



Le lien entre la démotivation et le sens au travail

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **BENOUIS Rostom Aymen Kaddour**

Août 2025

Composition du jury :

Lazzari Dodeler Nadia, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Jihane El Harizi, examinatrice externe, Université Mohamed V Rabat Maroc

Dépôt initial le **mai 2025**

Dépôt final l'**août 2025**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Je dédie ce mémoire à toutes
celles et ceux qui traversent le doute
professionnel, qui cherchent un sens à
leur engagement, et qui, malgré
l'adversité, continuent d'avancer.

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu, le Très-Haut, pour la force, la patience et la clarté qu'Il m'a accordées tout au long de ce chemin exigeant. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire, et sans qui ce parcours n'aurait pu aboutir.

Tout d'abord, je remercie chaleureusement ma directrice de recherche, Madame Marie-Noëlle Albert, pour son accompagnement exceptionnel tout au long de ce travail. Sa rigueur scientifique, sa bienveillance, mais surtout sa capacité à comprendre les situations humaines derrière le projet académique ont été déterminantes. Dans les périodes de doute et de stagnation, elle a su, avec tact et lucidité, transformer mes obstacles en objets d'analyse, mes expériences en matériaux de réflexion, et mes hésitations en angles de recherche. Grâce à son regard éclairé, j'ai pu redonner du sens à mon cheminement et trouver ma voix dans ce travail. Elle a été, sans nul doute, la clé de voûte de l'avancement de mon mémoire.

Je tiens également à remercier du fond du cœur mes parents, Habib et Soraya, pour leur amour inconditionnel, leur patience et les innombrables sacrifices qu'ils ont consentis pour que je puisse suivre ce parcours. Leur soutien, discret mais indéfectible, m'a accompagné à chaque étape. Ils sont, à bien des égards, les racines profondes de cette réussite.

À ma femme, Djamila, je souhaite adresser une pensée toute particulière. Malgré les défis de la grossesse, elle a été à mes côtés avec une force, une présence et un soutien constants. Son courage et sa tendresse ont été un pilier essentiel dans les moments d'épuisement et d'incertitude. Ce mémoire porte aussi la trace de son engagement silencieux, mais si précieux.

Je remercie également l'ensemble de ma famille, mes proches et mes amis, pour leur écoute, leurs encouragements et leur bienveillance. Dans les moments de fatigue, leurs mots et leur présence ont souvent été une source de réconfort et d'énergie.

Enfin, je souhaite dédier ce mémoire à mon futur enfant, attendu pour le mois de septembre prochain, si Dieu le veut. Ce travail, entamé dans l'effort et parfois dans le doute, est aussi une promesse : celle de construire un avenir porteur de sens, de valeurs et d'espérance. J'espère, de tout cœur, que tu seras à mes côtés le jour où je recevrai mon diplôme. Que cette réussite, modeste mais sincère, puisse te transmettre l'importance de la persévérance, du savoir et du courage face à l'adversité.

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux liens complexes entre la démotivation et le sens au travail, à partir d'une démarche qualitative autopraxeographique fondée sur l'analyse d'un parcours professionnel personnel. L'objectif est de comprendre comment certaines expériences vécues dans des contextes organisationnels, économiques et sociaux variés peuvent entraîner une érosion progressive de la motivation, mais aussi comment la démotivation peut agir sur la quête de sens des personnes, et inversement, comment le sens attribué au travail peut devenir un levier de résilience et de remobilisation.

La démotivation est abordée comme une perte d'engagement liée à des conditions organisationnelles défavorables, à un retrait psychologique lent et silencieux ou encore à un processus de désaffiliation identitaire. Elle est exacerbée par le manque de reconnaissance, l'inefficacité perçue ou l'absence de perspectives professionnelles. À l'inverse, le sens au travail est envisagé comme un phénomène subjectif, relationnel et multidimensionnel, qui émerge de la cohérence entre les valeurs personnelles, la mission de l'organisation et les interactions sociales. Il peut jouer un rôle protecteur contre l'usure psychologique.

La méthode repose sur une analyse introspective articulée à des concepts théoriques, en croisant les expériences vécues dans différents contextes (Algérie, Turquie, Québec) avec des cadres analytiques validés. Les résultats révèlent que la démotivation n'est pas un état figé, mais une dynamique alimentée par l'injustice perçue, l'instabilité institutionnelle et le manque d'autonomie, tandis que la quête de sens constitue un processus actif de reconstruction identitaire et professionnelle.

Ce travail conclut que la restauration du sens au travail par l'authenticité, l'utilité perçue ou la reconnaissance peut transformer des trajectoires marquées par la démotivation en opportunités de croissance. Il invite les gestionnaires à considérer le sens comme une ressource stratégique, et non comme une variable secondaire de la motivation.

Mots clés : *Démotivation, Sens au travail, Engagement professionnel, Autopraxéographie, Facteurs organisationnels, Rupture du contrat psychologique, Reconnaissance, Résilience, Construction identitaire, Désengagement.*

ABSTRACT

This thesis explores the complex relationship between demotivation and meaning at work, using a qualitative autopraxéographical approach grounded in the analysis of a personal professional journey. The objective is to understand how certain experiences, lived in various organizational, economic, and social contexts, can lead to a progressive erosion of motivation, but also how demotivation can act upon individuals' search for meaning, and conversely, how the meaning attributed to work can become a lever for resilience and re-engagement.

Demotivation is examined as a loss of engagement linked to unfavorable organizational conditions, to a slow and silent psychological withdrawal, or to a process of identity disaffiliation. It is exacerbated by a lack of recognition, perceived inefficacy, or the absence of professional prospects. Conversely, meaning at work is viewed as a subjective, relational, and multidimensional phenomenon. It emerges from coherence between personal values, organizational mission, and social interactions, and can act as a protective factor against psychological wear.

The methodology is based on introspective analysis combined with theoretical concepts, linking lived experiences in different contexts (Algeria, Turkey, Quebec) with validated analytical frameworks. The results reveal that demotivation is not a static state, but a dynamic process fueled by perceived injustice, institutional instability, and lack of autonomy, whereas the search for meaning constitutes an active process of identity and professional reconstruction.

This study concludes that restoring meaning at work through authenticity, perceived utility, or recognition can transform demotivated trajectories into opportunities for growth. It encourages managers to view meaning not as a secondary variable of motivation but as a strategic resource.

Keywords: *Demotivation, Meaning at work, Professional engagement, Autopraxéography, Organizational factors, psychological contract rupture, Recognition, Resilience, Identity construction, Disengagement.*

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xix
LISTE DES FIGURES	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	1
INTRODUCTION GÉNÉRALE	3
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	7
1.1 DÉMOTIVATION	7
1.1.1 Motivation	7
1.1.2 L'Amotivation	18
1.1.3 Définitions de la démotivation	19
1.1.4 Les facteurs de la démotivation.....	21
1.1.5 Les impacts de la démotivation	30
1.2 LE SENS AU TRAVAIL	32
1.2.1 Définition du Sens au Travail.....	32
1.2.2 Les Facteurs influençant le Sens au Travail	36
1.3 LE LIEN ENTRE DÉMOTIVATION ET SENS AU TRAVAIL	41
1.3.1 Comment la Démotivation influence le Sens au Travail ?	41
1.3.2 Le rôle du sens au travail dans la prévention de la démotivation.....	44
1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE	46
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	47
2.1 ÉPISTÉMOLOGIE.....	47

