

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **Les injonctions au bonheur et à l'autonomie menant à un contexte d'épuisement professionnel**

**L'injonction au bonheur et à l'autonomie**

**L'épuisement professionnel : le burn-out et le bore-out**

Auteur·es : Dorchain Thomas

Promoteur·rices : Patrice Gobert, Matthieu de Nanteuil

Lecteur·rices : Patrice Gobert, Matthieu de Nanteuil

Année académique 2019-2020

Master 60 en sciences du travail

## Remerciements

Ce présent mémoire représente l'aboutissement d'une année de réflexions et d'efforts dans le but d'étoffer mes connaissances et de me donner une légitimité plus grande afin de guider chaque personne en difficulté vers de jours meilleurs.

Je souhaiterais remercier les personnes suivantes pour m'avoir donné les chances d'avancer dans cette voie :

Ma compagne, Elisa, qui m'a permis de rendre ce rêve réalisable. Je la remercie pour son soutien infaillible et les heures d'encouragements, de relecture et d'échanges qui m'ont donné la force et la persévérance.

Laurence, pour sa relecture attentive dans les ultimes moments et les discussions que nous avons partagés précédemment.

Mes parents, pour m'avoir permis de développer mon libre arbitre et de faire les bons choix.

Je remercie mes promoteurs, Messieurs Gobert et de Nanteuil, qui ont acceptés de m'accompagner dans la rédaction de ce mémoire, qui ont nourris mes réflexions et m'ont conseillé afin de rendre ce travail qualitatif et fournis. Je les remercie également pour leur patience et leur disponibilité sans failles. Grâce à eux j'ai eu l'occasion d'explorer ces thématiques qui ont toujours éveillé chez moi un vif intérêt et une curiosité.

## Table des matières

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements .....                                                            | 1  |
| Partie 1 : L'injonction au bonheur et à l'autonomie.....                       | 5  |
| 1. Introduction .....                                                          | 5  |
| 2. Définitions.....                                                            | 6  |
| 2.1. Le bien-être et le bonheur au travail .....                               | 6  |
| 2.2. Le bien-être au travail, l'énumération belge et le concept français ..... | 6  |
| 3. L'injonction au bonheur .....                                               | 7  |
| 3.1. Dans la société .....                                                     | 7  |
| 3.1.1. La satisfaction .....                                                   | 8  |
| 3.1.2. Le Pays du Bonheur National Brut .....                                  | 9  |
| 3.2. Dans les entreprises et le management .....                               | 10 |
| 3.2.1. Introduction .....                                                      | 10 |
| 3.2.2. Politique de bien-être dans les entreprises .....                       | 10 |
| 3.2.3. Le mal-être au travail .....                                            | 12 |
| 3.3. Dans le management.....                                                   | 13 |
| 3.3.1. Introduction .....                                                      | 13 |
| 3.3.2. Les vecteurs de souffrance .....                                        | 14 |
| 3.3.3. Les circonstances atténuantes.....                                      | 15 |
| 3.3.4. La déshumanisation et l'affaire France Télécom .....                    | 16 |
| 3.3.5. Les nouvelles organisation du travail (NOT).....                        | 18 |
| 4. L'injonction à l'autonomie.....                                             | 19 |
| 4.1. Introduction .....                                                        | 19 |
| 4.2. Dans la société .....                                                     | 20 |
| 4.2.1. Introduction .....                                                      | 20 |
| 4.2.2. L'individualisme moral .....                                            | 20 |
| 4.2.3. La confiance .....                                                      | 21 |

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.4. La société au sens grec du terme ( la cité).....                                | 22 |
| 4.3. Dans les entreprises .....                                                        | 22 |
| 4.4. Dans le management.....                                                           | 24 |
| 5. Les solutions.....                                                                  | 24 |
| 5.1. La double bind, facteur de mal-être.....                                          | 24 |
| 5.2. La résilience.....                                                                | 25 |
| 5.3. Le management humain.....                                                         | 26 |
| 5.4. Le Chief Happiness Officer .....                                                  | 28 |
| 6. Conclusion.....                                                                     | 29 |
| Bibliographie .....                                                                    | 30 |
| Partie 2 : L'épuisement professionnel : le burn-out et le bore-out.....                | 34 |
| 1. Introduction .....                                                                  | 34 |
| 2. Définitions.....                                                                    | 35 |
| 2.1. Les nouvelles maladies professionnelles en action : tentative de définition ..... | 35 |
| 2.2. Burn-out ou l'épuisement au travail .....                                         | 36 |
| 2.3. Bore-out ou l'ennui au travail.....                                               | 37 |
| 2.4. Brown-out ou la lassitude au travail .....                                        | 37 |
| 3. Le Burnout.....                                                                     | 38 |
| 3.1. Processus de Burn-out .....                                                       | 38 |
| 3.2. Coping, un faux ami .....                                                         | 39 |
| 3.3. En trois étapes.....                                                              | 40 |
| 4. Le Bore-out .....                                                                   | 41 |
| 4.1. Un modèle théorique .....                                                         | 41 |
| 4.2. Les étapes du bore-out.....                                                       | 42 |
| 4.3. Des déséquilibres.....                                                            | 43 |
| 4.4. En chiffres et chronologiquement.....                                             | 44 |
| 4.5. Un concept invisible ou invisibilisé ?.....                                       | 44 |

|      |                                                                        |    |
|------|------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.6. | Les stratégies .....                                                   | 45 |
| 4.7. | Les effets sur le travailleur .....                                    | 45 |
| 4.8. | Une inégalité générationnelle .....                                    | 47 |
| 5.   | Popularité des syndromes.....                                          | 48 |
| 6.   | Les expressions factuelles de l'épuisement professionnel .....         | 48 |
| 7.   | Pistes de solutions .....                                              | 51 |
| 7.1. | La gestion de la souffrance .....                                      | 51 |
| 7.2. | La « surpsychologisation » des difficultés ou la solution miracle..... | 52 |
| 7.3. | La prise en charge médicale .....                                      | 53 |
| 7.4. | Le sens au travail .....                                               | 54 |
| 7.5. | L'idéalisme, les trente glorieuses .....                               | 54 |
| 7.6. | Le revenu universel .....                                              | 55 |
| 8.   | Conclusion.....                                                        | 57 |
|      | Bibliographie .....                                                    | 58 |
|      | Partie 3 : Note d'articulation .....                                   | 62 |
| 1.   | Autonomie .....                                                        | 62 |
| 2.   | Responsabilité .....                                                   | 63 |
| 3.   | Equilibre et stabilité .....                                           | 63 |
| 4.   | Réactions .....                                                        | 64 |
| 5.   | Sens .....                                                             | 65 |
| 6.   | Réflexions.....                                                        | 65 |
| 7.   | Le monde d'après, ... ..                                               | 66 |
|      | Bibliographie .....                                                    | 69 |

## Partie 1 : L'injonction au bonheur et à l'autonomie

### 1. Introduction

Dans ce travail, nous souhaitons questionner le bonheur et l'autonomie qui sont déclinées sous formes d'injonctions dans la société de tous les jours. Cet apport sociétal a eu un impact dans le monde du travail qui n'a eu d'autres choix que de s'adapter. Il a donc dû apporter des réponses et il nous a paru intéressant de les analyser. Que ce soit le bonheur ou l'autonomie, nous posons l'hypothèse qu'elles peuvent être source de mal-être au travail.

L'autonomie est un concept qui fait partie de l'expérience du travail, quant au travail il peut être influencé par cette autonomie et inversement. Comment les entreprises articulent-elles l'autonomie et de quelle manière prennent-elles en compte ces concepts dans une époque incertaine et porteuse de changement.

Nous avons alors commencé par distinguer le bien-être du bonheur. Nous avons introduit l'injonction au bonheur en regardant ce qu'il se passait dans la société par rapport à cela.

Par la suite, nous nous sommes interrogés quant à la place de l'injonction au bonheur dans les entreprises. Les politiques de bien-être menées dans les entreprises ont permis de d'appréhender le concept de mal-être.

Le management et le bonheur constituent pour nous la suite logique à aborder. Ils peuvent être générateurs de souffrances mais disposent de circonstances atténuantes. Les dérives du management, nous ont amenés à reprendre l'affaire de France Télécom et d'étudier la manière dont les NOFT pouvaient apporter un autre éclairage et une approche de déshumanisation qui a pu en découler.

Par la suite, nous avons introduit l'injonction à l'autonomie. Nos réflexions nous ont permis d'aborder l'individualisme moral et nous ont permis de le mettre en lumière dans la société et d'étudier ces deux aspects. L'autonomie dans les entreprises et le management ont été commentés et analysés avant d'entrevoir les solutions.

Les pistes de solutions qui se sont imposées à nous étaient la résilience, le Management Humain et le Chief Happiness Officer. Ces pistes nous permettent d'apporter une réponse à chaque niveau d'analyse évoqué dans ce mémoire.

## 2. Définitions

### 2.1. Le bien-être et le bonheur au travail

Lors de la rédaction de ce mémoire, le point de départ était de pouvoir distinguer le bonheur du bien-être. Certaines définitions du bonheur, incorporaient la notion de bien-être au travail. Cela pouvait se traduire de la manière suivante : « il faut cultiver le bien-être pour tenter d’atteindre le bonheur. » Le bien-être était donc un moyen pour atteindre cet état de bonheur.

(Nous allons illustrer la différenciation entre le bonheur et le bien-être par le biais d'un exemple.) La société « Moovone » qui met à disposition des coachs auprès des entreprises donne sa définition de chaque concept.

Le bien-être au travail : « *Un cadre de travail sécurisant et confortable. Des perspectives de développement professionnel. Dans le but d’éviter les écueils de la souffrance au travail, de garantir l’épanouissement professionnel et d’améliorer la performance globale de l’entreprise* » (Tedgui, Bien-être au travail : tout savoir en 2021, 2021).

Le bonheur au travail : « *« L’expérience subjective qu’ont les gens de la qualité de leur vie » est une définition technique du bonheur. Le bonheur au travail fait donc référence à la façon dont les gens ressentent leur travail. Il ne s’agit pas tant de ce que les gens pensent de leur travail que de ce qu’ils en ressentent.* » (Tedgui, 2021)

Lorsque nous comparons ces deux définitions, nous constatons que nous parlons de deux choses différentes. Le bien-être n’est pas un levier pour atteindre le bonheur. Après avoir réalisé cette constatation, attardons nous sur l’aspect légal du bien-être. En effet, le bonheur ne fait pas partie du cadre légal à la différence du bien-être.

### 2.2. Le bien-être au travail, l’énumération belge et le concept français

Pour définir le bien-être au travail nous proposons pour démarrer la définition du Service Public Fédéral (SPF) Emploi, travail et concertation social: « *Le bien-être au travail est défini comme l’ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté: sécurité au travail, protection de la santé du travailleur, aspects psychosociaux du travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail.* » (Service Public Fédéral. Emploi, Travail et Concertation Sociale, s.d.)

Cette définition à l’avantage, dans ce mémoire, de cadrer avec les références légales et de pouvoir comprendre la volonté du législateur dans les différentes lois qui ont émergés. De plus,

elle semble énumérer une série d'éléments pour donner une piste aux entreprises qui voudraient s'émanciper dans la gestion du bien-être au travail et faire plus que ce qui est obligatoire.

La deuxième définition que nous souhaitons mettre en avant est celle de l'INRS, de nos voisins français : « *La notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé. Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.* » (Institut National de la Recherche Scientifique, 2018).

Cette définition peut sembler plus conceptuelle. A la différence de la définition du SPF, elle n'énumère pas les thématiques mais elle laisse le champ plus libre. Elle semble vouloir permettre une inclusion de nombreuses thématiques. Notons que chaque point de l'énumération belge rentre dans la définition française du bien-être au travail.

Il y a donc une forme de consensus sur la représentation du bien-être au travail. Nous supposons que le législateur a eu pour but de reprendre la définition du bien-être et de laisser l'aspect « bonheur » pour les institutions voulant aller un pas plus loin dans leur politique. Néanmoins, qu'en est-il du bonheur, qui est plus à l'œuvre dans la société que dans les entreprises.

### 3. L'injonction au bonheur

Après avoir définis le bonheur et le bien-être et de l'avoir insérer dans un cadre légal, il est désormais temps de l'analyser à l'œuvre dans notre société.

#### 3.1. Dans la société

Le Larousse, définit le bien-être comme suit : « *État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit : Éprouver une sensation de bien-être. Synonyme : bonheur.* » (Dictionnaire Larousse, s.d.)

Pour définir le bien-être et le bonheur nous avons eu le réflexe de consulter le Larousse. A notre grande surprise, le bonheur est un synonyme de bien-être. Ce qui peut expliquer la confusion qui règne lorsque nous tentons de distinguer le bien-être du bonheur.



La confusion existe donc entre ses deux termes bien avant son entrée dans la sphère du travail. Cet enseignement, nous pousse à rechercher d'autres définitions. , notamment celle de Cederstorm qui nous semblait pertinente et appropriée à ce mémoire : *« Le caractère idéologique du bien-être se manifeste tout particulièrement dans le jugement dépréciatif dominant porté à l'égard de ceux qui ne prennent pas soin de leur corps. Ils sont non seulement diabolisés, mais aussi perçus comme des individus paresseux, faibles et dépourvus de volonté. Leur comportement frôle l'indécence (pour ne pas dire la déviance) parce qu'ils jouissent sans honte de plaisirs coupables auxquels toute personne sensée devrait résister. »* (Cedertröm & Spicer, 2016)

Le bien-être est donc devenu une idéologie au sein de la société d'après lui. Nous pouvons affirmer que nous sommes en accord avec ce postulat. Chaque jour et à chaque minute notre vie est influencée par cette idéologie qui s'ancre de plus en plus dans notre société.

Durant la recherche de la définition du bien-être, un résultat a retenu notre attention : *« Il s'agit là d'une notion quelque peu polysémique qui doit se distinguer de notions connexes comme le bonheur, la satisfaction, le plaisir, l'utilité ou la qualité de vie. Mais les frontières entre ces notions ne sont pas totalement consensuelles »* (Forsé & Langlois, 2014)

Afin de nous accorder sur une terminologie commune, nous allons également développer la notion de satisfaction, nous partons du postulat que la satisfaction serait comme un ciment qui permet d'allier les concepts de bonheur et bien être.

### 3.1.1. La satisfaction

Le bien-être et le bonheur doivent donc être distingués l'un de l'autre mais peuvent s'entrecroiser. Quel terme serait le plus neutre et nous permettrait de parler de cet état sans compromettre l'exactitude de nos propos ? Nous avons été interpellé par cette explication de Pawin : *« « Happiness », est de l'ordre de l'émotionnel et de l'affectif, si bien qu'il est plus sujet au changement d'humeur et constitue un indice moins fiable sur le long terme : c'est pourquoi les Anglo-Saxons utilisent de préférence le terme « satisfaction » et ses dérivés »* (Pawin, 2014)

La satisfaction. Il est vrai que le bonheur ou le bien-être relève de la satisfaction de besoins et d'envies. De plus, une fois nos besoins et nos envies assouvies, nous sentons un sentiment de bien-être. Le bonheur et le bien-être sont des concepts qui seront subjectifs mais qui possèdent une fonction objective. De quelle manière la satisfaction a pris place dans notre société et comment la société propose-t-elle de les assouvir ?

La satisfaction de nos besoins se révèle également dans la publicité et les médias qui véhiculent des images. Qu'il soit à l'arrêt de bus, à la télévision, sur nos sites internet, dans nos lectures, nous sommes servis à profusion de modèles. Il en est même devenu un métier. L'image de l'Homme est devenu un incitant à la surconsommation. Il en est même devenu un secteur, le marketing.

Actuellement on nous pousse à consommer sur base de témoignages fabuleux de clients satisfaits. Les influenceurs font également partie de ce système et sont un produit de notre société de surconsommation. Les télé-achats, avec l'avis de médecins, les publicités pour les pâtes à dentifrice, vendus par des pseudos-dentistes. Il en est même devenu un métier : publicitaire.

Nous sommes donc devenus des êtres de consommation, soumis au diktat des modèles vendus par cette société. Nous en sommes classé dans des catégories, passant de cadre trentenaire actifs à ménagère de plus de 50 ans, la surconsommation a façonné notre société. En nous vendant tout cela, nous devons y trouver un attrait : la satisfaction. La joie de posséder, de consommer. La question actuelle, serait d'accepter l'état de notre société et son idéologie. Néanmoins, qu'en serait-il autrement ? Est-il possible de se projeter dans un environnement avec un paradigme différent ?

### 3.1.2. Le Pays du Bonheur National Brut

Quel serait un monde où le bonheur serait élevé par l'Etat au rang de nécessité ? Le Bhoutan est un exemple. Dans les années 70, le BNB est apparu. L'équivalent du PIB occidental mais sous le paradigme du Bonheur. « *Au Bhoutan (1), le BNB analyse 9 domaines de condition de vie (eux-mêmes subdivisés en 124 variables différentes) : bien-être psychologique, santé, utilisation du temps, éducation, diversité et résiliences culturelles, bonne gouvernance, vitalité communautaire, diversité et résiliences écologiques, niveaux de vie.* » (Benrubi, 2020)

Les sociétés occidentales, mais également orientales ont saisi la satisfaction comme levier du bonheur, impératif moral et nécessité afin d'être heureux dans ce monde. L'intérêt sociétal est soumis à la condition de la consommation car c'est dans cette société de surconsommation que le bonheur est défini.

Le Bouthan est la preuve même qu'une société peut fonctionner autrement au XXI<sup>e</sup> siècle. Le bonheur peut devenir un point d'attention important dans nos pays. Notons que le Bouthan possède des caractéristiques propres qui ne permettent pas de comparaisons.

Ce paragraphe représente pour nous un temps d'arrêt. Un moment de réflexion qui nous fait penser que dans la course à l'enrichissement et à la production de richesse, le bonheur a été mis

de côté. Il revient aujourd'hui à cause des atteintes psychiques et physiques qui coûtent de l'argent aux institutions de sécurité sociale.

## 3.2. Dans les entreprises et le management

### 3.2.1. Introduction

L'avènement des luttes sociales, a permis la création de lois encadrant le travail. Au fil du temps et des Etats (providence, social, social actif,...) des lois ont permis de protéger les travailleurs. Le code du bien-être ayant été unifié en 2017 est signe qu'il s'agit d'une discipline spécifique dans le droit du travail.

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à la compétitivité. Il y a lieu d'identifier et de sélectionner les talents ainsi que de les fidéliser. Pour cela, le bien-être est également un élément qui est mis en superposition de la rémunération.

La question de la qualité de vie au travail, le stress, le burn-out, la consommation d'alcool ou de drogues, plus récemment le bore-out et le brown-out, tous ces éléments prouvent que le travail peut également avoir des effets délétères sur l'humain.

*« Le travail c'est la santé*

*Rien faire c'est la conserver*

*Les prisonniers du boulot*

*N'ont pas de vieux os » (Salvador, 1965)*

Les entreprises tentent aujourd'hui d'y être plus attentive. Si ce n'est pas le cas, la loi les y contraint. En effet : *« Tout employeur est tenu de promouvoir le bien-être au sein de son entreprise. Cela passe par la prévention des risques, des moyens collectifs et individuels de protection, ou encore la formation et l'information des travailleurs. »* (belgium.be, s.d.). C'est par cette formulation que le législateur introduit les obligations de l'employeur envers le travailleur.

### 3.2.2. Politique de bien-être dans les entreprises

La politique de bien-être dans les entreprises possède un socle qui est la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Voilà la pierre angulaire qui a vu naître dans notre code de droit social un début de prise en compte des travailleurs. En date du 28 avril 2017, il en est devenu un code composé de dix livres.

L'employeur doit donc mettre en place cette politique de bien-être. L'objectif est de prévenir le risque d'accident de travail ou de maladies professionnelles. Le travailleur est donc pris en compte de manière plus globale. On a donc recours à des adaptations sur mesure

Les deux politiques peu connues du grand public et qui ont leur importance sont le Plan Global de prévention et le Plan d'Action Annuel. Le premier est évalué tous les cinq ans et l'autre est annuel comme son nom l'indique. Ils sont obligatoires et permettent de rendre compte de la manière par laquelle la loi de 1996 est respectée et envisagée.

Nous souhaiterions plutôt nous intéresser à d'autres procédures mises en place dans les institutions. Selon nous, les personnes de confiance sont un bel exemple de la mise en place d'une politique de bien-être dans les entreprises.

