Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION À FINALITÉ SPÉCIALISÉE EN BUSINESS ANALYSIS & INTEGRATION

Comment l'engagement au travail influence-t-il le "workplace boredom" ?

Analyse de parcours professionnel multisectorielle

Loiseaux, Baudouin

Award date:
2019

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 24. Apr. 2024

Comment l'engagement au travail influence-t-il le "workplace boredom" ?

Analyse de parcours professionnel multisectorielle.

Baudouin LOISEAUX

Directeur : Prof. M. LATIERS

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 120 en Ingénieur de gestion,
à finalité spécialisée

ANNEE ACADEMIQUE 2018-2019

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 48 41/49 58, Fax +32 [0]81 72 48 40

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Mélanie Latiers, pour son suivi, son écoute et ses conseils salutaires.

Aussi, il est important pour moi de remercier ma famille, mes amis et ma petite-amie, qui m'ont supporté, aidé et aiguillé dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie chaleureusement Dominique Henneton. Sa bienveillance et son réseau ont été un départ idéal à ce travail.

Enfin, je remercie toutes les personnes ayant témoigné dans ce mémoire. Les émotions partagées ont fait de cette recherche, une expérience humaine poignante.

« I can accept failure, but I can't accept not trying »

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction 6

Chapitre 2 : Présentation du « workplace boredom » 8

I. Introduction 8

II. Description de l'ennui 9

III. Approche multi-dimensionnelle 11

IV. Signes et symptômes 15

V. Revue des données chiffrées 16

Chapitre 3 : Présentation de l'engagement au travail 21

I. Introduction 21

II. Mise en contexte : bien-être au travail et burn-out 22

III. Cadrage littéraire de l'engagement 26

IV. Conclusions théoriques 32

Chapitre 4 : Méthodologie 35

I. Contexte 35

II. Récolte des données 36

III. Composition du panel 37

Chapitre 5 : Présentation des résultats d'étude 38

I. Introduction 38

II. Présentation des répondants 38

III. Passé à l'ennui 41

IV. L'ennui dans le présent 43

V. Attentes et objectifs futurs 49

VI. Evolution de l'engagement 51

Chapitre 6 : Discussion des résultats avec la théorie 54

I. Introduction 54

II. Discussion de l'ennui 54

III. Discussion de l'engagement 61
IV. Conclusions générales 63
Chapitre 7 : Conclusion et recommandations 66
I. Conclusion 66
II. Limites et recommandations 66
Références 68
Annexes 72
I. Interview Personne 1 72
II. Interview Personne 2 80
III. Interview Personne 3 84
IV. Interview Personne 4 89
V. Interview Personne 5 96
VI. Interview Personne 6 100
VII. Interview Personne 7 104
VIII. Interview Personne 8 106
IX. Interview Personne 9 108
X. Interview Personne 10 110

Chapitre 1 : Introduction

« Le travail est une barrière contre l'ennui », selon un proverbe espagnol. Mais qui, en entreprise, peut se vanter de n'avoir jamais eu un creux d'activité, un passage à vide où la charge de travail est si faible que le sentiment d'ennui apparait ? En 2019, les articles sur l'ennui au travail affluent en grand nombre : « 63% des Français s'ennuient au travail »[1], « Plus d'un Français sur deux avoue s'ennuyer secrètement au travail »[2], « Lutter contre l'ennui au travail : "On s'ennuie parce que l'on n'a pas assez de travail pour remplir une journée" »[3]. Nous avons donc décidé de considérer plus attentivement un phénomène d'entreprise, en apparence récent.

Notre travail de recherche consistera à mettre en lien deux thématiques précises. L'une a fait l'objet de beaucoup d'études ces dernières dizaines d'années : il s'agit de l'engagement au travail. L'autre est une problématique dont la majorité de l'analyse a moins de dix ans : l'ennui au travail ou « workplace boredom ». Nous tenterons à travers ce mémoire de cadrer dans quelles mesures les deux thématiques sont liées. Plus précisément, nous chercherons à savoir « comment l'engagement au travail influence-t-il le « workplace boredom ? »

L'idée de ce sujet n'est pas anodine. Au fil de notre cursus universitaire, les rencontres avec les professionnels et dirigeants d'entreprise furent multiples. Lors de nos observations, nous avons pu entrevoir les problématiques de terrain, telles que des phénomènes psychologiques et humain. De plus, l'Université de Namur, durant nos cinq années d'études a tenté de nous inculquer certaines valeurs humanistes non-négligeables. Le management est avant tout une aventure humaine, adoptant ainsi la philosophie de Jim Collins : « first who, then what ». C'est dans cette perspective, que nous avons voulu nous intéresser à un phénomène humain, d'entreprise et actuel, tel que l'ennui au travail.

L'ennui et l'engagement peuvent s'assimiler, tous deux, à des états d'esprit d'un employé. Les mesures de ces deux thématiques sont difficilement quantifiables puisqu'elles dépendent majoritairement de la subjectivité de l'individu. Ces deux thèmes sont néanmoins faciles à comparer sur le plan théorique, puisque selon certains théoriciens, ils sont

---

[1] LA DEPECHE.FR, « *63% des Français s'ennuient au travail* », 25/02/2019, consulté le 17/08/2019, https://www.ladepeche.fr/2019/02/25/63-des-francais-sennuient-au-travail,8036089.php

[2] LEFIGARO.FR, « *Plus d'un Français sur deux avoue s'ennuyer secrètement au travail* », 25/02/2019, consulté le 17/08/2019, http://www.lefigaro.fr/decideurs/vie-bureau/2019/02/25/33008-20190225ARTFIG00013-plus-d-un-francais-sur-deux-avoue-s-ennuyer-secretement-au-travail.php

[3] E.W, dhnet.be, *« Lutter contre l'ennui au travail: "On s'ennuie parce que l'on n'a pas assez de travail pour remplir une journée" »*, 01/04/2019, consulté le 17/08/2019, https://www.dhnet.be/lifestyle/psycho/lutter-contre-l-ennui-au-travail-on-s-ennuie-parce-que-l-on-n-a-pas-assez-de-travail-pour-remplir-une-journee-5ca0ed39d8ad58747745c73f

diamétralement opposés (Schaufeli & Salanova, 2014). Les deux concepts seront étudiés de manière approfondie dans les deux premiers chapitres (2 et 3) de ce mémoire, via la littérature internationale existante.

En fin, en vue d'apporter une ébauche de solution à la première partie de la question de recherche, nous avons récolté des données via une approche qualitative du problème. Ainsi, nous avons rencontré un panel composé de dix personnes en situation (passée ou actuelle) d'ennui au travail. Au cours de ces entretiens, nous avons tenté de couvrir une période plus large que celle de l'ennui afin de comprendre au mieux les antécédents. C'est là qu'intervient l'analyse du parcours professionnel des personnes du panel. Cette analyse sera décomposée en une présentation et une discussion des résultats aux chapitres 5 et 6 de ce mémoire.

Chapitre 2 : Présentation du « workplace boredom »

I. Introduction

La frugalité et la récence de la littérature scientifique dont fait l'objet le « workplace boredom » ou « ennui au travail » nous amène à en expliquer les termes précis et en définir les implications. La notion d'ennui concentrée dans le cadre professionnel d'une personne est complexe. La première difficulté notable est marquée par l'absence latente de précisions lorsque nous parlons d'ennui dans le langage courant, et dont il sera nécessaire d'en creuser les significations précises ci-après. Ces manques se jouent sur plusieurs plans : la totale subjectivité de la phase « d'ennui » (à quel moment un travailleur peut-il s'auto-qualifier comme une personne ennuyée ?) et la traduction de l'ennui en actions concrètes et tangibles (comment un travailleur s'ennuie-t-il ?). Nous tenterons, dès lors, dans ce chapitre de présenter une vision globale de la problématique et de ses implications, ainsi que sa présence dans l'environnement professionnel ces dernières années.

Si le sujet n'est abordé que depuis quelques années, la diversité de termes utilisés pour exposer le même phénomène, est toutefois importante. Cependant, nous montrerons, premièrement, dans cette partie que les termes bien que différents convergent a fortiori vers une définition homogène de la problématique étudiée. Nous mettrons en lumière les procédés et situations par lesquels un travailleur peut passer, sur son lieu de travail de même que les différents types d'ennui lié à l'emploi.

Les définitions multiples du « workplace boredom » se préciseront ensuite, via plusieurs variables. Cela nous aidera à cerner la problématique dans toutes les variables qu'elle intègre et ainsi prendre une vision globale bien que précise.

Ensuite, l'intérêt sera porté envers la psychologie d'entreprise et ce en quoi elle peut identifier les signes et symptômes d'ennui d'un collaborateur. Nous tenterons d'analyser les signaux typiques ressentis par l'individu, qu'ils soient internes ou externes à celui-ci. Certes, les symptômes menant à la souffrance peuvent paraitre évidents, mais il est tout de même intéressant de les identifier et d'y mettre des mots afin d'éventuellement entrevoir des solutions au sein de l'organisation.

Nous terminerons ce chapitre par une revue des données chiffrées concernant les personnes en situation d'ennui sur le lieu de travail. Nous verrons que ces données sont

variables selon les études de par plusieurs aspects tels que la nature des recherches, la géographie ou encore la méthodologie. Certaines études vont parfois à l'encontre des idées reçues quant au secteur principalement touché par ce problème. En effet, nous montrerons que les proportions de personnes en situation d'ennui dans les secteurs privés et publics sont semblables. Une partie de cette section s'intéressera, enfin, en profondeur aux chiffres dans différents secteurs d'activité, via de multiples études récentes.

II. Description de l'ennui

L'utilisation de l'expression anglophone « workplace boredom » dans la présentation de ce travail n'est pas anodin. En effet, la langue française regroupe souvent plusieurs significations parfois bien distinctes, dans un seul mot. L'ennui selon le Larousse possède deux définitions distinctes de celle qui nous intéresse : « Désagrément, contrariété passagère provoqués par une difficulté (…) » et « Difficulté, chose ennuyeuse qui met dans l'embarras ». C'est donc par souci de précision et afin d'éviter tout malentendu que nous utilisons le mot anglais « boredom » pour définir l'ennui de manière appropriée. La traduction de la définition présente dans le dictionnaire américain Merriam-Webster définit uniquement l'ennui comme un « état de lassitude et d'inquiétude par manque d'intérêt ».

La définition retenue pour exposer la problématique prend une orientation nettement plus psychologique lorsque nous y ajoutons la notion de « workplace », en français « lieu de travail ». Le rajout de cette subtilité réoriente l'ennui comme étant « un état d'esprit motivationnel négatif et affectif résultant d'un environnement de travail qui suscite peu d'activité et offre peu de défis et de plaisir » (Reijseger, et al., 2012). Les notions de « motivations » et de « défis » sont les prémisses des potentielles sources de l'ennui au travail, fortement discutées dans la littérature.

Les précédentes explications de la problématique sont issues de la littérature anglophone. Lorsque nous nous attardons aux recherches francophones, principalement françaises et belges, nous remarquons l'apparition d'une nouvelle dénomination. En effet, les auteurs Bourion et Hosy (2017), présentent la même problématique que leurs confrères anglophones mais sous le nom de *bore-out syndrom*, « découvert par RIPCO en 2011 » (Bourion & Hosy, 2017). Dans la définition proposée de ce syndrome, les auteurs soulignent les aspects dramatiques de l'état mental provoqué par l'ennui au travail. De fait, Bourion et Trébucq (2011) exposent le *bore-out syndrom* comme « l'état de l'environnement mental

interne des salariés (…) composé d'une grande souffrance imputable au manque d'activité pendant le temps de travail » (Bourion & Trébucq, 2011).

Dans ses publications sur le *bore-out-syndrom* de 2011 et 2017, Bourion développe de manière approfondie l'ennui au travail pour se concentrer sur l'épuisement professionnel. Il y présente la racine du mal, forme concrète caractérisant cet ennui sur le terrain : « le placard » (Bourion & Trébucq, 2011). Le placard se caractérise en un procédé par lequel un employé ne mettrait pas ses ressources mentales à profit car celui-ci n'aurait rien à faire (Bourion & Trébucq, 2011). Dans le secteur public, si le phénomène se poursuit pendant de longs mois ou années, il concerne majoritairement « ceux devenus « trop » compétents, ceux qui évaluent la légitimité de ce qu'on leur demande de faire » (Bourion & Trébucq, 2011).

Dans la revue mensuelle de l'Institut National de Recherche et Sécurité, Bataille (2016) développe les trois différentes formes de processus de placardisation. Le premier, dit « de type social », concerne l'employé se situant dans un espace de travail avec ses collègues et dont sa tâche est totalement dépourvue de « substance » (Bataille, 2016). De plus, cette personne demandeuse de travailler se voie être exemptée de toute tâche déléguée de leurs collègues, parfois débordés (Bataille, 2016).

Le deuxième placard dit « libéré », n'a pas pour conséquence la souffrance de la personne sujette à l'ennui. Celui-ci concerne plus spécifiquement l'intégration et le sentiment d'appartenance qui se détériore au fil du temps. En effet, ce type de placard touche le collaborateur qui « est libéré de toutes contraintes ou de traçabilité sur son activité à son employeur » (Bataille, 2016). Autrement dit, l'identité professionnelle du salarié s'évince petit à petit. Initialement, cette identité se compose partiellement « d'autrui » (Fray & Picouleau, 2010). Si le sentiment d'appartenance disparait (ici, considéré comme la dimension « autrui), une partie de l'identité se dissipe également.

La dernière forme de placard exposée par Bataille dans la revue (2016) concerne le « placard du chargé de mission ». Celle-ci est floue sur deux plans : le repère hiérarchique et la précision du contenu de la tâche (Bataille, 2016). L'auteur décrit l'employé souffrant de ce procédé comme un « consultant » interne à l'entreprise mais dont la tâche ou même la fonction ne sont détaillées dans aucun organigramme. Il y a donc une perte totale de légitimité et a fortiori une disparition de sens : « j'ai juste le statut, l'étiquette, mais je ne sers à rien (Bataille, 2016).

Si nous comparons les travaux de Bourion avec la littérature anglophone, force est de constater les différences de point de vue et de choix de variables pour décrire une problématique similaire. En effet, comme le décrit Reijseger (2013), deux grandes catégories d'auteurs se dégagent. D'une part, l'ennui au travail peut « être associé à l'exécution de tâches monotones et répétitives » (Lee, 1986). D'autre part, certains auteurs se concentrent sur la subjectivité de tout individu pour décrire l'ennui. Ainsi, ils proposent que le manque de stimulation professionnelle (Zuckerman, 1978), ajouté à la perte de performance (Fisher, 1991), forment la résultante de l'ennui. Autrement dit, un individu ayant un besoin accru pour une forte stimulation au travail, sera plus susceptible de se sentir ennuyé au travail (Schaufeli & Salanova, 2014).

Dans une étude du Journal Of Business Research Turk, Seçkin (2018) revoit la littérature de manière plus approfondie en s'intéressant aux études ayant démontré les conséquences néfastes du « *workplace boredom* » (Seçkin, 2018). Ainsi, au-delà du manque de stimulation et de la perte de performance, plusieurs études ont démontré le lien positif de l'ennui avec « la rotation du personnel » (Kaas, 2001) et « les accidents de travail » (Drory, 1982). Plus spécifiquement, certains auteurs (Britton & Shipley, 2010; Van Hoof & Van Hooft, 2017) ont démontré les problèmes de santé conséquents au « *work-related boredom* » (Seçkin, 2018).

Enfin, c'est grâce à ces définitions multiples que nous venons d'exposer, que nous pourrons comparer efficacement les parcours professionnels des personnes rencontrées. Toutefois, il est important de réduire un minimum le champ d'application de la définition première de l'ennui au travail. C'est ce pourquoi, nous avons précédemment utilisé le terme anglais « *workplace boredom* ». De plus, par souci de précision, nous garderons en tête les deux dimensions majeures, comme l'a fait Reijseger (2013) : la monotonie des tâches répétitives (externe) et le besoin pour l'employé d'un haut niveau de stimulation (interne).

III. Approche multi-dimensionnelle

Les deux axes intrinsèque et extrinsèque sont les bases des définition énoncées ci-avant. Ce cadrage théorique peut néanmoins aller plus loin à en suivre l'article de Bourion et Hosy (2017). En effet, dans le tableau suivant, nous présentons les différentes dimensions intervenant dans la définition de l'ennui au travail. Ces dimensions tentent de couvrir la problématique le plus largement possible. Une discussion chiffrée sur quelques dimensions pourra être établie par la suite (cfr. Section « Variabilité des chiffres »).

Dimension culturelle	Cette dimension met l'accent sur l'aspect non-naturel de l'ennui pour l'humain, via l'absence de dénomination de cet ennui dans différentes langues ou ethnies (Durif & Varembont, 2008). De plus, de nos jours, « l'ultra-connectivité liée aux objets, aux systèmes d'information » pousse les individus à être de moins en moins patients (Bourion & Hosy, 2017). Dès lors, cet ennui soudain, « inévitable et insupportable » provoquant « sauts d'humeur » définirait cette dimension culturelle.
Dimension générationnelle	L'aspect temporel est décrit à travers cette dimension. Plus spécifiquement, Bourion parle du « lien entre l'homme et l'organisation » et son évolution selon les générations. Si nous remontons dans le temps, les générations dites « silencieuses » (1925-1942) et « baby-boomers » (1943-1959) (Rioux, 2012)[4], se caractérisent toutes les deux par un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. La première plus « docile » et la deuxième ayant profité des *Trente Glorieuses*, elles investissent beaucoup d'énergie dans l'accomplissement des tâches, « c'est un besoin » (Rioux, 2012). La génération X, de 1960 à 1979, diminue le sentiment d'accomplissement par le travail et fait surgir la variable de sécurité de l'emploi. On assiste alors à « une faible exigence » et le devoir de « s'accrocher à son poste » de la part de cette génération. On peut donc mettre en lien ces aspects avec l'ennui (cfr. Section « Les signaux »).

[4] https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html

	La génération Y, de 1980 à 1995, met plus avant le principe « d'individualité » au détriment de la « collectivité ». Le « soi » est préféré au « nous ». Aussi le facteur économique n'est plus la priorité. On assiste davantage à une recherche de qualité de vie meilleure, sans contraintes majeures. Le travail peut être ressenti comme une obligation, mais doit être « plaisant » dans une certaine mesure. C'est dans cette optique du travail, que l'ennui peut intervenir. En effet, une diminution d'activité, d'apparence banale, peut se ressentir comme un ennui profond dû à la baisse de qualité de son travail. La génération actuelle, Z, veut que « le travail lui procure du plaisir » (Rioux, 2012). Il y a dans les écrits de Bourion et de Rioux la question de savoir s'il ne s'agit pas là de la nouvelle « génération silencieuse », avec un fort taux d'appartenance à l'organisation. Dans cette optique, une personne s'ennuyant au travail pourrait rapidement en souffrir puisqu'il y a disparition de la variable plaisir.
Dimension économique	Dans cette partie, Bourion et Hosy (2017) insistent sur le fait que pour les indépendants, « il est exclu d'allouer la moindre attention à la notion d'ennui ». Seule la situation d'employé, le fait de « travailler pour les autres », laisse apparaitre le sentiment d'ennui. Les auteurs font mention de « l'échange économique » entre la quantité de travail que l'employé vend à son employeur. Ce contexte d'échange peut en effet devenir conflictuel.
Dimension juridique	Cette dimension fait référence au code du travail et ses aspects « normatifs concernant la santé et la sécurité ». Il s'agit en fait de la variable qui vient contrebalancer la dimension économique. Dans cette dernière, le

	volume de travail pouvait ne pas laisser de place à l'ennui. Or, avec des normes fixes, l'ennui peut effectivement apparaitre. A contrario, le code du travail est également là pour prévenir la forme d'ennui (ou de bore-out), via le sens de l'interprétation de l'article L1152-1[5] de Bourion et Hosy (2017), présentant le bore-out comme harcèlement. Cette interprétation n'arrive pas comme un cheveu dans la soupe. Elle découle de plusieurs jugements, comme celui de la Cour d'Appel de Paris ayant reconnu « un cas de harcèlement moral et de mise au placard d'une salariée » (Bourion & Hosy, 2017).
Dimension organisationnelle	Cette partie fait référence au Taylorisme et son Organisation Scientifique du Travail, présenté comme « facteur extrinsèque » de l'ennui, par les deux auteurs. Cette « standardisation » des tâches pourrait être une cause de l'ennui. Le sens du travail, la réflexion a été enlevée à une partie des travailleurs, ne donnant que de la répétitivité dans l'accomplissement des tâches. Cette description rejoint en effet, les définitions des causes externes d'ennui au travail.
Dimension comportementale et cognitive	Cette dernière dimension concerne, elle, l'aspect intrinsèque de l'ennui. Comme défini ci-avant, l'ennui surgirait chez les personnes ayant un besoin de stimulation important. Mais Bourion et Hosy vont plus loin dans cette partie. Avec l'avis de certains auteurs, ils avancent que c'est « l'individu disposant de ressources personnelles élevées » qui serait le plus susceptible de s'ennuyer (Bourion & Hosy, 2017).

[5] *« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »*, L1152-1, Code du Travail

IV. Signes et symptômes

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser la signification des signaux. Si nous nous sommes attardés à la définition de l'ennui au travail et à ses causes, il est tout aussi important de se concentrer sur les signaux pouvant mener un collaborateur à un état de mal-être au travail. Dans cette partie, seuls les symptômes intrinsèques seront présentés.

Pour cette section, l'orientation sera portée sur les travaux de Delphine Hosy et Christian Bourion ainsi que les recherches qualitatives que ces-derniers ont élaborées, au cours de ces dernières années. En effet, il nous parait important de partir du point de vue de spécialistes en prévention des risques et comportement organisationnels (Bourion & Hosy, 2017) pour présenter les signaux du « workplace boredom ».

Le premier signe pouvant amener un salarié à une situation extrême d'ennui, est le sentiment d'inutilité (Bourion & Trébucq, 2011). Ce sentiment résulte de longs moments de questionnement. L'individu a le temps de se demander si l'impact de sa fonction au sein de l'organisation est significatif ou non. On assiste alors à une véritable remise en doute de la fonction d'abord, et ensuite de ses propres compétences, allant parfois jusqu'à la dépression.

Ensuite, vient le « syndrome du survivant » (Bourion & Trébucq, 2011). Ce-dernier provient d'une situation positive, celle d'avoir une charge de travail très légère. Cette condition pousse l'employé à un questionnement. Dans un environnement propice aux stress et burn-out, cette réflexion mène, à court terme, à un sentiment d'être favorisé. En revanche, si la situation est répétée sur le long terme, le questionnement devient pervers, et l'employé se sent coupable d'obtenir de telles conditions de travail.

Enfin, le troisième signal rapporté par Bourion et Hosy, concerne « la fatigue et l'état de déprime » latent d'un individu. Ce symptôme est la résultante de la question : que dois-je faire ? Le travailleur persiste dans la phase de questionnement et fais ressurgir le passé. En effet, comme l'expliquent les personnes interviewées dans l'étude, beaucoup d'efforts ont été mis en œuvre pour atteindre la fonction en question. La position y est confortable et l'incertitude de retrouver des avantages salarial et légaux ailleurs, provoquent une tension, des états de stress et de questionnements perpétuels. Ce sont spécifiquement ces états qui développent la fatigue chez l'individu qui y est sujet.

V. Revue des données chiffrées

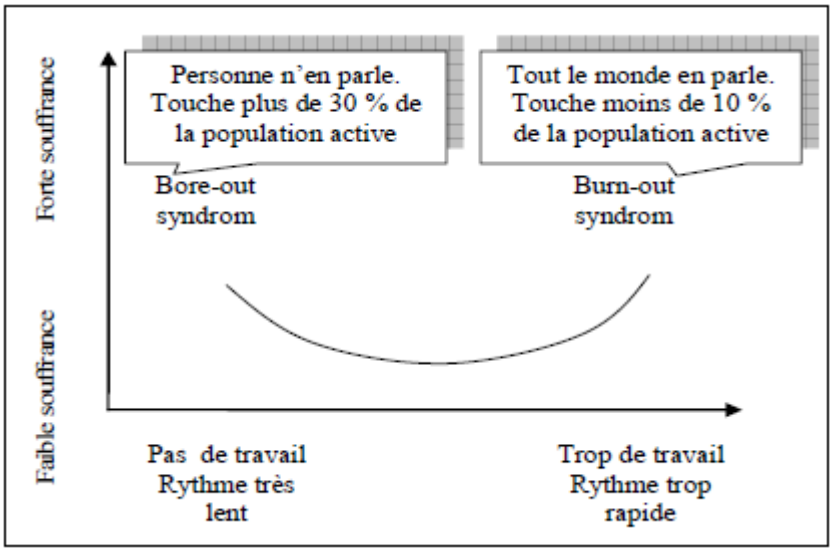
➢ Analyse globale

Les discussions plus controversées s'orientent sur les chiffres réels des personnes en situation d'ennui au sein d'une organisation. En adoptant une vision générale de la population active, les chiffres avancés selon les études sur l'ennui au travail sont très variables. Plus précisément, plusieurs recherches quantitatives et qualitatives ont été réalisées sur différents secteurs d'activité, que nous exposerons dans cette partie.

Premièrement, il est important de noter qu'à travers ses travaux, Bourion insiste sur sa découverte, celle du bore-out syndrom. Or, les recherches sur les conséquences d'un ennui profond au travail s'avèrent plus anciennes que 2011 (année de parution de « Le bore-out-syndrom » de Bourion et Trébucq). Dès lors, seule la dénomination de « bore-out » peut être revendiquée par Bourion comme sienne.

C'est dans ce contexte et via ces mêmes écrits que Bourion tente de démontrer que « plus de 30% de la population active est touchée par la pandémie de l'ennui » (Bourion & Trébucq, 2011). C'est ce que montre la figure 1 ci-dessous. Les auteurs n'hésitent pas à insister sur la gravité de la problématique en la mettant en la contrastant directement avec le burn-out, tentant de mettre l'accent sur la sévérité du bore-out.

Figure 1 - Comparaison bore-out/ burn-out



Cette importance de chiffre, résultant d'une première étude de de 2009 (Stepstone, 2009) nous pousse à mettre les propos de Bourion en confrontation avec une recherche plus récente, de Test-Achats. Dans une étude de 2018, le journal belge défend que même si la problématique est bien réelle, la proportion est nettement inférieure à celle avancée par Bourion. Hans De Witte, dans une interview donnée au même journal, va dans ce sens. Selon lui, les deux problématiques, mises en comparaison ci-dessus par Bourion, ne sont pas similaires dans l'impact qu'elles engendrent. En effet, la proportion avancée ci-avant, par Bourion et Stepstone il y a une petite dizaine d'années sont très fortement contrastée par l'enquête de Test-Achats. Le journal avance une proportion de 8% des belges « s'ennuyant souvent au travail » (Janssen, et al., 2019).

Fort heureusement, six ans après la « découverte » du bore-out (Bourion & Trébucq, 2011), Hosy et Bourion reviennent avec plus de mesure et de précisions sur les chiffres grâce à de multiples études. En 2013 et 2016, des enquêtes ont été réalisées en France métropolitaine (plus de 20 000 répondants), sur les conditions de travail. Les chiffres présentés rejoignent les valeurs belges que Test-Achats a mis en avant dans son article (Beque, et al., 2019).

Certes, comme le dit Bourion, il y a effectivement plus de 30% de la population active qui déclare s'ennuyer au travail. Le risque de ce titre (et a fortiori la prise de position de l'auteur concernant cette proportion) est l'analogie entre l'ennui et la souffrance liée à l'ennui. Dès lors, les études récentes citées ci-avant apportent mesure et contraste, bénéfiques à la réflexion.

Tableau 1- Comparaison des fréquences des salariés "ennuyés" en 2013 et 2016

En %

Sexe		Effectifs en milliers	Fréquence à laquelle les salariés disent éprouver de l'ennui durant leur travail			
			Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Femmes	2013	11 364	2,2	7,0	30,8	60,0
	2016	11 611	1,9	6,8	30,0	61,3
Hommes	2013	11 495	2,4	8,3	36,2	53,1
	2016	11 625	2,2	8,0	33,2	56,6
Ensemble	2013	**22 859**	**2,3**	**7,7**	**33,5**	**56,5**
	2016	**23 236**	**2,1**	**7,4**	**31,6**	**58,9**

Le tableau ci-dessus soutient les propos du Professeur belge Hans De Witte et l'étude de satisfaction au travail de Test-Achats. Sur les trois études exposées ici, pas plus de 8% des personnes interrogées déclarent s'ennuyer souvent au travail. Ce n'est qu'en regardant la

proportion des personnes « s'ennuyant parfois » que l'on rejoint l'avis de Bourion (30% des salariés seraient inactifs). C'est pourquoi l'avis du Professeur semble être beaucoup moins alarmiste que celui de son confrère, directeur de la Revue Internationale de Psychosociologie.

Via les chiffres de cette même étude nous pouvons confirmer les dires de l'article de Bourion et Hosy, sur la dimension générationnelle. En effet, le tableau ci-dessous montre qu'une diminution significative de l'ennui au travail avec l'âge. Cette diminution pourrait être corrélée positivement au sentiment d'appartenance à l'entreprise, décrit pour les différentes générations, ci-avant. Il serait intéressant d'effectivement tester cette hypothèse, dans le futur.