2.1.1	Le positivisme	48
2.1.2	Le constructivisme.....	48
2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE	49
2.3	LES PRÉCAUTIONS ÉTHIQUES.....	50
2.4	UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE PROCESSUS DE RECHERCHE.....	50
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES		51
3.1	PRÉSENTATION PERSONNELLE ET PARCOURS ACADÉMIQUE	51
3.2	L'ENTRÉE DANS LE MONDE DU TRAVAIL : ATTENTES ET DÉSILLUSIONS	52
3.2.1	Un jeune ingénieur face au marché du travail	52
3.2.2	Une instabilité politique aux conséquences imprévues	53
3.2.3	Une réorientation par nécessité : de l'ingénierie au secteur touristique	54
3.2.4	Une décision stratégique : l'exil temporaire en Turquie.....	55
3.2.5	Un retour en Algérie marqué par une remise en question	56
3.3	MON ARRIVÉE AU QUÉBEC : ENTRE AMBITIONS ET DÉFIS D'INTÉGRATION	57
3.3.1	Prise de décision et départ pour le Québec : une ambition mûrement réfléchie	57
3.3.2	Arrivée et premières impressions : entre enthousiasme et choc de la réalité	58
3.4	LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER ET SES IMPACTS SUR MA MOTIVATION	59
3.4.1	Trouver un emploi : une nécessité plus qu'un choix	59
3.4.2	Une première expérience : entre stabilité et frustration.....	59
3.4.3	L'injustice et la perte de motivation : un facteur clé de démotivation au travail	60
3.4.4	Une prise de conscience : la réalité du marché du travail	61
3.4.5	La démotivation et l'épuisement : l'impact sur mon bien-être.....	62
3.5	L'ARRIVÉE DE MA FEMME ET L'IMPACT SUR MA MOTIVATION.....	62
3.5.1	Une accumulation d'expériences professionnelles et leurs répercussions	62
3.5.2	Entre études, travail et mariage : un équilibre précaire	64
3.5.3	L'arrivée de ma femme : un soutien inestimable mais de nouvelles responsabilités	64

3.5.4 Une nouvelle surprise : la grossesse et son impact sur ma motivation.....	65
3.5.5 Un choix difficile mais nécessaire : arrêter de travailler pour terminer mes études	66
3.5.6 Une démotivation transformée en force motrice	66
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	69
4.1 ANALYSE	69
4.1.1 Confrontation entre attentes personnelles et réalité professionnelle	69
4.1.2 Impact de l'instabilité politique et économique sur la démotivation	71
4.1.3 Travail subi et perte de sens professionnel.....	73
4.1.4 Dévalorisation de soi et perte d'identité professionnelle	75
4.1.5 Pression sociale et familiale	77
4.1.6 Effritement émotionnel et usure psychologique.....	79
4.1.7 Injustice perçue et rupture du contrat psychologique.....	82
4.1.8 Résignation contrainte par nécessité économique	84
4.1.9 Résilience personnelle et quête de reconstruction.....	86
4.2 DISCUSSION	87
4.2.1 La démotivation comme symptôme d'une rupture de sens.....	88
4.2.2 Le sens comme ressource de protection face à la démotivation.....	90
4.2.3 De la démotivation au réengagement : une reconstruction du sens.....	92
4.2.4 Synthèse : tensions, ruptures et réappropriations entre démotivation et quête de sens	93
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	97
RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUES	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des définitions de la motivation selon différents auteurs	8
---	---

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Récapitulatif de la théorie de l'autodétermination : taxonomie de la motivation. © Deci et Ryan, 2000.....	18
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CNESST :	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
IGAD :	Intergovernmental Authority on Development (Autorité intergouvernementale pour le développement)
JD-R :	Job Demands-Resources
RAMQ :	Régie de l'assurance maladie du Québec
SDT :	Self-Determination Theory (Théorie de l'autodétermination)
SEVT :	Situated Expectancy-Value Theory (Théorie des attentes-valeurs situées)

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La démotivation professionnelle constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans les milieux de travail contemporains, en particulier dans les contextes marqués par la précarité, la surcharge de travail ou le manque de reconnaissance. Elle se manifeste généralement par une baisse progressive de l'implication, de l'intérêt et de l'investissement psychologique, souvent accompagnée d'un retrait émotionnel et d'un désengagement silencieux. Des auteurs tels que Smithers et Walker (2000) ont mis en évidence le rôle des conditions organisationnelles dans l'émergence de cette démotivation, notamment le manque de reconnaissance, la surcharge ou encore les contraintes relationnelles. Ng et al. (2004) soulignent quant à eux le caractère progressif et souvent invisible du désengagement, qui se traduit par une perte d'attachement aux valeurs associées au travail.

À cette perspective organisationnelle s'ajoutent des approches subjectives, comme celle de Pinte et al. (2009), qui insistent sur le sentiment d'inefficacité et les tensions psychosociales vécues par les travailleurs, ou encore celle d'Abu-Jarour (2014), qui décrit la démotivation comme un phénomène multifactoriel, façonné par des déterminants sociaux, identitaires et contextuels. Plusieurs travaux ont montré que la démotivation ne se limite pas à une réaction aux conditions extérieures, mais reflète souvent une rupture plus profonde entre l'individu et son activité. Albert (2008) parle d'un désengagement fondé sur le soi, marquant une désidentification progressive vis-à-vis du travail. Cette perspective est renforcée par Esterle-Hedibel (2006), qui décrit un processus de désaffiliation silencieuse, où l'individu s'éloigne lentement de son rôle professionnel sans nécessairement quitter son poste. Fender et al. (2009), quant à eux, mettent en évidence l'impact central de la perte de reconnaissance symbolique, pouvant conduire à une véritable crise du sens.

Face à cette dynamique, le concept de sens au travail apparaît comme un facteur clé de protection et de remobilisation. Morin et Cherré (1999) définissent le sens comme un équilibre entre les tâches accomplies, les valeurs personnelles et la reconnaissance perçue. Lorsque cet équilibre est rompu, le travail devient une contrainte vide de signification.

Wrzesniewski et al. (2003) proposent une typologie du rapport au travail, distinguant trois formes : l'« emploi alimentaire », la « carrière » et la « vocation », qui éclairent la diversité des rapports au sens. Commeiras et al. (2022) soulignent que le sens s'ancre aussi dans une trajectoire biographique, façonnée par l'histoire de vie, la représentation du travail et la place qu'on lui accorde dans son projet existentiel.

Les recherches de Steger, Dik et Duffy (2012) ont identifié trois piliers essentiels du sens au travail : le sentiment que son travail a une valeur, qu'il participe à la construction de soi, et qu'il contribue à un objectif collectif. Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010) ont, quant à eux, proposé une cartographie fine des mécanismes psychologiques par lesquels le travail devient porteur de sens : l'authenticité, l'appartenance, le sentiment de but, la compétence perçue ou encore la transcendance. Lips-Wiersma et Morris (2009) complètent ces perspectives en insistant sur des fondements plus existentiels, tels que l'éthique personnelle, l'expression du plein potentiel, le service à autrui ou encore l'unité avec les autres. Ces différentes approches convergent vers une même idée : le sens constitue une ressource essentielle pour maintenir l'engagement et prévenir l'épuisement, en renforçant la cohérence entre l'action, les valeurs personnelles et l'identité professionnelle.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, qui cherche à comprendre comment la démotivation professionnelle peut s'expliquer par une perte de sens, et comment la reconstruction de ce sens peut permettre un réengagement progressif. Cette recherche s'appuie sur un témoignage personnel, analysé à la lumière de ces apports théoriques, dans une perspective autopraxeographique. Loin de se limiter à une étude de cas, cette approche réflexive permet d'explorer de l'intérieur les mécanismes par lesquels un individu peut se démotiver, se désengager, puis retrouver une orientation à travers la quête de sens. Elle propose une lecture incarnée, subjective mais transposable, de ce que vivent de nombreux travailleurs confrontés à la dissonance entre leurs aspirations profondes et les réalités du terrain.

Cette étude examine également la nature bidirectionnelle de cette relation : non seulement la perte de sens peut entraîner une démotivation progressive, mais la démotivation elle-même affaiblit la capacité de l'individu à attribuer une signification positive à son travail. Comprendre cette dynamique circulaire est essentiel pour mettre en lumière les leviers de remobilisation.

Ce travail vise ainsi à mettre en lumière les liens profonds entre démotivation et perte de sens, et à explorer les conditions qui permettent d'inverser cette dynamique, notamment par la reconstruction identitaire, l'appui relationnel et la redéfinition des priorités personnelles. Il s'intéresse également à la manière dont certaines décisions existentielles (reprise d'études, projet familial, reconversion) peuvent réactiver une dynamique motivationnelle ancrée dans des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance, tels que définis par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; Gagné et Deci, 2005).

