

**Faculté de santé publique**

# **L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand :**

**Quelles sont les stratégies actuelles des  
Ressources Humaines ?**

Mémoire réalisé par  
**Descamps Coralie**

Promoteur  
**Frédéric Thys**

Année académique 2018-2019  
**Master en sciences de la santé publique, finalité spécialisée**



## *Remerciements :*

*Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mon promoteur, le Professeur Frédéric Thys, pour son soutien, sa disponibilité et ses conseils judicieux dans le cadre de mon mémoire.*

*Je souhaite aussi remercier Monsieur Alain Guillet lors de la réalisation de mon questionnaire et Madame Véronique Guilmot pour l'avoir transmis aux membres des Ressources Humaines.*

*Je tiens à remercier également l'ensemble des professionnels qui ont pris le temps de répondre à notre enquête.*

*Ensuite, je souhaite remercier mes amies pour leur soutien et leur aide lors de la réalisation de mon travail ; Camille Donners, Laetitia Payfa.*

*Enfin, je remercie particulièrement ma famille, sœur, frère et parents pour leur soutien, leur aide et leurs encouragements tout au long de mon master.*

*Je remercie également Joe Mukendi pour son soutien sans faille.*

*Plus particulièrement, je remercie ma maman pour la relecture et la correction de l'orthographe.*

*Merci à vous tous de m'avoir coachée et motivée dans les moments difficiles et d'avoir toujours cru en moi.*

*Enfin, je remercie mes lecteurs pour l'attention portée à mon travail.*

*Le plagiat :*

*Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie.*

*Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux,...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave sanctionnée par l'Université catholique de Louvain.*

## Table des matières :

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>9</b>
1. Introduction du cadre théorique .....	9
2. Démarche de la recherche scientifique .....	9
3. Le travail .....	10
3.1. Définition .....	10
3.2. La conception du travail à travers le temps .....	10
3.3. Le sens du travail d'un point de vue philosophique .....	14
4. Travail et Santé mentale .....	15
4.1. Les risques psychosociaux .....	15
4.1.1. Définition .....	15
4.1.2. Les causes .....	15
4.1.3. Les conséquences .....	22
4.1.4. La prévention des RPS .....	22
5. Le Bore-out .....	26
5.1. L'ennui .....	26
5.2. Le Bore-out en particulier .....	28
5.2.1. Les causes de ce mal-être .....	29
5.2.2. Profil type .....	32
5.2.3. Vision sociétale du Bore-out .....	33
5.3. Opposition entre Burn-out et Bore-out .....	34
5.4. Prévention du Bore-out .....	36
6. La genèse de ce mémoire et de la question de recherche .....	37
<b>CADRE PRATIQUE</b> .....	<b>38</b>
1. Matériel et méthode .....	38
2. Création du questionnaire .....	38
3. Résultats .....	44
3.1. Analyse du questionnaire .....	44
3.2. Analyse quantitative .....	45
3.3. Analyse qualitative .....	56
<b>DISCUSSION</b> .....	<b>63</b>
<b>LIMITES, PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>72</b>
1. Limites .....	72
2. Perspectives et recommandations .....	73
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>75</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>79</b>
1. Annexe 1 : Code Book.....	79
2. Annexe 2 : Questionnaire vierge.....	81
3. Annexe 3 : Tableaux des p-valeurs des tests Chi-carré .....	85

## Table des tableaux :

<b>Tableau 1</b> : Analyse des questions portant sur la description de la population.....	41
<b>Tableau 2</b> : Analyse des questions de description en comparant le marchand et le non marchand.....	42
<b>Tableau 3</b> : Description de la population (N=36) .....	45
<b>Tableau 4</b> : Tableau descriptif du secteur marchand et non marchand .....	47
<b>Tableau 5</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Actions mises en place</i> » .....	48
<b>Tableau 6</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Types d'actions</i> » .....	49
<b>Tableau 7</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Bore-out</i> » .....	51
<b>Tableau 8</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Différence</i> » .....	53
<b>Tableau 9</b> : Tableau récapitulatif des 3 temps d'analyse .....	55
<b>Tableau 10</b> : Analyse des différents niveaux de prévention.....	66

## Table des figures et illustrations :

<b>Figure 1</b> : L'origine des risques psychosociaux .....	16
<b>Figure 2</b> : Les trois niveaux de prévention.....	23
<b>Figure 3</b> : Aspects positifs et négatifs de l'ennui .....	27
<b>Figure 4</b> : Pyramide de Maslow .....	30
<b>Figure 5</b> : Orientation du choix de nos questions.....	39
<b>Figure 6</b> : Analyse du questionnaire.....	44
<b>Figure 7</b> : Word Cloud Préventif Secteur marchand .....	56
<b>Figure 8</b> : Word Cloud Préventif Secteur non marchand .....	56
<b>Figure 9</b> : Word Cloud Points communs « <i>actions mises en place</i> » .....	57
<b>Figure 10</b> : Word Cloud Curatif Secteur marchand .....	57
<b>Figure 11</b> : Word Cloud Préventif Secteur non marchand .....	57
<b>Figure 12</b> : Word Cloud Points communs « <i>Types d'actions</i> » .....	58
<b>Fig. 13</b> : Word Cloud « <i>Autres actions</i> » Secteur marchand .....	58
<b>Fig. 14</b> : Word Cloud « <i>Autres actions</i> » Secteur non marchand.....	58
<b>Figure 15</b> : Word Cloud Points communs « <i>Autres actions</i> » .....	59
<b>Figure 16</b> : Word Cloud Points communs « <i>Rôle</i> » .....	60
<b>Figure 17</b> : Word Cloud Points communs « <i>Causes</i> ».....	61
<b>Figure 18</b> : Word Cloud Points communs « <i>Conséquences</i> » .....	62
<b>Figure 19</b> : Solutions internes et externes proposées par les RH .....	69

## Table des graphes :

<b>Graphe 1</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Types d'actions</i> » pour le secteur marchand.....	50
<b>Graphe 2</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Types d'actions</i> » pour le secteur non marchand.....	51
<b>Graphe 3</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Bore-out</i> » pour le secteur marchand.....	52
<b>Graphe 4</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Bore-out</i> » pour le secteur non marchand.....	52
<b>Graphe 5</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Différence</i> » pour le secteur marchand .....	54
<b>Graphe 6</b> : Test du Chi <sup>2</sup> « <i>Différence</i> » pour le secteur non marchand .....	54

## INTRODUCTION

Le Bore-out Syndrom est un problème psychosocial lié au milieu du travail encore peu connu mais qui pourtant, atteint plus de 30% de la population active en Europe. (Bourion, Trébucq, 2011).

Celui-ci peut engendrer des conséquences dramatiques allant jusqu'à la souffrance psychique. Des problèmes somatiques peuvent apparaître tels que « les maux de tête, de ventre, les sensations de malaise ou les vertiges » (Baumann, 2016, p.38) voire même la dépression (Bourion, 2016).

« Une étude anglaise de 2010 (Britton et Shipley), « bore to death » (mourir d'ennui), constate une surmortalité par maladies cardio-vasculaires - risque presque triplé pour ces personnes épuisées d'ennui au travail. Une personne épuisée d'ennui au travail l'est dans la discrétion, la honte et la durée, elle peut finir par se convaincre qu'elle mérite ce qui lui arrive, elle perd l'estime de soi et ça la grignote peu à peu... » (Jordana, 2017, p.78, 79).

Or, il s'agit d'un sujet encore tabou perçu par la société comme incompréhensible à l'époque où le surplus d'activités et le culte de la performance sont valorisés. Le manque d'activité, l'ennui au travail est lui souvent associé à la fainéantise voire à la paresse.

Mais quel est ce syndrome ? Nous pouvons définir le Bore-out comme « Une souffrance psychique durable imputable au manque de sollicitations durant l'activité de travail. Ses conséquences psychologiques vont de la fatigue à la décompensation psychologique en passant par la dépression et la honte de soi...l'ennui au travail lorsqu'il devient pathologique porte le nom de « Bore-out Syndrom » (Bataille, 2016, p19).

En 2009, en Belgique, d'après une enquête de STEPSTONE en réponse à la question « Do you feel underemployed in your job sometimes ? », 11238 salariés dans le monde y ont répondu. Il en ressort qu'un européen sur trois est face à un décalage entre son temps de présence sur son lieu de travail et la quantité de travail qu'il réalise. (Bourion & Trébucq, 2011).

Les origines du Bore-out peuvent être diverses : dans certains cas, généralement en conséquence d'un non-respect de droit de réserve, des travailleurs qui ont déçu, se retrouvent mis à un poste sans activité dit « placard ». Ceux-ci se voient alors dans l'incapacité d'utiliser leurs ressources mentales car il n'y a rien à faire. En outre, la placardisation peut aussi résulter d'une réorganisation, dans ce cas, des postes ne sont pas supprimés mais le travailleur n'est pas licencié et est payé pour ne plus avoir de consistance à travailler (Bourion, Trébucq, 2011 ; Bataille, 2016).

Bataille (2016) met d'autres causes en évidence, telles que l'arrivée de jeunes surqualifiés sur le terrain du travail qui se voient choisir leur premier emploi allant parfois à l'encontre de leurs propres valeurs et intérêts. Il est important de prendre également en considération le vécu et le ressenti de l'individu face à son travail. « Les profils à fort potentiels s'ennuient vite et contrastent avec ceux qui s'épanouissent dans la routine. Si le changement pour les uns est un facteur de motivation, le stable et le durable sont des facteurs sécurisants pour les autres » (Bataille, 2016, p.20). Enfin, le bore-out peut être la conséquence d'une perte de repères face à une entreprise en pleine évolution.

En réponse au Bore-out, les travailleurs attendent des services de ressources humaines qu'ils soient attentifs et fassent preuve de compétences (Bataille, 2016).

À la suite de plusieurs recherches en littérature et par nos options suivies lors de notre Master en Santé Publique ; le management et développement organisationnel et l'option coordination et réseaux de soins, le choix du sujet de notre mémoire s'est porté sur : « L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand : Quelles sont les stratégies actuelles des Ressources Humaines ? ».

En effet, on entend fréquemment parler du Burn-out et beaucoup moins du Bore-out.

Ce dernier n'est pas encore reconnu comme une maladie psychosociale, pourtant il n'est pas récent. Déjà, en 1995, Jeremy Rifkin avait prédit une pandémie de l'inactivité organisationnelle. (Rifkin, 1997)

Dans un premier temps, au sein de notre cadre théorique, nous développons le cadre conceptuel en nous centrant sur l'importance du travail et son lien avec la santé mentale en nous centrant sur les risques psychosociaux. Nous concluons cette partie théorique par la thématique principale de ce travail, à savoir le Bore-out Syndrome.

Dans un deuxième temps, après avoir précisé notre question de recherche, nous développons notre méthodologie de travail pour le cadre pratique.

Grâce à une enquête auprès des Ressources Humaines au sein du secteur marchand et non marchand, nous tentons de mettre en évidence quelles sont leurs stratégies vis-à-vis du Bore-out.

Ensuite, dans un troisième et quatrième temps, nous exposons les résultats, nous les confrontons en discussion et nous présentons nos limites et perspectives.

## **CADRE THEORIQUE**

### **1. Introduction du cadre théorique**

Le Bore-out se manifeste comme étant un état de souffrance mentale lié au travail.

Nous allons donc nous centrer dans un premier temps sur le concept du travail, en commençant par quelques définitions, pour ensuite aborder la conception du travail à travers le temps et le sens du travail d'un point de vue philosophique.

Dans un deuxième temps, nous tentons de développer le lien entre le travail et la santé mentale, plus particulièrement, les risques psychosociaux (RPS), leurs causes, leurs conséquences pour ensuite aborder la prévention des RPS.

Nous terminons enfin cette partie théorique par la thématique principale de ce travail, à savoir le Bore-out Syndrom.

Au sein de cette partie, nous expliquons ce qu'est le Bore-out, les signes, ses causes. Nous tentons de cerner le profil-type, de présenter la vision sociétale de cet état et le Bore-out en Belgique.

Enfin, nous tentons de faire la distinction entre Bore-out et Burn-out et nous abordons quelques pistes de prévention.

### **2. Démarche de la recherche scientifique**

La revue de littérature provient de divers articles scientifiques, livres et revues trouvés via les moteurs de recherches (cairn info, google scholar, erudit, pubmed, discovery UCL) en associant des mots-clés tel que « Bore-out », « Ressources Humaines », « maladies psychosociales », « Bore-out Syndrom ». Nous avons également affiné notre recherche en utilisant « travail », « ennui au travail », « perte de sens » et « prévention des maladies psychosociales » ainsi que leur traduction anglophone. Il faut toutefois, à ce stade, informer le lecteur de ce travail que la majorité des articles qui traitent du sujet sont francophones car peu de références anglophones de qualité existent à notre connaissance à l'issue de notre démarche.

### 3. Le travail

#### 3.1. Définition

Le Larousse définit le travail comme étant « l'activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose ». (Larousse, (s.d.), para.1.)

Il était caractérisé par Aristote comme « la poièsis, l'activité de fabriquer, de produire, de créer. » (Faes, 2011, p. 27-28)

Selon Dejours<sup>1</sup>, 2018, (p.28) « le travail se base sur un engagement mental et psychoaffectif central de tout l'individu et de toute la personne, qui se trouve socialement reliée avec son entourage collectif au travail ».

« A partir du regard clinique, le travail c'est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc. En d'autres termes, pour le clinicien, le travail ce n'est pas en première instance le rapport salarial ou l'emploi, c'est le « travailler », c'est-à-dire un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes (matérielles et sociales). » (Dejours, 2001, p.1)

#### 3.2. La conception du travail à travers le temps

Au temps des chasseurs-cueilleurs, ceux-ci consacrent peu de temps au travail. Les tâches qu'ils effectuent se centrent sur l'agriculture et sur l'élevage et leurs autres activités sont consacrées à leur plaisir.

Dans l'Antiquité, les Athéniens s'occupent de leurs tâches citoyennes, tandis que les non-citoyens, paysans, artisans, métèques et esclaves, accomplissent toutes les tâches lourdes. (Enriquez, 2013)

Selon le philosophe Aristote, « l'esclave qui travaille n'agit pas ni ne produit rien, mais simplement fait des opérations qui font partie de l'action de son maître. L'esclave n'est pas un auteur ou un agent autonome ; il n'est pas présent dans l'espace public mais appartient à la sphère privée d'un maître ». (Faes, 2011, p. 26-27) Le travail n'est donc pas valorisé.

---

<sup>1</sup> « Christophe Dejours est psychiatre, médecin du travail, psychanalyste (membre de l'Association psychanalytique de France et de l'Institut de psychosomatique de Paris). Professeur titulaire de la chaire Psychanalyse-santé-travail au Conservatoire national des Arts et Métiers et directeur de recherche à l'université Paris 5-René Descartes. » (Librairie Eyrolles., (s.d.), para.1)

Au début du Moyen-âge également, il est perçu comme une contrainte. (Enriquez, 2013 ; Fossier, 2012) « Il est, moralement abject. C'est une punition, celle que le Créateur infligea au premier couple après la Faute ». (Fossier, 2012, p. 19)

Cependant pour les religieux en général, le travail permet de se rapprocher de Dieu et éviter de tomber dans le vice des tentations (l'ivresse des biens matériels et le sexe).

Les moines cisterciens positiveront le travail agricole. C'est également l'époque où le "compagnonnage" le travail en confrérie réunit et renforce. (Fossier, 2012)

Aussi, au cours du Moyen Âge, la notion du travail évolue, elle quitte son statut de punition. Le travail acquiert une valeur économique, devient un honneur, une libération. Ceux qui ne travaillent pas sont « les "misérables", les "pauvres" » qui restent dépendants de la charité. (Fossier, 2012, p. 23)

Jusqu'à la révolution Française, la société reste divisée en trois fonctions essentielles ; les nobles, les ecclésiastes et les hommes de peines (paysans, artisans, commerçants). Cette dernière catégorie a pour rôle de travailler dur afin de pourvoir aux besoins des deux premières. En effet, les nobles et la bourgeoisie montante travaillent peu. (Enriquez, 2013)

Au XVIIIème siècle, la majorité de la population travaille dans l'agriculture, le travail est essentiellement humain, mais il n'est plus suffisant pour satisfaire les besoins d'une population en pleine croissance. De ce fait, le mode de production a changé et est de plus en plus remplacé ou du moins aidé par un mode de production mécanique. Les énergies humaine, animale, éolienne, hydraulique qui sont utilisées dans les ateliers d'artisans sont remplacées par la vapeur comme principale source d'énergie. Ce qui permet l'apparition des machines. Il s'agit alors de la première révolution industrielle à la fin du XVIIIème siècle jusqu'au milieu du XIXème siècle.

Une deuxième révolution industrielle apparaît à la fin du XIXème siècle avec la découverte du pétrole et de l'électricité et favorise le développement de l'automobile, de l'industrie chimique et des machines-outils. (Aflum, s.d.)

Dans ces âges de fort développement industriel, les ouvriers sont contraints de produire toujours plus avec une cadence soutenue, même les enfants sont dans l'obligation de travailler pour procurer de l'oisiveté à leurs employeurs. (Enriquez, 2013)

En effet, les enfants se voient sollicités à travailler dans certains cas, dès l'âge de 3 ans et le plus souvent à partir de 7 ans. (Huberty, 2004 ; Dejours, 2011)

Les conditions de travail sont pénibles ; salaire très bas, période de chômage non rémunéré. (Dejours, 2011).

« Absence d'hygiène, promiscuité, épuisement physique, accidents du travail, sous-alimentation potentialisent leurs effets respectifs et créent les conditions d'une forte morbidité, d'une forte mortalité, et d'une longévité formidablement réduite » (Villermé, 1840 cité dans Dejourn, 2011).

Durant cet âge industriel, tout le monde est mis au travail, mais pas de la même façon.

C'est la haute bourgeoisie (Financiers, banquiers, industriels ou commerçants) dont leur fortune est fondée sur le commerce et les manufactures du XVIIIème siècle, qui investissent dans de nouvelles entreprises. Ils peuvent se permettre de l'oisiveté, du luxe, d'être servis par des domestiques et d'avoir des professeurs particuliers pour leurs enfants.

Quant à la petite bourgeoisie (les médecins, les pharmaciens, les architectes, les avocats, les notaires, les enseignants, etc...), elle bénéficie d'un certain confort et du temps pour ses loisirs. (Ablum, s.d.)

Face à cette situation, des revendications ouvrières sont de plus en plus fréquentes, la classe ouvrière s'organise et ce n'est qu'à la fin du XIXème siècle que des lois sociales sont créées afin de protéger les salaires, de mieux contrôler la durée du travail, d'assurer davantage d'hygiène et de sécurité. (Huberty, 2004).

A partir du début du XXe siècle, les luttes syndicales sont devenues une force politique et ont amélioré les conditions de travail des ouvriers. Cependant avec l'introduction de nouvelles machines et l'évolution des techniques, une nouvelle organisation du travail se développe et impose une autre cadence de travail à l'ouvrier. Le travail, certes réglementé et plus sûr, reste néanmoins pénible. (Dejourn, 2011, Huberty, 2004)

F.W Taylor met au point cette méthode que sera nommée le Taylorisme. Elle commence à se développer en France dans la période de l'entre-deux guerres. Elle se veut empreinte de rationalisme scientifique et se base sur une organisation horizontale (les ouvriers exécutent une suite de tâches simples et répétitives) et verticale (installation d'une hiérarchie qui sépare la conception (les ingénieurs) de l'exécution. (Dejourn & Gernet, 2016 ; Huberty, 2004)

Au début du XXème siècle, en 1908, Ford adhère au Taylorisme et y ajoute la chaîne de montage. (Dejourn & Gernet, 2016, p.14)

Lors de la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle, au XXème siècle, l'énergie nucléaire permet la réalisation de nouveaux progrès en matière de matériaux et de transmission mondiale de l'information (Internet) (Futura sciences, s.d.)

Le Taylorisme s'essouffle car il est jugé déshumanisant tant par les ouvriers que par le patronat. (Dejourn, 2011)

A partir des années 1980, des nouvelles formes de réorganisations apparaissent, caractérisées entre autres par la flexibilité. On distingue deux formes de flexibilité ; la flexibilité du travail et la flexibilité de l'emploi.

La « flexibilité du travail (adaptabilité de l'activité productive individuelle et collective en vue d'ajuster l'activité humaine aux variations de la production) ». « ... » La « flexibilité de l'emploi (adaptabilité des contrats, des qualifications, des statuts et des droits en vue de rendre flexibles les caractéristiques de l'emploi). » (Babier & Nadel, 2000, cités dans Dejours & Gernet, 2016, p.15)

L'association de la flexibilité du travail et du Lean management, (organisation qui vise la chasse au gaspillage de temps improductif, l'absence de stock et la réponse dans un délai le plus court possible à la demande du client) complexifient le travail.

Ce mode d'organisation centré sur la contrainte des résultats, accroît l'engagement et la responsabilité du travailleur vis-à-vis du client et donne une obligation d'autonomie. Cette autonomie se transforme en autocontrôle et augmente en particulier la concurrence entre les travailleurs et la solitude de ce dernier. Ces transformations favorisent donc d'une façon importante, les troubles psychopathologiques de l'individu. (Dejours, Gernet, 2016)

En conclusion, auparavant, le travail n'était ni intentionnel ni un projet humain. Il est devenu aujourd'hui une activité qui a du sens pour l'individu. Il n'est plus réservé à la contrainte et à l'esclavage, mais devient un objectif personnel, une profession. L'homme n'agit plus pour un maître, mais pour lui-même et a le choix d'exercer le travail qu'il veut. Le travail est devenu une fonction dans une organisation sociale qui vise la production.

Au fil de l'évolution, on passe d'une production individualisée tel que l'artisanat à une production collective. Ce qui implique « une division du travail, c'est-à-dire une différenciation des opérations et des fonctions qui, ensemble, aboutissent à un produit de l'activité et qui sont réparties entre les individus ». (Faes, 2011, p.28)

Un individu seul ne sait produire qu'une partie limitée de toutes les opérations qui mènent au produit final. D'autant que la société demande une production de plus en plus massive des biens et des services.

