

Le *bore-out*, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux

EN RÉSUMÉ

Si la surcharge de travail peut être à l'origine du *burnout*, la baisse ou le manque d'activité de travail inscrit le *bore-out* au tableau des risques psychosociaux. Le « *Bore-out Syndrom* » prend racine dans les terreaux fertiles des réorganisations qui se succèdent, laissant des services entiers sans mission bien définie. Prévenir l'ennui au travail est devenu un enjeu fort en raison du risque de rupture d'équilibre autour de la centralité du travail. Les directions des Ressources humaines misent aujourd'hui davantage sur les compétences d'adaptation que sur les compétences-métier pour pallier le risque de désengagement au travail. Pour éviter l'inconfort émotionnel dû aux ruminations et procrastinations, des stratégies de contournements se multiplient chez les salariés. Quoique mal perçue socialement et source de culpabilité chez ses victimes, le *bore-out* peut néanmoins révéler des talents... à condition de pouvoir en sortir.

AUTEUR :

S. Bataille, Réseau Reconstruction post *burnout* (RPBO)

MOTS CLÉS

Risque psychosocial / organisation du travail / stress / épuisement professionnel



© PHOTOSBIA/BANQUE D'IMAGES 123RF

Le *bore-out*, beaucoup moins médiatisé que le *burnout* mais révélateur de l'époque actuelle, inquiète de plus en plus les chercheurs en sciences sociales. En effet, le monde du travail est tout autant capable de générer du stress par le « trop » que par le « pas assez » d'activité. Plusieurs définitions de ce syndrome existent, mettant toutes l'accent sur 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 est un tabou dans une société en crise où le chômage a pris racine depuis longtemps. Nouveau risque psychosocial, l'ennui au travail, lorsqu'il devient pathologique, porte le nom de « *Bore-out Syndrom* ». Comment peut-on s'ennuyer au travail ? Quelles sont les causes du *bore-out* ? Comment se prémunir de l'ennui professionnel ? Comment aider les salariés qui en souffrent ?

Le *bore-out*, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux

À L'ORIGINE DU BORE-OUT

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 de ce phénomène.

Les réorganisations amènent une triple rupture. Tout d'abord une rupture du temps, c'est-à-dire du rythme des activités quotidiennes mais aussi futures ; puis une rupture de l'espace, c'est-à-dire de l'organisation du travail ; et enfin une rupture des frontières du métier, c'est-à-dire du périmètre des compétences (savoir-faire/formation).

Dans l'entreprise, pour le salarié, il est primordial de comprendre le sens et la direction des changements ainsi que les objectifs que l'on attend de lui. En l'absence de ces repères stables, un climat d'attente anxigène s'installe, avec souvent l'apparition de paralysie comportementale et motivationnelle des salariés, sans forcément que leur emploi ne soit pour autant directement menacé. Ce phénomène touche toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité.

Dans certaines entreprises, organisations, institutions ou associations, suite à une baisse de l'activité ou une réorganisation, des postes se retrouvent en doublon et se vident de leur contenu. Les salariés restant doivent travailler ensemble pour la mise en commun de leurs dossiers respectifs en sachant qu'à terme leurs activités seront fusionnées. L'équation constitue un véritable casse-tête pour les services des Ressources humaines (RH) lorsqu'il ne s'agit pas d'une, mais deux, voire trois fusion-acquisitions en peu de temps. C'est d'employabilité et de sécurisation des parcours dont il s'agit ici... Préserver des emplois, sauver des carrières.

Dans ce facteur-temps émergent les racines du non-sens et du *bore-out*. Le salarié espère un nouveau poste au contenu idéal alors même qu'il doit effectuer la passation de ses dossiers, sans savoir ce qu'il adviendra pour lui. De plus, la disparition du poste ne signifiant pas forcément disparition de son emploi, rajoute un niveau d'incongruence à l'interprétation de sa situation.

L'ENNUI AU TRAVAIL : LE NOUVEAU RISQUE PSYCHOSOCIAL ?

Lors d'échanges informels, les médecins du travail et les consultants en gestion de carrière constatent que ce phénomène est de plus en plus évoqué lors des consultations. Selon eux, les salariés seraient autant épuisés par « trop » de travail (*burnout*) que par « pas assez » de travail (*bore-out*).

UN RISQUE PSYCHOSOCIAL MULTIFACTORIEL

Si on ne peut pas faire de profil-type du salarié qui s'ennuie, il existe néanmoins toujours pour chacun d'eux 3 causes-racines : l'**organisation** (la répartition de la charge de travail), le **savoir-faire** (les compétences) et les **motivations** (intérêts, envies, ambition...), le tout cristallisé sur fond d'**histoire individuelle** (trajectoire professionnelle, estime de soi, besoin de reconnaissance...). Sans parler de caractère, ni de personnalité, il est important d'observer les comportements sociaux et leurs niveaux d'interaction avec le reste des salariés.

RISQUE ORGANISATIONNEL

Analyser et comprendre l'organisation du travail dans l'entreprise permet de dresser la carte des risques

de *bore-out*. L'entreprise a-t-elle identifié ses points forts (métiers, expertises, technologies, ressources, logistiques, finances, alliances stratégiques...) ? Est-elle en mesure d'alimenter chaque collaborateur en missions ? Est-elle en vigilance quant à ses services ou ses collaborateurs en *bore-out* ?

