



**HAL**  
open science

## Le bore-out ou l'épuisement professionnel par l'ennui: un corolaire à la souffrance au travail

Aziz Chtioui, Lamia Hechiche Salah, Sandra Ben Othmane

► **To cite this version:**

Aziz Chtioui, Lamia Hechiche Salah, Sandra Ben Othmane. Le bore-out ou l'épuisement professionnel par l'ennui: un corolaire à la souffrance au travail. 33e congrès de l'AGRH, Oct 2022, Brest, France. hal-04694209

**HAL Id: hal-04694209**

**<https://hal.science/hal-04694209v1>**

Submitted on 11 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## LE BORE-OUT OU L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL PAR L'ENNUI : UN COROLAIRE A LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?

**Aziz Chtioui**

Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan  
Université de Tunis, ISG Tunis, UR PRISME  
[aziz.chtioui@univ-lyon3.fr](mailto:aziz.chtioui@univ-lyon3.fr)

**Lamia Hechiche Salah**

Université de Tunis, ISG Tunis, UR PRISME  
[lamia.hechiche@gmail.com](mailto:lamia.hechiche@gmail.com)

**Sandra Ben Othmane**

Université de Tunis, ISG Tunis, UR PRISME  
[sandra.benothmane@gmail.com](mailto:sandra.benothmane@gmail.com)

### Résumé

Le travail occupe de nos jours une place importante dans la vie des individus. Il constitue un moyen privilégié pour se réaliser et s'insérer dans la société. Cependant, au cours de ces dernières décennies, le travail a subi d'importantes mutations affectant l'environnement du travail. La digitalisation, l'automatisation du travail, la précarité de l'emploi et les périodes de restructuration ont ainsi bouleversé le rapport de l'individu avec son travail. Si certains employés semblent surchargés jusqu'à l'épuisement, d'autres, à l'opposé, semblent mourir d'ennui au travail. Se retrouver dans une situation d'ennui mortel au travail peut conduire les employés à l'épuisement professionnel ou bore-out. Or, le bore-out peut générer des conséquences néfastes et constituer une source de souffrance pour les employés concernés. En effet, la souffrance au travail survient lorsque l'employé se heurte à des expériences psychologiques insurmontables et déstabilisantes. De nombreux auteurs associent le concept de « bore-out » à celui de « souffrance au travail », sans pour autant énoncer explicitement la manière dont ils sont associés ; d'où l'intérêt de comprendre en profondeur la relation entre ces deux concepts. Pour ce faire, des entretiens en profondeur auprès de 22 employés appartenant à des fonctions différentes nous ont permis de constater que la situation de bore-out vécue par nos informants génère de nombreux sentiments (inutilité, honte, tristesse, frustration et stagnation mentale) à l'origine d'une grande souffrance au travail.

**Mots-clés** : bore-out ; épuisement professionnel par l'ennui ; ennui au travail ; sentiment ; souffrance au travail

# LE BORE-OUT OU L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL PAR L'ENNUI : UN COROLAIRE A LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL ?

## Introduction

Étymologiquement, l'origine du mot travail vient du terme latin *tripalium* qui fait référence à un instrument de torture à l'époque romaine. Depuis, le terme travail a pris de nombreuses significations et a fait couler beaucoup d'encre. Durant des siècles, le travail était considéré comme une malédiction et un effort pénible (Boissonnat et Mabit, 1995). Ce n'est qu'à partir du XIXe siècle qu'il commence à occuper une place prépondérante, tant dans la société que dans la vie des individus (Cotteret *et al.*, 2011). Le travail constitue alors « *un des moyens privilégiés de la réalisation et de l'expression de soi* » (Cotteret *et al.*, 2011, p. 17) voire « *la voie principale de l'insertion sociale* » (Royer, 2002, p. 18). Ainsi, le travail n'a plus pour principale signification la torture ou la peine. Il constitue un besoin vital et revêt une importance capitale dans la vie de tous les individus. Morin et Forest (2007, p. 31) soulignent que le travail est avant tout « *une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur, qui lui donne en retour, un sentiment d'accomplissement et d'efficacité voire peut-être un sens à sa vie* ». Au sens moderne du terme, le travail permet à l'individu de prouver son existence, de se reconnaître et d'être reconnu.

Dernièrement, « *la médiatisation des suicides et plus récemment, celle du burnout laisserait entendre que le travail fait plus souffrir qu'avant* » (Saunders, 2016, p. 3). S'il ne fait aucun doute que la pénibilité physique a considérablement diminué au cours de ces dernières décennies, il n'en est pas de même de la pénibilité psychique qui semble avoir beaucoup augmenté. En effet, la digitalisation, l'automatisation du travail, la précarité de l'emploi ainsi que les périodes de restructuration ont affecté l'environnement du travail et ont bouleversé le rapport de l'individu avec son propre travail (Chapelle, 2016 ; Bourdages-Sylvain et Côté, 2020). De nombreuses exigences pèsent, désormais, sur les individus. La surcharge de travail et le temps passé à travailler deviennent difficiles à supporter par certains. Sollicités en permanence et éprouvant du mal à se déconnecter, de plus en plus nombreux sont ceux qui s'épuisent au travail et qui font un burnout.

Néanmoins, si certains semblent s'épuiser à la tâche et mourir de travail, d'autres, à l'opposé, semblent mourir d'ennui. En effet, certains employés vivent une situation d'ennui permanent qui peut devenir pathologique et conduire au bore-out (Bataille, 2016). Considérant le bore-out comme le nouveau fléau de l'époque actuelle, certains auteurs tels que Bourin et Trébucq (2011) ou encore Rengade (2016) parlent de pandémie silencieuse, douloureuse et difficile à détecter. En effet, les employés en situation de bore-out disent « *que leur vie professionnelle devient insensée et que leur vie psychique en est fortement ébranlée* » (Bourion et Trébucq, 2011 : 322). Ainsi, le bore-out peut générer des conséquences pernicieuses et constituer une source de souffrance pour les employés concernés. En effet, de nombreux auteurs (Bourion, 2006 ; Bourion et Trébucq, 2011 ; Santini, 2017 ; Bataille, 2016) associent le concept de « bore-out » au concept de « souffrance au travail », mais sans pour autant énoncer explicitement la manière dont ils sont associés. A notre connaissance, la relation entre les deux concepts n'a jamais fait l'objet d'une recherche empirique ; d'où l'intérêt de comprendre en profondeur la relation entre le bore-out et la souffrance au travail. C'est pourquoi nous allons essayer

d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche suivante : **Comment le bore-out peut-il générer de la souffrance au travail ?**

## **1. Cadre théorique**

### **1.1. Souffrance au travail : de la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail**

Bien que les recherches relatives à la souffrance au travail soient nombreuses, ce concept reste tout de même difficile à cerner (Probst, 2004). Selon Debout et Le Lay (2015), la souffrance au travail est une expérience psychologique désagréable et déstabilisante au fait de travailler. C'est une expérience subjective qui survient lorsque le sujet se heurte à des obstacles insurmontables et persistants, après avoir épuisé toutes ses ressources (Pezé, 2009). Dejours & Gernet (2012, p. 16) soulignent que la souffrance au travail désigne « *un éprouvé singulier témoin de la vie psychique. En tant que vécu subjectif, elle renvoie toujours à une expérience singulière liée à des situations et des pratiques de travail spécifiques* ». La souffrance au travail peut également être définie comme toute expérience psychique qui génère des affects négatifs et qui devient pathologique quand elle persiste (Molinier et Flottes, 2012). En effet, la souffrance au travail est souvent associée à des états de mal-être tels que la frustration, l'angoisse, l'ennui, l'anxiété, la honte, la monotonie, la colère, la peur, la culpabilité, l'insatisfaction ou encore la déception (Dejours, 1980 ; 1987) ainsi qu'à différentes pathologies au travail (*e.g.* pathologies de surcharge, de harcèlement ou encore de servitude).