Un autre aspect du travail est à différencier du temps passé ; toute production est réalisée en échange d'une somme d'argent. Le travail n'est donc plus une soumission gratuite à un individu supérieur mais un moyen de créer un capital.

Celui-ci se diversifie, toute activité humaine peut être perçue comme un travail, autant l'activité physique qu'intellectuelle, artistique, industrielle, militaire, ... (Faes, 2011)

### 3.3. Le sens du travail d'un point de vue philosophique

Dans notre démarche, à travers les diverses approches philosophiques qui se rapportent au travail, il nous a semblé utile de développer la vision de Arendt (philosophe, politologue).

Celle-ci met en évidence trois modalités ; **le travail, l'œuvre et l'action.**

Par le terme **travail**, cette auteure entend le labeur, qui lui, est toujours présent dans la société d'aujourd'hui. Il se traduit par l'activité que l'homme doit fournir pour répondre à ses besoins de base pour vivre. (Faes, 2011).

A la fois une question de sens et de non-sens ; « pour un homme, vivre pour vivre n'a pas de sens. Il exige que sa vie ne consiste pas seulement à assurer sa survie » (Faes, 2011, p.31).

Le travailleur est libre mais les conditions de vie actuelles font que le salaire qu'il perçoit est à peine suffisant pour assurer sa subsistance. (Faes, 2011).

Si on se réfère à Marx, « il voyait là, le mécanisme de l'exploitation qui prive le travailleur des fruits de son travail pour le maintenir au travail. Sa théorie voulait dire que l'organisation libérale du travail recèle une nouvelle forme d'asservissement ». (Faes, 2011, p.31)

Si nous reprenons les deux autres modalités de H. Arendt, « **l'œuvre** est l'activité par laquelle nous produisons des choses qui ne sont pas destinées à la consommation, mais qui doivent être relativement durables pour que nous puissions en avoir l'usage en ce monde. » (Faes, 2011, p.30). Quant à **l'action**, c'est à travers elle, que nous sommes quelqu'un auprès des autres sans pour autant que le contenu du travail en soit la raison. C'est ce que l'auteure nomme également la praxis, une action qui est « intéressante non par ce qu'elle produit mais par ce qu'elle manifeste l'identité de celui qui agit » (Arendt, 1958 cité dans Enriquez, 2013, p.264).

Notre activité nous permet donc de vivre mais également d'avoir un statut social dans la société. Tout ceci, peut pousser l'homme à supporter une activité qui n'a pas de sens dans le seul but de satisfaire ses besoins au quotidien et d'avoir une certaine reconnaissance des autres individus. (Faes, 2011).

« Il faut donc conclure que le travail au sens moderne, au contraire du travail asservi de l'esclave, est susceptible d'avoir un sens pour celui qui l'assume et l'accomplit mais que les conditions dans lesquelles il est organisé font qu'il n'est pas toujours possible au travailleur de lui trouver ce sens. Il n'est de fait encore souvent, même s'il n'est plus contraint, qu'un pur labeur pour ceux qui l'accomplissent, même quand il est réellement productif » (Faes, 2011, p.31-32).

## 4. Travail et Santé mentale

Au sein de ce chapitre nous abordons les risques psychosociaux (RPS) en définissant le concept. Ensuite, nous tentons d'en développer les causes, leurs conséquences ainsi que leur prévention.

### 4.1. Les risques psychosociaux (RPS)

#### 4.1.1. Définition

« En Europe, en 2000, l'OSHA<sup>2</sup> définit le terme RPS comme “des risques de “stress“, de violences externe et interne“ » (Chouanière, 2017, p.5)

En Belgique, d'après le Service public fédéral de l'emploi, du travail et la concertation sociale, « les risques psychosociaux au travail sont définis comme “la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquels l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger” ». (Beswic, (s.d.), para.2) L'auteur français Gollac et ses collaborateurs, en 2011, abondent en ce sens se basant sur un rapport d'experts et de nombreuses recherches. (Chouanière, 2017)

#### 4.1.2. Les causes

Suite à la réorganisation des méthodes de travail, l'apparition de nouvelles organisations et de nouvelles technologies, les travailleurs sont exposés à des risques psychosociaux, voire à des troubles psychosociaux (mal-être, inquiétude, souffrance ou stress dont l'origine est l'environnement professionnel). (Dejours & Gernet, 2016)

D'après une enquête nationale belge, en 2015, menée sur 2500 travailleurs durant une année, 33% des travailleurs (3 sur 10) vivent toujours ou souvent du stress au travail, 7% ont subi du harcèlement ou des intimidations et 3% des violences physiques.

Cette enquête, organisée en collaboration avec la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin révèle également que l'origine de ces risques se situe dans les conditions de travail et l'organisation du travail.

---

<sup>2</sup> OSHA : « Occupational Health and Safety Agency » (Chouanière D, 2017, p.4)

Nous l'illustrons par le schéma ci-dessous :

**Figure 1** : L'origine des risques psychosociaux



(Beswic, s.d.)

En 2014-2015, l'OSHA a mené des enquêtes<sup>3</sup> sur les facteurs des RPS et la prise en compte par les entreprises. Sur base de 49302 interviews, les facteurs psychosociaux tels que la confrontation avec un public difficile (58%) et la pression générée par les contraintes de temps (43%) étaient les plus compliqués à gérer. (Chouanière, 2017)

« Pour Gollac et coll. la forte prévalence de l'exposition à des facteurs psychosociaux au travail et leur impact sur la santé en termes de pathologies qui sont les plus invalidantes et coûteuses pour la population adulte au travail font des RPS un enjeu majeur de santé publique. » (Chouanière, 2017. p.6)

<sup>3</sup> Enquêtes Européennes ESNER (European Survey of Enterprise on New and Emerging Risks – Managing safety and health at work) (Chouanière D, 2017, p.6)

L'année précédente déjà, l'EU-OSHA donnait les résultats d'une autre enquête ; 50% des travailleurs ressentaient régulièrement du stress sur leur lieu de travail. (Chouanière, 2017).

Ce qui nous amène à définir ce qu'est cet état de stress en énonçant ici, la définition donnée par l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise. » (INSERM, 2011, p.243)

Deux modèles précurseurs permettant de cerner le stress au travail, ont été élaborés durant les années nonante : il s'agit des modèles bidimensionnels de Karasek et Siegrist.

### **Le modèle de Karasek :**

Karasek développe le Job Content Questionnaire. Celui-ci se base sur un modèle bidimensionnel qui a pour ambition de mesurer le déséquilibre entre les exigences psychologiques du travail ("job demand") et l'autonomie (latitude décisionnelle ou "job strain"). Ensuite, il collabore avec Theorell et envisage avec lui une troisième dimension centrée sur le soutien social.

Karasek postule que l'excès d'exigence d'activité au travail conjugué à un faible degré d'autonomie du travailleur serait la source de stress. Du reste, ceci a été mis en évidence par de nombreuses études.

L'influence de l'absence de soutien social et de l'isolement social a aussi été largement attestée. La version principale contient 48 questions mais il existe différentes versions. (Chouanière, 2017 ; Gollac & Bodier, 2011 ; Van Wassenhove & Guarnieri, 2010)

### **Le Modèle de Siegrist :**

Siegrist, quant à lui, base son questionnaire sur le repérage de l'équilibre entre l'effort que l'individu fournit dans son travail et les récompenses qu'il souhaite obtenir en contrepartie. Ce modèle est donc également bidimensionnel.

Une dimension supplémentaire est aussi présente, le surinvestissement dans le travail, qui peut expliquer que certaines personnes acceptent malgré tout le déséquilibre par l'espoir de bénéfices ultérieurs.

Concernant les récompenses attendues, elles peuvent être centrées sur le salaire, l'estime ou liées à sa position dans la société. (Gollac & Bodier, 2011 ; Van Wassenhove & Guarnieri, 2010)

« Selon Siegrist, un déséquilibre entre les efforts élevés et des récompenses faibles conduit à une situation de détresse socio-émotionnelle, susceptible d'accroître le risque cardiovasculaire. » (Van Wassenhove & Guarnieri, 2010, p.17)

Gollac et Bodier, (2011) associés à un collègue d'experts ont mis en évidence six grandes familles de facteurs de stress liés aux conditions de travail en se basant notamment sur les questionnaires de Karasek (indice d'exigence psychologique) et de Siegrist (indice d'exigence à l'effort).

Par souci de synthèse, nous reprenons ci-dessous essentiellement les facteurs qui sont considérés par les auteurs comme des priorités premières. (Gollac & Bodier, 2011)

### 1<sup>ère</sup> famille : **l'intensité et le temps de travail** :

En se basant sur les concepts de Karasek et Siegrist, l'intensité du travail et les exigences temporelles apparaissent comme des RPS lorsqu'il est demandé au travailleur d'exécuter sa tâche en subissant certaines contraintes. Celles-ci consistent à réaliser un travail complexe et intense dans un délai de temps réduit ce qui peut engendrer un manque de préparation, une altération de la qualité du travail, à travailler dans une ambiance matérielle difficile (chaleur excessive ou température très froide, atmosphère bruyante...), ou encore à atteindre des objectifs irréalistes et flous. On peut également lui imposer d'exercer des responsabilités importantes, de réaliser des tâches ou d'être polyvalent alors qu'il n'en a pas les compétences. On peut le soumettre à des horaires de travail qui rendent difficile de concilier ses horaires de travail avec sa vie familiale et/ou sa vie sociale (horaire aléatoire, atypique, beaucoup trop long...).

### 2<sup>ème</sup> famille : **les exigences émotionnelles** :

A ce niveau, les auteurs font référence à la capacité exigée de savoir maîtriser ses émotions, stimuler son enthousiasme, sa motivation, ne pas montrer sa lassitude et sa fatigue, sa peur, rester souriant et accueillant même si on est victime de violence externe. Les secteurs professionnels concernés sont spécifiquement les métiers en relation avec le public, en contact avec la souffrance, les métiers de services (agents bancaires, agents de sécurité...) ou qui sont liés à une organisation professionnelle élitiste.

### 3<sup>ème</sup> famille : **l'autonomie** :

Les auteurs citent l'importance du concept de « latitude décisionnelle » développée par Karasek. Celui-ci signifie être autonome, pouvoir avoir un but dans son travail, faire preuve d'initiative, d'autonomie d'action, soit tout ce qui contribue à l'autonomie de l'individu dans son emploi et sa carrière.

Cette notion d'autonomie suppose également la possibilité d'anticiper des changements éventuels, des problèmes, de cerner clairement les objectifs.

Pour jouir de cette latitude décisionnelle, il faut avoir également l'occasion d'utiliser et de valoriser ses savoirs dans le sens large du terme, pouvoir développer sa créativité. Ces actions stimulent l'individu à s'investir et à ressentir le bénéfice de son travail, une des formes de bien-être au travail.

Une autre idée émise est celle de l'impact du travail monotone et routinier lié à une posture statique, à une tâche répétitive (travail à la chaîne entre autres...) qui empêche le travailleur de développer ses compétences propres mais exige d'autre part une importante vigilance sous peine de commettre une faute grave.

Dans cette 3<sup>ème</sup> famille de facteurs, la place du plaisir au travail s'avère indispensable. Lorsqu'il est absent, cela peut mettre en évidence une population « à risque psychosocial ». (Gollac & Bodier, 2011, p.120)

### 4<sup>ème</sup> famille : **Rapports sociaux au travail**

L'intérêt se centre sur le soutien social et l'isolement social, l'équilibre efforts-récompense et la justice organisationnelle. Les auteurs détaillent l'importance de la notion de bien-être au travail, la valorisation sociale des travailleurs et les effets de la violence interne.

#### *A propos du soutien social et l'isolement social :*

Ressentir de la solidarité de la part de ses collègues et de ses supérieurs, profiter d'un climat relationnel et communicationnel de qualité constituent un soutien pour le travailleur.

Sont jugés comme première priorité également ; le soutien satisfaisant du travailleur tant par ses collègues que par sa hiérarchie face aux situations difficiles, le repérage des tensions créées par des situations de concurrence ou de rivalité excessive, l'attitude de la hiérarchie qui se sent concernée par le bien-être au travail et sa capacité à organiser et pacifier le climat de l'organisation.

### *Equilibre entre effort et récompense :*

Ce rapport entre l'effort et la récompense est envisagé d'un point de vue économique et symbolique (aspect du respect et de l'estime).

Il s'agit également en se référant au modèle de Siegrist : « la reconnaissance pratique des compétences à travers l'adéquation entre emploi et formation, la reconnaissance économique de la personne à travers la stabilité de l'emploi et l'existence de perspectives de carrière (non conditionnées au mérite) et la reconnaissance pratique de la personne à travers le soutien reçu dans les situations difficiles. » (Siegrist cité dans Gollac & Bodier, 2011, p127)

Un déséquilibre entre l'effort et la récompense est démontré par de nombreuses études épidémiologiques de qualité comme source de stress.

La qualité du statut, du salaire et les perspectives de carrière de l'individu doivent être mis en lien avec le mérite des efforts réalisés, ceci constitue également une priorité.

Il est également très important que le travailleur se voit attribuer une tâche en adéquation avec son savoir-faire, qu'il n'ait pas de missions qui s'avèrent inutiles, qu'il sente l'utilité de son action. (Gollac & Bodier, 2011)

### *La justice organisationnelle :*

La justice organisationnelle englobe "la justice interactionnelle" (qualité des relations), "la justice distributive" et la "justice procédurale". La justice interactionnelle est elle-même constituée de "la justice relationnelle" qui s'intéresse à la façon dont l'employeur va traiter ses employés avec respect et dignité et "la justice informationnelle" qui spécifiera la manière dont l'autorité managériale informe son personnel des raisons ou des explications de certaines procédures imposées. La "justice distributive" (ou rétributive) sera respectée lorsque le travailleur estime qu'il est justement rétribué pour ses efforts fournis s'il se compare à ses homologues. La justice procédurale quant à elle, sera appliquée si les procédures par rapport aux charges et aux avantages sont semblables pour tous, ne sont pas empreintes de préjugés, sont basées sur des informations exactes, et enfin sont conformes à l'éthique de la société. (Leventhal, 1976-1980 cité dans Gollac & Bodier, 2011)

Il convient d'intégrer une mesure de la justice organisationnelle relationnelle comme une première priorité. Les auteurs citent enfin la pertinence du repérage de la violence interne qui s'apparente à de la violence psychologique sous forme de discriminations, d'harcèlement moral et/ou sexuel.

### *La violence interne :*

Sont considérées comme violence interne, les situations de discriminations raciale, sexiste, par rapport à l'âge, l'apparence physique, l'orientation sexuelle ou encore les opinions politiques, syndicales ou religieuses. Cette violence interne peut s'apparenter à du harcèlement moral sous forme d'actions répétées portant atteintes à la dignité et aux droits du salarié.

Des signes précurseurs peuvent être les tâches inutiles, l'isolement, le manque ou l'absence de dialogue avec le travailleur visé.

### 5<sup>ème</sup> famille : **Conflits des valeurs**

A la souffrance psychologique peut également s'ajouter une souffrance éthique ; l'individu est obligé d'exercer sa fonction en contradiction avec ses convictions personnelles, ses valeurs sociales et professionnelles. Citons entre autres, le travailleur qui est empêché d'atteindre une certaine qualité de son travail, l'obligation d'atteindre des objectifs irréalisables ou de réaliser des tâches inutiles...

### 6<sup>ème</sup> famille : **Insécurité de la situation de travail**

Lorsque la sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière ne sont pas assurés, le travailleur se sent menacé. De même, les changements de stratégies, d'organisation, de statut, de restructuration sont la source de stress, d'anxiété pour l'ensemble du personnel.

Nous pouvons conclure que les causes des RPS ayant un impact sur la santé peuvent être reliées à la fois à des facteurs organisationnels et aux facteurs psychosociaux. (Beswic (s.d.) ; Chouanière, 2017 ; Gollac & Bodier, 2011 ; Inserm, 2011)

#### 4.1.3. Les conséquences

Les situations de stress chronique qui se prolongent ont des effets importants sur la santé. Les relations avec des affections telles les maladies cardio-vasculaires, les troubles musculo-squelettiques et la santé mentale ont été soulignées par de nombreuses études. « Les études ont montré un accroissement du risque de ces pathologies pouvant atteindre 50% à 100% en cas d'exposition aux facteurs psychosociaux au travail. Or ces trois domaines de santé constituent des enjeux majeurs en termes de santé publique car ils représentent les pathologies les plus fréquentes, les plus coûteuses et les plus invalidantes pour la population adulte au travail. » (Gollac & Bodier, 2011, p.22)

Le coût et l'impact sont également importants pour le fonctionnement et les performances de l'entreprise, la collectivité et la sécurité. (Beswic, (s.d.), para.1,3)

Selon l'OMS, la plupart des pays enregistrent des pertes économiques qui correspondent à 4 à 6% du PIB à cause des problèmes de santé liés au travail. (OMS, 2017)

#### 4.1.4. La prévention des RPS

L'employeur est obligé par la loi du 4 août 1996 (article 4, §1er, al.2, 3°), d'évaluer les risques psychosociaux et de mettre en place des mesures de prévention et de gestion. Cette loi s'est vue prolongée le 30 mars 1999 par la convention collective du travail (CCT n°72), rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 juin 1999.

« La CCT n°72 stipule : “En application de la loi sur le bien-être et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement“. »<sup>4</sup> (Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Desseilles, Füzfa, 2017, p.33)

La prévention des risques psychosociaux est une nécessité afin d'éviter les problèmes de santé et de sécurité lié au travail.

Les avantages sont nombreux autant pour le travailleur que pour l'employeur et l'organisation. En effet, un travailleur qui se sent bien dans sa fonction sera plus productif et motivé.

---

<sup>4</sup> Toute la réglementation est disponible sur le site internet du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour trouver de plus amples informations sur la réglementation : [www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be) < Thème Bien-être < Risques psychosociaux. (Flohimont V., Lambert C., Berrewaerts J., Zaghdane S., Desseilles M., Füzfa A., 2017, p.33)

L'impact pour l'organisation se traduit par une diminution de l'absentéisme, des accidents de travail et permet une plus grande propension de travailleurs à rester dans l'organisation.

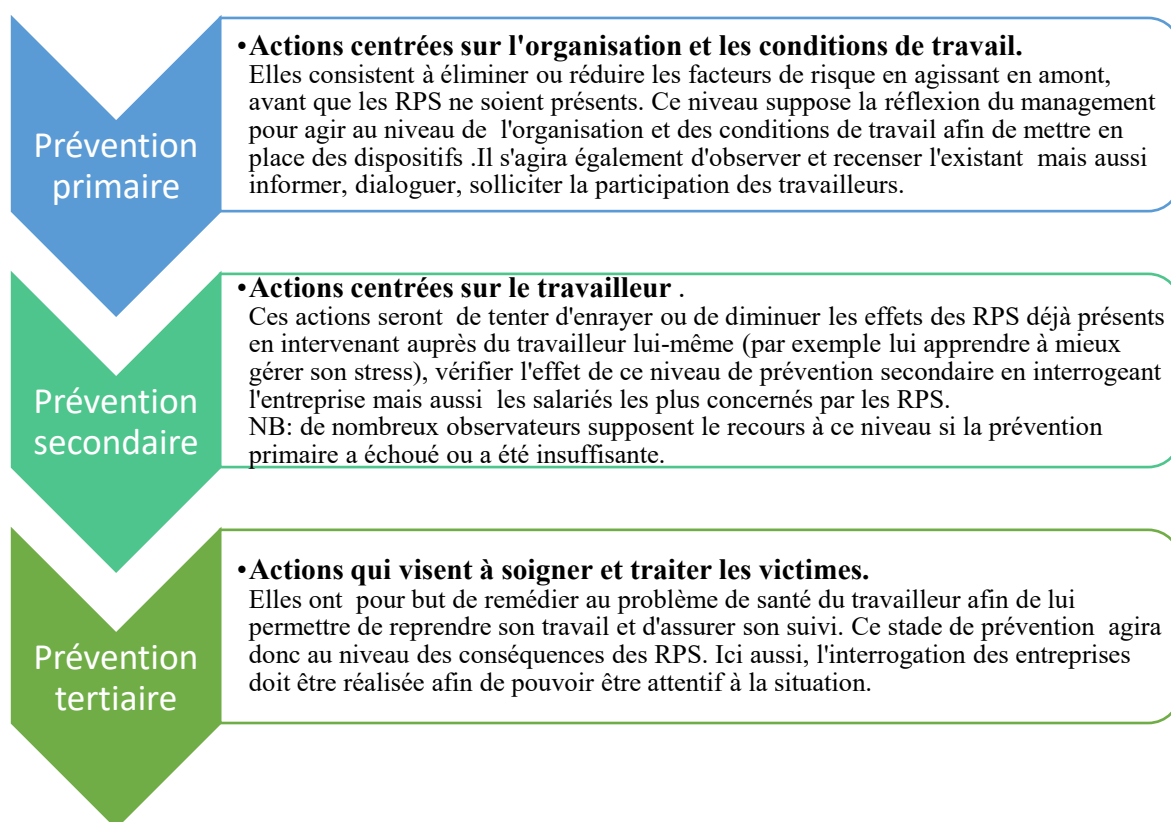
En terme économique, les coûts et les charges sur les individus et la société sont réduits. (OSHA, 2014-2015)

Agir préventivement signifie envisager des actions avant que la pathologie ne s'installe.

Trois niveaux de prévention existent en santé publique (Quick & Quick, 1984 ; Cooper & Cartwright, 1997 cités dans Chakor, 2014).

Nous proposons de les présenter ci-dessous schématiquement ;

**Figure 2 :** Les trois niveaux de préventions



(Inspiré de Chakor, 2014 ; Gollac & Bodier, 2011)

Selon Chakor, la prévention primaire qui, pour rappel, consiste à agir avant l'apparition des RPS, est la seule « vraie » prévention et apparaît comme étant la plus efficace.