Ce mémoire est structuré en quatre chapitres. Le premier établit un cadre conceptuel, en définissant les notions de démotivation, de sens au travail et en exposant les théories qui les relient. Le deuxième chapitre présente la méthodologie autopraxeographique retenue, justifiant le recours au témoignage personnel comme outil d'investigation. Le troisième chapitre expose le récit de vie analysé, en mettant en lumière les moments de rupture, de perte et de reconstruction. Enfin, le quatrième chapitre propose une discussion approfondie entre les résultats empiriques et les apports théoriques, afin de dégager des enseignements sur la dynamique entre démotivation, quête de sens, et remobilisation.

En articulant expérience vécue, rigueur théorique et posture réflexive, cette recherche entend contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques internes de la démotivation professionnelle, tout en mettant en lumière le rôle essentiel du sens comme levier de résilience, de réengagement et de transformation identitaire.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

1.1 DÉMOTIVATION

Avant de comprendre les mécanismes de la démotivation, il est essentiel de revenir sur son opposé conceptuel : la motivation. Cette section explore les définitions et théories fondamentales de la motivation, afin de poser les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse de ses défaillances.

1.1.1 Motivation

Le tableau ci-dessous présente une compilation des définitions clés de la motivation, tirées d'études fondamentales et récentes, classées par ordre chronologique. Ces définitions, issues de théoriciens influents tels que Maslow, Vroom, et Pinder, illustrent l'évolution des perspectives sur la motivation, depuis les premières théories axées sur la satisfaction des besoins individuels (Maslow, 1943) jusqu'aux approches modernes explorant les dynamiques des forces énergétiques qui influencent les comportements humains (Pritchard et Ashwood, 2008). Chaque définition est proposée en version originale (anglais) et traduite en français afin de respecter les nuances conceptuelles de chaque auteur.

La motivation, comme l'explique Fabien Fenouillet (2023), vise à identifier les raisons pour lesquelles les individus agissent, en tentant de comprendre la cause de leurs comportements. Cependant, elle ne constitue pas le seul facteur explicatif des actions humaines. Ce concept se concentre sur l'idée de « mouvement » ou de dynamisme qui anime les comportements, une notion profondément enracinée dans l'étymologie du terme lui-même, dérivé du verbe latin moveo, signifiant « mouvoir » ou « bouger ». La motivation est ainsi envisagée comme une force interne ou externe, capable d'orienter, de déclencher et de soutenir l'effort humain dans le temps.

En rassemblant ces définitions, le tableau offre une perspective globale sur la diversité et la richesse des théories motivationnelles. Il met en lumière les éléments communs, tels que la

direction, l'intensité et la persistance, tout en soulignant les spécificités des différentes approches. Cette démarche apporte une base solide pour mieux comprendre les implications pratiques et théoriques de la motivation dans divers contextes organisationnels.

1.1.1.1 Définitions

Tableau 1 : Récapitulatif des définitions de la motivation selon différents auteurs

Auteur (Année)	Définition Anglais Original (AO) et Français Traduction (FT)	Référence (Cité dans)
Maslow (1943)	AO: "Maslow's theorem of self-actualization and motivation stresses the hierarchical nature of needs governing the behavior of individuals." FT : "Le théorème de Maslow sur l'auto-actualisation et la motivation met en évidence la nature hiérarchique des besoins qui régissent le comportement des individus."	Dohlman, DiMeglio, Hajj, et Laudanski, 2019, p. 2
Maslow (1943)	AO: "The need for self-actualization or 'being all you can be' was the most commonly mentioned reason for emigrating." FT : "Le besoin d'auto-actualisation ou 'être tout ce que vous pouvez être' était la raison la plus fréquemment mentionnée pour émigrer."	Dohlman, DiMeglio, Hajj, et Laudanski, 2019, p. 8
Maslow (1954)	AO: "Only unsatisfied needs provide the sources of motivation; a satisfied need creates no tension and therefore no motivation." FT : "Seuls les besoins insatisfaits fournissent les sources de motivation ; un besoin satisfait ne crée aucune tension et donc aucune motivation."	Pardee, 1990, p. 3
Vroom (1964)	AO: "Motivation is a process governing choices made by persons among alternative forms of voluntary activity." FT : "La motivation est un processus qui régit les choix faits par des personnes parmi différentes formes d'activités volontaires."	Pardee, 1990, p. 3
Campbell et al. (1970)	FT : "La motivation individuelle est liée : <ul style="list-style-type: none"> • À la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles. 	Fenouillet, 2023, p. 10

	<ul style="list-style-type: none"> • À l'amplitude, ou à la force de la réponse (i.e. l'effort) une fois que ce choix est fait. • À la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu. 	
Roussell (1971)	<p>AO:"Motivation is a presumed internal force that energizes for action and determines the direction of action."</p> <p>FT :"La motivation est une force interne présumée qui dynamise pour l'action et détermine la direction de l'action."</p>	Pardee, 1990, p. 3
Yorks (1976)	<p>AO:"Motivation can be defined as those forces within an individual that push or propel him to satisfy basic needs or wants."</p> <p>FT :"La motivation peut être définie comme les forces internes d'un individu qui le poussent ou le propulsent à satisfaire des besoins ou des désirs de base."</p>	Acquah, Nsiah, Antie, et Otoo, 2021, p. 25
		Pardee, 1990, p. 3
Hackman et Oldham (1976)	<p>AO:"Motivation is a widely accepted construct that leads to, among other things, better performance, lower fluctuation, lower accident rates, and job satisfaction."</p> <p>FT :"La motivation est une notion largement acceptée qui conduit, entre autres, à une meilleure performance, une moindre fluctuation, des taux d'accidents réduits et une satisfaction au travail."</p>	Schmid et Dowling, 2022, p. 60
Kast et Rosenzweig (1985)	<p>AO:"A motive is what prompts a person to act in a certain way or at least develop an inclination for specific behavior."</p> <p>FT :"Un motif est ce qui pousse une personne à agir d'une certaine manière ou du moins à développer une inclination pour un comportement spécifique."</p>	Acquah, Nsiah, Antie, et Otoo, 2021, p. 25
Dessler (1986)	<p>AO:"Most psychologists believe that all motivation is ultimately derived from a tension that results when one or more of our important needs are unsatisfied."</p> <p>FT :"La plupart des psychologues pensent que toute motivation découle en fin de compte d'une tension résultant de l'insatisfaction d'un ou plusieurs besoins importants."</p>	Acquah et al., 2021, p. 26
		Pardee, 1990, p. 2

Duttweiler (1986)	<p>AO:"Motivators are the factors that arouse, direct and sustain increased performance."</p> <p>FT :"Les motivateurs sont les facteurs qui éveillent, dirigent et maintiennent une performance accrue."</p>	Pardee, 1990, p. 2
Ford (1992)	FO: " La motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction, et l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination."	Fenouillet, 2023, p. 10
Vallerand et Thill (1993)	FO: " Le concept de motivation représente le construit hypothétique utiliser afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement."	Fenouillet, 2023, p. 10
Rabby (2001)	<p>AO:"The ingredients of motivation lie within all and the internalized drive toward the dominant thought of the moment."</p> <p>FT:"Les éléments de la motivation résident en chacun et le moteur interne vers la pensée dominante du moment."</p>	Sekhar, Patwardhan, et Singh, 2013, p. 472
Deci et Ryan (2002)	FO: " La motivation s'explique fondamentalement par la présence de besoins psychologiques."	Fenouillet, 2023, p. 1
Mitchell et Daniels (2003)	<p>AO:"Motivation—the set of energetic forces that originate within as well as beyond individuals to initiate behavior and determine its form, direction, intensity, and duration."</p> <p>FT:"La motivation — l'ensemble des forces énergétiques qui proviennent à la fois de l'intérieur et de l'extérieur des individus."</p>	Murnieks, Klotz, et Shepherd, 2019, p. 115
Pinder (2008)	<p>AO:"Work motivation can be defined as ‘a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity, and duration’."</p> <p>FT : "La motivation au travail peut être définie comme ‘un ensemble de forces énergétiques qui proviennent à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'être d'un individu pour initier un comportement lié au travail et pour en déterminer la forme, la direction, l'intensité et la durée’."</p>	Kocman et Weber, 2016, p. 2
Pritchard et Ashwood (2008)	AO: "Motivation is the process used to allocate energy to maximise the satisfaction of needs."	Mahmoud et al., 2021, p. 195