Différentes approches, notamment la psychopathologie du travail et la psychodynamique du travail, peuvent être mobilisées pour aider à comprendre le concept de souffrance au travail. La psychopathologie du travail s'intéresse au travail pathogène. Elle a permis à la psychiatrie d'étendre son activité en dehors des établissements psychiatriques. En effet, « *les pères fondateurs de la psychopathologie du travail* » (Billiard, 2002) comme Sivadon (1952, 1956), Veil (1957) ou encore Le Guillant (1963, 1967) mettent en exergue les conditions de travail jugées pernicieuses pour la santé des employés. Dans les années 70, Dejours s'est focalisé sur le traitement des maladies mentales en rapport avec le milieu professionnel. Ses recherches montrent qu'en dépit du caractère contraignant de l'organisation de travail, la majorité des employés ne restent pas passifs. Ils ne succombent pas tous à la pathologie et arrivent à maintenir un certain équilibre psychique. L'auteur constate alors qu'il n'existe pas de maladies mentales spécifiques au travail. Il oriente ses travaux non plus dans le « *registre du pâti* » mais dans celui de la normalité (Dejours, 1993). Ce « *passage de la pathologie à la normalité* » (Alderson, 2004 : 265) a permis de repositionner la souffrance au travail et de se situer désormais dans ce que Dejours (1993) appelle « *la psychodynamique du travail* ». La psychodynamique du travail devient ainsi l'héritière de la psychopathologie du travail et se définit comme « *l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail* » (Dejours, 1993 : 207). Selon cette approche, la souffrance fait partie de la normalité. Elle peut devenir pathogène si les mécanismes de défense ne peuvent pas protéger les employés, autrement dit, s'ils n'arrivent pas à « *orienter, déformer, voire empêcher la pensée en occultant une partie substantielle de la perception de la réalité* » (Demaegdt *et al.*, 2013 : 4).

La psychodynamique du travail identifie trois sources à l'origine de la souffrance au travail : la crainte de l'incompétence, la crainte de ne pas effectuer convenablement son travail et l'absence de reconnaissance. Ainsi, outre la crainte de l'incompétence et la crainte de ne pas effectuer

convenablement son travail, Dejours (1998, 2016) considère que l'absence de reconnaissance porte atteinte à l'identité de l'individu et donc à sa santé mentale.

## **1.2 Le bore-out : nouveau fléau de l'époque actuelle**

Selon certains auteurs (Bourion et Trébucq, 2011 ; Bourion, 2016 ; Bataille, 2016 ; Santini, 2017), le bore-out, nouveau fléau de l'époque actuelle, est à l'origine d'une grande souffrance. Bourion (2006, p. 20) considère, ainsi, que le bore-out désigne « *un ensemble de souffrances détruisant la personnalité des salariés* ». Santini (2017, p. 6) souligne que le bore-out est un épuisement professionnel par l'ennui au travail « *provoquant une insatisfaction personnelle et entraînant une souffrance psychologique* » ; tandis que pour Bataille (2016) le bore-out est une souffrance psychique durable.

Ainsi, pour de nombreux auteurs, le bore-out génère de la souffrance que certains vont imputer « *au manque d'activité pendant le temps de travail* » (Bourion et Trébucq, 2011, p. 323). En effet, le bore-out est la plupart du temps associé à une sous-charge quantitative au travail. A titre d'exemple, Bataille (2016, p. 27) souligne que le bore-out « *prend naissance dans un décalage chronique entre le temps de présence au travail et le faible volume d'activité réalisé dans ce même temps* ». Bourion et Trébucq (2011, p. 328) considèrent que le bore-out est une conséquence non intentionnelle d'un phénomène par lequel « *les postes de travail existants se vident d'abord de toute activité physique, puis de toute activité mentale pour se remplir d'inactivité que l'agent doit absorber* ». Abubakar (2020) quant à lui mentionne que le bore-out est un ennui chronique voire une sorte d'anéantissement général sans espoir d'amélioration imputable à une sous-charge quantitative au travail. Les employés atteints de bore-out deviennent des « *zombies professionnels* » au sens où ils ont un travail qui n'offre pas de sollicitations et qui génère un sentiment d'ennui intense et d'apathie (Abubakar, 2020, p. 67). Enfin, Santini (2017) souligne que le bore-out est un trouble psychologique voire pathologique, qui se manifeste par le sentiment d'ennui chronique qu'un employé peut éprouver à cause d'une sous-charge quantitative au travail. Tous ces auteurs associent le bore-out à une situation de sous charge quantitative voire une situation dans laquelle il y a peu de tâches à accomplir (Rout et Rout, 2002). Certains auteurs font, toutefois, référence à une situation caractérisée par un manque de défis ou à de faibles sollicitations qui perdurent dans le temps. C'est le cas de Cova (2017, p. 14) qui considère que le bore-out est « *le fait d'être à bout par manque de travail, de motivation ou de défis professionnels* » ou encore celui de Ravallec (2017, p. 52) qui souligne que le bore-out est « *un état émotionnel désagréable de faible stimulation et d'insatisfaction, engendré par une situation de travail qui n'offre pas assez de sollicitations* ».

## **1.3. Le passage de l'ennui au bore-out**

L'employé victime de bore-out peut passer par quatre phases pour arriver à une situation de bore-out : la phase d'attente, la phase de réaction comportementale à l'ennui, la phase de réaction émotionnelle à l'ennui et la phase où l'ennui se transforme en bore-out (Hosey et Bourion, 2017).

Dans la phase d'attente, l'employé qui s'ennuie au travail n'a pas du tout conscience qu'il est face à un ennui permanent. Il attend sans rien faire dans l'espoir que son ennui au travail soit passager (Hosey et Bourion, 2017). Dans la phase de réaction comportementale à l'ennui, l'employé qui s'ennuie au travail commence à prendre conscience de sa situation et tente par conséquent de l'ajuster. Il peut recourir à de nombreuses stratégies d'adaptation (Rothlin et

Werder, 2007). Dans la phase de réaction émotionnelle à l'ennui, l'état de l'employé victime d'ennui permanent au travail devient émotionnellement insupportable (Hosey et Bourion, 2017). L'employé commence à se sous-estimer, se mépriser, se haïr et perd progressivement ses compétences. Enfin, dans la phase où l'ennui se transforme en bore-out, l'employé concerné prend conscience de la pérennisation de sa situation et du fait « *qu'il n'y a plus de perspectives et qu'il ne parvient plus à faire face à ce manque de perspectives* » (Hosey et Bourion, 2017 p. 256). L'employé qui se trouve dans cette phase ne parvient plus à faire face à l'ennui permanent ressenti ; d'où le sentiment d'être vidé, épuisé et complètement détruit psychologiquement (Baumann, 2016 ; Hosey et Bourion, 2017). A mesure que l'ennui mortel prend de l'ampleur, l'épuisement des employés qui se retrouvent dans cette situation peut s'accroître, générant une situation de bore-out (Bataille, 2016) et cédant la place à un sentiment de souffrance (Bourion et Trebucq, 2011 ; Bourion, 2016). En effet, le bore-out est considéré comme « *un véritable désastre psychologique* » (Baumann, 2016, p. 5) qui peut générer un sentiment de souffrance pour l'employé concerné (Bourion et Trebucq, 2011 ; Bourion, 2016). Rappelons que la souffrance est définie comme « *un vécu pénible et désagréable intrinsèque au fait de travailler* » (Debout et Le Lay, 2015, p. 5). Dans ce sens, de nombreux auteurs (Bourion et Trébucq, 2011 ; Bourion, 2016 ; Bataille, 2016 ; Santini, 2017) soulignent que le bore-out est à l'origine d'une grande souffrance.

#### **1.4 Du bore-out à la souffrance au travail**

Les employés atteints de bore-out vont développer de nombreux sentiments : des sentiments d'inutilité (Bourion et Trébucq, 2011 ; Brühlmann, 2015 ; Stock 2016 ; Bourion, 2016 ; Ravallec, 2017 ; Abubakar, 2021), de honte (Bourion et Trébucq, 2011 ; Brühlmann, 2015 ; Rengade, 2016 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016 ; Jordana, 2017) de culpabilité (Bourion et Trébucq, 2011 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016 ; Poirier *et al.*, 2021) et de mal-être (Stock, 2015 ; 2016). Nous allons voir que ces sentiments sont à l'origine d'une grande souffrance au travail.

##### **1.4.1 Bore-out, sentiment d'inutilité et souffrance au travail**

Les employés qui vivent une situation de bore-out se plaignent généralement d'une sous-charge quantitative de travail et d'une monotonie au travail (Brühlmann, 2015 ; Stock 2016 ; Bourion, 2016 ; Ravallec, 2017). La **sous-charge quantitative de travail** intervient lorsque les employés ont une activité physique et/ou mentale faible, voire inexistante au travail (Rout et Rout, 2002). Lorsque les employés sont confrontés à une situation de sous charge quantitative, ils vont éprouver un sentiment d'inutilité car d'une part le poste qu'ils occupent offre très peu de sollicitations (Bourion et Trébucq, 2011) et d'autre part, ils ont l'impression qu'ils n'apportent aucune valeur ajoutée à l'organisation et à la société (Abubakar, 2021). Ce sentiment d'inutilité va générer un sentiment de souffrance important au travail (Bastard, 2005 ; Vinay *et al.*, 2011 ; Hirsch, 2016).