La Direction générale Humanisation du Travail du Service Public Fédéral, Emploi, Travail et Concertation Sociale abonde dans ce sens. A cet effet, une brochure mentionnant les différentes étapes à suivre a été éditée en 2017.

Il faut envisager à la fois une politique globale de gestion de ces risques et favoriser le dialogue social par la mise en place de mesures collectives. Il s'agit d'une démarche multidisciplinaire qui concerne tous les acteurs de l'entreprise. (Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Desseilles, Füzfa, 2017)

Nous avons trouvé utile de présenter cette démarche ci-dessous sous forme de synthèse :

### **1<sup>ère</sup> étape : EXPLORER**

Idéalement, un groupe de travail sera chargé de recenser l'existant ; les RPS présents, leur nature, leur fréquence et leur gravité ainsi que les actions déjà menées. Dans un second temps, des stratégies seront élaborées en concertation.

Toutes les données récoltées seront consignées par écrit, en veillant à utiliser un langage clair et compris par tous.

Il est important de dépister les RPS. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs seront relevés. Il y a ceux qui concernent le fonctionnement de l'entreprise (taux d'absentéisme, turnover...) et ceux centrés sur la santé et la sécurité des travailleurs (accidents de travail, troubles musculo-squelettiques...) Une liste doit être établie en fonction de chaque entreprise en concertation avec tous les acteurs (chef d'entreprise, CPPT, les délégués syndicaux, le SIPPT et/ou SEPPT et la direction).

### **2<sup>ème</sup> étape : REALISER L'ANALYSE DES RISQUES**

Il s'agira de déterminer le ou les lieux des problèmes et comment les travailleurs les perçoivent.

### **3<sup>ème</sup> étape : ELABORER UN PLAN D'ACTION**

Il y a lieu de dresser un inventaire des solutions possibles, fixer les priorités et les mesures pour atteindre les objectifs et ceci d'une manière structurée dans le temps. Les avantages et les inconvénients seront évalués en concertation collective. Les mesures se situeront en prévention primaire et seront d'abord à visée collective et ciblées sur l'élimination des risques à la source. Le plan d'action sera ensuite défini, CPPT et CE devront collaborer étroitement. Les rôles de chaque acteur concerné seront bien précisés.

### **4<sup>ème</sup> étape : METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION**

La mise en œuvre doit être pilotée par le CPPT. Il faut que le plan d'action soit respecté et adapté en cours de route, si c'est utile. Il faudra également suivre les effets du plan d'action. Les responsables de sa mise en œuvre s'assureront de la visibilité des actions et les

communiqueront afin que le personnel et les dirigeants s'impliquent. Il est recommandé de commencer par une expérience pilote afin d'en juger son utilité et la pertinence de la démarche. Selon la brochure du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, les RH ont un rôle à jouer mais pour aboutir à une réussite en matière de prévention des RPS, tous les acteurs de l'entreprise doivent être impliqués ; le responsable de l'entreprise, le responsable des RH, le CPPT regroupant les représentants des travailleurs et de l'employeur, le SEPPT représenté par le conseiller en prévention des aspects psychosociaux, le médecin du travail, les représentants et délégués syndicaux et enfin, les travailleurs.

Il y a lieu de créer un groupe d'accompagnement soutenu par l'entreprise et en concertation avec le CPPT. Il peut y avoir le soutien externe d'un expert en prévention.

L'entreprise peut désigner une personne de confiance. Cette dernière est compétente pour tous les RPS mais uniquement d'une manière informelle.

### **5<sup>ème</sup> étape : EVALUER LE PLAN D'ACTION**

Cette étape est indispensable.

Il s'agira de contrôler les indicateurs de suivi et de se poser certaines questions :

- Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?
- Si oui, comment les consolider ?
- Si non, quelles sont les causes de l'échec ? Que faut-il modifier au sein du plan d'action ?

Il faudra réévaluer les facteurs de risques et l'exposition des travailleurs en fonction de l'évolution de l'entreprise ainsi que réexaminer le plan d'action et si nécessaire l'adapter.

Il y a lieu de rester vigilant en collectant régulièrement des informations pour pouvoir anticiper l'apparition des RPS.

## 5. Le Bore-out

Le Bore-out s'inspire du mot "boring" qui selon le Larousse signifie "ennuyeux" en anglais. L'ennui se définit comme une « lassitude morale, impression de vide engendrant la mélancolie, produites par le désœuvrement, le manque d'intérêt, la monotonie » (Larousse, (s.d.), para.3) Associé au travail, le Bore-out peut donc se traduire par "l'ennui au travail" ou encore "Boredom" en anglais.

« Boredom in the workplace is not uncommon, and has been discussed widely in the academic literature in relation to the associated costs to individuals and organizations ». (Cleary, Sayers, Lopez, Lopez, Hungerford, 2016, p.83)

Il nous a donc semblé important de débiter ce chapitre en développant le concept même de l'ennui. Ensuite, nous abordons le Bore-out en particulier en présentant ses signes, ses causes, sa perception par la société. Nous envisageons également la distinction entre le Bore-out, la dépression et le Burn-out. Enfin, nous terminons ce chapitre en nous attardant sur la prévention.

### 5.1. L'ennui

Le concept "d'ennui" n'est pas nouveau.

Au XVII<sup>e</sup> siècle, Voltaire vante les vertus du travail qui éloigne de l'homme, trois grands maux : « *l'ennui, le vice et le besoin* ».

A contrario, la cour et le clergé jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, considère l'ennui comme un privilège de leur classe sociale.

Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup>, la sur occupation est valorisée « un agenda surchargé était un signe de statut social élevé... ». (Hosy & Bourion, 2017, p.232-237)

L'ennui n'a pas sa place et est synonyme d'inactivité non valorisante.

Pour certains, contemporains de notre époque, l'ennui peut être perçu comme une ouverture à la créativité à partir du moment où il est consenti et recherché comme un moment à soi. Jacques Attali nous dit dans une interview donnée au journal Le Monde, « pour certains, l'ennui et le vagabondage intellectuel est une façon de se découvrir ». (Novel, 2015, para.6)

A contrario, actuellement, on assiste dans le monde du travail, au sein des entreprises, institutions ou associations, des réorganisations justifiées par une baisse de l'activité. Il en résulte que des postes non utiles mais trop coûteux pour être supprimés, sont maintenus mais ne sont plus reliés à de réelles activités.

L'ennui devient donc obligatoire pour de nombreux travailleurs. (Bataille, 2016)

Il devient ici, une contrainte pour l'individu.

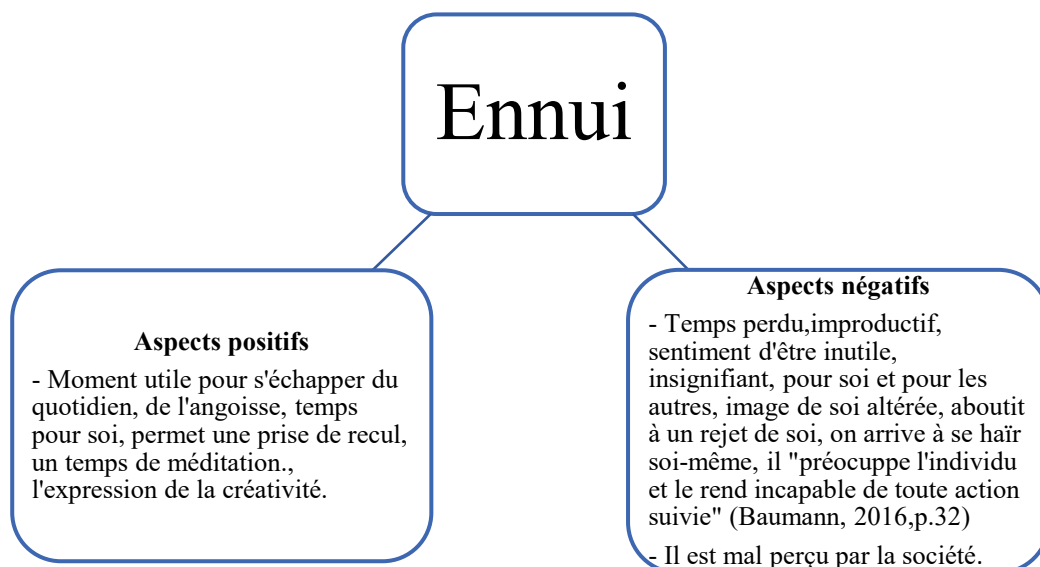
L'ennui n'a, à présent, plus d'objectif, il n'est plus perçu comme une échappatoire, une manière de développer sa créativité. Au contraire, il est sans objet.

« Heidegger parle d'ennui profond. C'est un ennui qui n'est pas en rapport avec une situation précise ou un motif précis. C'est un ennui de soi, je dois affronter le pur "être là" (Dasein) c'est-à-dire que je dois m'affronter moi-même. » (Rémy, 2014, p.7)

Si nous nous référons au mot latin, ennui signifierait « inodiare » d'odium qui signifie « la haine ». (Bensimon J, 2006, para.1) A travers l'ennui, l'individu se sent inutile et insignifiant, il lui arrive de se haïr, s'ennuie de vivre et à l'impression d'ennuyer les autres. (Rémy, 2014)

On peut donc ressentir les deux aspects antinomiques de ce concept que nous pouvons synthétiser par le schéma suivant :

**Figure 3** : Aspects positifs et négatifs de l'ennui



(Inspiré de Baumann, 2016 ; Rémy, 2014)

Lorsque l'ennui est imputable à son activité professionnelle, on parlera de Bore-out syndrome. D'après Baumann (2016), « Trop d'ennui conduit donc au bore-out, sorte d'anéantissement général et aboutissement d'un ennui chronique, sans espoir d'amélioration » (Baumann, 2016, p.35)

« L'absence d'intérêt pour une occupation donnée – le travail en est un exemple – s'associe la plupart du temps au désœuvrement, ce qui permet de mieux comprendre le sens que revêt le mot "bore-out" ». (Baumann, 2016, p.33)

## 5.2. Le Bore-out en particulier :

Le Bore-out syndrome est défini par « l'état de l'environnement mental interne des salariés concernés. Cet état est composé d'une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le temps de travail. L'environnement mental des salariés qui s'ennuient parfois "à mourir", émet alors différents signaux psychologiques proches de l'épuisement professionnel par l'ennui. » (Bourion & Trébucq, 2011, p.323)

Bataille mentionne également qu'il s'agit « d'une souffrance psychique durable, imputable au manque de sollicitations durant l'activité de travail. Ses conséquences psychologiques vont de la fatigue à la décompensation psychologique, en passant par la dépression et la honte de soi ». (Bataille, 2016, p.19).

Il s'agit d'un phénomène encore peu connu, mais dont on entend de plus en plus parler lors des consultations des médecins du travail ou auprès des consultants en gestion de carrière. (Larousse, (s.d.) ; Bataille, 2016)

D'après Bourion & Trébucq 2011 (p.322), l'inactivité au travail concernait « 21 à 39% de la population active européenne ».

De nombreux auteurs présentent le Bore-out comme un syndrome et non comme une maladie. Le syndrome est un « ensemble de plusieurs symptômes ou signes en rapport avec un état pathologique donné et permettant, par leur groupement, d'orienter le diagnostic ». (Larousse, (s.d.), para.1)

Le Bore-out s'apparente à une souffrance au travail et se caractérise par ce que nous pouvons appeler différents signes.

Parmi ceux-ci, on distingue ; l'apathie, état dans lequel la personne apparaît inerte, nonchalante, passive et indifférente. L'individu est en proie à l'ennui, à l'inaction au travail. Un regard extérieur pourrait qualifier ce comportement de paresseux, mais il n'en est rien. Ceci va peu à peu provoquer un épuisement et une perte de sens. Le travail se voit vidé de contenu, et mène progressivement à un état dépressif silencieux et pas toujours visible.

La dépression, quant à elle, a cependant des causes différentes du Bore-out et n'est pas spécifique au travail, car l'individu peut déprimer pour de multiples raisons.

Dans le cas du Bore-out, c'est donc bien l'ennui au travail qui peut entraîner de la dépression. Les signes cliniques du Bore-out doivent donc être considérés comme une dépression, mais ce que nous devons absolument traiter, est la cause même de l'ennui et les raisons de son apparition. (Baumann, 2016)

Cet état dépressif est aggravé par le sentiment de honte et la peur d'exprimer son ennui auprès des autres. De la honte, élément prédominant, naît une culpabilité face à sa situation.

L'individu se plaint entre autres, d'avoir des insomnies, rumine constamment ses moments d'inactivité au travail, est stressé, perd l'appétit, pleure fréquemment, perd le moral. Il peut également exprimer différentes manifestations somatiques.

Une insatisfaction profonde s'installe, l'image habituelle qu'il a de lui se voit modifiée et ne correspond plus à ce qu'il souhaite être. En essayant de diminuer sa souffrance, il va devoir accepter de déprécier son image personnelle afin de réduire ce décalage. (Baumann 2016 ; Bourion, 2016)

Le salarié se retrouve dans une situation inextricable, il ne peut ni agir sur la situation interne ni sur la situation externe. Il se sent impuissant. (Bourion, 2016)

« Sa personnalité s'affaiblit face à cet ennemi permanent, invisible et parfois ignoré, et cela peut le conduire jusqu'aux risques cardio-vasculaires : tension, tachycardie, etc. » (Bourion, 2016, p.43)

Selon Baumann, les personnes victimes de Bore-out auraient trois fois plus de risques de présenter des maladies cardio-vasculaires. (Baumann, 2016)

### 5.2.1. Les causes de ce mal-être

D'après Bourion (2016), il y a une unique cause au Bore-out « le décalage entre un droit du travail normatif extrêmement rigide, fondé sur une réalité dépassée, qui cible la satisfaction du besoin de sécurité, et néglige le besoin de souplesse de l'activité économique, soumise à l'émergence des technologies de l'information ». (Bourion, 2016, p.107)

Si on se réfère à la pyramide de Maslow pour déterminer les besoins de l'individu, on constate que seul le besoin de sécurité est valorisé à travers le droit du travail. Les juristes qui le conçoivent, créent des normes afin de satisfaire au maximum ce besoin.

Or, selon Maslow, les besoins sont classés en 5 niveaux, dont la satisfaction du niveau supérieur dépend de la satisfaction du niveau inférieur<sup>5</sup> : le besoin physiologique, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin de s'accomplir. (Battandier, 2009 ; Bourion, 2016)

**Figure 4** : Pyramide de Maslow



(Battandier, 2009, para.1)

Quant à Bataille 2016 (p.20), celle-ci nous dit : « le marché du travail actuel associé à la complexité du Code du travail ainsi que les réorganisations successives sont des facteurs participant à l'émergence » du Bore-out.

Cette évolution du monde du travail se caractérise notamment par une augmentation de la robotisation, de l'informatique, de l'utilisation d'internet et les réorganisations successives. Ce qui permet à la fois un gain de temps lors de certaines activités, mais aussi, engendre une baisse des activités à réaliser par certains salariés.

Dans certains cas, la réorganisation du travail crée ce que l'on appelle des postes doublons ; les postes ne sont pas supprimés mais se vident de contenu. (Bataille, 2016)

Ce manque de travail, manque de responsabilités et de défis, se caractérisent par une perte de sens du travail de l'individu.

Il n'arrive plus à comprendre la logique organisationnelle de son entreprise, ce qu'on attend de lui et perd ses repères. (Bataille, 2016 ; Baumann, 2016 ; Zawieja, 2016)

---

<sup>5</sup> Cependant, cette chronologie de satisfaction des besoins est à nuancer.

« La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées, notamment en management. Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant n'est aujourd'hui plus considérée comme valable, un individu pouvant, suivant son caractère, être plus sensible à un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs. » (Battandier. A., 2009, para.6)

Lorsque ce salarié garde son temps effectif de travail, mais que son poste se remplit d'inactivité, il peut alors s'agir d'une mise au placard. La réorganisation, peut dans certains cas, en être la cause.

Il existe également une autre raison qui pousse l'employeur à "placardiser" son employé ; celui-ci a déçu ou tout simplement a refusé d'exécuter une demande de son employeur qui allait à l'encontre de ses propres valeurs. Il peut alors se voir placardisé comme une punition.

De même, cette "mise au placard" peut être expliquée par une situation de discrimination en fonction soit de l'ethnie, de la religion ou encore du sexe du salarié.

La placardisation est également une forme de contournement du droit du travail par le management. En effet, dans le secteur public, le licenciement du fonctionnaire nommé n'est pas autorisé.

Les fonctionnaires non désirés sont donc ainsi poussés à démissionner d'eux-mêmes.

Quant au secteur privé, le licenciement est autorisé mais demeure très couteux, l'employeur essaye alors de faire comprendre au salarié qu'il ne veut plus de lui. Bourion, évoque là une situation de harcèlement moral à l'encontre de la personne qui est abusivement mise à l'écart.

(Baumann., 2016 ; Bourion, 2016)

Au niveau social, par rapport à ses autres collègues, les répercussions sont également bien présentes ; le salarié est incompris, voire méprisé parce qu'il est payé à ne rien faire et de plus, il s'en plaint ! (Bourion, 2016)

Nous pouvons également citer la situation de surqualification de certains employés. Ils arrivent sur le marché du travail et se voient engagés dans un poste pour lequel ils sont surqualifiés, où leurs potentialités professionnelles sont sous-exploitées. Ils se trouvent donc face à un déficit de reconnaissance de leurs réelles capacités et se sentent en contradiction avec leurs valeurs et leurs intérêts. Le plaisir recherché est également absent ou incomplet ce qui occasionne un doute par rapport au choix initial de son métier ou au secteur d'activité.

Ce phénomène apparaît notamment chez les jeunes ; durant leur cursus de formation, on transmet aux candidats une vision idéale voir même enjolivée du métier et de la carrière. Les individus sont motivés à se diriger vers la filière vantée, sont fiers d'y accéder et y ambitionnent un bel avenir. Aussi, lorsqu'ils franchissent les premières années de pratiques professionnelles, la déception apparaît.

Les modalités de recrutement contribuent largement à l'engagement de candidats surdiplômés pour des postes qui correspondent à un profil inférieur.

Les attentes professionnelles sont alors désenchantées ; tout emploi suppose des attentes professionnelles qui sont initiées parfois dès la formation de base, mais la réalité professionnelle est bien différente et l'individu en est très déçu. (Bataille, 2016 ; Baumann, 2016 ; Zawieja, 2016)

Si nous nous référons à nouveau à la pyramide de Maslow, dans ce cas, les besoins de s'accomplir et d'estime de soi ne sont pas satisfaits. L'individu a le sentiment de ne pas être considéré à sa juste valeur, n'est pas gratifié pour son potentiel. Aussi, il éprouve un manque de réalisation personnelle, ce qui altère son estime de lui-même. (Battandier, 2009)

Nous pouvons également réaliser des liens avec certains RPS mis en évidence par Gollac et Bodier. En effet, dans le cas du Bore-out que l'on associe au manque de sollicitations au travail et à l'obligation pour le travailleur d'exercer une fonction sans contenu, ce dernier voit son autonomie d'action fort réduite, voire quasi nulle. Il ne peut donc pas jouir de sa latitude décisionnelle évoquée dans le modèle de Karasek. En outre, sa situation de placardisation entrave son besoin de soutien social et renforce son isolement. De même, le rapport d'équilibre entre l'effort et la récompense est mis à mal. A cela, s'ajoute le non-respect d'une "justice relationnelle". Le travailleur n'est pas traité avec respect et dignité de la part de ses instances managériales. L'individu est également obligé d'exercer sa mission en désaccord avec ses propres convictions, ce qui amène à un conflit de valeur parce qu'il ne ressent pas l'utilité de son travail. Enfin, s'ajoute encore, la situation d'insécurité par rapport à son emploi, à sa perspective de carrière qui n'est pas du tout assurée.

Le travailleur se sent donc contraint de travailler dans un climat menaçant. (Gollac M. & Bodier, 2011)

### 5.2.2. Profil type

Il semble que sur le profil type d'un travailleur en bore out, plusieurs visions sont proposées avec des points de convergences mais également de divergences.

D'après Baumann (2016), il n'y a pas de profil type de personnes susceptibles de tomber en Bore-out. Le risque est plutôt lié au secteur dans lequel l'individu travaille. En effet, selon lui, les métiers où l'on demande des compétences spécifiques, tel que l'artisanat sont les plus touchés. Une fois que l'on supprime ou limite les activités qui permettent au travailleur d'utiliser ses compétences pratiques, il se voit face à des frustrations qui pourraient tendre vers un Bore-out. (Baumann, 2016)

Bourion (2016), soutient également le fait que le risque soit lié aux différents secteurs, mais il voit au-delà du secteur de compétences pratiques de l'artisanat, il fait la différence entre trois secteurs d'activités différents ; le secteur de la fonction publique, les PME et les grandes entreprises. Ceux-ci sont concernés par le Bore-out, mais pour différentes raisons. D'après lui, « de façon chronique, il y a un très grand volume de postes sans activité ou à faible activité dans la fonction publique, car c'est un problème de statut, dans les PME, c'est plutôt lié à la nature du travail, et dans les grandes entreprises, c'est un problème de droit du travail ». (Bourion, 2016, p.139)

Le site spmtarista.be publié dans Psychologies Magazine (2017), soutient que tous les travailleurs ne réagissent pas de la même façon devant l'ennui. Certains vont pouvoir être créatifs et s'adapter aux situations en envisageant différentes solutions pour combler l'ennui.

### 5.2.3. Vision sociétale du Bore-out

Dans notre société, le travail permet de se créer une identité sociale et d'être valorisé.

Lors de rencontres entre différentes personnes, les questions fréquemment abordées tournent autour du travail et ce que nous faisons dans la vie. (Bataille, 2016 ; Baumann., 2016)

En outre, nous sommes dans une ère où la productivité importante et la suractivité au travail sont signes d'ambition. Aussi, avouer que l'on s'ennuie au travail est incompréhensible pour les autres travailleurs.

Sachant qu'en 2019, il y a « 5,7 % »<sup>6</sup> de chômage en Belgique et « 8,7 % »<sup>7</sup> en France, il est donc honteux de se plaindre de n'avoir rien à faire tout en étant payé. (Bataille, 2016 ; Baumann, 2016 ; Bourgeois, 2017).

