquiéter : « Il faut savoir se faire entendre, exposer clairement son opinion. » (entretien n°11), « Il n'a pas peur de poser des questions directes et je sais que je dois me préparer à défendre mon point de vue jusqu'au bout, et je pense que c'est le cas le plus stressant. » (entretien n°3), « On se construit une genre de sous-équipe, avec des gants de boxe et on prépare le terrain, et comme, de toutes façons, c'est inévitable qu'en cas de perte d'argent, ici, les gens vous tombent dessus, au moins, on est préparés. » (entretien n°1).

Ces débats peuvent déboucher sur des situations conflictuelles : « On a déjà eu un petit accrochage. Il a compris qu'il fallait pas trop me chercher. » (entretien n°7). Cette même personne nuance tout de même ses propos par la suite : « Une discussion animée n'est pas spécialement une engueulade. ». D'autres intervenants regrettent l'absence d'une figure d'autorité pour arbitrer les divergences de point de vue. Une consultante confie : « De là découlent, de temps à autres, des tensions entre collègues ou entre services sans vraiment d'arbitre pour calmer le jeu. », « En l'absence de manager, les caractères plus forts ont tendance à s'imposer. » (entretien n°11).

D'autre part, la communication ouverte caractéristique de l'entreprise libérée entraîne, à priori, l'expression de la reconnaissance aux employés. Cependant, cette logique ne semble pas systématiquement s'appliquer dans la pratique. D'un côté, certains participants estiment être reconnus : « Je sens que j'apporte ma pierre à l'édifice et ça me va comme ça. » (entretien n°7), « Mes collègues me le disent verbalement. » (entretien n°11), « Je n'ai pas de problème au niveau de ma reconnaissance. » (entretien n°5).

Cependant, une chef de projet a une vision plus mitigée : « 50% reconnue. [...] Quand je reçois des remerciements ou que les gens me disent qu'ils sont heureux de travailler avec moi, c'est au niveau de l'équipe elle-même, c'est pas vraiment au niveau du management. » (entretien n°1). D'un autre côté, certains intervenants ne ressentent pas de reconnaissance : « J'ai jamais eu personne qui est venu : « Ah oui, tiens, le travail que tu as fait là était vraiment exceptionnel ». » (entretien n°3), « Non. [...] [*le service*] est vu plutôt comme un

boulet. » (entretien n°10). La reconnaissance n'apparaît donc pas comme étant toujours directement ressentie.

Quant à l'importance que les sujets apportent à être reconnus : celle-ci apparaît comme étant appréciée mais pas nécessairement essentielle à leur bonheur au travail. Ainsi, certains participants y accordent une grande valeur : « Oui, c'est important pour moi, je déteste décevoir mon entourage. » (entretien n°11), « C'est important parce que sinon, on tombe dans une espèce d'esclavagisme. » (entretien n°7), « ça permet de savoir si on va dans la bonne direction, donc oui. » (entretien n°5). Au contraire, d'autres intervenants ont une vision plus pragmatique : « Qui n'aime pas savoir son travail apprécié ? » (entretien n°3), « Si on a une reconnaissance, c'est toujours agréable. J'ai aussi appris à vivre sans ce besoin, parce que [...] dans le monde professionnel, la reconnaissance est très peu souvent donnée. » (entretien n°10).

En conclusion, le feedback tend à circuler en entreprise libérée, bien que ce ne soit pas systématique. Les participants apprécient d'avoir des retours, en particulier s'ils sont positifs. Cependant, lorsqu'ils sont négatifs, quelques-uns des intervenants ont exprimé avoir du mal à recevoir les remarques. Dans tous les cas, les sujets aiment la possibilité d'exprimer leur avis. Néanmoins, cela signifie qu'il faut être prêt à défendre son point de vue, ce qui est parfois inquiétant. De plus, les échanges peuvent déboucher sur des situations conflictuelles, sans qu'il y ait de figure d'autorité pour arbitrer. Enfin, les participants ne se sentent pas systématiquement reconnus par leur entreprise, mais plutôt par leurs collègues. Cette situation ne semble pas les gêner, car, bien qu'ils apprécient la reconnaissance, ils considèrent qu'ils peuvent assez facilement s'en passer.

3.2.3.3. Soutien social

La troisième et dernière ressource ayant été étudiée est celle du soutien social. Celle-ci se traduit par le niveau d'entraide présent dans l'entreprise, mais aussi par l'esprit de communauté présent. Globalement, les participants sont très positifs à ce niveau-là. En effet, ils rapportent une forte entraide au sein de leur équipe : « On est là pour s'aider les uns les autres. On est là pour être ensemble. » (entretien n°2), « Si j'ai une question, je connais un collègue qui s'y connaît mieux que moi, je n'hésite pas à aller jusqu'à son bureau pour lui poser des questions. » (entretien n°3), « Tout le monde est toujours 100%

disponible, comme si c'étaient tes potes, alors qu'en fait non, [...] c'est tes collègues. » (entretien n°7), « C'est important d'être attentif à nos collègues et puis de pouvoir apporter son soutien. », « C'est agréable de sentir justement que l'équipe est avec vous et [...] se soutient mutuellement. », « Le collectif est là pour trouver ensemble une solution et que vous soyez pas seul justement avec cette responsabilité-là. » (entretien n°5). Quelques intervenants disent aussi apprécier le soutien que leur manager leur apporte : « J'apprécie de pouvoir joindre mon chef, pas n'importe quand, mais pratiquement. », « Je pense que si je m'adressais à mon manager et que je me faisais rabouler⁷ et on me disait « démerde-toi vous-même », [...] je serais peut-être obligée de quitter mon entreprise. » (entretien n°1), « Un manager qui est plus coach que ce qu'on connaît de manière traditionnelle. » (entretien n°6).

Similairement, les participants se montrent particulièrement satisfaits de l'ambiance régnant dans leur entreprise et déclarent bien s'entendre avec leurs collègues : « Les collègues ne sont pas juste des collègues de travail, mais potentiellement des amis. » (entretien n°3), « Il y a une bonne complicité, on rigole, [...] ça crée de l'émotion. », « On a une relation qui est extrêmement [...] positive avec l'ensemble des collègues. » (entretien n°9). Les intervenants confient d'ailleurs que c'est cet esprit de communauté qui les empêche d'aller vers le négatif : « C'est pas tout le temps rose, mais comme il y a de la cohésion, ça facilite les choses. » (entretien n°5), « Quand vous avez des gens comme ça qui sont attentifs à vous, [...] ils vont vous aider à vous retrouver donc vous allez jamais dans le burn-out. » (entretien n°8), « L'esprit d'équipe fait toute la différence. » (entretien n°11). En comparaison, une chef de projet exprime un sentiment un peu plus mitigé : « Quand je travaille, pas 100% du temps, mais 75% du temps, je me sens à l'aise avec les collègues. » (entretien n°1). Un développeur confie aussi qu'il n'accorde pas une grande importance à l'entretien de sa relation avec ses collègues : « C'est pas très grave si je discute à peine avec mes collègues. » (entretien n°7). Cette dernière vision reste cependant singulière.

Enfin, les activités de groupe ou de team building ne semblent pas être organisées dans toutes les entreprises participantes, et il s'agit souvent d'une seule sortie annuelle majeure. D'ailleurs, une chargée administrative confie regretter que ces sorties ne soient pas plus fréquentes : « ça manque d'avoir beaucoup plus de moments de cohésion. » (entretien n°5). Quelques intervenants rapportent tout de même des activités plus régulières : « Il y a

⁷ La personne veut vraisemblablement dire « rabrouer ».

des collègues qui ont monté des groupes pour du sport, certains qui vont courir le midi. » (entretien n°7). Globalement, les sujets trouvent que cela impacte positivement leur relation entre collègues : « ça permet une cohérence de groupe, à chacun de se connaître de manière un peu plus informelle, [...] de faire connaissance et [...] de passer un bon moment ensemble. » (entretien n°9), « Je dirais que ça ressert nos liens. » (entretien n°11), « C'est l'occasion de parler à ses collègues sans avoir le cadre professionnel. » (entretien n°3), « Pour partager un moment de détente et se voir dans un autre contexte. » (entretien n°5). Finalement, une seule personne rapporte un avis négatif sur les activités de team building : « Je trouve que le team building, c'est un management assez directif hein. C'est le management qui dit : « Bah mes cocos, vous allez tenter de vous entendre ensemble. ». » (entretien n°1).

En conclusion, les participants rapportent une forte entraide au sein de leur équipe, mais aussi du soutien de la part de leur manager. Ils partagent également qu'il y a une bonne ambiance dans leur organisation et qu'ils s'entendent bien entre collègues. Ils soulignent que c'est justement cet esprit et ce sentiment de communauté qui leur permettent de rester positifs. Enfin, le team building n'est pas particulièrement courant au sein des entreprises interrogées, et il s'agit plus souvent de sorties annuelles que d'événements fréquents. Les participants disent apprécier ces activités de groupe mais ne les trouvent pas indispensables.

3.2.4. Effet des demandes organisationnelles

Les demandes organisationnelles constituent le deuxième concept principal ayant été étudié. Elles représentent tout ce qui va demander un effort au travailleur et lui coûter émotionnellement ou physiquement. Ainsi, l'effet de la charge de travail, des interférences vie privée et vie professionnelle et enfin, de l'environnement physique a été examiné. À priori, l'ensemble de ces demandes ont une relation positive avec le niveau de burn-out (Lee & Ashforth, 1996).

3.2.4.1. Charge de travail

La charge de travail est la première demande organisationnelle à avoir été évaluée. Dans la pratique, les perceptions de celle-ci sont mixtes. Par exemple, une chef de projet exprime avoir « toujours trop de travail. » (entretien n°1). La majorité des autres

intervenants a plutôt tendance à confier une charge de travail variable : « On fait de très longues journées parfois. » (entretien n°11), « ça m'est déjà arrivé [...] d'avoir beaucoup de tâches à faire [...] la semaine et que je n'arrête pas d'y penser le week-end. » (entretien n°3). Autrement, la dernière partie des participants ne paraît pas avoir une surcharge de travail : « C'est toujours très très supportable. » (entretien n°7).