Tout comme la sous-charge quantitative de travail, la **monotonie** peut également générer un sentiment d'inutilité chez les employés en situation de bore-out (Brühlmann, 2015 ; Stock 2016 ; Bourion, 2016 ; Ravallec, 2017). Selon Game (2007), les tâches monotones sont des tâches que les employés vont effectuer machinalement. Elles ont un caractère répétitif et sont caractérisées par très peu de changements. Ainsi, « *les employés qui se retrouvent chaque jour à effectuer des tâches monotones n'auront généralement pas la possibilité d'utiliser tout leur*

*potentiel. Ils peuvent, par ailleurs, avoir une paralysie motivationnelle et comportementale et se sentir inutiles dans l'organisation* » (Chtioui et Hechiche, 2021, p. 5).

Le sentiment d'inutilité issue de la sous-charge quantitative et de la monotonie « *entraîne une dégradation de l'image de soi [...] qui débouche progressivement sur une souffrance psychique* » (Bastard, 2005, p. 109). Autrement dit, le sentiment d'inutilité joue un rôle considérable dans l'origine de la souffrance (Bastard, 2005 ; Vinay *et al.*, 2011 ; Hirsch, 2016) de certains employés en situation de bore-out.

#### **1.4.2 Bore-out, sentiment de honte et souffrance au travail**

De nombreux auteurs soulignent que les employés victimes de bore-out peuvent éprouver un sentiment de honte (Bourion et Trébucq, 2011 ; Brühlmann, 2015 ; Rengade, 2016 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016 ; Jordana, 2017). Ce sentiment de honte s'explique par la  **Crainte du regard social** (Rengade, 2016 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016). En effet, le bore-out est perçu comme un « *tabou* ». Il est difficile à avouer car le travail est généralement considéré comme « *une valeur sacrée* » dans nos sociétés (Touba, 2007, p. 258). Se plaindre de vivre une situation de bore-out va, donc, générer un sentiment de honte (Bourion et Trébucq, 2011 ; Brühlmann, 2015 ; Rengade, 2016 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016 ; Jordana, 2017). Le travail étant considéré comme « *l'un des composants essentiels de l'identité* » (Garner et Méda, 2006, p. 623) il est quasiment impossible d'échapper de parler de son identité professionnelle lors de contacts en société (Bataille, 2016). « *Que faites-vous dans la vie ?* » est souvent la question la plus fréquente pour nouer un contact entre deux inconnus (Bataille, 2016).

Alors que « *mettre en avant l'importance de son travail et de la charge que cela représente sera valorisé comme une ambition* » (Bataille, 2016, p. 22), évoquer une situation de bore-out dans la conversation peut contribuer à catégoriser son interlocuteur comme une personne sans ambition, paresseuse, voire placardisée ; d'où le sentiment de honte ressenti (Rengade, 2016). Ce sentiment de honte est également renforcé par le fait que les médias communiquent à outrance sur le concept de burn-out. Ils considèrent ce phénomène comme le corollaire d'une société orientée vers la performance, la production et la compétitivité (Bourion, 2016 ; Bataille, 2016). Il est « *politiquement correct d'être écrasé de travail et de s'en plaindre : le burn-out est tout à fait honorable* » (Bourion, 2016, p. 43). Par conséquent, se plaindre de bore-out peut constituer un risque de rupture sociale et générer un sentiment de honte chez les employés concernés (Bourion, 2016). Pour Dambuyant-Wargny (2017), le sentiment de honte s'associe fréquemment à un sentiment de souffrance. En effet, « *le sentiment de honte provoque de la souffrance et une perte d'estime de soi* » (Dambuyant-Wargny, 2017, p. 90). Rappelons que « *la honte est une souffrance de et dans l'intersubjectivité [...] [Elle] fait surgir en nous ce qui devait rester caché* » (Grihom, 2015, p. 75).

#### **1.4.3 Bore-out, sentiment de culpabilité et souffrance au travail**

Les employés qui vivent une situation de bore-out sont généralement confrontés à **une situation paradoxale à double contrainte** : d'une part ils bénéficient d'un salaire et d'un contrat de travail ; d'autre part, ils n'ont pratiquement aucun travail à faire (Bourion, 2016). Or, le fait de percevoir un salaire sans rien faire en contrepartie peut générer chez certains employés un conflit moral voire un sentiment de culpabilité (Bourion et Trébucq, 2011 ; Bataille, 2016 ; Bourion, 2016 ; Poirier *et al.*, 2021). Le sentiment de culpabilité est défini comme « *une expérience douloureuse de regret, de remord et d'auto-reproche vécue après avoir commis ou*

*anticipé de commettre un acte moralement répréhensible* » (Berthe et Chédotal, 2018, p. 98). Bataille (2016) souligne que percevoir un salaire sans aucune contrepartie est considéré comme le fait d'enfreindre une norme morale, qui par conséquent, peut générer un sentiment de culpabilité chez certains employés en situation de bore-out. Or, selon Berthe (2011), le sentiment de culpabilité peut conduire à un sentiment de souffrance. Dans cette visée, Berthe et Chédotal (2018, p. 311) précisent que le sentiment de culpabilité « *peut générer des souffrances importantes chez certains salariés* ».

#### **1.4.4 Bore-out, sentiment de mal-être et souffrance au travail**

Les employés qui vivent une situation de bore-out peuvent perdre **le sens de leur travail** (Stock, 2015 ; Stock, 2016). La perte de sens du travail apparaît lorsque les employés ne comprennent plus leur environnement de travail et perdent de vue la finalité de leurs tâches (Fender *et al.*, 2011). En effet, les employés qui perdent leur sens du travail perçoivent leur travail comme futile et anodin (May *et al.*, 2004). Ainsi, la perte de sens du travail apparaît lorsque l'apathie prend la place de l'enthousiasme et que le sentiment de bien-être cède la place à un sentiment de mal-être (Fender *et al.*, 2011). Par conséquent, un sentiment de mal être peut s'installer chez les employés qui vivent une situation de bore-out et ouvrir la voie à un sentiment de souffrance (Cousteaux et Pan Ké Shon, 2008 ; Ottmann, 2015).

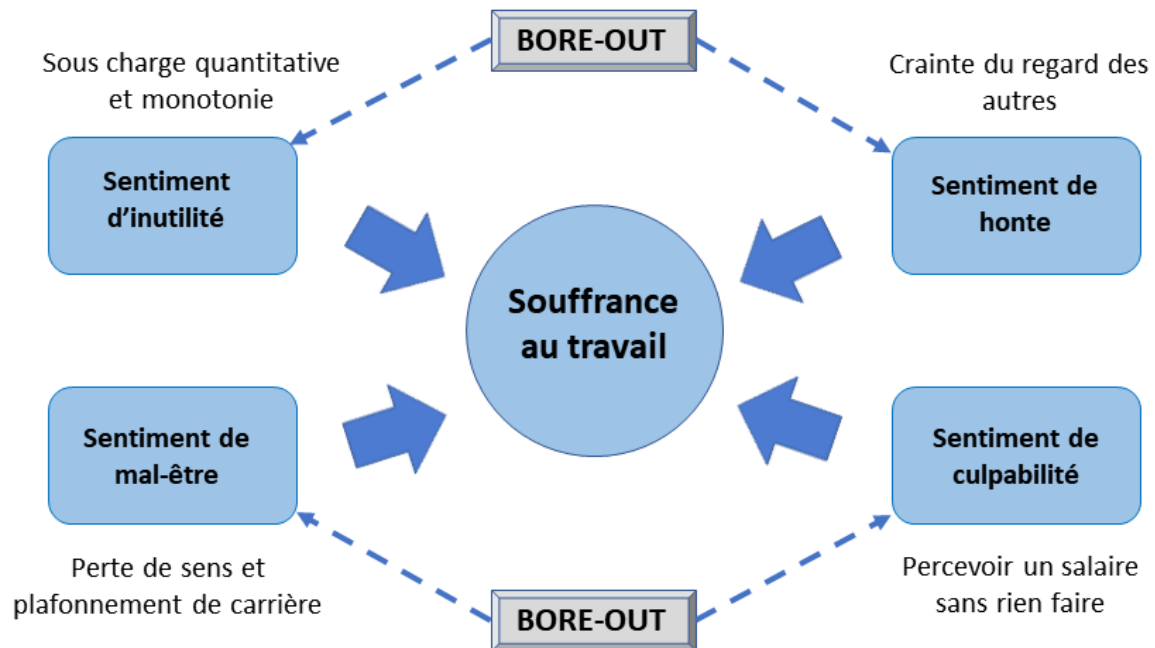
Tout comme la perte de sens du travail, **le plafonnement de carrière** peut générer un sentiment de mal-être chez les employés en situation de bore-out (Stock, 2015). Le plafonnement de carrière est « *une étape dans la carrière, temporaire ou permanente, où il devient plus difficile, sinon improbable, d'obtenir une promotion, une mutation et même un accroissement des responsabilités actuelles* » (Tremblay, 1991, p. 43). Généralement, les employés qui se retrouvent en situation de plafonnement de carrière pensent qu'ils maîtrisent complètement leur travail et estiment qu'il ne leur reste plus rien à apprendre (Roger et Lapalme, 2006). Ainsi, « *la maîtrise complète d'un poste* » et le « *sentiment de ne plus pouvoir progresser en termes de compétences et d'élargissement du rôle* » (Akremi *et al.*, 2006, p. 12) peuvent conduire à un sentiment de mal-être chez certains employés en situation de bore-out (Stock, 2015).