Tableau 2 - Comparaison générationnelle de l'ennui[6]

En %

Âge		Effectifs en milliers	Fréquence à laquelle les salariés disent éprouver de l'ennui durant leur travail			
			Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Moins de 20 ans	2013	257	1,9	7,0	35,4	55,7
	2016	277	-	-	-	-
De 20 à 24 ans	2013	1 536	4,3	13,2	40,0	42,5
	2016	1 544	1,6	9,1	40,0	49,2
De 25 à 29 ans	2013	2 578	2,7	10,4	37,9	49,0
	2016	2 592	2,1	8,8	33,9	55,2
De 30 à 34 ans	2013	2 734	2,3	9,3	35,8	52,6
	2016	2 823	2,1	8,7	32,3	56,8
De 35 à 39 ans	2013	2 934	2,7	8,2	34,7	54,4
	2016	2 806	2,1	9,0	34,0	54,9
De 40 à 44 ans	2013	3 269	2,2	5,9	34,1	57,7
	2016	3 209	1,9	7,9	32,4	57,8
De 45 à 49 ans	2013	3 243	1,7	6,5	30,7	61,2
	2016	3 210	2,5	6,8	30,1	60,5
De 50 à 54 ans	2013	3 026	2,4	6,1	31,3	60,2
	2016	3 153	3,1	5,8	28,2	63,0
55 ans et plus	2013	3 283	1,3	5,4	28,1	65,2
	2016	3 622	1,3	5,1	28,6	65,0
Ensemble	2013	**22 859**	**2,3**	**7,7**	**33,5**	**56,5**
	2016	**23 236**	**2,1**	**7,4**	**31,6**	**58,9**

[6] [6] Marilyne BEQUE, Aimée KINGSADA, Amélie MAUROUX, *« Autonomie dans le travail », Synthèse Stat', n°26, publié en avril 2019, p. 90*

- **Analyse sectorielle**

L'analyse chiffrée peut se poursuivre en rapport aux secteurs d'activité. Pour ce faire, les travaux de Bourion accompagnés de quelques études séparées permettent de faire l'état des lieux dans beaucoup de secteurs, bien que peu d'études n'aient été publiées. Il est délicat d'établir des conclusions car les méthodologies et les échelles diffèrent, tout comme la significativité des résultats.

Tout d'abord, à en croire l'étude réalisée par Test-Achats, il est vain de faire une distinction sur les secteurs privé et public, numériquement parlant. En effet, en 2018, les taux d'ennui au travail sont très similaires entre les deux catégories de secteur, en Belgique. En revanche, force est de constater que les chiffres français de 2013 et 2016, vont même à l'encontre des idées reçues. Le secteur privé semble souffrir plus fortement de la problématique.

Tableau 3 - Comparaison des taux dans le public et le privé[7]

En %

Type d'employeur	Effectifs en milliers	Fréquence à laquelle les salariés disent éprouver de l'ennui durant leur travail			
		Toujours	Souvent	Parfois	Jamais
Fonct. pub. de l'État	2 396	1,9	5,7	28,6	63,9
Fonct. pub. Territoriale	1 899	2,1	5,4	26,9	65,6
Fonct. pub. hospitalière	1 156	1,8	4,5	26,1	67,7
Particuliers, entreprise o	17 786	2,1	8,0	32,9	57,0
Ensemble	**23 236**	**2,1**	**7,4**	**31,6**	**58,9**

Toutefois, il est important de s'intéresser à la nature de l'ennui qui peut différer dans ces deux secteurs. Bourion et Hosy (2017), défendent l'idée que « l'origine de l'ennui dans le secteur public est politique ». Cette hypothèse est soutenue par le fait que le besoin de productivité ou de rentabilité économique n'est pas le premier objectif d'un service public, car les ressources viennent en majeure partie, de la population via les recettes fiscales mais également grâce à la situation de monopole dont ce service bénéficie.

Dans le secteur privé, la nature est bien différente. La plus grande variable d'influence est économique. Bourion et Hosy (2017) décrivent ces dernières années comme étant fluctuante, avec une incertitude économique sur le moyen-terme. Les entreprises « doivent faire

[7] Marilyne BEQUE, Aimée KINGSADA, Amélie MAUROUX, *« Autonomie dans le travail », Synthèse Stat', n°26, publié en avril 2019, p. 90*

preuve de souplesse » et gérer la masse salariale avec les conjonctures du moment. De plus, les auteurs précisent que les normes juridiques sont parfois très contraignantes pour que les entreprises varient efficacement leur masse salariale, autrement dit le nombre d'employés. Ce contexte fait surgir le problème de workplace boredom. En effet, « le droit au travail rend hors de prix » le licenciement des collaborateurs. Dès lors, certaines entreprises préfèrent garder ceux-ci, quitte à « ce qu'ils s'ennuient à devenir fou » (Bourion & Trébucq, 2011).

Plus précisément, dans les écrits de Bourion et Hosy, les auteurs pointent deux secteurs en particulier où les chiffres relatifs à l'ennui « dépassent les 10% (fréquence « toujours et souvent » cumulée) » (Bourion & Hosy, 2017). Le premier est le secteur de la fabrication, allant de l'industrie manufacturières et alimentaires à celle du commerce et de l'hébergement. Ces fréquences dépassent donc la moyenne récoltée par les études du ministère de la santé (en France, en 2013 et 2016), qui est de 8%.

Le second secteur, plus évident, lié à l'ennui est celui de la sécurité. Les employés de ce secteur « semblent prédestinés à l'ennui de par leur activité elle-même » (Bourion et Hosy, 2017). Les tâches sont répétitives dans leur essence même. Le problème fondamental est que la « quantité d'inactivité que doivent absorber ces personnes n'a pas de limite ».

Enfin, si nous regardons purement les chiffres de l'étude DARES-Drees-DGAFP-Insee (Beque, et al., 2019), la plus grande part des salariés se disant « souvent » ennuyé sur le lieu de travail se trouve chez les employés de commerce (13,9% en 2013 et 11,5% en 2016).

Chapitre 3 : Présentation de l'engagement au travail

I. Introduction

Comme expliqué dans le deuxième chapitre de ce travail, la relation employé-entreprise a évolué au fil des ans. Ainsi, on constate une diminution du sentiment d'appartenance du salarié à son travail, à la collectivité, à son entourage, au profit de l'individualité. Ce sentiment peut être synonyme du dévouement de l'employé en son organisation. C'est par cette association que nous en venons au thème l'engagement dans le cadre professionnel. Nous tenterons d'analyser cet engagement le plus précisément possible.

Tout d'abord, il est intéressant de replacer l'engagement au travail dans son contexte conceptuel. De même qu'il est utile de mettre l'engagement en parallèle avec les problématiques qui lui sont associées et qui se rejoignent finalement en un concept commun : le bien-être au travail. Pour ce faire, nous analyserons le *mapping*, adapté de Russel (Russel, 1980), du bien-être au travail, afin de définir de manière visuelle dans quel périmètre l'engagement s'inscrit. Aussi, avant d'établir une définition rigoureuse à l'aide de la littérature, nous reviendrons brièvement sur la problématique qui lui est le plus souvent associée, le burn-out.

Ensuite, à l'aide de littératures multiples, nous dresserons une définition de l'engagement au travail. Nous tenterons de dresser les variables influentes, les antécédents et conséquences de l'engagement au travail afin de voir dans quelle mesure cette thématique a sa place au sein de l'entreprise.

Enfin, nous conclurons le cadre théorique en répondant à la première question de ce travail, au niveau théorique à tout le moins : « Comment l'engagement au travail influence-t-il le "workplace boredom" ? » Nous ferons pour cela la synthèse des deux chapitres (2 et 3) théoriques de ce mémoire. Nous verrons quelles conclusions peuvent être tirées à ce niveau de la recherche.

II. Mise en contexte : bien-être au travail et burn-out

➢ Cadrage du bien-être au travail

Avant de pouvoir dresser une définition de la thématique qui nous intéresse dans ce chapitre, il semble intéressant de regarder au thème général englobant les deux concepts majeurs de ce mémoire (l'engagement et l'ennui) : le bien-être au travail. Plus précisément, ensuite, il sera important d'étudier brièvement la problématique familière à l'engagement, ou souvent associée de manière intuitive par la littérature moderne. En effet, lorsque nous recherchons des articles et études (tant quantitatives que qualitatives) en rapport avec l'engagement au travail, force est de constater le rapprochement qui lui est fait avec « le mal du siècle » (Zawieja, 2017)[8] : le burn-out.

Le bien-être au travail est un concept vaste englobant les thématiques étudiées dans ce mémoire, mais pas exclusivement. Ménard et Brunet (2012), de l'Université de Montréal, reprennent plusieurs éléments pour établir une définition du bien-être au travail (Ménard & Brunet, 2012) : « la santé au travail, la satisfaction (salaire, opportunités, environnement de travail) et la satisfaction indépendante au travail (vie sociale, vie de famille, etc.) » (Danna & Griffin, 1999). On notera que l'engagement et le « workplace boredom » couvrent deux des trois variables de la définition proposée (lorsque l'ennui devient souffrance et bascule dans la dimension de « santé »).

➢ Mapping du bien-être au travail

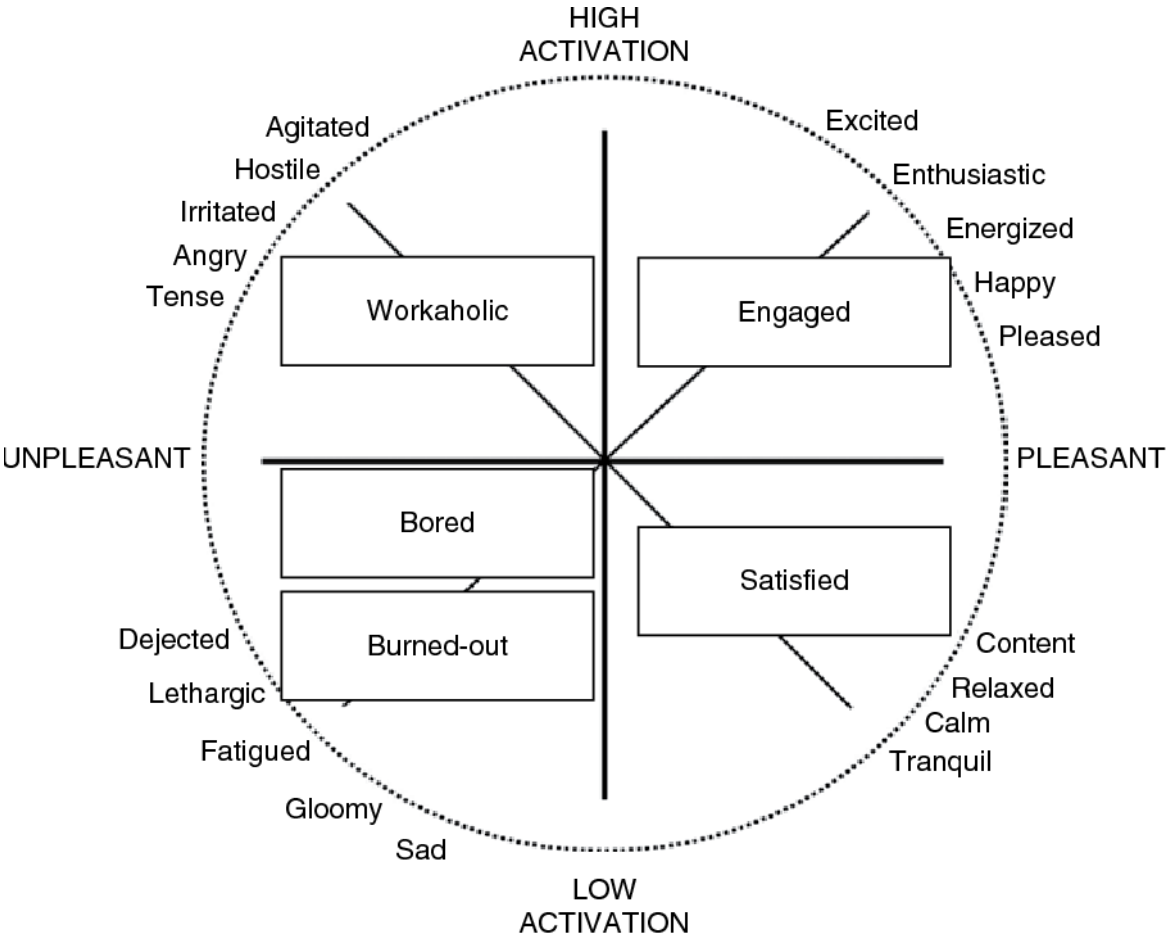
Les travaux de Schaufeli et Salanova développent la thématique du bien-être au travail en reprenant le modèle circulaire de Russel (1980). Ce système met en lien (autrement que par la définition) les deux concepts majeurs de ce mémoire autour d'un même graphe et via deux axes communs : le plaisir et la stimulation.

Ces deux dimensions, allant des niveaux « faible » à « élevé », forment un cercle, laissant apparaitre des états émotionnels analysés par Russel (1980). Ces émotions ont ici été adaptées par Schaufeli et Salanova. Ces-derniers fixent les problématiques connues de la littérature scientifique au travers de ces émotions. Ainsi, comme constaté sur la figure ci-

[8] Philippe Zawieja est un psychosociologue et auteur du « *burn-out* », 2015, Presse Universitaire de France

dessous, cinq grands concepts se dégagent, du cercle du bien-être au travail : l'ennui, le burn-out, l'accro au travail (ou workaholic), l'engagement et la satisfaction.

Figure 2 - Modèle des émotions de Russel (1980)[9]



Le choix de ces dimensions réside dans le fait « qu'elles peuvent former le bien-être d'un employé » (Schaufeli & Salanova, 2014), ou en tout cas ses bases. Comme le montre la Figure 1, chaque degré des deux variables provoque une émotion bien distincte. Les deux auteurs ont donc voulu rassembler ces émotions en un seul et même état dans lequel peut se trouver l'employé. Ainsi, sans étonnement, nous retrouvons le burn-out et l'ennui, constitués tout deux des formes négatives des variables « plaisir » et « stimulation ». On retrouve alors, les sentiments émotionnels d'indifférence (« lethargic »), de fatigue, de déprime, de tristesse.

[9] Figure adaptée du modèle original apparu dans *« A Circumplex Model of Affect »*, J. RUSSEL, Journal of Personality and Social Psychology, 1980

C'est par symétrie centrale que nous retrouvons le cas des personnes engagées, dans le quadrant supérieur droit. Russel (1980) voit ces individus comme profitant de forts taux de stimulation et de plaisir au travail. Cet état fait dégager un bon nombre d'émotion comme l'excitation, l'enthousiasme ou encore le dynamisme.

En outre, Schaufeli et Salanova veillent à insister sur le côté négatif (plus marqué par les deux quadrants gauches du cercle) de certaines situations. Selon eux, les « work engagement » et « job satisfaction » peuvent être considéré comme des états positifs, contrairement aux trois autres. Tout particulièrement, l'employé « workaholic » fait face à un paradoxe important. Celui-ci se sent motivé à travailler mais de manière compulsive. La motivation existe[10] bien que l'employé « n'aime pas son boulot » (Schaufeli & Salanova, 2014).

Pour conclure cette partie, les émotions dans ce quadrant, « permettent de discuter des différents types de bien-être d'un employé, de manière méthodique » (Schaufeli & Salanova, 2014). Ainsi, l'association positive, certes limpide et expliquée dans les études précédentes de Schaufeli (2010, 2012), entre la satisfaction et l'engagement, se manifeste plus clairement grâce à la Figure 1 (Reijseger, et al., 2012; Schaufeli & Bakker, 2010).

- **Analyse du burn-out**

Il est nécessaire d'avoir une définition du concept de bien-être au travail à l'esprit, car elle nous montre l'étendue des variables influant sur le moral et la psychologie de l'individu. Le mal-être d'un employé d'une organisation peut ne pas être uniquement dû à l'ennui qu'il éprouve. Dès lors, ce contexte et cette définition du bien-être au travail, nous empêchera potentiellement d'extrapoler les résultats.

Ensuite, afin de débroussailler, brièvement le burn-out, les mots de Schaufeli et Salanova (2014), nous semblent les plus adaptés. Les deux auteurs tentent de donner une définition objective de la problématique, sans vouloir la dramatiser, en utilisant les termes de Maslach, Jackson et Leiter (1996) : « le burn-out est un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel, se produisant chez les personnes qui 'travaillent' » (Maslach, et al., 1996). Zawieja (2017) élargit la définition, en

[10] « Les motivations sous-jacentes des états 'workaholic' et 'engagé' diffèrent fondamentalement », *« Burnout, Boredom and Engagement »*, Schaufeli & Salanova, 2014

disant que le mal pourrait ne pas être exclusivement « professionnel »[11], mais la problématique toucherait aussi les personnes en situation de chômage. L'émergence du terme est signalée dans les années 70 (Kovess-Masfety & Saunder, 2016), dans les écrits de Maslach. Ce même auteur développera depuis lors, et ce jusqu'aujourd'hui, de multitudes d'études. L'expertise qui s'est créée avec le temps, lui a permis de devenir une référence dans le domaine. Cela se traduit par l'instrument de mesure du burn-out, le *Maslach Burnout Inventory* (MBI), devenu repère dans l'analyse de la problématique (Schaufeli & Salanova, 2014).

De manière chiffrée, il est intéressant de signaler que selon deux études réalisées par Securex en 2014 et 2017[12], le nombre de personnes « avec un risque accru de burn-out est passé de 10% à 17% » (De Prez, 2017). Si nous comparons brièvement ces chiffres avec ceux du « workplace boredom » (cfr. Chapitre 2, V), l'opinion du Professeur Hans De Witte, selon laquelle la gravité des deux problématiques n'est pas du tout similaire, semble être pertinente (Janssen, et al., 2019).

Les études de Securex, comme beaucoup d'autres, ont été réalisées via le MBI. Cette échelle de mesure s'articule sur les trois dimensions exposées dans la définition ci-avant : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et l'accomplissement personnel. C'est précisément ici, que le lien entre l'engagement et le burn-out se fait. En effet, ces trois sous-échelles peuvent servir également à mesurer de manière quantitative, le niveau d'engagement au travail, d'un individu (Schaufeli & Salanova, 2014).

Ces trois échelles convergent donc vers une évaluation de deux thématiques : le burn-out et l'engagement au travail. « L'engagement peut être évalué par le schéma inversé des scores des trois dimensions du MBI » (Schaufeli & Salanova, 2014). Cette définition rejoindrait précisément, l'analyse faite ci-avant (cfr. « Mapping du bien-être au travail »), où les variables causant certaines émotions chez l'employé en situation de burn-out, seraient négativement symétriques avec une personne engagée dans son travail (Russel, 1980; Schaufeli, et al., 2017).

Comme le précisent les deux auteurs références dans cette partie, il s'agit ici d'une possibilité d'évaluation de l'engagement. Nous analyserons par la suite l'autre perspective développée par Schaufeli et Salanova (2014).

---

[11] Source : *« Epuisement professionnel, itw de Philippe Zawieja »*, https://www.dailymotion.com/video/xyed6e, 2013

[12] Source : *« Burn-out : les travailleurs en fin de trentaine et les travailleurs à temps plein sont les plus exposés »*, https://press.securex.be/burn-out--les-travailleurs-en-fin-de-trentaine-et-les-travailleurs-a-temps-plein-sont-les-plus-exposes#, 2017

III. Cadrage littéraire de l'engagement

➢ Définitions de l'engagement

Au-delà des définitions purement lexicales et théoriques, il semble intéressant de compléter le cadrage par les définitions apportées à partir des méthodes de mesure quantitatives. Cela nous permettra de cerner au mieux les qualificatifs utilisés pour la mesure de l'engagement sur le terrain.

Sans le savoir, le cadrage global précédent, du bien-être au travail et du burn-out, a déjà préparé le terrain. En effet, quelques pistes ont été dessinées pour dresser une définition, ou en tout cas, une certaine vision de l'engagement au travail. Premièrement, comme le suggère le modèle de Schaufeli et Salanova (2014), on pourrait aisément déduire que l'engagement est le résultat de plaisir et stimulation au travail forts (cfr. Figure 2). Secondement, les trois dimensions de l'échelle MBI, servent de mesures pour l'engagement au travail. Ces trois variables forment elles aussi une vision de l'engagement : il serait donc un état dans lequel l'employé aurait des faibles niveaux d'épuisement et de méfiance, associé à un haut niveau d'accomplissement personnel.

Lorsque nous parcourons la littérature scientifique, centrée sur l'engagement au travail, force est de constater les difficultés à dégager une seule et même définition (Perrot, 2005). Au niveau francophone, « plusieurs approches classiques de l'engagement au travail peuvent être étudiées » (Perrot, 2005).

- La première approche est celle de « participation active au travail » (Allport, 1943). Plusieurs auteurs reviennent sur cette « participation » en précisant son sens. Le besoin d'autonomie (Blau, 1985) tout comme le sentiment de contribution (Bass, 1965) se dégageraient de cette participation active. Ces facteurs seraient des variables de l'engagement au travail (Perrot, 2005).
- La deuxième approche est caractérisée par le fait que l'engagement d'un employé soit majoritairement dépendant des centres d'intérêts de celui-ci (Perrot, 2005). Aussi, Dubin (1956) suggère la mesure de l'engagement par 40 items globaux, reprenant « les centres d'intérêts principaux » agissant dans le cadre professionnel mais également en-dehors (Dubin, 1956).

- La dernière approche s'intéresse davantage à l'importance du travail dans la vie d'un salarié, pour définir l'engagement (Perrot, 2005). Autrement dit, de manière plus précise, il s'agit de mesurer l'ampleur du travail « dans la perception qu'a l'individu de lui-même » (Perrot, 2005). La perception, quant à elle, serait définie par les notions « d'estime de soi et de sentiment de valeur » (Siegel, 1969).

Ces trois approches se basent sur les systèmes de mesure de l'engagement. En effet, chaque approche définit l'engagement sur base d'une potentielle évaluation. Ce processus utilisé pour définir les traits d'une thématique, est observé dans bien d'autres articles. C'est le cas pour l'échelle décrite plus haut, le MBI.

Dans la même optique et dans le souci d'élargir le champ d'application, Schaufeli et Salanova (2014) donnent au lecteur, un autre prisme pour comprendre, mais surtout mesurer, le plus efficacement possible, l'engagement d'un individu sur son lieu de travail. En effet, le MBI est une base stable pour étudier le *work engagement*. L'association négative entre ce-dernier et le burnout est apparue clairement via le modèle circulaire (Schaufeli, et al., 2017). Mais, selon les deux auteurs, se restreindre au burnout pour définir l'engagement, ne serait pas optimal (Schaufeli & Bakker, 2004).

C'est pourquoi Schaufeli et Salanova (2002, 2014) définissent alternativement, l'engagement au travail selon trois nouvelles dimensions et indépendamment du burn-out : « l'engagement est un état d'esprit positif, d'épanouissement, relié au travail qui est caractérisé par (I) le dynamisme ('vigor'), (II) le dévouement ('dedication') et (III) l'assimilation ('absorption') » (Schaufeli, et al., 2002; Schaufeli & Salanova, 2014).

- Le dynamisme peut être assimilé à l'énergie développée par le travailleur tout comme sa « résistance mentale » (Schaufeli & Salanova, 2014). Le synonyme le plus approprié est sans doute « la volonté » qui se dégage de la personne, la détermination à investir de l'énergie au service de l'organisation même dans les difficultés.
- Le dévouement ressort de l'enthousiasme d'une personne. Il fait référence à l'intérêt porté par le travailleur dans la mission globale d'une organisation mais également dans le travail de son entourage. La personne « met du sens dans ses actions » (Schaufeli & Salanova, 2014).

- L'assimilation fait référence à la concentration et au fait d'être « captivé » par son travail. Avec un haut niveau d'assimilation, le travailleur ne voit pas le temps passé et « a quelques difficultés à se défaire de son travail » (Schaufeli & Salanova, 2014).

Les trois dimensions ne révolutionnent pas la définition préliminaire donnée à partir du MBI. En revanche, au lieu de se focaliser sur le burn-out, elles adoptent une vision plus généraliste (Schaufeli & Salanova, 2014).

La définition basée sur ces trois dernières dimensions semble être la plus favorable, vu sa popularité dans la littérature récente. Nous verrons par la suite que ce dernier cadrage pose les bases d'une échelle de mesure significative, intéressante pour ce mémoire.

➢ Mesures de l'engagement

Comme expliqué précédemment, l'engagement au travail peut être évalué par les mêmes items que le burn-out, en inversant les scores (Schaufeli & Salanova, 2014). En revanche, Schaufeli et Salanova insistent sur les aspects plus globaux sur lesquels l'engagement au travail peut s'articuler. C'est pourquoi, la dernière définition basée sur les dimensions de dynamisme, de dévouement et d'assimilation, est la clé pour l'échelle que nous considérons comme référence dans ce travail.

En 1999, Schaufeli, Salanova et Bakker publient le Utrecht Work Engagement Scale[13] (UWES). Les 17 items de l'échelle de mesure (Schaufeli, et al., 2017) se basent sur les trois dimensions de la définition retenue.

La validité de l'UWES est certifiée par Schaufeli et Bakker (2004) car cette échelle a servi dans une multitude d'études reliant l'engagement au travail avec « le workaholisme et le burn-out » par exemple. Les auteurs tentent donc de démontrer l'aspect plus généraliste de l'UWES, mettant le *work engagement* en parallèle d'autres concepts que le burn-out.

En revanche, au niveau des chiffres récoltés, Schaufeli et Salanova (2014) soulignent le manque de fiabilité concernant les fréquences des personnes dites « engagées » en entreprise. Toutefois, certaines conclusions générales peuvent être entrevues. Ainsi, le genre de la personne ne serait pas une variable impactante significative. « Les dirigeants, les cadres, les artistes, les

[13] L'échelle fut également développée par Schaufeli, Bakker et Salanova majorairement, en 2004, 2006 et fut mise à jour en 2017.

agriculteurs et les enseignants seraient les groupes considérés comme les plus engagés, contrairement aux ‘cols bleus’, aux officiers de police, aux vendeurs en magasin, aides ménagères » (Schaufeli & Salanova, 2014).

- **Antécédents et conséquences de l’engagement**

L’analyse des causes et conséquences potentielles a fait l’objet d’un certain nombre de recherches (Hakanen, et al., 2019). Début du siècle, Schaufeli et Bakker (2001) ont fait émerger un modèle s’intéressant à l’engagement de manière positive, se trouvant donc dans la même lignée que la définition apportée par l’UWES (dynamisme (+), dévouement (+), assimilation (+)). Il semble nécessaire d’exposer brièvement ce modèle avant de décrire les conclusions qui lui sont associées (Schaufeli & Salanova, 2014).

Le modèle « Job Demands-Resources » (JD-R) (Demeroutti, et al., 2001) s’inscrit dans la définition positive de l’engagement au travail. Comme expliqué précédemment, voir l’engagement uniquement sous la forme inverse du burn-out, n’est pas assez exhaustif (Schaufeli & Salanova, 2014). C’est pourquoi, ce modèle « prend en compte les aspects qui nuisent à la santé mais également qui améliorent celle-ci, dans un contexte professionnel » (Van den Broeck, et al., 2017).

Les « job demands » sont les aspects « créditeurs » du contexte de travail « qui ‘taxent’ ou prélèvent les capacités des employés » (Van den Broeck, et al., 2017). Ils représentent un coût pour l’employé. Même si l’intuition laisse penser à des aspects exclusivement négatifs, il n’en est rien. En effet, les auteurs insistent sur le volume et l’importance de ces « job demands ». Si les capacités demandées de l’employé ne sont pas excessives, par exemple, cela donne du sens au travail et cela devient bénéfique.

En revanche, une demande trop accrue peut devenir négative pour la personne. Beaucoup de caractéristiques sont comprises dans les termes de « job demands », comme : la charge de travail, les changements organisationnels ou encore, les dissonances émotionnelles (Van den Broeck, et al., 2017). A trop fortes pressions, ces caractéristiques peuvent devenir source de stress et in extenso mener au burn-out. C’est d’ailleurs ce qu’ont montré plusieurs études dans différents secteurs et pays : « les ‘job demands’ sont liés au burn-out et le préviennent au fil du temps » (Hakanen, et al., 2008).

Les « job resources » se définissent sur trois plans : ils peuvent réduire les effets néfastes sur la santé de l'employé ; ils sont fonctionnels dans l'accomplissement des objectifs ; et peuvent stimuler le développement et l'apprentissage personnel. Les « job resources » comptent, à titre d'exemple, les caractéristiques suivantes : l'aide de la hiérarchie, les possibilités d'utilisation de ses compétences, les opportunités de carrière et la récompense salariale. Ces ressources, utilisées à bon escient, ont pour intention d'améliorer le bien-être au travail, en stimulant l'employé et a fortiori atteindre un haut taux d'engagement de sa part (et par analogie, éviter le burn-out).

C'est via ce modèle du Job Demands-Resources, que Schaufeli et Salanova (2014) nous présentent les antécédents et conséquences (Tableau 4 et Tableau 5) de l'engagement au travail. Les bases, posées par la définition des deux catégories du modèle, nous montrent que la majorité des antécédents, sont données par les « job-resources ». Autrement dit, et cela semble évident, les variables comme le salaire, le soutien de l'entourage professionnel ou encore les opportunités de mobilité, sont des facteurs de causes d'une personne engagée (Schaufeli & Salanova, 2014). En revanche, les deux auteurs soulignent que les facteurs catégorisés comme « job-demands » peuvent « également encourager l'engagement ».

Tableau 4 - Antécédents de l'engagement

Challenge demands
- Workload
- Time urgency
- Mental demands
- Responsibility

Job resources
- Job control
- Social support
- Performance feedback
- Task variety
- Opportunities to develop
- Transformational leadership

Cette hypothèse est avancée dans le tableau ci-dessus. Nous constatons l'émergence d'une variable temporelle dans l'exposé des deux auteurs. En effet, les « job demands » énoncées dans le tableau sont susceptibles, selon Schaufeli et Salanova (2014) d'augmenter la

maitrise des compétences d'un employé. Dès lors, cette augmentation se traduira, dans le futur, en gain de productivité. L'engagement ne sera certes pas immédiat, avec des « jobs demands » excessives, mais peut aboutir en facteurs positifs à moyen-terme. Les mêmes auteurs argumentent cette hypothèse en avançant les « aspects motivationnels de ces facteurs » (Schaufeli & Salanova, 2014).