Ce qui est intéressant, c'est que seule une personne exprime être stressée par sa charge de travail : « C'est inquiétant, [...] je reçois une charge de travail de fou. » (entretien n°1). Les autres participants ayant une charge de travail (parfois) importante ne semblent pas perturbés outre-mesure : « La charge de travail est importante et (*pause*) pas inquiétante » (entretien n°9), « On a des périodes creuses et d'autres très surchargées. On s'entraide pour ces dernières. » (entretien n°11). Ainsi, un responsable financier souligne : « À partir du moment où on te donne les moyens, c'est pas inquiétant. À partir du moment où on te donne pas l'outil, c'est plus stressant et plus inquiétant. » (entretien n°10). Leur charge de travail est donc, d'une manière ou d'une autre, rendue raisonnable. À ce niveau-là le soutien social semble jouer un rôle important.

En conclusion, la charge de travail varie selon les entreprises interrogées : elle est parfois grande, souvent variable. Curieusement, même lorsqu'elle paraît importante, les participants ne semblent pas mal le vivre car ils estiment avoir les moyens nécessaires pour la surmonter.

3.2.4.2. Interférences vie privée et vie professionnelle

La deuxième demande organisationnelle à avoir été étudiée est celle des interférences entre vie privée et vie professionnelle. Celle-ci va se traduire par le temps et la fréquence à laquelle les sujets vont travailler en vacances ou à la maison, en particulier en-dehors des heures de travail. Il s'agit aussi simplement de rester joignable ou d'avoir accès à ses tâches hors du lieu de travail. En pratique, la majorité des participants estime ne pas avoir de problèmes d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle : « Mon équilibre vie privée, vie professionnelle est équilibré. » (entretien n°5), « C'est vraiment ce que j'aime le plus, c'est le fait que ça permet un équilibre vie personnelle et vie professionnelle. » (entretien n°6). Une consultante confie d'ailleurs qu'un respect est porté à la vie privée des collaborateurs : « Les salariés en vacances ou en arrêt maladie ne sont jamais contactés. »

(entretien n°11). Ce n'est pas le cas partout, puisqu'une chef de projet partage avoir « énormément de difficultés à prendre des jours de congés et partir en vacances. » (entretien n°1), mais cela reste un cas unique.

Par ailleurs, tous les participants, sans exception, ont déclaré avoir la possibilité de pratiquer le télétravail. Cette flexibilité, également présente au niveau des horaires, est fortement appréciée : « Je vois beaucoup d'avantages par rapport à avant. Je peux faire plein de home office⁸. » (entretien n°1). Elle semble pourtant entraîner quelques dérives. En effet, certains participants confient travailler parfois lors de leurs jours de repos : « On a forcément des journées, ou des week-ends ou certains jours fériés qui vont être occupés. » (entretien n°1), « Je me suis engagée sur un résultat, [...] si je dois travailler le dimanche, je vais travailler le dimanche. » (entretien n°5). Cela n'a pas l'air d'être nécessairement mal vécu pour autant : « S'il faut pas bloquer quelqu'un, on est en vacances, et pendant une heure de temps, on doit joindre un call⁹ ou dépatouiller un truc, on peut le faire. », « S'il faut travailler un jour férié, et que toutes mes équipes dans le monde, pour un projet particulier travaillent, je suis, finalement, assez heureuse de travailler avec eux. » (entretien n°1).

En conclusion, les participants semblent jouir d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les collaborateurs sont respectés et ne sont pas encouragés à travailler plus que nécessaire. De même, ils peuvent pratiquer le télétravail, ce qu'ils apprécient énormément. Cette situation a quand même quelques dangers, puisque certains intervenants déclarent travailler lors de leurs jours de repos. Curieusement, ces derniers ne semblent pas mal le vivre pour autant. Néanmoins, même s'il s'agit d'un choix personnel et non pas d'une obligation, ce phénomène présente des risques puisqu'aucune restriction n'est mise en place par l'entreprise.

3.2.4.3. Environnement physique du travail

L'environnement physique est la troisième et dernière demande organisationnelle à avoir été étudiée. Les entreprises libérées tendent à être organisées en open-space, ce qui n'est pas un aménagement faisant l'unanimité. Cette intuition s'est confirmée en pratique. En effet, plusieurs participants soulignent que le bruit ambiant gêne leur concentration : « Je

⁸ Télétravail

⁹ Appel, conférence

suis une personne extrêmement sensible au bruit. [...] J'ai énormément de mal à supporter le brouhaha dans un open-space, [...] donc j'ai tendance à préférer faire du home office¹⁰. » (entretien n°1), « Ce qui a tendance à plus me déconcentrer, c'est le bruit. » (entretien n°3), « ça me facilite pas, dans la mesure où [...] on entend un bruit continu. [...] On est peut-être moins concentrés. » (entretien n°5), « ça déconcentre quand même pas mal. Il y a des moments, je me mets les écouteurs dans les oreilles pour m'isoler. » (entretien n°10). Cependant, certains intervenants apprécient de pouvoir pratiquer le télétravail afin de compenser : « Quand je suis au travail [...] ma concentration est de 50%. Quand je fais home office, ma concentration est peut-être plus proche de 80%. » (entretien n°1). Une chargée administrative précise tout de même que : « On est pas constamment obligés d'être en télétravail pour être au calme. » (entretien n°5), mais cela signifie aussi que l'entreprise doit fournir des espaces de travail calmes et isolés.

Au contraire, plusieurs participants déclarent apprécier une organisation en open-space, car cela facilite la communication et la relation entre collègues : « La partie positive, c'est justement qu'on puisse échanger plus facilement. » (entretien n°3), « Je suis un gros partisan de l'open-space. [...] Tu échanges plus facilement des anecdotes de boulot [...] avec tes collègues sans avoir spécialement à aller chercher un café. », « Pour l'ambiance générale, c'est un gros gros plus. » (entretien n°7), « C'est vachement plus agréable et plus humain [...] et ça crée un petit sentiment d'équipe. », « Le fait de ne pas avoir de murs qui nous séparent, c'est beaucoup plus agréable. » (entretien n°9).

Par ailleurs, deux personnes ont mentionné un système de placement libre. Dans la première entreprise, le placement est libre mais il existe un système de réservation, ce qui évite les surprises. La personne interrogée n'a pas émis d'avis particulier sur le sujet (entretien n°6). Dans l'autre entreprise concernée, les bureaux sont entièrement libres et à disposition de tous les collaborateurs. Là, la participante émet des sentiments négatifs : « Nous n'avons plus de bureaux. [...] Nous n'avons que des places de travail libres, [donc] quand on arrive au travail le matin, [...] on sait pas si toutes les places sont occupées, si on va en avoir une. » (entretien n°1). Elle poursuit : « Je peux jamais poser mes affaires quelque part. Je me promène avec ma machine¹¹ comme si c'était mon sac à main. ». Elle explique la conséquence de cette approche : « Les gens n'ont plus envie d'aller au bureau parce que

¹⁰ Télétravail.

¹¹ Ici, la « machine » sous-entend l'ordinateur portable.

nous n'avons plus de places. [...] ça fait que les gens ont tendance à faire du home office [...] et, du coup, tu es dans l'environnement de la maison. ». Cette situation semble particulièrement gêner l'intervenante : « Quand tu as cinq personnes qui participent à un call, [...] il y a un bruit phénoménal. [...] Ils sont à la maison, il y a le chien qui aboie, il y a l'enfant qui pleure, il y a la femme qui demande quelque chose. » (entretien n°1).

En conclusion, les participants apprécient la communication et l'ambiance que l'open-space permet. Cependant, ils conviennent que cet aménagement génère du bruit et que cela gêne leur concentration. C'est pourquoi, ils aiment pouvoir s'isoler dans des espaces dédiés ou bien de pouvoir faire du télétravail de temps à autres pour compenser. Enfin, une entreprise a décrit un système d'emplacement libre qui laisse l'intervenante concernée particulièrement négative.

3.2.5. Effet des caractéristiques individuelles

En complément aux demandes organisationnelles et aux ressources, il est intéressant d'étudier les effets des caractéristiques individuelles, comme l'âge, l'état civil, l'éducation, mais aussi l'attitude face au travail et la personnalité de l'employé. En effet, tous les participants s'accordent à dire que le mode d'organisation de leur entreprise n'a pas convenu à tous ses collaborateurs : « Ah oui, bien sûr (*sans hésitation*). Ils sont partis. » (entretien n°2), « Il y a certaines personnes, qui, au bout de deux semaines, s'en vont, parce que [...] cette façon de faire [...] ne leur convient pas. » (entretien n°3), « C'est pas tout le monde qui a les capacités organisationnelles et mentales pour supporter du management libre. » (entretien n°1), « Pour moi, c'est pas un mauvais ou un bon modèle. C'est le modèle qui me correspond et je pense que ce modèle-là ne correspond pas à tout le monde. » (entretien n°5). Nous allons explorer ce qui fait la différence.

3.2.5.1. Le besoin de cadre

D'après les participants, la raison principale pour laquelle l'entreprise libérée ne convient pas à tous les travailleurs est l'absence de cadre : « Il y a une personne [qui] était un peu perdue par ce nouveau mode de fonctionnement, qui avait besoin qu'on lui dise quoi faire [...] et qui avait besoin d'une hiérarchie pour faire le tampon. » (entretien n°5), « Il y a

des gens qui aiment avoir [...] un cadre, enfin un truc bêtement formel [...] et qui fonctionnent un peu comme du bétail. [...] Il faut qu'il y ait leur petite rangée qui les mène tranquillement à la grange, au pré, [...] et s'ils n'ont pas ça, ça ne leur va pas. », « Il ne faut pas être en situation de suiveur, il ne faut pas être un mouton. » (entretien n°7), « Il faut être très autonome, adaptable, avoir l'esprit d'équipe et surtout réfléchir (*insiste sur le dernier mot*). Certaines personnes sont plus à l'aise quand il faut juste suivre les instructions. » (entretien n°11), « Je crois que c'est aussi un concept dans la tête. [...] Les gens qui aiment vraiment la routine, probablement, que ça va pas leur convenir et qu'ils risquent de rentrer dans le stress. » (entretien n°1).

