

Décryptage

LE BORE-OUT OU L'ENNUI AU TRAVAIL : DÉMÊLER LE VRAI DU FAUX

En 2015, alors que la question du burnout¹ fait la une des médias et est débattue par les pouvoirs publics, un nouveau sujet de santé au travail fait soudainement son apparition : le *bore-out*, ou l'ennui au travail, qui serait tout aussi préoccupant que le burnout. Les médias s'en font largement écho, mettant en avant à la fois la publication d'un ouvrage sur le sujet et une plainte d'un salarié contre son ex-employeur pour *bore-out* consécutif à une « mise au placard ». Au-delà du caractère sensationnel du sujet, que sait-on réellement sur le *bore-out* ? Cet article propose de faire le point.

LE BORE-OUT OU L'ENNUI AU TRAVAIL : DÉMÊLER LE VRAI DU FAUX - *In 2015, while burnout was in the headlines in France and was being debated by the public authorities, a new occupational health issue suddenly emerged: "boreout" is apparently just as great a concern as burnout. Boreout was covered widely in the media, who reported both that a book had been published on the subject, and that an employee was attempting to sue his former employer for "boreout" consequent upon being "sent to the closet" ("mise au placard" as this practice is known in French), i.e. deliberately sidelined, ostracised, and given only menial tasks and little or no work or responsibility. Beyond the sensational aspect of the subject, what do we really know about boreout? This article proposes to take stock.*

VALÉRIE PEZET-LANGEVIN
INRS,
département
Expertise
et conseil
technique

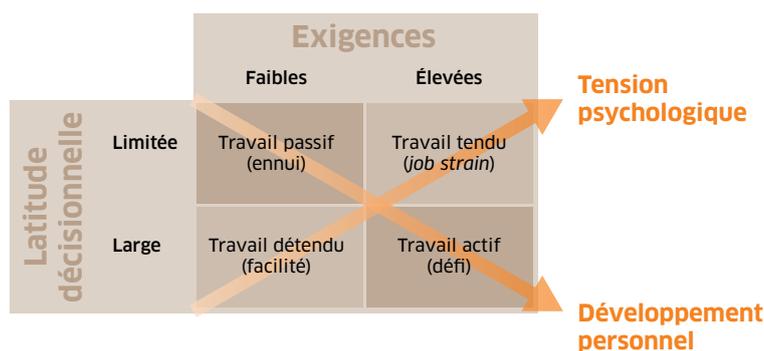
La notion de *bore-out* a fait son apparition il y a moins d'une dizaine d'années. Elle est attribuée à deux consultants suisses, Philippe Rothlin et Peter R. Werder, qui ont publié un ouvrage sur le sujet en 2007 [1]. Le vocable est construit à partir du participe passé anglais « *to be bored* » qui signifie « s'ennuyer » et du suffixe « *out* » qui, par analogie avec burnout, laisse entendre qu'il s'agit des conséquences négatives de l'ennui au travail, de l'épuisement professionnel qui en résulte (« s'ennuyer à mourir »). C. Bourion, l'auteur français qui a popularisé l'expression, définit le *bore-out* comme « *une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le temps de travail* » [2]. Autrement dit, le *bore-out* résulterait d'une situation paradoxale : « *D'une part, le salarié touché par le syndrome bénéficie d'un contrat de travail et d'un salaire; d'autre part, il n'a pratiquement rien à faire et ses quelques tâches sont très peu nombreuses et/ou inintéressantes au possible* » [3].

Dans la littérature internationale, il existe peu de publications portant sur le *bore-out* en tant que tel. En revanche, cette littérature est plus abondante

sur le *boredom* (littéralement « ennui » en anglais), même si les chercheurs regrettent que le sujet soit beaucoup moins étudié que celui du stress, de la satisfaction au travail, de l'engagement ou encore du burnout. C'est donc plutôt à cette littérature qu'il convient de se référer pour mieux comprendre les tenants et les aboutissants de l'ennui au travail, et ce d'autant plus que l'argumentaire construit autour du *bore-out* présente un certain nombre de faiblesses scientifiques et est, selon toute vraisemblance, empreint de parti pris idéologique².

L'ennui au travail est conceptualisé comme un état émotionnel désagréable de faible stimulation (*low arousal*) et d'insatisfaction, engendré par la situation de travail qui n'offre pas assez de sollicitations [4]. Il présente des composantes affective, cognitive et comportementale. Par exemple, la personne qui s'ennuie au travail se sent insatisfaite, compte les heures qui passent (distorsion du temps) et s'engage dans des activités non reliées au travail.