Les travailleurs, qui exercent leur mission sont les plus à même de connaître l'atmosphère qui règne dans l'entreprise et peuvent comprendre les problèmes auxquels sont confrontés leurs collègues. Après entretien avec la personne qui prend contact avec eux ont trois possibilités ; écoute lors d'entretiens, prise de contact avec une tierce personne, médiation. Ces trois possibilités sont offertes au travailleur en difficulté. Soit la situation est résolue, soit il peut opter pour une procédure formelle en s'adressant au conseiller en prévention aspects psychosociaux (Code du bien-être au travail). Ces éléments sont plus légaux que pratiques. Il y a tout un arsenal disponible. L'important est que de nombreux types de situations ont été envisagés. Cette loi a donc du sens et une utilité. La loi de 1996 nous apprend que les institutions et les dirigeants ont connaissance des difficultés qui pourraient se présenter sur le terrain. Ils tentent de mettre en place des procédures accessibles facilement et par le biais d'un interlocuteur présent dans l'institution mais pas forcément dans la situation.

Ces éléments constituent ce que la loi considère comme obligatoire.

Il s'agit certainement d'un arsenal permettant d'agir sur le travail et ses conséquences. Néanmoins, avec la crise du coronavirus, nous avons constaté que le bien-être a été mis à mal et qu'aujourd'hui, on tente de remettre le travail au centre de l'attention. Assistons-nous à une Renaissance dans le Monde du travail ? Au vu des différents conflits sociaux qui sont en œuvre aujourd'hui il y a lieu de répondre par la négative à cette interrogation. Que devons-nous faire afin de rendre le travail moins laborieux ? Cette question se heurte à un conflit étymologique. Cela ne veut pas dire que nous devons rester les bras croisés mais que nous devons agir dans d'autres sphères que la loi nous conseille. Il n'y a pas de solution unique et universelle mais bien une série de projets dont nous tenterons de faire état dans ce mémoire.

### 3.2.3. Le mal-être au travail

Nous avons jusqu'à présent parlé du bien-être au travail. Son opposé serait donc le mal-être au travail.

Les personnes victimes d'un accident de travail sont absent moins d'un mois pour 62% (Mensura, 2021) d'entre eux. Preuve que les mesures de prévention fonctionnent ou qu'elles sont à corriger ? Preuve que les trois niveaux de prévention au travail sont nécessaires et leur analyse constante est primordiale.

Selon une enquête de Mensura, les travailleurs belges ont estimé trois sources de stress au travail : premièrement, une charge mentale due au contenu du travail ou, en d'autres termes, le besoin de concentration. Deuxièmement, la pression professionnelle et la charge émotionnelle due au travail (les émotions causées par la nature du travail et les contacts professionnels). Finalement la complexité du travail et l'ambiance.

Ils estiment que le stress peut-être amoindries de la manière suivante par ; des procédures et une méthode de travail claires, une liberté et une autonomie (mesurées) en ce qui concerne l'organisation du travail et les décisions à prendre, le soutien et l'appréciation d'un responsable (Mensura, 2021)

Le temps est un facteur à prendre en compte ainsi que la surcharge du travail. Statbel explique que 22,4% des travailleurs expriment une atteinte au bien-être mental lié à la surcharge de travail et au temps imparti pour effectuer ce dernier. (Statbel, 2021)

60% des collaborateurs se sentent plus motivés au travail quand l'employeur prend en considération le bien-être physique et mental au bureau (Generali, s.d.).

Un démarche comme la Qualité de Vie au Travail réduirait potentiellement l'absentéisme au travail de plus de 20% d'après une étude de l'Institut Chapman en 2005. (Generali Vitality, 2005).

La productivité de salariés heureux augmenterait de 12 % (Generali, s.d.)

Les nouvelles conception du travail (QVT, notamment), possède un dénominateur commun peu enviable : la précarité de l'emploi. Pas de CDI, pas de certitude de l'emploi. Certes ce genre de situation est plus envisageable aux Etats-Unis (comme nous l'avons vu dans nos cours) mais la situation existe également en Europe dans une mesure moindre au vu de la législation en place. *« Quelle que soit la situation dans laquelle nous nous trouvons- de la plus simple, comme choisir un fromage au supermarché, à la plus compliquée, comme choisir un métier ou un partenaire pour la vie-, la part de contingence et d'indécidabilité inhérente au choix met face*

*à un cruel dilemme. Et ce qu'il y a de plus terrible encore, c'est que la décision nous appartient toujours. Par conséquent, si les choses tournent mal, nous serons les seuls fautifs. Ayant à faire un choix entre leurs multiples moi potentiels, il devient plus facile de comprendre pourquoi l'homme et la femme contemporains sont rongés par l'anxiété » (Cedertröm & Spicer, 2016, p. 32)*

La mal-être est donc un concept qui peut renfermer de nombreuses dénominations et se prononcer de manières différentes. L'anxiété est un des facteurs qui fait partie des manifestations du mal-être. Chacun a son idée sur la façon de « traiter » le mal-être. Les études font état de l'existence du mal-être mais également du bien-être. Une absence de mal-être pourrait être vu comme un état de bien-être et inversement. Néanmoins, la complexité de l'Homme empêche d'avoir cette vision binaire. De plus, si le mal-être serait absent il n'y aurait plus de nécessité de traiter le bien-être. La vigilance reste de mise car le mal-être, tout comme le bien-être, pourrait ne pas être verbalisé, les effets se feraient sentir plus tard et seraient plus dévastateurs.

### 3.3. Dans le management

#### 3.3.1. Introduction

Les entreprises ont tendance à renvoyer la responsabilité de la gestion du bien-être un échelon plus bas, sur les cadres intermédiaires. Lorsqu'une équipe va mal ou qu'elle doit rendre des comptes, c'est sur le cadre intermédiaire que les regards se braquent. Les collaborateurs attendent de sa part, un plan d'attaque, une méthode, un canevas pour le rapport annuel. D'autre part, la direction ou le N+1 du cadre, attend des chiffres, des résultats et/ou des explications sur les résultats de l'équipe.

Si la Direction impose un rendement, ou des objectifs. Il appartiendra aux cadres de faire en sorte que son équipe atteignent ces objectifs.

La responsabilité repose sur les épaules du manager, qui le transfère dans certains cas, sur le travailleur lui-même. Nous avons donc un paradigme qui suit le courant suivant : L'employeur a l'obligation de veiller au bien-être. Le manager est mandaté par l'employeur pour promouvoir le bien-être. Le travailleur a l'obligation d'être heureux. Ce que nous verrons plus loin dans ce mémoire.

En substance, l'employeur veille à votre bien-être et votre manager tente de le promouvoir, il est alors de votre responsabilité d'être heureux. Pour illustrer cet exemple, reprenons une publicité célèbre, mettant en scène un quidam et une belle voiture allemande. Si vous choisissez

cette voiture, vous serez heureux de vous déplacer et vous aurez l'énergie suffisante de vaquer à vos loisirs. En somme, dans notre société, nous recevons (par l'intermédiaire de la publicité notamment) de nombreuses voies afin d'être heureux. Elles sont pour la plupart basées sur la consommation. Nous pouvons être heureux si nous consommons. Dès lors, un choix doit être posé. Celui de consommer ou pas. Cela se traduirait donc de la manière suivante « Le choix d'être heureux ou de ne pas l'être ». Dès lors si nous ne sommes pas heureux et que nous n'entreprenons pas le choix de consommer, il est normal de ne pas avoir accès à ce bonheur. Notre malheur est donc de notre responsabilité. Nous n'avons pas fait le « bon choix ». Outre ces choix, nous restons exposés à la souffrance et ce par diverses mécanismes et diverses voies.

### 3.3.2. Les vecteurs de souffrance

La responsabilité sociale des entreprises pourraient nous donner des indices sur ce que le management peut faire pour les travailleurs et leur bien-être.

Il serait injuste et très réducteur de qualifier les Nouvelles Organisations du Travail et le management comme vecteurs de mal-être. Le but du management n'est pas le mal-être mais elle peut le provoquer.

Il ressort d'une enquête de RH agilitas de 2018, que près de 53% des travailleurs (53,3%) estime que le travail engendre souvent une forme de mal-être. (Martin, 2018).

Ces chiffres sont élevés, certes, il est néanmoins important de se rappeler qu'en Belgique un travailleurs temps-plein passe une partie important de sa journée au travail. Dès lors, comme dans toute existence, le mal-être est présent. Un sentiment de bien-être constant, chaque jour de notre vie, serait une utopie. Qu'en est-il du management ?

Le management peut apporter du bien-être comme du mal-être. En effet, il y est question dans ce chapitre, des travailleurs d'Amazon qui manifestent lors du black Friday. Ils expriment « *leur réduction à l'état de machine, leur déshumanisation, par des pratiques de management qu'ils estiment inhumaines. Au-delà de ce cas singulier, les études dénonçant la violence d'un management essentiellement basé sur la mesure se multiplient : perte de sens du travail, sentiment de disqualification ou de réduction de l'humain à un facteur de production, à une ressource comme une autre.* » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 21). Un peu plus loin : « *Les causes de ce mal-être au travail sont connues : un environnement de travail stressant y compris dans sa composante physique (bruit, odeurs...), les conflits au travail, le manque de soutien de la hiérarchie et des collègues, la charge de travail, le manque d'autonomie et de responsabilités...* » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 21)

Il est important de relier ces analyses avec le type d'entreprises qu'est Amazon et le type d'emploi qui y est effectué. Néanmoins, ces dénonciations et ces témoignages, montrent bien que le management fait « partie du problème ». Il est question ici de management par objectif. Le but ultime de ce type de management est de faire du chiffre. D'atteindre des objectifs de production afin de créer de la richesse. Si le Manager est récompensé sur la base d'atteinte des objectifs, il fera le nécessaire pour l'obtenir.

*« De nombreuses études ont porté sur la « souffrance au travail » et dénoncé les conditions de travail physique puis les modes d'organisation du travail et de management comme leur source principale. »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 81)

Ce management générateur de souffrances et de mal-être est un constat. Il serait incorrect de penser que le but des managers sont les chiffres. Le facteur humain et la bienveillance font partie des points d'attention. D'autant plus à notre époque. Dès lors, ces managers sont-ils plutôt victimes ou bourreaux ? L'accusé bénéficie de circonstances atténuantes.

### 3.3.3. Les circonstances atténuantes

*« Toutefois, comme le montrent nos différents travaux, le dirigeant public manque de temps et d'expertise sur cette question complexe (nos entreprises publiques sont sur-managées et présentent souvent un déficit en matière de leadership, Bachelard, Normand (2014). Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à ses yeux (pour le dirigeant public, les gains et les coûts d'une politique de diversité sont difficiles à évaluer). Pour autant, nous ne voulons pas dire que les managers publics se désintéressent de cette question, bien au contraire. »* (Bachelard, 2017, p. 172)

Il n'est donc pas question de l'intérêt des managers mais plutôt du temps disponible afin de travailler sur cette question du bien-être. Bien souvent, les managers se focalisent sur le fonctionnement du travail quotidien et du projet. Ce qui permet de « créer du chiffre » et la question du bien-être intervient en dernier point, « s'il reste du temps. » Autant dire immédiatement, que cette question est rarement évoquée. Dès lors, c'est lorsque les ordres viennent de la direction que la question du bien-être est prise en considération. Il s'agit d'un objectif fixé par la Direction.

Le bien-être est au-devant de la scène, il devient un axe de travail. Néanmoins pour travailler sur le bien-être, il faut une activité économique : le travail. Le travail doit produire de la richesse, afin de payer les travailleurs. Sans richesses, il n'y a pas de travail et sans travail il n'y a pas à travailler sur le bien-être. Le défi aujourd'hui est de contrer cette pensée et de savoir comment relever le niveau de priorité du bien-être dans les entreprises.



Reprenons donc, nous avons des enquêtes, des indicateurs, nous avons des formations qui existent, et de la bonne volonté. Que manque-t-il pour afficher de meilleurs scores en terme de bien-être dans les entreprises ? Le temps est un facteur important comme vu plus haut, les moyens financiers et humains également. Il manquerait donc un outil croisant tous ces éléments : une cartographie des besoins et des nécessités. Autant d'éléments qui permettraient d'armer plus facilement les managers. Cela permettrait également de nous rendre compte les nombreux indicateurs auxquels le bien-être est soumis. Rendant ce concept subjectif encore plus insaisissable qu'il ne l'est déjà.

« [...]le « management » et ses modèles de compétences, de gestion des talents, de monitoring,... qui se sont développés dans les années 1980 à 2000 ne répondent pas forcément aux défis de notre époque » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 81)

Le monde évolue, et au fil des décennies nous nous rendons compte de la rapidité de cette évolution qui tend à être exponentielle. Les managers en place depuis de nombreuses années, ont encore en tête leurs apprentissages des années 1980 à 2000. Il faut donc axer sur la formation continue de ces managers. Néanmoins, avoir une formation ne signifie pas que l'on pourra mettre en œuvre ces nouvelles connaissances sur le terrain. D'où l'importance de l'évaluation. « La psychodynamique du travail » s'intéresse plus particulièrement au « risque organisationnel », autrement dit aux mutations de l'organisation du travail de ces trente dernières années, aux pratiques managériales qu'elles ont engendrées, et aux formes renouvelées de la souffrance au travail qu'elles ont causées. (Taskin & Dietrich, 2020)

La psychodynamique du travail arrive aux mêmes conclusions que les enquêtes ou les analyses. La déshumanisation pourrait être une piste. Nous avons tous en tête l'affaire France Télécom et cette notion de déshumanisation. L'écho en est d'autant plus fort qu'il est là question d'une réalité. Nous connaissons les conséquences et le scénario macabre mais réel qui a conduit à cette dérive managériale, voire même, institutionnelle.

#### 3.3.4. La déshumanisation et l'affaire France Télécom

##### *La déshumanisation*

*« Dans la foulée de ces constats, des recherches en psychologie et comportement organisationnel questionnent ce sentiment de déshumanisation (Haslam, 2006), tandis que d'autres, en gestion et sociologie, soulignent la responsabilité d'un management désincarné (Bolton et Houlihan, 2007 ;Dujarier, 2015), incriminant notamment l'instrumentation de gestion mise au service d'un management financiarisé qui « compte » les résultats plus qu'il ne valorise les personnes. » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 82)*

Que ce soit en psychodynamique, en psychologie ou en sociologie, les avis sont unanimes. Le « management financiarisé » se fait par objectifs et mène vers la déshumanisation. Ce management désincarné et déshumanisant tend à être fort présent ce qui nous pousse à nous interroger sur les caractéristiques néfastes de ce type de management.

*« Les enquêtes menées régulièrement aux niveaux européen et national incriminent explicitement les modes de gestion : l'organisation du travail, la charge mentale, l'équité dans les attentes liées au travail, le soutien du manager.. »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 83)

Ces caractéristiques, sont largement suffisantes pour créer un mal-être dans une entreprise et pousser les travailleurs dans leurs derniers retranchements. L'affaire France Télécom est un exemple ayant eu un énorme retentissement dans les dérives du management en Europe. Nous allons donc brièvement analyser le mécanisme en jeu dans cette affaire.

### *L'affaire France Télécom*

Le périodique « Le Monde » a pu mettre en lumière la manière dont l'entreprise a pu pousser les travailleurs dans une forme de mal-être.

*« France Télécom ouvre sa propre « école de management », en région parisienne, au sein de laquelle des milliers de cadres supérieurs sont formés à de nouvelles méthodes destinées à décourager, voire dégouter les travailleurs afin qu'ils quittent l'entreprise. La « courbe de deuil » élaborée par la psychiatre américaine Elisabeth Kübler-Ross est détournée pour « expliquer la résistance des salariés au changement » (Le Monde 10/12/2014). « La mort, ici, c'est la perte d'emploi », souligne le quotidien. Suivent « le refus de comprendre, la résistance, la décompression, la résignation et, pour finir, l'intégration du salarié »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 83).

La Direction a repris la théorie d'Elisabeth Kübler-Ross en vue d'augmenter leur production de richesses ce qui leur a permis d'élaborer un système maltraitant.

*« Les cadres expliquent qu'ils sont drillés à envisager leur mission comme une mission de combat, que l'entreprise – comme espéré par le top management-, mais la plupart souffrent. À tel point que plusieurs dizaines de suicides ont lieu entre 2008 et 2011. »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 83)

Il y a lieu de se poser la question, jusqu'où le mal-être peut conduire le travailleur ? Même en formatant les managers, le plus possible, la souffrance est bien présente. « Une mission de combat », tel est la manière par laquelle le travail était envisagé.

Les suicides ont mis les projecteurs sur l'affaire France Télécom qui a fait l'objet d'un procès. Ces événements ont fait comprendre la nécessité d'un garde-fou en terme de bien-être et a

ramené ce sujet à l'avant-plan. Cette affaire s'apparente à un exemple « parfait » de barbarie managériale. L'affaire France Télécom est une réalité encore plus catastrophique que ce qui aurait pu germé dans la tête des plus grands cinéastes. Dans l'imaginaire du plus grand nombre, l'image du patron tyrannique et enfermé dans sa tour d'ivoire au détriment des travailleurs, prends donc des airs de réalité.

*« Cette poursuite, au pénal, des cadres et responsables témoignent de la responsabilité établie entre cette souffrance extrême et les méthodes de management employées. »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 83)

Outre le suicide des managers, la condamnation montre clairement du doigt les formes de management enseigné en interne. Il n'y a donc pas lieu de nier l'impact du management sur les travailleurs. Il s'agit d'une réalité.

Néanmoins, si le management peut avoir un impact négatif sur les travailleurs, il peut également avoir un effet positif.

### 3.3.5. Les nouvelles organisation du travail (NOT)

Les Nouvelles Organisations du Travail émergentes sont parfois perçues d'un mauvais œil. Dans les points précédents, elles ont été considérées comme facteurs de risque. Néanmoins, elles ont pour vocation d'être adaptée aux nouveaux défis auxquels font face nos entreprises. Qu'il s'agisse de la mondialisation ou du bien-être, elles ont leur raisons d'exister.

*« Un troisième série de faits touche à l'émergence de modes alternatifs d'organisation du travail, comme cela a été mentionné[...], et le lien avec les attentes contemporaines des travailleurs en matière de participation au gouvernement de l'entreprise. Des expériences d'autogestion, de management participatif, de leadership et de gouvernance partagée existent et inspirent les responsables d'entreprise qui souhaitent remettre en question les présupposés sur lesquels se fondent en partie les sciences de la gestion depuis un siècle : la nécessité de planifier, de commander et de contrôler. »* (Taskin & Dietrich, 2020, p. 84)

Chaque époque possède son courant et son type de management. La mondialisation et la démocratie sont deux points qui ont touché à la structure du travail. La digitalisation a également eu un impact sur l'organisation du travail. La disparition de certains emplois dans les administrations ou les supermarchés, pour ne citer que ceux-ci. Néanmoins, il y a des fonctions supports qui doivent exister et de nouveaux postes font leur apparition. Comment rendre les organisations flexibles et rester concurrentiel sur un marché qui tend inexorablement vers une disparition d'un service public au profit de services de plus en plus privatisés. Il est toujours nécessaire d'avoir une Gestion prévisionnelle des besoins de personnel et de leur

évolution. L'Humain dans une structure de travail souhaite toujours calculer, relever les indicateurs de création de richesses en remettant le travailleur au centre des intérêts afin de maintenir sa motivation, vecteur de productivité.

Afin d'avoir un management dans l'ère du temps, il faut regarder ce qu'il était précédemment et d'avoir une analyse critique de ce management pour le réadapter.