Ainsi, l'organisation libre demande aussi une certaine période d'adaptation : « C'est sûr qu'au début, c'était un peu déstabilisant et qu'il a fallu un bout de temps pour se faire à l'ambiance du truc. » (entretien n°7). Il faut apprendre à se débrouiller : « L'autonomie, c'est un apprentissage pour ceux qui l'ont jamais eue. » (entretien n°10), « Si j'attends et que je pleurniche et je dis : « Oh, j'ai jamais fait ça de ma vie, je sais pas le faire », ça ne fonctionne pas. » (entretien n°1). Cet état d'esprit comporte des risques : « On peut, en une seconde, tomber dans du surmenage ou du burn-out, parce qu'on maîtrise plus la situation. » (entretien n°1). À un autre niveau, un intervenant estime que le cadre est aussi nécessaire à certains employés pour être performant : « Certaines personnes, en l'absence de contraintes, elles, étaient beaucoup moins efficaces que leur mettre une deadline¹². » (entretien n°3). D'autre part, un responsable financier estime que l'absence de cadre formel prôné éclipse les « règles du jeu » de l'entreprise libérée : « Il n'y a plus de chef et on fait ce qu'on veut, et [...] les gens ne veulent plus accepter certaines formes de contrainte et un cadre. » (entretien n°10).

En résumé, l'organisation libérée correspond donc aux personnes autonomes, indépendantes, débrouillardes, entrepreneuses et flexibles. Au contraire, elle convient moins bien à celles ayant besoin de cadre, de hiérarchie, de routine, de formalité et de prévisibilité. Lorsqu'elles sont livrées à elles-mêmes, certaines personnes peuvent être moins efficaces ; et si elles sont totalement perdues, cela peut dérapier sur une situation de surmenage. Enfin, l'absence de cadre signifie qu'il y a tout de même des règles du jeu à respecter.

¹² Date d'échéance à laquelle la tâche doit être accomplie.

3.2.5.2. Savoir se poser des limites et le rôle de la famille

Un aspect étant ressorti assez souvent des entretiens est celui de savoir se poser des limites au niveau de la charge de travail acceptée, car le modèle d'organisation libéré ne le provoquera pas nécessairement de lui-même : « Mon chef me demandait 20 trucs, donc moi j'allais le voir, je dis « écoute, tu me demandes de revoir ça, ça, moi j'ai ça, ça, ça. Quelles sont tes priorités ? » », « À moi de défendre mon steak, si je vois qu'il me demande quelque chose d'impossible, [...] à moi d'aller voir : « Ecoutez, je suis désolée, moi, ça, je sais pas faire, j'ai pas l'équipe pour. » et si ils veulent pas l'entendre, bah tant pis. » (entretien n°10), « Il a aussi assez de [liberté] pour prévenir le management que les choses ne vont pas. » (entretien n°1).

Ainsi, c'est à la personne de dire clairement qu'elle n'a pas les moyens d'assumer la charge de travail confiée lorsque c'est le cas. Il s'agit de savoir communiquer, non seulement avec son équipe, mais aussi avec son manager. Une participante estime que ce dernier a également son rôle à jouer : « Si on a un bon chef, un bon coach, un bon mentor, il va être effectif. Il va dire : « Ah oui, mince, cette personne, maintenant, elle est chargée à 200%, ça ne va pas marcher. » » (entretien n°1). Enfin, cette même personne estime qu'il faut avoir les capacités nécessaires pour évaluer ce qui est réalisable de ce qui ne l'est pas : « Les gens n'arrivent pas à reconnaître à temps, au démarrage : « Hé, vous me demandez de faire A et là, aujourd'hui, je dois faire ABC mais je peux pas. » », « Il faut avoir des capacités d'évaluation des tâches [...] pour se rendre compte est-ce qu'on va dans le mur ou pas. » (entretien n°1).

À ce stade, le niveau d'éducation aurait peut-être une influence, mais cela se discute : « Cette autonomie signifie que cette personne a suffisamment de knowledge¹³, de background¹⁴, de training¹⁵, pour être capable de faire son travail tous les jours. » (entretien n°1), « Il y a des gens qui sont plus indépendants que d'autres. C'est pas une question d'études forcément. » (entretien n°10). L'expérience semble également jouer un rôle : « Je me sens un peu moins débordée qu'avant parce que j'ai plus de méthode [...]. Je suis plus organisée dans mon travail. » (entretien n°5), « Plus le temps passe, plus j'ai l'habitude et ce

¹³ Savoir

¹⁴ Expérience, milieu, éducation de la personne.

¹⁵ Formation

stress diminue. » (entretien n°11). Pour autant, ces aspects n'ont pas été régulièrement mentionnés.

Par ailleurs, les intervenants ont aussi souligné qu'ils devaient se limiter pour ne pas travailler depuis chez eux, en vacances, le week-end ou en-dehors des heures de travail : « En vacances, j'évite maintenant. [...] Je considère qu'il y a un temps pour tout. », « Quand je rentre du travail, [...] j'ai pour habitude de pas rallumer mon pc. J'ai mon GSM pro, si on m'appelle [...] ça tombe en messagerie et puis c'est tout. » (entretien n°10), « Il faut juste se changer les idées et il faut surtout s'empêcher d'y réfléchir et surtout pas travailler le week-end. Il faut pas céder à ce genre de choses, de pratiques, de travailler le week-end, et il faut accepter que les heures de travail sont terminées. », « Je m'empêche de travailler en vacances. » (entretien n°3), « Moi, je suis on/off. Quand je suis au travail, je suis à 200% [...]. Quand je suis à la maison, j'en parle plus. » (entretien n°5). Ce qui ressort de ces remarques, c'est que la possibilité de travailler reste omniprésente. Tout dépend donc de la volonté de l'employé à s'imposer des limites ou non.

À ce niveau-là, la famille semble jouer un rôle crucial. D'un côté, certains proches montrent un soutien et de la compréhension quant à la situation particulière du travailleur en entreprise libérée : « Je crois que tout le monde dans la famille comprend. » (entretien n°1), « Je suis plutôt d'une famille qui [...] n'est pas regardante à ce niveau-là. Quand il faut travailler, il faut travailler. » (entretien n°5), « Quand on a la chance de travailler dans l'entreprise libérée et qu'on s'y plaît (*pause*), il faut aussi avoir beaucoup de chance [...] que dans l'entourage familial, les gens vous comprennent et relativisent aussi. » (entretien n°1).

D'autres familles semblent, au contraire, condamner l'empiètement du travail sur la vie privée : « Tout le monde s'accorde à me dire que ce n'est pas une bonne idée et que il y a un temps pour tout : un temps pour le travail et un temps pour la vie privée. » (entretien n°3), « Je peux comprendre que dans certaines familles, ils n'ont peut-être pas la chance d'expérimenter l'entreprise libérée ou d'avoir autant de liberté que j'ai, et peuvent peut-être être confrontés aussi à des difficultés de l'ordre de la vie privée. » (entretien n°1).

En conclusion, puisque l'entreprise libérée n'impose pas de cadre, cela laisse une liberté importante aux employés d'entreprendre et de constituer leur propre charge de travail. Cependant, sans limites, celle-ci peut se transformer en surcharge, en particulier si la personne n'est pas capable de communiquer avec son équipe ou si elle n'évalue pas correctement l'ampleur des tâches à accomplir. D'ailleurs, il est aussi important que la

personne sache modérer le travail supplémentaire qu'elle effectue en dehors des heures de travail. C'est une question de savoir se déconnecter du travail une fois chez soi et là, la famille semble avoir une influence significative, puisqu'elle va encourager ou non l'employé à se limiter.

3.2.5.3. Autres dimensions de l'attitude et de la personnalité

Enfin, l'attitude et la personnalité des travailleurs constituent la troisième et dernière caractéristique individuelle à avoir été examinée. Il s'agit, tout d'abord, de la vision du travail, ainsi que du degré d'influence que l'employé pense pouvoir exercer sur ses conditions d'exercice. Pour le reste, « c'est une question de caractère » (entretien n°4).

En pratique, plusieurs approches ont été constatées. Par exemple, certains participants essayent de relativiser les situations stressantes afin de les rendre plus acceptables : « Si y a un problème [...], soit y a une solution, et du coup ça sert à rien de stresser, soit y a pas de solution, et du coup, ça sert à rien de stresser. », « On a l'habitude de prendre les choses avec distance et humour. [...] On fait les choses sérieusement mais on ne se prend pas au sérieux. », « Se rendre malade pour un bug, c'est pas une bonne idée. » (entretien n°9), « Quand j'ai vraiment une charge de travail considérable et que je sais que je dois éclater mes heures, ou travailler la nuit ou faire d'autres choses, je relativise aussi. Je me dis : « Ok, c'est pas très génial, j'aurais préféré faire autrement, mais finalement j'ai un travail. » » (entretien n°1).

Au niveau de la personnalité, divers éléments sont également ressortis. Par exemple, un informaticien confie que son anxiété sociale n'a pas aidé son intégration dans une entreprise où la communication est centrale : « Quand c'est quelqu'un de pas à l'aise socialement, c'est sûr que c'est pas trop cool et qu'il a fallu un bon bout de temps avant que je commence à me relaxer un petit peu. » (entretien n°7). Un chargé financier partage aussi que certains de ses collaborateurs s'étaient montrés individualistes, et que cela ne collait pas avec l'esprit de communauté que l'entreprise libérée essayait d'instaurer : « Des gens qui utilisent la liberté pour leur propre intérêt et après [...] il y a les personnes qui sont dans la compétition, qui sont plus individualistes, qui ont besoin de se mesurer aux autres. » (entretien n°10). Une consultante semble également aller dans ce sens en disant : « C'était la première difficulté : déposer son égo. » (entretien n°2). Cette même personne emphase le

rôle des valeurs : « Il y a des personnes qui sont parties. [...] Ils ont pas expérimenté personnellement les valeurs prônées [...] dans leur vie de tous les jours. ». Dans le même style, un dirigeant soutient que les idéaux ont aussi une influence : « Pourquoi les gens font du burn-out ? C'est parce qu'ils ont un but : [...] il fallait que je réussisse, il fallait que j'ai 20, il fallait que je passe mon examen. » (entretien n°8).