De ce fait, « oser avouer son ennui est une provocation suivie d'un risque de rupture sociale » pour l'individu qui le pousse à garder sa souffrance muette. (Bataille, 2016, p.22)

Or, cela permettrait d'avancer vers la reconnaissance du Bore-out comme une maladie psychosociale et serait d'autant plus bénéfique pour l'individu, notamment au niveau administratif, financier et des conséquences psychologiques. Car, en effet, « on se sent moins seul et anormal lorsque la maladie dont on est atteint est reconnue, admise par tous, et gagne en quelque sorte une reconnaissance sociale. » (Baumann, 2016, p.23)

---

<sup>6</sup> STATBEL, 2019, para.4.

<sup>7</sup> Insee, 2019, para.1.

D'après une étude de Securex en Belgique, « Les travailleurs des grandes entreprises (c'est-à-dire, celles de plus de 1 000 travailleurs) courent le plus grand risque de subir un bore-out, alors que les salariés qui travaillent dans des entreprises de taille moyenne (de 100 à 999 travailleurs) y sont les moins exposés (8 % contre 4 %). Les " exécutants " courent également un risque plus élevé que les dirigeants (6 % contre 4 %). » (Induver, (s.d.), para.4)

Or on sait que « les employés présentant un risque de bore-out sont deux fois plus souvent malades. » (Induver, (s.d.), para.1)

Lors d'une commission des affaires sociales à la chambre des représentants de Belgique (2017), la ministre Maggie De Block a spécifié : « les symptômes d'un bore out sont semblable à ceux d'un burn-out : épuisement, apathie, cynisme, irritabilité, perte de confiance en soi. Le bore out naît d'un manque de défis : le travail ne donne plus aucune satisfaction. » ... « En Belgique, les troubles psychiques en général sont la première cause d'invalidité (incapacité de travail de plus d'un an). Le nombre de cas a augmenté de 70% en dix ans. » (De Block, 2017, p.2)

Le gouvernement est donc conscient du problème et souhaite agir sur la prévention des risques psychosociaux. Cette prévention serait permise grâce à la construction d'une chaîne de prévention par le SPF emploi, Travail et concertation sociale, l'INAMI et le Fonds des maladies professionnelles.

Des mesures d'accompagnement et de soutien seront également proposées pour les travailleurs à risques de burn-out, bore out ou autres problèmes psychosociaux liés au travail. De plus, des trajets de réinsertion seront définis pour les individus en arrêt de travail dont la cause est l'un des problèmes psychosociaux cité ci-dessus. (De Block, 2017)

### 5.3. Opposition entre Burn-out et Bore-out

Le Burn-out est fortement médiatisé contrairement au Bore-out dont on parle très peu. Or, il se trouve là un paradoxe, car en France, moins de 10% des travailleurs sont touchés par le Burn-out, contre 30% pour le Bore-out. En Belgique, 30% des salariés sont face à une insuffisance d'activités au travail, dont 21% des travailleurs belges éprouvent de l'ennui. (Bourion, 2016 ; Flahaux, 2017 ; Induver, s.d.)

On pourrait dès lors se demander, pourquoi une telle différence de chiffre entre ces deux syndromes sachant qu'ils se caractérisent tout deux par de l'épuisement professionnel et mental (Spmtarista.be, 2017).

Si nous les définissons :

Le Burn-out : « Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir ». (Larousse. s.d.)

Le Bore-out : il s'agit « d'une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le temps de travail ». (Bourion & Trébucq, 2011, p.323).

En poursuivant cette différenciation, nous nous apercevons que dans l'un, le Burn-out, les employés se plaignent d'une surcharge de travail, et dans l'autre, au contraire, le Bore-out, ils se plaignent d'avoir trop peu à faire. En plus des conséquences similaires à ces syndromes, dont un état dépressif, un sentiment d'épuisement et d'impuissance, la honte vient se rajouter pour le Bore-out (Baumann, 2016 ; Huguette, 2017).

L'une des différences majeures est que « le Burn-out est un syndrome maintenant connu et reconnu » en opposition au Bore-out « qui n'est étudié que depuis quelques années dans les entreprises et le secteur tertiaire » (Huguette, 2017, p.78).

Comme dit plus haut, tous deux provoquent des atteintes psychiques et physiques. (Huguette, 2017) Mais les causes entre les deux diffèrent ; le Burn-out est principalement lié au tempérament de l'individu. En effet, une personnalité trop perfectionniste, ayant du mal à se fixer des limites et voulant constamment obtenir l'approbation des autres a de grandes chances de tomber en Burn-out. Même si l'une de ses origines est également le travail.

Tandis que le Bore-out est entièrement lié à l'environnement de travail et le tempérament de l'individu peut-être une cause secondaire, car, en effet, tout le monde n'est pas identique face à l'ennui. (Spmtarista.be, 2017 ; weassistyou, 2018)

La différence se trouve donc également dans la manière dont on va traiter ces deux syndromes. Outre l'état dépressif qui va se traiter de manière similaire, il faut réajuster le manque d'équilibre entre le trop de travail pour le Burn-out et le trop peu de travail pour le Bore-out. (Baumann, 2016)

#### 5.4. Prévention du Bore-out

Le Bore-out est lié au manque d'activité attribué à l'employé. Il est donc du devoir de l'employeur de détecter les postes qui pourraient induire le Bore-out, d'enrichir et d'inclure des tâches plus complexes ou de les varier. Il serait judicieux de sa part de proposer de nouvelles formations ou de donner d'autres opportunités professionnelles afin de supprimer la routine et les postes démunis d'activités. Tout en faisant attention de ne pas tomber du côté de Burn-out en donnant finalement trop d'activités.

La perte de sens de l'individu dans son travail doit également être identifiée par l'employeur. Concernant la mise au placard, elle ne doit pas exister dans le monde du travail, les contrats de travail doivent être réfléchis et dans certains cas, être pensés autrement. (Pezet-Langevin, 2017)

Les Ressources Humaines (RH) ont également leur rôle à jouer. Les membres des RH peuvent proposer aux individus, des formations, réfléchir avec eux pour une éventuelle possibilité d'évolution de carrière en étant par exemple mutés vers un autre poste. Ils peuvent également les accompagner avec un bilan de compétences et/ou de formations afin de déterminer ce qui leur conviendrait le mieux. Inciter les employés en manque d'activités à participer à des projets de groupe et développer sa créativité pourrait aussi être bénéfique.

En prévention, le médecin du travail doit détecter les signes déclencheurs du Bore-out et en alerter l'employé, l'aider à reconnaître qu'il est en Bore-out, afin de le guider vers des personnes ressources dans l'entreprise.

Le médecin du travail met aussi l'employeur au courant de la situation dans son entreprise. (Bataille, 2016 ; Pezet-Langevin, 2017 ; Spmtarista.be, 2017)

Mais « c'est surtout en osant le dialogue que la situation pourra évoluer : s'ouvrir à son management, expliquer son ressenti et ses difficultés, demander à ce que le travail soit intensifié, revalorisé ou réorienté... » (Spmtarista.be, 2017, p.5)

C'est donc un travail en collaboration qui doit être fait ; se réunir avec les travailleurs, avoir des entretiens, observer les situations de travail afin de détecter, aider, et trouver des solutions pour les employés face à l'ennui au travail. Ceci constitue une méthode qui est dite participative à visée qualitative.

D'autre part, une option quantitative peut également être envisagée sous forme de questionnaire, ceci dépendra cependant du contexte (taille de l'entreprise, sensibilisation et connaissance des RPS, agir en prévention primaire en se centrant sur les conditions et/ou

l'organisation du travail, anonymat et confidentialité certifiés, du complément obtenu par l'approche qualitative). (Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Desseilles, Füzfa, 2017)

## 6. La genèse de ce mémoire et de la question de recherche

Avant de développer le rationnel qui a motivé notre démarche, il nous semble intéressant de redéfinir le cadre du secteur tant marchand que non marchand :

- **Le secteur marchand :**

« Le secteur marchand regroupe les activités produisant des biens et services marchands par opposition aux biens et services non marchands. La différence entre les deux s'établit sur l'existence ou non d'une rétribution pour le service rendu. Certains services gratuits pour l'utilisateur relèvent ainsi du secteur marchand quand leur coût est par ailleurs compensé par une autorité publique. » (beCompta, (s.d.), para.1)

- **Le secteur non marchand :**

« Le secteur non marchand recouvre une variété d'activités et de services qui vont du culturel à la santé, en passant par le social et l'environnement. Ces activités sont organisées, pour la plupart, sous la forme juridique de l'association sans but lucratif. Les autres formes juridiques présentes dans le secteur sont la coopérative, la fondation, la société à finalité sociale et la mutualité. » (CRISP, 2019, para.1)

Sur base de notre acquis théorique, il nous a semblé intéressant dans le cadre de ce mémoire d'investiguer l'identification et l'accompagnement des personnes en Bore-out par et auprès des membres des Ressources Humaines des secteurs marchand et non-marchand. En effet, les RH nous semblent susceptibles d'être sollicitées par les collègues proches d'une personne en souffrance pour obtenir conseils et prise en charge. Notre hypothèse personnelle est que, même si le Bore-out n'est pas encore reconnu comme étant une maladie, compte tenu des signes qu'il induit, il est intéressant au niveau institutionnel de s'en préoccuper. Nous avons donc choisi d'investiguer les deux secteurs pour en analyser les convergences et les divergences par rapport à cette problématique.

Nous avons donc déterminé notre question de recherche en ce sens, à savoir :

« L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand : Quelles sont les stratégies actuelles des Ressources Humaines ? »

Pour traiter cette question, le type de mémoire choisi est un mémoire-recherche basé sur une méthode mixte : qualitative et quantitative.

## CADRE PRATIQUE

### 1. Matériel et méthode :

Dans le cadre de ce mémoire recherche et vu le sujet traité, nous avons choisi d'une part, une méthode majoritairement quantitative par l'intermédiaire d'un questionnaire contenant des questions fermées et d'autre part, un volet qualitatif pour permettre l'illustration et l'explication de certains résultats quantitatifs obtenus et d'obtenir des réponses plus argumentées à notre recherche.

Nous avons choisi comme population cible les personnes qui travaillent dans les services de Ressources Humaines dans le secteur marchand et non marchand. En effet, « Les services ressources humaines se divisent en deux activités principales, d'une part le côté administratif de la gestion des ressources humaines dans une entreprise qui couvre la paie, les aspects juridiques, les contrats de travail... et d'autre part le développement des ressources humaines en entreprise qui comprend la gestion des carrières, la gestion des compétences et des performances, le management des ressources humaines, le recrutement, la formation ... et qui est le plus souvent partagée entre le directeur des ressources humaines et des collaborateurs responsables de tâches ressources humaines spécifiques. Travailler dans les ressources humaines signifie la mise en œuvre de stratégies RH, efficaces et efficientes pour contribuer à la stratégie gestion des ressources humaines dans l'entreprise ». (Formation des ressources humaines, (s.d.), para.1).

### 2. Création du questionnaire :

Aucun questionnaire existant dans la littérature ne répondait à nos attendus de recherche. Nous avons donc choisi de créer un questionnaire spécifique à envoyer sous format électronique aux membres des ressources humaines.

Afin de nous aider à élaborer nos questions, nous avons émis quatre hypothèses :

« Le Bore-out est méconnu des professionnels »

« Les professionnels confondent Burn-out et Bore-out »

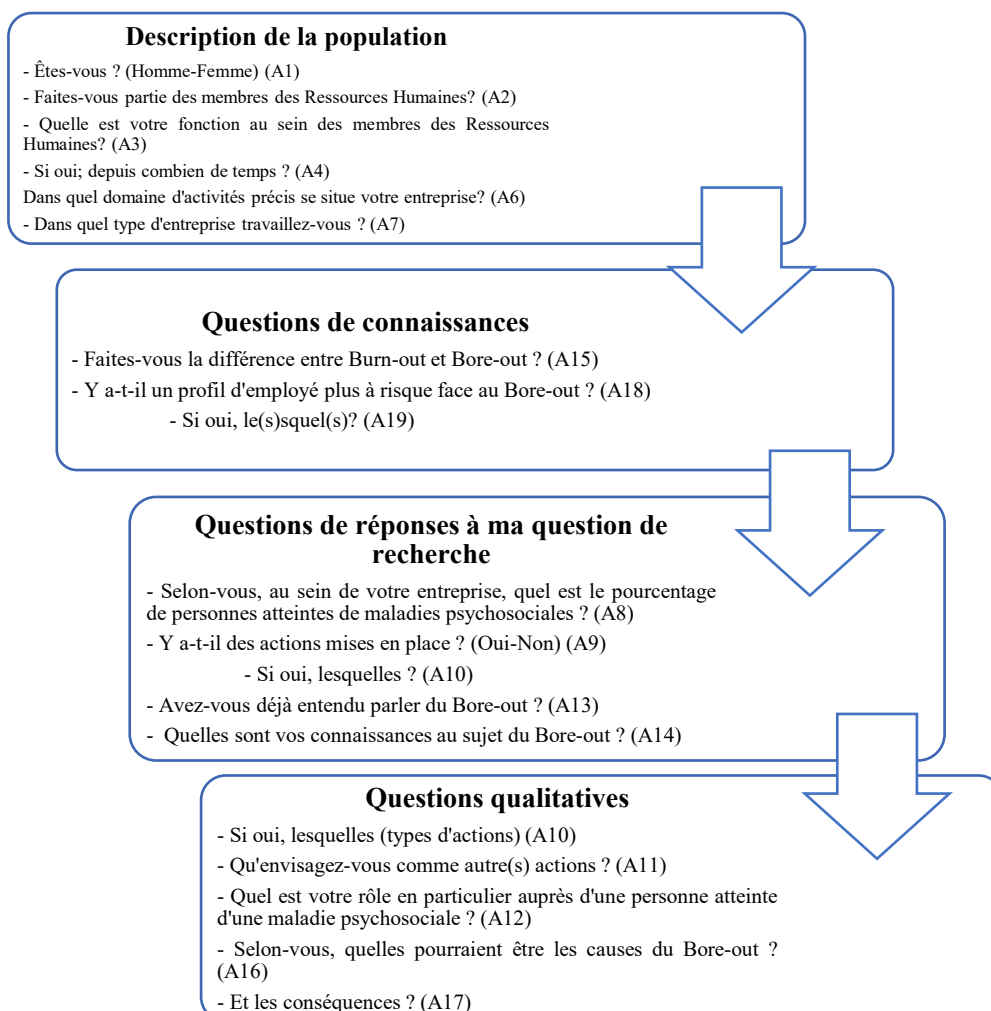
« Il y a une différence entre le secteur marchand et non marchand »

« Les membres des Ressources Humaines ont un rôle à jouer auprès des personnes atteintes d'une maladie psychosociale »

La création du questionnaire est réalisée dans un premier temps en format Word Office et ensuite il a été retranscrit sous forme électronique grâce à la plateforme de sondage professionnel en ligne LimeSurvey®. Le questionnaire comprend 19 questions dont 15 sont fermées afin d'analyser des réponses quantitatives, et 5 sont ouvertes pour le côté qualitatif de l'analyse (A10- A11-A12-A16-A17). Parmi les questions fermées, 13 sont à choix multiples et 2 sont graduées en se basant sur l'échelle de Likert présenté en 11 propositions pour la question A8 et en 10 pour la question A14 (non en 5 ou 7 comme prévu dans l'échelle).

Afin d'expliquer l'orientation du choix de nos questions, celle-ci sont reprises ci-dessous sous forme de catégories :

**Figure 5 : Orientation du choix de nos questions**



Notre questionnaire a été supervisé et validé par Mr Alain Guillet, consultant en statistique à la SMCS (UCL) et par notre promoteur, le professeur Frédéric Thys.

La période de disponibilité du questionnaire était du 10.03.2019 au 24.04.2019.

Notre questionnaire a été envoyé par l'intermédiaire de Madame Véronique Guilmot (Présidente de L'ADP<sup>8</sup>) à l'ensemble des membres de son association (tout secteur confondu) dans la région de Bruxelles-capitale, le Brabant wallon et le Brabant flamand, et également à ses personnes de contact dans le secteur du non marchand (secteur hospitalier).

Afin d'optimiser le taux de réponses, une relance par mail a été effectuée à la date du 28.03.2019.

Au total, une centaine de questionnaires ont été transmis.

#### Analyse quantitative du questionnaire :

Une fois les données recueillies, nous avons effectué une analyse statistique pour la partie quantitative de l'analyse. La plateforme LimeSurvey® ne recodant pas les données comme nous souhaitions les exploiter, nous les avons dépouillées et encodées sous forme de variables, dans un premier temps, manuellement dans le logiciel Microsoft® Excell® version 2016 pour ensuite, dans un deuxième temps les transférer dans le logiciel IBM SPSS Statistics 25® et ainsi réaliser notre analyse statistique.

Afin de faciliter l'encodage et de ne pas reprendre l'entièreté des questions, nous avons donné un nouveau libellé à chacune des questions quantitatives et créer un codebook (Annexe 1) reprenant l'ensemble de nos variables.

**A1** : Le genre

**A2** : RH ?

**A3** : Fonction

**A4** : Ancienneté

**A5** : Secteur

**A6** : Domaine d'activité

**A7** : Entreprise

**A8** : Maladies psychosociale

**A9** : Actions

**A10** : Type d'actions

**A13** : Bore-out ?

**A14** : Connaissance Bore-out

**A15** : Différence

---

<sup>8</sup> Association des professionnels en Ressources Humaines (<http://www.adp-brubra.be/>)

Il nous a semblé intéressant d'analyser nos questionnaires suivant 3 temps différents :

### **1<sup>er</sup> temps : Analyse des réponses aux questions portant sur la description de la population**

(Questions A1 à A7) sous forme de tableau descriptif. Nous avons également analysé les données pour le secteur marchand et le secteur non marchand.

**Tableau 1 :** Analyse des questions portant sur la description de la population

<b>Le genre</b>	Nous l'avons catégorisé en « Un homme » et « Une femme ». Etant une variable qualitative, nous avons uniquement repris les fréquences sur le total de notre échantillon.
<b>Rh?</b>	Nous l'avons catégorisé en « Oui » lorsque le répondant fait partie des Ressources Humaines et par « non » lorsqu'il n'en fait pas partie.
<b>Fonction</b>	Cette variable est catégorisée en différentes fonction « DRH », « RRH », « RH », « Consultant RH », « Chargé de recrutement », « Chargé de recrutement », « Chargé de formation » et lorsque les répondants n'ont pas mentionné de réponse en « Absence de réponse ».
<b>Ancienneté</b>	Etant dans un premier temps des variables qualitatives, nous les avons classées sous forme d'échelle afin d'obtenir des variables quantitatives continues.
<b>Secteur</b>	Nous l'avons catégorisé en « Secteur marchand » et « Secteur non marchand ».
<b>Domaine d'activité</b>	Ayant un trop grand nombre de domaines d'activité, nous les avons regroupés en catégorie ; « Finance », « Industrie », « Santé », « Chimie », « Marketing », « Consultance », « Vente (Détail) », « Informatique », « Transport », « Autre » et pour les répondants qui ont omis de répondre « Absence de réponse ».
<b>Entreprise</b>	Etant dans un premier temps des variables qualitatives et non exclusives, nous les avons classées sous forme d'échelle afin d'obtenir des variables quantitatives continues.

**2<sup>ème</sup> temps : Analyse des réponses aux questions pour le secteur marchand et non marchand sous forme d'un tableau descriptif (A8, A9, A10, A13, A14, A15)**

**Tableau 2 :** Analyse des questions de description en comparant le marchand et le non marchand

<b>Maladie psychosociales</b>	Il s'agit de variables quantitatives discrètes que nous avons présentées sous forme de fréquences.
<b>Actions mises en place</b>	Nous les avons catégorisées en « Oui » lorsque le répondant considère qu'il y a des actions mises en place et par un « non » lorsqu'il n'y en a pas.
<b>Type d'actions</b>	Cette variable est catégorisée en différentes fonctions « Préventives », « Curatives », « Préventives et curatives » et pour les répondants qui n'ont pas répondu « Absence de réponse ».
<b>Bore-out ?</b>	Nous les avons catégorisées en « Oui » lorsque le répondant a déjà entendu parler du Bore-out et par un « non » lorsqu'il n'en a pas entendu parler
<b>Connaissance Bore-out ?</b>	Il s'agit de variables quantitatives discrètes que nous avons présentées sous forme de fréquences.

**3<sup>ème</sup> temps : Analyse comparative entre les deux secteurs**

Dans le but de réaliser une étude comparative entre le secteur marchand et non marchand, nous avons regroupé les questions répondant à notre question de recherche et nous les avons analysées en mettant les deux secteurs en parallèle. (Questions A8, A9, A13, A14)

Afin de faciliter la compréhension des lecteurs, nous avons repris les libellés du code book entre guillemets à côté de chaque question.

Analyse par question :

**Question A8 « Maladies psychosociales » :** *Selon-vous, au sein de votre entreprise, quel est le pourcentage de personnes atteintes de maladies psychosociales ?*

Etant une variable quantitative discrète, nous avons trouvé intéressant d'analyser les fréquences à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 25.

**Question A9 « Actions mises en place » :** *Y a-t-il des actions mises en place ? (Oui-Non)*

Nous avons réalisé un test non paramétrique de Chi-carré en comparant les deux secteurs. (Tableau 5, p.48)

**Question A10 « Type d'actions »** : Si oui, lesquelles ?

Nous avons également réalisé un test non paramétrique de Chi-carré en comparant les deux secteurs. (Tableau 6, p.49)

**Question A13 « Bore-out ? »** : Avez-vous déjà entendu parler du Bore-out ?

Nous avons réalisé un test non paramétrique de Chi-carré en comparant les deux secteurs mais en faisant également une distinction entre les hommes et les femmes.