Tableau 5 - Conséquences de l'engagement

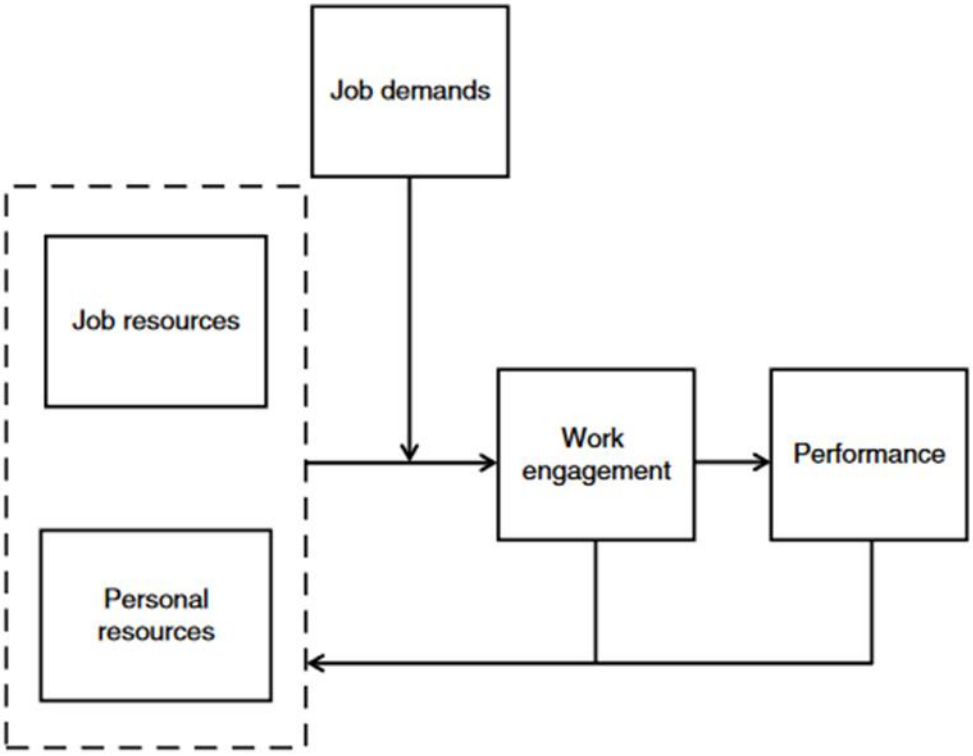
Attitudes and behaviours
• Organizational commitment
• Personal initiative
• Low turnover (intention)
• Low sickness absence
Performance
• Job/task performance
• Service quality
• Innovativeness
• Business unit performance

Concernant les conséquences, le tableau suivant présente tout d'abord des avantages psychologiques certains, comme « des attitudes et comportements positifs, de hauts niveaux de motivation et d'implication dans le travail, des prises d'initiative et de la présence (de chair et d'esprit) ». Aussi, d'un point de vue plus tangible, on retrouve des améliorations centrées sur la performance de l'employé. Schaufeli et Salanova (2014) mentionnent des qualités de dépassement de soi (« go for the extra-mile »). La personne engagée ira potentiellement, au-delà des exigences premières. C'est dans cette partie, spécifiquement, que les entreprises « reçoivent le bénéfice de compter des travailleurs engagés en son sein » (Schaufeli & Salanova, 2014).

Grâce aux deux tableaux précédents, il est plus aisé de voir les différentes natures des facteurs impactant l'engagement au travail. Il est donc plus aisé de définir les « explications possibles » à cet engagement. Nous pouvons développer le modèle JD-R et y ajouter une variable non-négligeable : la source (interne ou externe à l'employé). Outre l'importance des « job resources », il ne faut pas omettre les facteurs internes. Ceux-ci sont caractérisés par la psychologie de l'employé, son caractère (Bakker & Demerouti, 2007).

En continuant le développement du modèle JD-R, Bakker et Demerouti (2007) nous propose le modèle ci-dessous. Il nous permet d'adopter une perspective plus globale sur les causes et conséquences de l'engagement professionnel.

Figure 3 - Modèle circulaire de l'engagement



La majorité de la théorie a déjà été expliquée dans les paragraphes précédents. En revanche, l'aspect circulaire du modèle de Bakker et Demerouti (2007) attire notre attention. Cette boucle 'feedback' est en fait un complément à la variable temporelle expliquée ci-avant. En effet, « elle est conforme à la notion d'accumulation des ressources due aux bonnes performances passées » (Schaufeli et Salanova, 2014). Les bons rendements donneraient par exemple, à la personne un soutien accru de son manager ('job resources'), plus de confiance en elle-même ('personal resources').

IV. Conclusions théoriques

Dans cette section, nous tenterons via les analyses théoriques effectuées dans les chapitres 2 et 3, de dresser un lien direct entre l'ennui au travail et l'engagement, afin de

répondre à la première question de ce mémoire : comment l'engagement au travail influence-t-il le « workplace boredom » ?

Par « influence », nous entendons l'effet potentiel exercé par le niveau d'engagement sur l'ennui dont souffrirait un employé. Il s'agit d'expliquer la corrélation existante entre ces deux thématiques. Il est évident que certaines pistes ont été évoquées dans les paragraphes précédents, permettant de répondre à cette question. Toutefois, il sera utile d'en rassembler les idées principales.

Tout d'abord, le lien entre « boredom » et engagement semble clair aux yeux de Schaufeli et Salanova (2014), qui le présentent sous la forme de cercle (adapté du modèle émotionnel de Russel (1980)). Même si tout l'intérêt a été porté sur le lien existant entre l'engagement et le burn-out, via les systèmes de mesure des deux concepts, on peut constater la présence de l'ennui (« boredom ») dans le même quadrant que le burn-out (cfr. Figure 2). Le lien serait donc tracé. Par analogie, Schaufeli et Salanova (2014), en mettant en avant le cercle de Russel (1980), annoncent une corrélation entre le « workplace boredom » et l'engagement au travail (Schaufeli et Salanova, 2014).

Le lien, avancé par les deux auteurs moult fois cités, est issu des résultats de Reijseger (et al., 2012). Dans cette étude, la corrélation négative entre le « workplace boredom » et l'engagement au travail est la conclusion majeure. « L'ennui est positivement lié au burn-out et négativement à l'engagement » (Reijseger, et al., 2012; Schaufeli & Salanova, 2014). Pour pouvoir affirmer cette phrase, intuitivement évidente, les auteurs se sont basés sur le modèle JD-R afin d'explorer l'ennui au travail et le relier si possible avec les autres états de « bien-être » connus dans la littérature scientifique. Autrement dit, le but était de pouvoir situer concrètement la problématique par rapport au burn-out et à l'engagement.

L'étude de Reijseger (et al., 2012) présente d'abord théoriquement les causes de l'ennui via des antécédents interne et externe. Le but de cet exposé est donc de relier de manière abstraite, ces causes avec le modèle JD-R, pour enfin évaluer la théorie concrètement. Ainsi, de manière pragmatique, trois hypothèses ont été testées par les auteurs :

- L'ennui peut être différencié du burn-out et de l'engagement.
- Les employés qui s'ennuient n'auraient que des faibles niveaux de « job demands » et « job resources ».
- L'ennui au travail serait lié négativement à des performances positives en entreprise, et positivement à des performances négatives.

Vu le remploi des résultats par Schaufeli et Salanova deux ans plus tard, les conclusions sont claires. Premièrement, l'état d'ennui est bel et bien distinct des deux autres concepts. Ensuite, « comme attendu, les 'job resources et demands' sont corrélés négativement à l'ennui » (Reijseger, et al., 2012). Enfin, l'ennui ne serait que partiellement corrélé à la performance organisationnelle. La conclusion globale de cette étude est la validité de l'ennui au travail en tant que concept et l'existence d'un lien entre celui-ci et l'engagement au travail.

Cette étude étant la seule qui ait été faite jusqu'alors, nous ne pouvons pas inférer des postulats plus globaux. En effet, l'influence réelle de l'engagement sur l'ennui n'a pas encore été empiriquement et quantitativement développée. Nous ne pouvons donc discuter ces résultats de manière chiffrée. En revanche, il sera intéressant de les confronter avec les paroles des personnes interrogées dans les chapitres suivants.

En conclusion, si nous reprenons les modèles vu précédemment, quelques tentatives de développement pourraient être exposées. L'étude de Reijseger (et al., 2012) a démontré le lien entre les « job resources et demands » et l'ennui au travail. L'engagement et l'ennui ont donc un lien net avec le modèle JD-R. De plus, Schaufeli et Salanova ont représenté cette association dans le modèle des émotions (cfr. Figure 2). Si nous développons la théorie tel que nous l'avons fait (avec pour référence le rapport de Schaufeli et Salanova de 2014), nous pourrions émettre l'hypothèse d'une influence existante de l'engagement sur l'ennui au travail. En effet, la Figure XX montre le cercle vertueux de l'engagement et la performance. Or, l'étude de Reijseger (et al., 2012) a également démontré la pertinence d'un lien entre l'ennui et la performance organisationnelle.

A partir de ces postulats, nous sommes en droit de nous interroger sur l'existence potentielle d'un modèle similaire à la Figure 3, adapté pour l'ennui. Autrement dit, une diminution de performance aurait une influence sur les ressources personnelles et « job resources ». S'il s'agit d'une diminution significative de cette dernière catégorie, sur base de ce qui a été dit, la personne pourrait tomber dans l'ennui. Ainsi, si la baisse de performance répétée peut créer un cercle vicieux de l'engagement et de l'ennui.

Chapitre 4 : Méthodologie

I. Contexte

Le choix de s'intéresser à l'ennui au travail n'est pas le fruit du hasard. Lors de notre parcours universitaire, nous avons eu la chance d'aller à la rencontre d'employés, de cadres pour divers travaux d'observation (les cours de Gestion des Ressources Humaines (F. Nadenoen) et de Gestion du Changement (M. Latiers)). Lors de ces rencontres, nous avons constaté plusieurs phénomènes humains présents en entreprise. Le plus connu de ceux-ci est le burn-out. En revanche, vu le nombre important d'études portant sur cette problématique, l'exploration du phénomène n'apporterait que peu de valeur ajoutée. C'est pourquoi, nous nous sommes tournés vers une problématique plus récente : l'ennui au travail. Le souhait majeur pour décrire un phénomène dans un mémoire était d'utiliser une littérature moderne (la majorité de notre bibliographie a moins de dix ans). L'ennui au travail devenait donc une évidence à nos yeux.

Ensuite, lors de nos premières recherches exploratoires, le cadrage de la problématique semblait imprécis. En effet, comme nous l'avons longuement expliqué dans les premiers chapitres, les définitions et les contours de l'ennui au travail ne sont pas clairs aux yeux de tous les théoriciens. Il nous semblait alors opportun de présenter les différents points de vue ainsi que les diverses études quantitatives.

Puis, cette problématique souffre d'une loi du silence que peu de personnes n'osent enfreindre. Pouvoir récolter des données à ce sujet semblait donc un challenge intéressant dans le cadre d'un mémoire de Master. De plus, via des rencontres avec certains statisticiens d'Euroconsumers (Maison mère de Test-Achats), lier l'ennui au travail avec l'engagement qu'un employé peut avoir dans celui-ci, semblait un projet possible et utile. C'est pourquoi nous avons décidé d'explorer la potentielle liaison entre l'engagement et le « workplace boredom ».

La première base de notre question étant posée, nous nous sommes demandé le type d'étude à exécuter. C'est toujours dans cette optique de « challenge » que nous avons décidé de mener une étude qualitative. La première raison est qu'il s'agit d'une méthode très peu utilisée pour l'ennui au travail. En effet, les études précédentes sont surtout quantitatives. C'est donc en discussion avec notre promotrice et des statisticiens d'Euroconsumers que le projet d'une étude qualitative a été décidé.

Cette approche nous permet d'avoir une première compréhension générale d'un phénomène et d'en dresser quelques pistes d'explication, non généralisables. Comme expliqué, le nombre de recherche sur l'ennui au travail n'est pas important, et les études mettant en lien cet ennui avec l'engagement sont quasi inexistantes. C'est pourquoi, nous nous sommes tournés vers une étude qualitative exploratoire, afin de tenter de générer quelques hypothèses expliquant le lien du « workplace boredom » et de l'engagement.

II. Récolte des données

Après avoir cadrer les thématiques à étudier, et après avoir choisi une approche d'analyse, nous avons dû choisir un angle à explorer afin d'obtenir des discours le moins biaisés possibles. En effet, l'ennui étant un problème possiblement tabou, il était primordial de récolter des propos dévoilant le fond de la pensée des répondants.

Nous avons dès lors décider de nous tourner vers l'analyse du parcours professionnel du panel via une analyse temporelle (avant-pendant-après l'ennui). Cela nous a permis d'avoir une vision globale du récit de vie de beaucoup de nos répondants. Mais surtout, le fait de couvrir une période plus large que celle de l'ennui en elle-même, encourage l'esprit du répondant à se focaliser sur des souvenirs plutôt que sur la rétention des émotions et des pensées profondes.

C'est avec cet objectif que nous avons également façonner notre analyse. Notre travail est une étude qualitative directe construite via des entretiens en profondeur d'un panel composé de dix personnes. Le choix des entretiens en profondeur semble être une évidence. Nous ne tentons pas de faire émerger des solutions pour contrer l'ennui au travail, auquel cas des entretiens en « focus group » seraient la forme idéale. Nous tentons en revanche, de bâtir une certaine confiance avec l'interviewé afin de creuser au maximum dans ses émotions.

Ensuite, nous avons fait le choix d'un guide d'entretien non-directif. Il s'agit d'un guide d'entretien composé de plusieurs thèmes à aborder mais démunis de toute question formellement écrite. L'idée générale est d'avoir une discussion ouverte, sans réel carcan. Afin de récolter des données de qualité, des pensées et ressentis profonds, une telle structure de guide d'entretien nous paraissait idéale.

III. Composition du panel

La recherche de personnes acceptant de témoigner de leur problème ne s'est pas faite aisément. En effet, la période de constitution du panel fut longue. Il faut néanmoins se remettre dans le contexte théorique. La proportion de personnes en situation d'ennui est faible (aux alentours des 8%, cfr. Chapitre 2).

Toutefois, nous avons réussi à réunir les témoignages de dix personnes dans un panel aussi varié que possible. Pour cela, nous nous sommes basés sur une partie de l'étude menée par Test-Achats (2019). Dans notre panel, nous comptons une parité parfaite entre les secteurs privé et public. Cette proportion est idéale car selon l'étude de Test-Achats (2019), le niveau d'ennui n'est pas significativement différent selon le secteur d'activité.

Nous comptons également plus de personnes employées que de cadre (neuf employés actuellement contre un cadre) car, toujours selon l'étude du magazine belge, cette catégorie est plus à risque que les niveaux managériaux. Notons toutefois une quasi-parité homme-femme (six hommes contre quatre femmes), bien qu'aucune spécification ne soit faite concernant le genre de la personne, dans l'étude de Test-Achats (2019).

Enfin, la méthode de recherche de témoignage a été de privilégier les réseaux sociaux. Plusieurs annonces sur le réseau Facebook ont été faites. Nos dix personnes ont pu être atteintes grâce aux 23 partages, et ont donc su nous contacter directement. Nous reviendrons sur la composition du panel et la présentation de ses dix personnes, dans le Chapitre 5.

Chapitre 5 : Présentation des résultats d'étude

I. Introduction

Lors de cette étude, dix personnes ont été rencontrées. Elles viennent de divers horizons et régions, et ont des parcours professionnels très distincts. Certains sont en début de vie professionnelle, d'autres en voient la fin. Certaines personnes ont décidé d'accepter la situation, d'autres ont voulu la fuir le plus vite possible. Les récits de vie racontés au travers des interviews enregistrées et « off the record » nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble de la problématique et de comprendre parfois pourquoi les situations d'ennui peuvent être négatives, néfastes tout en étant silencieuses.

Ce chapitre sera exclusivement dédié à découper les discours du panel, afin de comprendre profondément la situation de chaque individu dans sa situation. Il faut, avant toute chose, souligner l'épaisseur de la glace que nous avons dû briser pour tenter de faire ressortir des émotions lors de notre rencontre. En effet, expliquer l'ennui chronique auquel les répondants doivent (ou ont dû) faire face, n'est pas chose aisée. Comme le dit Bourion dans ses écrits, il y a une part de honte ou de gêne dans le fait d'admettre que l'on est payé à s'ennuyer.

Nous présenterons d'abord les personnes avec qui nous avons échangé pendant de longs entretiens. Ces présentations nous permettront de dresser un profil sur les numéros de personnes, mettre en évidence que ces personnes ont une histoire, un parcours singulier, des envies et des attentes bien distinctes les unes des autres.

Ensuite, nous présenterons les témoignages des répondants sur base de quatre sections, de la même manière que se sont déroulées les discussions : le passé, l'ennui au présent, les visions futures et l'évolution de l'engagement. Dans cette partie, nous tâcherons de comparer les discours de chacun afin de faire ressortir les points communs ou les différences importantes de chaque parcours de vie. Dans ces paragraphes, nous mettrons en évidence les données brutes récoltées, sans lien apparent avec la théorie vue précédemment.

II. Présentation des répondants

Dans cette section, nous présenterons en quelques lignes, les personnes rencontrées au cours de l'étude. Malgré l'anonymat, il est important de cadrer les contextes, social,

professionnel et privé, afin de comprendre au mieux les ressentis vécus par ces personnes. Aussi, nous tenterons de ne pas donner d'indice quant à leur identité tout en identifiant clairement la structure de l'organisation. En revanche, vu leur situation dans l'économie, certaines organisations ne peuvent être cachées derrière des synonymes ou sous-entendus. C'est le cas pour la plupart des organisations du secteur public.

Afin de présenter brièvement le panel, le tableau suivant résume les traits importants des personnes interviewées :

Tableau 6 - Résumé de l'échantillon

Personne	Age	Secteur	Situation d'ennui
1	26	Public	Passée
2	53	Public	Actuelle
3	28	Public	Passée
4	59	Public	Actuelle
5	58	Privé	Actuelle
6	50	Privé	Actuelle
7	28	Privé	Actuelle
8	29	Privé	Actuelle
9	61	Public	Actuelle
10	53	Privé	Passée

- **Personne 1**

La première personne rencontrée du panel est un homme de 26 ans travaillant dans le secteur public et plus précisément au sein d'une administration communale. Cet homme est originaire de Bruxelles et termine son parcours de Master en urbanisme, après un bachelier en développement durable. La personne a démissionné de son emploi qui lui a causé des problèmes

psychologiques. En off, cette personne nous a expliqué son besoin de se faire assister médicalement pour se relever de cette expérience professionnelle.

- **Personne 2**

Le deuxième répondant à notre étude est employé dans l'administration d'une université belge et est en contact régulier avec des étudiants. Celui-ci se déclare en situation d'ennui depuis plusieurs années. Depuis 25 ans dans le secteur public, cet homme de 53 ans dispose d'une grande liberté dans son travail malgré un ennui persistant. C'est pourquoi, selon lui, le changement de situation n'est pas une option à l'heure d'aujourd'hui.

- **Personne 3**

La troisième personne rencontrée est une femme de 28 ans diplômée (détentrice de plusieurs Master) en histoire. Ayant démissionné d'un contrat à durée déterminée dans l'administration d'une école supérieure en Fédération Wallonie-Bruxelles, cette personne occupe aujourd'hui un emploi au niveau culturel d'une administration communale wallonne.

- **Personne 4**

La quatrième personne a suivi sa vocation depuis l'adolescence. Cet homme de 59 ans a travaillé durant toute sa carrière dans le milieu ferroviaire. Ce passionné des trains a sacrifié beaucoup de choses pendant sa vie au profit de son entreprise. Aujourd'hui en fin de carrière, cette personne a un emploi du temps estimé à 2 heures de travail par semaine. Il sera pensionné en 2020.

- **Personne 5**

Cet homme de 58 ans semble être une exception dans la société moderne. Dans la même situation d'ennui depuis 10 ans, ce dirigeant se définit comme ayant horreur du travail. Il est adepte du « think out of the box » et cherche sans cesse des solutions pour faciliter ses tâches. Son ennui, certes latent, ne le trouble pas. Il le construit depuis 10 ans. Il attend aujourd'hui une retraite paisible.

- **Personne 6**

La sixième personne est une femme ayant travaillé depuis le début de sa carrière dans le privé. Elle est passée il y a moins de 5 ans d'une très grande structure à une petite société avec une fragilité financière. Son travail est souvent morcelé, et à 50 ans, ne se voit pas finir sa carrière dans cette petite structure.

- **Personne 7**

Il s'agit d'une femme de 28 ans membre d'un département de recherche dans l'industrie. Depuis 6 mois en situation d'ennui chronique dû au manque de volume des tâches à partager, elle s'occupe en regardant des films sur son lieux de travail. Cette employée du secteur privé se dit épuisée de faire plus d'une de deux heures de route pour se rendre sur un lieu de travail impersonnel et inutile.

- **Personne 8**

La huitième personne est une femme de moins de 30 ans travaillant depuis 7 ans dans un laboratoire pharmaceutique en recherche et développement. Cette personne se trouve en ennui permanent depuis un an dû à des choix économiques. Sa situation se confond à celle d'un chômage technique. Elle est en ce moment très active dans la recherche d'un autre emploi.

- **Personne 9**

La personne numéro 9 est la plus âgée de notre panel. Cet homme de 61 ans est également l'employé ayant le plus gravement subi les conséquences de l'ennui. En 2018, il a été diagnostiqué d'un épuisement professionnel par l'ennui. Depuis lors, cet employé la pension avec impatience, dégouté des quatre dernières années de sa carrière.

- **Personne 10**

La dernière personne de notre échantillon est en situation de chômage, ayant été licenciée d'une firme de l'industrie agro-alimentaire. Cet homme de 59 ans se distingue des autres membres du panel, car sa situation d'ennui est particulière. En effet, cette personne a été mis au « placard » suite un désaccord avoué avec les valeurs de son entreprise. Il attend aujourd'hui l'âge de la pension.

III. Passé à l'ennui

Dans cette section, nous nous référerons aux premières expériences professionnelles des répondants, où en tout cas les expériences ex-ante à l'ennui. Les antécédents et les causes d'ennui peuvent se cacher dans le passé des individus. Parfois, des décisions, des expériences ont poussé la personne à se retrouver dans la problématique. Mais l'expérience peut également l'amener à avoir certaines visions par rapport à une situation, et donc former sa résistance mentale à l'ennui.

Notre panel est constitué d'une diversité générationnelle, où la taille des expériences varient beaucoup. Si nous nous intéressons de plus près à cette différence, nous constatons qu'elle a pour conséquence une grande distinction de motivation sur laquelle nous reviendrons dans les sections ultérieures. Cette différence peut se nicher dans l'engagement de l'employé. En effet, les jeunes personnes interrogées, ne sont que depuis peu sur le marché du travail et arrivent avec une envie de faire le travail de la meilleure des manières possibles. La personne 1, par exemple, arrivait à son premier job avec beaucoup d'attentes vu ses expériences de stages très positives. C'est donc avec beaucoup de dévouement et une envie certaine que cette personne est arrivée dans l'administration. Il en va de même pour la personne 3 qui a mis quelques mois avant de trouver son premier emploi. Après une longue recherche, l'envie de se mettre au travail et « de se rendre utile dans la société » est très importante.

Ce dévouement envers l'entreprise peut être la conséquence de grandes attentes qui se sont créées pendant la formation de la personne. Cette envie de se rendre utile et d'avoir un travail dans lequel la personne peut s'épanouir, sont le rêve de tout employé entrant sur le marché du travail, selon eux.

A contrario, force est de constater dans notre échantillon que les personnes ayant plus de 55 ans, étant sur la fin de carrière, n'ont plus d'objectifs particuliers autres que l'attente de la retraite. L'engagement est considéré comme bas. Les personnes ont généralement beaucoup donné de leur personne durant leur carrière, et elles estiment qu'elles n'ont plus rien à espérer d'elles. Même si ce discours n'est pas apparent, on constate un retrait par rapport à l'entreprise. C'est le cas, par exemple, pour la personne 5. Durant l'entretien, cet homme s'est toujours distingué de l'entreprise pour parler de sa situation. En effet, l'utilisation des « ils veulent de moi que… » se distingue nettement d'une phrase telle que « l'entreprise a besoin de moi… ». Les besoins de l'entreprise, en tant que collectivité, sont réduits aux besoins de personnes, supérieurs hiérarchiques.

Si nous nous intéressons plus particulièrement aux personnes de notre panel ayant une certaine expérience professionnelle (les personnes 2, 4, 5), il est intéressant de comparer le parcours de chacun. Les personnes 2 et 4 ont fait une carrière complète dans le secteur public. Toutefois, les visions sont différentes. La personne 2 se distingue d'une philosophie concentrée sur le contenu du travail et ses avantages : « si le job me plaît, je reste, sinon je pars ». Alors que la personne 4 se dévoue, depuis le début de sa carrière, à l'organisation en elle-même plutôt que de se concentrer sur le travail.

Via leur passé professionnel, nous pouvons aussi identifier plusieurs points communs ressortant de leur parcours respectif. Ces personnes (2 et 4) ont comme premier point commun le fait d'avoir eu des responsabilités et de s'être situés à des niveaux hiérarchiques destinés à prendre des décisions. La prise d'initiative et la gestion de projets ont forgé leur expérience au fil des ans. Par leur parcours, ces individus ont fait ressortir « le besoin d'être en activité ». Dès lors, le choc futur n'en est que plus grand.

Cet aspect peut être comparé à la personne numéro 5 qui a également été à un poste à responsabilité. Cette personne a sacrifié, par le passé, beaucoup d'heures de sa vie pour le bien de sa société, en tant que top manager. En revanche, là où ses confrères, les personnes 2, 4 et 6 cherchent à s'occuper à tout prix et sont demandeuses de travail, ce cadre va tout faire pour éviter de travailler. Son travail est une pure obligation et n'en a jamais retenu aucun plaisir.

Le passé de l'autre partie du panel, travaillant dans le privé, dispose d'un passé plus conventionnel. Les personnes 6, 7 et 8 ont travaillé pendant longtemps pour la même entreprise. Ces employées étaient relativement occupées et n'exposent pas de problèmes majeurs à travers leur témoignage, relatifs à leurs précédents emplois. En revanche, le changement de situation a altéré leurs attentes pour de nouvelles opportunités professionnelles. Ces personnes ont diminué leurs objectifs et fait disparaître la perspective d'un emploi de rêve au profit d'un avenir professionnel plus stable et serein.

IV. L'ennui dans le présent

Nous analyserons ci-après l'expérience d'ennui de chaque personne interrogée. Nous commencerons par identifier le moment déclencheur de notre panel, ensuite nous tenterons de regrouper le plus clairement possible les expériences similaires, via certaines variables impactantes, comme la génération, la structure de l'organisation, etc. Nous développerons ensuite les ressentis et les émotions exposés par nos répondants, avant de terminer par les stratégies mises en place pour détourner l'ennui.

➢ Le changement vers l'ennui

Pour la plupart, les moments où nos répondants ont basculé vers l'ennui professionnel ne s'apparentent pas à une évolution linéaire. En effet, on assiste plutôt à un choc brutal, un changement direct d'état psychologique. Par exemple, les personnes 2, 4, 5, 6 décrivent le

moment où l'agenda de travail est vide à un « trou » (Personne 5). C'est précisément le fait de tomber d'un niveau d'activité au néant qui n'est « pas facile ».

En revanche, bien que les « jeunes employés » du panel n'aient pas d'expérience professionnel antérieures à leur situation d'ennui, le choc n'en est pas moins brutal. En effet, comme expliqué précédemment, les attentes et les objectifs sont hauts. Il en va de même du niveau d'enthousiasme. Dès lors, cette envie d'être actif retombe directement : « après une semaine, j'attendais la rentrée… Il restait 8 semaines » (Personne 3).

Une différence majeure dans le moment du basculement vers l'ennui, est la source originale : l'ennui est-il la conséquence d'un choix de l'employé ou d'une situation extérieure à l'individu ? Certains répondants ont avoué le fait que cette situation était due à un choix de carrière, et cela peu importe le secteur (public ou privé).

- Les personnes 4 et 5, via leur parcours, ont expliqué que leur poste avait été choisi. La personne 4 a refusé une position dans les bureaux SNCB d'une autre ville. Le job de permanence lui a donc été « offert » et accepté par la suite. La personne 5 s'est retrouvée à son poste dû à des problèmes relationnels avec sa hiérarchie. En revanche, selon lui, il s'agit d'un départ volontaire du service dans lequel il était. Le déclenchement est donc issu d'un choix délibéré.

- Les autres personnes du panel ont connu le changement de manière totalement extérieure. L'emploi pour les personnes 1 et 3 a été vu comme une publicité mensongère, dans le sens où les tâches et le volume de celles-ci ne correspondaient aucunement à ce qui était prévu. Ces situations, selon les deux répondants, sont des conséquences indirectes de problèmes managériaux, ne sachant pas anticiper le quotidien de ses employés. Les personnes 2, 6, 7 et 8 ont vécu les conséquences de choix managériaux, de manière directe. En effet, la personne 3 s'est vu retirer de manière croissante ses tâches dès l'arrivée de son supérieur hiérarchique. Les trois dernières, quant à elle, subissent les stratégies économiques du top management. Il s'agirait premièrement (concernant les personnes 6 et 8), d'une variante au chômage technique, où la conjoncture de l'entreprise fait en sorte qu'il n'y a pas de travail pour l'entreprise elle-même. Deuxièmement, il s'agirait, pour la personne 7 par exemple, d'un manque accru d'efficacité en termes d'occupation générale des employés. Les individus sont trop nombreux pour effectuer les tâches qui sont demandées au service. Dès lors, les employés ne sont plus suffisamment occupés.