En résumé, les entretiens ont mis en exergue des éléments complémentaires sur l'influence de l'attitude et de la personnalité de l'employé sur son niveau de stress. En particulier, l'importance de relativiser a été mentionnée à plusieurs reprises. En outre, il apparaît qu'il s'agit aussi d'une question de valeurs, qui doivent être en ligne avec celles de l'entreprise. Quelques autres aspects sont également ressortis, comme les capacités de sociabilisation de la personne, le degré de réalité et la pression générée par ses idéaux, mais aussi son individualisme ou sa volonté de faire partie d'une communauté. Au final, un seul avis diffère du consensus des participants sur l'importance de l'individu dans l'apparition du mal-être : « Ce n'est pas l'individu qui est comme-ci ou comme ça, c'est le contexte dans lequel il est. » (entretien n°8).

3.2.6. Autres thèmes récurrents

Il est intéressant de noter que certains thèmes, autres que ceux précédemment abordés, sont fréquemment ressortis des entretiens. Le premier aspect est l'importance du manager et du dirigeant. Ce dernier doit avoir une vision afin d'instaurer une organisation libérée cohérente et d'inspirer les collaborateurs. En ce sens, deux personnes indiquent : « Je pense que pour qu'une entreprise libérée puisse marcher, [...] le directeur général [...] doit être porteur. » (entretien n°6), « Il faut, quelque part, quelqu'un qui a un objectif, une vision. » (entretien n°10). En effet, avoir une liberté d'action et de mouvement n'exclut pas un cadre défini. Quelques intervenants semblent ainsi suggérer que c'est ce point-là qui fait la différence entre le succès et l'échec de la libération de l'entreprise : « Il y a des règles du jeu. » (entretien n°6), « Il y a des règles communes définies et [...] c'est dans ce cadre-là que j'évolue. » (entretien n°5), « Il faut fixer les règles de jeu, qu'elles soient bien clairement définies, et à partir de là, tu laisses l'autonomie à l'intérieur de ce cadre, et alors là ça fonctionne. [...] Si elle fait pas ça, c'est un flou artistique, alors là, pour moi, c'est un échec. » (entretien n°10).

Dans un second temps, certains participants ont évoqué des systèmes de partage du capital : « Je vais jusqu'à partager le patrimoine, le capital. » (entretien n°2), des bénéfices : « Chacun a sa petite part du gâteau. » (entretien n°4), ou encore des primes (étant, par exemple, redistribuées au sein des équipes d'une des entreprises participantes selon leurs propres critères) (entretien n°6). Il s'agit d'un point particulièrement intéressant car il rejoint la notion de récompense évoquée plus tôt dans l'étude et qui avait justement montré un lien négatif avec le niveau de burn-out (Siegrist, 1996 ; van Vegechel, 2005). Pourtant, ce modèle incluait également la récompense sous forme de salaire, ce qui, d'après un directeur administratif, n'est pas un point primordial en entreprise libérée : « Les gens, à un moment donné, que leur voisin gagne 200 ou 300 ou 400 euros de plus, ça ne leur fait plus rien, parce qu'en fait ils sont tellement contents de venir travailler. Ils aiment leur boulot. Ils savent que le salaire qui leur est attribué est tout à fait correct par rapport à ce qu'ils font, donc le voisin, s'il gagne 500 euros de plus, ce n'est pas important. » (entretien n°4). Ainsi, le bien-être au travail éclipserait la forme de récompense apportée par le salaire.

Enfin, le troisième et dernier point est celui des formations sur la gestion du stress et de la communication. Ainsi, trois entreprises offraient l'accès à : « des ateliers du rire, sophrologie, [...] méditation » (entretien n°5), « Sophrologie, du yoga, de rigolo-thérapie, [...] des stretchings » (entretien n°6), « gestion du stress, gestion de la communication, [...] gestion des conflits » (entretien n°4), « des ateliers avec un coach sur l'art du feedback. » (entretien n°5). Une participante rapporte également que : « Toute la partie sous le toit de l'entreprise a été transformée en dojo : un endroit où les personnes puissent se réunir, se reposer. » (entretien n°6). Les personnes concernées par ces programmes confient les avoir appréciés et y voir une différence par rapport à avant : « Il y a des réactions qu'on a plus, on est peut-être un peu moins impulsifs. », « ça me permet d'être plus sereine dans mon moi. » (entretien n°5), « C'est apaisant. » (entretien n°6).

En conclusion, plusieurs points additionnels sont ressortis des entretiens. Le premier élément touche à l'importance de la vision du dirigeant et à la mise en place de règles du jeu pour que la libération soit un succès. Puis, la notion de récompense au niveau de la répartition des bénéfices a été abordée, et l'idée que le salaire ne puisse pas jouer un rôle primordial a été suggérée. Enfin, quelques entreprises confiaient avoir recours à des formations sur la gestion du stress et de la communication, ce qui paraissait avoir un effet positif sur les participants concernés.

3.3. Conclusions sur les hypothèses

Plusieurs hypothèses ont été formulées concernant l'influence des caractéristiques individuelles, des demandes et des ressources du travail sur le bien-être des employés et sur leur niveau de burn-out. À travers cela, le but était de comprendre si les entreprises libérées pouvaient offrir un environnement de travail propice à la prévention du risque d'épuisement professionnel. De par la nature de l'étude, nous cherchions principalement à dégager des liens d'influence entre les différents concepts et de nouvelles pistes de réflexion, plutôt que d'essayer d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses au sens strict.

3.3.1. Influence des demandes organisationnelles

Dans un premier temps, l'influence des demandes organisationnelles sur le niveau de burn-out a été explorée, et l'hypothèse était qu'il y avait une relation positive entre ces deux concepts. Les demandes retenues étaient la charge de travail, les interférences entre vie privée et vie professionnelle, et enfin, l'environnement physique de travail.

Concernant la charge de travail, les intervenants rapportaient généralement une quantité de travail variable selon le moment. Une seule personne exprimait avoir une surcharge de travail constante. Pourtant, aucun des employés n'a partagé d'inquiétude à ce niveau-là. Plusieurs ont ainsi admis que la quantité de travail aurait pu être stressante, mais ils ont insisté sur l'aide qu'ils recevaient de la part de leurs collègues. Nous concluons donc, avec précaution, que la charge de travail aurait une relation positive sur le niveau de burn-out, mais que les ressources présentes en entreprise libérée seraient suffisamment abondantes pour modérer cette relation.

Ensuite, les interférences entre vie privée et vie professionnelle ont été étudiées. Les résultats indiquent que ces interférences existent bel et bien dans les entreprises libérées, puisque les participants confient tous pouvoir pratiquer le télétravail et jouir d'une flexibilité d'horaires. De même, quelques-uns admettent travailler ponctuellement le dimanche ou en vacances, et rester joignable sur leur temps personnel. Pourtant, à une exception-près, aucun sujet ne rapporte de déséquilibre ou d'empiètement de sa vie professionnelle sur sa vie privée. La possibilité de faire du télétravail et la souplesse des horaires font justement

partie des points les plus appréciés par les employés interrogés, car cela permet d'accommoder leur emploi du temps en fonction de leurs impératifs familiaux. Deux conclusions alternatives peuvent être tirées de ces constatations. La première est qu'il n'existe pas de relation entre les interférences entre vie privée et vie professionnelle, et le niveau de burn-out. La deuxième possibilité, privilégiée, est que ces interférences ont effectivement une relation positive avec le niveau d'épuisement professionnel, mais que la ressource que représente la flexibilité horaire est suffisamment importante pour modérer cette relation.

Enfin, la dernière demande organisationnelle à avoir été analysée est l'environnement physique du travail, en particulier l'impact de l'open-space. Tous les participants ont confirmé évoluer dans ce type d'aménagement et un nombre significatif d'entre eux a souligné que le bruit gênait la concentration. En compensation, un certain nombre de participants a mentionné la possibilité de faire du télétravail, mais aussi la disposition de salles calmes et isolées à cet effet. Les intervenants ont aussi mis en avant les côtés positifs de la disposition en open-space : la favorisation de la communication et le sentiment de faire partie d'une communauté. Par ailleurs, deux personnes ont également évoqué un système d'emplacement libre. L'une d'entre elles s'est montrée particulièrement négative à ce sujet, tandis que l'autre est restée neutre. Par conséquent, l'environnement de travail impacte négativement la concentration des employés. Aller jusqu'à conclure que cette demande a une relation positive avec le niveau de burn-out reste discutable. Dans tous les cas, le télétravail, les salles isolées et l'esprit de groupe apparaissent être des ressources modératrices entre le niveau de stress et la demande que constitue l'environnement de travail.

En résumé, la charge de travail, les interférences entre vie privée et vie professionnelle et éventuellement l'environnement physique de travail semblent suggérer une relation positive avec le niveau de burn-out, bien que cette conclusion soit à prendre avec précaution. Dans chaque cas, des ressources comme le soutien social, la flexibilité des horaires et le télétravail paraissent jouer un rôle modérateur. Ces conclusions sont globalement consistantes avec la littérature et le modèle de relations proposé. Quant à l'hypothèse indiquant que le niveau de burn-out renforcerait positivement l'impact des demandes sur le travailleur, il n'y a pas suffisamment d'éléments disponibles pour pouvoir juger de ce postulat.

3.3.2. Rôle des caractéristiques individuelles

Dans un deuxième temps, les caractéristiques individuelles ont été examinées. L'hypothèse de base était qu'elles auraient un impact sur le niveau de burn-out. Tout d'abord, il y avait des variables démographiques incluant l'âge, l'état civil et l'éducation de la personne. Il convient de noter que, de par la nature de l'étude, ces données n'ont pas pu être mesurées avec exactitude, et n'ont pas été systématiquement mentionnées dans chaque entretien. Quelques suggestions peuvent tout de même être proposées à partir de ce qui a été observé.