Pour ce faire, nous avons dû rajouter une couche dans le tableau croisé des données dans le logiciel IBM SPSS Statistics 25. (Tableau 7, p.51)

**Question 14 « Connaissance Bore-out »** : Quelles sont vos connaissances au sujet du Bore-out ?

Etant une variable quantitative discrète, nous avons trouvé intéressant d'analyser les fréquences à l'aide du logiciel IBM SPSS Statistics 25. (Tableau 4, p.47)

**Question 15 « Différence »** : Faites-vous la différence entre Burn-out et Bore-out ?

Il s'agit d'une question ne répondant pas à notre question de recherche, mais un objectif secondaire pour lequel il nous a semblé intéressant de réaliser un Chi-carré afin d'analyser si les répondants venant des deux secteurs font la différence entre le Burn-out et le Bore-out. Pour ce faire, nous avons également fait une distinction entre les hommes et les femmes en rajoutant une couche au tableau croisé dans le logiciel IBM SPSS Statistics 25. (Tableau 8, p.53)

Analyse qualitative de notre questionnaire :

Concernant les questions qualitatives, afin de faciliter l'analyse, nous avons tout d'abord classé manuellement l'ensemble des questionnaires en fonction des répondants venant du secteur marchand et non marchand. Ensuite, nous avons retranscrit l'ensemble des réponses dans le logiciel Microsoft® Office Word sous forme de tableau en deux colonnes reprenant les deux secteurs distincts. L'analyse qualitative a été faite sous forme de Word Cloud afin d'extraire les arguments et éléments les plus importants d'après les répondants, de manière assez directe et plus lisible qu'à travers une analyse sous forme de tableau. Ceci a été permis grâce à la version d'essai du logiciel Atlas.ti 8®.

### 3. Résultats

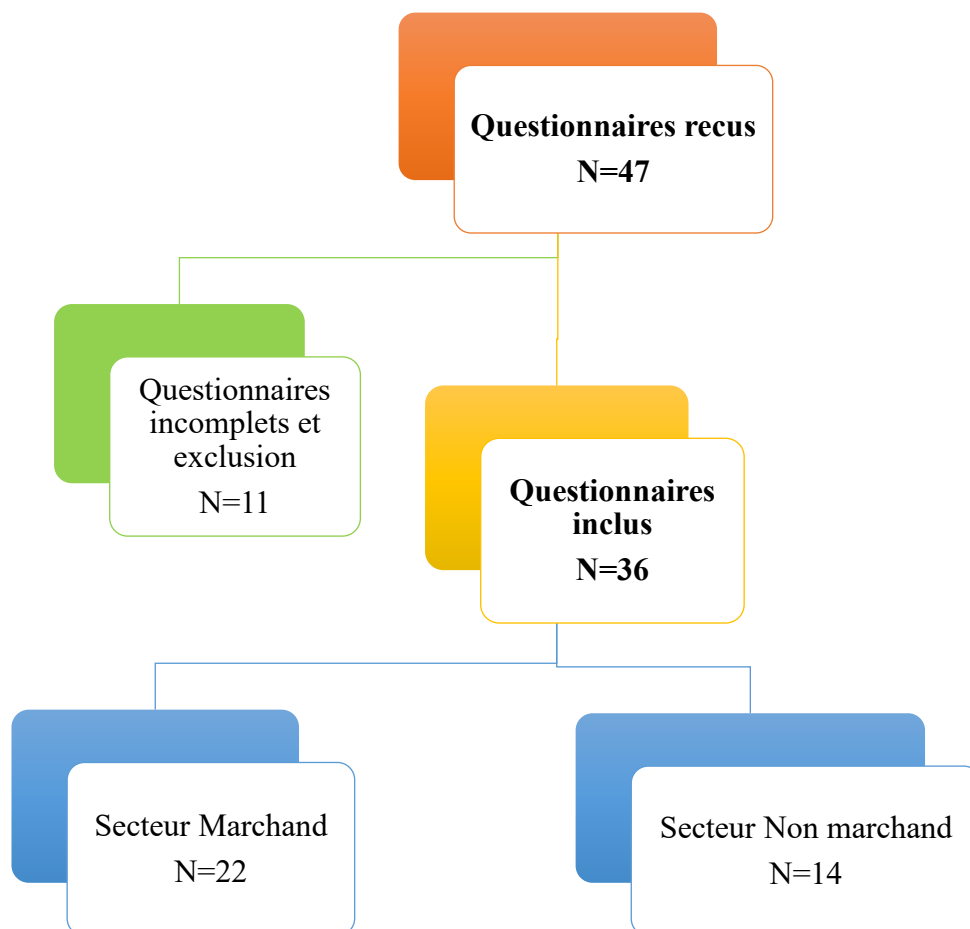
#### 3.1. Analyse du questionnaire :

Sur la centaine des membres des ressources humaines contactés, 47 questionnaires nous sont revenus, soit 47%. Nous avons eu beaucoup d'absences de réponses, soit 53% qui représentent plus de la moitié du nombre de personnes contactées.

Parmi les questionnaires de retour, seulement 36 étaient exploitables dont 33 questionnaires complets et 3 incomplets mais retenus pour le nombre de questions répondues.

Lors du dépouillement des questionnaires, nous en avons considéré 11 comme non exploitables dont 4 questionnaires qui ont été ouverts sans réponses et 6 dont les réponses étaient centrées uniquement sur les questions de description de la population. De plus, les questions 18 et 19 n'ont pas pu être exploitées car nous avons détecté une difficulté de compréhension chez nos répondants. Nous avons donc choisi pour lever toute ambiguïté dans l'interprétation de ne pas les inclure dans nos résultats.

**Figure 6 :** Analyse du questionnaire



### 3.2. Analyse quantitative

Afin d'améliorer la compréhension de notre analyse, nous avons également suivi les 3 temps expliqués plus haut.

1<sup>er</sup> temps : Description de la population générale et Secteur marchand et non marchand

<b>Tableau 3</b> : Description de la population (N=36)			
	<b>Population (tout secteur) N=36</b>	<b>N (%) Secteur marchand N=22</b>	<b>Secteur non marchand N=14</b>
<b>Genre</b>			
Homme	13 (36.1)	7 (31.82)	6 (42.86)
Femme	23 (63.9)	15 (68.18)	8 (57.14)
<b>RH</b>			
Oui	36 (100)	22 (100)	14 (100)
Non	-	-	-
<b>Fonction</b>			
DRH	16 (44.4)	10 (45.45)	6 (42.86)
RRH	7 (19.4)	6 (27.27)	1 (7.14)
Assistant RH	3 (8.3)	-	3 (21.43)
Consultant RH	3 (8.3)	-	3 (21.43)
Chargé de recrutement	1 (2.8)	-	1 (7.14)
Chargé de Formation	5 (13.9)	3 (13.63)	2 (14.29)
Absence de réponse	1 (2.8)	-	1 (7.14)
<b>Ancienneté</b>			
[0 ;1[	1 (2.8)	1 (4.54)	-
[1 ;3[	3 (8.3)	2 (9.09)	3 (21.43)
[3 ;5[	3 (8.3)	2 (9.09)	1 (7.14)
[5 ;15[	10 (27.8)	6 (27.27)	4 (28.57)
[15 ;45[	18 (50)	11 (50)	7 (50)
Absence de réponse	1 (2.8)	-	1 (7.14)
<b>Secteur</b>			
Secteur marchand	22 (61.1)		
Secteur non marchand	14 (38.9)		
<b>Domaine d'activité</b>			
Finance	2 (5.6)	2 (9.09)	-
Industrie	4 (11.1)	3 (13.63)	1 (7.14)
Santé	8 (22.2)	-	8 (57.14)
Chimie	3 (8.3)	3 (13.63)	-
Marketing	2 (5.6)	2 (9.09)	-
Consultance	2 (5.6)	2 (9.09)	-
Vente (Détail)	1 (2.8)	1 (4.55)	-
Informatique	5 (13.9)	4 (18.18)	1 (7.14)
Transport	1 (2.8)	1 (4.55)	-
Autre	8 (22.2)	4 (18.18)	4 (28.57)
Absence de réponse	-	-	-
<b>Entreprise</b>			
[0 ;10[	1 (2.8)	1 (4.55)	-
[10 ; 50[	-	-	-
[50 ; 250[	6 (16.7)	4 (18.18)	2 (14.29)
[250 ; ∞ [	28 (77.8)	16 (72.73)	12 (85.71)
Absence de réponse	1 (2.8)	1 (4.55)	-

\*Absence de réponse : -

Nous observons que parmi les répondants, il y a **36.1%** (13) d'hommes contre **63.9%** (23) de femmes qui ont répondu à l'enquête. Si nous comparons les deux secteurs, il y a **31.82%** (7) d'hommes et **68.18%** (15) de femmes dans le Secteur marchand contre **42.86%** (6) d'hommes et **57.14%** (8) dans le secteur non marchand.

Nous constatons que l'entièreté des répondants **100%** (36) font partie des RH. Concernant leur fonction au sein des ressources humaines, **44.4%** (16) sont des DRH, **19.4%** (7) sont des RRH, **8.3%** (3) sont des assistants RH, **8.3%** (3) sont Consultants RH, **2.8%** (1) sont Chargé de recrutement, **13.9%** (5) sont Chargé de formation, **2.8%** (1) n'ont pas répondu. Concernant les années d'ancienneté, nous observons **2.8%** (1) des membres des Rh qui se situent dans un intervalle de [0 ;1[, **8.3%** (3) dans un intervalle de [1 ;3[ , **8.3%** (3) dans un intervalle de [3 ;5[ , **27.8%** (10) dans un intervalle de [5 ;15[ et une grande majorité, soit **50%** (18) répondants ont entre 15 et 45 années d'ancienneté.

Si on compare les deux secteurs, **61.1%** (22) font partie du Secteur marchand et **38.9%** (14) du Secteur non marchand.

Les domaines d'activité des répondants sont assez diversifiés : **5.6%** (2) dans la finance, **11.1%** (4) dans l'industrie, **22.2%** (8) dans la santé, **8.3%** (3) dans la chimie, **5.6%** (2) dans le marketing, **5.6%** (2) dans la consultance, **2.8%** (1) dans la vente (Détail), **13.9%** (5) dans l'informatique, **2.8%** (1) dans le transport et **22.2%** (8) dans d'autres domaines que ceux proposés.

Au niveau du type d'entreprise (taille), **2.8%** (1) se situent entre [0 ;10[ (micro-entreprise) employés, aucun entre [10 ; 50[ (petite entreprise) , **16.7%** (6) entre [50 ; 250[ (moyenne entreprise) et une majorité **77.8%** (28) se situent entre [250 ; ∞ [ (grande entreprise).

**2<sup>ème</sup> temps : Analyse descriptive du secteur marchand et non marchand à travers certaines questions.**

	N (%)	
	Secteur marchand (N=22)	Secteur non marchand (N=14)
<b>Maladies psychosociales</b>		
0%	1 (4.54)	-
10%	12 (54.54)	8 (57.14)
20%	2 (9.09)	1 (4.55)
30%	3 (13.63)	2 (14.29)
40%	1 (4.54)	-
50%	-	-
60%	-	-
70%	-	-
80%	-	-
90%	-	-
100%	-	-
Absence de réponse	3 (13.63)	3 (21.43)
<b>Actions mises en place</b>		
Oui	13 (59.09)	6 (42.86)
Non	9 (40.9)	8 (57.14)
<b>Type d'actions</b>		
Préventives	4 (18.18)	3 (21.43)
Curatives	1 (4.54)	2 (14.29)
Préventives et curatives	8 (36.36)	5 (35.71)
Absence de réponse	9 (40.90)	4 (28.57)
<b>Bore-out ?</b>		
Oui	15 (68.18)	9 (64.29)
Non	7 (31.81)	5 (35.71)
<b>Connaissance Bore-out</b>		
1	1 (4.54)	2 (14.29)
2	2 (9.09)	-
3	1 (4.54)	3 (21.43)
4	2 (9.09)	3 (21.43)
5	5 (71.4)	2 (14.29)
6	2 (9.09)	-
7	2 (9.09)	2 (14.29)
8	2 (9.09)	2 (9.09)
9	1 (4.54)	-
10	4 (18.18)	-

\*Absence de réponse : -

Dans ce tableau, nous observons que tant les répondants dans le secteur marchand, **54.54%** (12) que dans le secteur non marchand, **57.14%** (8) estiment qu'il y a 10% de maladies psychosociales (la graduation étant basée sur une échelle de 0 à 100%).

Dans le secteur marchand, **59.09%** (13) expriment qu'il y a des actions mises en place et **40.9%** (9) mentionnent qu'il n'y en a pas. En comparaison avec le secteur non marchand où **42.86%** (6) témoignent qu'il y en a, contre **57.14%** (8) qui témoignent qu'il n'y en a pas.

Les types d'actions les plus souvent repris sont une combinaison d'actions préventives et curatives avec **36.36%** (8) pour le secteur marchand et **35.71%** (5) pour le secteur non marchand.

Si nous nous penchons sur le Bore-out, **68.18%** (15) en ont entendu parler dans le marchand et **31.81%** (7) qui n'en ont pas entendu parler.

En comparaison, dans le secteur non marchand **64.29%** (9) en ont entendu parler contre **35.71%** qui n'en ont pas entendu parler. Au niveau des connaissances sur le Bore-out, sur une échelle de 1 à 10 (dont 1 correspond aux connaissances minimales et 10 aux connaissances maximales), dans le secteur marchand : **4.54%** (1) se situent à 1, **9.09%** (2) se situent à 2, **4.54%** (1) se situent à 3, **9.09%** (2) se situent à 4, **71.4%** (5) se situent à 5, **9.09%** (2) se situent à 6, **9.09%** (2) se situent à 7, **9.09%** (2) se situent à 8, **4.54%** (1) se situent à 9 et **18.18%** (4) se situent à 10.

Dans le secteur non marchand : **14.29%** (2) se situent à 1, personne ne se situe à 2, **21.43%** (3) se situent à 3, **21.43%** (3) se situent à 4, **14.29%** (2) se situent à 5, personne ne se situe à 6, **14.29%** (2) se situent à 7, **9.09%** (2) se situent à 8 et personne ne se situe à 9 et à 10.

### **3<sup>ème</sup> temps :** Analyse comparative entre le secteur marchand et non marchand

Réalisation de tests de Chi-carré en vue de répondre à notre question de recherche.

Pour rappel : « *L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand : Quelles sont les stratégies actuelles des Ressources Humaines ?* »

#### Tests de Chi<sup>2</sup> :

#### **Question A9 : Y a-t-il des actions mises en place ? « Actions mises en place »**

<b>Tableau 5 : Test du Chi<sup>2</sup> « Actions mises en place »</b>			
<b>Caractéristiques</b>	<b>Oui (N=19)</b>	<b>Non (N=17)</b>	<b>P-valeur</b>
Secteur marchand (N=22)	13 (59.09%)	9 (40.91%)	*0.342
Secteur non marchand (N = 14)	6 (42.86%)	8 (57.14%)	

\*P-valeur pour Test Chi<sup>2</sup> de Pearson

Nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> afin d'évaluer s'il existe une différence de proportion significative d'actions mises en place entre le secteur marchand et le secteur non marchand. Représenté ici par le tableau 3.

Avant de conclure, nous pouvons émettre deux hypothèses différentes :

**H0** : La proportion d'actions mises en place n'est pas différente entre le secteur marchand et non marchand

**H1** : La proportion d'actions mises en place est différente entre le secteur marchand et non marchand

Notre seuil de décision statistique est :  $\alpha = 0.05$

Le Minimum des effectifs observés Min (E) étant > 5, nous avons utilisé un Test Chi<sup>2</sup> de Pearson.

En observant le tableau, la p-valeur étant > 0.05 et donc non significative, nous pouvons exprimer que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle (NRHO) et nous pouvons conclure au seuil de 5% que nous n'avons pas assez d'évidence pour pouvoir affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux d'actions mises en place dans le secteur marchand et non marchand.

**Question A10 : Si oui, lesquelles ? « Type d'actions »**

<b>Tableau 6 : Test du Chi<sup>2</sup> « Type d'action »</b>							
<b>Caractéristiques</b>		<b>Population (N=36)</b>				<b>P-valeur</b>	
		Préventive	Curative	Les deux	Absence de réponse		
Secteur marchand (N=22)	Femme	2 (9.1%)	1 (4.5%)	6 (27.3%)	6 (27.3%)	<b>*0.505</b>	
	Homme	2 (9.1%)	0 (0.0%)	2 (9.1%)	3 (13.6%)		
Secteur non marchand (N=14)	Femme	1 (7.1%)	1 (7.1%)	4 (28.6%)	2 (14.3%)		
	Homme	2 (14.3%)	1 (7.1%)	1 (7.1%)	2 (14.3%)		
Total des deux secteurs	Femme	3 (8.3%)	2 (5.6%)	10	8 (22.2%)		
	Homme	4 (11.1%)	1 (2.8%)	(27.8%)	5 (13.9%)		
					3 (8.3%)		

\*P-valeur pour Test Chi<sup>2</sup> de Pearson

Nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> afin d'évaluer s'il existe une différence de proportion significative d'actions mises en place entre le secteur marchand et le secteur non marchand. Représenté ici par le tableau 6.

Avant de conclure, nous pouvons émettre deux hypothèses différentes :

**H0** : La proportion du type d'actions mises en place n'est pas différente entre le secteur marchand et non marchand

**H1** : La proportion du type d'actions mises en place est différente entre le secteur marchand et non marchand

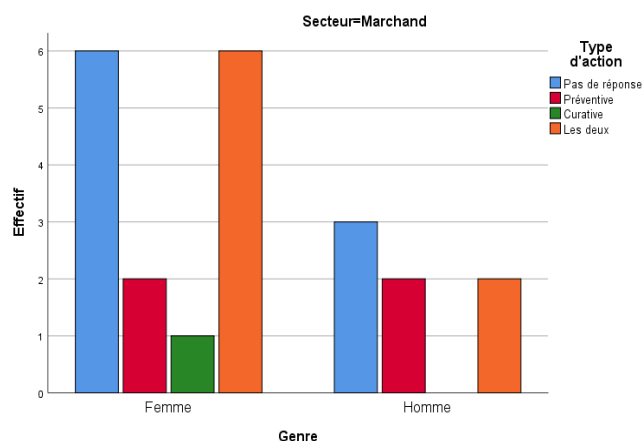
Notre seuil de décision statistique est :  $\alpha = 0.05$

Ayant plus de 2 groupes indépendants, nous avons réalisé un test  $\chi^2$  de Pearson aussi appelé  $\chi^2$  d'association.

En observant le tableau, la p-valeur étant  $> 0.05$  et donc non significative, nous pouvons exprimer que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle (NRHO) et nous pouvons conclure au seuil de 5% que nous n'avons pas assez d'évidence pour pouvoir affirmer qu'il existe une différence significative entre le type d'actions mises en place dans le secteur marchand et non marchand.

Nous avons trouvé intéressant de présenter également le nombre de répondants qui indiquent le type d'actions mises en place en fonction qu'ils soient des hommes ou des femmes dans les deux secteurs différents (en lien avec le tableau 6) :

**Graph 1** : Test du  $\chi^2$  « Type d'actions » pour le secteur marchand



Dans le secteur marchand, 9.1% (2) de femmes et 9.1% (2) d'hommes préconisent l'action préventive.

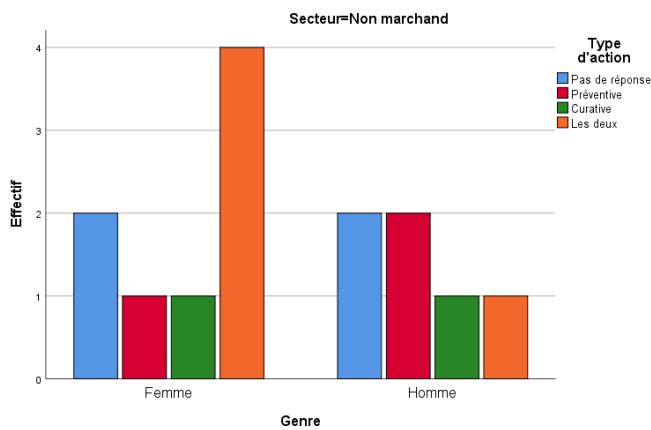
4.5% (1) de femmes contre aucun homme ont mentionné l'action curative.

Concernant la combinaison des deux types d'actions (préventives et curatives), 27.3% (6) de femmes contre 9.1% (2) d'hommes la favorisent.

27.3% (6) de femmes et 13.6% (3) d'hommes n'ont pas répondu à la question.

Nous observons donc qu'une majorité de femmes justifient leur choix pour une combinaison des deux types d'actions et quant aux hommes, les résultats sont mitigés, même s'il est à noter qu'une majorité d'entre eux 13.6% (3) n'ont pas répondu à la question.

**Graph 2 : Test du Chi<sup>2</sup> « Type d'actions » pour le secteur non marchand**



Dans le secteur non marchand, 7.1% (1) de femmes et 14.3% (2) d'hommes préconisent l'action préventive.

7.1% (1) de femmes contre 7.1% (1) d'hommes ont mentionné l'action curative.

Concernant la combinaison des deux types d'actions (préventives et curatives), 28.6% (4) de femmes contre 7.1% (1) d'hommes la favorisent.

14.3% (2) de femmes et 14.3% (2) d'hommes n'ont pas répondu à la question.

Nous observons donc qu'une majorité de femmes justifient leur choix pour une combinaison des deux types d'actions et quant aux hommes, parmi ceux qui ont répondu, ils préconisent majoritairement l'action préventive.

**Question A13 : Avez-vous déjà entendu parler du Bore-out ? « Bore-out »**

**Tableau 7 : Test du Chi<sup>2</sup> « Bore-out »**

Caractéristiques		Population (N=36)		
		Oui	Non	P-valeur
Secteur marchand (N=22)	Femme	12 (54.5%)	3 (13.6%)	<b>0.624*</b>
	Homme	3 (13.6%)	4 (18.2%)	
Secteur non marchand (N=14)	Femme	4 (28.6%)	4 (28.6%)	
	Homme	5 (35.7%)	1 (7.1%)	
Total des deux secteurs	Femme	16 (44.4%)	7 (19.4%)	
	Homme	8 (22.2%)	5 (13.9%)	

\*P-valeur pour le Test Chi<sup>2</sup> de Pearson

Nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> afin d'évaluer s'il existe une différence de proportion significative entre les hommes et les femmes provenant du secteur marchand et du secteur non marchand qui ont déjà entendu parler du Bore-out, représenté ici par le tableau 7.