Même si les premières études sur l'ennui au travail ont porté sur la monotonie et la répétitivité des tâches, il serait faux de considérer qu'elles en constituent les seules explications.



← FIGURE 1
Modèle exigences-contrôle liés au travail de Karasek (1979).

Sources de l'ennui au travail

Le cas emblématique du travailleur qui s'ennuie est celui conceptualisé dans le modèle de Karasek [5] par la situation de travail passive (*passive job*) qui combine à la fois peu d'exigences au poste de travail et peu de latitude décisionnelle (marges de manœuvre) (Cf. Figure 1). Cette situation de travail peut être induite par les caractéristiques du poste: tâches monotones, répétitives (sous-charge qualitative) ou tâches de surveillance (sous-charge quantitative).

L'ennui au travail peut parfois être le résultat d'un changement organisationnel ou d'une affectation à un nouveau poste, vide ou vidé de contenu, qui, dans les cas extrêmes, aboutit parfois à la « placardisation », mais pas systématiquement, constitutive d'un processus de harcèlement moral au travail.

Toutefois les études montrent qu'il existe d'autres sources d'ennui que la seule absence de stimulation.

Des postes très exigeants peuvent favoriser l'ennui si les salariés n'en perçoivent pas la finalité. Ce qui est en jeu ici, c'est la question du sens du travail effectué³. L'ennui peut également concerner des postes pour lesquels il existe en apparence des marges de manœuvre, mais dans lesquels les salariés se retrouvent limités par des procédures très bureaucratiques et de fortes exigences de *reporting*. L'ennui au travail peut encore toucher des salariés auxquels les tâches confiées sont trop complexes et les dépassent (surcharge qualitative). L'ennui au travail peut aussi s'enraciner dans l'absence d'opportunités d'apprendre ou de développer de nouvelles compétences.

Plusieurs questionnaires (ou échelles de mesure) ont été proposés pour évaluer le degré d'ennui au travail⁴ et pour étudier les relations qu'il présente avec le niveau de qualification, les secteurs d'activité, l'âge ou encore la santé.

ENCADRÉ 1 EN CHIFFRES

- 2 % des salariés français disent éprouver en permanence de l'ennui au travail (ils sont 8 % à répondre « souvent »).
- 21 % des salariés français déclarent que le travail implique toujours ou

souvent des tâches monotones. La réponse à cette question varie en fonction du niveau de qualification. Le pourcentage de réponses « toujours » ou « souvent » est plus élevé dans le secteur privé que dans

les trois versants de la fonction publique (de l'État, territoriale et hospitalière).
• 54 % des salariés français disent pouvoir faire des choses qui leur plaisent dans le travail.

L'ennui au travail en 2013, selon le type d'employeur, pour l'ensemble des salariés interrogés, en France métropolitaine

TYPE D'EMPLOYEUR	EFFECTIFS (EN MILLIERS)	FRÉQUENCE À LAQUELLE LES SALARIÉS DISENT ÉPROUVER DE L'ENNUI DURANT LEUR TRAVAIL (EN %)			
		TOUJOURS	SOUVENT	PARFOIS	JAMAIS
Fonction publique de l'État	2 316	1,3	5,7	32,6	60,4
Fonction publique territoriale	1 755	1,9	5,3	29,1	63,7
Fonction publique hospitalière	1 099	0,9	4,8	27,1	67,1
Marchand ou associatif	17 689	2,6	8,3	34,5	54,6
Ensemble	22 859	2,3	7,7	33,5	56,5

Source: Dares/Drees/DGAFP/Insee, enquêtes Conditions de travail [7].



Qui est concerné par l'ennui au travail ?

Contrairement à ce que d'aucuns avancent, ce ne sont pas nécessairement les fonctionnaires ou les personnes peu qualifiées qui s'ennuient le plus. Par exemple, l'étude réalisée par Harju *et al.* [4] auprès de plus de 11 000 travailleurs finlandais montre que c'est dans les secteurs de l'industrie manufacturière, du transport et de la logistique et, de manière assez contre-intuitive, dans le milieu des arts, du spectacle et du divertissement⁵ que l'on s'ennuie le plus au travail. Le niveau de qualification induit, quant à lui, moins de différences entre les différents groupes, même si elles sont présentes et significatives. Les plus jeunes s'ennuient davantage que les autres, peut-être parce qu'avec l'âge la variété des tâches s'accroît, peut-être aussi en raison de l'existence d'un décalage entre les attentes à la sortie des études et la réalité du début de la carrière professionnelle [6].