Premièrement, l'âge pourrait avoir une légère influence sur les capacités de gestion du stress de la personne. En effet, un petit nombre de participants ont souligné que le temps et l'expérience acquise au cours de leur carrière leur permettait d'appréhender plus sereinement leur travail et de développer des techniques d'organisations plus efficaces, réduisant ainsi le stress généré. Les autres intervenants n'ont pas particulièrement abordé le sujet et n'ont ainsi pas exprimé d'opinion sur la question. Par conséquent, ces résultats semblent suggérer une relation négative entre l'âge et le niveau de burn-out, ce qui est consistant avec la littérature (Maslach *et al.*, 2001).

Concernant l'état civil, il pourrait également avoir une influence sur le niveau de burn-out des travailleurs. Plus précisément, les personnes en couple ou mariées et recevant le soutien de leur famille paraissent moins fortement impactées par les aspects négatifs des demandes organisationnelles que les autres. D'autre part, l'entreprise libérée semble être particulièrement positive pour les parents, puisqu'une femme a déclaré apprécier cette organisation car cela lui permettait d'exercer plus sereinement son rôle de mère. Ainsi, la souplesse des entreprises libérées facilite la conciliation entre les exigences de la vie privée face à la vie professionnelle. Par ailleurs, la famille paraît jouer un rôle significatif car c'est elle qui va encourager le proche à se poser des limites entre les deux sphères de la vie ou, au contraire, qui va soutenir son (sur)investissement dans le travail. Ces observations invitent à conclure que les personnes célibataires et celles ne recevant pas un soutien positif de la part de la famille, sont les plus à risque de souffrir de burn-out, ce qui est cohérent avec la littérature (Maslach *et al.*, 2001).

La troisième variable démographique était le niveau d'éducation, qui suggère aussi une influence sur la gestion du stress. En effet, une participante a insisté sur le fait que les études permettaient aux employés de développer le savoir nécessaire pour effectuer correctement leur travail. Sans ces connaissances, et devant évoluer en toute autonomie dans l'entreprise libérée, le travailleur est plus susceptible d'être inquiet par son travail. La formation permet aussi de développer les capacités de l'employé à évaluer la faisabilité des tâches et la charge de travail qu'elles représentent, évitant ainsi la surcharge. Cette argumentation suggère que le niveau d'éducation a une relation négative avec le niveau de burn-out, ce qui n'est pas consistant avec la littérature (Maslach *et al.*, 2001).

Enfin, à part les variables démographiques, les caractéristiques individuelles retenues comprenaient également l'attitude et la personnalité du travailleur. Tous les participants ont été amenés à s'exprimer sur le type de profil auquel l'entreprise libérée ne convenait pas, et donc par extension sur les individus qui risquaient de souffrir de ce mode d'organisation du travail. À travers les entretiens, plusieurs traits de caractère ont ainsi été dégagés. Les salariés étant partis des entreprises libérées sont ceux ayant besoin de cadre, d'instructions, de formalisme et donc étant peu autonomes, indépendants, ne sachant pas faire la part des choses, et parfois étant aussi individualistes et idéalistes. Au contraire, les personnes s'épanouissant dans ce même type d'entreprise étaient celles étant autonomes, indépendantes, proactives, réalistes, disciplinées et sachant communiquer. En conclusion, la personnalité paraît clairement jouer un rôle sur le bien-être des travailleurs en entreprise libérée.

Pour résumer, les variables démographiques retenues semblent suggérer des liens d'influence avec le niveau de burn-out. Ainsi, l'âge et l'éducation paraissent avoir un lien négatif avec le niveau d'épuisement professionnel. De même, les employés étant mariés ou en couple seraient moins susceptibles de développer le syndrome. D'autre part, la personnalité et l'attitude face au travail semblent, de toute évidence, avoir une influence sur l'apparition de l'épuisement professionnel. Enfin, avec les éléments actuels, il n'est pas possible de conclure sur l'hypothèse avançant que le niveau de burn-out amplifierait l'impact des demandes sur le travailleur.

3.3.3. Rôle des ressources

Le troisième concept principal à avoir été analysé est celui des ressources. Il s'agit des éléments auxquels l'employé accorde de l'importance et qui vont l'aider à effectuer son travail. Dans le cadre de l'entreprise libérée, trois sortes de ressources avaient été retenues : le contrôle (incluant l'autonomie et la flexibilité des horaires), le feedback (y compris la reconnaissance) et le soutien social (avec le team building).

Dans un premier temps, le contrôle a été examiné. Celui-ci est particulièrement apprécié par les participants, surtout car il leur permet de gérer leur emploi du temps avec beaucoup de souplesse. Les intervenants aiment aussi être autonomes et indépendants. Cependant, ils admettent que cette appréciation est très personnelle et qu'il faut savoir se débrouiller dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de tout un chacun. Nous concluons donc que, selon la personnalité de l'employé, le contrôle et l'autonomie seront soit positivement, soit négativement liés au niveau de burn-out. Nous concluons également que cette ressource permet de modérer les interférences entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que la charge de travail dans une moindre mesure.

Dans un deuxième temps, le feedback, et par extension la reconnaissance, ont été étudiés. Le premier apparaît comme étant globalement apprécié par les participants et même considéré comme étant essentiel en entreprise libérée. Les intervenants aiment aussi pouvoir exprimer leur avis librement. Malgré tout, plusieurs personnes indiquent que les retours négatifs sont plus difficiles à recevoir. De plus, la communication ouverte laisse libre cours à des situations de conflit, étant parfois mal vécues en l'absence de figure d'autorité pour faire office d'arbitre. C'est d'ailleurs pourquoi quelques entreprises ont confié avoir organisé des ateliers de communication, de feedback et gestion des conflits. À un autre niveau, la reconnaissance semble appréciée mais pas considérée comme vitale par les participants. Ces derniers ne considèrent pas non plus qu'elle soit systématiquement reçue. Nous concluons donc que le feedback a une relation négative avec le niveau de burn-out, mais que celle-ci est conditionnée par l'attitude du travailleur et par les outils offerts par l'entreprise.

Enfin, la troisième ressource analysée était le soutien social. Les participants ont tous partagé qu'une forte entraide était présente et qu'il existait un esprit de groupe. Ils rapportaient également avoir de bonnes relations avec les collègues et que ces derniers étaient même des amis. D'ailleurs, ce sont ces éléments qui leur permettaient de surmonter leur charge de travail, mais aussi de mieux supporter les défauts de l'open-space. Par contre,

le team building semble avoir un effet marginal sur l'entente des collaborateurs. Nous concluons donc que le soutien social a une relation négative avec le niveau de burn-out. De même, nous concluons que cette ressource agit comme modérateur entre les demandes et le niveau de burn-out ; ce qui est consistant avec la littérature (van der Doef & Maes, 1999 ; Xanthopoulou *et al.*, 2007).

Pour résumer, les trois ressources retenues montrent une relation négative avec le niveau de burn-out, mais celle-ci est conditionnée concernant le contrôle et le feedback. Par ailleurs, le contrôle agit comme modérateur pour les interférences entre vie privée et vie professionnelle, ainsi que pour la charge de travail. De même, le soutien social sert de modérateur entre les demandes et le niveau de burn-out. Dans l'ensemble, ces résultats sont consistants avec la littérature et avec ce qui avait été hypothétisé.

Pour conclure sur l'ensemble des résultats, il convient de noter que le niveau de burn-out (en particulier au niveau de l'épuisement) mesuré dans les entreprises libérées interrogées est faible. Une seule personne semblait être dans une situation fragile à ce niveau-là, mais elle n'exprimait pas d'avis négatif global sur son organisation de travail. D'ailleurs, les avis sur l'entreprise libérée étaient, en écrasante majorité, positifs. En effet, les ressources ont montré une relation négative avec le niveau de burn-out, ainsi qu'un rôle modérateur entre ce dernier et les demandes. De plus, la relation positive des demandes avec l'épuisement professionnel était plutôt mitigée. Par conséquent, nous pouvons conclure, avec précaution, que l'entreprise libérée a bien le potentiel de prévenir du risque de burn-out pour les employés.

3.4. Discussion, limites et recommandations

Les résultats de cette étude ont pu être étudiés et des conclusions en ont été tirées. Il convient à présent de discuter de ces interprétations et de souligner les limites inhérentes à cette analyse. De même, des recommandations seront suggérées pour la suite de la recherche sur la prévention du burn-out et sur les entreprises libérées.

Le premier aspect important à aborder est l'échantillon. Une assez bonne répartition des participants au niveau de l'âge, du genre, des fonctions et du niveau de responsabilité exercé avait été notée. Il en allait de même au niveau des industries représentées, de la taille des entreprises et du stade de libération auxquelles ces dernières en étaient. La taille

de l'échantillon reste faible, mais cette étude n'en est pas insignifiante pour autant : elle ouvre des pistes intéressantes. Au-delà de cela, un biais de sélection non négligeable pourrait être à l'œuvre. En effet, les personnes ayant répondu à l'appel sont majoritairement celles qui sont restées en entreprise libérée car elles aimaient leurs conditions de travail et ce sont justement celles qui ont envie de partager cette expérience singulière. Il serait donc instructif de trouver et de s'entretenir avec des travailleurs ayant quitté une structure libérée, voire même qui auraient été en burn-out suite à une expérience dans l'une d'entre elles. Une approche également pertinente pourrait être de procéder à une étude de cas et donc d'interroger plusieurs travailleurs d'une même entreprise afin de déterminer si cette vision positive majoritaire de l'entreprise libérée représente un consensus ou si elle reste isolée.

Au niveau des conditions d'entretien, il est essentiel de noter que tous n'ont pas été conduits en personne ou de visu, bien que cela ait été privilégié autant que possible. Cela signifie que certaines informations, notamment au niveau du langage corporel, n'ont pas été communiquées. Il serait donc mieux de privilégier, dans la mesure du possible, les rencontres en personne dans le futur. Cela reste, malgré tout, une limitation inhérente au nombre restreint d'entreprises libérées existant en Belgique et en France. Il serait également pertinent d'organiser les entretiens en deux phases, afin d'avoir l'opportunité de revenir sur certains points clefs du premier échange, et ainsi aller au-delà des premières impressions de la personne sur le risque d'épuisement professionnel.