	FT : "La motivation est le processus utilisé pour allouer de l'énergie afin de maximiser la satisfaction des besoins."	
Diefendorff et Chandler (2011)	AO : "Motivation is often described as an unobservable force that directs, energizes, and sustains behavior over time and across changing circumstances." FT : "La motivation est souvent décrite comme une force non observable qui oriente le comportement à travers des circonstances changeantes."	Schmid et Dowling, 2022, p. 61
Brown (2012)	AO : "Motivation is one of the most critical elements within any kind of workplace." FT : "La motivation est l'un des éléments les plus critiques dans tout type de lieu de travail."	Schmid et Dowling, 2022, p. 60
Sekhar et al. (2013)	AO : "Motivation works as a catalyzer for individual employees working for an organization to enhance their working performance or to complete tasks in a much better way than they usually do." FT : "La motivation agit comme un catalyseur pour les employés individuels travaillant dans une organisation."	Sekhar, Patwardhan, et Singh, 2013, p. 482
Kalogiannidis (2021)	AO : "Motivation is considered a significant factor in organizational growth, and every employer is always obliged to implement the most effective motivational approach to achieve sustainable development." FT : "La motivation est considérée comme un facteur significatif dans la croissance organisationnelle, et chaque employeur est toujours tenu de mettre en œuvre l'approche de motivation la plus efficace pour atteindre un développement durable."	Kalogiannidis, 2021, p. 985
Kalogiannidis (2021)	AO : "Motivation plays an important role in developing and intensifying every stakeholder's desire to perform efficiently in their respective positions." FT : "La motivation joue un rôle important dans le développement et l'intensification du désir de chaque partie prenante de travailler efficacement dans leurs positions respectives."	Kalogiannidis, 2021, p. 985
Kalogiannidis (2021)	AO : "Most scholars describe motivation as something that influences a person's ability to undertake a particular action most convincingly or effectively." FT : "La plupart des chercheurs décrivent la motivation comme quelque chose qui influence la capacité d'une personne à entreprendre une action particulière de manière convaincante ou efficace."	Kalogiannidis, 2021, p. 985

Morris et al. (2022)	AO: "Motivation is an integral component of human experience. Children spontaneously explore novel items, and adults autonomously engage in new hobbies, even in the absence of clear extrinsic reinforcers." FT : "La motivation est une composante essentielle de l'expérience humaine. Les enfants explorent spontanément des objets nouveaux, et les adultes s'engagent de manière autonome dans de nouveaux passe-temps, même en l'absence de renforcements extrinsèques clairs."	Morris et al., 2022, p. 1801
Fabien Fenouillet (2023)	FO : "La motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action."	Fenouillet, 2023, p. 11

Une fois les définitions clarifiées, il convient de s'intéresser aux différentes théories qui ont tenté d'expliquer comment la motivation prend forme, évolue et influence le comportement humain.

1.1.1.2 Les théories de la motivation

La motivation constitue un sujet d'étude central pour comprendre les comportements humains. Les nombreuses théories élaborées au fil du temps reflètent la diversité des perspectives permettant d'appréhender ce concept complexe. Les théories de contenu, en particulier, se concentrent sur les besoins humains en tant que moteurs fondamentaux du comportement. Parmi les théories les plus influentes, Abraham Maslow (1943) propose une hiérarchie de cinq besoins fondamentaux : besoins physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et d'accomplissement de soi. Ces besoins sont organisés en une structure hiérarchique où les besoins inférieurs doivent être satisfaits avant que les besoins supérieurs n'émergent comme motivations principales (Fenouillet, 2023). Bien que largement adoptée, cette théorie a été critiquée pour son manque de validation empirique (Acquah et al., 2021).

Alderfer (1969) simplifie la théorie de Maslow en trois catégories : besoins d'existence, de relation et de croissance. Contrairement à Maslow, Alderfer soutient que plusieurs besoins peuvent être poursuivis simultanément (Fenouillet, 2023). De son côté, Herzberg et al. (1959) distinguent deux types de facteurs au travail. Les facteurs d'hygiène, tels que le salaire et les conditions de travail, préviennent l'insatisfaction, tandis que les facteurs de motivation, comme la reconnaissance

et les responsabilités, génèrent une satisfaction durable (Pardee, 1990). Herzberg affirme que les facteurs d'hygiène éliminent l'insatisfaction mais ne suffisent pas à motiver à long terme. Enfin, McClelland (1961) identifie trois besoins sociaux fondamentaux : l'accomplissement, l'affiliation et le pouvoir. Ces besoins, selon lui, varient selon les expériences culturelles et personnelles (Acquah et al., 2021).

Les dynamiques motivationnelles sont explorées à travers plusieurs théories complémentaires qui mettent en lumière les processus complexes par lesquels la motivation se développe, se maintient et influence le comportement. Contrairement aux théories de contenu, qui s'attachent principalement aux besoins fondamentaux des individus, les théories de processus s'intéressent aux interactions entre attentes, objectifs et décisions. La théorie des attentes, développée par Vroom (1964), postule que la motivation repose sur trois facteurs clés : l'attente (croyance qu'un effort spécifique conduira à une performance donnée), l'instrumentalité (perception qu'une performance entraînera des récompenses souhaitées) et la valence (valeur accordée à ces récompenses) (Roussel, 2000).

Adams (1963), quant à lui, propose que la motivation soit influencée par la perception de l'équité dans les relations sociales. Selon sa théorie de l'équité, les individus comparent leurs contributions et rétributions à celles des autres, et une perception d'injustice génère souvent des ajustements comportementaux ou cognitifs pour rétablir l'équilibre. Ces approches s'enrichissent avec les travaux sur la justice organisationnelle, qui soulignent l'importance des perceptions des employés concernant les processus de distribution des récompenses et les interactions au sein des équipes (Maugeri, 2013).

En parallèle, les théories cognitives mettent en avant le rôle central des représentations mentales, telles que les croyances, les objectifs et le sentiment d'auto-efficacité, dans la régulation du comportement. Par ailleurs, bien que certains auteurs, comme Dörnyei et Ushioda (2021), aient suggéré que les dynamiques socioculturelles façonnent les motivations individuelles à travers une interaction constante entre agents sociaux et leur environnement, une vérification des sources serait nécessaire pour confirmer cette attribution. Enfin, Locke et Latham (1990) complètent cette réflexion avec leur théorie de la fixation d'objectifs, qui souligne que des buts spécifiques et ambitieux stimulent l'engagement et la performance (Morin et Aubé, 2007). Ces perspectives,

combinant processus cognitifs, comparaisons sociales et influences contextuelles, offrent une vision holistique des mécanismes complexes de la motivation humaine.

Par ailleurs, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), reprise par Manganello (2018), met l'accent sur l'importance des motivations autonomes (intrinsèque et identifiée) par opposition aux motivations contrôlées (introjectée et extrinsèque) dans l'amélioration des performances et du bien-être au travail. Ces auteurs expliquent que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux – autonomie, compétence et appartenance – constitue un levier clé pour renforcer la motivation autonome et réduire les effets néfastes des environnements de travail qui génèrent une frustration de ces besoins. De plus, ils soulignent que des pratiques organisationnelles telles qu'un design de poste favorisant l'autonomie, un leadership bienveillant et des systèmes de rémunération équitables contribuent à ces processus. Fenouillet (2023) intègre ces éléments dans son modèle global, soulignant l'importance de l'interaction entre attentes et valeurs pour relier des perspectives variées comme l'autorégulation, la prise de décision et les stratégies cognitives.