RISQUE PROFESSIONNEL-MÉTIER

Le *bore-out* peut trouver son origine parfois dans le niveau de formation du salarié qui n'est pas adapté. Ce peut être le cas de tous ces jeunes, hyper-diplômés, reconvertis par dépit pour les nécessités du premier emploi, qui se trouvent à moyen terme en conflit avec leurs valeurs et leurs intérêts. Même si les qualifications tentent à rassurer le recruteur, ce dernier n'anticipe pas l'effet lassitude de ces profils surqualifiés à moyen terme.

Le *bore-out* peut aussi se situer dans une parfaite maîtrise du poste et de ses missions. Ainsi, les bons éléments ayant obtenu des résultats positifs chaque année, vont plafonner à un moment donné si on ne leur confie pas de nouvelles responsabilités.

RISQUE PERSONNEL (VÉCU DU TRAVAIL)

En plus des causes liées à l'organisation et au métier se rajoutent celles du vécu et du ressenti de l'individu par rapport 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.

RISQUE DE PERTE DE REPÈRES

L'histoire de l'entreprise (réorganisation successive, rachat, fusion, rapprochement) et celle des salariés

dessinent une empreinte commune qui brouille les repères identitaires de chacun. En chemin, des salariés se perdent, s'éloignent, s'isolent, employant des sigles que plus personne n'utilise ni ne connaît, seule preuve qu'ils ont existé un jour dans une entreprise qui, depuis, a évolué.

RISQUE DE « PLACARD »

Compte tenu de témoignages de salariés et des cultures d'entreprise recensées dans le cadre d'accompagnement à l'emploi, il ressort **trois types de « placards »** :

● **Le placard de type social** est celui où le salarié est situé physiquement dans les espaces de travail et avec les autres. Il peut s'agir d'un poste dit « aménagé » qui, officiellement, lui permet de reprendre une activité professionnelle, après un problème de santé par exemple, mais dans lequel il n'y a plus de substance. C'est une situation délicate que le salarié prend pour un avantage à son retour, puis qui devient franchement dérangeante quand le salarié a repris ses marques et demande à réaliser du travail concret. « *Si, bien sûr que j'ai manifesté ma présence. J'ai proposé à ma collègue de bureau de l'aider, mais rien à faire... à croire qu'elle avait des ordres. Même en son absence, mon supérieur m'a interdit de faire son boulot. C'est à n'y rien comprendre. Du coup, on reste dans son coin, on attend que le temps passe. C'est long, très long et surtout à n'y rien comprendre, parce que je vois les autres débordés !* ».

● **Le placard « libéré »** est celui dans lequel le salarié est libéré de toutes contraintes ou de traçabilité sur son activité à son employeur. On le retrouve chez les cadres au forfait, souvent proche d'une direction opérationnelle, à qui on laisse une totale liberté sur leur journée. « *J'ai été cadre dirigeant chez X pendant*

15 ans où j'ai démarré en tant que gestionnaire de fortune, puis formateur interne pour les agences en région. Je représente encore la banque dans les réseaux et les universités, mais je n'ai plus de responsabilité en tant que manager. Je suis libre de mes horaires et je m'organise comme je veux. Je n'ai rien à faire depuis qu'on m'a mis à l'écart. J'ai même bénéficié d'une formation de 10 mois pour apprendre les techniques de coaching et de développement personnel qui me passionnent. Je n'ai pas de mission, je n'ai pas d'objectif et je n'ai pas de contrainte. J'ai refusé un retour en agence en tant que responsable clientèle et depuis j'erre (...) je peux même faire mes missions à l'extérieur si je veux. Mon employeur ne me demande rien, aucun compte à rendre. Je répartis mon activité environ entre 40 % de temps de présence en interne et le reste à l'extérieur ». Ces types de placard ne font pas souffrir outre mesure, car les personnes sont « occupées », mais elles perdent leur sentiment d'appartenance et leur identité métier au profit d'une autre identité professionnelle qu'ils échafaudent par défaut et sur le long terme.

● **Le placard du chargé de mission** se caractérise par une absence de rattachement hiérarchique clair, ni contenu de mission tranché, lui conférant une absence totale de légitimité. En outre, comme il n'est pas inscrit dans les répertoires des métiers de l'entreprise, il sert souvent de variable d'ajustement quand l'entreprise tient à préserver ses emplois. Dans un environnement de pleine activité, ces postes de « chargé de mission » sont souvent occupés par des salariés renommés « consultants » et n'ont pas vocation à être pérennisés, sauf si l'objectif est de protéger la personne qui occupe ce poste. Laissés

dans le flou de leur mission, mais protégés par une direction, ces salariés « libérés » vivent difficilement leur liberté sans contrainte, surtout s'ils n'ont pas l'habitude de travailler en mode consulting. « *Durant les 3 dernières années, mes postes ont disparu. D'abord, au service communication, puis au service clientèle. Malgré plusieurs manifestations auprès du directeur des Ressources humaines (DRH), en tant que membre du Comité de direction, j'ai fait savoir à mon directeur général que ça ne pouvait plus durer. Dans le mois qui suivait, j'étais devenue chargée de mission de... rien du tout...Juste pour avoir la paix. La direction n'a pas écrit de lettre de mission (...) j'attends toujours, j'ai juste le statut, l'étiquette, mais je ne sers à rien* ».