En résumé, les bouleversements vers l'ennui sont assez uniques dans notre échantillon. Chaque parcours professionnel fait apparaitre des types de changement nouveau à la situation d'ennui. En revanche, par l'analyse faite ci-avant, l'intervention managériale est omniprésente dans la source de la situation d'ennui. Dans tous les cas, selon nos répondants, un manquement a été fait de la part de la hiérarchie de l'entreprise.

- **L'expérience de l'ennui**

Tout d'abord, il est intéressant de fractionner notre échantillon en les deux secteurs qui le composent (privé et public) et leur but dans la société actuelle. Les premières personnes rencontrées, appartenant au secteur public, ont laissé apparaitre à travers leur discours quelques points communs dans leur situation. En effet, les personnes 1, 2 et 3 ont déclarés se sentir inutiles dans la structure inhérente au service public pour lesquels ils travaillent ou ont travaillé. Selon eux, il s'agit bien de l'organisation en elle-même qui est propice aux dérives et problématiques telles que l'ennui au travail. La personne 3 avance le fait que les services publics ne cherchant pas la rentabilité, le besoin d'efficacité au travail est dès lors absent : « si un rouage ne fonctionne pas, ce n'est pas grave, l'ensemble fonctionnera quand même ». Ces deux répondants ont clairement fait allusion, et ce dès le début, au « cliché du fonctionnaire », inscrit dans une logique procédurière, exécutant ses tâches tel un robot, complétement déconnecté de la réalité : « si le travail n'est pas fait aujourd'hui, ce n'est pas grave, ça ne m'engage pas ».

Ce discours est très fortement contre-carré par l'employé aux chemins de fer, la personne 4. En effet, cet homme en fin de carrière n'a pas une fois relevé le fait d'être dans une structure ne permettant pas l'évolution et l'épanouissement par le travail. Ceci pourrait être expliqué par son niveau d'engagement très élevé pendant la majorité de sa carrière (« La SNCB, c'était ma vie »). En revanche, nous retrouvons dans les quatre témoignages, une relation plus que délicates avec la hiérarchie qualifiée de « déconnectée à la réalité de terrain ». Dans les quatre cas, le dialogue avec les supérieurs sont difficiles voire inexistants. Il n'y a donc pas de remise en cause de l'ennui vu que dans la plupart des cas de figure, le responsable est simplement ignorant.

Du côté privé, les points communs sont plus difficiles à intercepter ; Cela peut être dû aux stratégies, aux différences des industries et des marchés qui influent sur l'organisation de l'entreprise. Dans ce contexte, l'ennui peut surgir de nombreuses situations. Le point commun semblant être pertinent à exposer ici est l'atmosphère de travail et plus précisément la relation

avec la hiérarchie. Les répondants décrivent une communication difficile avec le supérieur quel que soit le niveau de la personne. Par exemple, la personne 8 décrit l'absence de dialogue avec son chef quant à sa situation. Selon elle, le manque de travail fait que celui-ci s'ennuie également sans le faire savoir. Il y aurait donc au sein du service une loi du silence à ne surtout pas rompre.

Cet exemple n'est pas uniquement dédié aux premiers niveaux d'une organisation. La personne 5, qui est entre middle et top management, n'éprouve aucune sympathie pour sa direction. Il insiste sur le fait que sa présence dans l'entreprise est surtout dû au fait qu'il « solutionne » les pots cassés des autres. Il ajoute même qu'il tient absolument à n'être présent à aucune réunion tant la relation avec son entourage professionnel est au plus bas : « aux réunions, je m'endormais ».

L'autre grande distinction à noter entre les secteurs public et privé, développée par certains répondants en « off », est la sécurité de l'emploi. Dans le secteur public, les personnes 1 et 4 mentionnent le fait que l'ennui qu'ils subissent ou que d'autres collègues peuvent subir, ne provoque pas le stress d'une instabilité d'emploi, dû à leur statut au sein du service public concerné. Selon la personne 1, il s'agit d'un problème inhérent au service public qui ne recherche pas la rentabilité financière. Il n'y a pas de pression des capitaux, il n'y a donc pas de recherche de diminution des coûts du personnel.

A contrario de la situation des personnes 7, 8 et 9, travaillant dans le secteur privé. Ces personnes disent être à la recherche d'emploi pour une certaine satisfaction personnelle mais surtout pour se rassurer. En effet, les aspects économiques priment. Dès lors, selon la personne 8, le manque de travail peut signifier une perte d'emploi future.

Un autre angle d'analyse peut être adopté, celui d'impact générationnel. Les personnes que nous avons rencontrées se sont nettement distinguées dans l'expérience de l'ennui selon leur âge. Dans notre échantillon, nous pouvons identifier 4 personnes que nous qualifions de jeunes (ayant moins de 30 ans), ainsi que 6 personnes plus âgées, étant sur la fin de leur carrière.

La première catégorie se distingue par un ennui très marquant sur l'aspect émotionnel. Soulignons que cet aspect n'est pas évident à retranscrire dans les mots. Les émotions se font remarquer dans l'attitude des répondants lors de notre rencontre. Toutefois, nous constatons que les jeunes employés de notre panel, en situation d'ennui, vont développer plus de réflexions sur leur condition.

La deuxième catégorie, composée des personnes en fin de carrière, se distingue par un certain recul par rapport à leur situation. Certains répondants insistent sur le fait qu'ils sont « vieux » et que leurs preuves au sein de l'organisation sont faites. La remise en question est donc moins importante lorsque les personnes arrivent en fin carrière professionnelle.

Ensuite, une conséquence marquante de l'ennui relatée par plusieurs répondants (Personne 1, 3, 4 9) est la perte d'efficacité totale lorsqu'une tâche doit être effectuée. Autrement dit, le peu de travail qui arrive sur la table n'est pas le fruit du niveau de performance optimal de l'employé. En effet, certaines stratégies (cfr. « Stratégies face à l'ennui ») font en sortes que le résultat de la tâche est mauvais, ce qui a des conséquences une nouvelle fois négatives sur le moral de l'individu, selon la personne 1 et 10. Cette conséquence n'est pas généralisée. Par exemple, la personne 5 déclare ne pas avoir le choix. Sa responsabilité au niveau de la sécurité et de la circulation des trains l'oblige à « passer de 0% à 100% de ses capacités ». Aucun manque d'efficacité n'est permis.

Enfin, l'expérience de l'ennui peut se différencier par la subjectivité et la sensibilité de chaque répondant. Chaque interviewé semble avoir une réceptivité à l'ennui. En effet, cela peut se déduire lorsque les personnes nous dévoilent le nombre d'heures de travail et d'inactivité sur une semaine (en prenant en compte, selon les répondants, qu'il s'agit d'une semaine de creux complet). Certaines d'entre elles affirment ne rien faire quand elles travaillent quatorze heures par semaine (personne 5). D'autres en sont parfois à moins de deux heures (personnes 7, 8, 9, 10) pour une semaine de salaire. C'est ici que la subjectivité de la charge de travail entre en jeu. Ces mêmes personnes se qualifieraient peut-être comme active, si elles avaient quatorze heures de travail à étaler sur une semaine.

- **Ressentis de l'ennui**

Dans une analyse du vécu telle que la nôtre, les émotions, les sensations, les pensées des variables captivantes à décomposer. Ces aspects sont non quantifiables mais néanmoins importants à étudier et à présenter. Les ressentis que nous avons récoltés semblent assez homogènes dans la situation générale de l'ennui.

Le premier ressenti, de la plupart du panel, lors de la première « confrontation » à l'ennui est l'attente : « J'attends qu'on me donne du travail » (Personne 1). Cette attente se caractérise par de l'interrogation. La personne 3 par exemple s'est retrouvée sans tâche après

une semaine. Celle-ci a commencé à s'interroger sur sa situation, l'entreprise et l'emploi : « Je me suis dit qu'il y avait tromperie ». Ensuite, le premier ressenti énoncé par la personne 5 et 8 est le soulagement. Sortant d'une période faste, une période de creux est souvent vue comme un « cadeau ». En revanche, cette période de gaieté n'est pas éternelle, et l'attente accompagnée de questionnements reprend le dessus.

Cette première « vague » d'émotions n'est pas décrite comme la plus lourde à gérer par nos répondants. Le sentiment soulevé le plus souvent par les personnes de notre panel est le sentiment d'inutilité. En effet, les longues périodes de questionnements convergent vers une conclusion majeure dans l'esprit de l'employé : « je me sens inutile ». La personne 3, va plus loin et explique ce sentiment par le fait de « ne plus faire partie d'un monde qui fonctionne bien ». L'entreprise vit, se développe malgré l'absence de travail de la personne. Ce procédé peut être copié dans les situations des autres répondants. Les personnes 7, 8 et 9 par exemple décrivent une grande perte de valeur sociale. Les individus se sentent dévalorisés, voire déshumanisés, dans le cas où l'activité principale d'une vie est réduite au néant.

Toutefois, même si les émotions des personnes souffrant psychologiquement de l'ennui sont assez homogènes, nous avons constaté une différence notable au niveau du genre de la personne interviewée. Les émotions ont, en effet, été plus accessibles avec les femmes du panel qu'avec les hommes (pour rappel, les femmes sont les personnes 3, 6, 7, 8). L'expression des sentiments chez les répondants hommes ont été moins précises. Les première et neuvième personnes ont avoué avoir eu besoin d'une assistance médicale afin de se relever psychologiquement d'une telle expérience. A contrario, les femmes répondantes nous ont dévoilé leurs ressentis avec précision et sans retenue.

Enfin, tous les répondants s'accordent sur la présence d'une chute de la motivation. La majorité des répondants n'ont pas l'envie de se déplacer jusqu'à leur lieu de travail, tant la surprise et l'excitation sont basses. Ce manque de motivation se traduira par des objectifs et attentes futures revus également à la baisse (cfr. « Attentes et objectifs futurs »).

- **Stratégies**

La question que nous nous posons après avoir reçu une explication de l'histoire antérieure à l'ennui pour chaque répondant, porte sur les stratégies de gestion du temps. Certes,

l'ennui est présent pour une longue durée pour certains, mais qu'en est-il des solutions mises en place par l'employé afin de combler le temps vide de sens ?

Si nous nous intéressons aux stratégies établies pour gérer le faible volume de travail, nous constatons que la majorité des répondants a pour réflex de diviser la tâche dans le temps. Pour les personnes travaillant dans le public cette stratégie a demandé d'altérer leurs habitudes de vouloir compléter une tâche une fois commencée, comme l'expliquent les personnes 1 et 3. Ils continuent en expliquant que cette méthode a pour conséquence de limiter l'implication mais également l'attention envers le travail à effectuer. A fortiori, comme expliqué ci-avant (cfr. « L'expérience de l'ennui »), la performance en pâtit et le bien-être aussi. En résumé, les personnes préfèrent découper le travail pour ne pas avoir de trop longues périodes d'ennui consécutivement.

Dans la même lignée, la personne 9, ayant subi de lourds problèmes de santé et déclaré en état d'épuisement professionnel par l'ennui (en bore-out), ne peut plus rester un après-midi sur son lieu de travail sans retomber dans un état de déprime. Sa présence est alors uniquement concentrée sur la matinée, bien que cette personne dispose de 1 heure de travail sur la semaine en moyenne.

Concernant les stratégies destinées à « tuer le temps », les méthodes sont très diverses. La plupart des interviewés passent leur temps sur leur écran d'ordinateur, « préparent leurs vacances », « cherchent un autre emploi » ou « regardent des documentaires ». Les personnes 7 et 8 regardent plus spécifiquement des films et séries ou arrivent sur le lieu de travail avec un livre. Selon eux, ce lieu devient un endroit sans particularités où des activités initialement prévues à domicile, peuvent être effectuées.

En revanche, notons que certains membres du panel profitent du télétravail pour voir leur emploi comme un mi-temps ou tiers-temps. En effet, la position au sein de l'entreprise et les antécédents de santé ont permis aux personnes 2, 5 et 9 de simplement ne pas travailler une partie du temps. Nous constatons, enfin, que ce droit est octroyé à une partie du panel ayant acquis une expérience professionnelle importante et se trouvant en fin de carrière.

V. Attentes et objectifs futurs

Après avoir étudié les différentes expériences d'ennui des membres du panel, nous nous sommes intéressés à l'après-ennui, à leurs souhaits et aspirations. Dans cette partie, nous

décrirons les attentes des personnes que nous avons rencontrées, pour le futur, leurs objectifs. Enfin, nous tenterons de décrire au mieux ce que les répondants pensent de leur expérience et ce qui a changé pour eux.

Tout d'abord, il est intéressant de revenir sur la distinction des personnes du panel étant ou ayant été en situation d'ennui. Sur les dix personnes interrogées, nous comptons sept employés en situation actuelle d'ennui. Cet ennui date d'au moins 6 mois pour tout le panel. Notons que cette donnée ne reflète en rien l'envie de sortir de cette situation chez certains membres du panel. Les personnes 1 et 3 ont su « s'échapper » de leur condition relativement rapidement, suite à d'autres opportunités d'emploi. Or, pour les personnes 7 et 8, la recherche d'un meilleur futur, est plus longue.

Ensuite, à travers les dires de notre panel, une grande distinction peut être établie. Si nous nous intéressons aux attentes du futur, toutes les personnes de la catégorie des « arrivant en fin de carrière » attendent avec une grande impatience l'année de leur pension. Il s'agit du premier mot prononcé dans leur réponse. Lorsque nous avons échangé avec la personne 4, par exemple, force est de constater une certaine amertume dans ses propos. Cet homme de 59 a « donné sa vie » à la SNCB. Finir sa carrière avec un tel manque d'activité et un lien aussi faible avec sa hiérarchie (« je leur souhaite les pires choses »), est triste, selon lui.

Il est également utile de signaler la présence de mots forts lorsque certaines personnes de cette première catégorie développent leurs propos. En effet, bien que l'attente de la retraite soit l'option la plus évidente, certains répondants comme les personnes 5 et 9 envisagent le fait de tenter de se faire licencier dans les prochains mois afin d'empocher une prime salariale non négligeable. Mentionnons le désarroi notable de la personne 9 qui nous a expliqué que le suicide a déjà été envisagé antérieurement.

A l'inverse, les personnes « jeunes » en majorité cherchent de nouvelles opportunités professionnelles, mais pas à n'importe quel prix. Il est évident que le travail dans lequel elles se trouvent n'est pas leur job idéal. En revanche, elles assurent que c'est une sécurité financière indéniable. Les personnes ayant quitté leur ancienne organisation de leur plein gré (personnes 1 et 3, et non la 10) ne sont parties qu'avec l'assurance d'un travail en remplacement.

De manière globale, les attentes futures de cette deuxième catégorie pourraient être qualifiées de « réalistes ». Ces personnes se disent plus attentives à la description du poste lors des entretiens d'embauche. La recherche du job idéal n'est pas mise au placard. Toutefois, les

objectifs professionnels ont été altéré par l'expérience d'ennui. Les personnes ont remis au centre de leurs intérêts le besoin de se sentir utile dans une organisation.

La personne 6 étant plus loin de l'âge de la retraite, nous a confié en off, qu'elle espérait percer dans son activité d'art floral, à temps plein. Si nous lisons à travers les lignes, cette femme déclare avoir fait le tour de sa profession. Dès lors, ses attentes dans le métier ont au fil des ans diminué et son objectif futur serait de s'extirper de son métier et développer de nouvelles *hard skills*. Ces propos sont intéressants car il s'agit de la seule personne du panel à évoquer un revirement de carrière complet.

Ensuite, si nous nous intéressons aux auto-critiques faites par nos répondants, nous constatons quelques changements. En effet, comme expliqué ci-avant, les attentes d'une partie ont été modifiée. Les personnes du panel recherchant un emploi recentrent leurs critères sur le bien-être et l'utilité. En l'occurrence, la personne 1 nous a expliqué qu'à l'avenir, il sera plus facile pour elle, de détecter un travail suspect et en désaccord avec ses attentes (via des descriptions de job et des entretiens d'embauche).

Enfin, certaines personnes nous ont confié que s'ils avaient su comment le job allait évoluer, ils seraient partis avant que cela ne « dérape », ce qui n'est pas étonnant. Par exemple, la personne 9 expose le fait que sa situation ne s'est pas produite « du jour au lendemain » mais qu'elle est la conséquence d'une évolution sur plusieurs mois. Il s'en veut dès lors, d'être resté dans l'organisation pour finir sa carrière dans un état en permanence proche de la dépression. En revanche, la personne 4, bien que totalement « dégoûtée » par sa situation, n'est pas sévère envers l'orientation qu'elle a prise en 2014. Cet homme assume son travail comme un choix délibéré de sa part, il n'a aucun regret. Il ajoute que selon lui, il s'agit d'un « poste de privilège ».

VI. Evolution de l'engagement

Pour clore ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'engagement et son évolution pour chaque répondant selon les étapes professionnelles. Nous verrons que celui-ci a diminué assez logiquement pour la plupart des membres du panel. Nous verrons que certaines exceptions subsistent.

Comme expliqué précédemment dans ce chapitre, les personnes arrivant sur le marché du travail, se disent très engagées Elles sont motivées à remplir des objectifs et se rendre utile

pour l'organisation. Chaque parcours avant l'emploi ayant provoqué l'ennui, est unique. La personne 1, a trouvé son emploi rapidement. Les stages précédents s'étant bien passés, il se disait motivé et prêt à assumer une charge de travail conséquente. En revanche, la personne 3 a mis plus de neuf mois avant de trouver un emploi. C'est donc avec beaucoup de volontés de pouvoir enfin participer au système que cette jeune femme s'est présentée à son travail.

L'exemple de ces personnes peut être généralisé pour une partie du panel. En effet, les personnes 2, 6, 7, 8, 9 et 10 une fois arrivés à leur emploi (source d'ennui par la suite), avait un niveau d'engagement important. Ils voyaient ce poste comme pouvant être source de plaisir et de stimulation. Qu'importe les antécédents à ce travail, ces personnes du panel considéraient le job comme une nouvelle page qui se tourne.

Ce constat ne fait pas l'unanimité. En effet, les personnes 4 et 5 ne se familiarisent pas à un taux d'engagement fort dès l'accession à leur poste. Tout d'abord la personne 4 se déclare comme une exception. Cet homme arrivé en fin de carrière n'a jamais aimé travailler. Il n'a donc jamais éprouvé le moindre sentiment d'engagement au sein de n'importe quelle entreprise. Dès lors sa situation d'ennui n'a en rien changer le dévouement qu'il apportait à l'entreprise, restant à zéro. Ensuite, la personne 5 déclare qu'elle a elle-même créé le poste auquel elle fut affectée huit ans plus tard. Elle savait pertinemment le volume de travail que cela impliquait. L'engagement alors, a chuté immédiatement pour se retrouver au plus bas. En revanche, l'homme de 59 ans précise que malgré son grand détachement envers la SNCB, lorsqu'un appel pour un incident arrive, l'engagement et la stimulation sont à 100%.

Si nous revenons à la plus grande catégorie de cette section, l'évolution de l'engagement est quasi linéaire. Selon les personnes 2, 6, 7, 8, 9 et 10, l'engagement ne diminue pas directement, contrairement à la personne 4. La période d'ennui va être selon eux, une variable déterminante. En effet, la personne 8 raconte que lorsqu'il n'y a pas de projet sur la table pour une période courte, son dévouement n'est pas impacté, elle voit ce manque de travail comme une « récompense ». En revanche, avec des périodes de creux s'étalant sur un nombre de semaines important, la personne se détache progressivement de son entreprise.

Concernant les conséquences de l'engagement dans le futur, l'analyse se distingue en deux catégories : les répondants attendant la retraite et les autres. En effet, pour la première catégorie, l'attente d'une retraite est la seule issue, selon ces personnes (2, 4, 5, 9, 10). Lorsque nous avons rencontrés ces personnes, force est de constater qu'aucun optimisme est mis en

avant. Ces personnes n’ont plus rien à attendre de l’entreprise et s’en détache complétement : « ce qu’il s’y passe quand je ne suis pas là, je n’en ai rien à faire » (Personne 4).

La deuxième catégorie est constituée des personnes ayant un encore des objectifs professionnels ambitieux. Cette partie du panel est prête et motivée à se réengager dans une autre structure. Mentionnons d’ailleurs le fait qu’aucune personne n’a émis le fait de retrouver son engagement au sein de la même entreprise. L’envie de s’échapper est bel et bien présente.

Chapitre 6 : Discussion des résultats avec la théorie

I. Introduction

Après avoir présenté les résultats récoltés via notre panel composé de dix personnes, nous tenterons dans ce chapitre d'analyser au mieux ces données avec la théorie étudiée dans les chapitres 2 et 3. Nous nous concentrerons uniquement sur les résultats que nous avons pu acquérir. Aussi, afin de comparer au mieux, nous essayerons de ne pas nous focaliser sur les émotions perçues lors de nos différentes rencontres. Toutefois, nous ne pouvons nier la tonalité utilisée par certaines personnes pour exprimer leurs sentiments.

La première section sera exclusivement destinée à comparer l'ennui théorique et les cas que nous avons étudiés. Pour ce faire, nous utiliserons les définitions développées dans la section II du deuxième chapitre. Nous regarderons ensuite aux dimensions de l'ennui avancées par Bourion et Hosy (2017). Chaque variable intéressante sera alors mise dans le contexte de notre étude et également comparée. Nous terminerons en nous intéressant plus profondément aux symptômes et signes des personnes en situation d'ennui dans notre panel. Nous verrons si les différents signaux avancés par Bourion et Hosy (2017) peuvent s'y appliquer.

La deuxième section sera consacrée à l'analyse de l'engagement. De la même manière que l'ennui, nous commencerons par la définition de l'engagement et ses différentes approches. Nous continuerons plus profondément dans l'analyse avec la comparaison des antécédents et conséquences de l'engagement avec les propos avancés par nos répondants.

Enfin, nous reprendrons les conclusions théoriques faites précédemment, dans la dernière section. Via ces conclusions, nous tenterons d'apporter une vision de terrain dans le lien existant entre l'engagement et le « workplace boredom ».

II. Discussion de l'ennui

➢ Analyse par la définition

Il est intéressant, dans cette section, de rappeler la définition retenue précédemment pour cadrer l'ennui au travail. Pour mémoire, nous avions repris la définition de Reijseger, récupérée maintes fois dans la littérature récente (dont Schaufeli et Salanova, 2014), selon laquelle l'ennui

était « un état d'esprit motivationnel négatif et affectif résultant d'un environnement de travail qui suscite peu d'activité et offre peu de défis et de plaisir ». Nous reprendrons brièvement cette définition et comparerons les termes avec les expériences de nos répondants.

La première partie de cette définition décrit un état d'esprit négatif. Ce fait peut être généralisé pour la quasi-totalité des répondants. En revanche, comme expliqué dans le chapitre précédent, la personne 5 semble être un cas de figure exceptionnel. En effet, ses propos ne reflètent en rien un état négatif. Etant un « partisan du moindre effort » assumé, cet homme de 59 ans cultive l'ennui et le voit de manière positive. Toutefois, nous sommes en droit de nous demander, vu de tels propos si nous pouvons prendre cette partie de témoignage comme donnée fiable. Comme nous l'avons mentionné, certains répondants masculins se contenaient dans la description de leurs émotions. Nous nous questionnons sur le fait que cette personne n'ait éventuellement pas souhaité se dévoiler davantage.

Ensuite, intéressons-nous plus spécifiquement à la cause mentionnée dans la définition de Reijseger (et al., 2012) : « l'environnement de travail ». Pour cela, le tableau suivant nous aide à avoir une vision précise des causes que nous pourrons résumer en suite.

Tableau 7 - Cause principale d'ennui selon chaque répondant

Personne	Cause principale d'ennui	Source initiale d'ennui
1	Poste inutile	Asymétrie d'information sur le contenu du travail.
2	Mauvaise distribution du travail	Désaccord avec le management
3	Poste dépendant des étudiants	Asymétrie d'information sur le contenu du travail.
4	Poste dépendant des incidents	Désaccord avec le management
5	Choix délibéré	Désaccord avec le management
6	Afflux non-régulier de travail	Décisions managériales

7	Charge de travail trop faible pour le nombre d'employés	Décisions managériales
8	Afflux non-régulier de travail	Décisions managériales
9	Mise au « placard »	Désaccord avec le management
10	Mise « au placard »	Désaccord avec le management et les valeurs

Si nous prenons comme référent la définition de l'environnement de travail, peu de nos répondants se trouvent dans ce cas précis. En effet, selon l'ARSEG, « l'environnement de travail est l'ensemble des conditions matérielles, services et moyens mis à disposition des salariés pour la réalisation de leur travail »[14]. Dès lors, dans nos cas de figure, nous pourrions reprendre uniquement la personne 1 dans le sens où aucun moyen n'a été mis en place pour l'exécution de son travail. En allant plus loin, signalons que la personne 2 va même à l'encontre de la définition. L'homme de 53 ans dispose d'un statut « favorisé » qu'il ne pourrait pas quitter. C'est justement cet environnement qui contrebalance l'ennui, son ennui.

En revanche, si nous ajoutons le niveau hiérarchique décisionnel dans la définition de l'environnement de travail, la majorité de nos répondants entre dans ce critère. En effet, la plupart des membres du panel ont subi l'ennui suites à des décisions de leurs supérieurs proches (N+1) ou lointains (N+2, N+3). C'est le cas pour les personnes 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10. Nous prenons également en compte les problèmes relationnels avec la hiérarchie du répondant. Car une décision de réaffectation (4, 5, 10) ou de « saisie » (2, 9) des tâches sont les conséquences de ces différends.

La suite et la fin de la définition concerne l'activité, les défis et le plaisir. Ces variables sont très subjectives et ne peuvent être comparée de manière fiable. En effet, le niveau de stimulation perçu par un répondant n'est pas généralisable pour tout le panel. Mais si l'on en croit les propos tenus, là, les personnes interrogées sont quasi unanimes. Le niveau d'activité en période d'ennui, est relativement faible. Comme expliqué dans le chapitre précédent (cfr. Chapitre 5, IV), certaines personnes avaient pris l'habitude de découper la tâche hebdomadaire

[14] ARSEG, *« L'environnement de travail »*, https://www.arseg.asso.fr/page/lenvironnement-de-travail

en séquence d'une ou deux heures de travail journalier. Dès lors, le niveau d'activité n'était au zéro absolu pendant une durée trop importante, bien que celui-ci demeurait en moyenne, très faible.

L'exception du panel pour le niveau d'activité est la personne 4, qui disposait d'une activité « binaire ». Les périodes sans travail était au zéro absolu, alors que l'arrivée d'un incident sur le rail provoquait une animation totale de la personne, ainsi que l'émergence du plaisir (« c'est beaucoup d'adrénaline »). En effet, l'aspect hédonistique du travail n'est présent que chez cette personne. Malgré l'ennui dû à l'attente, la passion du métier revit lors de chaque intervention.

Toutefois, pour la majorité des interviewés, il n'y a aucun doute possible. La journée de travail est déplaisante et interminable. Les activités et autres stratégies établies pour contourner l'ennui ne suffisent pas à rajouter du plaisir. La plupart des personnes se lèvent uniquement pour aller gagner leur vie et « faire vivre leur famille » (Personne 7), pour certains d'entre eux. En revanche, notons l'avis de la personne 6 qui est plus équilibrée. Son travail n'est pas volumineux, certes, mais le plaisir persiste un minimum pour l'accomplir. Ce constat peut être ajusté à la situation de la personne 2 qui, elle, avoue ne pas pouvoir quitter son environnement de travail, dû à tous les avantages qu'il comporte, procurant une forme de plaisir (une voiture de service, horaire ultra-flexible).

En définitive, les propos de notre panel concordent, pour la majorité, avec la définition que nous avons retenue précédemment. Encore une fois, chaque situation est différente. Mais si nous devions reprendre des éléments à partir des constats de l'étude qualitative pour en faire une définition, nous reprendrions sans doute les mêmes termes. Toutefois, il serait opportun de rajouter la variable managériale. De fait, nous avons pu observer que l'impact des relations avec la hiérarchie pouvait s'avérer déclencheur d'ennui en entreprise.

- **Mise en contexte des dimensions**

Dans cette sous-section, nous reviendrons sur l'analyse multi-dimensionnelle présentée précédemment (cfr. Chapitre 2, III), selon la théorie de Bourion et Hosy (2017). Nous passerons les dimensions n'apportant pas de plus-value à la discussion. En effet, les dimensions culturelle et juridique n'ont pas de sens à être analysée. Le panel est issu du même pays et aucune

personne n'a été en justice à cause de son état d'ennui professionnel. Cette analyse sera concentrée dans le tableau suivant.

Dimension générationnelle	Tel que nous l'avons décrit dans le chapitre précédent, notre échantillon est fortement divisé au niveau de la tranche d'âge. Si nous regardons de plus près et divisons le panel selon les générations, nous comptons trois générations présentes : un *baby-boomer* (Personne 9), cinq de la génération X (personnes 2, 4, 5, 6, 9, 10) et quatre de la génération Y (personnes 1, 3, 7, 8). Concernant la première catégorie, la personne 9 considère avoir donné beaucoup de sa volonté au service de la société. Malgré ce fait, aucune conclusion sur l'impact générationnel ne peut se faire. La personne 9 insistant surtout sur les désaccords managériaux comme source d'ennui et de détachement envers l'organisation. La génération X comme l'expliquent Bourion et Hosy (2017), réduit l'exigence dans le travail. Cet aspect pourrait être en lien avec le fait que les personnes en situation d'ennui n'attendent plus rien de leur travail. Ils restent cependant, à leur poste, pour la sécurité financière, mais ont laissé tomber l'envie de travailler. La génération Y cherche l'équilibre entre le professionnel et le privé. Ce besoin s'est surtout fait sentir chez les personnes 7 et 8, lassées de devoir se retrouver sur le lieu de travail pour s'occuper seules. On constate l'aspect « individualiste » de l'environnement de travail, même en cas d'ennui. Ces deux personnes (7 et 8 mais également 3) ne vont pas vers les autres, pour « tuer » le temps.