Au croisement de la motivation et de la démotivation, le concept d'amotivation permet de mieux comprendre les situations dans lesquelles l'individu perd toute impulsion à agir. Cette section vient donc approfondir cet état singulier, souvent négligé.

Avant d'aborder l'amotivation, il importe de distinguer deux formes majeures de motivation, selon la théorie de l'autodétermination : **la motivation intrinsèque**, où l'individu agit par intérêt ou plaisir personnel, et **la motivation extrinsèque**, où l'action est orientée vers une récompense externe ou une pression sociale. Cette distinction est fondamentale pour comprendre le continuum motivationnel et situer l'amotivation à son extrémité.

1.1.1.3 Motivation intrinsèque et extrinsèque

La théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory, SDT), développée par Deci et Ryan (1985, 2000), propose une vision nuancée de la motivation humaine, en distinguant non seulement le niveau de motivation (plus ou moins fort), mais aussi sa nature. Autrement dit, les individus ne diffèrent pas seulement par leur degré de motivation, mais également par le type de

motivation qui les pousse à agir. Cette distinction est particulièrement importante pour comprendre les différentes manières dont les individus s'engagent dans une activité.

Au cœur de cette théorie se trouvent deux formes principales de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

La motivation intrinsèque se définit comme le fait d'accomplir une activité pour le plaisir qu'elle procure en elle-même, et non pour obtenir une récompense ou éviter une punition. Elle traduit une forme de régulation autonome, dans laquelle l'individu agit par curiosité, intérêt personnel ou satisfaction propre. Comme l'expliquent Ryan et Deci (2000), « intrinsic motivation is defined as the doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some separable consequence » (p. 56). Autrement dit, la motivation ne dépend pas d'un résultat externe, mais de l'expérience vécue pendant l'activité.

Cette approche est également reprise par Fishbach (2022), qui définit la motivation intrinsèque comme la poursuite d'une activité pour elle-même, dans le but d'éprouver de l'intérêt et du plaisir. L'auteure souligne que ce type de motivation implique une orientation vers le processus plutôt que vers le résultat, ce qui en fait une force d'engagement durable (Fishbach, 2022). Elle insiste également sur le caractère autodéterminé, agréable et fondamentalement engageant des activités motivées de manière intrinsèque, notant qu'elles ne sont pas associées à un but externe distinct, mais à une immersion dans l'activité elle-même (Fishbach, 2022).

Cette forme de motivation a été observée dès les premières études expérimentales sur le comportement animal, où certains comportements exploratoires étaient produits sans renforcement externe (White, 1959 et Deci et Ryan, 2000). Chez l'être humain, elle se manifeste dès l'enfance par le jeu, l'exploration ou l'apprentissage spontané, illustrant ce que Ryan et Deci appellent une « natural wellspring of learning and achievement » (2000, p. 56). Elle joue un rôle fondamental dans le développement cognitif, social et affectif des individus.

Cependant, cette motivation n'est pas constante : elle varie selon le contexte. Elle est favorisée par des conditions qui soutiennent les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation (Deci et Ryan, 2000). Ainsi, l'individu se sentira plus motivé intrinsèquement si :

- Il a le choix dans son activité (autonomie).
- Il se sent compétent pour réussir (sentiment d'efficacité).
- Il ressent une connexion sociale ou un soutien (relation à autrui).

Ryan et Deci (2000) soulignent que « people must not only experience perceived competence, but they must also experience their behavior to be self-determined if intrinsic motivation is to be maintained or enhanced » (p. 58). En d'autres termes, la compétence seule ne suffit pas : l'individu doit aussi sentir que l'action vient de lui-même.

À l'opposé, la motivation extrinsèque désigne les comportements réalisés en vue d'obtenir un résultat distinct de l'activité elle-même, tel qu'une récompense, une note, une promotion, ou l'évitement d'une punition. Elle est définie ainsi: « Extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome » (Ryan et Deci, 2000, p. 60). Par exemple, un étudiant qui travaille uniquement pour éviter la déception de ses parents, ou pour obtenir un diplôme, est motivé de manière extrinsèque.

Contrairement à une conception répandue selon laquelle la motivation extrinsèque serait nécessairement dictée par des pressions ou des contraintes extérieures, la théorie de l'autodétermination développée par Ryan et Deci (2000) propose une approche plus nuancée. En effet, la motivation extrinsèque peut varier selon le degré d'autonomie perçu par l'individu. Cette variation dépend du niveau d'internalisation des objectifs associés à l'activité, c'est-à-dire de la mesure dans laquelle la personne a fait siens ces objectifs.

Pour illustrer cette idée, les auteurs introduisent le modèle de l'Organismic Integration Theory, qui propose un continuum de régulations motivationnelles allant de la forme la moins autonome à la plus autodéterminée. Ce modèle identifie quatre grandes formes de régulation extrinsèque.

À l'extrémité la plus contrôlée se trouve la régulation externe, où le comportement est motivé exclusivement par des récompenses ou des sanctions imposées par l'environnement. Dans ce cas, l'action est perçue comme entièrement dépendante de facteurs extérieurs à soi (Deci et Ryan, 2000).

La régulation introjectée se situe à un niveau légèrement plus internalisé. L'individu adopte certaines pressions internes (comme la culpabilité ou l'anxiété) pour se motiver, mais ces motifs restent vécus comme contraignants. L'action est en partie assimilée, mais elle n'est pas véritablement choisie librement (Deci et Ryan, 2000).

La régulation identifiée, quant à elle, traduit une motivation plus autonome. Ici, l'individu reconnaît la pertinence ou l'importance personnelle de l'activité. Il s'engage parce qu'il estime que cette activité contribue à ses propres objectifs ou à son développement, même si elle ne procure pas de plaisir immédiat (Deci et Ryan, 2000).

Enfin, la régulation intégrée représente la forme la plus autonome de motivation extrinsèque. L'activité est pleinement cohérente avec les valeurs et les besoins profonds de l'individu. Elle est alors intégrée de manière harmonieuse au sein de son identité et de ses choix personnels, bien qu'elle soit toujours orientée vers une finalité externe (Deci et Ryan, 2000).

Ainsi, Ryan et Deci (2000) montrent que la motivation extrinsèque n'est pas un bloc homogène, mais qu'elle peut prendre des formes plus ou moins autodéterminées selon le degré d'appropriation personnelle des raisons d'agir.

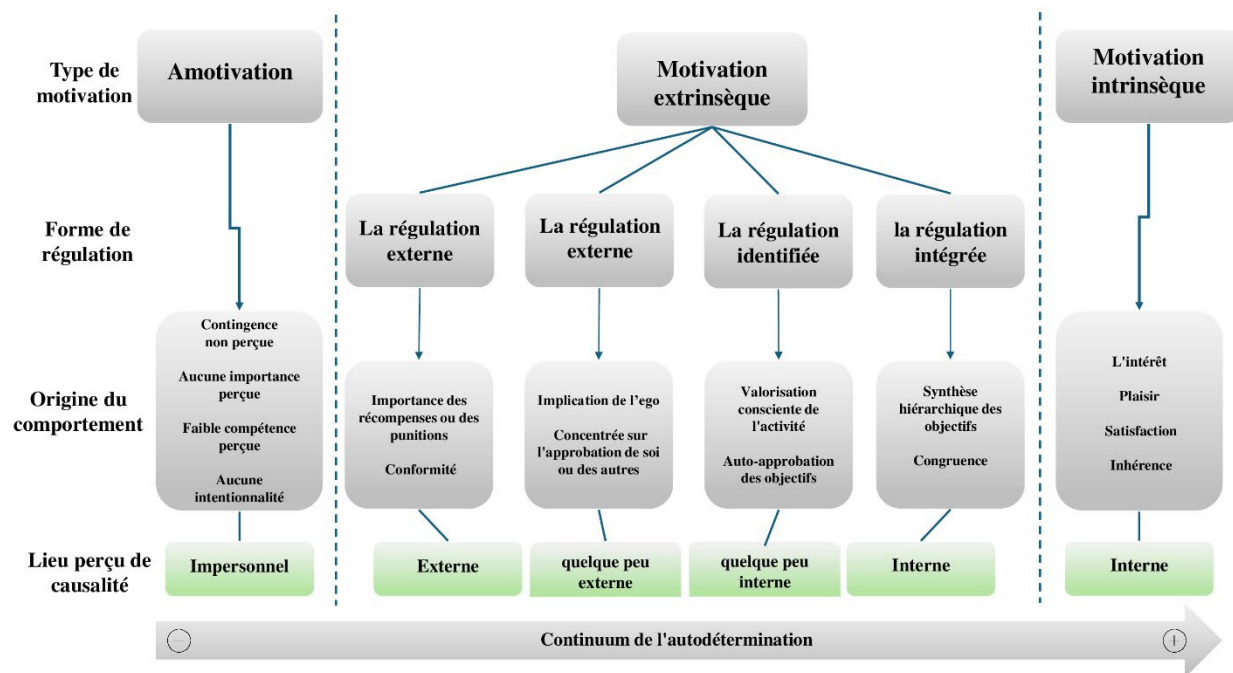


Figure 1 : Récapitulatif de la théorie de l'autodétermination : taxonomie de la motivation. © Deci et Ryan, 2000.