On en conclut que la perte de sens du travail et le plafonnement de carrière peuvent générer un sentiment de mal-être ressenti par certains employés victimes de bore-out. Or, selon Bercot (2013, p. 7), « *le mal être est susceptible de faire souffrir l'individu* ». Dans cette visée, Ernst *et al.* (2009, p. 34) précisent que « *le mal-être est objet de stress, de souffrances psychologiques et psychiques pouvant conduire à des troubles du comportement* ».

La figure n°1 ci-dessous constitue une schématisation des développements ci-dessus.



**Figure 2. Synthèse des principaux sentiments générés par une situation de bore-out et pouvant générer de la souffrance au travail<sup>1</sup>**



## 2. Eléments méthodologiques

Cette recherche a pour objectif de comprendre en profondeur la relation entre le bore-out et la souffrance au travail. Pour ce faire, nous avons opté pour une étude qualitative exploratoire. Une telle étude permet d'une part, d'explorer des phénomènes complexes, peu étudiés ou contemporains (Yin, 2003 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012) et d'autre part, de comprendre les comportements des acteurs (Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, nous avons opté pour un raisonnement abductif. Ainsi, des allers-retours entre la littérature et le terrain ont été réalisés afin de mieux comprendre l'articulation entre ces deux concepts.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif a « *pour fonction de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément, et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures* » (Blanchet, 1994, p. 43). Toutefois, avant de réaliser les entretiens semi-directifs, nous avons cherché à nous assurer que les personnes interrogées vivent bien une situation de bore-out. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire constitué de deux parties : une première partie visant à mesurer le bore-out et une deuxième partie destinée à identifier nos répondants. L'échelle pour mesurer le bore-out est celle développée par Stock (2016). Tout comme Stock (2016), nous avons eu recours à une échelle de Likert de 1 à 7. Grâce à « Google Forms », nous avons pu partager notre questionnaire sur plusieurs réseaux sociaux (Linkedin et Facebook). Nous avons invité toutes les personnes qui ont le statut de salarié à

<sup>1</sup> Synthèse personnelle

répondre de manière spontanée à tous les items tout en garantissant l'anonymat et la confidentialité de leurs réponses. A la fin du questionnaire, chaque répondant devait mentionner une adresse électronique de façon à pouvoir être recontacté. Au total, nous avons collecté 126 questionnaires remplis par des salariés exerçant dans le secteur privé ou dans le secteur public, assumant différentes fonctions (*e.g.* vendeur, chargé de recrutement IT, téléopératrice, assistante de direction, etc.) et appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. Nous avons identifié 28 personnes dans une situation de bore-out<sup>2</sup>. Seules 22 personnes ont accepté de nous rencontrer pour un entretien semi-directif. Par ailleurs, afin de prendre le recul nécessaire et limiter les biais de jugement comme la rationalisation *a posteriori* et l'auto-complaisance, nous avons essayé de réaliser les entretiens semi-directifs à différents intervalles de temps (Miles et Huberman, 1994). Ainsi, les 22 entretiens ont été menés entre septembre 2020 et décembre 2021. Ils ont duré entre 37 minutes et une heure 40 minutes. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des répondants. Les intervenants ont eu le choix de s'exprimer en français, en arabe dialectal ou dans les deux langues. Le guide d'entretien a été construit autour des trois thèmes suivants : le poste de travail, les difficultés rencontrés et l'évolution dans le poste. Le guide a été modifié dès les premiers entretiens. Nous avons veillé à ce que les concepts de bore-out et de souffrance au travail ne soient pas mentionnés afin d'éviter que les répondants ne se referment sur eux-mêmes. Il était plutôt question d'ennui chronique et de mal-être.

Nous avons adopté une approche conversationnelle lors du déroulement des entretiens. Une telle approche nous a permis d'une part de collecter des impressions, des opinions et des sentiments spontanés et d'autre part, de mettre nos intervenants à l'aise et d'éviter toute situation d'inconfort. Afin de nous assurer du respect du sens des propos tenus, nous avons eu recours à différents moments de l'entretien à des techniques de reformulation. Tous les entretiens ont été retranscrits intégralement et le plus fidèlement possible.

Les données ainsi recueillies nous ont permis d'obtenir un corpus qui a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Elles ont été analysées sur la base de nœuds de codification (verbatim) obtenus grâce aux opérations de codage et de catégorisation réalisés à partir du logiciel d'analyse des données qualitative NVIVO 12. Ce logiciel « *a une fonction « d'assistant » dans le sens où il va constituer un support au codage et à l'indexation des données à l'aide de fonctionnalités/ outils qui permettront un codage en direct des données sur le matériel et la création des catégories pour l'analyse* » (Dany, 2016 : 28). Nous avons ainsi procédé à l'opération de codage en identifiant les unités d'analyse.

Afin de pouvoir identifier les liens et les articulations entre le bore-out et la souffrance au travail, une analyse des co-occurrences a été réalisée au cours de laquelle nous avons eu recours au croisement matriciel (Bardin, 2013). Nous avons effectué deux fois l'opération de codage à des intervalles de temps différents pour nous assurer de la fiabilité des codes. En effet, « *on peut calculer cette fiabilité à partir des résultats obtenus par un même codeur qui a codé les mêmes données à deux périodes différentes* » (Thiétart *et al.*, 2014 : 309).

---

<sup>2</sup> Nous avons considéré qu'un répondant vit une situation de bore-out dans le cas où il répond par 6 (D'accord) ou 7 (Tout à fait d'accord) aux items 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 12 et par 1 (Pas du tout d'accord) ou 2 (Pas d'accord) aux items 8, 9, 10, 11.

### 3. Analyse et discussion des résultats

Les entretiens que nous avons réalisés nous ont permis de constater que la situation de bore-out vécue par nos informants génère de nombreux sentiments à l'origine d'une grande souffrance au travail. Certains sentiments tels que le sentiment d'inutilité et de honte font échos à la littérature. D'autres sentiments tels que les sentiments de tristesse, de frustration ou encore de stagnation mentale n'ont pas été mentionnés par la littérature mais semblent jouer un rôle important dans la souffrance au travail ressenti par nos informants.

#### 3.1. Sentiment d'inutilité et souffrance au travail

La situation de bore-out vécue par certains de nos informants génère un sentiment d'inutilité à l'origine d'une grande souffrance au travail. En effet, la plupart des personnes que nous avons interrogées nous ont confié avoir une **charge de travail très faible**. Ils passent généralement toute la journée assis à ne rien faire et égrènent inlassablement les heures une par une : « *Je pointe à 8H du matin au bureau, je sors déjeuner à 13h de l'après-midi, je retourne au bureau à 14H et je rentre à 17H et pendant tout ce temps, je ne fais rien ! Je suis assise sur une chaise à ne rien faire* » (B6, 28 ans, Assistante de direction). Cette absence de tâches à accomplir tout au long de la journée génère un sentiment d'inutilité à l'origine d'une grande souffrance au travail : « *Je t'assure que je ne trouve rien à faire. Je suis toute la journée assise à ne rien faire, enfermée dans un bureau à regarder l'écran de mon ordinateur ou de mon téléphone* » (B6, 28 ans, Assistante de direction). Ce sentiment d'inutilité semble les pousser à se poser des questions sur leur existence et sur leur propre valeur : « *Qu'est-ce que je vaudrais ? Qu'est-ce que j'ajoute à la société, à l'humanité et à moi-même ? Je me sens inutile et je déteste ce sentiment, ça me met hors de moi et ça m'épuise* » (B6, 28 ans, Assistante de direction). Certains vont jusqu'à se mépriser car ils n'ont pas suffisamment de courage pour se soustraire à une telle situation et démissionner : « *Je méprise mon existence, je me méprise de ne pas pouvoir quitter ce travail. Je n'en peux plus je t'assure, je veux être une personne active dans la société [...] Je ne trouve rien à faire, je me sens enfermée dans une prison ! J'étouffe, c'est l'enfer ici* » (B11, 29 ans, Gestionnaire de carrière).