Dimension économique	Tout d'abord, Bourion et Hosy (2017) insistent sur le fait que le statut d'indépendant exclue l'ennui au travail. Nous ne pouvons nier ce fait sur base de notre étude Nous n'avons pas trouvé d'indépendant pour constituer notre panel. De plus, cette partie avance la perspective conflictuelle d'un échange de volume de travail contre un salaire. Cette relation, dans nos cas de figure ne s'y retrouve pas forcément. Certes, une partie de l'échantillon est demandeuse de travail, mais nul ne conteste le confort salarial d'une situation où le travail est inexistant : « je tonds la pelouse, c'est l'entreprise qui paye » (Personne 3).
Dimension organisationnelle	Cette dimension est particulièrement présente pour les personnes 1, 3, 9 et 10 qui ont souffert ou souffrent encore d'un manque de sens dans leur travail. En effet, la personne 1 décrit l'aspect très procédurier de son job et celui de ses collègues. Le manque de réflexion, et de travail intellectuel ont été des variables non-négligeables de leur ennui.
Dimension comportementale et cognitive	Cette dimension fait appel à la subjectivité de chacun des répondants. En effet, comme nous l'avons expliqué précédemment, un ennui n'est pas l'autre. Les heures de travail de notre panel varient beaucoup, et pourtant le sentiment d'inutilité est généralisé. Certains ne nos répondants (personnes 2 et 4 par exemple) ont souligné le besoin de stimulation et de mouvement, totalement absent en règle générale.

- **Les signaux et symptômes**

Les trois signaux développés par Bourion et Hosy (2017) peuvent être comparé au cas pratique qui nous intéresse dans ce mémoire. Le sujet n'est pas d'apporter des variables

nouvelles, mais plutôt de regrouper les constats faits dans le chapitre précédent afin de confirmer la pertinence théorique.

Le premier symptôme d'ennui est le sentiment d'inutilité. Ce ressenti est quasi omniprésent dans notre échantillon. En théorie, un creux d'activité persistant crée une phase de questionnement auprès de l'employé. Cette phase ressort également dans les propos d'une partie de notre échantillon. Les auteurs décrivent le processus d'interrogation comme une remise en question de la fonction et enfin des propres compétences du travailleur. Peu de membres de notre panel ont eu ce niveau de précisions lorsqu'il nous parlait du sentiment d'inutilité. La personne 1 se calque parfaitement dans ce processus. Elle décrit s'être d'abord demander à quoi servait son poste pour ensuite creuser le questionnement en remettant en cause ses qualités. La personne 1 a d'ailleurs dû se faire suivre médicalement pour retrouver la confiance (mentionné en off).

Le second symptôme est « le syndrome du survivant ». Celui-ci est le signal absent dans les propos de notre échantillon. En effet, il s'assimile à un questionnement pervers où l'employé se sent coupable d'être favorisé par une faible charge de travail contrairement à ses collègues. Ce sentiment est même inversé par la personne 2. Celle-ci se sent favorisée et c'est justement la raison principale pour laquelle elle ne démissionne pas.

Le dernier symptôme s'apparente au réel épuisement professionnel par l'ennui mais également au questionnement sur le futur (« que dois-je faire ? »). Tout d'abord, si beaucoup de nos répondants sont (ou furent) en situation d'ennui, le stade d'épuisement rajoute une gravité dans la situation. En effet, les personnes 1, 4, 9 nous décrivent la gravité de cette étape et les conséquences réunies dans une forme de dépression. Ensuite, le questionnement sur le futur de l'employé est surtout présent pour la personne 8. Cette-dernière ne veut pas quitter sa situation d'ennui pour un emploi dont elle n'est pas certaine de s'y plaire.

Finalement, le signal qui domine l'avis général de l'échantillon est le sentiment d'inutilité. Les étapes des divers questionnements à travers lesquels sont passés les répondants, ne nous pas été explicitement dévoilé. De plus, nous sommes en droit de nous demander si ces étapes sont effectivement perceptibles par la personne elle-même. Autrement dit, ne s'agirait-il pas d'un mécanisme établi par le subconscient ?

III. Discussion de l'engagement

➢ Analyse par la définition

Cette question suit la même méthode d'analyse que celle développée ci-avant pour la thématique de l'ennui au travail. Si nous reprenons le cadrage théorique de l'engagement tel que nous l'avons fait dans le Chapitre 3, cela peut se définir comme : « un état d'esprit positif, d'épanouissement, relié au travail qui est caractérisé par le dynamisme, le dévouement et l'assimilation » (Schaufeli, et al., 2002). Il est intéressant de s'intéresser aux trois variables présentes dans cette définition et les remettre dans le contexte de notre étude.

Le dynamisme a été précédemment assimilé à l'énergie, la volonté. Cet aspect est présent pour une partie de notre panel. Les personnes 2 et 3 par exemple, se sont montrées enthousiastes à l'idée de servir l'entreprise le plus rapidement et le plus efficacement possible. La personne 2 se décrit comme ayant créé elle-même des systèmes d'organisation, ayant pris beaucoup d'initiative à son arrivée. De même, la personne 2 explique avoir eu beaucoup d'énergie pendant la première semaine, motivée à améliorer son environnement de travail (rangement de bureau, tri, etc.).

Le cas le plus probant d'un employé dynamique est incarné par la personne 4. En effet, cet employé aux chemins de fer ne dormait parfois que quelques heures entre le travail (sacrifiant presque sa famille), et avait un poste de travail (contrôle des trains) à domicile afin de surveiller en permanence la qualité du travail fourni par l'entreprise.

Ce dernier constat rejoint la seconde variable entrant dans l'engagement au travail : le dévouement. Celui-ci peut être définit comme l'intérêt que l'employé porte envers l'ensemble de l'organisation et de ses collaborateurs. La personne 4, par l'exemple ci-dessus, est le cas de figure typique. Les autres membres du panel n'ont pas ce niveau important de dévouement. Aucun d'entre eux n'a clairement mentionné une réelle affinité avec son entreprise bien que certaines personnes aient parfois un nombre d'années d'ancienneté important.

La dernière variable est l'assimilation. Autrement dit, le fait d'être captivé par son travail. Encore une fois, c'est le cas de la personne 4 (avant son poste actuel), mais également de la personne 6 à un niveau nettement moins important. Les personnes 9 et 10 exposent brièvement le fait d'avoir aimé à un moment de leur carrière ce qu'ils faisaient mais n'ont en aucun cas parlé de passion ou de ferveur. Le reste du panel n'a, lui, pas fait mention d'un enthousiasme fort dans l'exécution de leur travail.

Si nous nous concentrons sur les situations d'ennui vécues par notre échantillon, les trois variables mises en contexte ci-avant, sont toutes au niveau le plus bas possible, pour la majorité des personnes. Il y aurait donc une chute de l'engagement, dans ce cas. En effet, les taux de dynamisme, de dévouement et d'assimilation indiquent un détachement net des répondants par rapport à leur travail mais également à l'organisation. Toutefois, ce désengagement ne signifie pas un dégoût pour autant. Nous sommes simplement en présence de personnes ayant perdu le goût du travail. Cette indifférence peut se transformer en engagement, lors de l'obtention d'un nouvel emploi par exemple. Mais, selon les personnes en fin de carrière, ce goût du travail, ne reviendra pas.

En définitive, la majorité du panel s'est dite engagée avant de se retrouver dans l'ennui. Les personnes mentionnaient un travail fait avec plaisir, certes sans passion notable, mais avec professionnalisme. Il faut toutefois noter un léger manque de concordances entre les discours de l'échantillon et les variables impactantes de l'ennui. L'absence de mots forts, tels que la personne 4 a utilisé pour parler de sa carrière, est frappant. Nous sommes en droit, dès lors, de nous demander si le présent, touché par l'ennui, n'altère pas les ressentis passés. En d'autres mots, l'engagement potentiellement fort dans le passé a peut-être été évincé de la mémoire de l'employé, dû au taux de désengagement important dans la situation actuelle.

- **Les antécédents et conséquences**

Pour l'analyse de ces deux thématiques de l'engagement, nous allons reprendre le modèle circulaire de l'engagement et ses composantes (cfr. Figure 3). Pour rappel, celui-ci met en lien les « job resources », les ressources personnelles, les « job demands », l'engagement et la performance. Les trois premiers termes influant sur l'engagement qui lui-même influerait sur l'efficacité au travail.

Si nous remettons ce modèle dans le contexte, il est nécessaire de regarder aux causes de la chute de l'engagement pour l'échantillon de notre étude, autrement dit les antécédents. Il est évident que la forte diminution de la charge de travail est pour la plupart, la cause majeure du désengagement. Cette chute de volume de tâches est pour la plupart reliée, comme expliqué dans le chapitre précédent à des décisions managériales. Ces deux principales composantes des causes du désengagement chez les membres de notre panel peuvent être catégorisées respectivement dans les « job demands » et « job resources ».

Pour rappel théorique, les « job resources » sont les qualités pouvant améliorer de façon remarquable l'engagement d'un collaborateur (soutien hiérarchique, opportunités promotionnelles, etc.). Dans notre cas précis, où les personnes interrogées sont désengagées, les « job resources » sont néfastes pour l'employé. C'est dans cette catégorie que nous mettons les problèmes managériaux.

Notons également, que le désengagement pour un cas particulier de notre panel est le résultat d'un choix délibéré. Ce choix, en théorie, se classerait donc dans la catégorie des ressources personnelles. En effet, la personne 5 dans sa philosophie de vie, n'a jamais montré aucun attachement à un emploi, dû notamment au fait qu'elle assume haïr le travail.

Concernant les conséquences de l'engagement, en théorie, nous retrouvons la performance ainsi que des comportements et attitudes spécifiques. La première résultante se retrouve dans les propos d'une partie du panel (personnes 1 et 9), dans le sens où le désengagement (souvent accompagné de l'ennui) a pour conséquence que le travail peut être totalement bâcler, vu le peu d'intérêt porté à la tâche. La deuxième variable concerne les comportements. Cet aspect est particulièrement souligné chez la personne 9 qui insiste sur le taux élevé de *turnover*, et donc de démission, présent dans son organisation. En théorie, cette variable comprend également l'absence dû aux problèmes médicaux. Encore une fois, la personne 9 mentionne cette conséquence. L'homme de 61 ans a lui-même vécu une incapacité de travail (résultante du désengagement mais également de l'ennui).

IV. Conclusions générales

Pour conclure de manière générale la discussion de nos données avec la théorie que nous avons exposée dans les Chapitres 2 et 3, il est utile de reprendre la conclusion théorique. Dans cette partie, nous avions terminé en résumant le fait que le lien entre l'engagement et l'ennui au travail était implicite. Nous avions également tenté une ébauche d'un modèle pouvant être testé incluant la thématique de l'ennui au sein même du modèle circulaire de la Figure 3.

Grâce à notre approche qualitative, une partie de la réponse à notre étude peut être envisagée. Pour rappel, nous cherchions à entrevoir une influence explicite de l'engagement au travail sur le « workplace boredom ». Durant nos heures d'entretiens, quelques répondants ont affirmé explicitement avoir vécu l'ennui au travail suite à un désengagement et une perte de confiance en la société. En effet, les personnes 5, 9 et 10 nous ont expliqué avoir perdu le

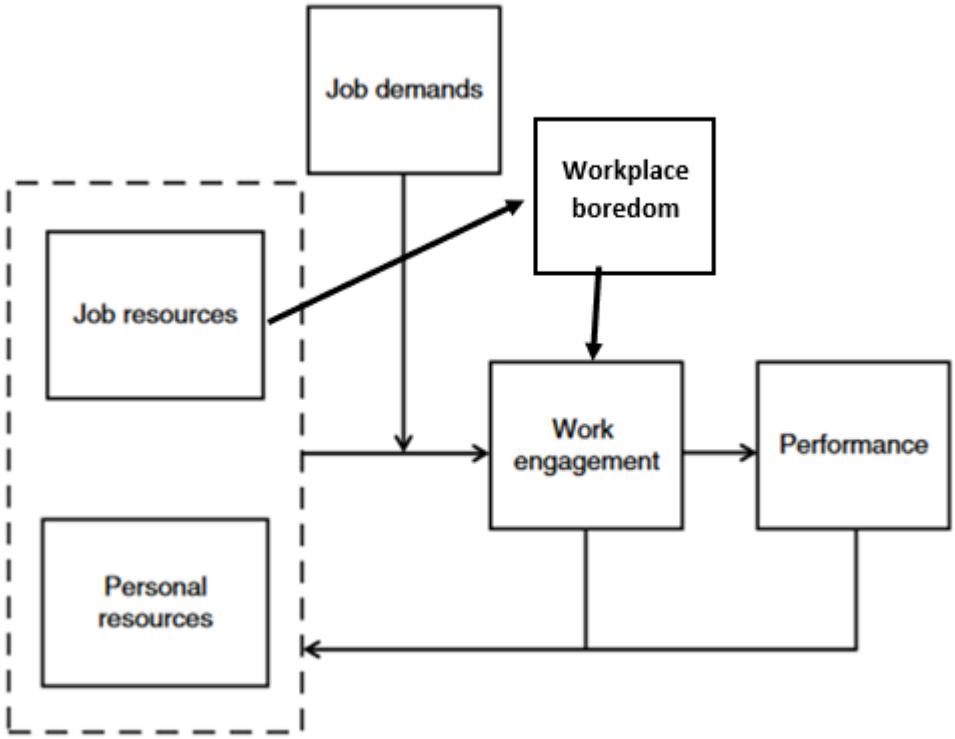
goût du travail avant de subir la perte de confiance de leur hiérarchie et le « placard » (pour les personnes 9 et 10).

Si nous tenons à répondre à la question qui nous intéresse, nous pourrions dire que : selon trois personnes sur les dix interrogées, le désengagement aurait une mauvaise influence sur l'ennui potentiel dans un travail. Autrement dit, l'engagement serait négativement corrélé au « workplace boredom ».

Via la théorie, ce lien serait indirect. En effet, comme expliqué dans la section précédente ainsi que dans la théorie, le désengagement a pour conséquence notamment une perte de performance. Nous pouvons émettre l'hypothèse d'un modèle semblable à la Figure 3. Le manque d'efficacité (ou de performance) se ferait ressentir auprès de la hiérarchie (« job resources »). Si nous prenons l'exemple de la personne 10, le manque d'efficacité suite à un détachement du travail provoquerait une relation conflictuelle avec le supérieur. La solution alors apportée serait le placard. Dès lors, cela incorporerait la thématique du « workplace bordeom » au sein du modèle circulaire de l'engagement.

C'est ce que nous avons tenté de présenter dans la Figure 4 ci-dessous, adaptée de la Figure 3.

Figure 4 - Modèle circulaire adapté à l'ennui



En conclusion, le lien entre l'engagement au travail et l'ennui est potentiellement existant. Il peut être intuitivement évident, bien que compliqué à déceler dans certains cas pratiques. Nous avons tenté dans cette discussion de présenter le vécu des personnes en situation d'ennui et de le mettre en relation avec la littérature de chaque thématique. Aucune conclusion formelle ne peut être établie. En revanche, nous espérons que le lien présenté ci-avant dans la Figure 4, est une judicieuse esquisse de réponse à notre question initiale.

Chapitre 7 : Conclusion et recommandations

I. Conclusion

L'étude menée à travers ce mémoire, a tenté d'explorer les potentielles pistes pour décrire le lien entre l'engagement au travail et l'ennui dans celui-ci. Via une approche qualitative du problème nous avons pu rencontrer et discuter librement avec des personnes en situation d'ennui et de désengagement total. Via ces entretiens, une esquisse de réponse a pu être établie.

L'influence de l'engagement sur l'ennui au travail n'est pas évidente et omniprésente. La majorité des membres de notre échantillon s'est retrouvée désengagée à la suite d'une situation d'ennui et non l'inverse. En revanche, nous avons pu constater que certains cas de figure permettaient un début de réponse à notre principale question. Le désengagement influence de manière positive l'ennui au travail, indirectement (cfr. Chapitre 6, IV).

II. Limites et recommandations

Lors de cette étude, nous nous sommes concentrés sur les employés et cadres qui subissent eux-mêmes l'ennui et le désengagement. Au fil des rencontres et discussions, nous avons compris qu'une grande partie de leur détachement et donc de leur ennui venait des relations difficiles avec leur supérieurs hiérarchiques. Il aurait été intéressant d'interroger ces-derniers. Ainsi, nous aurions pu avoir un avis global et plus nuancé sur la situation de chacun. En revanche, bien que l'intérêt soit important, la faisabilité d'une telle recherche peut s'avérer délicate et pourrait avoir des conséquences néfastes sur l'employé lui-même, dans le futur (représailles de la direction, etc.).

La deuxième limite de notre étude se trouve dans la méthode de recherche de l'échantillon. En effet, l'avis de recherche étant le seul moyen utilisé pour contacter des personnes qui vivent la situation étudiée, il nous a fallu interroger ces personnes pour être sûre qu'elles se trouvaient dans les critères recherchés. Or, des échelles de mesure sont prévues pour cela (comme la DUBS[15] ou l'UWES[16]). Dès lors, il aurait été intéressant de composer notre échantillon via des personnes répondants aux critères de ces échelles. En revanche, les propos

[15] Dutch Boredom Scale
[16] Utrecht Work Engagement Scale

que nous avons pu récolter ont permis de juger si la personne se trouvait dans nos critères d'études ou non.

Enfin, nous ressortons une certaine humilité, des rencontres que nous avons faites durant ce travail, face à un marché de l'emploi parfois hostile. Au-delà des recommandations pragmatiques, nous ne pouvons qu'encourager les managers à se centrer avant tout sur le facteur humain. Les récits différents montrent en effet un lien intrinsèque entre le ressenti et la considération de l'employé reçue par sa hiérarchie. Dès lors, nous espérons que ce mémoire a collaboré correctement à la mise en lumière d'un phénomène humain actuel : l'ennui au travail.

Références

Allport, G. W., 1943. The psychology of participation. *Psychological Review,* Volume 52, pp. 117-132.

Bakker, A. & Demerouti, E., 2007. Towards a model of work engagement. *Career Development International,* Volume 13, pp. 209-223.

Bass, B. M., 1965. *Organizational Psychology.* Boston: Allyn & Bacon.

Bataille, S., 2016. Le bore-out, nouveau risque psychosocial ? Quand s'ennuyer au travail devient douloureux. *Références en santé au travail,* Issue 145, pp. 19-27.

Beque, M., Kingsada, A. & Mauroux, A., 2019. L'ennui au travail. Dans: *Synthèse - Stat'.* s.l.:DARES, pp. 90-97.

Blau, G., 1985. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of vocational Behavior,* Volume 27, pp. 19-36.

Bourion, C. & Hosy, D., 2017. Du Burn-out au Bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels,* pp. 229-296.

Bourion, C. & Trébucq, S., 2011. Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de psychologie,* pp. 319-346.

Britton, A. & Shipley, M. J., 2010. Bored to death ?. *International Journal of Epidemiology,* Volume 39, pp. 370-371.

Danna, K. & Griffin, R. W., 1999. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *J. Manag.,* 25(3), pp. 357-384.

De Prez, K., 2017. *Burn-out : les travailleurs en fin de trentaine et les travailleurs à temps plein sont les plus exposés.* [En ligne] Available at: https://press.securex.be/burn-out--les-travailleurs-en-fin-de-trentaine-et-les-travailleurs-a-temps-plein-sont-les-plus-exposes#
[Accès le 06 05 2019].

Demeroutti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal Appl. Pyschology,* pp. 499-512.

Drory, A., 1982. Individual differences in boredom proneness and task effectiveness at work. *Personnel Pyschology,* Volume 35, pp. 141-151.

Dubin, R., 1956. Industrial workers' worlds: a study of the central life interests of industrial workers. *Social Problems,* Volume 3, pp. 131-142.

Durif & Varembont, J.-P., 2008. Lennui opérateur privilégié pour une clinique du lien social. *Cliniques méditerranéennes,* Issue 78, pp. 99-108.

Fisher, C., 1991. Boredom at work: a neglected concept. *School of Business Discussion Papers,* Issue 19.

Fray, A.-M. & Picouleau, S., 2010. LE DIAGNOSTIC DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE. *Management & Avenir,* Issue 38, pp. 72-88.

Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W. & De Witte, H., 2019. Who is Engaged at Work?. *JOEM,* 61(5), pp. 373-382.

Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K., 2008. The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work Stress,* Volume 22, pp. 224-241.

Janssen, B., Stevering, S. & Wolput, G., 2019. Bore-out, l'ennui au boulot. *testsanté,* Issue 149, pp. 16-18.

Kaas, S., 2001. State-boredom proneness: Relationship to absenteism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology,* Volume 16, pp. 317-327.

Kovess-Masfety, V. & Saunder, L., 2016. Burnout: History, measurement and controversies. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement.*

Lee, T. W., 1986. Toward the development and validation of a measure of job boredom. *Manhattan College Journal of Business,* Issue 15, pp. 22-28.

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M., 1996. Maslach burnout inventory. *Consulting Psychologists Press,* Volume 3.

Ménard, J. & Brunet, L., 2012. Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques,* Issue 18, pp. 89-101.

Perrot, S., 2005. L'engagement au travail: une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* pp. 31-44.

Reijseger, G. et al., 2012. Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal,* pp. 509-525.

Rioux, A., 2012. *D'une génération à l'autre ....* [En ligne] Available at: https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html [Accès le 06 07 2019].

Russel, J. A., 1980. A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality ans Social Psychology,* 39(6), pp. 1161-1178.

Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004. UWES. *Preliminary Manual.*

Schaufeli, W. & Bakker, A., 2010. The conceptualization and measurement of work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research,* pp. 10-24.

Schaufeli, W. B. & Salanova, M., 2014. Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. Dans: *An Introduction to Contemporary Work Psychology.* s.l.:Jon Wiley & Sons, Ltd, pp. 294-320.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A., 2002. The measurement ofengagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies,* Volume 3, pp. 71-92.

Schaufeli, W. et al., 2017. An Ultra-Short Measure for Work Engagement. *European Journal of Psychologiacal Assessmen.*

Seçkin, S. N., 2018. Boredom at Work: A Research on Public Employees. *Journal Of Business Research Turk,* Issue 10, pp. 639-651.

Siegel, L., 1969. *Industrial Psychology.* Homewood: Irwin.

Stepstone, 2009. *Une personne sur trois s'ennuie au travail.* [En ligne] Available at: https://www.stepstone.be/A-propos-de-StepStone/Espace-Presse/une-personne-sur-trois-s-ennuie-au-travail.cf
[Accès le 04 05 2019].

Van den Broeck, A., Vander Elst, T. & Baillien, E., 2017. Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: an analysis accross sectors. *J. Occup. Environ. Med.*, Volume 59, pp. 369-376.

Van Hoof, M. & Van Hooft, E., 2017. Boredom at work: towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), pp. 133-148.

Zawieja, P., 2017. Le burnout, mal du siècle. *Sciences Humaines*, Issue 290, pp. 17-17.

Zuckerman, M., 1978. Sensation seeking in England and America. *Journal of COnsulting & Clinical Psychology*, Issue 46, pp. 139-149.

Annexes

I. Interview Personne 1

Peux-tu décrire ton organisation et ta situation, pour commencer ?

C'était l'administration communale d'une ville de 20 000 - 25 000 habitants. Si je ne me trompe pas, il y a environ 200 employés, dont la moitié sont des ouvriers communaux. Un des soucis de cette administration, c'est qu'on est divisé sur quatre sites différents : maison communale, site du dépôt du service travaux, un autre avec les services administratifs et financiers, et un beaucoup plus loin avec les services sociaux. Eux ils sont près des logements sociaux. Mais du coup, ça complique très fort les interactions entre collègues et services car plutôt que descendre d'un étage, il faut envoyer un mail ou téléphoner et le mail tombe souvent dans un grand trou et personne ne répond. Moi j'étais dans le service environnement, où on était deux et moi mon poste venait d'être créé. J'étais nommé comme responsable en charge de la lutte contre les inondations. Donc il faut savoir que dans cette commune, il y a eu de grosses inondations dans la législature précédente. Maintenant cette gestion est du côté de l'échevin des travaux. Et ils avaient peur que cette nouvelle gestion allait augmenter la charge de travail des personnes reposables, donc ils ont créé un poste administratif en charge de la lutte contre les inondations mais ils ont pas réfléchi à ce qu'ils allaient lui faire faire. En théorie, je devais faire mi-temps inondations et mi-temps environnement pour soulager la charge du deuxième employé à l'environnement. Mais le problème de la lutte c'est que c'est très transversal comme domaine. Il faut travailler avec le service travaux qui lui fait beaucoup de prévention. Faire des procédures d'urgence, procédures assez transversales qui prennent en compte le plan communal d'urgence et le plan provincial d'urgence. Il faut aller en théorie regarder chaque permis d'urbanisme etc. Rien de tout ça n'a été organisé et comme c'est une administration avec une hiérarchie très dure, très forte. En gros, je n'avais pas de marche de manœuvre pour des initiatives.

C'est quoi ta journée type ?

J'avais plein de petites missions en gros… j'avais des missions plus cours d'eau, des missions plus administratives, avec les égouts aussi. La stérilisation des chats domestiques et des chats errants. Donc j'arrivais au bureau et j'attendais que les missions me tombent dessus en gros. J'ai eu deux longues missions pendant deux-trois mois puis plus que des petites missions : « ah tiens ça, il faut l'encoder ». Et parfois j'avais rien. Une heure ou deux heures de travail sur la journée.

Quels adjectifs tu donnerais pour qualifier ton organisation ?

Déconnecté de la réalité et désorganisé.

Rentrons dans le vif du sujet… tu as poursuivi quelle formation

Donc j'ai fait un bac en conseiller au développement durable. Et puis un master en urbanisme en cours du soir. Donc là j'ai été engagé avec mon bachelier. Mais oui en théorie ça tenait bien vu que j'étais en urbanisme… mais ça n'a pas été pris en compte.

Comment as-tu trouvé le job ?

Comme le master est en cours du soir, c'était vraiment tendu d'avoir un emploi à temps plein… j'ai fait des gros stages du coup. Et à la fin des trois ans du master, j'avais plus que le mémoire et le projet donc cours uniquement un soir par semaine et là j'ai pu avoir un job à temps plein. Et donc j'étais officiellement inscrit au chômage, et le Forem m'a envoyé cette offre-là. Je me suis dit « ouf, cette ville est loin ! » mais ce n'était pas assez loin pour refuser.

Quels objectifs et quelles envies quand tu as accepté l'offre ?

Déjà c'était mon premier job donc une première expérience c'était déjà ça… je savais quand même bien que j'avais un bachelier mais que le diplôme de master allait bientôt arriver donc c'était pas le job de ma vie… de manière générale, j'ai pas envie de rester quarante ans dans une entreprise… mais je suis arrivé là en me disant que ça allait être intéressant. J'avais deux offres d'emploi à ce moment-là et j'ai choisi celui-là car il me semblait le plus intéressant. Sur le papier en tout cas… je trouvais ça assez original… J'étais curieux. Le but n'était clairement pas de partir après six mois. Le but était de rester trois- quatre ans et puis d'aller voir ailleurs. Mais j'ai vite déchanté… oui le but était d'apprendre et puis d'aller plus loin avec un diplôme de master mais déjà d'avoir une vraie première expérience.

Tes attentes étaient importantes ?

Oui quand même… parce qu'avec ma formation en tout j'ai fait quatre stages et chacun des stages s'est très bien passé, très enrichissant… Donc mes attentes étaient assez importantes, et je m'attendais à avoir une responsabilité assez importante aussi et finalement non…

Une façade quoi…

Ah oui oui…

Tu as passé deux entretiens, rien ne laissait présager que ça allait se passer…

L'entretien dans une autre commune, le bourgmestre était présent et j'ai trouvé ça assez déplacé… Ce n'est pas normal qu'un politique pose des questions… Donc peut-être que c'est assez foireux. Et dans cette commune-ci, il y avait le DRH, cheffe de service et syndicat… Donc le processus était plus cohérent je trouvais. Ils m'ont fait faire un jeu de rôle en tant que responsable de la lutte des inondations où je devais répondre aux citoyens etc. donc je m'étais dit « ah oui, ils sont quand même de chouettes attentes et tout… » mais ce n'est jamais arrivé en vrai…. L'entretien, maintenant je m'en rends compte, par le DRH et pas du tout par ma cheffe. Et je pense que le DRH ne savait pas non plus à quoi allait ressembler le job et donc lui aussi s'était fait une idée…

Et après, comment s'est passé l'évolution ?

Les premiers jours, on m'a assommé de petites formations… comme c'est l'administration, il y a plein de petites procédures à faire et beaucoup de choses à écrire, etc… et puis, après ces jours-là, ça s'est calmé. En plus, ma cheffe… la première semaine elle était là, puis est partie deux semaines en congé revenue un peu et puis repartie donc pendant les deux premiers mois je ne l'ai quasi pas vue… donc les premières semaines je me disais « c'est foireux mais ok elle n'est pas là, ça met du temps à se mettre en place… » mais je ne m'inquiétais pas trop. Et puis après deux mois, je ne faisais toujours rien. Et là j'ai été voir mon drh en disant que ça n'allait pas. J'ai été chez lui car c'était une personne de confiance et qu'il n'avait aucune emprise sur moi, alors que ma cheffe je ne savais pas comment elle allait réagir. Donc j'ai été vers lui et je lui expliquer que je n'avais rien à faire. Et il m'a répondu qu'il allait faire une réunion pour redéfinir tes missions avec différents chefs de services et tout… et après trois mois, on a fait une réunion avec des chefs de service et le directeur général. Je me suis dit « ah cool, on s'intéresse à moi, ça va changer… ». Et bon, cette réunion n'a pas aboutie à grand-chose… mais j'étais invité toutes les deux semaines aux réunions du service travaux pour justement avoir plus de transversalité et qu'on échange nos questions etc… qu'on puisse travailler ensemble. Et j'ai mis un mois à savoir quand et où était cette réunion, en leur envoyant des mails, en leur téléphonant et à chaque fois je tombais sur un mur et je ne comprenais pas. Du coup c'est ma cheffe qui a pris le relais. J'ai fini par y aller… et là on m'a clairement fait comprendre que moi je pouvais poser toutes mes questions mais que ça n'allait pas aller dans l'autre sens… eux n'étaient pas demandeurs… après quatre mois et demi je me suis dit que je devais partir et j'ai commencé à rechercher ailleurs.