1.1.2 L'Amotivation

Le concept d'amotivation s'inscrit dans le cadre de la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1985, 2000), qui distingue trois types de motivation fonctionnant sur un continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Cette dernière se caractérise par une absence totale de motivation, où l'individu ne perçoit aucune raison d'agir, ne fait aucun effort et n'engage aucun comportement volontaire. Comme le rappellent Deci et Ryan (2000), l'amotivation apparaît lorsque les personnes ne voient pas de lien entre leurs actions et les résultats attendus. Jackson-Kersey et Spray (2013) s'appuient sur cette définition en affirmant que « *amotivation refers to the absence of motivation. Individuals do not want to participate in an activity and make no effort to engage in the behaviour* » (p. 290).

Toutefois, cette absence de motivation ne peut être réduite à un simple vide. Elle constitue un phénomène psychologique complexe et multifactoriel, résultant souvent de besoins psychologiques non satisfaits (Legault, Green-Demers et Pelletier, 2006). Ces auteurs, cités par Jackson-Kersey et Spray (2013), soulignent que l'amotivation est « *a complex and multifaceted*

process, which is not so much an absence as a broad effect of unmet needs » (p. 290). Elle est donc le produit d'un déséquilibre entre la personne et son environnement, dans lequel l'individu ne se sent ni compétent, ni autonome, ni connecté aux finalités de son action (Deci et Ryan, 2000).

Pelletier et al. (1999) ont proposé un modèle de l'amotivation qui met en lumière des croyances d'impuissance généralisée (*global helplessness beliefs*) et identifient plusieurs dimensions spécifiques : les croyances d'incapacité personnelle, le manque d'effort perçu, la faible valeur perçue de la tâche, et les caractéristiques peu attrayantes de l'activité. Ces éléments ont été repris et étendus par Legault et al. (2006), qui formalisent une taxonomie à quatre dimensions. Par exemple, une personne amotivée peut croire qu'elle n'est pas capable d'accomplir la tâche (Bandura, 1997), penser que l'effort est inutile, ou encore estimer que l'activité n'a aucune valeur ou est trop ennuyeuse pour mériter son engagement (Jackson-Kersey et Spray, 2013, pp. 290–292).

L'amotivation se manifeste ainsi par un désengagement comportemental et émotionnel, et peut être un indicateur de détresse psychologique, de démobilisation ou de retrait, tant dans les contextes éducatifs que professionnels. Elle constitue un obstacle majeur à la performance, à la persévérance et au bien-être, et justifie pleinement son étude dans toute démarche de compréhension des comportements humains.

Après avoir exploré l'absence de motivation avec l'amotivation, il devient nécessaire de s'intéresser à un phénomène plus progressif mais tout aussi préoccupant : la **démotivation**.

1.1.3 Définitions de la démotivation

La démotivation au travail peut être définie comme une perte progressive d'engagement, d'intérêt et d'énergie face aux tâches professionnelles, souvent nourrie par des conditions organisationnelles perçues comme défavorables ou injustes. Selon Smithers et Walker (2000), elle se manifeste par une baisse de la satisfaction professionnelle, une diminution de la performance et un retrait psychologique vis-à-vis des objectifs de l'organisation, dans un contexte où le manque de reconnaissance, la surcharge de travail ou encore un climat relationnel difficile sont prégnants. Ng et al. (2004) précisent que la démotivation ne découle pas uniquement de l'absence de facteurs de motivation, mais résulte également de la présence d'éléments générateurs d'insatisfaction, qui entravent la poursuite des objectifs personnels ou professionnels. Dans une approche

complémentaire, Abu-Jarour (2014) considère la démotivation comme tout facteur susceptible de faire baisser l'ambition d'un employé, en soulignant que ces éléments peuvent être d'ordre financier, social ou organisationnel. Ainsi, la démotivation apparaît comme un phénomène multifactoriel, enraciné à la fois dans les perceptions individuelles et dans le contexte professionnel global.

Ng et al. (2004) soulignent que la démotivation ne survient pas de manière soudaine, mais s'installe progressivement, souvent de manière silencieuse, à mesure que s'accumulent les contraintes, les frustrations et les signaux ignorés. Elle peut être comprise comme un processus de retrait intérieur, traduisant un affaiblissement du lien entre l'activité réalisée et le sens perçu, entre l'effort consenti et la reconnaissance attendue. Elle reflète une perte d'équilibre entre l'engagement personnel et les apports concrets ou symboliques du travail.

Les travaux de Smithers et Walker (2000) montrent que la démotivation est alimentée par des facteurs organisationnels tangibles tels que la surcharge horaire, la mauvaise planification, le manque de reconnaissance ou encore des styles de gestion perçus comme autoritaires. Ces réalités organisationnelles, lorsqu'elles persistent, érodent l'investissement des individus, y compris chez les employés initialement très impliqués. En parallèle, des recherches comme celles de Pinte et al. (2009) soulignent l'importance des dimensions psychosociales : un accompagnement insuffisant, un sentiment d'isolement ou la perte de confiance en ses capacités peuvent profondément altérer l'engagement. Ces auteurs insistent sur l'importance du sentiment d'auto-efficacité et de contrôle perçu, dont la dégradation constitue un levier central du désengagement.

Comprendre la nature de la démotivation ne saurait suffire sans en explorer les mécanismes sous-jacents et les conséquences concrètes. En effet, ce phénomène complexe ne surgit pas de manière isolée, mais s'inscrit dans une dynamique alimentée par divers facteurs psychologiques, organisationnels, sociaux et contextuels. Pour en cerner les ressorts, il est donc essentiel d'analyser, dans un premier temps, les causes profondes de la démotivation, puis d'en évaluer les impacts sur l'individu, le collectif et l'organisation.

1.1.4 Les facteurs de la démotivation

Comprendre les facteurs qui conduisent à la démotivation est essentiel pour saisir les dynamiques négatives qui affectent l'engagement des individus au travail. La démotivation ne résulte pas uniquement d'une absence de stimulation, mais également de la présence active d'éléments perturbateurs, appelés parfois dé-motivateurs (Koziol et Koziol, 2020). Ces derniers agissent comme de véritables freins, générant de l'insatisfaction, de la frustration ou un retrait psychologique.

Selon Stelmach (2005, cité dans Koziol et Koziol, 2020), la démotivation peut être définie comme l'ensemble des facteurs ayant un effet global de réticence ou de refus d'accomplir le travail. Cette définition permet de dépasser l'idée simpliste d'un manque de motivation, pour envisager un processus actif d'érosion de l'engagement.

Ryan et Deci (2000), dans leur théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory), expliquent que les individus peuvent perdre leur motivation lorsqu'ils ne parviennent pas à satisfaire certains besoins fondamentaux comme l'autonomie, la compétence, ou le sentiment d'appartenance. À l'inverse, lorsque ces besoins sont frustrés, cela peut conduire à des formes de démotivation ou d'amotivation, marquées par un sentiment d'inefficacité, de contrainte, ou de détachement vis-à-vis des tâches à accomplir.