Réaliser des **tâches monotones** à longueur de journée semble également être à l'origine d'un sentiment d'inutilité générant une grande souffrance chez certains. Ils se décrivent comme des « *automates* » ou des « *robots* » répétant inlassablement les mêmes tâches qui selon eux ne nécessitent aucun effort intellectuel : « *Je ne fais que du sourcing du matin au soir. J'effectue des tâches monotones, qui ne nécessitent aucune réflexion ! Il n'y a aucune stratégie derrière ! J'arrive au bureau, je refais les mêmes tâches comme un automate... quasiment tous les jours. Je ne me sens pas utile ! C'est déprimant de se sentir comme ça... Mon travail ne nécessite aucun degré d'intelligence et je n'apporte aucune valeur ajoutée. Qu'est-ce que je vaudrais réellement ? J'en ai marre, je veux trouver le courage de démissionner !* » (B17, 24 ans, Consultante en recrutement). Tout comme le fait d'être assis à ne rien faire, la monotonie des tâches pousse certains à se remettre en question voire à se poser des questions sur ce qu'ils valent réellement ainsi que sur leur existence.

#### 3.2. Sentiment de honte et souffrance au travail

Les entretiens réalisés nous ont également permis de constater que la situation de bore-out vécue par certains génère un sentiment de honte à l'origine d'une grande souffrance au travail. Certains nous ont confié avoir du mal à parler de leur situation. Non seulement, la situation

vécue est douloureuse, mais de plus ils ont peur d’être **jugés négativement** par les autres : « *Non ! je ne parle pas facilement de ma situation aux autres parce que c’est douloureux. Je préfère me taire plutôt que de raconter mon histoire douloureuse. Ma situation professionnelle est digne d’une télé-réalité. C’est honteux la vérité... Je ne parle pas de ma situation même à mes amis proches. J’ai une dignité et je veux la garder. Non, je n’ose pas en parler, c’est trop honteux* » (B17, 24 ans, Consultante en recrutement). D’autres s’arrangent pour changer de sujet dès que les discussions se focalisent sur le travail. Ils se cherchent à chaque fois une excuse pour esquiver le sujet : « *J’essaie toujours de changer de discussion lorsque mon entourage commence à parler travail. Je fais semblant d’avoir un appel téléphonique urgent ou bien j’invente n’importe quoi pour changer de sujet. Autrement je serai paralysée de honte s’ils apprennent la réalité de mon boulot. Ça m’énerve de penser de la sorte, car je sais très bien que je n’y suis pour rien, mais bon c’est la vérité* » (B11, 29 ans, gestionnaire de carrière). Evoquer la situation dans laquelle ils se trouvent semble particulièrement douloureux et honteux ; d’où le fait qu’ils font tout pour changer de sujet. Une informante nous a carrément confié avoir été très heureuse lorsque la candidature d’une amie n’a pas été retenue par l’entreprise dans laquelle elle travaille. Elle craignait que celle-ci ne découvre ce qu’elle était en train de vivre : « *Entre parenthèses, j’ai une amie qui a postulé récemment pour travailler dans cette entreprise, mais sa candidature n’a pas été retenue. Honnêtement, sans être méchante, j’étais très heureuse que sa candidature ne soit pas retenue pour le poste... Je ne voulais pas qu’elle apprenne la vérité sur mon travail. Je ne voulais pas qu’elle sache ce que je suis en train de vivre dans cette entreprise. Je ne voulais pas qu’elle ait pitié de moi...* » (B17, 24 ans, Consultante en recrutement).

### **3.3. Sentiment de tristesse et souffrance au travail**

Les entretiens réalisés nous ont également permis de constater que la situation de bore-out vécue par la plupart de nos informants génère un sentiment de tristesse à l’origine d’une grande souffrance au travail. Pour certains informants, ce sentiment de tristesse semble être dû au fait de **ne pas pouvoir exploiter leurs qualifications** au travail. Ces informants nous ont confié que les tâches dont ils doivent s’acquitter peuvent être accomplies par n’importe qui. Par conséquent, les sacrifices consentis pour faire de longues études semblent n’avoir servi à rien ; d’où la tristesse ressentie : « *Mon travail ne nécessite aucun niveau intellectuel... n’importe qui peut le faire... Même une personne qui n’a pas fait d’études supérieures peut le faire. Vraiment je trouve que ça ne nécessite pas un bac+5* » (B8, 27 ans, Gestionnaire des RH). Ainsi, selon certains informants, le poste qu’ils occupent ne leur permet ni de mettre à profit leurs compétences, ni leurs diplômes, ni leur expérience : « *J’ai des diplômes, j’ai des certificats, j’ai des qualifications, mais malheureusement je ne peux pas les exploiter dans ce travail... Ma situation me chagrine énormément. Je pleure souvent... Pourquoi après tant d’années de sacrifices et d’études je me retrouve en train de passer des appels dans ce centre d’appels pourri ? J’ai perdu ma joie de vivre !* » (B15, 36 ans, Téléopératrice). Certains informants ont conscience de ce sentiment de tristesse qui les habite et réalisent qu’il est à l’origine d’une grande souffrance. Ils ont même pensé à se faire aider par un spécialiste : « *Avec du recul, j’ai pris conscience que toutes mes capacités, mes compétences et mon intelligence ne trouvent aucun écho dans cette entreprise. Il m’arrive très souvent de pleurer et je veux démissionner, car je n’arrive plus à supporter ce que je suis en train de vivre. Je suis à bout, je déprime et je pense sérieusement aller consulter un psychiatre* » (B17, 24 ans, Consultante en recrutement).

La tristesse éprouvée par certains informants semble provenir de **la comparaison** qu'ils font entre leur situation de travail et celle des autres. D'après ces informants, les personnes qu'ils côtoient occupent des postes beaucoup plus intéressants, stimulants et épanouissants ; ce qui n'est pas leur cas. Une telle comparaison sociale rend leur situation encore plus triste à leurs yeux et renforce par conséquent leur sentiment de souffrance au travail : « *Lorsque je vois ce qu'ajoutent mes amis à la société... au monde, je ressens beaucoup de tristesse et je me dis : "je ne suis pas nul, je ne suis pas mauvais, pourquoi moi je ne fais rien de bien ?" C'est triste n'est-ce pas ? ça me fait énormément souffrir à l'intérieur ! Je sens que je suis en train de perdre pied. Je suis en train de me détacher complètement de mes objectifs, de ce que je voulais devenir initialement. J'ai beaucoup résisté... Je souffre beaucoup. Les comparaisons que je fais aujourd'hui et qui sont absolument légitimes et logiques dans un monde hyperconnecté me rendent triste et me font énormément souffrir* » (B14, 33 ans, Conducteur de machines)

### **3.4. Sentiment de frustration et souffrance au travail**

Les entretiens réalisés nous ont également permis de constater que la situation de bore-out vécue par certains semble générer un sentiment de frustration à l'origine d'une grande souffrance au travail. Ce sentiment de frustration ressenti par certains peut s'expliquer par le plafonnement de carrière, l'absence de défis et l'absence d'autonomie dans le poste.

**Le plafonnement de carrière** semble être à l'origine d'un sentiment de frustration générant beaucoup de souffrance chez de nombreux informants. En effet, l'absence d'une quelconque perspective d'évolution génère chez de nombreux informants vivant une situation de bore-out un sentiment de frustration. Ainsi, certains ont souligné qu'il est quasiment « *impossible* » de gravir les échelons dans l'entreprise dans laquelle ils travaillent et que leurs perspectives de carrière sont complètement bouchées : « *Il n'y a aucune possibilité d'évolution de carrière dans cette entreprise. Même si je travaille jusqu'en 2030 avec eux je ne vais jamais évoluer ! J'occupe le même grade, j'ai le même salaire, je fais les mêmes tâches et rien ne va changer. C'est frustrant et à la limite déprimant* » (B2, 45 ans, Opératrice de conditionnement). Pour d'autres, cette certitude émane du fait que leurs collègues plus anciens plafonnent depuis bien plus longtemps qu'eux : « *Ça fait maintenant 2 ans et demi que j'occupe ce poste et je n'évolue pas... et je suis sûre que je ne vais pas évoluer, c'est très frustrant pour moi. Beaucoup de mes collègues sont dans le même cas que moi... Ils n'ont pas eu d'évolution depuis maintenant 7 et 8 ans. C'est comme ça c'est le système. Leur slogan c'est : "travailler sans évoluer". Ça se répercute beaucoup sur ma santé. Je suis frustrée, déprimée et désorientée. Je n'en peux plus* » (B4, 36 ans, Agente de service à la clientèle)