En France, des données sur l'exposition à l'ennui au travail sont disponibles dans l'enquête Conditions de travail de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares). Dans l'édition 2013, 2% des salariés disent éprouver en permanence de l'ennui dans leur travail, ce qui est très différent des 30% avancés par Bourion [3]. Et, contrairement à ce qu'affirme avec force cet auteur, ce n'est pas dans la fonction publique ou dans l'administration que l'on s'ennuie le plus au travail (Cf. Encadré 1).

Conséquences pour l'entreprise et sur la santé des salariés

Même si les conséquences de l'ennui au travail pour les entreprises nécessitent d'être mieux documentées, les études disponibles font apparaître un lien avec une faible satisfaction au travail, le stress, une diminution de l'engagement et de la performance, des comportements contre-productifs, du *turnover* ou l'intention de quitter l'entreprise [4, 8, 9].

L'ennui au travail peut avoir des conséquences en

ENCADRÉ 2

ASPECTS RÉGLEMENTAIRES

Si l'ennui au travail résulte d'une « mise au placard » délibérée, constitutive d'un processus de harcèlement moral, la réglementation particulière en matière d'interdiction et de prévention de ces agissements hostiles s'applique (articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail). Plus globalement, la prévention de l'ennui au travail s'inscrit dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux, structurée par la réglementation de la prévention des risques professionnels (en particulier les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du Code du travail).

termes de soutenabilité du travail, de santé perçue, de symptômes de stress, de dépression, d'accidents du travail et de conduites addictives.

Une étude épidémiologique en suivi de cohorte (Whitehall II) fait apparaître un risque de mortalité de 37% (plus de vingt ans après) pour les personnes qui s'ennuient beaucoup au travail, par comparaison à celles qui ne s'ennuient pas du tout [10]. Elles sont en particulier plus exposées au risque de décès par maladies cardio-vasculaires. Toutefois, les auteurs concluent que l'ennui au travail peut se confondre avec d'autres facteurs de risque, tels que les comportements à risque pour la santé.

Pistes de prévention

Même s'il existe des différences interindividuelles dans la tolérance ou dans la propension à l'ennui, les études montrent que l'ennui au travail est induit par les tâches confiées aux salariés et peut engendrer des atteintes à la santé. Il est donc de la responsabilité de l'employeur d'éliminer, sinon de réduire l'ennui au travail en lien avec la nature des tâches (Cf. Encadré 2). Son action consistera à identifier et à agir sur les caractéristiques du travail susceptibles de provoquer de l'ennui.

La problématique des tâches répétitives et monotones fait depuis longtemps l'objet de propositions d'amélioration en termes d'enrichissement, d'élargissement du poste ou de rotation. L'enrichissement du poste consiste à inclure dans l'exécution de la (ou des) tâche(s) élémentaire(s) des tâches d'un niveau de complexité supérieur. Par exemple, en plus de produire une pièce, l'opérateur en vérifie la qualité, procède au réglage de la machine ou en effectue le petit entretien. L'élargissement du poste consiste à accroître la variété de tâches élémentaires. Par exemple, l'opérateur alimente la chaîne de production, contrôle visuellement la transformation du produit et procède ensuite à l'emballage. La rotation



© Michel Galvin pour l'INRS

consiste à occuper différents postes, selon un cycle d'une journée, d'une semaine ou d'un mois. Même si, au cas par cas, il faut être vigilant à ne pas déplacer le risque (réduire l'ennui mais intensifier le travail, augmenter le stress ou la fatigue par exemple), ces pistes d'amélioration ont été incluses dans un modèle théorique ayant largement montré sa validité empirique (modèle des caractéristiques de la tâche de Hackman et Oldham [11]).

Si l'ennui est dû à un manque ou à une perte de sens, il doit pouvoir être identifié dans le cadre de l'évaluation des risques psychosociaux (la perte de sens, le sentiment d'inutilité faisant partie des facteurs de risque), celle-ci devant aboutir à des mesures de prévention en concertation avec les salariés, l'encadrement intermédiaire et les instances représentatives du personnel.