Par rapport au manager absent, après le signal que tu as fait, il n'y a pas eu de feedbacks plus réguliers ?

Non… malheureusement. Et j'ai du mal à cerner… ma cheffe de service. Elle bossait avant dans le privé et puis a débarqué il y a deux ans et demi mais je ne pense pas qu'elle soit purement gestionnaire… elle ne fait pas du management. Elle a son service, dispatche mais jamais vraiment de gestion humaine de l'équipe. Et alors, le directeur général, ça c'est vraiment un ovni qui est juriste et qui est complétement déconnecté de ses employés et ne se remet jamais en question. Il y a quand même un gros turnover dans l'administration… donc il y a vraiment un problème de gestion…mais pour revenir à ma cheffe de service, il y a des moments où elle a été très correcte je trouve. Quand le politique voulait que je sois joignable h24, vu que j'étais responsable inondation… mais bon, quand l'eau déborde elle déborde… le responsable, il travaille en amont mais sur place… mais le politique voulait un moyen de rassurer la population, un responsable qui est là même au milieu de la nuit… et ma cheffe de service a dit non, sinon il faut des primes etc. elle s'est vraiment battue pour me protéger mais par contre, elle oubliait, elle savait pas ce que je faisais… la veille de la confirmation où j'étais pris de l'autre côté, elle m'a invité dans son bureau pour me dire qu'apparemment je m'ennuyais… et qu'elle allait mettre des choses en place, mais bon moi j'avais pas de confirmation de l'autre côté. Et le lendemain, je lui ai dit que je partais. Et apparemment le jour même où je lui ai annoncé ça, les chefs de services s'étaient vus pour me faire travailler mi-temps au service travaux et mi-temps à l'environnement, comme ça j'étais plus proche de chaque service… donc la machine s'était mise en marche mais très très très lentement quoi… et visiblement, même entre chefs de services, ils font des réunions toutes les semaines mais la communication a l'air d'avoir du mal à passer quand même…

Est-ce que tu penses qu'il y a d'autres personnes dans ta situation ?

… Je ne crois pas parce que… justement j'avais un nouveau post qui venait d'être créé et c'est pour ça qu'il était foireux… je ne pense pas, parce que les autres postes sont quand même assez carrés… c'est carré… Dans mon service en tout cas, tout le monde avait quelque chose à faire. Mais bon, peut-être qu'ils ont mis un an avant de définir clairement quelles étaient leurs missions, ça je ne sais pas… peut-être que si j'avais attendu deux ans, ça aurait été. Après d'autres ont des tâches très répétitives et parfois assez absurdes… mais après, certaines personnes n'ont aucun diplôme et du coup n'ont pas accès à des jobs plus réfléchis.

Quelles conséquences allaient arriver si tu n'avais pas postulé ailleurs ?

Ah ben, je sentais la déprime arriver… la grosse déprime. J'ai déjà fait une grosse dépression il y a quelques années et je sentais les signes arriver et je me suis dit « oula… là je peux plus rester. » et le fait d'avoir enclencher le processus de recrutement de l'autre côté, c'était voir le fond du tunnel, même si je ne trouve pas directement, je vois la fin. Début juin, je savais que j'allais être engagé dans la nouvelle commune, et donc les deux derniers mois, j'avais un gros détachement parce que je savais que ça allait être fini. Les disfonctionnements ne m'atteignaient plus parce que c'était plus mon problème. Moi j'étais encore là pendant deux mois et ça m'a permis de lâcher du lest et de me dire que ce n'était pas grave.

Donc là on serait dans un cas de bore-out pur…

Oui clairement du bore-out. C'est le fait de rentrer chez soi et de se dire « qu'est-ce que j'ai fait : rien et est-ce que je suis fier de moi : non ».

Et avec quelles pensées tu te levais le matin ? Tu te disais « m… » ou bien…

Ah oui clairement ! je m'étais mis dans une routine, un peu en mode machine, je vais chercher mon café, je vais m'asseoir à mon bureau et glander sur internet… parfois j'avais un peu de motivation, je préparais mes vacances etc… je n'ai quand même rien à faire donc autant valoriser le temps. Mis de manière générale, je n'avais aucune motivation. On pouvait arriver entre 7h30 et 9h. J'arrivais systématiquement à 9h… je n'avais aucune motivation à me lever, donc je me levais à la dernière minute. Et donc j'allais à mon bureau et j'attendais.

Les collègues avaient un champ de vision ? ils disaient quelque chose...

On était quatre dans le bureau et on était mis de telles sortes que chacun ne voie pas l'écran de l'autre mais ils se rendaient bien compte que je ne foutais rien hein… mais bon, chacun a ses missions, on ne partage pas le boulot quoi…

Chacun son boulot…

Oui chacun son dossier… chacun dans le bureau avait des missions très différentes. Et donc, si je leur prenais du boulot, ils auraient dû commencer à me former et donc ça leur prendrait du temps etc… et je pense que ça n'aurait pas vraiment été apprécié de la hiérarchie, que je fasse un boulot qui n'est pas le mien…chacun fait son boulot… mais après, il y avait quand même une bonne ambiance dans le bureau. On papotait beaucoup parce que bon, c'est l'administration donc même ceux qui ont du boulot, si le boulot n'est pas fait, il n'est pas fait, c'est pas bien grave. C'est le seul moyen de survivre en fait dans une administration comme ça, c'est de complétement réussir à se détacher de son job : « de toute façon, ce n'est pas moi que ça engage,

si le délai est retardé et bien il est retardé et c'est comme ça. » vu que c'est un job très déshumanisant parfois, absurdes… sans valeur… il faut juste réussir à s'en détacher. Je pense que c'est très chouette quand tu es en fin de carrière, que tu as soixante ans et que tu as envie d'un job pépouze, calme… mais en début de carrière, c'est très rude je trouve. Donc il y avait une bonne ambiance de travail et j'ai quand même récupéré des trucs de mes collègues mais ça passait par ma cheffe quoi… il faut en discuter. Tout doit passer par la hiérarchie. Franchement, là où j'ai travaillé, c'est la caricature de ce qu'on peut imaginer d'une administration quoi et c'est assez triste…

Si tu reprends l'expérience globale, comment tu décrirais l'évolution de ton engagement envers l'administration ?

Il a très fortement diminué. Au début, la moindre petite tâche qu'on me donnait, je la faisais le plus vite possible, rapidement. Et puis je me suis rendu compte que le lundi soir, j'avais terminé mon travail pour la semaine. Donc là je n'avais plus rien à faire du tout… du coup, je saucissonnais le travail. Et à force de saucissonner ton travail, tu finis par mal le faire, avoir un désengagement total et tu finis par mal faire ton boulot, tu as plus aucune motivation. J'en ai eu l'expérience avec une commande de l'échevine. J'étais prêt longtemps à l'avance sur ce dossier et puis j'avais laissé trainer le truc, en me disant que je le ferai plus tard. Mais au final, quand j'ai repris le dossier, c'était juste juste… donc, là je me suis rendu compte que ouais… je m'en fouts tellement que le peu de boulot que je fais, faire une commande, je suis même plus capable de faire ça en temps en heure… et là ça été une grosse remise en question : « oula, ça va plus du tout. » le peu de job que j'ai à faire, je le fais même plus, c'est qu'il faut partir.

Maintenant, pour se détacher du professionnel, comment as-tu communiquer avec ton entourage sur ce problème ?

Au début, j'en rigolais beaucoup, parce que mon père était fonctionnaire… mais bon, lui a toujours eu du boulot, il a toujours travaillé. Mais c'était toujours la grosse blague du « il ne fait rien, il est fonctionnaire ». Donc, c'était la grosse blague aussi, je n'allais rien faire, j'allais être fonctionnaire de père en fils. Et puis, quand je ne faisais rien… et bien j'en ai toujours rigolé car c'était mon seul mécanisme de défense. Plutôt que de m'en plaindre, c'est en rigoler et se dire « haha, je ne fais toujours rien ». Mais intérieurement, c'était « qu'est-ce que je fous ici ? » mais de ce que j'en parlais à mes amis, c'était à la rigolade. Il y avait juste à ma copine où je m'en plaignais et je racontais ce que je ne faisais pas et l'ambiance de travail qui n'allait pas. Mais j'essayais par mécanisme de défense de dédramatiser la situation…

Les stratégies que tu mettais en place, c'était…

Au début, je jouais surtout à solitaire et les jeux de mon ordinateur… Puis, j'en suis venu à saucissonner mon travail, mais du coup c'était absurde parce que ça me faisait travailler un peu tout le temps. J'avais des amis qui me disaient : « mais allez, étudie une langue » et j'aurais pu mais alors j'aurais dû travailler à fond… enfin, à fond… et puis travailler en ligne trois ou quatre jours pour faire quelque chose. Et ça, malheureusement je n'ai pas réussi à enclencher ce mécanisme-là. Donc, je n'avais jamais vraiment de longs moments. Donc c'était plus, préparer les vacances, chercher un job, écrire des lettres de motivations, etc… et puis, ça c'était aussi préparer l'après. Etudier une langue ça aurait été un peu une forme de résignation. Ça aurait été une forme d'acceptation de ma condition. Tandis que les vacances, c'était l'issue de secours.

Concernant le futur… quelles sont tes attentes, quels sont tes objectifs par rapport à ça ?

Je retourne dans l'administration communale, parce que j'espère que toutes les administrations communales ne sont pas toutes aussi foireuses et que j'ai une vision de la société qui me dit que pour qu'une société fonctionne bien, il faut qu'elle ait des services publics de qualité. Et je me dis que je ne suis quand même pas trop con et que je peux aller remonter peut-être un peu le niveau ou en tout cas d'aller soutenir… donc je me dis que le job peut être intéressant et ce sont des conditions salariales qui sont normalement de qualité, ça devrait être assez confortable. Ce que j'espère c'est que ça soit beaucoup plus carré. Si le job est défini, si le cadre est établi, ça devrait bien se passer. Je pense clairement que ce n'est pas le job de ma vie, c'est quand même répétitif… c'est quand même aller emmerder les gens tous les jours. Et j'aspire avec mon master à un job plus sur l'urbanisme. Mais ici, c'est déjà un job qui me permettra de rentrer chez moi en ayant fait quelque chose de ma journée et en étant plus ou moins fier de ce que j'ai fait. C'est ça que je cherche déjà… ça serait une première étape dans mon boulot.

Qu'est ce qui a changé dans tes perspectives d'avenir ?

Déjà, vu que j'ai eu une expérience négative, je sais ce que je ne veux pas comme job. J'ai aussi eu un entretien dans une autre commune et je sentais que ce n'était pas pour moi, qu'on retombait limite pire comme organisation foireuse, avec un directeur générale omnipotent… avant même de savoir ce que va être le job, je sais déjà que l'organisation va rendre le job foireux et donc je ne rentre même pas quoi… j'ai acquis une expérience foireuse donc je sais ce que je ne veux pas…

Pour conclure un peu tout ça… comment tu décrirais ta journée type idéale ?

Justement, une journée qui ne soit pas toujours exactement la même… qui ne soit pas qu'en bureau. Ça sera le cas ici, je devrai aller en visite, en missions etc… avoir des réunions avec d'autres services. Je pense que c'est ça le plus important en fait, parler avec d'autres gens et pas travailler seul. J'aimerais bien sortir de mon espace et si c'est dehors, c'est encore mieux.

Merci beaucoup…

II. Interview Personne 2

Comment décririez-vous l'entreprise dans laquelle vous êtes ?

C'est une entreprise qui est quand même très intéressante en termes d'opportunités, de développement etc. moi, quand j'ai eu cette possibilité puisque j'étais régisseur à la RTBF et donc quand j'ai entendu parler de cette opportunité d'emploi, ne me plaisant plus vraiment à faire ce que je faisais clairement au niveau de la RTB, je ne faisais plus que du planning finalement... Je me suis renseigné par rapport à l'organisation et clairement le potentiel était relativement grand. Ce que l'un me proposait en termes d'emploi, me convenait parfaitement dans le sens où j'avais de très grande flexibilité et de possibilité, que le boulot ne me paraissait pas être un travail monotone. Ce qui avait été annoncé, c'était l'organisation et la gestion uniquement dans les logements. C'était en quelque sorte, régisseur, ce que je faisais par le passé. C'était organisé, pour que les étudiants en l'occurrence respecte un maximum de règles, avec une possibilité relativement importante puisqu'il ne s'agissait pas dans ce cas d'une seule résidence. Donc, je ne me sentais pas considéré comme un concierge mais bien comme régisseur. Cela pouvait être de la communication, de l'intervention de maintenance. Cela pouvait être également de la sécurité, de la surveillance, c'était très très vaste. Et donc, avec le temps, je me suis rendu compte qu'il y avait d'autres opportunités au sein même de l'entreprise, que ce soit en termes d'animation ou technique. J'ai un bagage, par mes études, technique aussi, puisque je suis ébéniste de formation. Donc voilà... ce que l'entreprise recherchait c'était une certaine polyvalence dans l'emploi. Il me disait que c'était de la communication, de l'écoute, c'est également des parties techniques. Ça c'était au départ. Donc, l'université plus le fait que j'habite tout près, c'était très tentant... Travailler à côté de chez soi, c'est un luxe... Quand je vois le temps que je ne perds plus dans les bouchons pour atteindre le nord de Bruxelles ou après, à Charleroi... Donc revenir près de chez soi, c'était une belle opportunité.

Et ça fait combien de temps... ?

J'ai été engagé en 2007 donc 12ans que je suis ici. C'est clair qu'il y a eu pas mal de changements en termes d'emploi, de travail, tout en restant dans le même domaine. Avant, je m'occupais des petites interventions dans les logements... On a près de 500 logements... Mais maintenant, c'est le service technique qui a repris tous les types d'intervention... et là j'ai tout de suite eu moins de travail. Je continue évidemment à en faire... parce que les demandes, c'est toute une procédure à faire au niveau de la maintenance qui elle redispatche en fonction du métier... plombier, électricien... mais comme ils ont moins de personnes spécialistes, ils font appel à des

sous-traitants... Donc là, il est clair que ça prend toujours plus de temps... S'il faut changer un néon, ils attendent d'en avoir plusieurs avant d'intervenir donc l'étudiant est embêté... Mais bon... Donc, parfois, j'interviens mais pas tout le temps, je ne voudrais pas torpiller tout un système... Mais ici dans le département, on a un fonctionnement très particulier... qui englobe plusieurs services très différents... animation, sport, culture, aide à l'étudiant...

Pourriez-vous décrire une journée type ?

Une journée type... c'est-à-dire qu'en général... il y a peu de journée type, c'est très variable, je n'ai pas vraiment d'horaire... C'est un système demandé par l'université. Ils m'ont demandé d'avoir une flexibilité, disponibilité et une écoute. Je n'ai pas d'horaire établi, clairement... pas de 8-17... Sur papier oui, mais parce qu'il fallait bien mettre quelque chose.

Sinon, ma façon de procéder est simple. Je suis en permanence connecté via mon téléphone donc je dégrossis déjà... tout ce qui est lecture de mail et autre, je ne suis pas tenu d'avoir un passage au bureau certaines périodes. Mais on a déterminé une permanence, une présence au bureau pour que chaque étudiant sache qu'il puisse me voir... J'organise des permanences de 11 à 13h30, ce qui correspond généralement à un horaire où les étudiants n'ont pas cours. Et on avait également établi une permanence le soir, pour les mêmes démarches de rencontres, d'écoute etc. Là, on mettait de 18 à 22h. Bon quand je dis de 11 à 13h30, on donnait généralement 4h... Maintenant je réduisais les permanences pour faire le tour des bâtiments... Mais bon voilà, il n’y a pas vraiment de journée type, toutes mes journées sont différentes. Je me fixe principalement sur mes permanences du midi... comme je déborde, bon... je vais pas travailler, enfin... prester 10h par jour non plus. Présence ne signifie pas toujours travail. Je suis présent mais je ne fais pas grand-chose... On en a ou on n’en a pas... mais comme je suis organisé, je vais pas refaire tous les jours les mêmes dossiers si ceux des années précédentes peuvent tenir...

Mais après... vous avez quand même eu une grande marge de manœuvre...

Enorme ! Je pense que je suis le seul à avoir ça dans l'entreprise... comme je devais intervenir parfois à plusieurs endroits de la ville, on a mis un véhicule à ma disposition... pour le service mais je suis le seul à l'utiliser. Il ne s'agit pas d'un véhicule de fonction mais un véhicule de service... mais à 99% du temps c'est moi qui l'utilise... Je suis le seul responsable aussi. Je gère ce véhicule comme le mien et je pense que je suis le seul à avoir cet avantage financier aussi... Je l'utilise comme seconde voiture. Mais il est nécessaire...

Donc très très grande flexibilité et marge de manœuvre et horaire... Je n'ai jamais, je pense, avoir abusé non plus, mais il est clair que l'employeur est censé te donner du travail pour remplir tes heures de prestation... On ne peut pas dire "tu ne fais rien !". Moi je leur dis "donnez-moi du boulot et je le ferai...". SI j'ai du travail pour deux heures, je vais pas rester 8h. Je préfère consacrer les 6h restantes à un autre moment et dans la masse, dans l'ensemble... je pense que ça équilibre la chose... ça équilibrait la chose. Clairement maintenant, je suis à 50% de sous-employé. Ca c'est dans ma tête aussi... Moi je ne travaille pas, c'est une occupation. Je n'ai jamais eu l'impression de travailler... C'est pas la mine... Quand on a une flexibilité, on s'organise, ça peut pas être une contrainte...

Donc, même si selon vous, vous avez toujours ce sentiment d'engagement ?

Oui, ça oui... C'est le fait que parfois tu restes des heures... tu te dis... tu as l'impression clairement de ne servir à rien... Mais quand je le fais, ça c'est le bonheur... Je te dis même dans ce que je fais, c'est très agréable... Mais quand on ne travaille qu'une heure, qu'on a l'impression de ne servir qu'à quelque chose que pendant une heure sur une journée, ça arrangera certaines personnes... Ca m'arrange aussi parfois, je suis un peu plus cool. Je rentre chez moi... je tonds la pelouse et c'est l'entreprise qui paie. Mais quand il faut, on le fait mais dans ma tête c'est clair que je m'embête, parce que... je ne sers à rien. J'ai l'impression que je ne sers à rien. Mon travail est fait, ce que je dois faire est fait. Si j'avais quelque chose à faire, je pourrais travailler 7 heures de plus certains jours... Je l'ai encore dit à mon chef tout à l'heure... je suis en roue libre et je le dis depuis le début, depuis 10 ans.

Et il y a eu aucun changement... ?

C'est ce qu'ils essaient peut-être de faire maintenant, par exemple en termes d'animation, de recadrer, de redonner des directives à chacun etc. Mais je sais clairement et je l'ai encore dit ce matin, ça ne changera rien pour moi. Si on ne me donne pas des missions supplémentaires... si je n'ai pas des missions supplémentaires, ça ne changera en rien... du tout...Oui s'il y a des imprévus je pourrais gérer... Mais bon, je ne vais pas non plus me substituer au travail des autres non plus... Je veux bien le faire si la chose qu'on me demande sert à quelque chose et que personne ne le fait, ou mal. Mais ici, je suis à 50% sous-employé... Alors que d'autres collègues font beaucoup moins! Mais ça leur convient... mais moi, c'est impossible. Je ne sais pas rester 7h à un bureau sans rien faire. C'est épuisant au possible... T'en vois pas la fin. Tu regardes l'heure, tu manges, tu bois un coup... pour passer le temps. C'est usant au possible. Ton patron

te dit de prester... Alors tu peux chipoter mais quand t'es organisé, tu ne peux pas détricoter le lendemain ce que tu as fait... C'est aberrant.

Si on remonte un peu le temps, vous aviez quelles attentes, quelles envies ?

De m'amuser dans ce que je faisais. De faire du "boulot". A partir du moment où tu maitrises ton travail, ce n'est jamais une réelle contrainte. D'abord la contrainte peut venir de la complexité et parce que tu ne maitrises pas ton travail ou parce qu'on t'impose des horaires... la route... Ou simplement parce que t'es fainéant. Mais à partir du moment où ton boulot est intéressant, varié, où tu as de la technique, de la communication, tu as tout... c'est pas un boulot, c'est une occupation, c'est un passe-temps, voilà... Donc voilà, tout est fait pour que tu te plaises bien. Tu maitrises ton boulot, tu n'as pas de contraintes horaires, pour moi c'est le bonheur. Le seul souci, ça a toujours été mes attentes... "ça va, je reste. Ca va pas, je pars". J'ai toujours fonctionné comme ça. Mais après, je le dis ouvertement... quand je m'ennuie...

Et quelles sont les réactions alors... ?

Parfois... mes boss ont du mal à le comprendre... Pourquoi ? Parce que tout ceux qui en font moins que moi ne se plaignent pas. Et eux, on pense qu'ils ont du boulot et voilà... Mes boss ne comprennent pas que moi qui en fait plus, que j'arrive à dire que je m'embête. J'ai dix bâtiments, je suis tout seul et de l'animation en plus... Mais je demande hein, à avoir davantage. Et on m'en a déjà mis depuis 2-3 ans... mais on m'a retiré aussi des choses pour en donner à d'autres...

Pour conclure, quelle serait votre journée idéale... ?

Que tout... Qu'il y ait du travail, d'abord. Que l'on constate que tout ce que tu mets en place, est suivi, quand tu fais une demande, qu'elle soit réalisée dans un délai correct... C'est peut-être illusoire mais que tout ce que tu puisses faire, soit à un moment donné utile, serve, fonctionne, et que tu sois pas obligé de revenir systématiquement dessus... Donc voilà... On a tout pour être bien... La journée idéale pour moi, c'est voilà... il fait beau, je vais travailler, bonjour-au revoir, on s'entend, il y a une convivialité... Il y a pas de chape de plomb, de pression, de regards hypocrites... La journée où tout le monde se retrouve, comme avant, on fêtait des anniversaires... Mais bon, tout ça est tombé à l'eau parce que certains ont déconné... Avant on se disait bonjour... Mais bon pour répondre à ta question, voilà, la journée idéale c'est ça, c'est que tout roule, c'est qu'on écoute les gens, qu'on les respecte, qu'il y ait une politesse, une convivialité. La journée idéale, c'est ça...

Parfait ! Merci beaucoup...

III. Interview Personne 3

Comment décrirais-tu l'entreprise ?

J'ai plutôt une comparaison... toutes les critiques qu'on fait par rapport aux fonctionnaires. C'est vraiment un endroit où on ne te donne pas de missions précises, donc tu n'as pas vraiment d'objectifs à atteindre, donc tu n'es pas stimulé... et de toute façon, que tu accomplisses des missions ou pas, t'es ni félicité, ni puni ni rien... donc tu n'as pas de fourche derrière pour te pousser à aller de l'avant mais t'as pas non plus une carotte qui t'encourage à aller plus loin, donc c'est... pas une société qui est pensée pour encourager à travailler. C'est... tu as un poste avec des choses à faire, c'est très routinier... c'est très quotidien et on ne va pas essayer de te développer, comprendre pour te tirer vers l'avant parce que c'est pas une entreprise qui essaie de faire du profit. Et donc, on ne va pas essayer de tirer le meilleur de tous les éléments pour obtenir plus. Comme ici, le but c'est simplement que ça tourne, que tous les rouages soient mis en place. Et si un rouage ne fonctionne pas, hé bien quelqu'un va automatiquement prendre en charge le travail à faire et donc le rouage continue de fonctionner.... Donc on s'en fout, tant que ça tourne. C'est le sentiment que j'avais. Ce que tu fais bien, tu es payé pour le faire, ce que tu ne fais pas bien, boh... t'as tué personne, ce n’est pas grave. Si tu connais les bonnes personnes en plus, ça passera inaperçu, voilà.

Et tu penses que ça vaut pour l'ensemble de l'organisation ou spécifique au service ?

Je crains que ce ne soit généralisé parce que pour avoir fait différentes formations, durant les deux ans où je travaillais là-bas, je me suis amusé à m'inscrire à différentes formations type "gestion du temps", "gestion du stress", "gestion de projet"... C'est des journées où tu as des personnes de plein de services différents qui se retrouvent à la même formation et qui ont tous envie d'avoir des clés, des outils pour mieux s'en sortir dans leur travail. Et quelque chose que j'ai pu observer, c'est que la quasi-totalité des gens qui viennent, c'est pas tellement eux qui ont besoin d'outils. Ils ont besoin d'outils parce qu'ils sont dans un système tellement foireux, qu'ils savent pas s'en sortir. Et du coup, ils sont là pour demander de l'aide mais ils ont conscience au fur et à mesure qu'on leur donne des outils de travail, qu’ils n’arriveront pas à les mettre en place, parce qu'on va pas les laisser faire. Et aussi, un sentiment que j'ai eu quand j'étais à ces formations. Les gens qui étaient là, c'est pas eux qui avaient besoin d'être là... c'est souvent leur chef. Et en fait, c'est des gens qui viennent... moi en fait, ce qui me frustrait, j'y allais pour faire la gestion du stress ou de projet... et en fait, je me rends compte, que j'avais juste envie d'emmener mes supérieurs et leur dire, maintenant tu écoutes ce qu'ils disent parce que c'est important, parce que c'est comme ça que ça doit fonctionner. Mais quand tu es dans une équipe

où tu as un foireux qui félicite un autre foireux et que toi, tu es là à côté, tu te démènes pour tout faire et qu'on te traite comme une débile, ça aide pas à avancer. Je crois que c'est vraiment généralisé, pour avoir vu des gens à tous les niveaux... c'est vraiment problématique. Et comme on est dans un système où le but c'est du social, de l'éducation, de développer de la connaissance, on considère que comme c'est un but noble, c'est pas grave si ça te prend plus de temps. Parce que c'est un but noble... ça manque d'encadrement quoi... comme le but c'est pas de faire du profit, on dirait que ça n'intéresse personne de pousser tout le monde à donner le meilleur de soi-même... et donc on a un sentiment d'injustice... tu peux parler avec énormément de personnes différentes, tu as un sentiment vraiment d'invisibilité et d'injustice assez constant... lui il glande... moi je suis pas récompensé et lui il est récompensé alors qu'il ne fait rien. Les gens commencent à se surveiller, comme ça, eux-mêmes, donc ça a un côté fort malsain comme ça... Mais ça fait naitre des jolies choses aussi parce que ça crée beaucoup de complicité entre beaucoup de personnes, c'est-à-dire que comme... beaucoup ont ce sentiment d'injustice, tu rencontres vite quelqu'un qui est d'accord avec et tu développes très vite du réseau parce que tu as la même colère... et donc c'est comme ça que toutes les personnes que j'ai vu en formation, ce sont devenus des amis...

Si on retourne un peu en arrière, tu pourrais expliquer ta formation, début de carrière...

Alors... comme j'ai fait des études en philo et lettres, on est à peu près 4 millions pour 2 jobs donc c'est très difficile de trouver du boulot et quand j'ai commencé à chercher du boulot, et ben au début t'es hyper optimiste... je suis hyper compétente... on se dit "allez...je vais être reprise" et au fur et à mesure, tu te rends compte que les gens n'en ont rien à foutre de l'intitulé de ton diplôme pratiquement. Ils s'en fichent encore plus de savoir si t'as fait un mémoire sur quelque chose et ils s'en fichent encore plus de savoir le grade que tu as obtenu... c'est dans le milieu universitaire, on te fait croire que ça a de l'importance mais ça n'a de l'importance que si tu restes dans le milieu universitaire... et donc, au fur et à mesure... les fiertés que t'avais acquises au moment de recevoir ton diplôme, tu te rends compte qu'elles ne valent finalement pas grand-chose... c'est dommage mais la chose qui est la plus importante sur le marché de l'emploi, c'est l'expérience... tu peux avoir un diplôme qui n'a pas réellement de concordance, si tu as une expérience à mettre en avant, ça veut dire que tu es autonome et donc pas de temps à consacrer à des formations, et tu as beau mettre en avant que tu es intelligent que tu vas comprendre quand on va t'expliquer, tu es une perte de temps s'il faut qu'on t'explique. et donc, ça, ça joue énormément dans la recherche de l'emploi et donc tu rentres dans une espèce de cercle vicieux où tu te rends compte que tu trouveras pas d'emploi tant que t'as pas d'expérience

et tant qu'on ne t'engage pas, tu ne sais pas développer ton expérience donc tu n'as pas plus d'expérience pour trouver un emploi. et finalement ce qu'on nous dit, beaucoup... tu verras quand tu auras trouver ton premier emploi, les autres suivront... Ce sera beaucoup plus facile et c'est vrai mais voilà... ça m'a mis 9 mois à trouver un boulot... qui n'était pas ce que je cherchais, qui ne correspondait pas au rêve que je m'étais fait pendant mes études. Moi j'ai été engagée, j'étais contente d'avoir ce job là mais en toute honnêteté, j'en voulais pas. Quand j'ai commencé, les premiers jours quand on m'a accueilli et que je me suis rendu compte qu'entre ce qu'on m'avait vendu dans l'offre d'emploi et ce que j'allais réellement faire, il y avait un gouffre... je me suis dit, il y a tromperie... c'est pas honnête... je me suis sentie trahie...