**L'absence de défis** semble également être à l'origine du sentiment de frustration ressenti par certains générant une grande souffrance au travail. Selon ces informants, le fait de ne pas avoir de défis à relever ne leur permet ni « *de se développer* », ni « *d'être plus productifs* », ni de « *se sentir utile* » et encore moins de se sentir « *en vie* » ; d'où le sentiment de frustration ressenti : « *Tu n'as pas idée à quel point c'est frustrant de ne pas avoir de challenges. Les challenges t'apprennent pleins de choses et te font sentir en vie. J'aime être en compétition et relever des défis. J'ai pas mal de fois, proposé des idées à mes collègues et mes supérieurs, mais personne ne m'écoute. Je n'arrive plus à calmer ma frustration. Je ne supporte plus ma situation, je n'en peux plus et j'en ai marre... Tu sais, j'ai beaucoup pleuré dans les toilettes de l'entreprise* » (B19, 27 ans, Analyste avant-vente). Certains informants imputent l'absence de défis à relever à la taille de l'organisation dans laquelle ils travaillent. Selon eux, contrairement aux

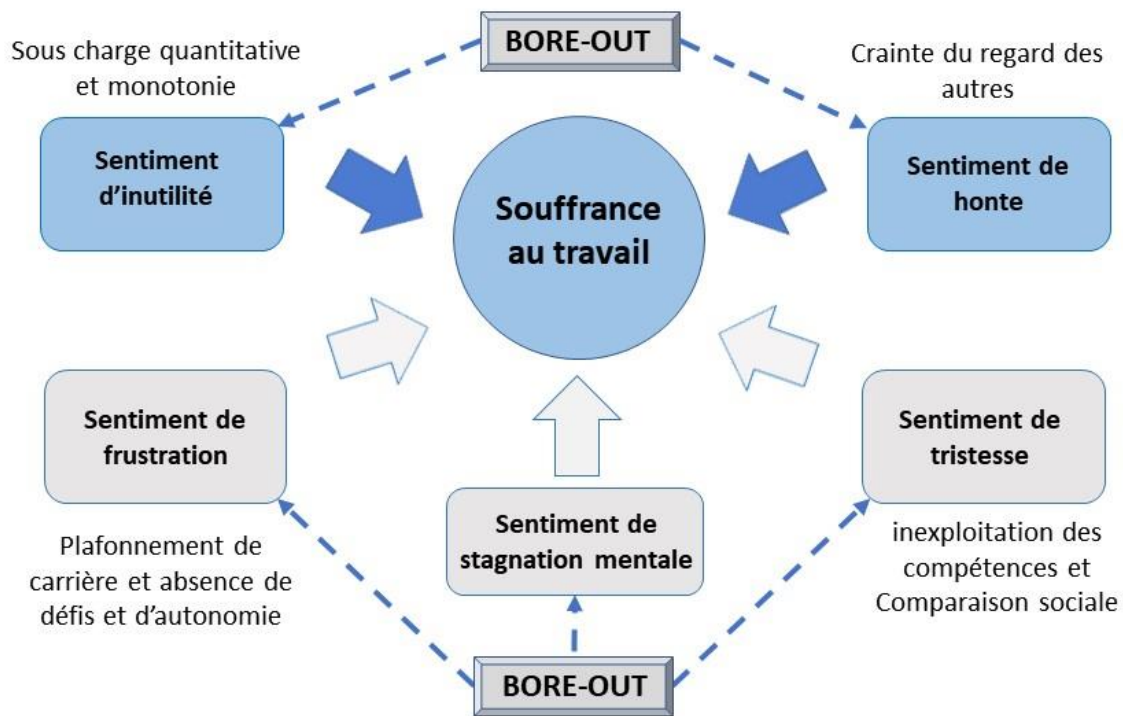
organisations de grande taille qui fixent souvent de nombreux défis à leurs employés, les organisations de petite taille ne peuvent pas faire de même : « *Les vendeurs dans les grandes boutiques ne s'ennuient pas comme nous [les vendeurs] dans les petites boutiques. Les grandes boutiques donnent à leurs employés beaucoup de défis à relever. Elles accordent beaucoup d'importance aux défis, car elles savent très bien que les défis ressuscitent l'âme de leurs vendeurs et que cela les motive !* » (B1, 56 ans, Vendeuse).

**L'absence d'autonomie** semble également être à l'origine du sentiment de frustration ressenti par certains. Le fait d'exercer un travail qui ne leur permet pas de prendre des initiatives constitue pour certains informants une source de frustration profonde, à l'origine de leur souffrance au travail : « *Je veux prendre des initiatives et faire les choses autrement. Ça me frustre tellement de ne pas avoir une certaine autonomie au travail... Je n'arrive plus à gérer ma frustration et ça me pourrit la vie. Je n'en peux plus, je suis en train de fondre comme une bougie* » (B2, 45 ans, Opératrice de conditionnement). Ce sentiment de frustration est accentué chez certains informants car ils sont soumis à des règles strictes et à un contrôle constant par leurs supérieurs. Au cours des entretiens réalisés, certains nous ont confié que cette absence d'autonomie anéantit leurs efforts pour rompre avec la routine : « *Le plus frustrant dans tout ça, c'est que je n'ai aucune autonomie ! Je ne peux rien changer ! J'ai plein d'idées, je veux donner mon avis sur certaines choses, mais personne ne m'écoute ! Pour mes supérieurs, j'ai un travail, je dois le faire comme ils m'ont dit de le faire, sans rien ajouter ni rien changer. Je dois faire ce que j'ai à faire et je dois fermer ma bouche. Ni plus ni moins ! Ça me fait mal au cœur de me voir dans une telle situation. Tu n'as pas idée à quel point c'est frustrant. Je t'assure que je vais devenir folle* » (B4, 36 ans, Agente de service à la clientèle).

### **3.5. Sentiment de stagnation mentale et souffrance au travail**

Enfin, les entretiens réalisés nous ont permis de constater qu'un sentiment de stagnation mentale est à l'origine d'une grande souffrance ressentie par certains informants interrogés. Ayant rapidement fait tout le tour du poste occupé, certains nous ont confié végéter et régresser intellectuellement. Ils ont l'impression de ne plus rien apprendre et de ne plus savoir faire grande chose. Ils commencent même à douter de leurs capacités : « *Ça fait maintenant plus de dix ans que je n'apprends rien de mon travail. J'ai l'impression de ne plus rien savoir... Il n'y a rien de nouveau à apprendre. Je n'ai vraiment plus confiance en mes capacités* » (B1, 56 ans, Vendeuse) ; « *Pour être honnête avec toi, je sens que je suis devenu bête tellement je n'apprends rien de nouveau depuis des années. C'est légitime non ?* » (B9, 29 ans, Chargé des RH). Ce sentiment de stagnation mentale semble générer beaucoup de souffrance au travail : « *Tout ce que j'ai appris, je l'ai appris au cours des 3 premiers mois suivant mon embauche. Depuis plus aucune valeur ajoutée. Aucun plus ! Pour quelqu'un qui a l'esprit vif et pour quelqu'un qui veut apprendre en permanence... c'est la mort ! Ici, au bout d'un an, tu deviens débile. C'est mon cas aujourd'hui ! J'ai 27 ans et je deviens... bête ! Et franchement, ça fait mal, très mal !* » (B20, 27 ans, Chargée de recrutement).

**Figure 3. Synthèse des principaux sentiments générés par une situation de bore-out et pouvant générer de la souffrance au travail**



#### 4. Discussion-Conclusion

L'objectif de cette recherche est de comprendre en profondeur la relation entre le bore-out et la souffrance au travail. Les 22 entretiens menés nous ont permis d'apporter un éclairage à cette relation, relativement peu explorée dans le corpus théorique. Nos résultats montrent que la souffrance ressentie au travail chez les employés en situation de bore-out peut provenir de nombreux sentiments : sentiment d'inutilité, sentiment de honte, sentiment de tristesse, sentiment de stagnation mentale et sentiment de frustration. Seuls les sentiments d'inutilité et de honte font écho à la littérature.

Ainsi, nos résultats révèlent que certains employés en situation de bore-out peuvent éprouver un sentiment d'inutilité. L'absence de tâches à accomplir et le fait de devoir réaliser des tâches monotones au travail sont à l'origine de ce sentiment d'inutilité. À mesure que la sous-charge quantitative et la monotonie prennent de l'ampleur, le sentiment d'inutilité des employés en situation de bore-out peut s'accroître, générant une grande souffrance au travail. Ces résultats correspondent à ceux de certains auteurs (Bastard, 2005 ; Vinay *et al.*, 2011 ; Hirsch, 2016) qui soulignent que le sentiment d'inutilité joue un rôle considérable dans l'origine de la souffrance. Nos résultats montrent également que certains employés en situation de bore-out peuvent éprouver un sentiment de honte. Ce sentiment provient de la crainte du regard social. Le fait d'être perçu négativement par les autres génère un sentiment de honte à l'origine d'une grande souffrance au travail. Ces résultats convergent avec ceux de Dambuyant-Wargny (2017) qui précise que le sentiment de honte s'associe fréquemment à une souffrance intense. Cette

souffrance est d'autant plus intense que la plupart des intervenants ont tendance à ne pas se confier à leur entourage, craignant de ne pas être compris.