Cette approche est renforcée par des observations empiriques. Ng et al. (2004) ont montré que certains environnements de travail génèrent des conditions favorables à la démotivation – comme un manque de reconnaissance, une surcharge de travail, ou une mauvaise coordination – qui ont un impact direct et mesurable sur la performance des travailleurs.

La littérature permet ainsi de regrouper les causes de la démotivation en différentes catégories : psychologiques, organisationnelles, managériales, économiques et contextuelles (Herzberg, 1959 ; Hitka et al., 2019 ; Koziol et Koziol, 2020 ; Ryan et Deci, 2000). Ces éléments, lorsqu'ils s'accumulent, contribuent à l'érosion de la motivation et à la détérioration du climat de travail.

Ainsi, cette section propose une analyse structurée des principaux facteurs de la démotivation, organisée selon six grandes dimensions :

1.1.4.1 Le mal-être psychologique

Le mal-être psychologique constitue l'un des facteurs les plus fréquemment associés à la démotivation au travail. Il se manifeste par un état émotionnel négatif durable, souvent alimenté par le stress, le manque de reconnaissance, l'injustice perçue ou encore la perte de sens dans les tâches accomplies. Ces éléments, lorsqu'ils s'accumulent, fragilisent l'équilibre personnel de l'individu et contribuent à un désengagement progressif.

Selon Ryan et Deci (2000), la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, dépend de la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et la relation sociale. Lorsque ces besoins sont ignorés ou frustrés dans l'environnement de travail par exemple à cause d'un contrôle excessif, d'un climat relationnel dégradé ou d'un manque de soutien cela peut provoquer une perte de motivation, un sentiment d'inutilité, voire une amotivation complète.

Stelmach (2005, cité dans Koziol et Koziol, 2020) propose une définition claire de la démotivation comme étant l'ensemble des facteurs ayant un effet global de réticence ou de refus d'accomplir le travail. Ce processus de désengagement est souvent déclenché par des expériences de stress chronique, d'injustices vécues ou de rupture du contrat psychologique, éléments que Koziol et Koziol (2020) identifient comme de véritables dé-motivateurs. Ceux-ci ont la particularité d'agir non pas par absence de stimulation, mais par leur présence directe, en créant de la frustration, de la colère ou de la lassitude chez l'individu.

Cette vision théorique est confirmée par les résultats de (Bhui et al., 2016) qui à travers une étude qualitative menée auprès de 51 employés de secteurs publics, privés et associatifs, ont identifié les principales sources de stress au travail : surcharge, manque de personnel, mauvaise communication, absence de reconnaissance, exigences irréalistes, et effort non récompensé. Les auteurs soulignent que les employés ont mentionné que le sentiment de ne pas être valorisés et le manque de soutien de la part des supérieurs constituaient les causes majeures de leur mal-être (Bhui et al., 2016).

Ce constat rejoint, comme le rapportent Bhui et al. (2016), les travaux de Stranks (2015), selon lesquels l'absence de récompenses matérielles ou symboliques (comme le salaire, les éloges

ou les signes de considération) peut créer un sentiment de dévalorisation, à l'origine d'un stress important et d'un désengagement psychologique. De même, le modèle "demande-contrôle" de Karasek et Theorell (1990) et la théorie de l'effort-récompense de Siegrist (1996), également cités par Bhui et al., montrent que les environnements professionnels très exigeants mais pauvres en soutien et en reconnaissance génèrent une forte détresse psychologique (Bhui et al., 2016).

Cette dynamique de mal-être psychologique est également confirmée par les travaux de Häusser, Mojzisch, Niesel et Schulz-Hardt (2010), qui soulignent que le bien-être des employés est fortement affecté lorsque des exigences professionnelles élevées sont combinées à un faible degré de contrôle sur les tâches à accomplir. Ce déséquilibre, qualifié de "job strain", constitue un terrain propice au stress chronique et à la démotivation. Les auteurs précisent que, même si le soutien social est important, il ne suffit pas à compenser les effets négatifs d'un environnement de travail contraignant, notamment lorsque les ressources disponibles ne sont pas adaptées aux besoins réels des employés.

Ainsi, le mal-être psychologique au travail ne résulte pas seulement de la charge de travail en soi, mais bien d'un désalignement entre les besoins fondamentaux de l'individu et les conditions psychosociales de son environnement professionnel. Il représente une source importante de démotivation qu'il est impératif de reconnaître et d'atténuer si l'on souhaite favoriser un engagement durable des travailleurs (Bhui et al., 2016).

1.1.4.2 Le manque de perspectives professionnelles

Le manque de perspectives d'évolution professionnelle constitue un facteur central de démotivation, particulièrement lorsque les employés perçoivent qu'ils n'ont aucune possibilité d'avancer, ni d'élargir leurs responsabilités ou d'enrichir leurs compétences. Biron et Bamberger (2010) ont mis en lumière que lorsque les salariés n'ont pas l'autonomie suffisante pour choisir ou influencer les tâches qu'ils accomplissent, cela génère non seulement de la frustration, mais aussi un sentiment de stagnation professionnelle. L'absence d'opportunités pour diversifier ou faire évoluer le contenu du travail crée une forme d'usure silencieuse, alimentée par une perte progressive d'intérêt et de sens. Cette dynamique peut être aggravée lorsque les aspirations des employés ne sont ni entendues ni intégrées dans la gestion des ressources humaines.

Le sentiment d'être figé dans une trajectoire sans issue est d'autant plus démotivant qu'il ne s'agit pas seulement d'un problème de promotion hiérarchique. Comme l'expliquent Yang, Niven et Johnson (2019), il faut distinguer deux types de plateau professionnel : le plateau hiérarchique, qui correspond à l'absence de possibilité d'ascension dans l'échelle organisationnelle, et le plateau de contenu, qui renvoie à la répétitivité des tâches et au manque de nouveaux défis au quotidien. Ce dernier, souvent invisible pour les gestionnaires, est pourtant l'un des plus dommageables sur le plan psychologique. Lorsqu'un individu sent qu'il n'a plus rien à apprendre ni à accomplir, le travail perd sa dimension dynamique et devient une routine dévitalisante.

Les auteurs insistent sur le fait que cette perception de stagnation engendre des conséquences affectives et comportementales négatives : baisse de satisfaction, désengagement, performance altérée, et dans certains cas, intention de quitter l'organisation. Yang et al. (2019) soulignent que ce processus de démotivation est aussi lié à un déséquilibre émotionnel durable, né du sentiment d'injustice, de négligence ou d'absence de reconnaissance. Le salarié finit par se sentir comme une ressource figée, sans valeur ajoutée ni avenir. Cette rupture du lien de réciprocité entre l'individu et l'organisation correspond à une forme de fracture du contrat psychologique.

Un autre angle d'analyse particulièrement éclairant est proposé par Bhui et al. (2016), qui ont mené une étude qualitative sur le stress en milieu professionnel. Leur travail met en lumière le fait que le manque de reconnaissance, la faible participation aux décisions, et l'absence de transparence organisationnelle sont vécus par les employés comme des obstacles majeurs à leur épanouissement. Et c'est là que leur contribution devient essentielle : ils ne se limitent pas à une description des symptômes, mais montrent comment ces éléments s'enracinent dans une structure organisationnelle rigide, où les possibilités de progression sont inexistantes ou mal communiquées. En d'autres termes, quand un salarié n'a ni voix ni visibilité, il ne se projette plus dans l'avenir de son entreprise, ce qui alimente la démotivation de façon insidieuse mais puissante.

Ce constat fait d'ailleurs écho à ce que défendent Biron et Bamberger (2010), qui ont brillamment démontré que le sentiment de pouvoir choisir, influencer ou adapter ses tâches renforce non seulement la motivation, mais protège aussi du stress et de l'épuisement émotionnel. Lorsque cette autonomie est absente, et que les tâches deviennent routinières et déconnectées des

aspirations de l'individu, un sentiment de stagnation s'installe. Pire encore, l'impossibilité d'évoluer ou d'être valorisé génère une perte de sens qui affaiblit l'engagement de manière durable.