Avant que tu arrives, tu avais quelles attentes... ?

Je voulais être utile... mais vraiment par rapport au fait que j'ai passé des mois à ne servir à rien et donc quand je suis arrivée, j'étais remontée à bloque... tu sais comme les jeux où tu remontes la petite clé et puis ça part dans tous les sens... et bien j'avais l'impression que j'étais restée tellement longtemps sur l'armoire à prendre la poussière, quand on a remonté la clé... voilà... j'ai étudié toutes les procédures etc. Et le problème c'est que j'étais tellement remontée mais j'ai commencé en juillet... Donc remontée à bloque 5 jours mais après... il me restait 8 semaines à attendre la rentrée. Et donc, là, la pression est un peu redescendue.. et je me suis dit "bon, et maintenant...?" et je me suis dit "bon, ben.. il y a rien à faire et on me donne pas du travail. Et une des choses difficiles à ce moment-là... mes chefs m'ont reproché pendant des mois de ne pas faire ce que j'étais supposée faire... sans jamais me donner la liste de ce que j'étais supposée faire... sans jamais discuter avec moi... et pendant 6 mois j'étais appelée par mon poste en réunion. Et donc, il y a un moment où j'ai pété un plomb, parce que déjà, je suis une femme... donc tu peux m'appeler par mon poste mais au moins, adapte-toi... et puis j'ai un prénom... je suis un être humain, qui n'était pas la bienvenue...

Et tu penses que dans une autre atmosphère de travail, l'ennui aurait été mieux accepté ?

Oui! Parce qu'avec un vrai chef, quelqu'un qui comprend cette situation... c'est déjà pas quelqu'un qui va l'utiliser contre toi... parce que je sais que c'était un stress pour moi, qu'on voit que je m'ennuie. Parce que j'avais peur que ça voulait dire que je ne faisais pas mon travail. J'avais peur d'être prise en défaut...Du coup, j’avais peur de dire que je m'ennuyais, parce que je m'ennuyais que, certaines phases de l'année aussi... et je voulais pas qu'on me donne une mission que j'allais devoir faire toute l'année alors que, concrètement, pendant les périodes où les étudiants sont là, je m'ennuie pas. J'ai des périodes de rush... et c'était mon devoir après des

heures de glandes, d'être disponible... c'était ma mission d'être disponible... L'été donc, je récupère... donc je me suis déculpabilisée...

Comment tu décrirais l'évolution de ton engagement au cours de ton expérience ?

Je pense que c'est surtout une question d'étudiants... comme j'ai commencé en été, il n'y avait pas d'étudiants... la personne précédente m'a expliqué tout et donc j'avais beaucoup de stress... je me suis dit que j'étais à la fois, trop compétente et incompétente... sans être condescendante... donc au début beaucoup de stress, puis quand je me suis retrouvé seule, j'ai pris contrôle de mon poste, j'ai pu prendre mes marques... et c'était parti... et puis il y a eu plusieurs semaines avant qu'il ne se passe quelque chose... et puis l'énergie est arrivée quand tout le monde est arrivé... c'est-à-dire quand j'ai du gérer les procédures que j'avais apprises deux mois avant... là, ça fusait dans tous les sens... et puis les jours ont défilé sans que je m'en rende compte... il faut remettre aussi en perspective que j'étais avec mon collègue.. et on formait vraiment une équipe... on s'est bien trouvé... c'était une belle synergie, ça a bien fonctionné. et puis le contact avec les étudiants, ça a fait naitre l'effervescence, et donc la motivation est venue avec aussi... je me suis concentrée là-dessus. mais après, cette motivation, elle fluctue... et le plus difficile c'est de pas sombrer dans les périodes de vide... où il n'y a plus rien, des périodes de plat, et que la seule chose qui reste, c'est ce qui va pas, les supérieurs, les collègues foireux... et là c'est quand l'ennui s'installe et que le mental chute avec.

Et comment tu formais tes solutions face à cet ennui ?

Je décomposais très très fort les tâches que j'avais... j'avais tellement peu de choses à faire que je les repoussais au maximum ou alors je faisais des toutes mini sections... sinon tu te découvres que tu as fini ta semaine...

Et là tu faisais quoi ?

Je glandais sur YouTube... en me sentant super coupable... c'est pour ça que j'avais toujours mon casque. je voulais pas me retrouver à être surprise à regarder des choses que j'étais pas censé faire au boulot. Donc euh... même si je savais que, en soit, j'avais rien à me reprocher, fallait bien que je m'occupe, j'allais pas regarder le mur. Mais en même temps, c'est pas comme ça que j'ai été élevée... et donc, moi dans mes valeurs, un salaire ça se mérite, il y a un travail à faire... et il faut le faire. Donc en découpant... je me sentais coupable et j'étais stressée de pas faire ce que je devais faire. et en même temps, j'avais parfaitement conscience que c'est mieux de vivre d'un peu de stress comme ça que de se rendre compte que je sers strictement à rien, et que je n'ai rien à faire...

Et tu avais pas le stress de mal faire cette tâche au final ?

Ca dépend...il y a des trucs... En fait, tu rentres dans un cercle vicieux où moins t'as à faire, moins tu as envie de faire. Et ça aussi... je me suis rendu compte qu'il y a des trucs qu'on m'a demandé parce qu'on voyait que je m'ennuyais... Et j'avais pas envie de faire parce que déjà, ça m'intéressait pas... et qu'en plus, je voyais que c'était juste pour m'occuper quoi... Grosse astuce aussi ! Je n'avais pas le droit de montrer que je m'ennuyais Parce qu'au début que je suis arrivée, je me faisais chier... et donc je suis venue avec mon Feu Vert. Et mon chef est arrivé, et il fait "t'as rien à faire?", et je lui dis "non" et là il me répond "trouve quelque chose à faire"... Ok... faut juste pas que ça se sache quoi... Et donc, hors de question que je prenne un bouquin... d'apprendre quelque chose... Non il faut rester sur le PC... Et tu as pas un millier de choses à faire... Donc j'ai trié les mails... ça oui...

Et maintenant, pour le futur... qu'est ce que cette expérience a apporté au niveau de tes objectifs ?

Je voulais faire un travail qui me plaisait et j'avais envie de travailler quelque part où j'avais le droit de développer mes projets. Parce qu'en fait, c'était ça le plus gros problème... et qui faisait que je m'ennuyais... Je suis pas quelqu'un qui me laisse s'ennuyer... J'ai toujours envie de faire des choses mais quand on te dit non quand tu proposes un projet, à chaque fois... tu arrêtes de proposer... mais si on m'avait dit oui... ça m'aurait occupé... Réfléchir à l'organisation etc. et donc moi, c'est ça que je voulais... trouver un emploi où j'allais faire quelque chose qui me plait ou du moins, si jamais je me retrouvais dans le cas de figure ou j'avais peu de choses à faire, qu'on me laissait pouvoir développer de nouvelles choses... Et je pense avoir trouver...

Et pour terminer du coup, est-ce que maintenant c'est ça ta journée idéale ?

Franchement oui... J'avais fait mes études pour travailler avec du patrimoine... Je m'auto-gère... c'est moi qui fait mes propres missions, c'est moi qui fait le rythme, c'est moi qui mets mes deadlines... Donc voilà...

IV. Interview Personne 4

Peut-être, pour commencer, si vous pouviez expliquer un peu votre situation...

Et bien, j'ai d'abord été conducteur de train pendant 5 ans. Et puis, en 1985, j'ai opté pour une option pour être sous-chef de gare. Donc c'est le gus avec un képi sur le quai... A l'époque... Après, un an d'instruction, en plus de ma formation de conducteur de train. Donc, un agent vraiment polyvalent, parce que la formation de conducteur m'apporte des choses que certains sous-chefs de gare, n'ont pas... Donc pendant, 10 ans, j'ai travaillé comme sous-chef de gare, toujours dans la zone X.… avec des fonctions différentes hein... J'ai fait le guichet, j'ai fait la cabine de signalisation... comme opérateur, comme dirigeant. En 1994, j'ai intégré le "bureau", donc l'organisation de la gare... J'ai quitté le service des trains, je n'allais plus sur les quais que lorsqu'il y avait un souci mais sinon c'était le bureau, organisation. On avait entre 85 et 100 personnes à gérer : tableaux de service, formation professionnelle, surveillance des connaissances, et surveillance du travail… Donc c'était beaucoup de travail... Une vie bien remplie... Très diversifiée, beaucoup de contact avec les gens, je connaissais tout le monde, tout le monde me connaissait, on était le pôle de la gare au niveau du personnel SNCB. Un job, très très prenant. Et ça, ç'a été comme ça jusqu'en 1997... Puis, la gare de X s'est vu reprendre en charge par une autre région et donc mes deux autres collègues sont partis et je suis devenu chef de gare adjoint. J'avais au-dessus de moi, un individu qui avait un grade au-dessus du mien et qui chapeautait mon travail dans le sens où c'était "fais le boulot, s'il y a un problème, je te couvre..." Parce que ce gaillard venait, il cherchait un autre grade autre part... Ces gens-là étaient juste là pour me couvrir... Donc j'ai fait ce travail jusqu'en 2006. De 98 à 2006, c'est moi qui ai dirigé la gare de X... transition technologique... En 2003, 2005... et en 2006, je me suis retrouvé, sans avoir le grade, dirigeant de la gare. Et là, j'avais énormément de contacts à prendre parce qu'en 2008, on a mis une nouvelle cabine de signalisation qui a remplacé une cabine qui avait 60 ans... Donc il fallait beaucoup de compétences pour comprendre ce qu'on allait faire et pour demander aux autres services ce que... ce que j'attendais d'eux. Et eux me dire, ce qu'ils attendaient de moi... et moi répercuter ça vers les autres. Donc, ça c'était un très gros chantier en 2008 et je suis resté dirigeant jusqu'en 2014. Puis, la gare de X et la gare de Y ont été reprises par une autre zone et on a estimé que mon travail n'était plus un travail de collaboration mais bien de... "relation". Je ne servais plus que d'intermédiaires entre les dirigeants de la zone et le personnel de la gare de X... Personnel diminuant en nombre... en 2014 il ne restait plus que 45 personnes et on m'a demandé de faire la liaison entre les dirigeants et les gens. Et ça, je n'ai pas voulu le faire... Parce que normalement je suis quelqu'un qui prend des décisions et non pas... un passe-plat quoi... J'aurai été malheureux dans ce travail. Alors, on m'a demandé ce que je

voulais faire, si je voulais retourner en cabine de signalisation, c'est-à-dire, assis pendant 8h devant un écran... vissé sur siège sauf quand on va aux toilettes... à regarder passer les trains... et parfois intervenir sur la cabine parce que depuis 2014, les trains passent tout seul... On intervient lorsqu'il se passe quelque chose, sinon les correspondances... Tout ça est géré par ordinateur. Les garçons en cabine maintenant, ils regardent ça... Ca, c'était pas moi. Moi je suis quelqu'un qui doit bouger. Alors voilà, on m'a dit "tu vas faire la permanence si tu veux...". La permanence c'est quelqu'un qui est dans un bureau, devant un écran sur lequel il n'y a rien et qui attend que le téléphone sonne pour lui dire "voilà, on a besoin de toi là-bas". Alors, je pars sur le terrain avec un véhicule d'intervention équipé d'appareils pour remettre un aiguillage en place, des extincteurs... C'est moi qui fait les constats d'accident au passage à niveau par exemple... Donc voilà, je suis devenu un peu un homme à tout faire... Mais quand il ne se passe rien... Je ne fais rien...

Donc là, vous êtes en...

J'arrive pour 6h du matin. A 6h, je suis prêt à intervenir, je suis normalement en tenue d'intervention... Chaussures de sécurité, polo Infrabel... et j'attends... J'attends que le téléphone qui est là... Je me suis loggé sur mon ordinateur, comme ça je suis pointé présent... et j'attends que mon téléphone sonne jusque 14h. Voilà...

Donc, vous êtes obligé de rester là... C'est pas "volant"...?

Si, voilà ! Maintenant ce qu'on peut faire, ce qu'on doit faire... On détourne le téléphone vers le Gsm, on a un smartphone... et on se dit... "Tiens, est-ce qu'il y a encore une porte pour accéder aux voies à cet endroit-là?" Et je prend ma camionnette et je vais jusque l'endroit voir s'il y a encore la porte... Mais c'est pas vraiment un travail, c'est une occupation. Je peux ne pas le faire...

Et maintenant, quelles perspectives...?

Aucune. Aucune... J'ai 59 ans, pensionné dans 1 an, j'ai un collègue avec moi qui a 40 ans, qui a demandé pour aller là, mais on ne fait pas de nuit et lui ne voulait pas faire de nuit... Mais je lui ai dis " tu ne dois pas venir là... C'est un cul-de-sac". C'est même pas une voie de garage, parce qu'une voie de garage, à un moment donné, on peut en sortir... Un cul-de-sac, il faut faire demi-tour dans sa carrière et dire "voilà, je ne fais plus la permanence, je fais autre chose mais pour faire cette autre chose je dois me reformer...". C'est un cul-de-sac... Mais bon, quand on est pensionné, dès que sa fille aura fini ses études, c'est pas grave. C'est pas grave... J'ai un autre collègue qui a le même âge, mais pour nous ce n'est pas un problème parce qu'on ne veut pas

faire un travail... un autre travail. C'est nous qui avons décidé de faire ce travail-là. Nous avons été volontaire.

Et vous saviez dès le début ce que ça comportait ?

Je savais dès le début que j'allais me retrouver dans un travail qui ne m'apporterait aucune perspective d'avenir, et où je ne travaillerais pas beaucoup.

Et en termes de satisfaction... ?

... Je savais que mes autres collègues qui sont dans une cabine de signalisation ne travaillent guère plus que moi... Parce que c'est ça le problème, avec l'arrivée de la machine, et bien les gus qui sont dans une cabine de signalisation, ils regardent passer les trains... Ils sont dans une cave dans cette ville-là. Et ils ont pas plus de boulot que moi. Il y en a un s'il y a pas de dérangement, et il y a des journées sans dérangements, s'il y a pas de travaux, le mec, il fait rien... Il supervise un gaillard qui fait passer des trains.

Quelles stratégies on met en place alors, quels sont les réflexes...?

Je m'occupe, mais je ne travaille pas... On a pas internet hein... Mais bon, on a le 4G hein... Et puis, même si j'avais Internet sur mon pc, je vais pas aller sur Internet toute la journée. On peut y aller, ok, j'ai la boite mail... On va voir les extraits de banque... On a des petites choses à faire... Enfin... On peut s'occuper. Mais, voilà, moi je suis quelqu'un qui m'occupe énormément, je sais pas rester à rien faire. Donc, j'arrive à 6h, de 6 à 6h30, je regarde les mails qu'on a reçu dans la boite fonctionnelle. Je prend le Gsm e je regarde les appels qu'il y a eut, en général c'est zéro. Mais voilà, je m'occupe pendant 30 minutes. Et s'il ne se passe rien, après une demi-heure j'ai fait le tour. Alors bon, je vais parfois faire un tour sur les quais. J'enlève ma tenue d'Infrabel, incognito, je vais faire un tour sur les quais, je vais dire bonjour à mes collègues de la SNCB, je m'occupe. Mais ce n'est pas du travail... A 8h précise, c'est le déjeuner, un peu comme les vieux qui se lèvent à 9h, qui vont manger à midi et qui attendent le souper à 19h. Et bien moi, à 8h c'est le déjeuner... C'est l'objectif de 8h. Et à 8h30-9h, quand j'ai un peu digéré, je prend la camionnette et je vais faire un tour pendant deux heures. On a quand même un secteur intéressant et puis j'ai parfois une liste de courses aussi... et je vais faire des courses personnelles, tout en restant à proximité du rail parce qu'on est pucé. La camionnette est pucée. Voilà... Ils peuvent venir voir... Et si je vais faire mes coures, je ne peux pas le faire avec ma voiture, parce que quand le téléphone sonne, de zéro, je suis à 100%. Le téléphone sonne "Il y a un incident à tel passage à niveau". C'est fini. Ma période d'inactivité est terminée et c'est le pin-pon, c'est en vitesse, c'est dans les premiers sur place pour gérer et éviter que les flics ne

fassent n'importe quoi. Parce qu'une fois que les policiers ont mis un périmètre, il est très difficile de changer. Donc j'essaie d'être sur-place pour établir un périmètre, des mesures. Donc mon rôle, à partir du moment où je suis à 100%, il n'y a pas d'intermédiaires. C'est veiller aux circulations de trains.

Et le fait que sur un laps de temps peut-être assez long, il n'y ait pas d'interventions, est-ce que les réflexes se perdent ?

Non... Parce que, professionnellement parlant, on lit les instructions... Et puis, c'est beaucoup de choses de la vie courante. Ce sont des agents expérimentés qui font mon travail. J'ai suffisamment d'expérience pour solutionner certains problèmes. Donc le fait de ne pas intervenir souvent, en intervention, pas de soucis, au niveau paperasse, ça c'est autre chose... Parce que si on fait un rapport tous les 6 mois... Mais ce n'est pas ça... On a une intervention correcte, pas grave mais correcte, par semaine chacun... C'est pas beaucoup. Certains services dans des zones où ils se passent plus de choses, ont plus d'interventions que moi. C'est spécial comme travail...

Et la différence avec votre travail passé... Vous voyez ça comme une récompense pour le travail fourni...?

Pas du tout, on m'a mis là parce qu'il fallait quelqu'un... On m'a demandé si je voulais bien y aller, mais ce n'est pas une gratification. Dans notre société, il n'y a aucune gratification. C'est quelque chose qui n'existe pas. On part à la pension sans fête de pension. On apprend que les gens sont pensionnés, mais plus de fête. Ici, on nous a autorisé pendant la canicule, le manager a sonné... On avait droit à un cornet de glace... Voilà... récompense ça... Non. Un cornet... pas une boite... Ca se vend par 6.. qu'est-ce qu'on fait ? Non... J'ai un collègue dirigeant d'une cabine, et il s'emmerde. Il s'emmerde... Il a moins de 40 ans. Il a de la compétence. C'est malheureux... Il y a des tas de gens comme ça. Ils doivent être prêts au cas où quelque chose arrive. Donc il y a toute un stratégie en place, il faut être prêt. Ca coute un pont en or mais ce n'est rien. Il faut être prêt. Moi je coûte un pont... C'est infernal ! Pour rien faire... Si... Une fois par semaine je vais à une barrière de passage à niveau qui semble ne pas s'ouvrir correctement... Mon boulot c'est permettre la circulation des trains le plus rapidement possible et en sécurité. Mais... J'ai pas ça tous les jours hein. Mon dernier cadavre, il y a deux ans. Mon boulot c'est aller sur les cadavres... entre autres... Quand il y a un accident mortel, ben on y va, on essaie de minimiser la visibilité, puis on essaie sur la voie qui est là, où il n'y a rien, les trains puissent passer. Les policiers diront non, moi je dirai oui. On prend les mesures pour qu'on puisse circuler en toute sécurité... mais circuler. Je peux intervenir sur un déraillement par exemple... C'est un travail

très polyvalent mais encore faut-il qu'il y ait quelque chose. Et quelque chose d'intéressant, c'est encore beaucoup plus rare que quelque chose. Ici, j'ai travaillé lundi et mardi... Rien. Mais, maintenant, la voiture est nickel, je la bichonne au boulot. Les paperasses sont nickel parce que je fais mes paperasses au boulot. Voilà, j'ai du temps pour moi au travail, mais au niveau valorisation dans la profession, c'est zéro.

Et vous partirez à la pension soulagé?

Oui... Je suis content d'aller à la pension. Mais tout le monde est content je pense... Même si mon travail me plait. Parce que, ce que je fais me plait, mes interventions me plaisent. J'adore. J'adore intervenir. La tâche me plait. L'attente me pèse mais l'intervention me plait.

Ces interventions compensent tout le reste en fait...

Évidemment ! Ca donne de l'adrénaline. Ca permet de se dire :"Ah, qu'est-ce que je vais avoir aujourd'hui?". Ca nous tire un petit peu. Si j'étais sûr de ne pas avoir de coup de fil avant 14h, non... Je ne le ferais pas. Donc il y a quelque chose qui tire. Le fait que notre travail, là c'est du travail, va servir à quelque chose. Je sais que quand il y a quelque chose, je sers à quelque chose. Mais entre les coups... pfff... Faut parfois être bien accroché. Je ne sais pas si ça se passe dans d'autres jobs, mais il faut être bien accroché. Tout est dans les procédures aussi... On ne peut rien suggérer. D'ailleurs avec mon chef.. Je peux lui souhaiter les pires choses. Mon chef, je lui souhaite les pires choses, et mon n+2 aussi hein... En fait, ils sont arrivés un jour en me disant "voilà, on a plus besoin de toi" Bam. 14 février 2014. Personne n'était au courant. Maintenant, c'est "c'est comme ça que vous allez travailler". Ils savent. Et il y a des bonnes choses hein mais ce sont des gens de bureau mais pas de terrain.

Justement, si je mets en parallèle cette expérience avec l'engagement, tout au long de votre carrière...

Moi j'ai tout donné aux chemins de fer... J'ai tout donné à mon travail jusqu'en 2014. J'ai laissé de côté ma famille, ma maison. S'il fallait changer mes congés parce que boulot, je les changeais. C'était mon travail et puis le reste. Et encore... Un jour en 98, à 2h du matin, ma femme est descendue et m'a dit "c'est le boulot ou c'est moi". J'étais sur mon ordinateur en train de travailler parce qu'à 6h je devais rendre un fichier pour que le gaillard de 6h puisse le prendre en main. J'ai dit "ben oui allez, j’arrive ». Il était 2h, je me levais à 4h30 de toute façon. Ca dure deux jours et puis on est repris par le travail. Mais le travail me plaisait. J'ai eu de la reconnaissance... Mon manager m'a dit que j'avais carte blanche pour un chantier gigantesque...

Donc c'est valorisant quand même. On s'investit, on va contacter les gens... Et puis, à un moment donné vous n'êtes plus rien.

Qu'est-ce qu'il se passe dans votre tête alors ?

A ce moment-là, c'est dur. C'est dur. Les 6 premiers mois où on m'a dit, ben "on n'a plus besoin de toi". Là, j'ai perdu 10-12 kilos. Je bouffais plus, j'allais courir un petit peu quand je rentrais du boulot. Une dépression quoi... Mais, une dépression qui n'a pas été soignée médicalement parlant. Je savais où j'en étais. J'ai eu une expérience antérieure, parce que j'ai vécu Pécrot. Deux trains face-à-face. Huit morts. Je suis arrivé le premier sur-place... Quand on a vu ça... A un moment donné, il faut se faire soigner. Mais, ça faisait partie de notre travail. Donc je me suis rendu compte que ça n'allait pas. Je me suis ressaisi hein. Ici, ils n'ont quasi rien vu. Ils ont juste vu ma perte de poids et le fait que je manquais un peu de jovialité par moment; Mais on en veut, on en veut à sa hiérarchie. Je vous dis, mon n+1, mon n+2... les pires choses. Pourtant, ils n'avaient pas le choix... La structure fait que ça vient de plus haut. Mais il y a la manière de le faire... Et puis, après je me suis fait une raison, je me suis rendu compte que le travail... Le poste c'est moi qui l'ai créé à l'époque. Donc j'ai été recruter des agents compétents. Et voilà... J'ai créé une permanence... Et puis, je me suis retrouvé de l'autre côté. Je savais que le gaillard qui était là, ce n'était pas n'importe qui quand même. Donc je me suis dit... C'est un boulot de prestige même si le boulot... il n'y a pas grand-chose à faire.

Et donc maintenant, vous êtes beaucoup plus détaché... ?

Totalement ! Sauf quand je suis à 100%... Le reste, je n'en ai rien à foutre. Ce qu'il se passe maintenant là-bas, je m'en fous. Avant j'avais sur mes écrans ici, la vue des trains de la gare de X. Et je regardais les heures et tout ça. Jusqu'en 2014. Il m'arrivait par exemple, à minuit j'ouvrais mon ordinateur. Je regardais comment les agents avaient justifié certains retards de train, et puis, petite remarque... voilà. Maintenant, je m'en fous. Il n'y a plus que mon boulot à moi qui compte. Mais, je veux qu'il soit bien fait parce que je sais qu'il est important quand il y a quelque chose. Le reste du temps, barbecue, des croissants pour 8h... Pas tous les jours sinon on prend du poids... Mais sinon... Je suis tout seul, mais j'ai mes collègues qui viennent parfois diner avec moi. Il arrive que le diner reste là, si c'est eux ou moi qui ai un problème, tant pis on ne mange pas. Mais c'est rare. Mais je n'ai plus aucune motivation. Je ne saurais pas être reconnaissant envers une société qui ne me donne pas un travail plus valorisant. Quand j'interviens, il est bien mais pas assez... Maintenant, je ne vois pas comment ils pourraient faire. Moi de permanence, dans mon secteur c'est déjà pas mal... C'est parce que le travail est parti. Quand on faisait passer des trains, on travaillait toute la journée, on n'arrêtait pas. Maintenant,

même les gens de cabine ne travaillent plus, ils ne font plus rien. Ils regardent... Quand il y a du rouge, on intervient. Je ne sais même pas si ma hiérarchie le sait. A quel point on peut s'emmerder... **Comment ça se** fait ?

Nous n'avons pas confiance en eux. Si je dis ça, qu'est-ce qu'il va faire... il va chercher à me virer hein... Je ne sais même pas s'ils savent à quel point on peut s'ennuyer. Mais encore une fois, on s'occupe. On ne travaille pas. Si ma fille me dit qu'elle veut travailler aux chemins de fer, je lui dirai non... Parce qu'elle n'aura pas à se battre. Tu es installé et puis c'est fini. Et même si tu montes un peu en grade... ouais. Il y a un manque de reconnaissance... La reconnaissance se fait par la réussite d'un examen de promotion, jamais par un merci. Merci, jamais ! Jamais !

Comme conclusion, pour vous aujourd'hui, c'est quoi la journée idéale... ?

Arriver cool, à 6h du matin, prendre connaissance de ce qui s'est passé... et puis de 6h30, jusque midi et demi, avoir deux ou trois interventions intéressantes... pas graves, intéressantes. Où le fait d'aller sur place, apporte quelque chose à la circulation des trains. Parce que mon but c'est de faire rouler les trains correctement et en sécurité. Mais il me faut quelque chose d'intéressant à faire. Et, je sais la plupart du temps que quand j'arrive à 6h, je n'aurai rien à faire.

On se dit quoi alors ?

Ben je vais gagner ma journée... Faut y aller... Faut y aller quand même... Ouais, faut y aller.

V. Interview Personne 5

Pour commencer, pourriez-vous expliquer un peu votre parcours, votre situation ?

J'ai commencé il y a 38 ans. J'ai fait chauffeur, magasinier, responsable de magasin, vendeur itinérant, pendant 19 ans ça. Et puis un jour, je me suis dit "tiens, je ferais bien autre chose", j'étais occupé à balayer le magasin, j'ai été voir le responsable du marketing à l'époque, qui était dans la merde et je lui ai demandé s'il avait pas une place pour moi. Lui ne rêvait que par des gens qui avaient fait des études mais comme il était tellement dans la merde, il m'a pris. Et puis, j'ai fait l'évènement en cours, puis ça s'est bien passé, j'ai pris sa place, j'ai fait responsable com' . Après, j'ai fait responsable ISO. Et puis, il y a eu un nouveau directeur commercial, après quelques années qui a trouvé que je n'étais pas bon. Il a mis un chef pour aider à balayer au-dessus de moi et je me suis pas entendu avec lui parce que lui sous-traitait son boulot par des sociétés externes, alors que c'était lui qui devait faire les présentations, mais il sous-traitait le machin. Alors, j'ai dit que je voulais faire un autre boulot et je me suis retrouvé sur une voie de garage qui me convenait. Et puis, voilà... le directeur commercial a été licencié après 6 mois et moi je suis parti... Donc au résultat c'est ça. 38 ans...

Vous êtes resté sur cette voie de garage combien de temps...?

Mais j'y suis toujours pour l'instant. Mais ça fait 10 ans maintenant.

Et ça consiste en quoi alors ?

Ben en fait, la personne que j'ai remplacé arrivait le matin à 8h et partait le soir à 18h30. Et moi j'ai grosso modo 14 heures de travail par semaine. Donc, je m'occupe des documents, je m'occupe de tout ce qui est importation des véhicules, de la livraison de papiers nécessaire à tout ce qui est véhicule quoi... Bon, je gère les commandes aussi, je fais encore un peu de statistiques, je fais plus grand chose quoi. Avant, je faisais toutes les statistiques de la boîte, je faisais tous les panneaux publicitaires, tous les évènements, le numéro deux quoi... ou numéro trois parce que le directeur financier est toujours plus important là-dedans...

Là maintenant, qu'est-ce que vous pensez le matin quand vous vous levez ?

Ben moi, je suis parvenu... enfin... Il y a deux ans, il y a eu un event, dans une grotte assez étroite et j'ai eu une crise de claustrophobie et j'ai dû sortir tout de suite de la grotte, personne ne m'a accompagné... et suite à ça, j'ai eu besoin de sortir. Je ne savais plus rester dans un bureau où pas une fenêtre ne s'ouvrait ni rien... Je suis tombé pendant deux mois en maladie. Alors, j'ai proposé à la société "si vous voulez, je veux bien revenir, mais je fais mi-temps". Donc, du lundi au vendredi, je viens travailler le matin et tout le restant je fais du home office.

Ils ont été d'accord pour commencer. Donc, j'ai fait ça. Plein temps mais 60% à la maison et 40% au bureau. Et ça fait deux ans que c'est comme ça. J'ai été voir le médecin conseil et ainsi de suite. Bon, on ne me demande pas de recommencer donc... Toujours comme ça, j'arrive à 8h30 au bureau et à midi je m'en vais.