*« Cette ambition est au cœur d'un courant de recherche particulièrement dynamique qui s'est structuré au Royaume-Uni au début des années 1990 : les Critical Management Studies (CMS). Rejetant l'idée selon laquelle le management se réduirait à une activité technique et l'organisation à un instrument neutre pour réaliser des objectifs partagés, il s'est donné pour but de rendre compte de la pluralité des rationalités dans les organisations. Contre la thèse de l'économie dominante selon laquelle seuls les raisonnements individuels fondés sur la maximisation d'un espace d'opportunités seraient susceptibles d'intérêt, les CMS ont cherché à réhabiliter l'épaisseur de la décision humaine, l'importance des rapports de force au sens large, la place de l'incertitude, du chaos, mais aussi du symbolique. »* (Taskin & Dietrich, 2020, pp. 89-90)

A en lire la définition du CMS, il serait souhaitable de donner au management une place qui lui revient en ayant une vision holistique de la fonction. Le management ne serait donc plus une activité où l'on prévoit et analyse les résultats mais plutôt où l'on rajouterait une technique, un caractère humain et des responsabilités. Il y aurait donc un souhait d'autonomie et de gestion d'équipe. On mise sur l'intelligence collective, la démocratie et on accepte la discussion. Le rapport de force, tangible par la présence des syndicats et du dialogue social (fort présent dans notre Royaume) serait donc partie du travail et posséderait avec l'incertitude, un caractère humain propre à une structure rassemblant des humains. Comme dans toute société.

## 4. L'injonction à l'autonomie

### 4.1. Introduction

L'autonomie n'existe que par la présence de la dépendance. On s'autonomise car on échappe à la dépendance. On s'autonomise car on sait que l'on peut revenir dans la dépendance. Une sorte d'expérience, de tentative, d'essai de sortir de cette dépendance.

Si nous reprenons les définitions de la dépendance du Larousse, voici les deux propositions qui pourraient nous intéresser :

*« Qui dépend de quelque chose, qui y est lié, subordonné »* (Dictionnaire Larousse, s.d.)

« Qui est dans un état de dépendance matérielle ou psychologique, qui n'a pas son autonomie ; soumis » (Dictionnaire Larousse, s.d.)

Nous retrouvons le concept de « subordonné ». Ce lien de subordination présent sur le contrat de travail depuis son existence et qui a toujours été présent à l'époque des Corporations avant l'avènement, même, du droit social.

Dans la deuxième définition, le concept d'autonomie est présent. L'absence d'autonomie serait donc constitutif de la dépendance. La question serait de savoir qui serait arrivé en premier l'autonomie ou la dépendance ?

Voilà en quoi la dépendance permet d'expliquer l'autonomie et inversement.

## 4.2. Dans la société

### 4.2.1. Introduction

Nous assistons aujourd'hui à un affaiblissement de l'hétéronomie (Le Coadic, 2006). D'après l'auteur cela ne suffirait pas à expliquer l'installation d'une plus grande autonomie par la population. Notons que l'hétéronomie peut se définir par l'absence d'autonomie.

La présence d'une impression d'autonomie et le lien avec une augmentation du mal-être pourrait être une clé d'explication (Le Coadic, 2006). Il y a donc un lien à faire entre ces deux constats. Néanmoins il est intéressant de souligner ici que c'est probablement l'absence de normes qui provoque ce mal-être (Le Coadic, 2006).

Sur base de nos lectures nous notons deux observations. Dans un premier temps les citoyens souhaitent avoir plus d'autonomie et de ne pas être dépendants. Dans un autre temps, elle estime que la politique doit revêtir un rôle de prévention. Il faut avant tout prévoir que notre confort sera maintenu et que les dangers probables sont sous contrôle.

Néanmoins, nous partons de l'idée que nous sommes dans une ère où l'individualisme moral est en constante augmentation. Quel est ce concept d'individualisme et que vient-il faire dans notre réflexion ?

### 4.2.2. L'individualisme moral

Pour Durkheim, : « *L'individualisme, la libre pensée ne datent ni de nos jours, ni de 1789, ni de la Réforme, ni de la scolastique, ni de la chute du polythéisme grégoromain ou des théocraties orientales. C'est un phénomène qui ne commence nulle part, mais qui se développe, sans s'arrêter tout au long de l'histoire.* » (as cited in *de la division du travail social*, 1893)

Ces propos de Durkheim datant des années 1890, sont encore au goût du jour. Il est donc un concept intraquable et bien présent.

L'individu accepte et légitimise les institutions sociétales si celles-ci respectent la dignité de la personne (Boudon, 2002). Dès lors le concept de Citoyen est apparu pour qualifier une personne faisant partie d'une société et dont la dignité est respectée (Boudon, 2002).

L'individualisme moral peut donc être présent dans une société sans mettre à mal les institutions sociétales. Pour corroborer cette affirmation, j'inviterai le lecteur à se remémorer les manifestations organisées lors de certaines décisions gouvernementales. Lorsqu'il y a eu une décision pour l'augmentation de l'âge de la pension ou le gel des salaires, les citoyens sont sortis dans la rue pour demander à une organisation sociétale ( le gouvernement élu par le peuple) de les respecter et d'assurer leur dignité.

Les institutions sociétales ont pris en compte cette dimension individuelle du citoyen. La taxe kilométrique que le gouvernement bruxellois a annoncé en 2020 pour une instauration en 2022 a suscité un tollé. Afin de rassurer les citoyens, les représentants ont pris des exemples de personnes fictives afin d'expliquer le calcul et de justifier leur mesure. Cette méthode aurait été incompréhensible il y a 30 ans.

L'individualisme moral sous-tend que dans toute gouvernance, il faut une légitimité. Il en va de même pour la gouvernance d'une institution. Dans le point précédent, les NOT pouvaient via un système de co-gouvernance/démocratie collective, légitimer la Direction dans son rôle de décisionnaire final. Que ce soit en discutant avec les travailleurs ou via leur représentants syndicaux. Travailler, suppose un principe de subordination et d'interdépendance et donc une perte de liberté et d'autonomie. Pour accepter cela, le salaire est une raison mais la légitimité des « têtes pensantes » et des organes de décisions en est une autre. Encore, faut-il qu'une certaine confiance soit présente.

#### 4.2.3. La confiance

De nombreuses critiques émanent de la population vers les institutions sociétales. Dès lors, qu'en est-il de la confiance dans notre société ? L'individualisme moral possède-t-il une corrélation positive ou négative avec le degré de confiance qu'une société entretient avec ses institutions ?

La confiance inter-individuelle récolte des scores assez faibles (Balme, Marie, & Rozenberg, 2003). Les citoyens feraient confiance aux services publics (hôpitaux, pompiers,...) à hauteur de 70% alors que la bourse et la finance ne franchiraient pas la barre des 30% (Balme, Marie, & Rozenberg, 2003). La défiance envers les hommes politiques, en 2001, serait de 75 (Balme, Marie, & Rozenberg, 2003). Le service public est dans notre intérêt alors que la politique ne nous ferait rien gagner en terme concret sur le moment (Balme, Marie, & Rozenberg, 2003). Il

y a donc une idée de « bénéfice immédiat ». Il s'agit dans notre époque, d'une forme d'immédiateté rendue souhaitable par notre société de surconsommation.

Dans ce mémoire, nous utilisons à de nombreuses reprises le terme « société ». Il nous a semblé opportun de nous arrêter un instant sur ce mot et sa signification afin de vous en livrer notre propre éclairage et sa plus-value.

#### 4.2.4. La société au sens grec du terme ( la cité)

Commençons par une première tentative de définition qui correspondrait à la thématique de ce mémoire.

*« La société est faite de ce que font les êtres humains, mais ce qu'ils font s'inscrit toujours dans une structure donnée de relations sociales (économiques, politiques et idéologiques) que leur activité actualise »* (Centre d'études et de recherches marxistes, 1975, p. 619). Cette définition donne une dimension d'autonomie aux individus. Nous sommes créateur et acteur de cette société. La société est donc un ensemble mouvant, dépendant des personnes qui en font partie. Les élections parlent des tendances politiques des citoyens qui la compose. Dès lors, le citoyen doit accepter son rôle et sa fonction de citoyen. Il y a lieu de questionner si les citoyens acceptent ce rôle au vu du taux d'abstention (ou vote blanc) dans les élections au fil du temps. Néanmoins, le concept de société est difficilement saisissable et déchaîne les passions dans de nombreux domaines. Retenons qu'il y a différentes définitions de la société qui diffèrent du lieu et de la période. L'autonomie, le pouvoir, l'individualisme, l'hétéronomie, ont tous leur place, dans l'Histoire de la société. Ils en sont donc constitutifs et omniprésents.

Nous nous permettons, à la lueur de ces écrits, de proposer une ébauche de définition de la société : la société serait un ensemble d'êtres humains, unis par des liens sociaux, tels que le contrat social, qui possède une autonomie individuelle et collective soumise aux institutions sociétales à condition de garantir la dignité de l'individu. Comme nous vivons dans une démocratie, cette définition se rapproche de cette notion.

#### 4.3. Dans les entreprises

Le management dit moderne, se sent concerné par l'autonomie du travailleur. Le fait que l'on donne beaucoup d'autonomie, laissant le travailleur prendre des initiatives. Néanmoins, cette autonomie, est plutôt contrainte. Elle est définie par la hiérarchie et est donc limitée sans possibilité de créer de marge de manœuvre (Demailly, 2011)

Nous sommes dans une ère où nous créons des procédures. En effet, nous axons le travail sur un système de polyvalence où personne ne serait indispensable, immuable, irremplaçable (Demailly, 2011). Établir des résistances à ce système englobant procédures et évaluations, elles sont au nombre de quatre.

La première est appelée « frontale ». Celle-ci a pour caractéristique de revendiquer une autonomie et une conscience professionnelle. Ces travailleurs ont plus tendance à ne pas vouloir appliquer une Réforme régie par les politiques. (Demailly, 2011)

La catégorie suivante appelée « rusés ». On détourne les évaluations, on « joue le jeu » en modifiant la vision afin de faire parler l'évaluation ou la procédure dans un sens qui arrange. Néanmoins, au fur à mesure, les détournements en amenant d'autres, les évaluations et rapports ne font plus état de la réalité du travail. On recouvre son autonomie et feignant d'accepter les règles mais on frôle la résignation. C'est donc une résistance assez faible. Les compétences sont modifiées. (Demailly, 2011)

La résistance « active » est une autre méthode. Il s'agit de prendre ce que l'on juge intéressant. On tente d'utiliser cela pour réaliser un meilleur travail et pour le reste on s'en tient à réaliser le travail sans plus qu'à ne même plus s'en occuper. On récupère ici, également, une partie d'autonomie. (Demailly, 2011)

La dernière catégorie regroupe les « contre-offensives ». Il s'agit d'une méthode plus ascendante. Le travailleur ou groupe de travailleurs construisent eux-mêmes les procédures ou évaluations. On constate alors une diminution de l'intérêt des chiffres standardisés et on obtient plus de questions d'ordre qualitatif. Pour obtenir une légitimité on s'allie avec le monde politique ou civil. On évalue alors le management et leur technique (Demailly, 2011).

Dans de nombreuses entreprises évaluer n'est pas presser le travailleur ou le mettre en difficulté. La motivation de ces évaluations est de maintenir la rentabilité du travailleur dans les évaluations tout en s'intéressant de savoir comment se sent le travailleur. L'important est que le manager soit formé. La formation est une chose, mais la mise en place des apprentissages sur le lieu de travail est incertaine. Les formateurs ne reviennent pas vers les travailleurs afin de savoir s'ils ont su mettre en place ce qui a été enseigné. Le manager sera évalué par son supérieur hiérarchique. Celui-ci va opérer de la même manière en observant la rentabilité, l'atteinte des objectifs et savoir comment le travailleur se sent. N'y aurait-il pas là, une proposition de standardiser les évaluations afin d'y incorporer une facette « bien-être au travail » ?

Malgré les formations, comment le manager appréhende l'autonomie ?



#### 4.4. Dans le management

L'autonomie est définie par la hiérarchie et est donc limitée sans possibilité de créer de marge de manœuvre (Demailly, 2011).

Dès lors quels sont les caractéristiques des méthodes de management modernes?

*« Extension et approfondissement du contrôle, valorisation de l'insécurité, professionnalisation et internationalisation des évaluations, technologisation du recueil de l'information, légitimité du quantitatif, extension de l'accountability (rendre des comptes), exigences accrues de coordination de l'action, conditions de concurrence accrue, force idéologique du système de pensée néolibérale. »* (Demailly, 2011, p. 470)

*« une perte nette d'autonomie des professionnels et une diminution (paradoxale) de leur responsabilité personnelle (dissoute dans la bonne procédure) »* (Demailly, 2011, p. 471)

Nous constatons donc un accroissement de l'autonomie par une perte d'autonomie. Un sublime paradoxe au sein d'une injonction paradoxale. Dans un sens, le travailleur doit faire preuve d'autonomie en prenant des initiatives et en sollicitant ses propres compétences. Dans un autre sens, il est de plus en plus soumis à une forme de contrôle et doit atteindre les objectifs. Il est donc autonome car responsable d'atteindre ces objectifs mais doit accepter l'autonomie qu'on lui donne pour se conformer au contrôle.

Il y a donc une réciprocité d'autonomie dans cette relation. Mais cette réciprocité est déséquilibrée. Le travailleur se doit d'accepter et de se conformer aux procédures et aux méthodes de collectes de données afin d'être évalué comme tous ses collègues afin de noter les points d'améliorations nécessaires pour atteindre ses objectifs et sa professionnalisation. Voilà à quoi le management moderne doit s'atteler dans cette nouvelle ère. En notant que chaque facette de son action possède un côté humain et doit, à tout prix, échapper à un management désincarné ou déshumanisant. Il est difficile de jouer ce rôle d'équilibriste entre l'accountability et le bien-être au travail.

## 5. Les solutions

### 5.1. La double bind, facteur de mal-être

Bateson, de l'école de Palo-Alto, a expliqué ce qu'on appelle le « double bind », la double contrainte en français. Il prenait pour exemple des cravates. A chaque Noël, on lui offrait une cravate de couleur différente. S'il portait la cravate rouge, on lui reprochait de ne pas aimer la

cravate verte. S'il portait la cravate verte, on lui reprochait de ne pas aimer la cravate rouge. En fin de course, quoiqu'il puisse faire, cela ne convenait pas.

C'est un peu le cas dans certains environnements de travail. Si l'on s'occupe de l'humain on reprocherait de pas se concentrer sur les chiffres et inversement. Il s'agit de situations où personne ne peut en retirer quelque chose de bénéfique.

Face à des injonctions grandissantes, il faut pouvoir prioriser. Cela oblige donc à faire des choix. Ceux-ci seront toujours questionnés et devront donc être justifiés. Dès lors, comment lutter contre ces doubles contraintes, comment écarter ce facteur de mal-être grandissant ?

## 5.2. La résilience

L'organisation du travail peut être générateur de bien-être ou de mal-être. Néanmoins, les réponses des collaborateurs à l'ambiance de travail peuvent être différentes. Certaines organisations font face à des difficultés sans trop de vagues. Alors que, d'autres structures surmontent plus laborieusement ces événements. La crise du coronavirus a souligné la capacité d'adaptation de nos structures.

La résilience est un mot qui n'a pas souvent été cité lors de la crise de la Covid à l'exception du monde financier.

La résilience serait la capacité d'une personne de surmonter les événements défavorables (Michaud, 1999). Cette résilience dépend de nombreux facteurs comme l'environnement ou des éléments personnels (Poirot, 2007). La résilience implique une forme d'apprentissage. Une personne ayant fait face à une situation similaire aura l'expérience et pourra plus facilement surmonter une épreuve. Le facteur de la personnalité (Poirot, 2007) influence cette résilience.

La résilience chez chacun se construit sur base des relations interpersonnelles dans un contexte « extrême », une situation difficile (Poirot, 2007). Les trois éléments influençant la résilience sont la structuration sociale de l'entreprise (routine et valeurs) qui activerait la résilience, les émotions qui activeraient les comportements favorisant la résilience et le leadership (Poirot, 2007).

Les émotions présentes chez les individus permettent de créer une action ou une activité réalisée en groupe (Poirot, 2007). Il s'agit, littéralement, d'un travail d'équipe. Les émotions permettent l'émergence d'un travail d'équipe qui interconnecteraient les individus entre eux. Ces émotions auraient également pour effet de créer une structure pour l'installation d'une résilience (Poirot, 2007). Le leadership, insuffle une idéologie et des valeurs par les managers vers les collaborateurs (Poirot, 2007).

Comme nous l'avons vu précédemment le leadership peut être générateur de souffrance et de bien-être.

Outre les facteurs divers, le coping, qui est une méthode utilisée pour surmonter l'aspect stressant d'une situation, sera utilisé. La perception qu'aura le sujet de la difficulté sera importante (Poirot, 2007). C'est cette perception qui permettra à la personne d'analyser la situation et les efforts ainsi que les compétences qui seront nécessaires pour y faire face.

### 5.3. Le management humain

Le management pourrait faire partie de la solution pour que l'humain soit accepté en tant que tel. Que ce soit dans son bien-être et son autonomie.

*«[...] le Management Humain est présenté comme une alternative répondant aux principales critiques formulées à l'encontre de la gestion contemporaine des organisations et qui se fonde sur une conception particulière de la personne humaine (considérée comme un être réflexif), une finalité et un objet spécifiques, respectivement la reconnaissance et le travail. » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 79)*

Le management humain est donc le fruit d'une critique. Il a l'avantage d'avoir du recul et une analyse du management passé. Il peut donc concevoir une vision actuelle, dans l'ère du temps et connaître les dérives de certains aspects.

Les priorités du moment sont, notamment, le bien-être au travail et la reconnaissance qui ont des effets sur la manière de manager une équipe et il faut donc y réfléchir (Taskin & Dietrich, 2020).

L'atout de ce management humain est la représentation de l'humain au travail : le travailleur. Il est considéré comme un « être profondément social » qui est en quête de réalisation de soi et d'autonomie, notamment (Taskin & Dietrich, 2020)

Il rejette le côté déshumanisant et désincarné du management et prône la réflexion et une forme d'autonomie (Taskin & Dietrich, 2020).

*« Considérer l'Homme au travail comme un être réflexif consiste à rendre possible et à encourager sa participation active, personnelle et collective à la conception, la planification, l'évaluation et la transformation de son activité professionnelle. Plus encore, il s'agit de considérer que tout travailleur peut prendre part à la définition du cadre normatif de son activité de travail : ce qui est « bon » ou « juste ». » (Taskin & Dietrich, 2020, p. 93)*

Cette conception nous permet de retrouver l'Homme inaliéné dans son travail. Il n'est plus un simple « opérateur » ou « exécutant » qui réalise une tâche découpée. Il participe à la vie de

l'entreprise, à son évolution et à ce qu'elle est dans ses valeurs et son orientation. Il y a un lien entre ce management humain est les entreprises libérées, à la différence près, que le management humain reste un management qui suppose une hiérarchie et peut donc s'intégrer dans les systèmes de hiérarchies pyramidales que nous connaissons.

Il y a lieu de questionner l'autonomie et ses interdépendances.

Les facteurs de motivation sont liés à l'autonomie et la qualité. Cela influe sur le sens du travail effectué (Taskin & Dietrich, 2020). En effet, un travailleur trouvant du sens à son travail souhaitera réaliser un travail de qualité car il sera motivé. Cela est valable dans toutes les institutions et permet également d'être un facteur de protection contre le brown-out et le bore-out. Il est donc un allié de taille pour tous au sein de l'entreprise.

L'autonomie et le contrôle sont liés (Taskin & Dietrich, 2020). Le degré de contrôle et le degré d'autonomie sont variables d'une organisation à une autre (Taskin & Dietrich, 2020). Comme nous l'avons vu précédemment, le contrôle suppose donc une perte d'autonomie mais ce contrôle est nécessaire car le travailleur possède une autonomie dont il doit répondre.

Nous avons vu plus haut que l'autonomie était prescrite et décidée par la hiérarchie. Le Management Humain considère l'autonomie comme non prescrite, une expérience qui s'expérimente et s'apprend (Taskin & Dietrich, 2020). Cet apprentissage peut être difficile et peut être producteur de stress (Taskin & Dietrich, 2020). Dès lors, il y a un « prix » à cette autonomie mais l'incertitude fait partie de notre société et de son évolution.

L'injonction à l'autonomie est également abordée. Cette injonction peut bloquer le travailleur qui doit s'autonomiser sans trop savoir comment faire et subir des conséquences néfastes (Taskin & Dietrich, 2020). Le travailleur a recours aux outils proposés par l'organisation, il doit être autonome selon les codes de l'organisation (Taskin & Dietrich, 2020). On s'autonomise donc en laissant de côté son propre fonctionnement et on doit acquérir les compétences et les solutions que l'institution impose (Taskin & Dietrich, 2020). L'autonomie existe mais sous un contrôle qui s'intensifie (Taskin & Dietrich, 2020).