Les situations de « mise au placard » ne doivent en aucun cas exister ou perdurer dans l'entreprise. Il est de la responsabilité de l'employeur d'exécuter le contrat de travail de bonne foi et de fournir du travail à ses salariés contre rémunération.

Les pistes d'actions peuvent également relever de la gestion des ressources humaines: proposer aux salariés dépassés par les évolutions de leur métier (en termes de compétences) de se former afin qu'ils puissent répondre aux exigences attendues; réfléchir avec le salarié à un développement de carrière possible en lui proposant d'évoluer vers un autre poste, accompagné si besoin par un bilan de compétences ou une formation. L'objectif est de surmonter l'ennui en offrant une opportunité de progrès, l'ensemble de ces mesures permettant également de répondre à l'obligation de l'entreprise en matière de formation professionnelle: assurer l'adaptation des compétences des salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi (gestion de « l'employabilité »).

POUR EN SAVOIR +

- *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses*, INRS, ED 6139, 2013.
- *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux: l'outil RPS-DU*, INRS, ED 6140, 2013.
- *Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien*, INRS, ED 6250, 2016.

En conclusion, pour lutter contre l'ennui au travail, il est préférable de poser le problème dans ces termes-là (*boredom* en anglais) plutôt que de recourir au vocable du *bore-out*. Les connaissances sur l'ennui au travail sont anciennes et solides, même si le sujet ne fait pas l'objet d'autant d'études que celui du stress ou du burnout par exemple. Ces connaissances disponibles permettent d'avoir une juste appréciation de la prévalence de l'ennui au travail, de ses causes et de ses conséquences et ouvrent diverses perspectives en termes d'actions de prévention, sans préjugé ni menace pour l'emploi des personnes. ●

1. À ce sujet, voir l'article « Burnout: mieux connaître l'épuisement professionnel », INRS, Hygiène & sécurité du travail, DC7, téléchargeable sur www.hst.fr
2. Voir la critique des publications de Bourion par Abord de Chatillon et Desmarais sur le blog suivant: www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/246-bore-out
3. La problématique de la perte de sens dans le travail a été récemment médiatisée, dans le sillage tracé par le *bore-out*, par un autre terme anglo-saxon: le *brown-out*, qui signifie littéralement « baisse de tension électrique ». Comme pour le *bore-out*, l'usage d'un anglicisme alimente l'idée qu'il s'agit d'un phénomène nouveau dont s'emparent les médias et le grand public, sans aucune garantie sur le caractère réellement émergent du phénomène.
4. Par exemple, la Dutch Boredom Scale [9].
5. Les auteurs de l'étude ne donnent pas plus d'explication à ce résultat étonnant pour ces métiers-là.

BIBLIOGRAPHIE

[1] ROTHLIN P., WERDER PR. *Diagnose boreout: warum unterforderung im job krank macht*, Hedelberg: Redline Wirtschaft, 2007, 134 p.

[2] BOURION C., TREBUCQ S. Le bore-out syndrom. *Revue internationale de psychosociologie*, 2011, vol. 17, pp. 319-346.

[3] BOURION C. *Le bore-out syndrom. Quand l'ennui au travail rend fou*. Albin Michel, 2016, 241 p.

[4] HARJU L., HAKANEN JJ., SCHAUFELI WB. Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of occupational and environmental Medicine*, 2014, 56, 9, pp. 911-918.

[5] KARASEK RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 1979, 24, pp. 285-308.

[6] LOUKIDOU L., LOAN-CLARKE J., DANIELS K. Boredom in the workplace: more than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 2009, 11, 4, pp. 381-405.

[7] ALGAVA E., VINCK L. Autonomie dans le travail. Enquêtes Conditions de travail. *Dares, Synthèse.Stat'*, 2015, n°16.

[8] GUGLIELMI D., SIMBULA S., MAZZETTI G., TABANELLI MC., BONFIGLIOLI R. When the job is boring: the role of

boredom in organizational contexts. *Work*, 2013, 45, pp. 311-322.

[9] REIJSEGER G., SCHAUFELI WB., PEETERS MCW., TARIS TW., VAN BEEK H., OUWENEEL E. Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress and Coping*, 2013, 26, 5, pp. 508-525.

[10] BRITTON A., SHIPLEY MJ. Bored to death? *International Journal of Epidemiology*, 2010, 39, pp. 370-371.

[11] HACKMAN JR., ODHAM GR. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, pp. 250-279.