Avant de conclure, nous pouvons émettre deux hypothèses différentes :

**H0 :** La proportion d'hommes et de femmes dans le secteur marchand et le secteur non marchand qui ont entendu parler du Bore-out n'est pas différente.

**H1 :** La proportion d'hommes et de femmes dans le secteur marchand et le secteur non marchand qui ont entendu parler du Bore-out est différente.

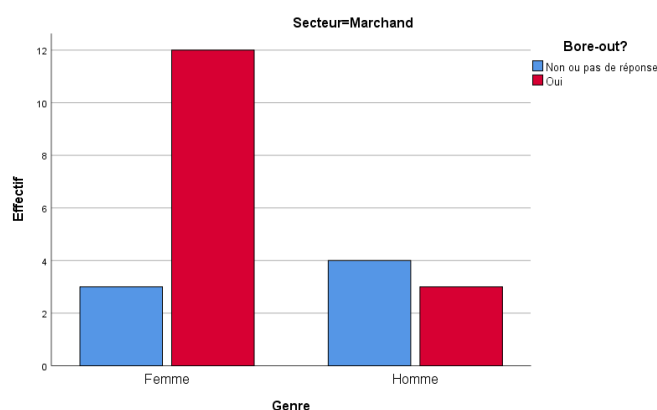
Notre seuil de décision statistiques est :  $\alpha = 0.05$

Ayant plus de 2 groupes indépendants, nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> de Pearson aussi appelé Chi<sup>2</sup> d'association.

En observant le tableau, la p-valeur étant > 0.05 et donc non significative, nous pouvons exprimer que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle (NRHO) et nous pouvons conclure au seuil de 5% que nous n'avons pas assez d'évidence pour pouvoir affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux de femmes et d'hommes dans le secteur marchand et non marchand qui ont entendu parler du Bore-out.

Nous avons trouvé intéressant de présenter également le nombre de répondants qui ont déjà entendu parler du Bore-out ou qui n'en ont jamais entendu parler en fonction qu'ils soient des hommes ou des femmes dans les deux secteurs différents (en lien avec le tableau 7) :

**Graph 3 : Test du Chi<sup>2</sup> « Bore-out » pour le secteur marchand**

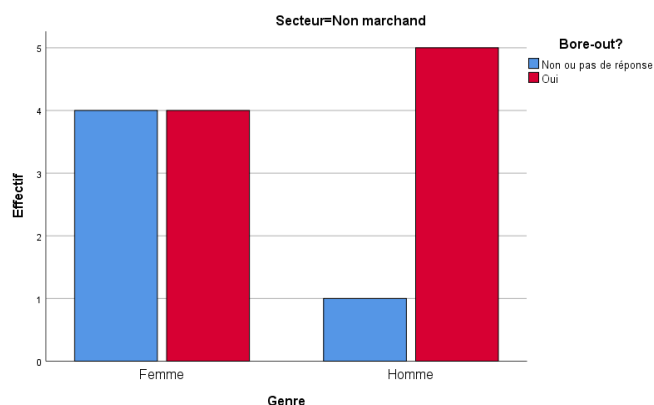


Dans le secteur marchand, il y a 54.5% (12) des femmes et 13.6% (3) d'hommes qui ont déjà entendu parler de Bore-out.

En comparaison, il y a 13.6% (3) de femmes contre 18.2% (4) d'hommes qui n'en ont pas entendu parler.

Sur le total du secteur marchand (N=22), nous observons qu'il y a une plus grande proportion de femmes qui ont entendu parler du Bore-out.

**Graph 4 : Test du Chi<sup>2</sup> « Bore-out » pour le secteur non marchand**



Dans le secteur non marchand, il y a 28.6% (4) des femmes et 35.7% (5) d'hommes qui ont déjà entendu parler de Bore-out.

En comparaison, il y a 28.6% (4) de femmes contre 7.1% (1) d'hommes qui n'en ont pas entendu parler.

Sur le total du secteur non marchand (N=14), nous observons que les taux sont plus ou moins similaires entre les hommes 35.7% (5) et les femmes 28.6% (4).

**Question A15 : Faites-vous la différence entre Burn-out et Bore-out ? « Différence »**

Il s'agit d'une question ne répondant pas à notre question de recherche mais qui est un objectif secondaire à notre étude. Nous avons donc analysé cette question afin de savoir si le personnel des différents secteurs fait la différence entre le Burn-out et le Bore-out.

Caractéristiques		Population (N=36)		
		Oui	Non	P-valeur
Secteur marchand (N=22)	Femme	13 (59.1%)	2 (9.1%)	<b>*0.548</b>
	Homme	3 (13.6%)	4 (18.2%)	
Secteur non marchand (N=14)	Femme	5 (35.7%)	3 (21.4%)	
	Homme	6 (42.9%)	0 (0.0%)	
Total des deux secteurs	Femme	18 (50.0%)	5 (13.9%)	
	Homme	9 (25.0%)	4 (11.1%)	

\*P-valeur pour le Test Chi<sup>2</sup> de Pearson

Nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> afin d'évaluer s'il existe une différence de proportion significative entre les hommes et les femmes provenant du secteur marchand et du secteur non marchand qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out, représenté ici par le tableau 8. Avant de conclure, nous pouvons émettre deux hypothèses différentes :

**H0 :** La proportion d'hommes et de femmes dans le secteur marchand et le secteur non marchand qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out n'est pas différente.

**H1 :** La proportion d'hommes et de femmes dans le secteur marchand et le secteur non marchand qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out est différente.

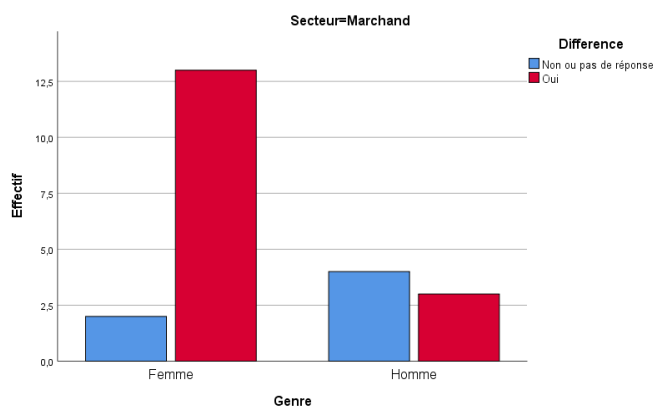
Notre seuil de décision statistiques est :  $\alpha = 0.05$

Ayant plus de 2 groupes indépendants, nous avons réalisé un test Chi<sup>2</sup> de Pearson aussi appelé Chi<sup>2</sup> d'association.

En observant le tableau, la p-valeur étant  $> 0.05$  et donc non significative, nous pouvons exprimer que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle (NRHO) et nous pouvons conclure au seuil de 5% que nous n'avons pas assez d'évidence pour pouvoir affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux de femmes et d'hommes dans le secteur marchand et non marchand qui font la différence entre le Bore-out et le Burn-out.

Nous avons trouvé intéressant de présenter également le nombre de répondants qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out en fonction qu'ils soient des hommes ou des femmes dans les deux secteurs différents (en lien avec le tableau 8) :

**Graph 5 :** Test du  $\chi^2$  « Différence » pour le secteur marchand

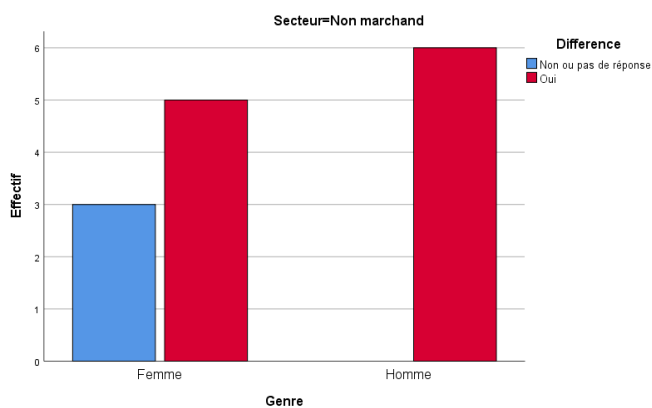


Dans le secteur marchand, il y a 59.1% (13) femmes qui font la différence entre le Burn-out contre 13.6% (3) des hommes.

En comparaison, il y a 9.1% (2) de femmes et 18.2% (4) hommes qui ne font pas la différence.

Sur le total du secteur marchand, nous observons que les femmes font majoritairement la différence entre le Burn-out et le Bore-out.

**Graph 6 :** Test du  $\chi^2$  « Différence » pour le secteur non marchand



Dans le secteur non marchand, il y a 35.7% (5) des femmes et 42.9% (6) d'hommes qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out.

En comparaison, il y a 21.4% (3) de femmes contre aucun homme qui ne font pas la différence.

Sur le total du secteur non marchand, nous observons que l'entièreté des hommes font la différence entre le Burn-out et le Bore-out et moins de la moitié des femmes font la différence.

À l'issue des 3 temps, nous présentons ici un tableau récapitulatif des résultats :

<b>Tableau 9 : Tableau récapitulatif des 3 temps d'analyse</b>	
<b>1<sup>er</sup> temps :</b>	<p>D'après le genre, il y a un nombre plus important de femmes, soit 63.9% (23) de femmes qui ont répondu à notre enquête. En particulier, 68.18% (15) pour le secteur marchand contre 57.14% (8) dans le secteur non marchand.</p> <p>Nous constatons que l'entièreté des répondants 100% (36) font partie des membres des ressources humaines.</p> <p>Tous secteurs confondus, 50% (18) ont entre 15 et 45 ans d'années d'ancienneté.</p> <p>Concernant le nombre de répondants total dans le secteur marchand, il s'élève à 61.1% (22) et dans le secteur non marchand 38.9% (14).</p> <p>Concernant les domaines d'activités, dans le secteur marchand, ils sont assez diversifiés, tandis que dans le secteur non marchand, ils le sont beaucoup moins et se caractérisent avec 57.14% (8) dans la santé.</p> <p>Au niveau du type d'entreprise (taille), 77.8% (28) se situent sur un intervalle de [250 ; au-delà. Nous nous situons donc majoritairement dans les grandes entreprises.</p>
<b>2<sup>ème</sup> temps :</b>	<p>Majoritairement, secteur marchand 54.54% (12) et secteur non marchand 57.14% (8) estiment qu'il existe 10% de maladies psychosociales dans leur secteur (ceci est basé sur une échelle de 0% à 100%).</p> <p>Au vu des résultats, il y a plus d'actions mises en place dans le secteur marchand 59.09% (13) que dans le secteur non marchand, 42.86% (6).</p> <p>Le type d'actions mis en place pour le secteur marchand, une majorité de répondants n'ont pas répondu 40.90% (9) contre 28.57% (4) seulement dans le non marchand.</p> <p>Concernant la combinaison d'actions préventives et curatives, 36.36% (8) les préconisent au sein du secteur marchand et 35.71% (5) dans le secteur non marchand.</p> <p>Dans le secteur marchand 68.18% (15) ont déjà entendu parler du Bore-out et 64.29% (9) dans le secteur non marchand. En revanche, il y a à peu près un tiers des répondants dans chacun des secteurs qui n'en ont jamais entendu parler.</p> <p>21.43% (3) ont une connaissance à 4 sur 10 du Bore-out dans le secteur non marchand et 21.43% (3) ont une connaissance estimée à 3 sur 10.</p> <p>Aucune personne dans le non marchand estime leur niveau de connaissances à 9 et à 10, par contre dans le marchand, 4.54 (1) l'estime à 9 et 18.18% (4) l'estiment à 10.</p>
<b>3<sup>ème</sup> temps :</b>	<p>En conclusion de nos résultats sur base de Tests Chi-carré, l'ensemble de nos résultats sont non significatifs.</p> <p>Au seuil de 5%, nous n'avons donc pas assez d'évidence pour pouvoir affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux d'actions mises en place dans le secteur marchand et non marchand. Également aucune différence significative pour les questions « types d'actions » et « Bore-out ? ».</p> <p>Pour notre question à objectif secondaire « Différence », nous n'avons pas non plus, assez d'évidence pour affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux de femmes et d'hommes dans le secteur marchand et non marchand qui font la différence entre le Bore-out et le Burn-out.</p> <p>Concernant le genre :</p> <p>« Type d'actions » : Dans les deux secteurs confondus, les femmes préconisent la combinaison des deux actions. Tandis que les hommes sont mitigés dans le secteur marchand et penchent majoritairement vers une action préventive dans le secteur non marchand.</p> <p>« Bore-out ? » : Dans le secteur marchand, il y a une plus grande proportion de femmes que d'hommes qui ont entendu parler du Bore-out tandis que dans le secteur non marchand, les taux sont plus ou moins similaires entre les hommes 35.7% (5) et les femmes 28.6% (4).</p> <p>« Différence » : Dans le secteur marchand, la majorité qui font la différence entre le Burn-out et le Bore-out sont des femmes. Tandis que dans le secteur non marchand, il y a l'entièreté des hommes qui font la différence contre moins de la moitié des femmes.</p>

### 3.3. Analyse qualitative :

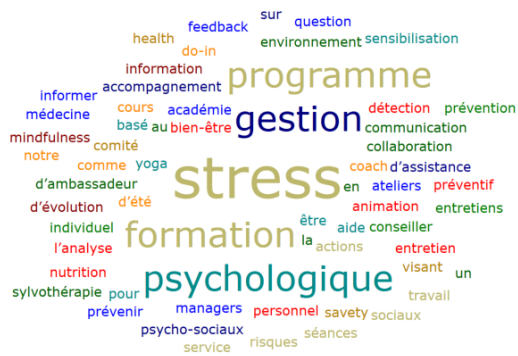
**Question : A10 Si oui, lesquelles ?** (Sous-question de la QA9 « Actions »)

Pour cette question, dans le non marchand sur 14 réponses, 6 d'entre elles n'ont pas pu être prise en compte car elles ont été répondues en fonction du Burn-out et non du Bore-out. Il s'agit ici d'une confusion récurrente. Tandis que dans le marchand seulement 1 répondant a confondu. Afin de faire ressortir les arguments les plus fréquents en réponse aux types d'actions mises en place, nous avons réalisé un Word Cloud.

Pour les deux secteurs, nous allons d'abord comparer le point de vue préventif et ensuite le curatif :

#### D'un point de vue préventif :

**Figure 7 :** Word Cloud Préventif Secteur marchand



**Figure 8 :** Word Cloud Préventif Secteur non marchand



#### Points de divergences « Actions mises en place » :

Dans le secteur marchand, nous observons une récurrence plus importante des mots : programme, gestion, stress, formation et psychologique. Nous pouvons en ressortir que les actions les plus recommandées au sein de ce secteur, se situent au niveau de la gestion du stress, une aide psychologique des personnes dans le besoin et des programmes de prévention mis en place en lien avec la médecine du travail basés sur l'analyse des risques psychosociaux.

Cependant d'autres éléments moins récurrents ont également attiré notre attention, comme l'organisation d'entretiens afin de détecter le besoin de nouvelles opportunités, de formations de l'individu en manque de motivation dans son travail.

Ceci pouvant être aidé par la mise en place d'une plateforme d'accompagnement de carrière et Task force<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> « Expression anglo-saxonne désignant un groupe de professionnels réunis spécialement pour l'exécution d'une tâche ou la conduite d'un projet. Ces personnes sont choisies en fonction de leurs compétences et de leurs capacités, jugées pertinentes et complémentaires, par rapport à la nature du projet à mener à bien. L'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière recommande l'utilisation de l'expression « groupe de projet ». (Emarketinf.fr, (s.d.), para.1)



### Points communs « Types d'actions » :

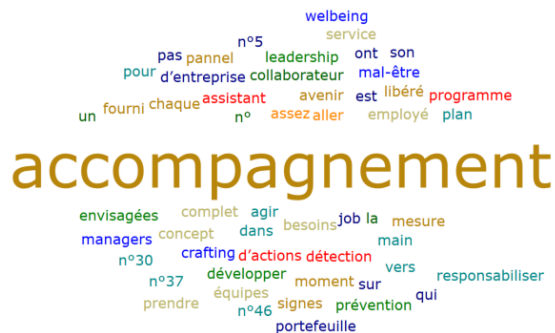
Dans les deux secteurs confondus, tous deux recommandent un coaching et des entretiens. La formation de coach spécialisé en Bore-out serait également une action à réaliser.

**Figure 12 :** Word Cloud Points communs « Types d'actions »



### **Question : A11 Qu'envisageriez-vous comme autres actions ?**

**Fig. 13 :** Word Cloud « Autres actions »  
Secteur marchand



**Fig. 14 :** Word Cloud « Autres actions »  
Secteur non marchand



### Points de divergences « Autres actions » :

L'accompagnement revient comme étant essentiel dans le secteur marchand, ceci à travers un accompagnement tant des managers à la détection des signes de mal-être qu'un accompagnement sur mesure des employés dans le besoin. Notons aussi la réponse d'un répondant qui évoque la mise en place d'un plan de job Crafting<sup>10</sup> qui pourrait également en faire partie. À contrario, dans le secteur non marchand, nous retrouvons notamment des formations et des entretiens comme déjà repris dans les actions curatives.

Des éléments donnés nous ont semblé intéressants, comme la proposition de mettre en place un questionnaire d'analyse afin d'évaluer le niveau de la charge psychosociale.

<sup>10</sup> « Job crafting is defined as the self-initiated changes that employees make in their own job demands and job resources to attain and/or optimize their personal (work) goals. » (Tims, Arnold, Bakker, Derks, 2012, p.173)



**Question : A12 quel est votre rôle en particulier auprès d'une personne atteinte d'une maladie psychosociale ? « Rôle »**

**Figure 16 : Word Cloud Points communs « Rôle »**



Points de divergences « Rôle » :

Dans le secteur marchand, nous en ressortons que le rôle des ressources humaines vis-à-vis des maladies psychosociales peut être indirect ou limité.

Points communs « Rôle » :

Il y a énormément de points communs entre les deux secteurs. Tous deux font souvent le relais entre l'employé et la hiérarchie en vue de trouver des solutions. Ils ont un rôle d'écoute, de guidance et de détection des personnes dans le besoin.

Ils accompagnent et aiguillent l'employé vers des professionnels externes à l'entreprise plus à même de les aider (ex : médecin du travail). Cependant, des solutions internes peuvent aussi être proposées telles que l'aménagement du poste de travail, des horaires et une réorientation professionnelle. Il est à noter que tout au long de l'accompagnement, la communication est essentielle.

L'une des répondantes a mentionné qu'elle dirige un pool de coach interne et externe à l'entreprise, elle est donc en contact permanent avec des collaborateurs en quête de développement qui doivent cependant parfois rediriger leur accompagnement car ils n'ont plus assez de ressources suffisantes. Un accompagnement adapté leur est alors proposé.



De plus, le manque de reconnaissance et de management humain peut aussi mener à un désengagement progressif menant le travailleur dans un cercle vicieux (suite au manque de performance, le manager ne propose plus de projet/activité).

**Question A17 : Selon-vous quelles pourraient être les conséquences du Bore-out ?**

**Figure 18 :** Word Cloud Points communs « Conséquences »



Points communs « Conséquences »

Les conséquences les plus fréquemment mises en évidences sont : la dépression, l’absentéisme, la perte d’estime de soi, de confiance en soi et de motivation.

Certains mentionnent également une influence de l’humeur et du mal-être de l’employé sur la cohésion d’équipe, ce qui peut induire une tension sociale.

D’autres font le lien avec l’apparition de maladies (troubles physiques ou psychosomatiques), l’apparition d’assuétudes et dans le pire des cas, de tentatives de suicide ou suicide.

## DISCUSSION

Au sein de cette discussion, nous présentons nos résultats et nous les étayons par des liens théoriques sur base de recherche dans la littérature.

Dans un premier temps, à travers l'analyse quantitative, nous présentons l'analyse des résultats concernant la description de la population, les connaissances et les types d'actions mises en place.

Dans un deuxième temps, l'analyse qualitative nous permet de recenser et regrouper les réponses des répondants par rapport à leurs propositions d'actions préventives, curatives ou les deux, le rôle des RH, les causes et les conséquences du Bore out.

Ceci nous permet de répondre à nos hypothèses de départ qui ont orienté nos questions :

**« Le Bore-out est méconnu des professionnels »**

**« Les professionnels confondent Burn-out et Bore-out »**

**« Il y a une différence entre le secteur marchand et non marchand »**

**« Les membres des Ressources Humaines ont un rôle à jouer auprès des personnes atteintes d'une maladie psychosociale »**

Enfin, nous terminons cette discussion par une conclusion.

### Analyse quantitative :

Les résultats quantitatifs nous montrent que l'entièreté des répondants (N=36) sont des membres des ressources humaines, parmi eux 63.9% sont de femmes. En effet, il est reconnu que 80% d'entre elles occupent les postes des RH. (BFM Business, 2017).

La moitié de l'échantillon, se situe entre 15 et 45 ans d'ancienneté et 61.1% sont issus du secteur marchand contre 38.9% du secteur non marchand. Les types d'entreprises représentées principalement sont les moyennes et les grandes entreprises avec une prépondérance des grandes entreprises. Les domaines d'activité sont très diversifiés dans le secteur marchand contrairement au secteur non marchand où le domaine de la santé prédomine.