On comprend donc ici que cette autonomie est une arme à double tranchant. Elle peut être proposée et mise en place, en imposant des règles et un code. Le Management Humain répond à la question du sens. Si le sens est présent, l'autonomie doit être non prescrite et faire l'objet d'un apprentissage car il s'agit d'une expérience. L'injonction paradoxale « sois autonome » est plus une embûche bloquant le travailleur dans sa réalisation qui doit se débrouiller avec ses propres compétences qui sont elles-mêmes décrites par l'institution. Il s'agit d'un non-sens dans une course au sens au travail.

Comment le management humain peut prendre racine dans une entreprise et comment coordonner l'ensemble des idées et des actions qui permettraient de donner au bien-être une place et une importance ?

#### 5.4. Le Chief Happiness Officer

De plus en plus de publications font état de bien-être et d'innovations RH. Le CHO (Chief Happiness Officer) peut faire partie de nos solutions pour promouvoir le bien-être en entreprise. Le CHO pourrait se développer selon huit axes (Motte, Larabi, & Boutet, 2018); mesurer le bonheur au travail, nourrir le sentiment d'appartenance, cultiver un climat positif et serein, révéler et revaloriser les talents, faciliter la coopération, favoriser la reconnaissance, agir sur le cadre de travail, s'inspirer des modes d'organisation innovants.

Mesurer le bonheur permettrait de choisir une thématique à évaluer comme le lien avec le manager, les valeurs de l'entreprise,... (Motte, Larabi, & Boutet, 2018)

L'idée d'un baromètre dans une entreprise nous semble une arme à double tranchant. Il s'agit d'un outil ayant un pouvoir classant. Cela pourrait lancer une forme de compétition au sein de l'entreprise. Néanmoins, cela aboutirait à un plan d'action afin d'améliorer le bien-être dans l'organisation (Motte, Larabi, & Boutet, 2018). Cela permettrait de rendre « visible » ce qui ne l'est pas dans le travail et qu'on y accorde donc une importance et un traitement (Motte, Larabi, & Boutet, 2018).

Un des outils qui pourrait faire partie de l'arsenal du CHO (Chief Happiness Officer) est l'autogouvernance. Cette méthode a pour but de distribuer le pouvoir à des unités de travail plus petite, possédant une autonomie de décision et de méthodes sans reposer sur un modèle pyramidal (Motte, Larabi, & Boutet, 2018). La confiance est le liant de ce concept. De ce fait, il se libère d'un potentiel manque de consensus ou d'une décision hiérarchique qui empêcherait de solutionner une situation par un processus trop strict (Motte, Larabi, & Boutet, 2018).

Il est question de supprimer les processus vides de sens n'apportant pas de plus-value et de se baser sur la confiance et l'autonomie de ces unités mobiles, les travailleurs pourraient donc prendre la parole à divers moments et faire preuve d'initiatives (Motte, Larabi, & Boutet, 2018). Le processus d'intégration de cette « autorité distribuée » se ferait en quatre étapes (Motte, Larabi, & Boutet, 2018). Dans un premier temps, il faudrait que chacun se sente égal à l'autre, ce processus serait suivi de la réappropriation des missions, pour créer un environnement où l'autonomie pourrait se développer. Pour terminer avec un cadre afin que les valeurs et les principes soient respectés (Motte, Larabi, & Boutet, 2018).

Nous constatons qu'un CHO possédant un bagage conséquent peut être un facilitateur et un travailleur qui peut amener des outils afin d'amener bien-être et autonomie dans une organisation. Il est donc à nos yeux, un élément permettant d'actualiser de nombreuses actions dans l'entreprise. Il serait donc le plus à même de collaborer avec les différents « garants » du bien-être (Service Interne de Prévention et de Protection au travail, Service Externe de Prévention et de Protection au travail, managers, Direction,...)

## 6. Conclusion

En conclusion, le bonheur et l'autonomie sont présents dans toute les dimensions de la vie. Elles le sont sous forme d'injonctions.

Le bonheur a été élevé au rang d'idéologie des temps actuels. Les entreprises suivent donc le même cap en proposant des plans et des politiques de promotion du bien-être, favorisant l'émergence du bonheur.

Le management endosse donc la responsabilité de la mise en place de ces politiques alors qu'ils n'ont pas forcément l'opportunité de prendre le recul nécessaire pour analyser leurs pratiques. Les dérives connues dans l'affaire France Télécom ont été pour nous un point de départ pour soulever plus de remises en questions organisationnelles.

Quant à l'autonomie, elle a évolué suite à la montée de l'individualisme morale et du souhait d'émancipation de la population à l'égard des institutions étatiques. Il faut coupler cette situation avec l'arrivée d'une nouvelle génération avec d'autres valeurs et désirs dans le monde du travail.

Face aux facteurs de mal-être, le travailleur doit faire preuve de résilience qui ne découle que d'une expérience collective qui se heurte à un délitement des liens sociaux par l'intermédiaire des NOFT, notamment.

Le Management Humain, issue d'une critique du management, veut remettre l'Humain au centre des préoccupations, faisant penser à une forme de Renaissance managériale. Le CHO, pourrait de par ses outils et ses connaissances devenir le coordinateur pour toutes les questions dans ce domaine. Il serait promoteur des aspirations menant vers la route du bonheur et de l'autonomie positive et négociée.

## Bibliographie

- Académie de Dijon. (s.d.). Dijon. Récupéré sur <http://lettres.ac-dijon.fr/IMG/pdf/16.05.16farizonutopia2v3.pdf>
- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, Vol.51(1), pp. 169-179. doi:<https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>
- Balme, R., Marie, J., & Rozenberg, O. (2003). Les motifs de la confiance (et de la défiance ) politique : intérêt, connaissance et conviction dans les formes du raisonnement politique. *Revue internationale de politique comparée*, pp. 433-461. doi:<https://doi.org/10.3917/ripc.103.0433>
- belgium.be. (s.d.). *Bien-être au travail*. Consulté le novembre 01, 2021, sur [belgium.be: https://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/bien-etre\\_au\\_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail)
- Benrubi, M. (2020, décembre 17). *Le Bonheur National Brut (BNB), c'est quoi?* Consulté le 31 10, 2021, sur [csambleve.be: http://csambleve.be/le-bonheur-national-brut-bnb-cest-quoi/](http://csambleve.be/le-bonheur-national-brut-bnb-cest-quoi/)
- Boudon, R. (2002). *Déclin de la morale ? Déclin des valeurs ?* Paris: Presses universitaires de France.
- Bruckner, P. (2000). *L'euphorie perpétuelle. Essai sur le devoir de bonheur*. Paris: Edition Grasset et Fasquelle.
- Cedertröm, C., & Spicer, A. (2016). *La syndrome du bien-être*. Paris: Edition l'échappée.
- Centre d'études et de recherches marxistes. (1975). *Dictionnaire économique et sociale*. Paris: Editions sociales.
- Code du bien-être au travail. (s.d.). Article I.3-4.
- Demilly, L. (2011). Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle. *L'information psychiatrique*, Vol.87(6), pp. 467-474. doi:<https://doi.org/10.3917/inpsy.8706.0467>
- Dictionnaire Larousse. (s.d.). *bien-être*. Consulté le 07 15, 2021, sur [Larousse.fr: https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159)

- Dictionnaire Larousse. (s.d.). *dépendant, dépendante*. Consulté le novembre 27, 2021, sur [larousse.fr: https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9pendant/23743](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/d%C3%A9pendant/23743)
- Dunn-Lardeau, B. (2006). Le bonheur selon Erasme. (U. d. Montréal, Éd.) *Renaissance et Réforme*. Récupéré sur [file:///C:/Users/Tosch/Downloads/titusland,+RenRef301dunnlardeau1\\_h%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Tosch/Downloads/titusland,+RenRef301dunnlardeau1_h%20(3).pdf)
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Forsé, M., & Langlois, S. (2014). Présentation. *L'année sociologique*, Vol.64, p. p.262. doi:<https://doi.org/10.3917/anso.142.0261>
- Generali. (s.d.). *4 chiffres qui prouvent que le bien-être au travail est facteur de productivité*. Consulté le novembre 17, 2021, sur [generalivitality.org: https://www.generalivitality.com/fr/fr/blog/4-chiffres-qui-prouvent-que-le-bien-etre-au-travail-est-facteur-de-productivite/](https://www.generalivitality.com/fr/fr/blog/4-chiffres-qui-prouvent-que-le-bien-etre-au-travail-est-facteur-de-productivite/)
- Generali Vitality. (2005). *4 chiffres qui prouvent que le bien-être au travail est facteur de productivité*. Récupéré sur [generalivitality.com: https://www.generalivitality.com/fr/fr/blog/4-chiffres-qui-prouvent-que-le-bien-etre-au-travail-est-facteur-de-productivite/](https://www.generalivitality.com/fr/fr/blog/4-chiffres-qui-prouvent-que-le-bien-etre-au-travail-est-facteur-de-productivite/)
- Institut Chapman. (2005). *The Art Of Health Promotion*. Etats-Unis.
- Institut National de la Recherche Scientifique. (2018, janvier 05). *Bien-être au travail*. Consulté le octobre 31, 2021, sur [inrs.fr: https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html](https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html)
- la-Philo*. (s.d.). Consulté le 11 14, 2021, sur [la-philosophie.com: https://la-philosophie.com/citation-epictete](https://la-philosophie.com/citation-epictete)
- Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ? *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.121(2), pp. 317-340. doi:<https://doi.org/10.3917/cis.121.0317>
- Martin, M. (2018, novembre 5). *Les Belges seraient plutôt malheureux dans leur travail*. Récupéré sur [references.lesoir.be: https://references.lesoir.be/article/les-belges-seraient-plutot-malheureux-dans-leur-travail/](https://references.lesoir.be/article/les-belges-seraient-plutot-malheureux-dans-leur-travail/)



- Mensura. (2021, novembre 19). *Le stress au travail : 1 personne sur 4 a du mal à le gérer*. Récupéré sur Mensura.be: <https://www.mensura.be/fr/blog/stress-au-travail-1-personne-sur-4-a-du-mal-a-le-gerer>
- Michaud, P. (1999). La résilience : un regard neuf sur les soins et la prévention. *Archives de Pédiatrie*, pp. 827-831.
- Motte, A., Larabi, S., & Boutet, S. (2018). *La boîte à outils du Chief Happiness Officer*. Paris: Dunod.
- Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'Année sociologique*, p. p.276. doi:<https://doi.org/10.3917/anso.142.0273>
- Poirot, M. (2007, novembre 12). L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse. (G. E. Bourgogne, Éd.) *Cahiers du CEREN 20*, pp. 12-26. Récupéré sur [http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2021/02/la\\_resilience\\_dans\\_lorganisation.pdf](http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2021/02/la_resilience_dans_lorganisation.pdf)
- Salvador, H. (1965). *Le travail c'est la santé*. Récupéré sur [https://www.google.com/search?q=henri+salvador+le+travail+c%27est+la+sant%C3%A9+A9%2C+parole&rlz=1C1CHBD\\_frBE938BE938&oq=henri+salvador+le+travail+c%27est+la+sant%C3%A9+A9%2C+parole&aqs=chrome..69i57j0i512.9832j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=henri+salvador+le+travail+c%27est+la+sant%C3%A9+A9%2C+parole&rlz=1C1CHBD_frBE938BE938&oq=henri+salvador+le+travail+c%27est+la+sant%C3%A9+A9%2C+parole&aqs=chrome..69i57j0i512.9832j1j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Service Public Fédéral. Emploi, Travail et Concertation Sociale. (s.d.). *Bien-être au travail*. Consulté le juillet 15, 2021, sur [emploi.belgique.be: https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail](https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail)
- Statbel. (2021, 07 19). *Focus sur le marché du travail*. Consulté le 11 15, 2021, sur [statbel.fgov.be: https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/focus-sur-le-marche-du-travail](https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/focus-sur-le-marche-du-travail)
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur .
- Tedgui, L. (2021, 01 8). *Bien-être au travail : tout savoir en 2021*. Consulté le 11 15, 2021, sur [moovone.eu: https://moovone.eu/bien-etre-au-travail/bien-etre-au-travail-tout-savoir-en-2021/](https://moovone.eu/bien-etre-au-travail/bien-etre-au-travail-tout-savoir-en-2021/)

Tedgui, L. (2021, Juillet 12). *Le bonheur au travail : définition, importance et clés pour l'améliorer*. Consulté le 07 14, 2021, sur Moovone.eu: <https://moovone.eu/bien-etre-au-travail/experience-collaborateur/le-bonheur-au-travail-definition-importance-et-cles-pour-lameliorer/>

Tedgui, L. (2021, juillet 12). *Le bonheur au travail : définition, importance et clés pour l'améliorer*. Récupéré sur moovone.eu: <https://moovone.eu/bien-etre-au-travail/experience-collaborateur/le-bonheur-au-travail-definition-importance-et-cles-pour-lameliorer/>

VandenBosch, P. (1997). *La philosophie et le bonheur*. Paris: Flammarion.

## Partie 2 : L'épuisement professionnel : le burn-out et le bore-out

### 1. Introduction

Dans ce mémoire, nous avons souhaité étudier les questions d'épuisement professionnel. C'est pour cela que nous avons centré notre réflexion sur le burn-out et le bore-out.

Au XXI<sup>e</sup> siècle il est encore question chaque jour du malaise qui est présent dans les institutions. Non pas au niveau organisationnel ou collectif, mais auprès de chaque personne individuellement. Pour chacun d'entre nous les frontières du travail ont un sens différent. Pour certains, c'est lors de la fermeture de leur ordinateur, pour d'autres c'est lorsqu'on range ses outils, ou, pour les cas les plus extrêmes, on ne se coupe pratiquement jamais du boulot. Néanmoins, nous sommes tous d'accord pour dire que parfois notre travail a tendance à déborder sur notre vie privée et inversement. Il nous semble évident que le travail a un impact sur nous et bien plus que nous pourrions le concevoir.

Après les reportages sur le burn-out, les études, les méthodes pour venir en aide aux travailleurs, les thérapies pour soulager les personnes souffrant dans les entreprises, l'épuisement professionnel et le mal-être psychosocial sont toujours aussi présents dans notre société. Qu'est ce qui fait souffrir ? Pourquoi, après trente années de recherches et de révélations, avons-nous l'impression que le mal-être tend à s'accroître plutôt que s'amenuiser ?

Nous avons, tout d'abord, souhaité définir les concepts qui nous semblaient entrer en jeu : la charge mentale et les trois types d'épuisement professionnel (burn-out, bore-out et brown-out.) Premièrement, le burn-out, concept généralement plus connu a été mis en lumière ainsi que les stratégies mises en place par le travailleur pour y échapper. Echappatoire en aspect mais pas en substance car cette dangereuse stratégie tend à pousser le travailleur dans la mauvaise voie et se retourner contre lui.

Ensuite, nous avons étudié le bore-out. Cela nous a permis d'entamer un point théorique quant à ce concept pour enchaîner sur l'ennui et l'épuisement professionnel. Le bore-out étant un sujet moins populaire, nous verrons que celui-ci peut être aussi invisible dans les faits qu'invisibilisé par le système à l'insu des victimes et parfois mêmes des « bourreaux ».

Par la suite, nous avons fait un bref arrêt sur la popularité des syndromes. Il nous semblait judicieux de prendre un moment de pause afin de regarder à quel point ces concepts étaient connus ou inconnus.

Un chapitre consacré aux NOFT (Nouvelles Organisations et formes de travail) nous a semblé pertinent afin de croiser nos analyses sur les contraintes de travail.

Le dernier point est constitué de pistes de solutions. D'abord, nous envisageons la gestion de la souffrance. La psychologie peut offrir un support intéressant et venir en aide aux personnes en souffrance, l'apport de la médecine peut aller de pair avec les autres méthodes. La question du sens a été évoquée à de nombreuses reprises et nous avons souhaité en parler. Un détour par l'idéalisme des trente glorieuses et sur le revenu universel seront évoqués avant de clôturer ce mémoire.

## 2. Définitions

### 2.1. Les nouvelles maladies professionnelles en action : tentative de définition

Nous souhaitons débiter cette partie par une tentative de définition de la charge mentale. Néanmoins, Larue (2002) indique que ce concept serait difficile à définir. Selon lui, la charge mentale serait un ensemble de tâches à réaliser mobilisant les ressources d'une personne. (Larue, 2002) Nous soulignons ici, le caractère individuel de cette notion.

Par ailleurs, nous ne sommes pas tous égaux face à une même tâche. Elle peut solliciter plus d'opérations mentales ou demander plus d'efforts à une personne qu'à une autre, dans ce cas-là, la charge mentale augmentera. (Larue, 2002).

Les réactions physiologiques à la charge mentale sont les mêmes que celles provoquées par le stress. En ce qui concerne le comportement, il y a un point de rupture où un indicateur de performance va tendre à diminuer (Larue, 2002).

En conclusion, la charge mentale représente l'effet que peut provoquer une série de tâches à réaliser et d'éléments à penser pour un individu. Nous ne sommes pas tous égaux face à cette charge mentale mais nous y sommes tous exposés. Si la charge mentale devient trop importante le sujet peut avoir des symptômes typiques de ceux du stress et être moins performant.

Si la charge est trop importante et diffuse dans le temps, elle peut mener à un épuisement professionnel. Trois syndromes ont été identifiés durant le XXe siècle ; le burn-out, le bore-out, le brown-out. Nous allons donc nous pencher sur ces syndromes.

## 2.2. Burn-out ou l'épuisement au travail

Nous pouvons accorder la paternité du terme burn-out à Herbert Freudenberger, en 1971. Il qualifia le burn-out comme : « un état d'épuisement émotionnel » (Légeron & Olie, 2016).

Maslach qui a étudié cet épuisement dans les années 1980 en fera la définition suivante : « *le burn-out professionnel [...] est un état psychologique et physiologique résultant de l'accumulation de facteurs de stress professionnels. Le burn-out trouve ses racines, en réponse à une quantité de facteurs stressants s'inscrivant dans la durée. Le burn-out serait une conséquence de réactions de stress quotidiens ayant usé l'individu* » (Légeron & Olie, 2016, p. 352)

En 2016, l'Académie (française) de Médecine, définit le burn-out de la manière suivante : « *Le burn-out est donc un état d'épuisement psychologique (émotionnel), mais aussi cognitif (avec une perte de motivations et des difficultés de concentration) et physique (« coup de pompe »), qui se présente sous forme de symptômes traduisant une réaction de détresse à une situation de stress en milieu professionnel. Ceci explique la fréquence de manifestations affectant le système cardiovasculaire (risque coronarien), la fonction sommeil, l'appareil musculo-squelettique (douleurs chroniques), la sphère affective (humeur dépressive, mauvaise estime de soi, anhédonie), les relations interpersonnelles (détachement, indifférence, irritabilité).* » (Légeron & Olie, 2016, p. 354)

En Belgique, en 2017, le Conseil Supérieur de la Santé (CSS) a décidé de définir le burn-out et de donner un cadre pour la prise en charge et identifier quel type de professionnels pourraient venir en aide aux personnes qui en souffrent. Selon le CSS il s'agit d'un « *épuisement résultant du manque (prolongé) de réciprocité entre l'investissement et ce qui est reçu en retour. Cet épuisement a un impact sur le contrôle des émotions et des cognitions, ce qui provoque aussi des changements dans les comportements et les attitudes (prise de distance), et résulte en un sentiment d'inefficacité professionnelle.* » (Conseil Supérieur de la Santé, Septembre 2017, p. 1)

D'un point de vue mondial, l'OMS ne fait pas de mention du burn-out mais plusieurs médias affirment que celle-ci y fera son apparition à partir de 2022 : « *La nouvelle classification « CMI-11 » définit le burn-out comme un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès* » (Village de la Justice, 2019). Il ne sera pas encore classé comme maladie, mais il s'agit d'une reconnaissance de ce phénomène au niveau mondial.

La naissance de ce terme, il y a 50 ans, nous permet de nous rendre compte qu'il ne s'agit pas d'un concept nouveau et que chacun, au niveau mondial et national a son point de vue et sa représentation de ce concept.

### 2.3. Bore-out ou l'ennui au travail

En ce qui concerne le bore-out, ce concept est assez récent et a fait son apparition dans la langue française en 2011 avec l'ouvrage *Le bore-out Syndrome, la maladie honteuse d'un Occident où il n'y a plus assez de travail pour occuper les salariés, même talentueux, pendant leur temps de travail. L'absorption organisationnelle de l'inactivité concernerait maintenant 30% des salariés* » (Bourion & Trébucq, 2011).