UN RISQUE PSYCHOSOCIAL DIFFICILE À CERNER

La souffrance issue du *bore-out* est beaucoup plus subtile à décoder car **mal assumée** par le salarié. Celui-ci évoquera l'ennui par manque de stimulation dans son poste ou l'envie de changer parce qu'il aspire à plus de responsabilités. « *Dans mon travail, je m'ennuie, j'ai besoin d'être stimulé par des projets et par des nouvelles demandes à résoudre. Je voudrais avoir plus de responsabilités or l'entreprise ne pourra pas m'offrir d'opportunités (...). Ayant un contrat de travail « confortable », dans une belle boîte, je ne souhaite pas prendre de risque et je ne suis pas pressé* ». Bref, rien d'alarmant à première vue, bien que s'y trouvent déjà les racines du *bore-out*. Le salarié sait qu'il s'ennuie, mais ne bouge pas, ni ne met de projet en route, attendant que quelque chose se passe... en dehors de lui. En effet, le **désir de travail** est ici empêché, étouffé par la plainte et la souffrance [1].

Le *bore-out*, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux

COMPLEXE DU SURVIVANT

Lors des réorganisations, avoir la chance de garder son emploi crée une situation paradoxalement anxiogène, car ne pas savoir « quand » seront redistribués les rôles précis de chacun devient un enjeu fort de risque lors des réorganisations qui s'éternisent. Un temps d'attente est toujours plus anxiogène, quelle qu'en soit l'issue pour un salarié, que la mise en action de ses compétences pour un projet futile. Ainsi, lors de ces périodes, certains salariés développent le « *syndrome du survivant* » : ils doutent à propos de leur mission, de leur rôle [2] et surtout de leur utilité. Le temps suspendu de travail empêche le salarié d'agir sereinement sur son environnement, créant un malaise parfois relayé par le collectif.

COMPÉTENCE-MÉTIER VS CAPACITÉS D'ADAPTATION

Dans les nouvelles organisations du travail, le salarié dérive vers le doute (« *Aurai-je encore ma place ?* ») [3], avec un état d'esprit interrogatif (« *Que se passe-t-il ?* »), puis vers la frustration (« *Pourquoi moi ?* »), avant de se résigner ou d'errer dans les limbes de l'ennui (« *Comment vais-je m'occuper ?* ») alors même qu'il occupe bel et bien un emploi. Il se trouve en décalage et commence à douter de lui et de l'ensemble de ses compétences, sans avoir les capacités de rationaliser son adaptabilité (« *Mais alors, à quoi je sers ?* »). Le processus et le risque de *bore-out* sont en marche. Aujourd'hui les entreprises n'attendent plus du salarié des compétences-métier, mais surtout des capacités d'adaptation. On assiste donc à un passage des *hard-skills* (niveau d'études, formation, années d'expérience...) vers les *soft-skills* (capacités relationnelles, de coopération, de communication...)

pour aboutir aux très recherchées *soft-adaptability*. Le salarié idéal aujourd'hui doit avoir des capacités de flexibilité pour le bien de l'organisation et de son emploi alors que les compétences-métier passent au second plan [4].

ENNUI, RUMINATION, PROCRASTINATION : LES RISQUES INVISIBLES

Le *bore-out* se mijote dans le temps, il se nourrit de **tabou**, de **doute**, de la **rumination** et mène à la **procrastination**. Ainsi, les salariés à risque tentent de cacher leur état, jusqu'à un certain point, dans le but de préserver leur emploi et surtout leur honneur pour ne pas être catalogué de fainéant ou de placardisé. D'autant plus qu'il est difficile de remettre en cause une activité, dans laquelle, certes on s'ennuie, mais qui assure un salaire à la fin du mois et garantit la sécurité financière du foyer. Les salariés qui s'ennuient au travail finissent par se laisser envouter par les bénéfices secondaires, à savoir ceux qu'ils y gagnent, malgré la plainte évoquée [5].

Cependant, il est urgent de réagir car **les effets de la non-action à l'épreuve dans le *bore-out* sont connus pour démultiplier les risques cardiovasculaires** [6]. Selon l'étude « *Bored to death* », réalisée en 2010 en Angleterre, par Britton et Shipley [7], portant sur 7 500 membres du service public, les salariés qui s'ennuient au travail présenteraient un risque deux à trois fois plus élevé d'accidents cardiovasculaires que ceux dont l'emploi est stimulant. Quant aux effets psychiques, liés aux ruminations, aux doutes et à l'anxiété, ceux-ci sont connus pour préparer le terrain dépressif en annihilant toute motivation, intérêt et volonté. L'état de la personne en *bore-out* se rapproche plus de l'état dépressif que de la

paresse. L'être humain n'est pas fait pour l'oisiveté qui dure [6].