Les entretiens réalisés ont également montré que les employés en situation de bore-out peuvent éprouver un sentiment de tristesse. Ce sentiment est ressenti lorsque d'une part, les employés commencent à comparer leur situation de travail à celle de personnes de leur entourage et d'autre part lorsqu'ils se retrouvent dans une situation où ils ne peuvent pas exploiter leurs compétences au travail. Ce sentiment de tristesse éprouvé suite à la comparaison sociale et à l'inexploitation des compétences semble être à l'origine d'une grande souffrance au travail. Nos résultats montrent également que les employés en situation de bore-out ont tendance à éprouver un sentiment de frustration. Ce sentiment de frustration semble s'expliquer par le plafonnement de carrière, l'absence de défis et l'absence d'autonomie dans le poste. Il semble générer de la souffrance chez les employés en situation de bore-out. Enfin, nos résultats révèlent que les employés en situation de bore-out peuvent éprouver un sentiment de stagnation mentale. En effet, l'impression de végéter génère chez les employés en situation de bore-out un sentiment de stagnation mentale à l'origine de leur souffrance au travail.

Ainsi, cette recherche nous a permis de mieux comprendre l'origine de la souffrance ressentie par un employé en situation de bore-out. Dans ce sens, une véritable gestion des ressources humaines peut considérablement réduire certains sentiments éprouvés conséquemment à une situation de bore-out. Ainsi, une analyse de poste minutieuse aboutira à une meilleure adéquation entre les employés en situation de bore-out et les postes. De même, le job design semble être un moyen efficace pour mettre fin aux différents sentiments pouvant générer de la souffrance chez les employés en situation de bore-out. Le job design fait référence aux techniques par lesquelles les tâches de travail sont structurées, mises en œuvre, élargies et enrichies dans le but de stimuler l'intérêt des employés (Grant *et al.*, 2010 ; Bellias et Skilias, 2013). Le job design comprend trois principales techniques : l'enrichissement des tâches, l'élargissement de l'emploi et la rotation des emplois. L'enrichissement des tâches permet d'augmenter les responsabilités des employés et d'accroître leur indépendance (Bellias et Skilias, 2013). L'élargissement des tâches permet de créer une variété de tâches afin de stimuler l'intérêt des employés (Tsai, 2016). Enfin, la rotation des emplois permet aux employés d'acquérir de nouvelles expériences qui leur permettront d'élargir leurs connaissances, leurs compétences et leurs aptitudes (Huang, 1999). Adopter les techniques du job design ne peut constituer qu'un précieux moyen permettant de limiter les sentiments générés par une situation de bore-out et pouvant générer de la souffrance au travail.

Ce travail comporte, toutefois, des limites pouvant constituer des voies de recherches futures. D'abord, la majorité des intervenants sont de sexe féminin. Ceci nous amène à nous interroger sur un possible biais du ressenti de la souffrance au travail chez les intervenants en fonction de leur sexe. Il serait intéressant d'élargir l'échantillon en y intégrant plus d'hommes. Une autre limite inhérente à la constitution de notre échantillon réside dans la surreprésentation des intervenants appartenant à la génération Y. Il serait judicieux d'interroger, dans le futur, des employés appartenant à différentes générations. Par ailleurs, cette recherche de nature exploratoire appelle à des développements confirmatoires ultérieurs. Enfin, une recherche portant sur le profil type des personnes en situation de bore-out pourrait s'avérer intéressante.



## Bibliographie

- Abubakar, A. M. (2020), « Using hybrid SEM-Artificial intelligence : Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life and job satisfaction », *Personnel Review*, vol. 49, n°1, p. 67-86.
- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E., & Megeirhi, H. A. (2021), « Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, p. 1-46.
- Alderson, M. (2004), « La psychodynamique du travail : Objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques », *Santé mentale au Québec*, Vol. 29, n°1, p. 243-260.
- Bardin, L. (2013), « L'analyse de contenu », Presses universitaires de France.
- Barel, Y., Frémeaux, S., & Mahieu, P.-A. (2019), « Reconnaissance du travail et insécurité perçue de l'emploi », *Management & Avenir*, Vol. 4, p. 37- 58.
- Bastard M. (2005), « Population précarisée en souffrance psychique. Des réponses professionnelles à améliorer », *Empan*, Vol. 4, n°, 60, p. 108-115.
- Bataille, S. (2016), « Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux », *Références en santé au travail*, vol. 145, p. 19-27.
- Baumann, F. (2016), « Le Bore out : Quand l'ennui au travail rend malade », Lyon, Josette.
- Bercot, R. (2013), « Le genre du mal être au travail », Coll. « Le travail en débat », Toulouse, Octarès.
- Berthe, B. (2011), « Le sentiment de culpabilité au travail et les sciences humaines : La richesse d'une ancienne relation », L'Harmattan, p. 1-156.
- Berthe, B., & Chédotal, C. (2018), « La culpabilité au travail : La parole aux salariés », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 73, n°.2, p. 295-318.
- Billiard, I. (2002), « Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail », *Cliniques méditerranéennes*, Vol.2, p. 11-29.
- Blanchet A. (1994), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.
- Boissonnat, J., & Mabit, R. (1995), « Le travail dans vingt ans », Odile Jacob.
- Bourdages-Sylvain, M. P., & Côté, N. (2020), « Normes managériales et nouvelles formes de rapport au travail », p. 157-176.
- Bourion, C. & Trébucq, S. (2011), « Le bore-out-syndrom », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 17, p. 319-346.
- Bourion, C. (2016), « Le bore-out syndrom. Quand l'ennui au travail rend fou », Paris, Albin Michel
- Brühlmann, T. (2015), « Fatigue en cas de burnout et boreout », *Forum Médical Suisse*, vol. 15, n°17, p. 387-390.
- Chapelle, F. (2016), « Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel », *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, vol. 26, n° 3, pp. 111-122.
- Chtioui, A., & Hechiche, L. (2021), « Le bore-out : Quand ennui et épuisement professionnel vont de pair ». Une compréhension en profondeur d'un phénomène en gestation », *AGRH*, 1-19.
- Cotteret, M., Breuil, A. & Bretelle-Desmazières, D. (2011) « Travailler... ou mesurer le travail ? », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, p. 16-21.

- Cousteaux, A-S, Pan Ké Shon J-L, (2008), « Le mal-être a-t-il un genre ? Suicide, risque suicidaire, dépression et dépendance alcoolique », *Revue française de sociologie*, Vol. 49, p. 53-92.
- Cova, B. (2017), « Pourquoi les cadres paient-ils pour souffrir le dimanche ? », *AEGIS*, vol. 13, n°2, p. 7-17.
- Dambuyant-Wargny, G. (2017), « L'intervention sociale auprès des plus démunis : prendre en charge le corps vulnérable et le sentiment de honte », *Pensée plurielle*, Vol. 1, n° 44, p. 85-95.
- Dany, L. (2016), « Analyse qualitative du contenu des représentations sociales », *Les représentations sociales*, p. 85-102.
- Debout, F., & Le Lay, S. (2015), « (Dé)politisation de la santé au travail : risques psychosociaux versus souffrance au travail », *Intervention au Centre de gestion de l'Orne, CNAM-Paris 5*.
- Dejours, C. (1980), « Travail usure mentale : Essai de psychopathologie du travail », Le Centurion.
- Dejours, C. (1987), « Plaisir et souffrance dans le travail », AOCIP.
- Dejours, C. (1993), « Travail : Usure mentale : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail », Bayard.
- Dejours, C. (1998), « Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », Le Seuil.
- Dejours, C. (2016), « Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? » *Travailler*, Vol. 36, p. 75-90.
- Dejours, C., Gernet, I. (2012), « Psychopathologie du travail », Elsevier Health Sciences.
- Demaegdt, C., Rolo, D., & Dejours, C. (2013), « Psychopathologie et psychodynamique du travail », *EMC-Pathologie professionnelle et de l'environnement*, Vol. 8, n° 3, p. 1-11.
- El Akremi, A., Guerrero, S., & Neveu, J. P. (2006), « Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel », De Boeck Supérieur.
- Ernst, C., Murat, C., Pottier, A., & Vasseur, M. (2009), « Mal-être, révélateur de fragilités », *Spécificités*, Vol.1, p. 33-42.
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011), « Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Proyética / Projectique*, Vol. 8-9, n° 2, p. 51-65.
- Game, A. M. (2007), « Workplace boredom coping: Health safety, and HR implications », *Personnel Review*, vol. 36, n°5, p. 701-721.
- Garner, H., & Méda, D. (2006), « La place du travail dans l'identité des personnes », *Données Sociales*, p. 623-630.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A. (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, Paris, Pearson Education.
- Grihom M-J. (2015), « Pourquoi le silence des femmes ? Violence sexuelle et lien de couple », *Dialogue*, Vol. 2, n°. 208, p. 71-84.
- Hirsch E., (2016), « La sédation profonde et continue à l'épreuve de l'euthanasie », Jusqu'à la mort accompagner la vie, Vol.1, n°, 124), p. 29-36.
- Hosey, D. & Bourion, C. (2017), « Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements*, p. 229-296.
- Jordana, H. (2017), « Management et « Bore-out » dans le secteur médicosocial », *Empan*, (3), p. 78-80.