Hosy et Bourion définissent le Bore-out en tant que signal émis par le cerveau du travailleur. Il s'agit d'un manque d'échanges nourriciers allant de pair avec une diminution du lien avec le travail. (Bourion & Hosy, 2017). Cela entraînerait un risque de ne plus savoir utiliser ses propres ressources et compétences étant donné qu'elles ne sont plus sollicitées (Bourion & Hosy, 2017).

Nous pourrions donc qualifier le bore-out comme un état, conséquent à l'inemployabilité de ses ressources, l'ennui et le manque d'éléments permettant de se développer.

Il n'y a donc plus de sens dans cette fonction, plus de possibilité d'exprimer son potentiel. C'est donc dans un état végétatif, quasi robotisé et aliéné que le travailleur se trouve. Pour l'illustrer de manière métaphorique, nous pourrions dire qu'il se trouve tel une feuille morte dans un bois. Sans possibilité d'évoluer ou de changer son état. Ses compétences étant devenues inemployables.

### 2.4. Brown-out ou la lassitude au travail

La dernière notion que nous souhaitons définir est celle du Brown-out. Humanis la définit comme une « situation où le collaborateur « manque de jus ». Il effectue ses tâches de façon mécanique, sans se soucier de leur qualité en ayant, en quelque sorte, « démissionné » dans sa tête. Comme les deux autres états, le brown out peut produire un stress excessif et atteindre la santé du salarié. » (Malakoff Humanis, 2021).

La perte de sens et la non utilité de son travail sont les éléments clés du brown-out.

Après avoir défini ces concepts, nous allons à présent les analyser de manière plus approfondie.

### 3. Le Burnout

#### 3.1. Processus de Burn-out

Il n'y a pas encore de consensus sur le profil des personnes qui seraient plus exposées à ce syndrome. Certains auteurs évoquent le caractère « battant » des personnes sujettes au burn-out, alors que d'autres parlent de personnes dociles. Nous n'allons donc pas tenter de créer un profil type. Ce mémoire n'a pas pour vocation de classer des personnes. Nos recherches nous ont permis de nous rendre compte de la complexité qui sous-tend ce type d'épuisement professionnel.

Le processus du burn-out présuppose une perte de motivation, une fatigue nerveuse qui va entraîner une baisse des performances et une dépersonnalisation (Picart & Jaussaud, 2018). La fatigue nerveuse viendrait se greffer sur une baisse de la motivation, la personne qui tentera de continuer à faire des efforts, subira une baisse de performance ce qui, à terme, amènera une dépersonnalisation. Ce processus n'est pas présent pour tous mais il est caractéristique du burn-out s'il conduit vers une dépersonnalisation.

Le burn-out est alimenté par deux types de facteurs. Ils sont de nature individuels et organisationnels (Picart & Jaussaud, 2018). La surcharge de travail tant au niveau qualitatif que quantitatif représente un des éléments déterminant conduisant au burn-out (Truchot, 2004).

Il y a trois dimensions dans le burn-out selon C. Maslach et S. Jackson ; l'épuisement émotionnel, la déshumanisation, la perte de performance (Bügel, 2005).

La surcharge de travail apparaît car il y a une forme d'exigence au sein de l'entourage du travailleur qui provoque un stress. Ce stress provoque une réponse qui, à moyen terme, entraîne le changement d'attitude (Bügel, 2005).

La dépersonnalisation, le manque de satisfaction envers son travail sont des symptômes liés au Burn-out (Bügel, 2005) et (Picart & Jaussaud, 2018). Il est fruit d'un processus. Suite à des études, en situation réelle, certains éléments sont mis en avant dans les situations de burn-out afin de prévenir cet épuisement. Nous évoquions précédemment la **surcharge de travail** mais le **manque de moyens** et **l'absence de soutien du manager** sont également des facteurs prédisposant au burn-out chez les travailleurs (Picart & Jaussaud, 2018).

Voici donc le trident supposé du burn-out. Malgré qu'une prépondérance de ces facteurs entraîneraient un risque plus élevé de développer un burn-out, celui-ci n'est pas une fatalité lorsque les trois éléments entrent en jeu.

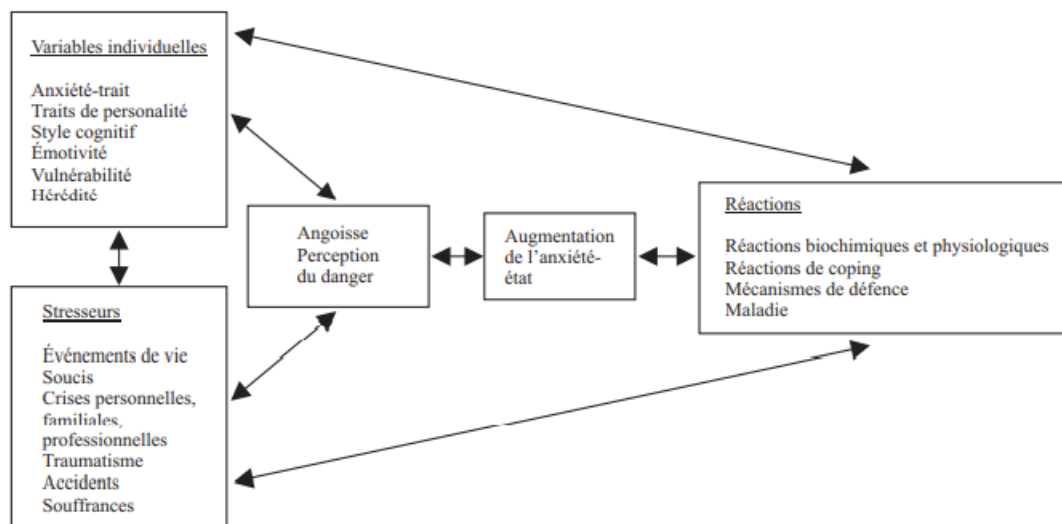
Notons que pour tenter de surmonter ces difficultés, différentes stratégies existent. La première a pour objectif d'utiliser ses ressources émotionnelles (Bügel, 2005) mais il existe également le

« coping ». Quel que soit les stratégies mises en place, elles mènent plus rapidement vers la révélation du burn-out (Bügel, 2005).

### 3.2. Coping, un faux ami

En 1984, Lazarus et Folkman, expliquent que le coping permet au travailleur de s'ajuster au niveau cognitif et comportemental et de surpasser les exigences auxquelles il n'a pas la possibilité de répondre (Mariage, 2001).

Voici le schéma du modèle interactionniste selon Rolland en 1998.



(Rolland, 1998) (cité dans Mariage, 2001 p.47)

Le coping est une stratégie de recherche de stabilité permettant de retrouver une homéostasie, une stabilité.

Outre les facteurs organisationnels, il a également été révélé que l'ambiguïté de la fonction pourrait être un facteur de risque en cas de burn-out. (Mariage, 2001)

Les stratégies comme le coping ou l'idée de faire une pause rapide (Mariage, 2001) sont des réponses qui sembleraient, à elles seules, inefficaces. La reconnaissance de la fonction et du travail effectué revêtent leur importance (Mariage, 2001).

Une étude effectuée sur des consultants démontre qu'ils sont dans une dynamique qui peut être jugée « anormale ». En effet, ils ont des horaires de travail rallongé, et peu de place pour leur vie personnelle. Cela entraîne donc des désagréments. Mais, ayant tous ce même rythme de vie, ils ne se rendent pas compte de « l'anormalité » de cette situation (Sorreda, 2018) et trouvent dès lors des solutions pour faire face aux difficultés qu'entraîne le rythme de travail.



### 3.3. En trois étapes

Comme évoqué plus haut, le processus de burn-out, s'articulerait en trois étapes que (Périlleux & Vendramin, 2017) décrit comme (Accumulation, chute et riposte).

Le burn-out commencerait de manière insidieuse, les éléments de la vie « normale » au travail entrent en jeu et s'accumulent, faisant entrer progressivement le travailleur dans un burn-out. Il s'agit là de l'accumulation d'événements négatifs, tels que : une charge importante ou un rythme de travail anormalement élevé ainsi qu'une forme d'hyperactivité. Tout cela se passe de manière « habituelle » avant qu'un événement particulier, qui peut sembler anodin pour le travailleur et l'organisation, ne vienne renverser ce château de carte et mettre en péril cette stabilité (Périlleux & Vendramin, 2017). L'hyperactivité présente dans le rythme de travail conduirait à une perte de sens d'après les auteurs. En effet, le travail tel que porteur de sens, demande du temps et de franchir les obstacles (Périlleux & Vendramin, 2017).

La chute semble inévitable. L'accumulation comme vue ci-dessus suppose un déni du travail. Le déni ne dure qu'un temps. Après avoir évité le travail en raison du rythme effréné de celui-ci, se pose la question de la qualité et de la relation au travail. (Périlleux & Vendramin, 2017). La quantité est priorisée sur la qualité. Parallèlement, la relation à autrui étant reléguée au second plan, la perte de sens est encore plus saillante (Périlleux & Vendramin, 2017). Le manque de temps, obligeant le travailleur à réaliser un travail de moins bonne qualité devient alors un fonctionnement habituel (Périlleux & Vendramin, 2017). Dès lors, le sens, la volonté de faire du bon travail, posséder les solutions mais de pas pouvoir les appliquer, rendent les points cardinaux du travailleurs (bien, mal, juste, injuste, vrai, faux) tendent à ne plus être accessibles (Périlleux & Vendramin, 2017).

Ce n'est qu'après avoir fonctionné un temps de cette manière que le corps finit par riposter, lancer un signal permettant ainsi au burn-out de s'extérioriser. (Périlleux & Vendramin, 2017). L'incapacité de travail est mal vécu par le travailleur, les processus psychiques qui poussent l'Humain à occulter sa souffrance, le sentiment d'échec, l'incapacité.

Ce n'est qu'en acceptant tous ces sentiments négatifs que le travailleur pourra surmonter ce syndrome (Périlleux & Vendramin, 2017). Il y a donc lieu de retrouver ses forces et de se remettre en marche (Périlleux & Vendramin, 2017). Le but étant de se focaliser sur le travail, se défaire des contraintes externes et des standards de perfection que nous pouvons nous imposer (Périlleux & Vendramin, 2017).

## 4. Le Bore-out

### 4.1. Un modèle théorique

Nous allons dès à présent, approfondir la notion de bore-out. Comme expliqué dans les définitions, le bore-out pourrait être décrit comme l'ennui au travail. Nous souhaitons l'illustrer par un schéma que vous trouverez ci-dessous.

Dans ce modèle nous constatons différents éléments. Dans la colonne de gauche se trouve deux types de facteurs (extrinsèques à la personne et intrinsèques.) Il y a donc une partie (externe) à la personne qui peut être mise en lien avec l'organisation et une autre partie (interne) à la personne qui est propre à l'individu.

Outre les éléments d'ordre organisationnels et personnels, ce schéma met également en lumière la place du leadership en tant que facteur pouvant amener ou aggraver l'ennui au travail.

Dans la colonne évoquant les états psychiques, le sens au travail est repris. Celui-ci est primordial dans le concept comme nous allons le voir plus loin. Les résultats sont une inactivité, une moindre performance et un plus grand absentéisme. Ces éléments sont des indicateurs détectables pour le bore-out-syndrom. Néanmoins ceux-ci ne prennent pas en compte l'aspect subjectif du travailleur. Celui-ci souffre de cette situation mais pourrait très bien ne pas faire état de cette souffrance ou s'en rendre compte tardivement. Nous allons développer ces éléments tout au long de ce chapitre.

|                                                        | Facteurs extrinsèques<br>(propres à l'organisation) | Echelle           | Outil d'évaluation                                           | Type de structure<br>organisationnelle<br>aggravante & style de<br>leadership                                              | Etats<br>psychologiques                       | Résultats                                                                      |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Caractéristiques des emplois selon<br>Hackman & Oldham | Variété des compétences                             | Elevé<br>↑<br>Bas | Questionnaire de Morin et<br>Cheré sur le sens du<br>travail | Bureaucratie<br>mécaniste ou<br>professionnelle<br>OU<br>Structure<br>divisionnalisée<br>OU<br>Structure missionnaire<br>+ | Diminution du<br>sens du travail              | Ennui au travail<br>par manque<br>d'activité ou par<br>monotonie des<br>tâches |
|                                                        | Identité de la tâche                                |                   |                                                              |                                                                                                                            |                                               |                                                                                |
|                                                        | Signification de la tâche                           |                   |                                                              |                                                                                                                            |                                               |                                                                                |
|                                                        | Autonomie                                           |                   | Outil d'évaluation de<br>l'autonomie dans le travail         | Leadership « laisser –<br>faire »                                                                                          | Augmentation de<br>la passivité au<br>travail | Diminution de la<br>performance et<br>de la productivité                       |
|                                                        | Retour d'informations                               |                   |                                                              |                                                                                                                            |                                               |                                                                                |
|                                                        | Facteurs intrinsèques<br>(propres à l'individu)     | Echelle           | Outil d'évaluation                                           |                                                                                                                            |                                               |                                                                                |
|                                                        | Disposition à l'ennui                               | Elevé<br>↑<br>Bas | Echelle de disposition à<br>l'ennui de Gana et Akrami        |                                                                                                                            | Tendance forte à<br>l'ennui                   | Augmentation de<br>l'absentéisme et<br>de l'accidentologie                     |
|                                                        | Troubles de l'attention<br>+                        |                   | Médical DSM-IV ou<br>CIM-10                                  |                                                                                                                            |                                               |                                                                                |

(Bourion & Hosy, Du Burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux, 2017, p. 275)

## 4.2. Les étapes du bore-out

Le bore-out peut-être découpé en 6 étapes qui sont reprises sous forme de phases par lesquels le travailleur passera. (Bourion & Hosy, 2017).

La première phase, pourrait s'appeler : « l'attente que ça passe ». Dans un premier temps, l'ennui fait son apparition. Celui-ci est perçu par le travailleur. Néanmoins, il peut surmonter cet ennui car il estime que cette situation n'est pas définitive. Cela entraîne une baisse de moral mais n'envoie pas de signaux. Nous sommes alors dans un début de bore-out mais qui peut être associé à un passage. (Bourion & Hosy, 2017)

La seconde phase constitue un moment de réaction du comportement face à cet ennui, toujours présent. Le travailleur s'adapte à cette situation d'ennui (Bourion & Hosy, 2017). L'être humain ayant toujours dû utiliser ses facultés d'adaptation, il va dès lors s'adapter en trouvant de quoi remplir son temps de travail. Qu'il s'agisse de réaliser un travail d'un autre ou de réaliser des tâches autres que professionnelles. L'accès à internet et les smartphones rend cette situation plus facilement gérable.

La troisième phase fait apparaître les émotions. La réaction émotionnelle pousse le travailleur à tenter de trouver des solutions (Bourion & Hosy, 2017). Il va pouvoir s'en plaindre à son chef ou à ses collègues. Ceux-ci auront propension à s'en tenir au cadre de travail et lui diront que c'est temporaire (Bourion & Hosy, 2017). Cette réaction négative aura pour effet de rendre cette situation « secrète ». Dès que la situation devient « secrète », le travailleur aura tendance à occulter les signaux et à se convaincre d'avoir de la chance de ne pas être débordé. Il pourra faire le bilan de sa carrière. Il se rendra compte que dernièrement il n'a rien appris, il pourra sortir de l'impasse de deux manières ; démissionner, se faire licencier. Si cela se ponctue par un départ de son lieu de travail, l'issue sera là. Dans le cas contraire, le processus de bore-out suivra son chemin si rien ne change. (Bourion & Hosy, 2017)

La phase suivante, sera l'avènement du bore-out. Face à cette situation insoluble, le travailleur finira par craquer. S'il n'a pas de porte de sortie, les stratégies qui ne fonctionnent que de manière temporaire ne sont plus suffisantes. Ses compétences vont progressivement diminuer et devenir moins employables. Ce moment peut déclencher une dépression. Un signal fort qui est parfois difficile à attribuer à la situation professionnelle. (Bourion & Hosy, 2017)

L'avant-dernière phase amène la modification du travail même. La nouvelle norme du travailleur est l'inactivité. Il s'est totalement adapté à ce rythme. Avoir du travail va créer une perturbation. Il va donc craindre cette activité. (Bourion & Hosy, 2017).

La dernière phase fera apparaître un comportement nouveau. Il se sentira serein sans activité. Si une série de tâches lui est demandé, ce sera considéré comme du harcèlement à ses yeux. (Bourion & Hosy, 2017)

La dernière phase du bore-out ne mentionne pas les conséquences que cela peut avoir. Ce processus est un début. Il peut déboucher sur de nombreux troubles (d'amenuisement des compétences, dépression, caractère secret de cette situation,...). (Bourion & Hosy, 2017). Nous voudrions souligner qu'il ne faut pas obligatoirement arriver à la phase finale pour parler de bore-out. Même s'il est indétectable dans un premier temps, le bore-out se manifeste lorsqu'il est déjà trop tard. (Bourion & Hosy, 2017).

Les travailleurs confrontés à l'inactivité, vont tenter de se convaincre du confort de leur situation. Dès lors le travailleur s'adapte à cette situation et s'en accommode tant que possible (Bourion & Trébucq, Le bore-out-syndrom, 2011). Dans certains cas de surcharge de travail, l'humain tend à s'adapter à cette surcharge et de mettre en place des méthodes d'absorption de cette charge, d'autres tendent à adopter la même stratégie mais pour absorber l'inactivité.

De plus, ne soyons pas fataliste, nous pouvons enrayer ce syndrome mais il faut avoir la lucidité d'accepter la réalité de ce syndrome et ses dangers que nous développerons plus loin.

L'ennui étant le premier élément dont il est question dans ces phases. Il nous semblait intéressant de nous pencher sur ce concept. L'ennui est essentiellement subjectif.

#### 4.3. Des déséquilibres

Le Bore-out serait donc un état mental du travailleur, qui souffre d'un manque d'activités provoquant l'ennui et qui se manifestent par des symptômes d'épuisement professionnel (Bourion & Trébucq, 2011). Aucune étude ne sait expliquer pourquoi certains travailleurs sont plus résilients. Une hypothèse pourrait être que certains s'accommodent de cette inactivité cela dépend des ressources dont ils disposent. Néanmoins l'inactivité peut mettre à mal plus fortement une personnalité que la surcharge de travail (Bourion & Trébucq, 2011). Le déplacement de l'activité vers des pays émergents, la non flexibilité, la réorganisation du travail, l'augmentation de l'informatisation du travail, la législation définissant des normes et des postes de travail sont tous des facteurs qui créent et maintiennent ce processus (Bourion & Trébucq, 2011).

On qualifie le processus de Bore-out par le remplacement de l'activité (physique et ensuite mentale) par l'inactivité (Bourion & Trébucq, 2011). Ce remplacement n'est pas détectable car il est silencieux.

#### 4.4. En chiffres et chronologiquement

Malgré que les travailleurs souffrant de Burn-out soient pris en charge et que ce concept est connu de tous, le bore-out reste, lui, moins populaire. Nous souhaitons, dès lors, apporter un éclairage chiffré.

En 2005, aux USA, une enquête concernant 10000 employés, rapporte 2,09 heures d'inactivités sur une journée de 8 heures (Bourion & Trébucq, 2011). En 2006, en Suisse, une entreprise rapporte 10% d'employés souffrant d'ennui au travail (Bourion & Trébucq, 2011). En 2009, en Belgique, Stepstone, rapporte que 33% des belges n'ont pas assez de travail pour une journée entière (Bourion & Trébucq, 2011). En 2010, en Belgique, selon le Service Public Fédéral, la prévalence du burn-out serait de 0,8% (Périlleux & Vendramin, 2017).

Ces chiffres prouvent bien qu'il s'agit d'un concept présent dans notre société occidentale.

Les risques d'accidents cardiovasculaires sont 2,5 fois plus élevés pour un travailleur qui s'ennuie. (Bourion & Trébucq, 2011). Il s'agit donc d'un enjeu médical. Comment un concept aussi destructeur peut rester à ce point sous-estimé et méconnu ?