Concernant le niveau de burn-out rapporté dans l'étude, il est essentiel de noter que celui-ci fait face à des contraintes subjectives. En effet, il s'agit des perceptions que les participants peuvent avoir du risque d'épuisement professionnel, et du poids des demandes et des ressources qu'ils y associent. Par exemple, lorsque les sujets expriment avoir une charge de travail importante, mais que celle-ci n'est pas inquiétante, cela peut être le signe d'un manque de conscience sur la situation. En effet, reconnaître que le risque existe contribue déjà, en quelque sorte, à le provoquer, ce qui expliquerait une attitude défensive chez l'individu. D'autre part, la mesure du burn-out n'est pas tout à fait complète non plus, puisqu'elle se concentre essentiellement sur la dimension de l'épuisement. Ainsi, des éléments relevant du cynisme ou de l'inefficacité ont pu être éclipsés. Cependant, il s'agit d'une limite découlant logiquement d'une approche qualitative. Par conséquent, une étude

quantitative pourrait permettre une mesure plus stricte du niveau de burn-out en entreprise libérée – bien que l’aspect d’auto-évolution serait également présent.

Ensuite, concernant les demandes organisationnelles (la charge de travail, les interférences entre vie privée et vie professionnelle, et l’environnement physique de travail), la conclusion était que celles-ci avaient une relation positive avec le niveau de burn-out. Il s’agit d’une interprétation consistante avec la littérature (Lee & Ashforth, 1996) et qui n’est donc pas surprenante en soi. Ce qui était particulièrement intéressant était de voir que les participants admettaient en effet qu’ils avaient (pour certains) une charge de travail importante, qu’ils travaillent de chez eux quand il le fallait et même que l’open-space avait ses défauts ; mais pour l’ensemble, ces points plus négatifs n’étaient pas source d’inquiétude importante, puisque des côtés positifs compensaient. Ainsi, l’effet modérateur manifeste des ressources sur cette relation a été souligné. Pourtant, il n’a pas toujours été retrouvé dans la littérature (Xanthopoulou *et al.*, 2001 ; van der Doef & Maes, 1999). Le fait d’être dans une entreprise libérée pourrait donc être l’élément faisant la différence. Malgré tout, ce sont des conclusions à prendre avec précaution, car le fait que ces demandes ne soient pas entourées de beaucoup de négativité pourrait aussi signifier que la relation n’ait pas lieu d’être, ou bien que les participants n’en aient pas conscience.

Puis, les caractéristiques individuelles ont été étudiées. De par la nature de l’étude, les variables démographiques n’ont pas pu être mesurées avec exactitude. Il serait donc pertinent de faire appel à une démarche quantitative afin de préciser les rôles de l’âge, de l’état civil et de l’éducation sur le niveau de burn-out au sein de l’entreprise libérée. Pour autant, concernant l’âge et l’état civil, les suggestions dégagées paraissaient en accord avec la littérature : il y avait bien une relation négative entre ces variables et le niveau d’épuisement professionnel. Ce n’était pas le cas de l’éducation (Maslach *et al.*, 2001), qui semblait montrer une relation négative (au lieu de positive) avec le niveau de burn-out. À ce sujet, une participante (voir entretien n°1 en annexe 2a) avait exprimé l’idée que les études supérieures permettaient d’approfondir les connaissances nécessaires pour assumer les tâches confiées par l’entreprise et pour correctement évaluer la charge de travail que chaque activité représente. Les études aideraient aussi à développer les capacités d’organisation des individus à travers des projets et des travaux de groupe. Ainsi, l’ensemble de ces éléments formeraient donc les compétences nécessaires aux employés pour faire face à des situations nouvelles au travail et donc à minimiser leur stress. Il s’agit d’un

raisonnement qui se tient et qui mériterait d'être examiné sous une lumière scientifique. Dans un second temps, il serait approprié d'étudier l'influence du système scolaire dans son ensemble sur le développement de compétences comme l'autonomie, l'initiative, la proactivité et l'autodiscipline, qui sont essentielles à l'épanouissement en entreprise libérée, mais qui tendent à ne pas être favorisées dans les niveaux primaire et secondaire.

Ensuite, l'attitude et la personnalité du travailleur ont été étudiées entant que caractéristiques individuelles. Nous avons noté que ces variables jouaient un rôle clef dans le vécu et la perception du risque de burn-out. Il s'agit d'une conclusion cohérente avec la littérature (Maslach *et al.*, 2001 ; Alarcon *et al.*, 2009). En pratique, le caractère de l'individu est fugace et complexe à saisir lors d'un simple échange, bien que l'entretien individuel aide à en ressortir les subtilités. Néanmoins, une analyse quantitative reposant sur des modèles de la personnalité pourrait offrir un cadre de compréhension plus précis et être un bon complément.

Ainsi, la relation entre personnalité et risque de burn-out perçu semble être particulièrement clef dans le contexte de l'entreprise libérée, qui ne convient manifestement pas à tout un chacun. Nous suggérons donc fortement d'orienter la recherche future dans cette direction afin de déterminer avec plus de précision les caractéristiques individuelles faisant la différence dans l'expérience de ce mode d'organisation particulier. À partir de là, il serait aussi intéressant d'essayer de comprendre à quel point un individu est capable de s'adapter à une organisation libérée, lorsque celle-ci ne correspond pas à ses affinités de base. Dans cette lignée, il serait pertinent de déterminer à quelle part de la société ce modèle s'adresse réellement – à savoir si celui-ci est réservé à une élite ou bien s'il pourrait être accessible au plus grand nombre.

Après les demandes organisationnelles et les caractéristiques individuelles, l'influence des ressources suivantes a été étudiée : le contrôle, le feedback et le soutien social. La conclusion était que ces trois variables avaient une relation négative avec le niveau de burn-out, ce qui est consistant avec la littérature (Demerouti *et al.*, 2001). Par contre, plus intéressant encore, nous avons pu conclure que ces ressources pouvaient agir comme modérateurs entre les demandes organisationnelles et le niveau de burn-out. Ce rôle, bien que mis en avant dans la littérature, n'avait pas trouvé de validation empirique consistante (Xanthopoulou *et al.*, 2007 ; van der Doef & Maes, 1999). À nouveau, peut-être qu'être en entreprise libérée est ce qui fait la différence.

Par ailleurs, nous avons vu que la famille pouvait jouer un rôle non négligeable sur la manière dont est vécu le travail, en particulier en entreprise libérée où certaines limites doivent s'imposer afin de ne pas se retrouver surchargé. Il serait donc également intéressant d'étudier plus en détails l'effet du soutien social au sein de la famille en complément du soutien social représenté par les collègues.

D'autre part, l'étude a dégagé une autre ressource n'ayant pas été initialement retenue dans le modèle de relations, mais qui semble pourtant avoir une certaine influence, qui est celle de la récompense (c'est-à-dire le salaire ou encore le partage du patrimoine, des bénéfices, etc.) (Siegrist, 1996 ; van Vegchel, 2005). Il serait intéressant d'explorer cette piste, car il s'agit d'une ressource qui est significative dans la littérature sur le burn-out et qui semble jouer un rôle singulier en entreprise libérée. En effet, cette ressource devrait être un facteur de motivation pour les travailleurs. Cependant, en pratique, le salaire ne transparait pas comme étant le critère numéro un de bien-être et d'engagement, puisque les employés semblent privilégier les conditions de travail (l'ambiance) au salaire.

Ensuite, au niveau individuel, plusieurs participants ont également rapporté avoir suivi des programmes de gestion du stress. En effet, la prévention doit se faire au niveau organisationnel, mais aussi individuel, car le burn-out est le résultat d'un mélange de facteurs issus de ces deux sphères. La littérature soulignait d'ailleurs une relation négative, mais marginale, entre ces programmes et le niveau de burn-out (van der Klink *et al.*, 2001). Il serait donc pertinent d'approfondir l'influence de ces initiatives, en particulier dans le contexte des entreprises libérées, qui mélangent les deux approches de prévention. Dans la même lignée, il serait intéressant d'étudier si les programmes de gestion des conflits et de la communication ajoutent de la valeur à des ressources comme le feedback ou le soutien social.

Enfin, de par la nature de cette étude, nous n'avons pu conclure sur notre dernière hypothèse, qui avançait que le niveau de burn-out renforcerait positivement l'impact des demandes sur le travailleur, de sorte à créer une sorte de cercle vicieux. Il serait pertinent de mener une analyse plus approfondie auprès de personnes étant, ou ayant été, en burn-out suite à une expérience en entreprise libérée, étant donné que le niveau d'épuisement des participants de cette étude ci-présente était faible.

En conclusion, nous avons pu discuter des résultats de cette étude, en souligner les limites et suggérer des améliorations ou des pistes intéressantes à explorer par la suite.

Notamment, l'échantillonnage des personnes interrogées a été mis en avant, puisqu'il ne contenait presque aucune personne montrant un niveau élevé de burn-out et qu'il pouvait ainsi suggérer un biais de sélection. Par conséquent, nous suggérons de cibler des personnes ayant souffert de burn-out suite à une expérience en entreprise libérée dans la recherche future. De même, il convient de rappeler que les faits rapportés découlent d'une vision purement subjective des participants sur le risque d'épuisement professionnel présent dans leur organisation. D'ailleurs, c'est l'individu en lui-même (sa personnalité, ses affinités et son attitude) qui semble être l'élément déterminant s'agissant du bien-être ou du mal-être en entreprise libérée ; c'est donc la piste que nous suggérons de suivre en priorité. Enfin, de manière générale, les résultats correspondent à ce qui est avancé dans la littérature.