Et, il y a pas de... dans l'atmosphère, dans l'entourage, il n'y a pas de problème ?

Non, j'ai aucun problème. Mon chef m'aime bien parce qu'il a besoin de moi. Quand je suis pas là, il est toujours dans la merde. Avec moi, il y a pas grand chose comme problème. Tous les problèmes sont solutionnés. Donc il doit jamais passer derrière moi et il est content comme ça, lui. Et quand il est pas là, je fais le boulot qu'il fait et inversement. Mais lui, quand il doit faire mon travail, il prend 5-6 fois plus de temps que moi ce que je fais parce que j'ai fait des macros dans Excel, je me suis simplifié la tâche. Dans la société, je suis un des meilleurs en Excel. Je connais peut-être 10% du programme, mais on vient toujours me trouver pour un fichier qui ne fonctionne pas... ou n'importe quoi. Donc, ça, ça a pallié à mon manque d'érudition à l'école, c'est vraiment fantastique comme outil... Il faut apprendre ça par cœur. C'est magnifique. Il y a beaucoup d'aides et alors il faut plus travailler derrière. Toutes des choses comme ça, moi comme j'aime pas travailler, je passe mon temps à chercher sur internet comment on fait ceci, comment on fait cela et je développe mes skills en essayant de ne pas travailler. Mais bon, à chaque fois, ça me fait un petit truc en plus que j'apprends. Les autres viennent chez moi pour que je leur apprenne quelque chose aussi. Ils ont un ordinateur pas une machine à écrire... Faut se faciliter la vie... Et je le répète à la direction tout temps "on n'est pas ici pour travailler, on est ici pour faire un travail". Ça n'a rien à voir.

Donc aujourd'hui, le fait d'avoir 14h de travail par semaine, c'est parce que vous avez essayé de trouver des raccourcis...

Oui, oui tout à fait ! Mon remplaçant fera 38 heures/semaine. Sauf si je lui donne tous les tips etc. et qu'il se développent un peu dans Excel... Mes macros je les ai faites moi-même mais je ne suis pas programmeur... Mais il faut un peu de feeling...

Là, aujourd'hui, vous estimez que vous êtes quelqu'un d'engagé dans le travail ?

Ah je ne suis plus engagé du tout moi... Je refuse toutes les réunions déjà d'office. C'est de la perte de temps... Avant en général, c'était à 1h30 juste après le repas... Je faisais la sieste pendant la réunion. Maintenant, j’y vais plus. S'ils ont besoin de moi, ils viendront bien me voir. Quand il y a un problème, ils viennent me voir de toute façon... Point de vue motivation, moi ça ne me motive pas d'aller en réunion, ça ne va pas faire avancer les choses.

Justement, c'est du jour au lendemain que vous avez été désengagé ou il y a eu une évolution fortement décroissante ?

Il y a eu une évolution... J'ai presque été désengagé du jour au lendemain où j'ai pris cet autre post. J'ai été voir mon boss et je lui ai dit que je ne voulais plus travailler avec mon n+1. Et dès ce jour-là, j'ai coupé le truc quoi... Avant que lui n'arrive, j'étais là de 8h du matin jusque 8h du soir... Donc du jour au lendemain, fini.

Et il y a eu des conséquences psychologiques ?

Je me suis senti un peu tombé dans le vide. Quand je suis arrivé au marketing, on était 4. Puis, à un moment donné, je me suis retrouvé seul à gérer parce que j'avais solutionné tout... Puis, je m'occupais seul d'un event où il faut tout préparer à un endroit où il y a rien, pas d'eau, pas d'électricité, faut faire le mailing... et puis du jour au lendemain, rien. c'est le black-out hein. Je faisais tout à l'époque.

C'est intéressant... Et vous avez une marge de manœuvre...

Ah oui, je fais tout ce que je veux quoi... Dans mon travail, on me demande "comment est-ce que tu vas solutionner ça ?" Personne ne va me dire "faut travailler comme ça ou comme ça". Quand il y a de nouveaux éléments qui arrivent, on me dit "il faut sortir ça demain... tu vas le faire..." parce qu'ils sont tous inquiets de savoir si je vais le faire ou pas quoi... Et comment je vais le faire et ainsi de suite. Donc je vais dire, c'est pas qu'ils aient besoin de moi, mais ils comptent vraiment sur moi pour solutionner toutes les merdes qui pourraient arriver. Tout ce qui est modernité...

Et quand votre journée est finie, c'est quoi votre stratégie...?

Ces derniers-temps, je me suis occupé de ma domotique à la maison. Au bureau, je fais encore un peu de domotique... Comme ça, ça m'a occupé l'hiver passé. L'année d'avant, je m'étais mis à la guitare. Mais au bureau, j'y vais que 12h par semaine donc j'ai deux heures pour répondre aux mails en dehors... Au bureau, je suis pratiquement full occupé. Donc, pas tout à fait mais... allez, j'ai 10h de travail au bureau. En moyenne... Je suis toujours occupé à essayer de ne pas travailler... en permanence. Toujours trouver des solutions, pour être aider à me facilite la vie, à développer mes skills mais pas à travailler sur un bête truc.

Et comment cette technique est apparue ?

J'ai toujours eu, dans tous les travaux que j'ai faits, j'ai toujours cherché des solutions pour ne pas travailler... toujours. Ou faciliter mon travail. J'ai horreur de travailler. Mais d'un autre côté, c'est ce que je dis à tout le monde, il faut investir du temps pour gagner du temps. Si vous

n'investissez pas du temps, vous n'allez pas gagner du temps. Mais donc, la solution aujourd'hui de faire des heures au bureau et le restant ici, c'est magnifique. Magnifique... Mais je pars du principe qu'il y a toujours moyen de faire moins en se facilitant la vie. Et en plus, on fait creuser ses méninges et on apprend à tourner les choses, à contourner les choses... Mais depuis toujours, j'ai fait ça, même à l'école primaire. J'ai toujours fait pareil, j'ai horreur de travailler. C'est ce que je dis à tout le monde : "si vous devez faire deux fois la même chose, c'est une fois de trop". Dès que vous devez faire une autre fois la même chose, il faut trouver un moyen de ne plus le faire. On n'est pas là pour travailler, on est là pour faire le travail. Et à ce moment-là, on peut en prendre un deuxième, un troisième... et finalement on n'a pas de travail en plus.

C'est du time management...

C'est pas vraiment du time management. C'est faciliter le travail qu'on reçoit. Contourner... Quand on m'a donné un travail, j'ai toujours analyser le travail d'abord pour voir comment j'allais faire pour ne pas le faire. C'est le premier truc. Et combien de fois on est venu me le demander. Quand j'étais au marketing et communication, il y a le boss qui chaque jour, il avait une autre idée... à un moment c'est plus possible. Alors je sélectionnais... Mais bon... ça c'est un peu le feeling... L'important quand on reçoit un travail, c'est de voir comment le réaliser au mieux avec le moins de travail possible derrière. Systématiquement...

Pour parler du futur, c'est quoi vos attentes, vos objectifs ?

La retraite ! J'ai 58 ans quand même... Il n'y a pas de pré-retraite chez nous, mais je ne sais pas si je ne vais pas m'arranger pour partir en pré-retraite quand même... Je verrai bien mais je ne vais pas trainer là jusque 66 ans... Je vais encore réfléchir un peu... Je préférerais me faire licencier comme j'ai 40 ans de maison, ben ils me paient pratiquement jusque-là retraite... Mais ça je vais encore réfléchir à la question, comment fonctionner. Ou alors tomber malade, c'est aussi une possibilité.

Pour conclure un peu l'entretien... Comment vous voyez votre journée idéale ?

Boh pour l'instant, c'est idéal pour moi ! Ça m'oblige à me lever 4 jours par semaine, parce que sinon je vais trainer dans mon lit. Je m'habille, je vais voir mes camarades de classe et puis je reviens. A midi je suis de retour... Pas trop d'embouteillages... Non, c'est l'idéal ! Je ne veux plus changer.

VI. Interview Personne 6

Comment décririez-vous l'entreprise dans laquelle vous êtes ?

Il s'agit d'une biotech, en fait, qui a plus de 20 ans et qui est restée à l'état de « startup », dans le sens où il n'y a aucune croissance économique. Nous sommes 16 personnes : le CEO que l'on ne voit jamais, 1 directeur scientifique depuis 5 ans, 3 managers, 1 informaticien autodidacte, et les techniciens de laboratoire.

C'est une société de services et on en est resté là, c'est-à-dire qu'on est à la recherche sans arrêt de contrats pour pouvoir payer le personnel. C'est une entreprise qui n'arrive pas à décoller. On devrait devoir vendre des composés sur le marché mais cela n'aboutit pas pour un tas de raisons que je ne connais pas. Enfin voilà…

Comme nous n'avons pas ou très peu d'argent, autant dire, que si on demande du matériel neuf pour pouvoir travailler, et bien… il nous est directement refusé car « il n'y a pas d'argent… Donc, il faut attendre un gros contrat qui va arriver » mais cela fait près de 4 ans que je travaille dans cette société et j'attends toujours ce contrat… et du matériel. Je sais que le matériel de laboratoire coûte cher mais il faut se donner les moyens pour faire avancer notre recherche. Ou alors, on n'a pas les compétences en interne et quand on demande un devis pour le faire en externe, on nous répond « ça coûte trop cher » et donc on est dans un cercle vicieux.

Et ça fait combien de temps... ?

J'ai été engagée en 2016 donc oui… 3,5ans.

Décrivez-moi peut-être un peu votre parcours ?

Je suis graduée (bachelier) en chimie clinique et j'ai travaillé en recherche pendant 26 dans une société pharmaceutique où j'ai eu la chance tout au long de ces années, de changer de services pour ne pas rester dans une routine et toujours apprendre de nouvelles choses. Mais en 2015, j'ai subi une restructuration, changement de stratégie, on a out-sourcé mon service, c'est-à-dire qu'on a fait faire les expériences, que je faisais, en externe. Le service a totalement été dissout. Il y a eu un licenciement collectif de 80 personnes essentiellement dans le département de la Recherche. Et donc à la recherche de boulot !

En fait, j'ai écrit et réécrit des CV mais toujours sans succès. J'allais jusqu'à me présenter, tout se passait bien mais ensuite, on me rappelait en disant qu'ils avaient choisi un candidat plus jeune et donc… et bien qui coûte moins cher.

Et vous avez trouvé comment ici ?

Par mon réseau… j'en avais parlé au directeur scientifique actuel de la société, qui avait aussi subi le même sort que moi 1 an auparavant. Je lui avais donné mon CV et je lui avais dit: » on ne sait jamais si tu cherches un jour quelqu'un, tu peux penser à moi ». Et 1 an après, il m'a rappelé et voilà, j'étais bien contente de retrouver du boulot après avoir vécu un licenciement collectif. Retrouver du boulot à près de 50 ans, n'est pas facile.

Un nouveau départ alors ?

Oui et donc j'étais tout d'abord hyper motivée, l'envie de mettre mon expérience en avant mais très vite, j'ai compris que je devais m'installer dans une routine. Pas d'évaluation après ces années. Un jour, ma responsable m'a dit : « tu ne seras plus aussi efficace qu'avant dans ton ancienne boîte », la situation est comme ça.

Et lorsqu'il n'y a pas de boulot, on nous occupe à faire et refaire des expériences.

Je ne reçois pas d'objectifs pour l'année, par exemple… Donc un peu spécial…

Pourriez-vous, maintenant, décrire une journée type ?

Je suis là vers 8h, on bavarde sur les embouteillages du matin, car aller à Bruxelles le matin n'est pas une mince affaire. Ensuite, j'allume les machines que je vais utiliser, ensuite je reviens à mon bureau et j'ouvre mon PC pour lire mes mails mais souvent je n'en ai pas. Donc voilà… Puis, d'autres personnes arrivent et on discute. Vers 10h-10h30, là je travaille vraiment pendant 1h30. Ensuite, on décide d'aller courir et, ou manger à l'extérieur. Lorsqu'on revient du diner, je dois encore travailler 1h-1h30, et donc je saucissonne ou alors, je le fais juste avant de partir pour me dire, j'ai du travail.

Quel votre ressenti par rapport à cette situation ?

C'est un sentiment partagé entre mal être dû à l'ennui, mais à côté de cela, il y a une bonne ambiance entre collègues techniciens, il n'y a pas de pression comme j'ai connu auparavant dans mon ancienne entreprise, pas de meeting à outrance. C'est un peu paradoxal comme situation !

Quels seraient les adjectifs pour décrire l'organisation ?

Désorganisé, manque de vision sur les objectifs de la société. Un management faible, pas très solide qui donne un peu, un sentiment d'anarchie.

Parlez-moi peut-être de l'organisation du service, de votre département ?

Nous avons donc 1 directeur scientifique et 2 départements distincts. Dans ces 2 services, il y a les techniciens qui sont polyvalents qui pourraient travailler dans les 2 services. Ensuite, nous

avons 1 informaticien qui devrait gérer la mise en commun des données, des protocoles.. Mais à ce niveau, c'est le foutoir pour retrouver un fichier sur le PC, on peut perdre un temps fou, certains ne sauvent pas leurs docs sur le réseau et donc inaccessible pour les autres personnes, si cette personne est en congé, par exemple. Tout le monde s'en plaint mais rien ne bouge vraiment. Il n'y a pas un leader qui prend la responsabilité de faire les changements.

Avez-vous toujours ce sentiment d'engagement ?

Oui et non. Oui, car j'aime ce que je fais et je me dis que cela va bouger un jour, ou pas ? Non, car cela fait si longtemps que ça dure, que ça ne va plus durer longtemps, les rumeurs disent janvier 2020… Et donc, je réponds à des offres d'emploi mais sans succès ! Et puis, je me dis alors, tu es payée, attends ta pension mais ce n'est pas encore pour tout de suite, est-ce que la société tiendra encore jusque-là ? Voilà mon sentiment à présent…

Et en avez-vous parlé à votre hiérarchie ?

Non, c'est un peu un sujet tabou par rapport à mes autres collègues qui se plaisent dans cette situation apparemment. Je ne veux pas être celle qui va rapporter et donc je ne dis rien. On fait comme si on était occupé.

Que faudrait-il faire pour changer la situation ?

Eh bien, il y a quelques mois, j'ai demandé si je pouvais changer de département pour ne plus être dans cette routine en espérant découvrir de nouvelles choses à faire. Ca a été le cas pendant 2-3 semaines, car c'était du nouveau pour moi, j'étais à nouveau motivée.

Mais par la suite, on entre à nouveau dans le même système de routine, de peu voire très peu à faire, la motivation qui diminue.

Et donc, je ne sais pas ce qu'il faut faire pour changer la situation… euh à part peut-être chercher un autre job ?

Si on remonte un peu le temps, vous aviez quelles attentes, quelles envies ?

Si j'avais 25 ans, j'aurais tout fait pour trouver du boulot ailleurs car bien sûr, je n'ai aucune possibilité de progression dans cette société.

Je ne vous ai pas dit : lors de mon licenciement, j'ai été suivie par un coach en outplacement, qui m'a conseillé de me mettre en activité complémentaire car j'aimais mon métier de laboratoire mais j'adorais également l'art floral.

Ce que j'ai fait et j'en suis ravie, c'est ma petite bulle d'oxygène, comme je dis toujours...

J’en parle au boulot mais je reste assez floue .

Et quelles sont les réactions alors... ?

Mes collègues directs trouvent cela super sympas. La hiérarchie reste assez floue, pas trop de réaction ni positive, ni négative.

Pour conclure, quelle serait votre journée idéale... ?

Une journée remplie, intéressante, où je pourrais toujours apprendre, sans trop de pression. Et pourquoi pas, un jour, l’art floral à temps plein !

Parfait ! Merci beaucoup...

VII. Interview Personne 7

Pour commencer, pourriez-vous expliquer un peu votre parcours, votre situation ?

Donc… J'ai fait des études de chimie puis j'ai commencé à travailler dans un labo pharmaceutique d'une grande entreprise, durant 2 ans au département de développement, là j'avais un problème avec le management… Alors j'ai cherché sur Bruxelles et j'ai travaillé sur des molécules plus particulières pendant 2 ans. Et après j'ai travaillé dans la société où je suis actuellement, aussi en Développement et qui travaille sur les enzymes végétales. Voilà… en gros…

Quels objectifs vous utiliseriez pour décrire l'entreprise dans laquelle vous êtes maintenant, l'ambiance, l'organisation ?

C'est une toute petite structure, on est 3 et faisant partie d'un plus grand groupe. On a une charge de travail très fluctuant en fonction des missions. A l'époque, quand on ne travaillait pea encore pour le pharmaceutique, on avait beaucoup de travail, on acceptait tout et on faisait juste de la recherche. Maintenant c'est devenu beaucoup plus structuré car c'est pour des produits pharmaceutiques et ils font beaucoup plus attention à leur budget et du coup, ils n'acceptent plus que les trucs qui sont commercialement intéressant pour eux, c'est-à-dire pas grand-chose. Et donc maintenant, c'est basé plus sur la partie développement que la partie recherche car la recherche pour eux, leur coûte trop cher. et donc pas grand-chose à faire.

Période de creux ?

Là, je fais un peu de labos mais aussi de l'administration et donc ça va encore.

La journée type

Je ne fais pas du tout mes heures, j'arrive entre 9h30 et 10h et je pars vers 15h max, car je n'ai pas assez de travail pour occuper des journées complètes. Mon chef est tout à fait au courant qu'il n'y a pas assez de boulot , je ne fais pas cela dans son dos. j'ai des petites manips vers 1h30 j'ai fini ma journée et après je fais de l'administration puis je regarde des films, ou si je dois faire des recherches sur internet.

C'est venu avec le temps ?

Cela fait presque 7 ans que je travaille dans cette société et pendant 5 ans , il y avait du boulot en recherche. Et après, ils ont revu comment mettre une règle, ce que l'on allait faire en recherche et ce qu'on allait faire en développement, en sachant que la recherche est un trou financier. Et donc ce que l'on regarde principalement, c'est « est-ce que commercialement c'est intéressant ? » Si ce qui n'est jamais le cas et donc du jour au lendemain tous les projets qui

arrivaient au bout n'étaient pas remplacer. Ensuite, 1an complet avec quasi rien et maintenant quelques développements de produits et de temps en temps du travail mais 3-4 jours de travail grand max.

Quel est votre ressenti alors sans projet ?

Au début, c'était presque sympa pendant 2-3 semaines, cela nous laissait le temps de se remettre à jour puis une période d'ennui puis une période où j'étais fâchée, puis énervant , j'avais l'impression que je perdais mon temps et là j'ai cherché autre chose. En attendant de trouver, j'utilise ce temps pour étudier des cours de langue ou j'apporte mes bouquins.

Est-ce important de se rendre au boulot malgré le peu de boulot ?

Pas évident mais oui. C'est e plus complique car si j'arrive à midi, parfois on ne dit rien mais parfois, quand j'arrive à 10h30, on me regarde de travers.

Et l'entourage ?

On est que 3 et on est très diffèrent. Chacun fait ses trucs dans son coin, il n'y a pas de bonne, ni mauvaise ambiance. Entre-temps, on a changé de chef mais ça n'a pas changé.

Votre ressenti aujourd'hui ?

Je suis hyper détachée, ce job est un job alimentaire, ça paie mon loyer. Je ne m'implique plus. La motivation n'est pas là, plus de challenge.

Si vous trouvez un autre boulot, la motivation reviendrait-elle ?

Oui je pense, car ça fait trop longtemps que je travaille là , toujours dans le même domaine.

Quelles sont vos attentes ?

Trouver un autre boulot mais qui ne paie pas une misère. Pas évident mais il y aura une nouveauté.

Qu'est ce qui a changé après cette expérience ?

Je vais me méfier plus Je ne vais plus aller vers de trop petites structures qui peuvent très vite changer. Je recherche une structure moyenne.

Pour conclure, comment décririez-vous une journée idéale ?

Travailler en recherche avec assez de travail mais très diversifié et pas routinier.

VIII. Interview Personne 8

Pour commencer, pourriez-vous expliquer un peu votre situation ?

On a des moments où on a beaucoup de travail et d'autres beaucoup moins.

Selon vous, vous sentez-vous dans l'ennui ou pas ?

Dans l'ennui, oui… si je vous dis que je viens de Binche et je me rends à Bruxelles, que je peux mettre presque 2h de trajet et que parfois, je n'ai rien à faire du tout au travail. Cela a duré une période de 6mois.

Et cela fait combien de temps que cette situation dure ?

Jusque mars 2015, ça allait. Mais depuis fin 2017… après mon retour de maternité, de moins en moins de boulot, dû aux produits qui arrivent au bout des 3 ans. Les projets de recherche ont également changé.

Rien ne présageait ce changement de situation ?

Non pas du tout, j'ai été engagée pour un gros projet à la base… Puis… bon, il y a plus de gros projet maintenant…

Quels sont les manquements dans cette organisation ?

La mauvaise communication entre les différents services, déjà ça… et dans notre service pareil… Chacun sa popotte…

Que ressentez-vous alors ?

Le moral en prend un coup. Le temps passé sur la route, le peu que j'ai à faire alors que je pourrais m'occuper de mes enfants. Le sentiment d'être inutile.

Je suis obligée de venir au boulot sur Bruxelles mais je ne fais pas mes heures. La situation est connue de la hiérarchie, je pars à 15h.

Que faites-vous alors pour passer le temps ?

Pour passer le temps, je regarde des séries… Ca je fais beaucoup… Peut-être un peu trop… je recherche de temps en temps un autre job, mais bon… c'est pas évident de trouver quelques chose avec de bonnes conditions. Je vais sur internet pour mes enfants aussi…

Depuis quand recherchez-vous un autre job ?

C'est assez récent. Je suis passée en 4/5eme congé parental et du coup, je suis couverte s'il devait y avoir un licenciement.

Quelle est l'évolution de votre engagement personnel ?

Avant, je me suis beaucoup investie, je pouvais faire des heures sup si c'était nécessaire, mais maintenant plus, je pars bien avant l'horaire de base… Impossible pour moi de rester plus longtemps.

Quel est le futur, est-ce une voie sans issue ?

On lance des projets mais ils ont déjà été tester auparavant. On ne sait pas trop dire… on vit vraiment au jour le jour.

Dans le futur, quelles seraient vos attentes ?

Ah pour moi ? Ce serait déjà me sentir utile, être plus active… oui.

Quels sont vos critères pour un changement de job ?

La localisation, c'est le premier critère. Bruxelles c'est trop loin pour moi, c'est un enfer… donc un lieu de travail plus près de chez moi, ne plus aller sur Bruxelles en heure de pointe ! Avoir un même type de contrat avec une sécurité, un CDI…

Quelle serait une journée type idéale ?

Quand tu arrives, tu fais ton boulot, tu analyses, tu clôtures tout, tout est bouclé avant de partir. Que tout se fasse sans couac. Et bon… qu'il y ait un sens à ce que je fais surtout… C'est plus ici que je retrouverai ça, c'est clair.

IX. Interview Personne 9

Pour commencer, pourriez-vous expliquer un peu votre situation ?

Ca va être simple… Depuis 6 mois, je n'ai plus rien du tout à faire.

Pourriez-vous me décrire un peu votre parcours ?

Je travaille aux instances européennes dans le management… donc je suis cadre et je suis informaticien de formation. J'ai fait 10 ans dans une compagnie d'assurance et puis 30 ans là-bas. C'est un système de fonctionnariat, il y a des promotions toutes les x années. Et là dans 1 ans… Enfin… J'ai fini dans 1 an, je serai à la pension.

Comment êtes-vous arrivé à telle situation ?

Au fil des restructurations, tous les 2-3 ans, on m'a déplacé, et redéplacé et finalement, on ne me donne plus rien. Vous savez, je ne suis pas le seul dans le cas, hein… J'ai encore eu la chance : j'ai encore connu cette institution avec un côté social mais maintenant, c'est fini, c'est une gestion à l'américaine, j'ai l'impression qu'on fait un travail de « sape » pour nous forcer à partir, nous, « les fins de carrière » car ils nous paient 30% en moins, déjà…

Il nous remplace par des contractuels, et plus par des fonctionnaires, qui font le même travail et payer 2x rien.

Est-ce une question financière ?

Oui, je pense, une question de budget. Ils poussent les gens jusqu'à ce que les gens craquent, tombent en dépression et tombent en bore out, ce qui a été mon cas.

Au bout d'un certain temps, il lance une commission d'invalidité pour que nous soyons mis en invalidité et donc réduisent de 30% notre salaire.

Ah oui ! Donc, vous avez été en situation de bore out ?

Oui, c'est ça… C'est le diagnostic qui a été posé… C'est assez fou et grave à la fois.

Et à votre retour… quelle a été votre stratégie pour combler l'ennui ?

Je lisais tous les journaux électroniques possible et imaginable sur internet et à midi, je tombais dans un genre de dépression, un calvaire.

Avec le temps, j'ai eu un accord avec mon chef : je suis en télé travail 50% du temps tous les après-midis. L'après-midi, je suis à la maison mais je n'ai pas plus de boulot. Alors, il y a le golf, les courses.

Comme cela, je me réveille le matin pour aller au boulot même s'il a des embouteillages de Wavre jusque Bruxelles et j'attends midi, qui est mon échappatoire.

Cette situation est arrivée du jour au lendemain ?

Non, petit à petit. J'ai été en désaccord avec mon chef à l'époque, on m'a muté et finalement je me suis retrouvé dans un placard. Et maintenant, plus de travail. Mais ils ne vont plus investir dans une personne, qui dans 1 an va aller en pension.

Quelle est l'ambiance avec vos collègues ?

Je ne peux pas vous répondre, car il y a eu une nouvelle restructuration le 1er juin, et j'ai à nouveau changé de services. Je sais juste ce qu'ils m'ont dit : c'est que, ce sont les merdes qu'on va me refiler.

Quel est votre engagement à travers les années ?

Aucune satisfaction. Au début, oui mais ça a évolué. J'attends ma pension mis à part le côté financier.

Plus aucun objectif à court terme ?

Non. Personne ne va perdre du temps à me former alors que je pars dans 1 an.

Quel est donc une journée type ?

J'arrive à 9h et repars à midi. On tombe aussi dans le système : quand on vous donne du travail, on traine les pieds pour le faire. Le peu de travail pèse. Je vais chez une psychiatre qui me dit que je ne suis pas le seul à la commission européenne.

C'est un problème caché, c'est difficile d'en parler, comment avez-vous réussi à faire le pas?

Je ne peux pas tout intérioriser et finalement, arriver au suicide. Le taux de suicide est assez important à la Commission européenne (il est plus grand que dans d'autres secteurs), qui est la conséquence d'un manque de valorisation.

Pourriez-vous me donner un adjectif pour décrire l'entreprise ?

Asocial, c'est pesant. Et finalement, ce genre de situation, ça influence sur la santé !

Si on pouvait faire un retour en arrière ?

Je dis « stop », je vais ailleurs avec le côté financier, ça c'est une certitude… Plus jamais revivre ça.

Pour conclure, quelle serait une journée idéale ?

Avoir du travail, et aimer son boulot et alors je peux faire des heures sup'.

X. Interview Personne 10

Pour commencer, pourriez-vous expliquer un peu votre situation passée et actuelle ?

Ici pour le moment, je suis en RCC (en chômage avec complément d'entreprise, c'est une forme de départ anticipé à la retraite qui permet au travailleur âgé et licencié par son employeur de bénéficier, en plus des allocations de chômage, d'un complément d'entreprise à charge de l'employeur et ce, jusqu'à l'âge de la pension - https://www.cgslb.be/fr/rcc).

J'ai 58 ans. Avant, j'ai toujours travaillé dans le commerce, la distribution. Avant, j'ai travaillé chez Cora, chez Colruyt. Ensuite, chez Carrefour. Je travaillais chez Carrefour, j'avais un travail très prenant, j'étais très engagé.

Petit à petit, mes valeurs n'ont plus correspondu aux valeurs de la société. J'ai été engagé en 2001 jusque fin 2018.

Quel était votre engagement au sein de la société ?

Au début, tout feu tout flamme.

J'ai évolué dans la société, en plus comme en moins. Ensuite, dans les derniers temps, j'ai eu un différend de valeurs et cela m'a très démotivé. En accord avec la société, j'ai démissionné de la fonction et j'ai été mis au rancard. Et là, petit à petit un désengagement, au fil du temps.

Etiez-vous dans l'ennui par rapport aux tâches, ou par manque de boulot ?
Un peu des 2.

Quelles sont vos attentes actuellement ?
Là, je suis en RCC et donc suite à la grosse restructuration, il y a eu des licenciements, je suis donc en congé permanent. Je profite de la vie.

Quelle était une journée type ?
Quand j'étais manager en fruits et légumes, j'étais aussi formateur. J'étais au boulot dès 8h, j'organisais le travail, je faisais les prix, je faisais les commandes, je faisais les horaires... un ensemble de choses, une vue d'hélicoptère, comme on dit. Des choses très variées et énormément à faire.

Ensuite, on m'a dit pour être un « bon » manager, il faut donner des coups de pied aux gens !

Et là, j'ai dit « non, j'ai ma façon de travailler ». Alors on m'a casé dans un bureau en tant que personnel administratif. Je devais faire des cartes de crédit pour les clients. Je devais sous-titrer des crédits aux personnes qui n'en ont pas besoin, faire un maximum de cartes.

Et là, j'étais tout à fait en désaccord, avec mes valeurs. Et j'ai arrêté de chercher les clients. Je ne faisais plus rien.

Quel était votre ressenti ?

J'étais dans l'ennui, je me sentais inutile, pas pour la société mais plus d'envie, je ne faisais rien et donc en désaccord total.

Pour conclure, quelle serait une journée idéale ?

Comme au début, arriver très tôt, avoir un horaire, être prêt à l'ouverture avec un bon stress, que les gens soient prêts, que les rayons soient prêts, puis passer à autre chose.

Une journée très variée…