UN RISQUE PSYCHOSOCIAL MAL ASSUMÉ

CRAINTE DU REGARD SOCIAL

C'est l'une des premières raisons de l'opacité autour du *bore-out*. La place du travail est si importante qu'il est impossible d'échapper à la déclinaison de son identité professionnelle lors de contacts en société. « *Que faites-vous dans la vie ?* » est la question clé pour nouer un contact avec un inconnu. Réflexe social intégré dans les normes de politesse, cette question offre la possibilité d'une intégration facile en société. De plus, mettre en avant l'importance de son travail et de la charge que cela représente sera valorisé comme une ambition. À l'inverse, évoquer son ennui au travail dans la conversation catalogue l'interlocuteur comme personne sans ambition.

D'autre part, les médias et les pouvoirs publics ont communiqué à outrance sur le *burnout*, qui est le corollaire d'une société orientée vers la consommation, la performance et parallèlement rongée par le chômage et la précarité. Dans ce contexte, oser avouer son ennui est une provocation suivie d'un risque de rupture sociale.

CONFLIT MORAL

La seconde raison repose sur le principe que « *toute peine mérite salaire* ». Faire des efforts pour gagner de l'argent est donc normal, d'autant qu'un contrat scelle l'accord. Alors, quand le contenu du poste se vide à tel point que la tâche n'a plus lieu, la question du mérite se pose. Le salarié honnête y pense jusqu'au conflit de valeur, source de sa souffrance psychique. Comment peut-on ne « faire-rien » et cepen-

dant d'être payé en retour ? Cela déclenche automatiquement un auto-jugement dépréciateur : celui d'être payé à ne rien faire, d'être faimé et d'en profiter. Le salarié vit alors ce décalage dans ses valeurs et croyances.

INCONGRUENCE ÉMOTIONNELLE : BÉNÉFICES SECONDAIRE DE L'ENNUI

La troisième raison, conséquence des précédentes, repose sur l'inconfort émotionnel due à la dissonance cognitive [8]. En effet, l'inhibition de l'action ou le « non-faire » dégrade fortement la dynamique des processus cognitifs et psychiques pouvant entraîner une altération de la santé plus importante que l'action mobilisant les ressources du sujet, même si, au final cette dernière ne sert à rien [6]. Il est toujours mieux d'avoir une occupation, une action à faire, à réaliser, plutôt que de gaspiller ses ressources cognitives et mentales à ne « faire-rien ». La dette psychique qui en résulte est bien plus lourde à porter qu'une énergie physique consommée qui se contenterait d'une bonne nuit de sommeil réparateur. L'expérience de la fatigue due au **contexte d'ennui et d'inutilité sociale épuise le salarié** en détériorant sa santé physique et sa santé mentale (atteinte de l'estime de soi, de ses capacités et de son sentiment d'utilité) [6, 8]. Ce manque d'intérêt et/ou d'envie se rapprochent de l'acédie [9], qui est un état psychique dans lequel l'individu est ébranlé dans ses repères et dans sa vie en général.

Cependant, le peu d'études théoriques sur l'ennui ne démontrent pas pourquoi certains n'en souffrent pas et s'en sortent alors que d'autres en deviennent malades. Y aurait-il des profils de personnes qui s'ennuieraient plus vite ou qui au contraire supporteraient mieux l'ennui ? On retrouve là, la même lo-

gique multifactorielle des enquêtes sur les risques psychosociaux (RPS) dans laquelle l'exploration des contextes est primordiale.

LES STRATÉGIES DE CONTOURNEMENT DE L'ENNUI

Pour **éviter les effets négatifs liés à l'ennui**, la première tentative est de le **rationnaliser**. Les croyances prédictives soutenant l'effort de l'attente se mettent en place : « *L'activité va bien finir par repartir* », « *Bientôt, mon chef va venir me confier une nouvelle mission* », « *Quand la réorganisation sera passée, on y verra tous plus clair et on saura qui doit faire quoi...* ».

La deuxième tentative est de faire preuve de créativité afin d'élaborer des stratégies d'évitement ou de contournement de l'ennui : occuper le temps, trouver dans la moindre activité un rôle à tenir le plus longtemps possible. « *Je ne traite que 2 commandes ce matin, pour me garder les 2 autres cet après-midi* », « *Mon rendez-vous s'est annulé et du coup je pourrais partir, mais j'essaie de voir si je peux me rendre utile* ». Ralentir, espacer la tâche, mettre de côté ou proposer son aide sont les actions privilégiées pour éviter une émotion négative liée à l'ennui et surtout à l'inutilité sociale.

Passés ces deux stades, le salarié enclenche un troisième niveau de stratégie de contournement : l'ennui devient tel qu'il prend la décision de traiter ses affaires personnelles sur le lieu de travail, ou prend le temps de discuter, d'échanger avec les collègues en démultipliant autant que nécessaire les pauses café, cigarettes, déjeuner... Le tout avec une certaine agilité sociale.

Quand ces stratégies de contournement se sont épuisées, la personne s'enfoncé, perd toute estime d'elle-même tout en culpabilisant de ne

servir à rien, pouvant aboutir à la destruction du désir de travail et de tout intérêt pour celui-ci.

LES PARADOXES DU BORE-OUT

Les médecins des services de santé au travail, les consultants en gestion de carrière, et parfois les assistantes sociales sont souvent les premiers à recueillir les maux du travail. Et même s'ils sont nombreux, les salariés en *bore-out* sont plus difficiles à débusquer que ceux en *burnout*.