#### 4.5. Un concept invisible ou invisibilisé ?

Dénoncer la surcharge de travail et le burn-out est régulier en Belgique. Lorsqu'il y a des grèves ou des manifestations, celles-ci sont liées soit à une situation économique soit à une surcharge de travail. Il n'est pas question de manque de travail, d'inactivité.

Par contre en ce qui concerne le bore-out, en 2010, une Directrice générale d'une institution publique française, publie un livre, anonymement, relatant les cas de Bore-Out-Syndrom dans son institution. Après qu'on l'ait reconnue, elle fut suspendue et exclue du service public (Bourion & Trébucq, 2011)... Un silence règne sur cette difficulté. Comment pourrions-nous, dès lors, la prendre en charge efficacement et venir en aide à ces travailleurs ? Notre hypothèse est économique. Nous supposons que les travailleurs souffrant d'inactivité ont « honte » vis-à-vis de leurs collègues et craignent de perdre la stabilité et le confort de leur revenu.

Dans notre société occidentale, rester sans travail n'est pas envisageable (Bourion & Trébucq, 2011). Dès lors l'inactivité n'est pas compréhensible pour un passionné de son activité et peut paraître injuste aux yeux d'une société indignée par les travailleurs licenciés pour motif délocalisation. Il en va de même pour les victimes de harcèlement ou de risques psychosociaux, victimes d'une surcharge de travail,... (Bourion & Trébucq, 2011) Avoir un salaire pour ne rien faire alors que d'autres n'ont pas d'emploi ou souffrent pour l'obtenir est mal considéré par notre société (Bourion & Trébucq, 2011).

#### 4.6. Les stratégies

Le temps de travail inactif semble être tolérable psychologiquement s'il reste en deçà de deux heures (Bourion & Trébucq, 2011).

Pour pallier à ces heures creuses, le travailleur pourra opter pour trois stratégies qui sont la diminution du temps d'inactivité comme le fait d'arriver plus tard, de repartir plus tôt et en allongeant les temps d'inactivités prévues (pauses de midi prolongées.) Une autre stratégie serait de réaliser le travail d'un autre pour combler la journée. Dernièrement le travailleur peut rallonger le temps de travail en travaillant plus lentement voire même, réaliser les tâches plus rapidement pour pouvoir aménager son temps libre. (Bourion & Trébucq, Le bore-out-syndrom, 2011).

#### 4.7. Les effets sur le travailleur

L'ennui au travail favorise la remise en question, quitte à douter de soi, de son utilité sur le lieu de travail, une connotation négative, qui sont les voies royales vers une forme d'anxiété voire une dépression (Bourion & Trébucq, 2011). Nous pourrions le voir avec le modèle théorique un peu plus loin. Notons que 14% des salariés en Belgique déclare avoir des problèmes d'anxiété (Périlleux & Vendramin, 2017).

Les travailleurs souffriraient notamment, de fatigue, sommeil, pertes de mémoire, troubles de la concentration, voire d'irritabilité (Bourion & Trébucq, 2011).

Ils ne sont ni au chômage ni guettés par le burn-out mais par contre ils connaissent les dangers de ces deux situations mais sont convaincus de bénéficier d'une situation confortable (Bourion & Trébucq, 2011)

Le lien multilatéral entre le travailleur et le travail n'est plus. Entraînant une remise en question du sens.

Le travail est porteur de sens et d'identité. Ainsi, dans le cas d'une perte de travail, cette identité et ce sens sont perdus. Dès lors, il n'est plus possible de concevoir son utilité et ses compétences. Pouvons-nous encore nous aimer ?

Nous pourrions refuser ce manque d'activité mais nous avons vu dans les étapes du bore-out que de ne pas s'adapter serait dangereux. Si nous décidons de quitter notre emploi, nous avons une échappatoire, mais n'oublions pas que le travail est aussi un gagne-pain et que nous ne pouvons pas non plus quitter notre emploi en se mettant en danger soi, et probablement sa famille. Le travailleur pourrait donc avoir plus propension à accepter cette inactivité et de composer avec elle.

L'ennui serait un mal qui atteindrait les battants en premier lieu. Plus on est rapide dans l'exécution de nos tâches plus vite on ferait un bore-out.

*«[...] les structures organisationnelles prônant la standardisation du travail seraient potentiellement plus affectées par l'ennui au travail. La combinaison des facteurs extrinsèques et intrinsèques, couplée à la structure organisationnelle prédisposeraient donc les individus plus ou moins fortement à l'ennui au travail. De même, le leadership de type « laisser-faire » des managers vers leurs collaborateurs, leadership associé aux autres facteurs, pourrait aggraver la prédisposition à l'ennui au travail des travailleurs » (Bourion & Hosy, 2017, p. 275).*

Pour revenir au raisonnement interne et externe, les facteurs ont leur importance. Au plus les facteurs externes au travailleur sont présents (entendons ici l'organisation du travail) et les facteurs internes sont élevés (entendons ici le mal-être) plus grand est l'ennui au travail. Les nouvelles organisations qui accordent plus d'importance à la standardisation du travail (process, tâches répétitives, pas de créativité,...) prépareraient, involontairement, un terreau favorable à l'ennui. Si nous couplons ces éléments à un management, qui laisseraient les choses se faire en ne donnant ni cadre, ni objectifs, on obtiendrait un service qui seraient une suite d'actions répétitives ou le sens même du travail ne serait pas questionné. L'encadrement managérial a son utilité.

Ceci nous pousse à évoquer la question du sens au travail comme piste de solution. Nous parlons ici de sens, de charge de travail, d'environnement. Durant le siècle précédent de nombreuses questions comme la sécurité et le bien-être ont été problématisés.

L'arrivée de la Scandinavie dans l'Union Européenne dans les 90's (Senik, 2020) a amené un axe de pensée supplémentaire dans le travail, l'attrait pour la souffrance au travail et ses points d'attention. La première prise en considération de la pénibilité du travail a eu lieu dans les 60's-70's avec le travail à la chaîne (Senik, 2020).

Dès lors pourquoi, faisons-nous face à une recrudescence d'épuisement professionnel ? Pour quels raisons, parlons-nous désormais de bore-out et de brown-out ? Comme toute société, nous faisons face à une transformation du tissu social mais également un glissement de générations.

#### 4.8. Une inégalité générationnelle

Actuellement, les générations X (né entre 1960 et 1979), Y (né entre 1980 et 1995) et Z (né à partir de 1996) cohabitent dans les entreprises.

La génération X ressentent un besoin de sécurité et ont connu un marché de l'emploi assez précaire. Quant à la génération Y, elle est en recherche de moments de décompression avec une tendance à l'individualisme. La génération Z pour sa part, est ultra-connectée et possède une frontière friable entre la vie privée et la vie professionnelle. Le sens du travail prime sur le reste et la rendrait donc plus sensible à cette dimension (Dalmas, 2019).

Les jeunes sont plus touchés par l'insécurité économique actuelle (Vendramin, 2015). Cette jeunesse de la génération Z pour qui le sens au travail et les moments de décompression sont très importants. Cette génération sera déjà plus à même d'éprouver des difficultés car elle devra ignorer ses valeurs afin de s'insérer dans un monde du travail où la richesse et la compétitivité sont des conditions sine qua non pour se garantir un emploi. La précarité de l'emploi en terme économique est liée à une insécurité de la qualité de l'emploi en terme psychosocial.

Nous avons pu constater qu'il y avait une sorte d'omerta entretenue par les institutions lorsque celles-ci se sentent menacées. Le bore-out amènera un autre type de questionnement sur l'objet même du travail. Il est désormais considéré comme porteur de sens et d'identité. (Bourion & Hosy, 2017). Il en va de même pour la rémunération même si celle-ci peut être reléguée au second plan.

Nous reprenons une étude pour le moins interpellante de Thomas Sorreda en 2018. Son équipe explique que dans les cabinets de consultants, les travailleurs expérimentés et les juniors sont pleinement engagés dans leurs missions, considérant donc au vu de leur planning, ne pas avoir d'activités sociales en dehors de leur mission. Néanmoins, il est demandé aux seniors lors de leur évaluation, d'avoir un équilibre entre le travail et leurs loisirs (Sorreda, 2018). Ce qui constitue une superbe injonction paradoxale.

Il nous semblait, intéressant de mettre en lumière le contraste entre les travailleurs seniors pour qui la vie privée est considérée comme ayant toute sa place dans la vie professionnelle, alors que pour les jeunes travailleurs, le rythme effréné du travail est perçu comme normal.

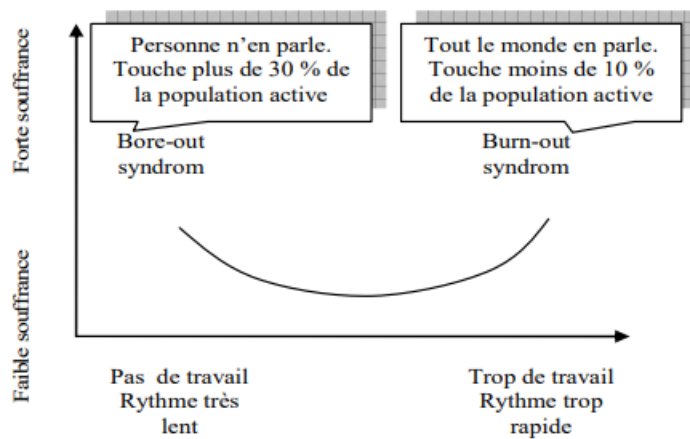


## 5. Popularité des syndromes

Nous avons tous entendu parler du burn-out. Que ce soit sur notre lieu de travail, dans les médias, au détour d'une discussion. Afin de se faire une idée de la hiérarchie qui règne entre ces syndromes, nous avons tapé le nom de ces syndromes sur le moteur de recherche Google. Concernant le burn-out nous obtenons environ 554 000 000 résultats, suivi du bore-out avec 268 000 000 résultats et le brown out ferme la marche avec 11 110 000 résultats.

Serait-il donc plus acceptable de souffrir d'une surcharge de travail que de s'ennuyer ou d'en perdre le sens ? Il est étrange de constater que pour chacun de ces syndromes les symptômes et les difficultés sont les mêmes. Néanmoins, les conséquences peuvent être tout aussi graves. Il serait judicieux que les managers soient informés sur les trois syndromes pour ne pas trop vite étiqueter un travailleur. Concernant les profils dont nous parlions plus haut, il est également question de s'en tenir chacun à son métier. Le manager peut entendre les plaintes et être attentif, le médecin peut poser un diagnostic et tenter d'orienter le patient.

Le schéma ci-dessous illustre bien la popularité des syndromes, personne ne parle du bore-out qui touche pourtant plus de 30% de la population active, alors que tous le monde parle du burn-out et ne touche que 10% de la population. Nous souhaitons rappeler que ce schéma date de 2011 et qu'il serait intéressant de refaire une étude plus actuelle.



(Bourion & Trébucq, Le bore-out-

syndrom, 2011, p. 322)

## 6. Les expressions factuelles de l'épuisement professionnel

Les NOFT prônent du plaisir au travail, un épanouissement, la possibilité d'apprendre, de se développer et de progresser tout en assurant la rentabilité de la société (Vendramin & Méda, 2013). Cela peut exister mais ce n'est pas le cas de la majorité des sociétés ayant des NOFT (Vendramin & Méda, 2013). Le travail en groupe et l'autonomie censés être générateurs

d'épanouissement sont surtout générateurs de stress et de concurrence (Vendramin & Méda, 2013).

Les sociétés et industries européennes ont dû s'aligner sur le reste du monde afin de rester en vie dans un contexte de mondialisation exacerbée. Qu'en est-il de l'interaction entre les NOFT (Nouvelles Organisations ou Formes de Travail) (nécessaires à la réponse aux nouveaux défis) et les formes d'épuisement professionnel. Les NOFT sont-elles une réponse à la survie des entreprises et une cause d'épuisement professionnel de ceux qui contribuent à la santé de ces entreprises. La question est de savoir si la santé des entreprises ne nuit pas à la santé de ceux qui la composent.

Les nouvelles organisations du travail ont créé dans le chef des employeurs une solution pour les nouveaux défis du monde du travail. Dans un contexte plus compétitif, où la production de richesses redevient la norme, certains pays ont dû envisager une modification de leur paradigme de pensées. Les NOFT ont créé un décalage avec les conditions de travail (Vendramin, Les bouleversements du travail, 2014). Précédemment la qualité a été vidée de sa substance pour miser sur la quantité et la production de richesses (Vendramin, 2014).

Nous reprenons les travaux d'Erfane et Vendramin qui expliquent que la question des travailleurs âgés passent par une réflexion sur ce qu'elle appelle l' « usure professionnelle » (Erfane et al., 2017). L'idée serait de se préoccuper de la santé des travailleurs trentenaires et quarantenaires. Dans le cadre d'un épuisement professionnel, nous avons vu que les différentes phases du bore out ou du burn out sont particulièrement longues et compliquées. Il faut traverser des moments difficiles et même si nous mettons en place des stratégies, celles-ci ne sont pas forcément efficaces.

Dans notre société européenne occidentalisée, nous savons pertinemment que la pyramide des âges impose une pression forte sur le financement des pensions. Un axe important de la sécurité sociale est l'assurance maladie invalidité. L'idée de prolonger l'âge de la retraite et de reprendre les absents pour maladie de longue durée s'est concrétisée. Nous posons ici l'hypothèse que si nous sommes attentifs aux travailleurs trentenaires ou quarantenaires, ils pourraient, avoir une carrière avec moins de problèmes de santé et feraient donc moins appel aux soins de santé, ce qui engendrerait un coût moindre pour la caisse d'allocations maladies-invalidités. De plus, arriver à l'âge de la pension serait moins laborieux pour nos aînés et le rallongement de l'âge à la pension pourrait être plus audible pour tout un chacun.

Les NOFT ont un impact direct sur le bore-out. Les divisions dans le travail ont augmenté. De ce fait, les travailleurs ayant une activité enrichie s'épanouissent et ont tendance à mieux se

développer, alors que, les travailleurs connaissant un travail moins enrichissant s'épanouissent moins (Vendramin, 2015). Cela ne veut pas dire qu'ils vont souffrir d'un bore out mais ils ont un plus grand risque d'y être confronté.

Les NOFT, ne répondent pas seulement aux nouveaux défis des entreprises face à la mondialisation et de la compétitivité mais elle englobe les attentes liées au travail. La montée des besoins d'autonomie, la responsabilité face aux tâches, ont une rentabilité faible quant aux objectifs de la réalisation de soi (Vendramin, 2015). De ce fait la question du sens abordé dans ce mémoire et les aspirations de la génération Z sont mis à mal. Les NOFT offrent donc une première porte d'entrée vers une dégradation du sens au travail, de la motivation et des moments de décompression.

L'enquête de la Fondation de Dublin nous révèle une analyse inquiétante de certaines statistiques. Les troubles du sommeil, la fatigue, l'anxiété et le stress sont fortement présents chez les travailleurs (Vendramin, 2015). Ces indicateurs sont des symptômes présents dans le bore out et le burn out. On ne peut pas établir de diagnostic sans connaître la situation individuelle de chacun. En attendant, ces symptômes doivent être pris en compte et une réponse collective devrait y être apportée. Non pas au niveau politique mais plus au niveau collectif de chaque entreprise.

Les NOFT font la part belle à cette flexibilité. Il s'agit d'une partie de l'ADN de ce concept. Les NOFT poussent à la flexibilité pour que les entreprises puissent s'adapter aux clients (Vendramin & Méda, 2013). et puissent également offrir au travailleur des modalités pour organiser sa vie privée. Néanmoins, cette flexibilité est désormais de plus en plus présente dans nos sociétés. Pour certaines activités où les horaires inconfortables ou inhabituels sont nécessaires, cela semble compréhensible mais pour les activités ne nécessitant pas des changements d'horaires, la flexibilité est également demandée et attendue (Vendramin & Méda, 2013).

La flexibilité du travail qui vise le temps ou la localisation est de plus en plus courant dans le monde du travail (Vendramin & Méda, 2013). Elle peut être initiative stratégique de l'employeur ou une initiative du travailleur à la recherche d'un équilibre travail-vie privée (Vendramin & Méda, 3- Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail, 2013). Le télétravail est un exemple de flexibilité de lieu de travail (Vendramin & Méda, 2013). Il a pu nous être bénéfique durant la crise du Coronavirus et est encore d'application aujourd'hui. En vue d'une installation durable et définitive dans le temps, l'avenir nous le dira.

Les NOFT, ont eu pour effets de limiter certaines pénibilités présentes dans le travail (Vendramin & Méda, 2013). Néanmoins elles ont contribué à faire émerger les problématiques telles que le burn out ou le stress au travail (Vendramin & Méda, 2013). Ces problématiques ont été prises en charge individuellement (Vendramin & Méda, 2013). Remettant la responsabilité sur le travailleur. La prise en charge collective et organisationnelle n'a pas été prise en charge de manière collective voire organisationnelle par l'entreprise (Vendramin & Méda, 2013). Le lien social, est un facteur pouvant faire diminuer ces facteurs de pénibilité (Vendramin & Méda, 2013). Néanmoins la concurrence, le délitement du lien social et les difficultés d'ajustement vie privée-vie professionnelle ainsi que la diminution du sens au travail, conséquences des NOFT, ont rendu la gestion de ces facteurs de pénibilité complexe voire impossible. Tous ces maux sont réunis sous la dénomination de souffrance au travail et ont été étudiés par Christophe Desjours notamment (Vendramin & Méda, 2013). Les NOFT peuvent être bénéfique à une entreprise mais doit aussi être analysés à la lumière du coût sur les institutions sociales (chômage et maladies) (Vendramin & Méda, 2013).

## 7. Pistes de solutions

Il est surprenant de constater que, dans chacun de ces syndromes, les symptômes et les difficultés sont les mêmes. Néanmoins, les conséquences peuvent être tout aussi graves. Il serait judicieux que les managers soient informés sur les trois syndromes pour ne pas trop vite étiqueter un travailleur et proposer des pistes de solutions.

Dans ce chapitre nous aborderons les différentes pistes de solutions que nous envisageons afin de lutter contre les syndromes d'épuisement professionnel. Abordons d'abord une piste interne au travailleur.

### 7.1. La gestion de la souffrance

Lors de la survenue d'un événement négatif, nous pouvons agir de deux manières différentes. La première est d'envisager que nous avons prise sur cet événement, on parlera dès lors de lieu de contrôle interne. Le deuxième fonctionnement est de considérer que nous ne pouvons pas avoir de prise sur cet événement, on parlera alors de lieu de contrôle externe. Face à un même événement nous pouvons envisager les choses d'un angle différent. (Loriol, 2012).

La psychodynamique du travail nous offre un début d'explication. En effet, il y est question des exigences et des demandes parfois contradictoires formulées à l'égard d'un travailleur (par un responsable ou par un process.) Ce travailleur doit donc passer au-dessus ces contradictions afin d'effectuer ce travail. Si cet effort n'est pas reconnu par les personnes réalisant le même métier, cela engendre une souffrance appelé 'le jugement de beauté' qui est la reconnaissance du travail correctement effectué (Loriol, 2012). Nous pouvons imaginer que, lors d'une évaluation, si aucun point positif n'est pris en compte, cela peut avoir un impact négatif sur le travailleur. Il ne se sentira pas reconnu. D'où l'importance d'avoir un manager connaissant le métier et ses contradictions.

L'évaluation à 360° serait pointé du doigt comme méthode pouvant rejeter les travailleurs considérés comme les moins performants et diviser les salariés entre eux (Senik, 2020). Néanmoins, les psychologues du travail considèrent cette méthode comme génératrice de moments de renforcement des liens dans les équipes, quels que soient les résultats. (Senik, 2020).

Si ces éléments ne sont pas supportables pour le travailleur individuellement, il peut faire appel à d'autres pistes de solutions afin de soulager sa souffrance.

## 7.2. La « surpsychologisation » des difficultés ou la solution miracle

La souffrance possède sa propre classification. Elle peut être de deux sortes ; morale et sociale. La première serait de fonctionner de manière contraire à ses convictions et la deuxième serait issue des conditions de travail contraire à la dignité (Loriol, 2012). Une prise en charge de type psychothérapeutique peut aider le travailleur à y faire face.