Le Guillant, L. (1963), « Incidences psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire », *L'évolution psychiatrique*.

Le Guillant, L. (1967), « Réflexions sur une condition de travail particulièrement pénible », *L'Homme et la société*, Vol. 3, n°1, p. 169-180

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004), « The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work », *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 77, No. 1, p. 11-37.

Miles M.B. et Huberman A.M. (1994), « Qualitative Data Analysis », (2nd edition), Thousand Oaks, CA, Sage Publications

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003), « Analyse des données qualitatives », De Boeck.

Molinier, P., Flottes, A. (2012), « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et emploi*, n° 129, p.51-66.

Morin, E. & Forest, J. (2007), « Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail », *Gestion*, vol. 32, n° 2, p. 31-36.

Ottmann, J. Y. (2015), « Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques : le cas du CEA », (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).

Pezé, M. (2009), « Corps et souffrance au travail », *Corps*, Vol. 6, p. 15-21.

Poirier, C., Gelin, M., & Mikolajczak, M. (2021), « Creation and Validation of the First French Scale for Measuring Bore-Out in the Workplace », *Frontiers in Psychology*, Vol. 12.

Probst, I. (2004), « La souffrance au travail : une comparaison de différentes approches théoriques dans une perspective psychosociale », Univ. de Lausanne Fac. des sciences sociales et politiques.

Ravallec, C. (2017), « Après le burnout, le bore-out », *Travail & sécurité*, vol. 788, p. 52.

Rengade, C. E. (2016), « De l'ennui au boreout, une revue de la littérature », *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, vol. 26, n°3, p. 123-130.

Roger, A., & Lapalme, M. E. (2006), « L'individu face au plafonnement de carrière ». A. El Akremi, Guerrero, S., Neveu, J.-P.(Éds). *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, pp. 223-259

Rothlin, P. & Werder P, R. (2007), « Diagnosis Bore-Out: Warum Unterforderung im Job Krank macht », Heidelberg, Redline Wirtschaft

Roussel, P., & Wacheux, F. (2005) « Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », De Boeck Supérieur.

Rout, U. R. & Rout, J. K. (2002), *Occupational stress*, Boston, Springer.

Royer, D. (2002), « Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? », *Empan*,

Saunders, L. (2016), « Chapitre 1. De la souffrance au bien-être au travail ». Coutanceau, R., Bennegadi, R. et Bornstein, S. (Eds). « *Stress, Burn-out, harcèlement moral* », p.3-17.

Santini, C. (2017), « Burn-Out/Bore-Out : Equivalences, similitudes et différences impactant la vie socio-économique des personnes concernées », *EIKV-Schriftenreihe zum Wissens-und Wertemanagement*, p. 1-21.

Sivadon, P. (1952), « Psychopathologie du travail », *L'évolution psychiatrique*, Vol.3, pp. 441-474.

Sivadon, P. (1956), « Adaptation Factors in the Work of Mental Patients », *International Journal of Social Psychiatry*, Vol. 2, n° 2, p. 112-117.

- Stock, R. M. (2015), « Is boreout a threat to frontline employees' innovation work behavior ? », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n°4, p. 574-592.
- Stock, R. M. (2016), « Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°10, p. 4259-4268.
- Thiéart, R.-A., & et al. (2014), « Méthodes de recherche en management », Dunod.
- Touba, K. (2007), « Le travail dans les cultures monothéistes : judaïsme, christianisme, islam de l'Antiquité au XVIIIe siècle », *Le travail dans les cultures monothéistes*, p. 1-258.
- Tremblay, M. (1991), « Le plafonnement de carrière chez les cadres », *Gestion*, Vol.16, n°. 2, p. 38-49.
- Veil, C. (1957), « Phénoménologie du travail », *L'évolution psychiatrique*, Vol. 4, p. 693-721.
- Vinay, A., Salvi, F., & N'djin, M. A. (2011). La construction relationnelle et affective des personnes sans domicile fixe : quels attachements ? In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, Vol. 169, n°. 8, p. 496-502.
- Yin, R. (2003), « Case Study Research: Design and Methods», third Edition, Thousand Oaks, CA Sage.

### Annexe 1. Le questionnaire de recherche

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Je m'ennuie dans mon travail.							
2. Dans mon travail, je n'aime pas les tâches que je fais.							
3. Mon travail me semble dénué de sens.							
4. Je suis frustré (e) dans mon travail.							
5. Je ne peux pas me concentrer dans mon travail.							
6. Je ne trouve aucun sens à mon travail.							
7. Je souffre du fait que je ne vois aucun intérêt dans mon travail.							
8. J'apprends de nouvelles choses dans mon travail.							
9. Mon travail m'offre des opportunités de progrès et de développement.							
10. Mon travail me donne le sentiment d'être capable d'accomplir beaucoup de choses.							
11. Mon travail m'offre l'indépendance de la pensée et de l'action.							
12. Quand je pense au sens de mon travail, je n'en trouve aucun.							

## Annexe 2. Les caractéristiques de nos intervenants

<b>Codage</b>	<b>Sexe</b>	<b>Âge</b>	<b>Situation familiale</b>	<b>Fonction</b>	<b>Domaine d'activité</b>	<b>Secteur</b>	<b>Ancienneté dans le poste</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
B01	Femme	56 ans	Mariée	Vendeuse	Commercial	Privé	12 ans	45 min
B02	Femme	45 ans	Célibataire	Opératrice de conditionnement	Industriel	Privé	3 ans	50 min
B03	Femme	38 ans	Mariée	Commerçante agricole	Agricole	Privé	3 ans	1 h et 5 min
B04	Femme	36 ans	Célibataire	Agente de service à la clientèle	Transport et logistique	Privé	3 ans	45 min
B05	Femme	52 ans	Veuve	Vendeuse	Commercial	Privé	3 ans	1 h et 15 min
B06	Femme	28 ans	Célibataire	Assistante de direction	Transport et logistique	Privé	3 ans	50 min
B07	Femme	28 ans	Célibataire	Chargé de recrutement IT	Conseil en informatique & technologie	Privé	2 ans	42 min
B08	Femme	27 ans	Célibataire	Gestionnaire des RH	Bancaire	Privé	2 ans	55 min
B09	Homme	29 ans	Célibataire	Chargé des RH	L'énergie	Privé	3 ans	40 min
B10	Femme	34 ans	Célibataire	Responsable de formation	Études et conseil	Privé	3 ans	1 h 40 min
B11	Femme	29 ans	Mariée	Gestionnaire de carrière	Bancaire	Privé	5 ans	52 min
B12	Femme	52 ans	Mariée	Professeur d'arts plastiques	L'éducation	Public	20 ans	1h 05 min
B13	Femme	25 ans	Célibataire	Gestionnaire de carrière	Bancaire	Privé	2 ans	36 min
B14	Homme	33 ans	Mariée	Conducteur de machines	Industriel	Privé	10 ans	48 min
B15	Femme	36 ans	Mariée	Téléopératrice	Télécommunication	Privé	4 ans	44 min
B16	Homme	26 ans	Célibataire	Téléopérateur	Télécommunication	Privé	3 ans	37 min
B17	Femme	24 ans	Célibataire	Consultante en recrutement	Conseil en informatique & technologie	Privé	1 ans et 7 mois	1h 06 min
B18	Homme	45 ans	Marié	Maître de conférences	L'éducation	Privé	9 ans	56 min
B19	Femme	27 ans	Célibataire	Analyste avant-vente	Informatique	Privé	1 an et 3 mois	1h 18 min

B20	Femme	27 ans	Mariée	Chargée de recrutement	Conseil en informatique & technologie	Privé	2 ans et 3 mois	1h 03 min
B21	Femme	25 ans	Célibataire	Gestionnaire des RH	Bancaire	Public	3 ans	1h 10 min
B22	Femme	31 ans	Mariée	Gestionnaire des RH	Bancaire	Public	4 ans	50 min