L'ENNUI SE DÉFINIT TOUJOURS PAR DÉFAUT

L'investigation autour du *bore-out* ne donne accès qu'à des informations sur « *ce que le salarié n'était pas avant* » : « *Je n'ai pas assez de travail, avant le service croulait sous les commandes* », « *Je n'ai rien à faire alors que l'année dernière à cette époque, j'étais sous l'eau* », « *Avant, on venait toujours me demander d'intervenir, maintenant, j'ai perdu espoir qu'on vienne me donner du boulot* »...

Il s'agit encore d'une rupture de rythme, une cassure du temps. Il y a bien **un avant** et **un après** démontrant qu'il s'agit d'un processus et non d'un état [10]. Tous les témoignages et les récits du *bore-out* commencent par « *Il était une fois... avant* ». Il est difficile aux salariés concernés de savoir de quoi il ressort au juste, car l'ennui est un vide, un néant, une faille. Il y a un manque de repère, un manque de frontière, une impossibilité de construction. Comme le *burnout*, il n'a ni début, ni fin bien identifiable, car **il s'installe insidieusement dans une chronicité** et dans un espace-temps d'avantage digne de la logique de Kairos que celle de Cronos [11]¹.

1. Kairos contrôle le temps quantitatif (les horaires, les dates, les jours...). Cronos contrôle le temps qualitatif (les cycles, les saisons, les périodes...).

Le *bore-out*, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux

Ainsi, en écoutant un salarié en *bore-out*, il livrera ce qu'il aimait bien faire avant et ce vers quoi il aimerait aller. En s'appuyant sur ses intérêts, certains managers ou médecins du travail arrivent à redynamiser le salarié en *bore-out* et l'inciter à se projeter vers un avenir enrichissant. S'il n'a pas assez d'idée ou de motivation, le projet professionnel peut se construire sur la base de ce qu'il ne veut plus (par défaut), le tout étant de relancer la réflexion personnelle avant qu'elle-même ne se fige.

DERRIÈRE L'ENNUI : UN PLAISIR-AMBIGU

Pour un salarié, avouer qu'il s'ennuie au travail est très mal vu dans l'entreprise, d'autant plus s'il est manager. Cela peut être même perçu comme une trahison et elle est souvent niée par la hiérarchie « *Quand, sur les conseils de mon manager de proximité, je suis allée en parler à la DRH, elle m'a ri au nez en me disant : mais estimes-toi heureuse car, toi, tu as encore un job !* ». Or, c'est justement cette **plainte empêchée**, qui peut également provoquer de multiples manifestations (présentéisme, lassitude, manque d'entrain, d'énergie, sentiment d'inutilité, absentéisme, syndrome anxio-dépressif...).

Ne pas se plaindre, parce qu'on a la chance d'avoir un travail, bien rémunéré, suffit à mettre les salariés en double contrainte : s'ennuyer et ne pas avoir le droit de le dire est un savoir-(non)-faire très ambigu. Par-dessus la non-plainte, se rajoute la honte que ressent le salarié quand il compare sa situation aux chômeurs ou à ceux qui ont été licenciés lors de la dernière réorganisation. Ce double-regard, introspectif et moralisateur que le salarié porte sur lui, provoque

un double jugement mélangé de honte et de plaisir-égoïste.

DERRIÈRE L'ENNUI : L'ATTENTE D'UNE AUTORITÉ

Les salariés en *bore-out* attendent et expriment leur besoin d'être guidés, aiguillés, accompagnés pour sortir de leur situation. « *J'envie les autres qui vont en réunion ! ... ne rien avoir à faire est insupportable* » et puis il y a ceux qui expriment clairement qu'ils ont besoin d'un déclic extérieur : « *Il faudrait que j'y sois obligé, une nécessité, une obligation (...). Parce que là, je n'ai vraiment plus d'énergie, je suis fatigué. Je suis comme un tuyau sans pression* ».

Ils sont en attente d'une forme d'autorité qui les guide.

En premier lieu, ce peut être le positionnement courageux de leur manager. Les salariés en *bore-out*, en général, attendent de leur manager de proximité qu'il leur redonne une activité à faire. D'autres font tout de même preuve d'initiative et profitent de cette accalmie pour optimiser leur espace de travail quotidien (classement, rangement, mise en ordre...), fidéliser leurs clients (contacts téléphoniques d'affabilité, déjeuners...), s'informer des nouveautés du secteur, mais c'est toujours du « chef » qu'ils attendent un changement.

Or, les managers peuvent souffrir eux-mêmes de *bore-out*, ce qui est plus difficile à vivre car celui-ci doit trouver une activité pour lui-même et son équipe. Les plus grands cas de désarroi se situent d'ailleurs dans cette strate intermédiaire. L'absence de rôle managérial à jouer est vécu comme un déshonneur. « *J'allais chercher des missions internes pour alimenter mes équipes, pour éviter que le service ne disparaisse... mais à chaque fois, je devais annoncer à mes meilleurs collaborateurs qu'il fallait*

attendre, tout en ayant la crainte qu'ils ne partent ailleurs ». Cette situation est douloureuse **pour le manager parce qu'elle remet en question son propre pouvoir et ses compétences d'autorité**. Certains arrivent à passer au-delà de cette absence de légitimité et ont le courage d'accompagner leurs collaborateurs dans une logique de mobilité de survie, quitte à perdre leurs meilleurs éléments. Ce courage managérial est assez rare pour le souligner.