4. Conclusion

4.1. Résumé de l'étude

Cette étude examinait la question de la prévention du risque de burn-out par une organisation du travail libérée. En effet, d'un côté, l'entreprise libérée permet une humanisation du travailleur et se base sur le respect, la confiance et la communication. Cette approche entraîne une diminution des contrôles internes et de l'encadrement intermédiaire, et laisse à ses employés une plus grande autonomie et un contrôle important sur leurs tâches. Cependant, cette absence de cadre et de figure d'autorité, peut laisser les travailleurs sans repères et en situation de stress. De plus, le fort sens de communauté, la pratique fréquente du télétravail et la souplesse de ces organisations peut laisser place à un surinvestissement et par conséquent, à une situation d'épuisement professionnel. Ainsi, l'entreprise libérée, qui promet bonheur et bien-être au travail, permettait-elle de réduire le risque de burn-out ?

Pour répondre à cette question, nous avons, tout d'abord, exploré la littérature. Dans un premier temps, le contexte actuel du monde professionnel a été examiné afin de mieux comprendre les éléments qui avaient mené à la recrudescence du burn-out. Plusieurs influences ont été mises en avant : la financiarisation, la mondialisation, l'essor de la technologie et, enfin, l'évolution de la société vers le secteur tertiaire.

Dans un second temps, diverses conceptualisations de burn-out ont été présentées. Le point de départ a été le rôle des ressources – c'est-à-dire ce qui va aider l'employé à effectuer son travail et auquel il va accorder de l'importance. La perte de ressources engendre du stress et donc, si elle est prolongée, elle peut mener à une situation d'épuisement professionnel. Par la suite, les demandes (ce qui va requérir un effort au travailleur et qui va avoir un coût émotionnel et physique équivalent) sont venues contrebalancer les ressources. Une nouvelle conclusion s'est imposée : plus les ressources sont faibles et les demandes sont élevées, plus le risque de burn-out est important. Enfin, d'autres conceptualisations complémentaires ont été explorées. Ces dernières se focalisent sur un seul type de ressource : le contrôle, le soutien social ou encore la récompense.

Dans un troisième temps, des moyens de prévenir du risque de burn-out ont été examinés. Cette prévention peut se faire à deux niveaux : organisationnel et individuel. Pour l'entreprise, elle peut se concentrer sur six domaines pour lesquels l'adéquation entre le travailleur et l'organisation doit être optimale : la charge de travail, le contrôle, la récompense, l'esprit de groupe, l'équité et les valeurs. Puis, au niveau de la personne, plusieurs variables démographiques peuvent influencer l'apparition du burn-out : l'âge, l'éducation et l'état civil. Plusieurs traits de caractère et certaines attitudes face au travail provoquent également une plus grande susceptibilité au développement de l'épuisement professionnel. D'autre part, des programmes de gestion du stress ont montré des résultats significatifs mais marginaux.

Enfin, nous nous sommes intéressés à l'entreprise libérée en elle-même. Ses principes de base ont été avancés : l'humanisation du travailleur et la réduction des contrôles internes et de l'encadrement intermédiaire. Les conséquences de cette approche sont le bien-être et la motivation des travailleurs, mais aussi l'amélioration de l'innovation et de la performance de l'entreprise à travers la favorisation de la prise d'initiative. Ce sont d'ailleurs des bénéfices aussi prônés par les démocraties participatives dont découle l'entreprise libérée.

Par ailleurs, la libération de l'entreprise est une philosophie ayant été particulièrement critiquée. D'un côté, les réductions au niveau budgétaires ne peuvent servir qu'un plan économique de réduction des coûts sans réelles intentions derrière. De plus, le manque de cadre et de figure d'autorité peut entraîner des conflits et favorise les jeux politiques. D'ailleurs, des problèmes de gouvernance peuvent aussi survenir, car l'entreprise

libérée pourrait entraîner une oligarchie, voire une autocratie. Enfin, son fort sens de la communauté peut être vu comme sectaire et comme encourageant le surinvestissement aux travailleurs pouvant mener sur le burn-out.

À partir de l'ensemble des éléments fournis par la littérature, un modèle de relations a été établi entre les ressources et les demandes présentes en entreprise libérée face au niveau de burn-out. Afin de mesurer les différents liens d'influence soupçonnés, des entretiens individuels ont été conduits avec des participants issus d'entreprises « dites » libérées. Les résultats ont montré un niveau faible de burn-out dans les organisations interrogées, ainsi que des avis, en grande majorité, positifs sur le mode de fonctionnement libéré de l'entreprise.

Ensuite, les demandes organisationnelles comme la charge de travail, les interférences entre vie privée et vie professionnelle, et l'environnement physique de travail ont montré une relation positive avec le niveau de burn-out. Cependant, plusieurs ressources comme le contrôle et le soutien social semblent agir comme modérateurs sur cette relation. D'ailleurs, les ressources, qui comprenaient également le feedback, ont montré une relation négative avec le niveau de burn-out.

Du côté des variables démographiques, l'âge, l'état civil et l'éducation ont suggéré une influence sur le niveau d'épuisement professionnel. L'attitude et la personnalité de l'employé sont également apparues comme étant une clef essentielle à la compréhension de la perception du risque de burn-out perçu entre entreprise libérée. Ainsi, les personnes autonomes, indépendantes, proactives, collectivistes, autodisciplinées et sachant communiquer se sont montrées être les plus à même à apprécier leur organisation de travail. Enfin, une dernière hypothèse consistait à avancer que le niveau de burn-out amplifiait l'impact des demandes organisationnelles. Celle-ci n'a pas pu être mesurée correctement à travers les entretiens et reste donc en l'état. De manière générale, les résultats sont cohérents avec la littérature et suggèrent que l'entreprise libérée a bien le potentiel de prévenir du risque de burn-out.

Au-delà de ces premiers aperçus, il convient de revenir sur les intentions de l'entreprise libérée. Au final, la question était de savoir de quoi l'organisation voulait se libérer. En effet, l'emprise de cette dernière est toujours présente, bien qu'elle soit invisible et informelle. L'autorité n'est plus représentée par une figure aisément identifiable, mais elle reste omni présente. Elle est simplement diluée à travers les collaborateurs, à qui il faut

rendre compte – informellement – en permanence. Cela rend le système insidieux, car s’il clame la réduction des contrôles internes et de l’encadrement intermédiaire, et s’il admet que les personnes ayant besoin de cadre ne s’y plairont pas, il est malgré tout régi de règles tacites. En effet, pour fonctionner correctement, l’entreprise libérée a besoin d’un cadre, de processus, de conventions. Ils ne s’expriment pas de la même manière qu’en entreprise directive : ils sont informels, tacites, parfois non-dits, mais ils existent bien. La différence est que ce sont les travailleurs eux-mêmes qui les construisent et donc cela rend les règles plus acceptables. D’ailleurs, la définition de procédures est peut-être même plus importante que dans une autre entreprise, car son fonctionnement repose entièrement sur ses manières de faire. Ainsi, cela signifie que l’emprise de l’entreprise sur ses collaborateurs est peut-être encore plus dangereuse car elle est invisible. En ce sens, cette organisation du travail est plus libérale que libérée.

En conclusion, l’entreprise libérée paraît avoir un réel potentiel pour prévenir du risque de burn-out. De prime abord, cette constatation offre de belles perspectives dans la lutte contre l’épuisement professionnel. Cependant, l’appréciation de ce fonctionnement singulier semble être particulièrement contingent à la personnalité et à l’attitude de l’individu. Par conséquent, cela rend ce modèle dangereux car où il pourrait être particulièrement bénéfique pour certains, mais destructeur pour d’autres. De plus, la libération de l’entreprise ne se fait pas selon un processus déterminé : elle reste une philosophie qui laisse une large place à l’interprétation. Ainsi, si cette démarche n’est pas approchée dans les bonnes conditions, elle risque également d’être un échec. En pratique, cela rend donc l’entreprise libérée attrayante, mais aussi périlleuse de par bien des aspects.

4.2. Implications de l’étude

Cette étude apporte de nouvelles perspectives à plusieurs niveaux. D’un point de vue théorique, elle offre de nouvelles informations sur l’entreprise libérée : ce qu’elle est, la manière dont elle est implémentée en pratique et l’impact qu’elle a sur les travailleurs. De plus, l’organisation libérée apparaît, pour la première fois, comme un outil de prévention du burn-out. D’autre part, le rôle respectif des ressources et des demandes au travail déjà mis en avant dans la littérature a été confirmé. Le rôle modérateur des ressources a également été précisé et peut-être mieux compris. En effet, malgré qu’il soit soupçonné dans la

littérature, cette idée n'a pas reçu de soutien empirique consistant jusqu'à présent. Enfin, cette étude a permis de mettre en exergue l'importance des caractéristiques individuelles dans la perception du risque de burn-out, mais aussi de l'entreprise libérée dans son ensemble.

Dans un second temps, cette étude apporte des perspectives importantes d'un point de vue managérial. En effet, l'entreprise libérée semble avoir le potentiel de réduire le risque de burn-out. Il s'agit donc d'un mode d'organisation particulièrement intéressant à mettre en place, non seulement en tant qu'outil de prévention, mais aussi pour le bien-être, l'engagement et la motivation des employés. Au-delà, ces bienfaits ont la possibilité de stimuler la performance de l'entreprise, ainsi que ses capacités d'innovation. Pour arriver à ces résultats effectivement désirables, plusieurs éléments sont essentiels à prendre en compte dans la libération de l'entreprise. La liberté ne doit pas laisser libre court à l'individualisme ou à l'indépendance totale. Il doit y avoir des règles du jeu à respecter, un cadre défini dans lequel l'employé est libre d'agir. Pour mettre cela en place, la vision d'un leader est primordiale. De même, le choix de l'entreprise libérée ne doit donc pas être fait pour les mauvaises raisons : la réduction des coûts associés aux contrôles internes et à l'encadrement intermédiaire est une conséquence de la libération et ne doit pas en être la cause. Enfin, il faut considérer que libérer l'entreprise signifie que certains employés partiront, car ce mode d'organisation ne convient pas à tout un chacun, et cet argument s'applique aussi au recrutement. Ainsi, il faut sélectionner judicieusement les personnes rejoignant l'organisation afin qu'elles ne deviennent pas victimes malgré elles de cette organisation.