Chaque secteur, 54.54% pour le marchand et 57.14% pour le non marchand estime qu'il existe 10% de maladies psychosociales dans leur secteur. Nous n'avons pu trouver dans la littérature un pourcentage bien défini de maladies psychosociales afin de comparer l'écart qu'il pourrait y avoir entre leur estimation et la réalité. Selon l'EUROGIP, 2010 cité par Leroux & Van De Portal (2011), les risques psychosociaux sont difficile à détecter, à définir et à prévenir car la part de subjectivité est importante. Par ailleurs, nous savons que d'après l'OMS, la plupart des pays enregistrent des pertes économiques qui correspondent à 4 à 6% du PIB à cause des problèmes de santé liés au travail. (OMS, 2017)

D'autre part, selon le Service public fédéral Emploi, Travail, Concertation sociale, « 23% des chefs d'entreprise craignent que leur personnel développe des problèmes de santé liés à leur vie professionnelle ». (Beswic, 2017)

Concernant le taux d'actions mises en place, au vu des résultats et d'après le test Chi-carré, nous ne pouvons pas affirmer qu'il y a une différence significative entre le taux d'actions mises en place dans chaque secteur. Toutefois, lorsque nous observons les fréquences, nous observons qu'il y a plus d'actions mises en place dans le secteur marchand (59.09%) que dans le secteur non marchand (42.86%) mais la différence est faible. Par ailleurs, nous pouvons en déduire qu'il y a une proportion importante d'actions non mises en place spécifiquement dans le non marchand (57.14%). Les résultats du test sont donc en contradiction avec nos effectifs. Ceci peut être justifié par notre faible échantillon qui aurait tendance à rendre nos hypothèses statistiques non significatives.

En outre, ce pourcentage élevé de non-actions nous pousse à nous demander s'il est lié à la faible estimation des maladies psychosociales par les répondants, car en effet, nous avons tendance à penser que s'il n'y a que 10% de personnes atteintes, le pourcentage d'actions mises en place serait plus ou moins en concordance avec ce faible taux.

Parmi les actions mises en place, une majorité des répondants dans chaque secteur préconisent une combinaison d'actions préventives et curatives. Seule une minorité s'est positionnée pour une action uniquement préventive ou uniquement curative. Nous pouvons noter que davantage de femmes préconisent la combinaison des deux actions et ceci dans les deux secteurs.

Selon l'OSHA, (2014-2015), la prévention est justifiée afin d'éviter les problèmes de santé et de sécurité au travail. Au niveau de l'impact sur l'organisation, ceci permet de diminuer le taux d'absentéisme, d'accidents de travail et également de maintenir les travailleurs dans l'organisation. Au niveau économique, les coûts et les charges sur les individus et la société sont réduits. Par rapport aux actions curatives, une fois les maladies psychosociales présentes, nous observons à travers notre recherche en littérature qu'il faut alors agir sur les causes et les conséquences (autres maladies induites).

En revanche, nous sommes interpellée par le taux d'abstention (40.90%) de répondants du secteur marchand.

Lors de la création du questionnaire, nous avons posé la question sur le niveau de connaissance des répondants vis-à-vis du Bore-out. Elle nous a permis de répondre à l'une de nos hypothèses de départ ***“Le Bore-out est méconnu des professionnels”***.

Dans le secteur non marchand, 21,43% des répondants estiment leur connaissance de Bore-out à 4 sur une échelle de 10, le même pourcentage l'estime à 3. Dans le secteur marchand, par contre, 71,4% situent à 5 leur connaissance du Bore-out, 4,54% à 9 et 18,18% à 10.

Notre hypothèse est donc confirmée pour le secteur non marchand.

Dans le secteur marchand, 68.18% et dans le secteur non marchand 64.29% en ont déjà entendu parler, les pourcentages de connaissances restent tout de même faibles.

En lien, nous avons également tenté de répondre à une autre de nos hypothèses : ***“les professionnels confondent Burn-out et Bore-out”***.

D'après le test statistique Chi-carré, nous n'avons pas assez d'évidence pour affirmer qu'il existe une différence significative entre le taux de femmes et d'hommes dans le secteur marchand et non marchand qui différencie le Bore-out du Burn-out. Si nous faisons abstraction de l'influence de notre petit échantillon sur la non-significativité de l'hypothèse, ces résultats nous interpellent. De plus, le dépouillement des questionnaires a mis en évidence que six répondants dans le non marchand et un dans le marchand ont confondu Burn-out et Bore-out. Il existe effectivement un paradoxe. En France, **moins de 10%** des travailleurs sont touchés par le **Burn-out**, contre **30%** pour le **Bore-out**. En Belgique, **30%** des salariés sont face à **une insuffisance d'activités au travail**, dont 21% des travailleurs qui éprouvent de l'ennui. (Bourion, 2016 ; Induver s.d. ; Flahaux, 2017) A notre avis, il serait donc d'autant plus important de faire la différence entre les deux.

## Analyse qualitative

### « Type d'actions » et « Autres actions »

Parmi les actions préventives et curatives mises en place, nous avons trouvé intéressant de mettre en évidence celles qui sont proposées par les membres des RH.

**Tableau 10** : Analyse des différents niveaux de prévention

<b>Niveau de prévention primaire</b>	<b>Niveau de prévention secondaire</b>	<b>Niveau de prévention tertiaire</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibilisation et formation des managers au Bore-out.</li><li>- Analyse des RPS</li><li>- Programme de prévention par la médecine du travail</li><li>- Réalisation d'un portefeuille complet Wellbeing.</li><li>- Accompagnement des managers dans la détection des signes de mal-être.</li><li>- Accompagnement « sur mesure » des équipes qui en ont besoin.</li><li>- Mettre en évidence les Taskforce</li><li>- Faire en sorte que l'organisation se mette en question par rapport à l'absentéisme.</li><li>- Mise en place de questionnaire d'analyse pour évaluer le niveau de RPS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion du stress via une plateforme d'accompagnement</li><li>- Collaboration extérieure avec le Health Savety Environnement.</li><li>- « Job Crafting »</li><li>- Entretien avec l'individu afin de détecter ses besoins (nouvelles opportunités, besoins de formations)</li><li>- Développer une culture où les gens osent parler de leurs difficultés avec leur N+ ou avec les RH.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coaching et entretiens</li><li>- Aide psychologique</li><li>- Accompagnement individuel de l'employé</li><li>- Réintégration</li><li>- Aider les gens à se prendre en charge eux-mêmes et reconnaître leurs difficultés.</li><li>- Agir sur l'absentéisme gris</li></ul>

Bleu : Points communs, Mauve : Secteur Marchand, Vert : Secteur non marchand

Les propositions ciblées dans la prévention primaire sont confortées par notre théorie, il s'agit d'actions centrées sur l'organisation et les conditions de travail bien que ces termes n'aient pas été clairement cités par les répondants. L'un d'entre eux fait la proposition de mettre en place un questionnaire pour évaluer les RPS et un autre évoque la mise en place d'un portefeuille Wellbeing. Une enquête Belge organisée en collaboration avec la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail de Dublin révèle également que l'origine des risques psychosociaux se situent dans les conditions de travail et l'organisation du travail.

Concernant le médecin du travail, il doit détecter les signes déclencheurs du Bore-out et en alerter l'employé, l'aider à reconnaître qu'il est en Bore-out et le guider vers des personnes ressources dans l'entreprise. (Bataille, 2016 ; Pezet-Langevin, 2017 ; Spmtarista, 2017)

En lien avec la proposition du répondant portant sur la mise en place d'un questionnaire, pour Gollac et Bodier (2011), il est très important d'interroger les travailleurs et les entreprises sur les RPS. Bien que l'utilisation de questionnaire ne soit pas toujours parfaite, c'est une solution optimale qui offre une autre optique et des compléments d'informations non négligeables.

Concernant le portefeuille Wellbeing, si nous faisons référence à la loi sur le bien-être citée dans Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Deseilles, Füzfa, 2017, l'employeur a l'obligation légale d'envisager des solutions à ce niveau. Au vu des propositions faites par les ressources humaines, elles sont nombreuses. Si nous nous référons à Chakor (2011), la prévention primaire est le niveau d'action qui apparaît comme étant le plus efficace.

Au niveau de la prévention secondaire, le constat est en accord avec notre théorie, nous situons leurs propositions centrées sur le travailleur. Même si le niveau de prévention secondaire sollicité suppose que le niveau de prévention primaire a soit échoué, soit a été insuffisant.

Le secteur tertiaire vise quant à lui à soigner et à traiter les victimes. Les actions proposées dans ce secteur agissent au niveau des conséquences. (Chakor, 2014 ; Gollac & Bodier, 2011)

Au vu de notre théorie, ce que nous appelons curatif s'apparente à la prévention tertiaire.

De ce fait, au niveau curatif, les actions proposées sont dans le secteur marchand, un accompagnement individuel de l'employé et dans le secteur non marchand la réintégration du travailleur dans son milieu de travail. Quant aux actions communes aux deux secteurs, il s'agit d'un coaching et des entretiens.

Selon Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Deseilles, Füzfa, 2017, l'accompagnement, peut alors être considéré comme une méthode dite participative à visée qualitative ; il s'agit d'un travail de collaboration qui se met en place sous forme de réunion et

d'entretiens avec le travailleur. Sous forme de coaching personnel, le manager, les RH ou la personne ressource, détecte, aide l'employé à repérer les situations de travail propices au Bore-out et trouve des solutions face à l'ennui. D'autre part, cela peut se réaliser de manière quantitative via un questionnaire.

Concernant la réintégration, elle est également justifiée par notre théorie, car dans le cas notamment de situation de placardisation, il y a une entrave au besoin de soutien social du travailleur ce qui favorise son isolement. (Gollac & Bodier, 2011)

#### « **Autres actions** » :

Au-delà des actions préventives et curatives, d'autres actions sont mises en évidence par les répondants telles que : dans le marchand, la mise en place d'un plan de "job Crafting" et dans le non marchand, agir sur "l'absentéisme gris ».

D'après l'OSHA 2014-2015, l'absentéisme peut être diminué grâce à la prévention des maladies psychosociales.

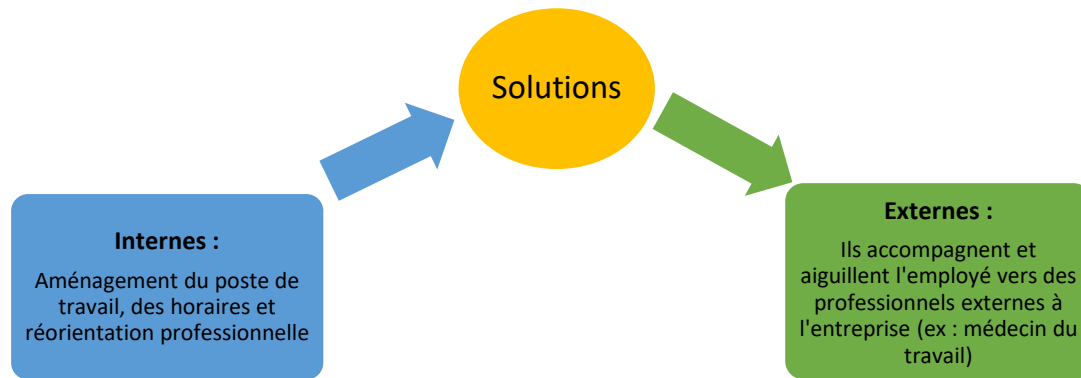
Dans les points communs aux deux secteurs, les répondants révèlent qu'il est important de développer une culture où les gens osent parler de leurs difficultés avec leur manager ou avec les membres des ressources humaines. En effet, d'après la direction générale Humanisation du travail du SPF emploi, travail et concertation sociale, il faut favoriser le dialogue social par la mise en place de mesures collectives via une démarche pluridisciplinaire qui concerne tous les acteurs de l'entreprise. (Flohimont, Lambert, Berrewaerts, Zaghdane, Deseilles, Füzfa, 2017)

A l'aide de notre questionnaire, nous avons également tenté de répondre à notre hypothèse "***les membres des Ressources Humaines ont un rôle à jouer auprès des personnes atteintes d'une maladie psychosociale***". À la suite de notre recherche en littérature et des réponses des membres des RH, nous avons pu affirmer notre hypothèse de départ.

En particulier concernant le Bore-out, la théorie nous révèle que les ressources humaines ont un rôle à jouer en proposant aux individus des formations, réfléchir avec eux pour une éventuelle possibilité d'évolution de carrière (ex : mutation vers un autre poste). Mais également les accompagner avec un bilan de compétences et de formation afin de déterminer ce qui leur conviendrait le mieux. Inciter les employés en manque d'activités à participer à des projets de groupe et développer sa créativité pourrait aussi être bénéfique. (Bataille, 2016 ; Pezet-Langevin, 2017 ; Spmtarista, 2017). Les réponses à notre question reprises ci-dessous complètent notre théorie. En effet, dans les deux secteurs confondus, les RH font

souvent le relais entre l'employé et la hiérarchie en vue de trouver des solutions. Ils ont un rôle d'écoute, de guidance et de détection des personnes dans le besoin. Des solutions internes et externes sont aussi proposées :

**Figure 19** : Solutions internes et externes proposées par les RH



Il est tout de même à noter que dans le secteur marchand, il est mentionné que le rôle des ressources humaines vis-à-vis des maladies psychosociales peut-être indirect ou limité.

Ceci nous amène à émettre une nouvelle hypothèse : **“les RH disposent de faibles ressources en termes de gestion des maladies psychosociales”**. Une tentative d’affirmation pourrait être donnée grâce à l’un de nos répondants. “Assurant la direction d’un pool de coach interne et externe à l’entreprise, les collaborateurs doivent cependant parfois rediriger leur accompagnement car ils n’ont plus assez de ressources suffisantes. Un accompagnement adapté leur est alors proposé.

#### « Causes » :

D’après les répondants, les causes du Bore-out sont : le manque de sens, d’intérêt et surtout un manque de contenu dans le travail. Par ailleurs, le manque de valorisation de leurs compétences et une surqualification induisent un désinvestissement du travailleur.

D’autres facteurs rentrent en ligne de compte, dans certains cas, la cause peut être la placardisation ou la prolifération des Bullshit Job.

Au cours de notre recherche en littérature, nous observons que lorsque le salarié garde son temps effectif de travail, mais que son poste se remplit d’inactivité, il peut alors s’agir d’une mise au placard. Etant dans certains cas la raison d’une réorganisation de l’entreprise ou d’une placardisation sous forme de punition de l’employeur. (Baumann, 2016 ; Bourion 2016)

Dans le cas d’une réorganisation, il peut alors apparaître des postes doublons : les postes ne sont pas supprimés mais se vident de contenus. (Bataille, 2016) Ce qui favoriserait l’apparition de Bullshit Job.

La surqualification quant à elle, est expliquée par l'apparition d'employés sur le marché du travail qui se voient engagés dans un poste pour lequel ils sont surqualifiés, où leurs potentialités professionnelles sont sous-exploitées. Il se retrouvent donc face à un déficit de reconnaissance de leurs réelles capacités et se sentent en contradiction avec leurs valeurs et leurs intérêts. (Bataille, 2016 ; Baumann, 2016 ; Zawieja, 2016)

L'employé ne peut donc pas jouir de sa latitude décisionnelle évoquée dans le modèle de Karasek. (Gollac & Bodier, 2011)

Ceci nous amène à faire un lien avec une autre hypothèse telle que : ***“ Le manque de reconnaissance des travailleurs, les mène à perdre toute motivation au travail”***.

L'un des répondants permet de donner des pistes de réponses en mentionnant qu'un manque de reconnaissance et de management humain peut mener à un désengagement progressif menant le travailleur dans un cercle vicieux (suite au manque de performance, le manager ne propose plus de projet/activité).

De plus, un mauvais usage des motivations et des compétences d'un collaborateur amène une personne à se trouver dans une fonction qui ne lui convient pas.

#### **« Conséquences » :**

Les conséquences les plus fréquemment rencontrées sont : la dépression, l'absentéisme, la perte de l'estime de soi, de confiance en soi et de motivation.

L'humeur et le mal-être de l'employé influence la cohésion de l'équipe ce qui peut induire une tension sociale.

D'après notre théorie, le travail qui se voit vidé de contenu mène progressivement à un état dépressif silencieux et pas toujours visible.

Dans le cas du Bore-out, c'est donc bien l'ennui au travail qui peut entraîner de la dépression. Les signes cliniques du Bore-out doivent de ce fait être considérés comme une dépression, mais ce que nous devons absolument traiter, est la cause même de l'ennui et les raisons de son apparition. Cet état dépressif est aggravé par le sentiment de honte et la peur d'exprimer son ennui auprès des autres. (Baumann, 2016 ; Bourion, 2016)

Suite nos recherche en littérature, nous avons mis en évidence plusieurs causes qui peuvent induire la perte de l'estime de soi, de confiance en soi et de motivation à la suite du bore-out dont : la surqualification, le manque de contenu dans le travail, la routine quotidienne par manque d'activités, l'ennui.

Les répondants mentionnent également un lien éventuel entre le Bore-out et l'apparition de maladies (troubles physiques ou psychosomatiques), l'apparition d'assuétudes et dans les pires des cas, des tentatives de suicides ou suicide. Nous évoquons également à travers notre théorie que d'après une étude anglaise de 2010 (Britton et Shipley) "bore to death" (mourir d'ennui) il existe une surmortalité concernant les maladies cardiovasculaires qui est un risque presque triplé chez les travailleurs qui s'ennuient au travail. (Jordana, 2017)

**« Avis personnel » :**

Travaillant dans le secteur non marchand, plus spécifiquement dans la santé, il nous semble instinctivement que vu les conditions de travail et la suractivité pour le personnel, nous ne sommes pas le secteur le plus à risque de Bore-out. Nous aurions de ce fait tendance à penser qu'il y a plus de Burn-out que de Bore-out. Si nous comparons notre idée avec nos résultats et notre recherche, nous n'avons pas pu affirmer qu'il existe un plus grand nombre de Bore-out que de Burn-out dans le non marchand.

Conclusion de notre discussion :

Suite à notre recherche en littérature et après analyse des résultats obtenus aux questionnaires, nous pouvons répondre à notre question de recherche et dire qu'il existe des stratégies proposées par les membres des ressources humaines en réponse aux maladies psychosociales et au Bore-out syndrome en particulier. En effet, comme dit plus haut dans notre discussion, les stratégies des ressources humaines sont diverses et se situent au niveau de la prévention primaire, secondaire et tertiaire. La majorité des actions proposées par les répondants se placent en prévention primaire.

Nous pourrions également ajouter que le secteur non marchand aurait apparemment moins de connaissances du Bore out que le secteur marchand et mettrait en place moins d'actions. Ceci est cependant à considérer avec une grande prudence car notre échantillon est très petit.

À travers l'analyse des résultats qualitatifs de notre enquête, nous mettons en évidence que les membres des ressources humaines, dans les deux secteurs confondus, cernent la majorité des causes et des conséquences du Bore-out. Cela étant confirmé par notre théorie.

## LIMITES, PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

### 1. Limites

Après l'envoi de notre questionnaire et sa mise à disposition du 10.03.2019 au 24.04.2019, soit 1 mois 2 semaines et 3 jours, malgré la relance du 28.03.2019, nous n'avons récolté que 47 questionnaires dont 36 exploitables. Notre échantillon étant assez petit, nos résultats ont une plus grande tendance à être non significatifs. De ce fait, un échantillon plus important, nous aurait permis d'éventuellement mettre en évidence des différences significatives lors de la réalisation de nos tests statistiques afin d'être plus représentatifs de la réalité.

Dans le meilleur des cas et en vue d'avoir un plus large panel de réponses à notre question de recherche, il aurait été bénéfique de compléter nos résultats actuels par la réalisation d'entretiens semi-dirigés mais par faute de temps, ceci n'a pas pu être réalisé.

Parmi nos questions, certaines auraient pu être ajoutées. Nous aurions pu leur demander quel est le pourcentage estimé de personnes atteintes de Bore-out au sein de leur entreprise. Étant un corollaire à la question sur les maladies psychosociales, ceci nous aurait permis d'affiner notre sujet et de comprendre pourquoi le secteur non marchand présente moins de connaissances sur le sujet.

Il y aurait pu également y avoir une question concernant les outils utilisés par les membres des ressources humaines. Cette information aurait été un plus dans notre analyse.

Une autre question intéressante aurait été de demander quels sont leurs besoins spécifiques pour la prise en charge du Bore-out.

De même au sein de notre questionnaire, nous aurions pu formuler certaines questions autrement ;

La question A6 « *dans quel domaine d'activité précis se situe votre entreprise* » aurait pu être complétée par une case de commentaire libre au niveau de la proposition "Autre". Ceci nous aurait permis de mettre en évidence dans quel autre domaine précis les répondants ayant coché cette case se situaient.

La question A18 « *Y-a-t-il un profil d'employé plus à risque face au Bore-out ?* » n'a pas pu être exploitée car la sous-question A19 « *Si oui le(s)quel(s) ?* » était incomplète. Il aurait fallu rajouter une case "Autre" car il est possible que les répondants envisagent un autre profil que ceux mentionnés. De fait, cette case étant absente, cela a pu influencer différemment les répondants et donc fausser les résultats.

## 2. Perspectives et recommandations

Suite à l'ensemble des résultats obtenus, nous aurions souhaité approfondir encore notre théorie mais cela dépasse le cadre de notre mémoire, il serait donc envisageable de le poursuivre sous forme de thèse.

Il aurait été intéressant d'effectuer notre enquête sur une plus longue durée que prévu initialement (ex : 1an) afin d'obtenir un plus grand échantillon.

Il nous a semblé que les membres des Ressources Humaines sont en demande de formations concernant les maladies psychosociales et plus particulièrement le Bore-out. Des formations pourraient alors leur être proposées ainsi qu'aux managers.

Pour aider notamment les travailleurs à détecter eux-mêmes leurs difficultés, une campagne de prévention sur les signes précurseurs des maladies psychosociales dont le Bore-out pourrait être réalisée auprès du grand public.

Enfin, il serait bénéfique pour les personnes en Bore-out que ce dernier soit reconnu par la médecine du travail comme étant une maladie psychosociale qui touche les professionnels ceci en lien avec les conséquences qu'il induit notamment, un risque presque triplé de problèmes cardiovasculaires (Jordana, 2017). De plus comme cité plus haut, « pour Gollac et coll. la forte prévalence de l'exposition à des facteurs psychosociaux au travail et leur impact sur la santé en termes de pathologies qui sont les plus invalidantes et coûteuses pour la population adulte au travail font des RPS un enjeu majeur de santé publique. » (Chouanière, 2017. p.6)

## CONCLUSION

Ce mémoire de fin d'étude de Master en Santé Publique a pour ambition de réaliser une enquête auprès du personnel des Ressources humaines afin de mettre en évidence leurs stratégies pour identifier et accompagner les travailleurs en Bore-out.