La deuxième est une **autorité de compétence attendue de la part des RH**. Dans les cas de *bore-out*, les salariés attendent des RH qu'elles soient visionnaires. Sans forcément avoir d'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) en place, les entretiens professionnels obligatoires depuis la réforme de la formation professionnelle [12, 13] sont déjà une amorce de solution. Les périodes d'ennui au travail peuvent ainsi être de bons moments pour démarrer une réflexion en profondeur sur son évolution professionnelle avec l'aide des responsables mobilité, des consultants ou des responsables formation. Les attentes envers les RH sont importantes et celles-ci nécessitent d'être concrètes (bilan de compétence, point carrière, entretien conseil, aide à l'élaboration de projet...). Cette autorité de compétence fait partie de leurs missions et est très attendue par les salariés. La troisième **autorité renvoie à sa propre responsabilité**. Le salarié peut se remettre en question et mettre en œuvre des actions concrètes : veille du marché du travail, recherche d'opportunités professionnelles, prise de contact avec des cabinets de recrutement, des acteurs de l'accompagnement du conseil en évolution professionnel

(CEP)²... À l'inverse, il peut s'installer dans une situation qui ne lui convient pas, mais dont il ne perçoit pas d'issue. Dans ces deux options, il faut réinterroger la notion de responsabilité de soi quant à sa propre carrière et se demander ce qui pourrait enclencher une réflexion vers une autre situation.

L'ENNUI : UN RÉVÉLATEUR DE TALENT ?

À condition de savoir faire de l'ennui un levier d'action, des talents peuvent émerger lors de cette période. Des salariés profitent de ce temps pour se former dans une logique d'acquisition de compétences.

Ainsi, sous la protection sociale et économique de l'entreprise, il arrive que les salariés ne se privent pas de formations, de rencontres, de réseaux sociaux internes pouvant être érigés en projet social d'entreprise. En outre, les services RH y trouvent leur compte, car ces occupations révèlent des projets professionnels dans le cadre du CEP qui peuvent permettre à certains de faire un point sur leur carrière et effleurer l'envie de mettre en place une stratégie pour sortir de l'ennui.

L'ENNUI : UN INCUBATEUR D'EXCELLENCE ?

Lorsque le salarié parvient à transcender l'ennui par les moyens qu'il se donne, il peut alors le sublimer et faire émerger son excellence. « J'ai commencé par surfer sur les sites d'innovation (...), j'ai pris des contacts sur des réseaux sociaux et dans des colloques. J'ai sympathisé avec un ingénieur en robotique qui avait un projet d'implantation dans le secteur médical (...). Le prototype de fauteuil roulant assisté est né rapidement, nous l'avons testé avec les équipes de neurologues et les kinés

2. Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est assuré, notamment, par les cinq organismes suivants : Pôle emploi, Cap emploi, l'Apec (Association pour l'emploi des cadres), les missions locales et les Opacif (Organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation).

3. L'empowerment, concept récent dans le management, est à considérer comme un « enrichissement des responsabilités et des champs d'action professionnels ». Il prône un management par les compétences, basé sur un repérage des potentialités et leur meilleure utilisation possible plutôt que sur une normalisation ad hoc de celle-ci dans une organisation préétablie.

au CHRU (...). Une startup est en train de nous approcher ».

SORTIR DU BORE-OUT

REEMPLIR LE TEMPS D'ATTENTE

Chaque salarié en *bore-out* vit plus ou moins difficilement l'inactivité. Dans le meilleur des cas, il réussira à faire connaître sa situation ou à occuper son temps par des activités sociales, récréatives ou pédagogiques. Dans le pire des cas, il se sentira isolé, oublié du travail, nié dans ce qu'il est et dans son utilité sociale. Ce risque peut amener à la dépression et au non-désir de travail laissant la personne dans un véritable désarroi et aboutir, par extension, à des idées noires quant à son utilité dans la vie en général. Le travail définissant une bonne partie de la vie sociale, aller au travail ne suffit plus à avoir une utilité sociale reconnue. C'est bien de la **notion de reconnaissance** dont il est question ici. Ainsi, l'attente est nécessaire et incontournable pour sortir du *bore-out* avant qu'il ne l'engouffre totalement. Ce temps d'attente doit être mis à profit de quelque manière que ce soit.

Une autre voie peut être d'aider le salarié à bien cerner les enjeux de son *bore-out*. Qu'y gagne-t-il temporairement ? Qu'y gagnera-t-il à long terme ? Et si la situation l'empêche réellement d'agir, n'y a-t-il pas une activité qu'il puisse exercer en dehors ou en périphérie de son travail pour ne pas tomber en dépression ?

Derrière ces questions se posent celles de l'**utilité de soi**, de l'**engagement de soi** dans l'action et de l'**empowerment**³ [14], mais aussi de sa construction identitaire et de la

reconnaissance de soi à travers ce qu'on fait et le retour qu'on reçoit de son *alter ego*. Concepts sur lesquels, le monde de l'entreprise commence à réfléchir [15].