Enfin, la troisième et dernière perspective qu'offre cette étude se situe au niveau sociétal et éthique. Nous avons vu que le monde du travail avait fortement évolué ces dernières années et qu'il pouvait, parfois, en résulter un sentiment de crise perpétuelle. C'est ce contexte qui expliquait la popularisation récente du burn-out, quarante ans après sa première mention dans la littérature. Ce mal-être de la société au travail illustre la nécessité de mettre en place des conditions permettant de limiter les risques psycho-sociaux. Cette étude souligne justement le rôle que l'entreprise libérée pourrait avoir en tant que démarche de prévention, mais au-delà comme condition au bonheur au travail. En effet, les individus ne peuvent plus continuer de souffrir d'épuisement professionnel alors que ça pourrait être évité. Rappelons les souffrances psychiques, mais aussi physiques, des victimes. C'est à

l'entreprise d'être responsable envers la société et à agir en tant que l'acteur qu'elle est. Cela s'inscrit dans un mouvement de durabilité. Les ressources – y compris humaines – sont finies et c'est le devoir de l'organisation de faire en sorte qu'elles puissent se renouveler ; et l'entreprise libérée semble suggérer une réponse à cette problématique.

i. Bibliographie

- Abelson, R. P., Aronson, E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J., & Tannenbaum, P. H. (1968). *Theories of cognitive consistency : A sourcebook*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout : a meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Anizon, E. (2016). *Benoît Hamon veut la reconnaissance du burn-out : pourquoi ça coince ?* Consulté le 24 janvier, 2018, sur L'Obs: <https://www.nouvelobs.com/societe/20160217.OBS4831/benoit-hamon-veut-la-reconnaissance-du-burn-out-pourquoi-ca-coince.html>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model : state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Martin, C. E. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. 10, 16-38.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. M., Van der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. 13, 247-268.
- Baur, J. E., Buckley, M. R., Bagdasarov, Z., & Dharmasiri, A. S. (2014). A historical approach to realistic job previews. An exploration into their origins, evolution, and recommendations for the future. *Journal of Management History*, 20(2), 200-223.
- Bechtold, B. L. (1997). Toward a participative organizational culture : evolution or revolution. *Empowerment in Organizations*, 5(1), 4-15.
- Bekaert, X. (2000). Anarchisme, violence et non-violence : Petite anthologie de la révolution non-violente chez les principaux précurseurs et théoriciens de l'anarchisme. *Alternative libertaire*, 32-33.
- Bertholot, V., Geuze, F., & Landier, H. (2016). L'entreprise libérée : ce qu'elle laisse dans l'ombre. *Personnel*, 566, 60-61.
- Blancot, C. (2015). 15 bonnes raisons de ne pas parler de #BonheurAuTravail. Consulté le 25 mai, 2018, sur Gestion, Paie, GRH : qui choisir ? : http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2015/11/15-bonnes-raisons-de-ne-pas-parler-de-bonheur-au-travail/#_ftn6
- Block, P. (1993). *Stewardship : choosing service over self-interest*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Bourguignon, R. (2015). Entreprise libérée : une utopie patronale ? *Dirigeant*, 111, 39-39.
- Bowles, S., & Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, 9, 75-100.

- Brom, S. S., Buruck, G., Horvath, I., Richter, P., & Leiter, M. P. (2015). Areas of worklife as predictors of occupational health - a validation study in two German samples. 2, 60-70.
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S., & Carraher, S. M. (1998). Investing newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83, 452-461.
- Canducci, L. (2016). *80 000 Belges en burn-out chaque année*. Consulté le 6 août, 2018, sur RTBF: <https://www.rtb.be/info/article/detail?id=9399676>
- Carney, B. M., & Getz, I. (2012). *Liberté & cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris: Flammarion.
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Paris: PUF.
- Chappell, N. L., & Novak, M. (1992). The role of support in alleviating stress among nursing assistants. 32(3), 351-359.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The end of management and the rise of organizational democracy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Colle, R., Corbett-Elchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises "libérées" tiennent-elles leurs promesses ? *Revue Management & Avenir*, 93(3), 161-183.
- Crabtree, S. (2013). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Consulté le 15 juillet, 2018, sur Gallup: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : a critical evaluation. *Administration science quarterly*, 23(1), 1-39.
- Dahl, R. A. (1985). *Preface to the theory of economic democracy*. Berkeley, CA: University of California Press.
- de Block. (2018). *Reconnaissance du burn-out comme maladie liée au travail : lancement d'un projet pilote dès novembre 2018*. Consulté le 6 août, 2018, sur de Block: <https://www.deblock.belgium.be/fr/reconnaissance-du-burn-out-comme-maladie-li%C3%A9e-au-travail-lancement-d%E2%80%99un-projet-pilote-d%C3%A8s-novembre>
- de Gaulejac, V., & Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou*. Paris: Seuil.
- de Jonge, J., & Kompier, M. (1997). A critical examination of the demand-control-support model from a work psychological perspective. *International Journal of Stress Management*, 4, 235-258.
- de la Boétie, E. (1993). *Discours de la servitude volontaire*. Paris: Flammarion.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant. 2. Travail et émancipation*. Paris: Payot.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments : A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23.

- Dobbin, F., & Zorn, D. (2005). Corporate Malfeasance and the Myth of Shareholder Value. *Political Power and Social Theory*, 17, 179-198.
- Ferreras, I. (2016). Grand résumé de Gournier le capitalisme? Pour le bicamérisme économique. *Sociologies*, 1-9.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Geuze, F. (2015, Mai 20). *L'entreprise libérée, entre communication et imposture*. Consulté le 25 mai, 2018, sur Parlons RH: <https://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture/>
- Geuze, F. (2018). *Secte, Dogme & Rock n' roll*. Consulté le 25 mai, 2018, sur e-RH: <http://www.e-rh.org/index.php/emploi/les-articles-du-blog-3/230-secte-dogme-rock-n-roll>
- Gilbert, P., Teglberg, A., & Raulet-Crosset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 127(1), 38-49.
- Gorgievski, M. J., Halbesleben, J. R., & Bakker, A. B. (2011). Expanding the boundaries of psychological resource theories: Introduction: Resource theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 1-7.
- Greene, G. (1960). *A burnt-out case*. London: Heinemann.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" : Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hansez, I., Mairiaux, P., Firket, P., & Braeckman, L. (2011). *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*. Bruxelles.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003). The Fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), 3-26.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337-370.
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: a general stress theory applied to burnout.
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue internationale de psychologie*, 21(52), 365-402.

- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Johnson, P. (2006). Whence democracy ? A review and critique of the conceptual dimensions and implications of the business case for organizational democracy. *Organization*, 13(2), 245-274.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. A. (1985). *Job content instrument: Questionnaire and user's guide*. Los Angeles: University of Southern California.
- Kerr, J., & Caimano, V. (2004). The limits of organizational democracy [and executive commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 18(3), 81-97.
- Kist, R. (2015). *Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken*. Consulté le 25 Mai, 2018, sur NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/24/waarom-zelfsturende-teams-toch-niet-altijd-werken-a1494537>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Lefebvre, A. (2015). *Le 'présentéisme' coûte deux fois plus cher aux entreprises que l'absentéisme*. Consulté le 27 janvier, 2018, sur Express: <https://fr.express.live/2015/07/23/le-presenteisme-coute-deux-fois-plus-cher-aux-entreprises-que-l-absenteisme-exp-214710/>
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). The correspondence of supervisor and subordinate perspectives on major organizational change. 2, 1-10.
- Lepelletier, P., & Pecnard, J. (2018). *L'Assemblée rejette une proposition des Insoumis pour reconnaître le burn-out*. Consulté le 6 août, 2018, sur Le Figaro: <http://www.lefigaro.fr/politique/le-scan/2018/02/01/25001-20180201ARTFIG00242-l-assemblee-rejette-d-un-revers-de-main-une-proposition-des-insoumis-pour-reconnaitre-le-burn-out.php>
- Les Echos. (2016). *Quel est le coût du burn-out ?* Consulté le 27 janvier, 2018, sur <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/harcelement-au-travail/021803113432-quel-est-le-cout-du-burn-out-208890.php?xtor=CS1-25&RbJk4JWYC753Asq0.99>
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude*. Paris: La Fabrique éditions.
- Marzano, M. (2008). *Extension du domaine de la manipulation*. Paris: Grasset.
- Maslach, C. (1982). *Burnout : the cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2011). *Burn-out : des solutions pour se préserver et pour agir*. Les Arènes.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Patemen, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pezé, M. (2017). *Le Burn-out pour les nuls*. Paris: Editions First.
- Purser, R. E., & Cabana, S. (1998). *The self-managing organization : how leading companies are transforming the work of teams for real impact*. New York: The Free Press.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout : a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185.
- Rothschild-Whitt, J., & Lindenfield, F. (1982). *Workplace democracy and social change*. Boston, MA: Porter Sargent.
- Salanova, M., Agust, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty : the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli, W. B. (2006). The balance of give and take: toward a social exchange model of burnout. *The International Review of Social Psychology*, 19, 87-131.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to research and practice : a critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology and Health*, 16, 565-582.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout : 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (1993). *Professional burnout : Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.
- Sebaoun, G. (2017). N° 4487 - Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la commission des affaires sociales en conclusion des travaux de la mission d'information relative au syndrome d'épuisement professionnel (ou burn out). Assemblée Nationale, Paris.
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 25-48.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort-low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices : communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management communication quarterly*, 14(3), 349-407.

- Taris, T. W., & Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers : a three-wave study on the effects of job demands and job control. *Journal of Psychology*, 138, 543-563.
- van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & van Dijk, F. J. (2001). The Benefits of Interventions for Work-Related Stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.
- Van Vegchel, N. (2005). *Two models at work : a study of interactions and specificity in relation to the demand-control model and the effort-reward imbalance model*. Utrecht University, Utrecht.
- Wisman, J. D. (1997). The ignored question of workplace democracy in political discourse. *International Journal of Social Economics*, 24(12), 1388-1403.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.
- You, X., Huang, J., Wang, Y., & Bao, X. (2015). Relationships between individual-level factors and burnout : a meta-analysis of Chinese participants. *Personality and Individual Differences*, 74, 139-145.