Le Bore-out ou "Boredom" en anglais est défini par « l'état de l'environnement interne des salariés concernés. Cet état est composé d'une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le temps de travail. L'environnement mental des salariés qui s'ennuient parfois « à mourir », émet alors différents signaux psychologiques proches de l'épuisement professionnel par l'ennui. » (Bourion & Trébuq, 2011, p.323)

Pour aborder ce sujet, nous avons parcouru de nombreux ouvrages de la littérature scientifique ce qui nous a permis de formuler notre question de recherche : « L'identification et l'accompagnement des travailleurs en Bore-out dans le secteur marchand et non marchand : Quelles sont les stratégies actuelles des Ressources Humaines ? »

Quatre hypothèses ont guidé notre démarche dans l'élaboration des questions placées dans notre questionnaire d'enquête :

« Le Bore-out est méconnu des professionnels »

« Les professionnels confondent Burn-out et Bore-out »

« Il y a une différence entre le secteur marchand et non marchand »

« Les membres des Ressources Humaines ont un rôle à jouer auprès des personnes atteintes d'une maladie psychosociale »

Nos résultats ont révélé que les répondants du secteur marchand connaissent davantage le Bore-out que ceux du secteur non marchand. Il y aurait une différence également par rapport au pourcentage d'actions mises en place. Cependant, vu la petitesse de notre échantillon, il nous faut rester très prudente. Les résultats quantitatifs ne se sont pas avérés significatifs.

Nous pouvons cependant affirmer à travers notre analyse qualitative que les Ressources Humaines ont un rôle certain auprès des personnes atteintes de maladies psychosociales.

Ce rôle se situe au niveau de la prévention primaire, secondaire et tertiaire.

Une majorité d'actions proposées par les répondants ont été données dans le secteur de la prévention primaire en particulier, ce qui constitue la démarche la plus efficace pour diminuer les risques psychosociaux au travail.

Les causes et les conséquences du Bore-out mentionnées également ont été confirmées par notre recherche en littérature.

## BIBLIOGRAPHIE

Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail. Prix 2014-2015 des bonnes pratiques « Lieux de travail sains ». Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail. Les risques psychosociaux : mieux prévenir pour mieux travailler. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/healthy-workplaces-gpa-2014-2015booklet-fr.pdf>

Afblum, (s.d.). Un moment marquant de L'époque contemporaine : L'ère industrielle. Enquête 8. [Consulté le 12 mai 2019] ; Disponible à l'adresse : [https://www.afblum.be/verdhist/2e\\_enquete8.pdf](https://www.afblum.be/verdhist/2e_enquete8.pdf)

Bataille S. (2016), « Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux. », Références en santé au travail. N°145, p.19-27.

Battandier A., (2009). Motivation : la pyramide des besoins selon Maslow. Management. Disponible à l'adresse : <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>, consulté le 22 février 2019.

Baumann F. Le Bore-out : Quand l'ennui au travail rend malade. Josette Lyon, 2016. 106 p.

beCompta, (s.d.), Secteur marchand. Disponible à l'adresse : <https://www.becompta.be/dictionnaire/secteur-marchand>, consulté le 12 mai 2019.

Bensimon J (2006). L'ennui. Psychanalyse-paris. Disponible à l'adresse : <http://psychanalyse-paris.com/L-Ennui.html>, consulté le 23 juillet 2019.

Beswic (2017). Le burn-out et le bore-out inquiètent les chefs d'entreprise. Disponible à l'adresse : <https://www.beswic.be/fr/blog/le-burn-out-et-le-bore-out-inquietent-les-chefs-d-entreprises>, consulté le 26 juillet 2019.

Beswic, (s.d.), les risques psychosociaux. Disponible à l'adresse : <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>, consulté le 3 février 2019

BFM Business (2017). Les ressources humaines, une activité très féminine où les hommes sont mieux payés. Disponible à l'adresse : <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/les-ressources-humaines-une-activite-tres-feminine-ou-les-hommes-sont-mieux-payes-1314512.html>, consulté le 26 juillet 2019.

Bourgeois M., (2017). L'épuisement par ennui au travail : tabou sociétal ? Disponible à l'adresse : <https://medium.com/oser-r%C3%AAver-sa-carri%C3%A8re/1%C3%A9puisement-par-ennui-au-travail-tabou-soci%C3%A9tal-ultime-5e300b784fd4>, consulté le 22 février 2019.

Bourion C. Le Bore-out Syndrom : Quand l'ennui au travail rend fou. Albin Michel, 2016. 252 p.

Bourion C., Stéphane Trébuq. (2011) « le bore-out-syndrom. 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. », Revue international de psychologie Vol. XVII (41), p. 319-346.

Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP), (2019). Vocabulaire politique : Secteur non marchand. Disponible à l'adresse : <http://www.vocabulairepolitique.be/secteur-non-marchand/>, consulté le 12 mai 2019.

Chakor, T. (2014). Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques. *@GRH*, 10(1), 37-58.

Cleary M., Sayers J., Lopez V., Lopez V., Hungerford C. (2016). Boredom in the Workplace: Reasons, Impact, and Solutions. *Mental Health Nursing*, 37(2), 83-89.

Dejours C., (2001). Subjectivité, travail et action. [Consulté le 22/04/2019] ; Disponible à l'adresse : <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%20C3%A9-travail-et-action.pdf>

Dejours C. Souffrance au travail : comprendre, prévenir, agir à partir de cas concrets. *Chronique sociale* 2<sup>ème</sup> édition, 2018. 94 p.

Dejours C. (2001). Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail. Nouvelle Edition. Bayard. 298 p.

Dejours C. & Gernet I. (2016). Psychopathologie du travail. Elsevier Masson, 2<sup>ème</sup> éd. 184 p

Dominique Chouanière. Définitions et aspects épidémiologiques des risques psychosociaux. *Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement*, Elsevier Masson, 2017, 78, pp.4-15.

Dominique Chouanière. Stress et risques psychosociaux : Concepts et prévention. Document pour le Médecin du travail, INRS, 2006, 106, pp.169-186.

Dupret, É., Bocéréan, C., Teherani, M. & Feltrin, M. (2012). Le COPSOQ : un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux. *Santé Publique*, vol. 24(3), 189-207.

Emarketing (s.d.) Glossaire : Task Force. Disponible à l'adresse : <https://www.emarketing.fr/Definitions-Glossaire/Task-force-243298.htm>, consulté le 26 juillet 2019.

Enriquez, E. (2013). Le travail, essence de l'homme ? Qu'est-ce que le travail ? , *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15(1), 253-272. Doi :10.3917/nrp.015.0253.

Fossier R. (2012). Le travail au Moyen Âge. France : Hachette Pluriel. 320 p.

Futura sciences, (s.d.). Combien y a-t-il eu de révolutions industrielles ? [Consulté le 12 mai 2019] ; Disponible à l'adresse : <https://www.futura-sciences.com/sciences/questions-reponses/epoque-contemporaine-y-t-il-eu-revolutions-industrielles-5443/>

Hosy, D. & Bourion, C. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux : En France la découverte du bore-out est révélée par RIPCO en 2011. Diffusée par plus de 111 journalistes et 204 media, elle induit le standard du travail qui rend heureux : un emploi « plein » en activité où le salarié peut montrer de quoi il est capable. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, hs(Supplement), 229-296. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-Supplement-page-229.htm>.

Huberty C. (2004). Les Cadences Infernales : Histoire de la pénibilité du travail. Regard. Dossier, (33), 1-4.

Huguette J. (2017). Management et « Bore-out » dans le secteur médicosocial. Empan, 3 (107), 78-80.

Faes, H. (2011). Le sens du travail. Transversalités, 120(4), 25-37.

Faljaoui A., (2018). Opinion : Pourquoi les "bullshit jobs" ou "jobs à la con" existent et prospèrent ?. Disponible à l'adresse : [https://trends.levif.be/economie/politique-economique/pourquoi-les-bullshit-jobs-ou-jobs-a-la-con-existent-et-prosperent/article-opinion-955199.html?cookie\\_check=1564571737](https://trends.levif.be/economie/politique-economique/pourquoi-les-bullshit-jobs-ou-jobs-a-la-con-existent-et-prosperent/article-opinion-955199.html?cookie_check=1564571737), consulté le 26 juillet 2019.

Flohimont V., Lambert C., Berrewaerts J., Zaghdane S., Desseilles M., Füzfa A. (2017). Université de Namur. Guide pour la prévention des risques psychosociaux au travail. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, 1-44.

FORMATION DES RESSOURCES HUMAINES. (s.d.) Ressources humaines : définition. [Consulté le 29 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.formation-ressources-humaines.com/ressources-humaines-definition>

Gollac M., Bodier M. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2011 [Consulté le 10 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)

Induver, (s.d.). Bore-out : Malade d'ennui. [Consulté le 9 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.induver.be/documents/news-items/20181202-bore-out.xml?lang=fr>

Insee. (2019). Statistiques : Au premier trimestre 2019 le taux de chômage baisse de 0,1 point. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4136766>, consulté le 26 juillet 2019.

INSERM. Santé au travail et santé, Stress au travail et santé : Situation chez les indépendants. Editions Inserm, Expertise collective, 2011, 500p.

Jean-Jacques Flahaux., (2017). Chambre des représentants de Belgique : Compte Rendu analytique. Chambre 4<sup>ème</sup> session de la 54<sup>ème</sup> législature. Commission des Affaires sociales.

Larousse, (s.d.). Dictionnaires bilingues : Boring. [Consulté le 11 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/boring/566671>

Larousse, (s.d.). Dictionnaires de Français : Ennui. [Consulté le 13 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ennui/29681>

Larousse, (s.d.). Dictionnaires de Français : Brun out [Consulté le 9 mars 2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/brun\\_out/10910385](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/brun_out/10910385)

Larousse, (s.d.) Dictionnaire de Français : Syndrome [Consulté le 11/04/2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syndrome/76170>

Larousse, (s.d.) Dictionnaire de Français : Travail, travaux [Consulté le 7/07/2019]. Disponible à l'adresse : [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail\\_travaux/79284](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travail_travaux/79284)

Leroux, E. & Van de Portal, M. (2011). La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 301(1), 29-40.

Librairie Eyrolles., (s.d), Christophe Dejours : Biographie de Christophe Dejours. Disponible à l'adresse : <https://www.eyrolles.com/Accueil/Auteur/christophe-dejours-135466/>, consulté le 7 juillet 2019.

Maggie De Block, (2017). Chambre des représentants de Belgique : Compte Rendu analytique. Chambre 4<sup>ème</sup> session de la 54<sup>ème</sup> législature. Commission des Affaires sociales.

Novel AS. (2015). Jacques Attali : « Je rêve d'une société où chacun pourrait exercer l'activité qu'il souhaite sans limite de temps ». *Journal Le Monde*. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2015/04/03/jacques-attali-je-reve-d-une-societe-ou-il-n-y-aurait-pas-de-retraite\\_4609294\\_4598196.html](https://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2015/04/03/jacques-attali-je-reve-d-une-societe-ou-il-n-y-aurait-pas-de-retraite_4609294_4598196.html), consulté le 13 janvier 2019.

STATBEL. (2019). Emploi et chômage : Le taux d'emploi interrompt sa hausse, le taux de chômage continue de baisser. Disponible à l'adresse : <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>, consulté le 26 juillet 2019.

Tims M., Bakker A., Daantje D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Elsevier*, 80(1), 173-186.

OMS (2017). Protection de la santé des travailleurs. Disponible à l'adresse : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/protecting-workers%27-health>, consulté le 26 juillet 2019.

Pezet Langevin V., (2017). Le Bore-out ou l'ennui au travail : démêler le vrai du faux. *SAVOIRS & ACTUALITES. Hygiène et sécurité du travail*, (247), 6-9.

Rémy Delphine., (2014). L'ennui. *Cahiers de Gestalt-thérapie*, 33(2), 158-171. <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-gestalt-therapie-2014-2-page-158.htm>.

Rifkin J., (1997), *la fin du travail*, Paris, la découverte, coll. Poche, 460p.

SpmtArista., (2017). S'épanouir au travail. Le bore out : quand l'ennui au travail peut rendre malade. Disponible à l'adresse : <https://www.spmtarista.be/fr/sepanouir-au-travail-le-bore-out-quand-lennui-au-travail-peut-rendre-malade>, consulté le 11 février 2019.

Vander Sijpe F., (2015). L'absentéisme gris : s'attaquer aux racines du mal, pas à la plante. Disponible à l'adresse : <https://www.securex.be/fr/blog/employeurs/octobre-2015/l-absenteisme-gris-s-attaquer-aux-racines-du-mal>, consulté le 26 juillet 2019.

We assist you., (2018). Burn-out VS bore-out : les différences [Consulté le 17/04/2019] ; Disponible à l'adresse : <https://fr-be.weassistyou.com/article/burn-out-vs-bore-out-les-differences>

Wim van Wassenhove, Franck Guarnieri. Les modèles d'évaluation des risques psychosociaux, éléments de définition et de méthode. *RSE Risque Sécurité Environnement*, 2010, mai- juin (4), p. 15-18.

Zawieja, P. (2016). Bore out. Dans : Philippe Zawieja éd., *Dictionnaire de la fatigue* (pp. 119-121). Genève, Suisse : Librairie Droz.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Code book

**Question A1 :** êtes-vous ? « *Le genre* »

Un homme = 1

Une femme = 0

**Question A2 :** Faites-vous partie des membres des Ressources Humaines ? « *RH ?* »

Oui = 1

Non ou pas de réponse = 0

**Question A3 :** Quelle est votre fonction au sein des membres des Ressources Humaines ? « *Fonction* »

DRH = 1

RRH = 2

aRH = 3

cRH = 4

chR = 5

ChF = 6

Pas de réponse = 0

**Question A4 :** Si oui, depuis combien de temps ? « *Ancienneté* »

[0-1[ = 1

[1-3[ = 2

[3-5[ = 3

[5-15[ = 4

[15-45[ = 5

Pas de réponse = 0

**Question A5 :** Êtes-vous dans :

Le secteur marchand = 1

Le secteur non marchand = 2

Pas de réponse = 0

**Question A6 :** Dans quel domaine d'activité précis se situe votre entreprise ? « *Domaine d'activité* »

Finance = 1

Industrie = 2

Santé = 3

Chimie = 4

Marketing = 5

Consultance = 6

Vente (Détail) = 7

Informatique = 8

Transport = 9

Pas de réponse = 10

**Question A7 :** Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ? « *Entreprise* »

[0-10[ = 1

[10-50[ = 2

[50-250[ = 3

[250 - ∞ [ = 4

Pas de réponse = 0

**Question A8 :** Selon-vous, au sein de votre entreprise, quel est le pourcentage de personnes atteintes de maladies psychosociale ? « *Maladies psychosociales* »

1 =10%

2 =20%

3 =30%

4 = 40%

5 = 50%

6 = 60%

7 = 70%

8 = 80%

9 = 90%

10 = 100%

Pas de réponse = 0

**Question A9 :** Y-a-t-il des actions mises en place ? « *Action* »

Oui = 1

Non ou pas de réponse = 0

**Question A10 :** Si oui, lesquelles ? (Détaillez votre réponse) « *Types d'actions* »

Préventive = 1

Curative = 2

Les deux = 3

Pas de réponse = 0

**Question A13 :** Avez-vous déjà entendu parler du Bore-out ? « *Bore-out ?* »

Oui = 1

Non ou pas de réponse = 0

**Question A14 :** Quelles sont vos connaissances au sujet du Bore-out ? (1 correspond à des connaissances minimales et 10 à des connaissances maximales) « *Connaissances Bore-out* »

1 = 1

2 = 2

3 = 3

4 = 4

5 = 5

6 = 6

7 = 7

8 = 8

9 = 9

10 = 10

Pas de réponse = 0

**Question A15 :** Faites-vous la différence entre Burn-out et Bore-out ? « *Différences* »

Oui = 1

Non ou pas de réponse = 0

Annexe 2 : Questionnaire vierge



<b>Partie A:</b>	
<b>A1. Êtes-vous ;</b>	<p>Un homme <input type="checkbox"/></p> <p>Une femme <input type="checkbox"/></p>
<b>A2. Faites-vous partie des membres des Ressources Humaines ?</b>	<p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>
<b>A3. Quelle est votre fonction au sein des membres des Ressources Humaines ?</b>	<p>Directeur des ressources humaines (DRH) <input type="checkbox"/></p> <p>Responsable des ressources humaines (RRH) <input type="checkbox"/></p> <p>Assistant des ressources humaines (assistant RH) <input type="checkbox"/></p> <p>Consultant RH <input type="checkbox"/></p> <p>Chargé de recrutement <input type="checkbox"/></p> <p>Chargé de formation <input type="checkbox"/></p>
<b>A4. Si oui, depuis combien de temps ?</b>	<p>Moins d'1 an <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 1 et 3 ans <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 3 et 5 ans <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 5 et 15 ans <input type="checkbox"/></p> <p>Plus de 15 ans <input type="checkbox"/></p>
<b>A5. Êtes-vous dans ;</b>	<p>Le secteur marchand <input type="checkbox"/></p> <p>Le secteur non marchand <input type="checkbox"/></p>
<b>A6. Dans quel domaine d'activité précis se situe votre entreprise ?</b>	<p>Agroalimentaire <input type="checkbox"/></p> <p>Banque / Assurance <input type="checkbox"/></p> <p>Santé <input type="checkbox"/></p> <p>Bois / Papier / Carton / Imprimerie <input type="checkbox"/></p> <p>BTP / Matériaux de construction <input type="checkbox"/></p> <p>Chimie / Parachimie <input type="checkbox"/></p>



Commerce / Négoce / Distribution	<input type="checkbox"/>
Édition / Communication / Multimédia	<input type="checkbox"/>
Électronique / Électricité	<input type="checkbox"/>
Études et conseils	<input type="checkbox"/>
Industrie pharmaceutique	<input type="checkbox"/>
Informatique / Télécoms	<input type="checkbox"/>
Machines et équipements / Automobile	<input type="checkbox"/>
Métallurgie / Travail du métal	<input type="checkbox"/>
Plastique / Caoutchouc	<input type="checkbox"/>
Services aux entreprises	<input type="checkbox"/>
Textile / Habillement / Chaussure	<input type="checkbox"/>
Transports / Logistique	<input type="checkbox"/>
Autre	<input type="checkbox"/>

**A7. Dans quel type d'entreprise travaillez-vous ?**

Micro-entreprise (Moins de 10 salariés)	<input type="checkbox"/>
Petite entreprise (Moins de 50 salariés)	<input type="checkbox"/>
Moyenne entreprise (Moins de 250 salariés)	<input type="checkbox"/>
Grande entreprise (Plus de 250 salariés)	<input type="checkbox"/>

**A8. Selon-vous, au sein de votre entreprise, quel est le pourcentage de personnes atteintes de maladies psychosociales ?**

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

———————————

**A9. Y a-t-il des actions mises en place ?**

Oui

Non

**A10. Si oui, lesquelles ? (Détaillez votre réponse)**

Préventive

Commentaire



Curative

Commentaire

**A11. Qu'envisageriez-vous comme autre(s) actions ?**

**A12. Quel est votre rôle en particulier auprès d'une personne atteinte d'une maladie psychosociale ?**

**A13. Avez-vous déjà entendu parler du Bore-out ?**

Oui

Non

**A14. Quelles sont vos connaissances au sujet du Bore-out ? (1 correspond à des connaissances minimales et 10 à des connaissances maximales)**

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

-  -  -  -  -  -  -  -  -  -

**A15. Faites-vous la différence entre Burn-out et Bore-out ?**

Oui

Non

**A16. Selon-vous, quelles pourraient être les causes du Bore-out ?**



A17. Et les conséquences ?

A18. Y a-t-il un profil d'employé plus à risque face au Bore-out ?

Oui

Non

A19. Si oui, le(s)quel(s) ? (Plusieurs propositions peuvent être cochées)

Sujet jeune

Sujet âgé

Profil junior

Profil senior

Profil à faible qualification

Profil à forte qualification

**Je vous remercie de votre participation.**

**Descamps Coralie**

**Etudiante en Master en Santé Publique UCL**

### Annexe 3 : Tableaux des p-valeurs des Tests Chi-carré

<b>Tableau 5a : Test du Chi<sup>2</sup> « Actions mises en place »</b>			
	<b>Valeur</b>	<b>Ddl</b>	<b>Signification asymptotique (bilatérale)</b>
<b>Test Chi-carré de Pearson</b>	0.905	1	*0.342
*P-valeur pour Test Chi <sup>2</sup> de Pearson			

<b>Tableau 6a : Khi-carré de Pearson Signification asymptotique</b>			
	<b>Valeur</b>	<b>Ddl</b>	<b>Signification asymptotique (bilatérale)</b>
<b>Test Chi-carré de Pearson</b>			
<i>Secteur</i>			
Total des deux secteurs	2.341	3	*0.505
*P-valeur pour Test Chi <sup>2</sup> de Pearson			

<b>Tableau 7a : Chi-carré de Pearson Signification asymptotique</b>			
	<b>Valeur</b>	<b>Ddl</b>	<b>Signification asymptotique (bilatérale)</b>
<b>Test Chi-carré de Pearson</b>			
<i>Secteur</i>			
Total des deux secteurs	0.241	1	*0.624
*P-valeur pour Test Chi <sup>2</sup> de Pearson			

<b>Tableau 8a : Khi-carré de Pearson Signification asymptotique</b>			
	<b>Valeur</b>	<b>Ddl</b>	<b>Signification asymptotique (bilatérale)</b>
<b>Test Chi-carré de Pearson</b>			
<i>Secteur</i>			
Total des deux secteurs	0.361	1	0.548
*P-valeur pour Test Chi <sup>2</sup> de Pearson			