LE MÉDECIN DU TRAVAIL, PREMIER PRÉVENTEUR

Une fatigue chronique chez un salarié occupant un poste sans enjeu, avec peu ou pas de sollicitation, une activité quotidienne inférieure à 2 heures... sont des signes qui doivent alerter le médecin du travail d'un risque de *bore-out*. « Occupez-vous toujours le même poste depuis la dernière visite ? Avez-vous toujours les mêmes activités ? Vous a-t-on proposé une évolution, une formation... ? ».

Le médecin du travail est légitime pour alerter sur les risques d'usure par l'ennui. « Lors d'une visite périodique, un médecin remplaçant a lu mon dossier médical avec un regard neuf et diagnostiqué un *bore-out*. Alors que ses prédécesseurs avaient pensé au temps partiel thérapeutique, celui-ci m'a conseillé de reprendre mes études et de travailler plus, ce que j'ai fait après un bilan de compétences. J'estime, quatre ans plus tard, qu'il m'a un peu sauvé la vie ! ». Le médecin du travail, surtout lors des visites périodiques, sait entamer la conversation et diagnostiquer les risques de *bore-out*. En alerter la personne peut la réveiller et être le premier pas pour vouloir sortir de cet état, notamment en lui conseillant de trouver les bons relais dans l'entreprise (responsable formation) ou en dehors de celle-ci (organisme de formation, conseil en évolution professionnelle...). Le médecin du travail doit alerter l'employeur sur des situations de *bore-out* au sein de son organisation.

Le *bore-out*, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux

RESPONSABILISER LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Durant ce temps du vide, ce temps du rien, le salarié en *bore-out* est en incapacité de verbaliser des projets. Il se sent pris au piège, dépecé de son activité et de son rôle dans une entreprise à laquelle il appartient. Par confiance ou par incapacité à s'en sortir seul, il s'en remet totalement au management et à l'entreprise qui se doit d'assurer une protection. Il est de la responsabilité de l'employeur de prévenir les effets sur la santé des organisations du travail, notamment par le biais de l'évaluation des risques professionnels.

Les services RH disposent pourtant d'outils de prévention, d'alerte et de solutions. Tout d'abord, annuellement, les entretiens d'évaluation permettent de faire un bilan de l'année écoulée et un point sur les attendus du poste en termes de contenu, de charge, de compétences et d'intérêts. Ensuite, avec l'entretien professionnel qui doit avoir lieu obligatoirement tous les 2 ans mais systématiquement proposé à tout salarié qui reprend son activité après une période d'interruption (congé de maternité, parental, adoption, soutien familial, sabbatique, période de mobilité volontaire sécurisée, arrêt maladie de plus de 6 mois ou suite à mandat syndical). Globalement, l'articulation du CEP et de l'entretien professionnel permet de mieux identifier les compétences, transférables ou non, ainsi que celles requises pour un poste ou une fonction. Dans ces cas, si le *bore-out* est dû à une surqualification ou une mauvaise définition du périmètre du poste, à l'entreprise et au salarié de trouver ensemble une solution pour faire évoluer l'environnement ou la mission du poste. En outre, si ces solutions ne fonctionnent pas en interne, les ser-

vices RH, tout comme les salariés, peuvent trouver un conseil en se tournant vers des opérateurs du CEP ou des centres interinstitutionnels de bilans de compétences (CIBC) : bilan de compétences, pépinière d'entreprise, congé création d'entreprise... Ainsi, à condition d'être correctement accompagné dans l'identification de ses compétences et dans l'élaboration de son projet, toute évolution devient possible, grâce à ces dispositifs. Sortir du *bore-out* par la réalisation de soi (de son projet) est d'abord une question de temps, de méthode et de réflexion concertée.

REMETTRE EN QUESTION LA CENTRALITÉ DU TRAVAIL

Attente et espoir de prise en charge par l'entreprise ne sauraient être une solution unique pour le salarié en *bore-out*. Les pouvoirs publics ont mis en place le conseil en évolution professionnelle. En lui donnant accès à son compte personnel de formation, le salarié peut, à tout moment, faire part de ses souhaits d'évolution professionnelle, encore faut-il qu'il soit en mesure d'élaborer des pistes et qu'il soit écouté ou accompagné par les acteurs du marché de l'emploi en charge de ce rôle institutionnel. C'est bien la notion de coresponsabilité qui est en cause ici. Celle-ci passera forcément par une remise en perspective de leur pouvoir d'évolution, à condition qu'ils s'en emparent.

CONCLUSION

Les chercheurs en sciences sociales alertent depuis 2005 sur les risques de *bore-out*. En 2007, Rothlin et Werer [16] conceptualisent le *bore-out* comme un mal-être psychologique résultant d'un

déséquilibre entre le temps et le volume de travail. En 2008, une enquête réalisée sur 11 238 salariés par Stepstone [17] révèle que 30 % des Allemands, 33 % des Belges, 29 % des Suédois et 21 % des Danois, soit en moyenne 1 Européen sur 3, n'a pas assez de travail pour combler ses journées. En 2010, une enquête longitudinale menée sur 4 ans auprès de fonctionnaires anglais âgés de 35 à 55 ans révèle que les risques cardiovasculaires sont 2,5 fois plus élevés chez les personnes ayant déclaré s'ennuyer au travail [18].