On peut trouver des psychologues dans les institutions dont la tâche est de venir en aide aux travailleurs. Ces psychologues peuvent parfois être ou se sentir instrumentalisés. Lors de problème où un employeur se doit d'agir, des moyens psychologiques peuvent-être mis à disposition pour que le travailleur gère son propre stress, cela afin de ne pas devoir mettre en place de dispositif onéreux (Senik, 2020). Ici nous opterons plutôt pour une explication en terme de responsabilités. Celle-ci rejoint la lecture de Senik.. Notre hypothèse serait que l'employeur déplace la responsabilité vers les travailleurs. Au lieu de régler et de prendre le problème à bras le corps, l'employeur déplace la gestion du stress et des difficulté sur les travailleurs.

Le médecins du travail et les psychologues du travail présents dans les institutions sont plus à même de suggérer des changements organisationnels afin de limiter la souffrance (Senik, 2020). Nous rebondirons sur cette lecture car le système belge a livré des procédures.

### 7.3. La prise en charge médicale

La prise en charge se focalisera plus particulièrement sur la gestion du stress, l'exercice physique et les groupes de paroles (Bügel, 2005).

Néanmoins, afin de pouvoir diagnostiquer le burn-out, l'utilisation du questionnaire de Maslach reste un outil intéressant (Le Figaro, s.d.)

Le réseau burn-out, met en avant l'apport primordial et essentiel de l'écoute permettant de donner du sens aux souffrances exprimées par le travailleur (Mesters, et al., 2017).

La longue interruption de travail consécutive du burn-out peut poser problème au travailleur écarté (Mesters, et al., 2017). Par contre, cet éloignement permet au travailleur et à son psychothérapeute d'identifier ce qui appartient à la sphère professionnelle et les facteurs personnels ou extérieurs ayant pu se greffer inconsciemment au syndrome diagnostiqué (Mesters, et al., 2017). Une reprise à temps partiel médical est indiquée afin de réintégrer son travail de manière progressive en s'assurant du bon déroulement de ce processus (Mesters, et al., 2017). Selon nous, la réintégration fait partie du processus de burn-out. En effet, nous ne pouvons juste diagnostiquer et soigner un syndrome qui ne se soigne pas mais qui se prend en charge.

Le burn-out est parfois lié à la dépression car certains symptômes font partie des deux diagnostics. Une dépression pourrait survenir en cas de non prise en charge du burn-out. Ce qui a pour résultat, la prescription d'anti-dépresseurs (Mesters, et al., 2017). Les benzodiazépines, antipsychotiques, somnifères peuvent être utiles pour la gestion des autres symptômes mais ils sont à éviter tant que possible car non nécessaire pour la symptomatologie classique du burn-out (Mesters, et al., 2017).

Les compléments alimentaires peuvent faire partie de la solution. En effet, ils s'associent à la médication et permettent de constater des effets bénéfiques sur le patient, tout comme l'exercice physique (Mesters, et al., 2017). Nous préférons, ici, prendre du recul sur cette partie de solution. Nous pensons, que l'exercice physique et une alimentation correcte sont des « coups de pouce » important dans toute situation. Malgré que cette solution n'est pas spécifique au syndrome de Burn-out il ne faut pourtant pas l'écarter. Il peut servir de point commun dans la gestion des problèmes de santé quels qu'ils soient.

Lorsque le retour est envisagé, il est construit autour d'une équipe composée du patient, de son médecin traitant et du médecin du travail (Mesters, et al., 2017). Dans certaines entreprises, le plan de réintégration tel que considéré dans le cadre légal est envisagé avec l'aide d'un conseiller ou une équipe pouvant être disponible pour accompagner le travailleur dans la réintégration dans son milieu de travail.

Il est à noter que le burn-out laisse des séquelles et peut donc pousser le travailleur à reconsidérer sa situation professionnelle et envisager une autre orientation (Mesters, et al., 2017).

#### 7.4. Le sens au travail

Le burn-out et le bore-out sont des événements qui peuvent créer un séisme pour le travailleur. Dès lors, il devra traverser différentes épreuves afin de recouvrir son homéostasie. Une fois cette forme de stabilité retrouvée, il sera question de cheminer afin de retrouver sa voie et d'avancer dans son existence. Redonner du sens à sa vie et retrouver ses valeurs actuelles font partie de psychothérapies entreprises lors d'un épuisement professionnel (Mesters, et al., 2017). La perte de sens au travail est intimement liée à la dépersonnalisation. Ce phénomène est présent dans les trois types d'épuisement, comme vu précédemment. La perte de sens entraîne un désintérêt pour le travailleur, le lien travail-travailleur est impacté.

Le rôle de manager est de pouvoir identifier cette perte de sens sur base de discussions avec le travailleur. Il appartient dès lors au travailleur de pouvoir verbaliser ce mal-être. Nous avons vu que la verbalisation de ces difficultés qui sont subjectives (internes au travail et non observables de l'extérieur) peut s'avérer laborieuse. Si un manager fonctionne par objectifs, il pourrait utiliser les indicateurs mis à sa disposition afin de constater un problème. Une discussion avec le travailleur peut-être amorcée afin de comprendre ce problème. Cette discussion peut aider le travailleur à se sentir considéré.

A nos yeux, la prévention et la confiance sont les deux facteurs primordiaux dans la lutte contre la perte de sens au travail. Nous connaissons désormais les conséquences désastreuses des syndromes d'épuisement professionnel, l'adage ne serait-il pas : « mieux vaut prévenir que guérir ? ».

#### 7.5. L'idéalisme, les trente glorieuses

Il n'est pas rare de constater que lorsqu'un travailleur se trouve dans une situation pouvant potentiellement amener un burn-out ou un bore-out, celui-ci aura tendance à rester dans cette

situation. Un élément d'explication serait qu'il y reste pour des questions de l'ordre de la loyauté, de l'émotionnel, du confort, etc. Selon nous, ceci contribue à un début d'explication. Par ailleurs, il est d'idée dans la société que retrouver un autre emploi n'est pas si évident (mis à part pour certaines fonctions.) Dès lors, si nous revenions à une période de plein emploi, comme c'était le cas durant les trente glorieuses, retrouver un autre emploi serait plus facilement envisageable et moins anxiogène. Le revenu du travail étant un gagne-pain, supérieur aux allocations, il s'agit d'un avantage enviable. De ce fait, le travailleur en position d'épuisement pourrait tout bonnement quitter son emploi et proposer sa force de travail ailleurs, dans un environnement potentiellement moins vecteur de souffrance. De plus, le lien social est important. Ce lien social, se trouve dans l'institution ou l'entreprise dans laquelle nous avons nos activités.

Si le travail n'est plus une nécessité et qu'on peut changer d'employeur sans craintes de se retrouver sans alternatives, quelle proportion de travailleurs changeraient d'environnement ? Libérés de ces chaînes contraignantes, il serait intéressant de pouvoir analyser les mouvements des travailleurs sur le marché de l'emploi.

Il n'est pas possible de revenir aux trente glorieuses. Tout d'abord car la société n'est plus la même, les femmes se sont émancipées, les mœurs ont évolué et surtout le marché du travail a muté à de nombreuses reprises. Il n'y a plus assez de travail pour tout le monde et de nombreuses offres d'emploi restent sans réponse. Il y a donc un manque de main d'œuvre et une inadéquation entre les offres et le type de qualification de la main d'œuvre.

Nous tenons malgré tout à mettre en garde le lecteur. Les trente glorieuses ne sont pas un âge d'or sans problèmes où tout le monde est heureux. Il faut pouvoir nuancer nos propos, nous fixons uniquement cette période en regard de la situation du marché de l'emploi et non des événements qui ont secoué le monde durant cette période.

## 7.6. Le revenu universel

Après avoir abordé les pistes de solutions dans les entreprises, dans le chef des travailleurs sous forme d'un suivi psychothérapeutique, il nous semblait tout aussi important d'analyser également une piste de solution sociétale à la problématique de la perte du sens au travail ou de l'épuisement professionnel. Sous la forme d'un revenu universel qui serait un montant touché par tous les citoyens en âge de travailler.

Prenons l'exemple de la Finlande qui a testé ce système. Les problèmes de santé, le stress et la concentration ont été impactés de manière bénéfique. (Bacq, 2020). Ces résultats montrent que



le revenu universel tend à avoir des retombées positives. Néanmoins, cette expérience est également relatée par un autre hebdomadaire, qui explique qu'il n'y a eu que très peu de résultats positifs. D'après cet article, la baisse du stress était moindre et cela n'a pas créé plus d'emplois. Nous prenons distance de cet article qui épingle à plusieurs reprises le fait que le revenu universel n'est pas créateur pas de richesses. (Bacq, 2020).

Nous pouvons alors nous pencher sur la même expérience en Allemagne. Cette expérience soutenue par des universités allemandes est intéressante par sa motivation. En effet, elle veut sortir du débat idéologique lié au revenu universel et voudrait savoir si ce revenu conduirait à moins d'épuisement professionnel ? (Les Echos, 2021) De plus, ce revenu proposé en Allemagne possède deux qualités qui pourraient le rendre plus pertinent pour ce mémoire que l'exemple finlandais : il est suffisamment élevé que pour couvrir plus que les besoins de base et il est à destination de travailleurs ayant un revenu suffisant (Les Echos, 2021). Cette étude a été lancée, courant du moins de juin 2021, il nous faudra encore attendre pour en connaître les retombées.

Laissons donc une chance à ce revenu de base ou revenu universel. Qu'importe le nom, ce sont ses bienfaits potentiels qui nous intéressent.

Le revenu universel pourrait être une réponse intéressante à l'épuisement professionnel. En effet, si le travail n'est plus un gagne-pain, il pourrait moins déclencher les passions et les personnes en souffrance se mettraient moins dans une situation dramatique si elles venaient à quitter l'entreprise.

Autrement dit, les personnes n'étant pas motivées à l'idée de travailler auraient la possibilité de ne pas travailler. Nous aurions donc dans les institutions des travailleurs motivés, présents non pas par la contrainte mais par l'envie. Il y aurait donc pour les travailleurs, une valeur partagée : le travail.

Le travail peut représenter une valeur constitutive d'une personne. Les valeurs telles que la persévérance, l'écoute, la loyauté, la confidentialité et bien d'autres sont bénéfiques pour le travail. Mais le travail est une valeur qui peut être transmise et partagée.

Ne nous leurrions pas, malgré les discussions des politiciens quant à ce concept, il faut prendre du recul. La sécurité sociale est déjà un point de discorde quant à son financement (tel que : les pensions qui vont une fois de plus être réformées comme ce fut le cas en France). Le revenu universel n'échappera pas à la problématique du financement. Il serait utile, si les résultats vont dans ce sens, de savoir si la financement d'un revenu universel ne coûterait pas moins que les retombées négatives et délétères du travail sur le travailleur en terme de soins de santé?

## 8. Conclusion

Nous pourrions conclure ce travail par un bref rappel de nos trois notions clés : le burn-out épuise au travail, le bore-out ennuie et le brown-out lasse.

Le burn-out est un processus où la stratégie tel le coping n'est malheureusement pas efficace.

Les trois étapes centrales du processus nous révèlent qu'il est difficile de s'en sortir.

Le bore-out pour sa part, est un long processus, face auquel nous serions chacun différemment impactés. Les stratégies utilisés seront également fort peu efficace et laisserons apparaitre des effets dangereux. Le système va, d'ailleurs, rendre les symptômes d'autant plus invisibles et chaque génération est plus ou moins armé pour y faire face.

Pour y faire face, les entreprises mettent en place les NOFT qui constituent une arme à double tranchant. Elles prônent des valeurs souhaitables mais le revers de la médaille est un terreau fertile à l'apparition des syndromes d'épuisement professionnel.

Nous avons envisagé des solutions tel que la résilience, qui est présente chez chacun de nous à des degrés différent. La psychothérapie peut être utilisée dans l'entreprise et reste la première étape, où l'écoute est centrale.

La prise en charge médicale a fais ses preuves et peut être un échelon supplémentaire en cas d'insuffisance des deux premières pistes de solutions. D'un point de vue plus général le sens au travail a souvent été évoqué. Réintroduire du sens avant la reprise du travail semble essentiel. Il nous a semblé naturel d'imaginer qu'un détour par un monde où le plein emploi, comme les trente glorieuses, rendrait la liberté à chacun de changer d'employeur en cas de problème. De manière plus pratique, le revenu universel permettrait de « dédramatiser » les situations de travail en les rendant moins prenante. L'idée serait de ne plus envisager le travail en tant qu'activité génératrice d'un confort mais plutôt en tant qu'activité motivée par la volonté de travailler et non des visées économiques.

Nous souhaitons terminer ce mémoire par la cette interrogation, dans le monde de demain, devrait-on envisager de changer notre manière de percevoir le travail pour lutter contre l'épuisement professionnel afin d'apporter une réponse/solution plus durable à cette problématique ?

Les entreprises devraient-elles être plus sensibilisées aux problématiques de l'épuisement professionnel ?

## Bibliographie

- Bacq, C. (2020, 08 24). *En Finlande, le revenu universel a des effets positifs sur l'emploi et le bien-être*. Consulté le 12 10, 2021, sur lecho.be: <https://www.lecho.be/economie-politique/international/general/en-finlande-le-revenu-universel-a-des-effets-positifs-sur-l-emploi-et-le-bien-etre/10246901.html>
- Bourion, C., & Hosy, D. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements*, pp. 229-296. doi:<https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0229>
- Bourion, C., & Hosy, D. (2017). Du Burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, pp. 229-296.
- Bourion, C., & Trébucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII , pp. 319-346. doi:DOI 10.3917/rips.041.0319
- Bügel, P. (2005, Avril). Le burn out. *Santé conjugulée*(Numéro 32).
- Citéco. (s.d.). 1945 - 1975 Les "trente glorieuses". (C. d. Monnaie, Producteur) Consulté le 12 05, 2021, sur Citéco.fr: <https://www.citeco.fr/10000-ans-histoire-economie/monde-contemporain/les-trente-glorieuses->
- Conseil Supérieur de la Santé. (Septembre 2017). *Burnout et Travail*. CSS Avis N° 9339. Bruxelles: CSS.
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, pp. 97-116. doi:<https://doi.org/10.3917/rips1.060.0097>
- Erfane, C., Marion, G., Burnay, N., & Vendramin, P. (2017). Prévenir l'usure professionnelle avant tout ! *Retraite et société*, pp. pp 131-137. doi:<https://doi.org/10.3917/rs1.077.0131>
- Histoire de l'immigration en Belgique au regard des politiques menées*. (s.d.). Consulté le 12 01, 2021, sur [vivreenbelgique.be: https://www.vivreenbelgique.be/11-vivre-ensemble/histoire-de-l-immigration-en-belgique-au-regard-des-politiques-menees](https://www.vivreenbelgique.be/11-vivre-ensemble/histoire-de-l-immigration-en-belgique-au-regard-des-politiques-menees)

- Joris, Q. (2021, 03 04). *Vers cinq jours de formation pour chaque travailleur en 2024*. Récupéré sur lecho.be: <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/vers-cinq-jours-de-formation-pour-chaque-travailleur-en-2024/10288713.html>
- Larousse, D. (2020, 07 21). Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/charge/14743#11072849>
- Larue, J. (2002). La charge de travail en sport de haut niveau . *Cahiers de l'INSEP*, pp. 99-113.
- Le Figaro. (s.d.). *Burn out 3. Quel traitement?* Consulté le 12 02, 2021, sur [sante.lefigaro.fr: https://sante.lefigaro.fr/fiches/burn-out/quel-traitement](https://sante.lefigaro.fr/fiches/burn-out/quel-traitement)
- Légeron, P., & Olie, J.-P. (2016). *Le burn-out*. Académie Nationale de Médecine.
- Les Echos. (2021, 06 1). *Un revenu universel à 1.200 euros testé en Allemagne*. Consulté le 12 12, 2021, sur [Lesechos.fr: https://www.lesechos.fr/monde/europe/lallemagne-teste-un-revenu-universel-a-1200-euros-1319825](https://www.lesechos.fr/monde/europe/lallemagne-teste-un-revenu-universel-a-1200-euros-1319825)
- Loriol, M. (2012). Chapitre 13 - Ennui stress et souffrance au travail. (E. N. Alter, Éd.) *Sociologie du monde du travail*, pp. 233-250. doi:<https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0233>
- Malakoff Humanis. (2021, 06 11). *Brown out : définition, signes et prévention*. Récupéré sur <https://www.malakoffhumanis.com/>: <https://www.malakoffhumanis.com/s-informer/sante/brown-out-definition-signes-prevention/>
- Mariage, A. (2001). Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture. *Le travail humain*, Vol.64, pp. 45-59. doi:<https://doi.org/10.3917/th.641.0045>
- Mesters, P., Clumeck, N., Delroisse, S., Gozlan, S., Le Polain, M., Massart, A.-C., & Pitchot, W. (2017). *Syndrome de fatigue professionnelle (burnout) 2e partie : de la prise en charge thérapeutique*. Réseau Burn-out. Liège: Revue médicale de Liège. Consulté le 12 10, 2021, sur <http://reseauburnout.org/wp-content/uploads/2017/12/Rev-Med-de-Li%C3%A8ge-part-2.pdf>
- Ministère de l'économie des finances et de la relance. (s.d.). *Les Trente Glorieuses*. Consulté le 12 7, 2021, sur [economie.gouv.fr: https://www.economie.gouv.fr/facileco/trente-glorieuses](https://www.economie.gouv.fr/facileco/trente-glorieuses)

- Nouveau rapport sur la manière dont les pays européens traitent le problème du burnout.* (2018, 10 02). Récupéré sur etui.org: <https://www.etui.org/fr/themes/sante-et-securite-conditions-de-travail/actualites/nouveau-rapport-sur-la-maniere-dont-les-pays-europeens-traitent-le-probleme-du-burnout>
- Pawin, R. (2013). Retour sur les "Trente Glorieuses" et la périodisation du second XXe siècle. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, Vol.60-1(N°1), pp. 155-175. doi:<https://doi.org/10.3917/rhmc.601.0155>
- Périlleux, T., & Vendramin, P. (2017, 03). Le travail est-il devenu insoutenable? (E. r. Nanteuil, Éd.) *Sociétés en changement*. Récupéré sur [https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-iacchos/societes-en-changement-note-thematique/01\\_socie%CC%81te%CC%81s%20en%20changement\\_burnout\\_mars2017depliant.pdf](https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-iacchos/societes-en-changement-note-thematique/01_socie%CC%81te%CC%81s%20en%20changement_burnout_mars2017depliant.pdf)
- Picart, L., & Jaussaud, J. (2018, 4). Envisager le burnout comme un processus organisationnel. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol.7, pp. 34-52. doi:DOI 10.3917/rimhe.033.0034
- Rolland, J.-P. (1998). Manuel du CISS. (L. E. appliquées, Éd.) *Adaptation française de l'inventaire de coping pour situations*.
- Senik, C. (2020). *Bien-être au travail. Ce qui compte*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Sorreda, T. (2018). Le mentorat professionnel, causes et solution du burnout. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV, pp. 69-88. doi:DOI 10.3917/rips1.059.0069
- Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout*. Paris: Dunod.
- Vendramin, P. (2014). Les bouleversements du travail. (E. s. humaines, Éd.) *Dix questions sur le capitalisme aujourd'hui*. Renaud Chartoire, pp. pp. 117-120. doi:<https://doi.org/10.3917/sh.chart.2014.01.0117>
- Vendramin, P. (2015). Le sens du travail face aux mutations des organisations. Perspective européenne. *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, pp. pp. 256-262. doi:<https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0256>

- Vendramin, P., & Méda, D. (2013). 3- Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail. *Réinventer le travail*, pp. pp.103-148. Récupéré sur <https://www.cairn.info/---page-103.htm>
- Versmeersch, E. (s.d.). Enfin la vérité sur le plein emploi et le chômage. *Publications du CESEP*. Nivelles: CESEP ASBL. Consulté le 12 01, 2021, sur <https://www.cesep.be/index.php/72-publications/analyses/enjeux-de-societe/228-enfin-la-verite-sur-le-plein-emploi-et-le-chomage>
- Village de la Justice. (2019, 06 19). *BURN-OUT : L'OMS LE CONSIDÈRE COMME UN PHÉNOMÈNE LIÉ AU TRAVAIL ET NON COMME UNE « MALADIE »*. Récupéré sur <https://www.village-justice.com/>: <https://www.village-justice.com/articles/burn-out-oms-considere-comme-phenomene-lie-travail-non-comme-une-maladie,31789.html>

## Partie 3 : Note d'articulation

Dans ce mémoire nous avons abordé dans la première partie le bonheur et l'autonomie au travail. La deuxième partie était dédiée aux formes d'épuisement professionnel, plus précisément le burn-out et le bore-out.