Certains services de l'État sont d'avantage soumis au risque de *bore-out* (Fonction publique territoriale, Éducation nationale). D'autres sont, au contraire, en sur-régime (ministères chargés de la Justice et de la Santé) car ils doivent faire face à la violence, au vieillissement, à l'accès aux soins [18, 19]... Aucune étude, à ce jour, ne porte sur les entreprises privées, les associations ou les institutions parapubliques en France.

Les médecins du travail et les consultants en gestion de carrière constatent une augmentation du nombre de *bore-out* dans une société qui connaît un chômage élevé. Ce syndrome semble être une nouvelle manifestation de risque psychosocial et, à ce titre, doit être pris en compte dans les organisations de travail. Cependant, sa prise en considération par les services RH et un accompagnement adapté peuvent apporter des solutions au salarié, qui seront aussi innovantes pour l'entreprise.

POINTS À RETENIR

- Les médecins et les consultants en gestion de carrière constatent une augmentation parallèle du nombre de *burnout* et de *bore-out* dans une société qui paradoxalement connaît un chômage élevé.
- Les symptômes du *bore-out* entraînent fatigue et lassitude dans le travail à cause du manque de sollicitation et d'utilité sociale.
- Du fait de la culpabilité qu'il entraîne, le *bore-out* est tabou et s'installe de façon pernicieuse, privant le salarié de son énergie pour en sortir.
- Les accidents cardiovasculaires sont 2,5 fois plus élevés chez ces salariés.
- Le *bore-out* prend naissance dans un décalage chronique entre « temps de présence au travail » et « faible volume d'activité » réalisé dans ce même temps.
- Le conseil en évolution professionnel pourrait apporter des solutions aux actifs salariés se déclarant en *bore-out*.

BIBLIOGRAPHIE

- 1 | **BATAILLE S** - La reconstruction de l'identité professionnelle post-*burnout*. Quel capital social en héritage pour l'entreprise ? In: Lerouge L(Ed) - Approche Interdisciplinaire des risques psychosociaux au travail. Collection Le travail en débats. Série Colloques et congrès. Toulouse : Octarès Éditions ; 2014 : 213-38,350 p.
- 2 | **GROSS O** - Le syndrome du survivant : les « laissés pour compte » d'un licenciement. Dossier psychologie et management. *Psychoscope*. 2006 ; 27 : 3 p.
- 3 | **DE GAULEJAC V, BLONDEL F, TABOADA-LEONETTI I** - La lutte des places. Collection L'époque en débat. Paris : Desclée de Brouwer ; 2014 : 350 p.
- 4 | **LAURENS H** - Développer l'employabilité des salariés : former ne suffit plus. Vers une nouvelle approche par les capacités. Executive Mastere Management stratégique des RH. Thèse, HEC Paris, 2015.
- 5 | **FOLI O** - Plaintes, normes et intégration. Le cas d'une organisation bureaucratique. Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sociologie. Paris : Université Paris Dauphine ; 2008 : 429 p.
- 6 | **LABORIT H** - L'inhibition de l'action : biologie comportementale et physiopathologie. Paris : Elsevier Masson ; 1986 : 332 p.
- 7 | **BRITTON A, SHIPLEY MJ** - Bored to death? *Int J Epidemiol*. 2010 ; 39 (2) : 370-71.
- 8 | **FESTINGER L** - A Theory of Cognitive Dissonance. Redwood City : Standford University Press ; 1957 : 291 p.
- 9 | **ROBERT-DEMONTROND P, LE MOAL Y** - L'acédie comme mal des ambitions déçues : repères théoriques et études de cas. *Rev Int Psychosociol*. 2004 ; 23 (10) : 141-57.
- 10 | **BATAILLE S** - Se reconstruire après un *burnout*. Les chemins de la résilience professionnelle. Paris : InterÉditions Dunod ; 2013 : 219 p.
- 11 | **BATAILLE S** - Bien décider. Les trois déclics pour oser faire un choix. Collection Épanouissement. Paris : InterÉditions ; 2015 : 213 p.
- 12 | Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 pour un nouveau modèle économique et social au service de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation de l'emploi et des parcours professionnels des salariés. 2013 (www.unedic.org/sites/default/files/ani_securisation_de_l_emploi_11012013.pdf).
- 13 | Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. *J Off Répub Fr*. 2014 ; 55, 6 mars 2014 : 4848-900.
- 14 | **LOUBAT JR** - Penser le management en action sociale et médico-sociale. 2^e édition. Collection Santé sociale. Paris : Dunod ; 2014 : 432 p.
- 15 | **BRUN JP, DUGAS N** - La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*. 2005 ; 30 (2) : 79-88.
- 16 | **ROTHLIN P, WERDER PR** - Diagnose Boreout. Warum Unterforderung im Job krank macht. Heidelberg : Redline Wirtschaft ; 2007 : 134 p.
- 17 | Les Européens sont-ils satisfaits de leur ambiance de travail ? StepStone, 2008 (www.stepstone.fr/A-propos-de-StepStone/Espace-Presses/enquete-ambiance-travail.cfm).
- 18 | **BOURION C, TREBUCCQ S** - Le *bore-out* syndrome. *Rev Int Psychosociol*. 2011 ; 17 (41) : 319-46.
- 19 | **BOURION C** - Surtout, pas de vagues ! De la douce gouvernance aux conflits syndicaux. Paris. Editions Eska ; 2003 : 282 p.