Notre hypothèse serait donc la suivante : l'injonction au bonheur et à l'autonomie sont des facteurs amenant un renforcement de l'apparition des syndromes du burn-out et du bore-out. Dans cette synthèse nous allons aborder les notions convergentes entre les différentes parties.

### 1. Autonomie

Premièrement, les ponts que nous avons pu réaliser entre les deux parties nous ont permis d'appréhender le concept **d'autonomie**. Celle-ci a été évoquée comme un des trois facteurs pouvant diminuer le stress (Mensura, 2021) et intervenir dans la motivation au travail (Taskin & Dietrich, 2020). Paradoxalement, l'autonomie étant imposée par l'employeur, elle renvoie, dès lors, à une perte d'autonomie amenée par un contrôle de l'employeur (Demailly, 2011). Si celle-ci n'est pas imposée, elle sera alors mieux perçue car elle correspondra mieux aux besoins, attentes et motivations du terrain, ce qui fera sens pour les travailleurs.

Notons, cependant que, l'apprentissage de l'autonomie peut être un des éléments producteur de stress (Taskin & Dietrich, 2020). En arrivant sur le lieu de travail, la personne se trouve face à une double injonction, celle de devoir faire preuve d'autonomie et celle de prendre ses marques afin de pouvoir correspondre au mieux aux valeurs de l'institution. Cette autonomie, étant contrainte, le travailleur doit compter sur ses propres compétences, il ne peut pas demander l'aide de quelqu'un car il doit s'autonomiser, tout en respectant les normes dictées par l'institution (Taskin & Dietrich, 2020).

L'autonomie, pourrait, cependant, s'avérer dangereuse car, lorsqu'elle s'accompagne d'une trop grande liberté, un mal-être pourrait voir le jour par manque de normes. Ce manque de normes coïncide avec le ressenti du mal-être dans une société (Le Coadic, 2006).

Nous avons également pu étudier la place de l'autonomie lorsqu'un travailleur se retrouve en incapacité de travail. Il fait alors face à un constat d'échec, que ce soit dans son absence ou dans son incapacité à atteindre un objectif. La responsabilité lui incombera car il ne pourra pas expliquer cela par un dysfonctionnement organisationnel ou par des éléments extérieurs. L'échec vient bel et bien de lui seul (Bourion & Trébucq, Le bore-out-syndrom, 2011). Étant autonome dans ses missions, il aura le sentiment d'avoir failli et devra en assumer la

responsabilité (Vendramin & Méda, 2013). Ce travailleur souffrira d'une perception négative de lui-même (Bourion & Trébucq, Le bore-out-syndrom, 2011).

En dosant correctement l'autonomie, celle-ci peut être bénéfique. Les nouvelles organisations ou formes de travail (NOFT) mettent l'accent sur l'importance de l'autonomie car elles permettent de focaliser sur la responsabilité face aux tâches (Vendramin, 2015) Les NOFT, prônent l'épanouissement, le plaisir, l'apprentissage pour le travailleur (Vendramin & Méda, 2013) et aident les entreprises à répondre aux défis de notre époque. Cependant, nous avons pu constater sur le terrain que les NOFT sont appliquées pour contribuer au bénéfice des entreprises plus qu'elles le sont par rapport au sens au travail (Vendramin, 2014).

En conclusion, nous constatons des facteurs de souffrance provenant des sphères organisationnelles et individuelles, accompagnés de réponses uniquement individuelles. Dès lors la sphère organisationnelle qui est partie du problème n'est pas intégrée dans la solution.

## 2. Responsabilité

La deuxième notion est celle de **responsabilité**, nous constatons un glissement, ou transfert des responsabilités de l'institution ou de la société vers le travailleur ou le citoyen.

Dans le cadre d'une société de surconsommation, le bonheur serait à portée de main. Nous faisons référence aux publicités qui nous proposent des produits procurant du bonheur et une sensation de bien-être. La responsabilité du bonheur se situe dans le chef du consommateur.

La société, l'employeur et le manager font reposer sur les épaules du travailleur cette lourde responsabilité. Quitte à amener le travailleur à se demander pourquoi il n'est pas heureux ? Il y aurait une forme de pression à être heureux, une injonction.

Notre hypothèse dans la partie bonheur et autonomie serait que l'employeur, légalement responsable du bien-être du travailleur au sens de la loi, rejeterait la responsabilité sur le management qui le renvoie lui-même au travailleur. Ce rejet de responsabilité empêche donc un ajustement organisationnel.

Cette lourde responsabilité n'explique pas à elle seule l'absence de bonheur ou d'autonomie pour le travailleur. Il faut encore faire intervenir la notion d'équilibre.

## 3. Equilibre et stabilité

Nous avons évoqué à plusieurs reprises les concepts **d'équilibre et de stabilité**.

Dans un premier temps, nous avons expliqué que l'épuisement professionnel résulte d'une perte d'équilibre. Ce déséquilibre dépend du prisme de chacun. Par exemple, les consultants qui ont fait l'objet d'une étude de Sorreda (2018) estiment que leur rythme effréné au travail n'est pas



un manque d'équilibre mais un rythme habituel, dont tous s'accordent à qualifier de normal dans un premier temps (Sorreda, 2018). Par ailleurs, cet équilibre vie privée – vie professionnelle fait partie des mécanismes induits par les NOFT (Vendramin & Méda, 2013). Cette recherche d'équilibre peut se traduire par une recherche de stabilité s'exprimant par la stratégie du coping (Mariage, 2001). Cette dernière entraîne une accélération du processus de burn-out (Bügel, 2005). Nous posons l'hypothèse que la stabilité pourrait être considérée comme une position de repli, un lieu sécurisé. En effet, s'il s'agit bien d'une stratégie c'est qu'elle apporte quelque chose au travailleur, une stabilité qui peut être rassurante à court ou moyen terme pour le travailleur.

#### 4. Réactions

Face à un mal-être, une **réaction** émerge dans le chef du travailleur de manière volontaire ou involontaire. Les réactions peuvent être physiques, émotionnelles ou psychosomatiques.

Les trois étapes du burn-out, nous ont appris que le corps envoyait un signal symptomatique d'un burn-out (Périlleux & Vendramin, 2017). Ce même signal est présent dans la troisième étape du bore-out, au cours de laquelle les émotions font réagir le travailleur qui pourra de manière réactionnelle démissionner pour y échapper (Bourion & Hosy, 2017).

Le signal envoyé par le corps est totalement « involontaire » et hors de la sphère de contrôle du travailleur. L'anxiété peut être une des formes de réactions du corps face au bore-out et au burn-out. Elle a été identifiée comme facteur de pénibilité face à l'obligation perpétuelle de faire un choix (Cedertröm & Spicer, 2016) et comme effet du syndrome de bore-out (Bourion & Trébucq, 2011).

Une autre forme de réaction est le stress qui possédait les mêmes réponses physiologiques que l'effet d'une trop grande charge mentale (Larue, 2002). Légeron, définit le burn-out comme une accumulation des stress professionnels sur une durée plus ou moins longue. Les exigences de l'entourage (dans le burn-out) provoquent également un stress augmentant un peu plus l'entrée dans ce syndrome (Picart & Jaussaud, 2018). La question de l'identité professionnelle lorsque les contours de la fonction ne sont pas clairs, viennent ajouter un levier supplémentaire (Bügel, 2005), comme facteur présent chez les travailleurs (Vendramin, 2015).

En ce qui concerne les émotions, elles viennent non seulement aider le travailleur à exprimer le burn-out, mais ont également pour effet de créer un travail d'équipe, de permettre de travailler ensemble. Le leadership du manager peut influencer positivement le groupe en créant un socle de valeurs communes (Poirot, 2007).

Le groupe, peut jouer un rôle positif ou négatif. Dans le cadre des facteurs de pénibilité présents dans le travail, le lien social peut tendre à les amoindrir (Vendramin & Méda, 2013). Le risque actuel est que ce lien social tend à s'amenuiser dû à la concurrence et la difficulté d'ajustement de la vie privée-vie professionnelle induit par les NOFT (Vendramin & Méda, 2013).

D'un point de vue individuel, une des solutions pourrait-être l'absorption de cette inactivité pour le bore-out ou la résilience pour les deux syndromes. En effet, la résilience serait une capacité à surmonter les événements défavorables (Michaud, 1999)

## 5. Sens

La question du **sens** est un élément présent dans les deux syndromes mais également dans leur résolution.

Lors de la prise en charge psychothérapeutique, le premier levier qu'est l'écoute, a pour objectif premier de donner du sens à la souffrance (Mesters, et al., 2017). En effet, l'expression de cette souffrance a une fonction. L'écoute deviendra une voie encourageant la résolution d'une souffrance qui s'exprime de manière interne. Cette question du sens et des valeurs font partie de la prise en charge dans le cadre d'une thérapie comportementale (Mesters, et al., 2017).

Dans les trois étapes du burn-out, le travailleur est confronté à un surrégime. Celui-ci réalise son travail à un rythme effréné. Il n'y a donc plus de sens à son travail, celui-ci est relégué derrière la quantité (Périlleux & Vendramin, 2017). Cette perte de sens est également un symptôme du bore-out (Bourion & Trébucq, 2011). Cette perte de sens dévastatrice peut mener vers une dépersonnalisation.

Le management humain nous est apparu comme une alternative afin de réinsuffler du sens dans le travail. L'autonomie et la qualité, facteurs de motivations dans le travail auront un rôle important à jouer selon le management humain (Taskin & Dietrich, 2020).

Si un travailleur trouve du sens dans son travail, sa motivation pour produire un travail de qualité sera également présente. Le sens ne peut pas tout résoudre mais elle doit être un point d'attention continue.

## 6. Réflexions

Tous les éléments présents, nous poussent à proposer une ébauche de réponse à la question de départ. Les injonctions au bonheur et à l'autonomie semblent être des facteurs conduisant à une forme d'épuisement professionnel. Nous estimons que l'injonction au bonheur est plus forte dans le chef de la société. Quant à l'autonomie, elle est présente lorsqu'un enfant grandit, lorsqu'il devient adolescent puis adulte, il doit « prendre son envol ». Elle est présente dans le

travail également. On pourrait dire que la dépendance aux parents à la naissance, tend à se transformer petit à petit en autonomie. Cette quête à l'autonomie va poursuivre l'être humain durant toute son existence. L'autonomie demande un bon dosage, de la nuance et de la patience, des essais et des erreurs. Nous ne pouvons pas tous apprécier le même degré d'autonomie, malgré les conventions de base qui régissent la vie dans l'entreprise.

La seconde injonction de ce mémoire concerne le bonheur, elle peut engendrer une certaine pression. Elle ne s'arrête jamais. La publicité, les films, les médias, les discussions, l'anodin « ça va ? » en début de journée, le simple « passe un bon week-end » du vendredi, tout nous renvoie à cette injonction au bonheur. Dès le plus jeune âge nous sommes formatés à courir après ce bonheur, à savourer cet instant de bien-être. Néanmoins, ne serait-ce pas en connaissant le mal-être que nous pourrions savourer le bonheur à sa juste valeur ?

Lorsque l'on souffre d'un burn-out ou d'un bore-out, nous ne sommes pas heureux, même si nous faisons tout pour nous remettre sur pied, ne serait-ce pas justement pour être heureux à nouveau ? Nous faisons tous ces efforts, nous surmontons les épreuves afin de retrouver un jour le bonheur, mais également une stabilité, afin de nous sentir en sécurité.

Nous pouvons faire le lien avec la Pyramide des besoins de Maslow. Le deuxième échelon étant le besoin de sécurité, si nous ne satisfaisons pas ce besoin, la réalisation de soi ne peut s'offrir à nous.

Il nous semblait, néanmoins important de relever l'importance de la temporalité dans les processus humains. On ne peut pas se relever de ces syndromes sans prendre le temps de se prendre en charge. Il faut pouvoir se donner du temps et donner du temps à ce corps qui a souffert. Ce dernier a été mis en difficulté jusqu'à devoir envoyer un signal afin d'être entendu et pris en compte.

Telle une cicatrice, l'épuisement professionnel ne laisse pas indifférent. Les auteurs sont d'accord pour dire que ces syndromes poussent certains travailleurs à remettre en question leur carrière, à peut-être se réorienter ?

## 7. Le monde d'après,...

A l'heure de la pandémie du Coronavirus, de nombreuses questions d'ordre sanitaire, financier et humanitaire ont été soulevées. Il en a été de même pour le monde du travail avec l'introduction progressive du télétravail quasi-généralisé et de la cadence des travailleurs dans le secteur de la grande distribution.

Qu'en sera-t-il ensuite ? Quels seront les sujets brûlants qui émergeront dans ce monde post-covid ? Quel sera la place accordée au bien-être dans la société ?

Quand il est question de bien-être au travail et d'épuisement professionnel, la réponse est souvent d'ordre ergonomique ou externe. Nous entendons, par externe, les salles de repos, les baby-foot, les sièges massants les teams-buildings,... Cela nous semble un peu réducteur. Nous craignons une gestion très compartimentée de cette thématique. Les Services Internes de Prévention et de Protection au travail, se chargent de la prévention, le manager reste à l'écoute des problèmes éventuels, les délégués syndicaux restent disponibles pour faire remonter certaines difficultés qui ne sont pas réglées, ...

Pourquoi ne pas regarder l'organisation du travail d'un œil nouveau? Il s'agirait donc de faire fi des NOFT et d'adapter le travail.

Pour faire corroborer cette idée d'adaptation du travail au travailleur, un outil pouvant permettre cette convergence nous semblait optimal. L'instauration d'un baromètre dans chaque service permettrait d'avoir des indicateurs (autres que l'absentéisme et le turn-over) permettant d'anticiper un mal-être grandissant dans une équipe, un service ou une institution.

Cette idée qui a émergé au gré de nos lectures, nous a semblé peu à peu invraisemblable. En effet, il serait chimérique de construire un outil aussi complexe et flexible à chaque métier, institution ou fonction.

C'est alors qu'il faut faire preuve d'humilité et de se résigner, non pas au sens péjoratif du terme mais au sens pragmatique et logique. Le burn-out et le bore-out, font partie de notre monde et il faut pouvoir vivre avec. Il faut accepter cette situation, car accepter est un premier pas vers la résolution. Nous avons de nombreux écrits, analyses, spécialistes qui sont à même de prendre en charge ce type de problématique. Nous ferons toujours face à des institutions peu soucieuses du bien-être et qui n'auront que les objectifs financiers comme unique source de reporting. Dans cette société mondialisée il faut accepter la réalité.

Néanmoins, ne serait-il pas, judicieux, de créer une fonction dans chaque institution qui serait « responsable » de gérer le bien-être ? A l'image des conseillers en prévention. Non pas un Chief Happiness Officier, mais un responsable « bien-être » qui serait disponible pour les travailleurs et intégré aux réflexions stratégiques pour ce qui est de l'opérationnel et de l'organisationnel. Quelqu'un qui serait formé et aurait l'expérience d'analyser les situations et d'endosser un rôle de conseil ?

Au vu des chiffres du mal-être au travail la question mérite d'être posée.

Néanmoins, nous souhaiterions apporter une dernière nuance dans ce mémoire. Les chiffres du burn-out et du bore-out tendent à augmenter. C'est un peu similaire à la situation des infractions. S'il n'y a pas de policier (pour souligner les infractions), il n'y a pas d'infractions. Dès lors, il faut rester prudent. Nous avons vu que certains syndromes sont populaires et ont déjà été abordés partout et à de nombreuses reprises dans le monde entier. Il faut dès lors partir du principe que le burn-out était déjà présent avant mais pas suffisamment connu que pour parvenir à un diagnostic.

C'est peut-être ce dont nous aurions besoin ; de la nuance. Un management nuancé entre résultats financiers et bien-être, une nuance entre charge de travail et un rythme plus lent. Un monde n'est jamais blanc ou noir, le monde est coloré.

Nous pensons intimement, que pour faire partie de la solution, il faut dans un premier temps accepter qu'on fait partie du problème.

## Bibliographie

- Bourion, C., & Hosy, D. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements*, pp. 229-296. doi:<https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0229>
- Bourion, C., & Trébucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVII , pp. 319-346. doi:DOI 10.3917/rips.041.0319
- Bügel, P. (2005, Avril). Le burn out. *Santé conjugulée*(Numéro 32).
- Cedertröm, C., & Spicer, A. (2016). *La syndrome du bien-être*. Paris: Edition l'échappée.
- Demailly, L. (2011). Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle. *L'information psychiatrique*, Vol.87(6), pp. 467-474. doi:<https://doi.org/10.3917/inpsy.8706.0467>
- Larue, J. (2002). La charge de travail en sport de haut niveau . *Cahiers de l'INSEP*, pp. 99-113.
- Le Coadic, R. (2006). L'autonomie, illusion ou projet de société ? *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol.121(2), pp. 317-340. doi:<https://doi.org/10.3917/cis.121.0317>
- Mariage, A. (2001). Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : étude dans un atelier de couture. *Le travail humain*, Vol.64, pp. 45-59. doi:<https://doi.org/10.3917/th.641.0045>
- Mensura. (2021, novembre 19). *Le stress au travail : 1 personne sur 4 a du mal à le gérer*. Récupéré sur Mensura.be: <https://www.mensura.be/fr/blog/stress-au-travail-1-personne-sur-4-a-du-mal-a-le-gerer>
- Mesters, P., Clumeck, N., Delroisse, S., Gozlan, S., Le Polain, M., Massart, A.-C., & Pitchot, W. (2017). *Syndrome de fatigue professionnelle (burnout) 2e partie : de la prise en charge thérapeutique*. Réseau Burn-out. Liège: Revue médicale de Liège. Consulté le 12 10, 2021, sur <http://reseauburnout.org/wp-content/uploads/2017/12/Rev-Med-de-Li%C3%A8ge-part-2.pdf>
- Michaud, P. (1999). La résilience : un regard neuf sur les soins et la prévention. *Archives de Pédiatrie*, pp. 827-831.

- Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'Année sociologique*, p. p.276. doi:<https://doi.org/10.3917/anso.142.0273>
- Périlleux, T., & Vendramin, P. (2017, 03). Le travail est-il devenu insoutenable? (E. r. Nanteuil, Éd.) *Sociétés en changement*. Récupéré sur [https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-iacchos/societes-en-changement-note-thematique/01\\_socie%CC%81te%CC%81s%20en%20changement\\_burnout\\_mars2017depliant.pdf](https://cdn.uclouvain.be/groups/cms-editors-iacchos/societes-en-changement-note-thematique/01_socie%CC%81te%CC%81s%20en%20changement_burnout_mars2017depliant.pdf)
- Picart, L., & Jaussaud, J. (2018, 4). Envisager le burnout comme un processus organisationnel. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol.7, pp. 34-52. doi:DOI 10.3917/rimhe.033.0034
- Poirot, M. (2007, novembre 12). L'organisant de la résilience individuelle au travail : premiers éléments d'analyse. (G. E. Bourgogne, Éd.) *Cahiers du CEREN 20*, pp. 12-26. Récupéré sur [http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2021/02/la\\_resilience\\_dans\\_lorganisation.pdf](http://www.midori-consulting.com/wp-content/uploads/2021/02/la_resilience_dans_lorganisation.pdf)
- Sorreda, T. (2018). Le mentorat professionnel, causes et solution du burnout. *Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIV, pp. 69-88. doi:DOI 10.3917/rips1.059.0069
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management Humain Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Louvain-La-Neuve: De Boeck Supérieur .
- Vendramin, P. (2014). Les bouleversements du travail. (E. s. humaines, Éd.) *Dix questions sur le capitalisme aujourd'hui*. Renaud Chartre, pp. pp. 117-120. doi:<https://doi.org/10.3917/sh.chart.2014.01.0117>
- Vendramin, P. (2015). Le sens du travail face aux mutations des organisations. Perspective européenne. *Les risques du travail : pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, pp. pp. 256-262. doi:<https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0256>
- Vendramin, P., & Méda, D. (2013). 3- Des attentes qui se heurtent aux bouleversements du travail. *Réinventer le travail*, pp. pp.103-148. Récupéré sur <https://www.cairn.info/---page-103.htm>