Enfin, un autre aspect fondamental du manque de perspectives professionnelles est lié à la notion de contrat psychologique, c'est-à-dire aux attentes implicites ou explicites qu'un employé forme à l'égard de son organisation en matière de réciprocité. Selon Rousseau (1995) et Gardody (2016), le contrat psychologique repose sur les croyances de l'individu concernant les termes d'un accord tacite avec son employeur. Ainsi, lorsqu'un salarié perçoit qu'il lui a été promis (directement ou indirectement) des possibilités d'évolution, de formation ou d'enrichissement de son poste, l'absence de concrétisation de ces éléments peut être vécue comme une véritable rupture de cet engagement non écrit.

Gardody (2016) souligne que la violation du contrat psychologique est associée à une expérience émotionnelle négative intense. L'individu peut éprouver de la colère, un sentiment de trahison, voire un désengagement progressif, surtout s'il estime que l'organisation a manqué à ses obligations de manière intentionnelle. Morrison et Robinson (1997) et Gardody (2016) précisent que c'est cette perception d'injustice et de non-reconnaissance qui déclenche les réactions attitudeles les plus marquées : retrait psychologique, perte d'engagement, et parfois volonté de quitter l'organisation.

Le manque de perspectives professionnelles devient alors plus qu'un simple frein à la motivation : il se transforme en source de tension cognitive et émotionnelle durable, alimentée par un écart grandissant entre les attentes personnelles et la réalité organisationnelle.

1.1.4.3 Les facteurs organisationnels

Les facteurs Les facteurs organisationnels regroupent l'ensemble des éléments liés aux structures, aux pratiques de gestion et aux modes de fonctionnement internes qui peuvent, s'ils sont mal conçus ou mal appliqués, devenir de puissants moteurs de démotivation. Plusieurs auteurs soulignent que les dimensions organisationnelles telles que les méthodes de gestion, le degré de responsabilisation, les conditions de travail ainsi que la qualité du leadership et de la communication constituent des variables clés dans le maintien ou l'érosion de la motivation au travail (Koziol et Koziol, 2020 ; Van Fleet et Griffin, 2006).

Koziol et Koziol (2020) proposent une modélisation théorique intéressante fondée sur une trichotomie des facteurs de motivation : les facteurs motivateurs, les facteurs d'hygiène et les facteurs de démotivation. Ces derniers, lorsqu'ils sont présents, exercent un impact direct et négatif sur la motivation. Parmi eux, les auteurs identifient notamment les méthodes de gestion inappropriées, le manque d'autonomie, les conditions de travail dégradées, le manque de reconnaissance ou encore l'absence de clarté dans les rôles et les attentes.

De manière complémentaire, Van Fleet et Griffin (2006) mettent en évidence les effets d'une culture organisationnelle dysfonctionnelle caractérisée par la tolérance à la médiocrité, l'incohérence des règles et l'autoritarisme managérial. Les auteurs soulignent que de telles pratiques favorisent l'émergence de comportements déviants et d'un climat de méfiance au sein des équipes, ce qui mine à la fois l'engagement individuel et la coopération collective.

Le manque de responsabilisation apparaît également comme un levier déterminant dans la dynamique de démotivation. Mikkelsen et al. (2017) montrent que les employés évoluant dans des environnements où les pratiques de gestion sont perçues comme coercitives ou punitives ont tendance à ressentir une perte d'autonomie et un affaiblissement de leur motivation intrinsèque. L'absence d'opportunités pour prendre des décisions ou influencer leurs propres conditions de travail entraîne un retrait psychologique et un sentiment de déconnexion du poste occupé.

Sur le plan des conditions de travail, plusieurs études convergent vers l'idée que la surcharge de travail, les exigences contradictoires, la dégradation de l'environnement physique ou encore l'insécurité de l'emploi constituent des facteurs importants de stress et de démotivation (Plaisier et al., 2007 ; Guélaud et al., 1975). Selon le modèle "demande-contrôle" de Karasek, le risque d'épuisement est particulièrement élevé lorsque les exigences psychologiques sont fortes et que les marges de manoeuvre sont faibles.

Par ailleurs, dans leur étude sur la motivation dans le cadre des démarches de VAE, Pinte, Le Squère et Fischer-Lokou (2009) rappellent que le manque de soutien, l'absence de retours réguliers et le défaut de reconnaissance contribuent à l'usure psychologique et à la perte de motivation. Ces résultats soulignent que la qualité des interactions organisationnelles et la valorisation du travail accompli sont des éléments essentiels pour maintenir un engagement durable.

La violation du contrat psychologique est également au cœur des processus de démotivation organisationnelle. Gardody (2016) montre que lorsque les attentes implicites ou explicites des salariés à l'égard de leur organisation ne sont pas respectées, cela entraîne une rupture de confiance, un sentiment d'injustice et un désengagement progressif. En s'appuyant sur Rousseau (1995) et Morrison et Robinson (1997), cités dans son article, l'auteur met en lumière le rôle de la perception d'une promesse non tenue dans le processus de démotivation.

Enfin, Tremblay et al. (2005) identifient plusieurs leviers organisationnels favorables à la mobilisation et, par contraste, des facteurs propices à la démotivation. Un leadership passif ou incohérent, une communication descendante sans retour, des structures rigides, et un manque de participation aux décisions sont autant de pratiques qui alimentent le désengagement. Les auteurs insistent notamment sur l'importance d'un leadership transformationnel, de la délégation responsabilisante, et d'un environnement de travail flexible pour préserver la motivation au sein des équipes.

Ainsi, les facteurs organisationnels ne peuvent être considérés comme neutres ou accessoires. Ils participent activement à la construction du climat de travail et doivent être pensés comme des leviers stratégiques de mobilisation ou, à l'inverse, comme des sources structurelles de démotivation à ne pas négliger.

1.1.4.4 Les facteurs associés à la rémunération

Koziol et Koziol (2020) identifient la rémunération perçue comme injuste ou incohérente parmi les principaux facteurs dé-motivants au travail. Selon ces auteurs, la présence de tels éléments crée une insatisfaction directe et active, car elle touche des dimensions fondamentales comme la reconnaissance, l'équité et le respect organisationnel. Une politique salariale jugée déséquilibrée, non transparente ou déconnectée des efforts réels investis par les employés peut alors engendrer un désengagement progressif, voire un rejet des valeurs portées par l'organisation.

Roussillon (2017) affirme également que la rémunération ne peut être réduite à une simple dimension financière. Elle joue un rôle symbolique important en tant que marqueur de reconnaissance et de valorisation du travail effectué. Selon lui, lorsqu'un salarié a le sentiment que sa rémunération n'est pas à la hauteur de ses efforts ou de son engagement, cela engendre un

déséquilibre émotionnel pouvant aboutir à une démotivation. Il insiste sur la nature subjective de cette perception : le sentiment d'injustice peut émerger même si la rémunération est objectivement correcte, dès lors qu'elle est perçue comme inférieure à celle de collègues équivalents ou inadéquate au regard des efforts fournis.

Cette approche rejoint la théorie de l'équité formulée par Adams (1965) et Roussillon (2017), selon laquelle les individus comparent constamment leur ratio "effort/récompense" à celui des autres. Lorsqu'un déséquilibre est perçu, des réactions affectives et comportementales négatives peuvent apparaître, telles que la frustration, le désengagement, voire l'intention de quitter l'organisation.

Singh et al. (2015) confirment cette dynamique dans des contextes à faibles ressources. Dans leur étude menée auprès d'agents de santé communautaire, ils observent que la motivation diminue significativement lorsque la rémunération est instable, retardée ou mal ajustée aux tâches effectuées. Les auteurs soulignent que les travailleurs tendent alors à se recentrer exclusivement sur les activités rémunérées, au détriment de leur mission globale, ce qui témoigne d'une perte de sens et d'une démotivation grandissante. Selon eux, une politique d'incitatifs mal calibrée peut même réduire la motivation intrinsèque, à force de créer une logique de marchandisation du travail.

Ainsi, la rémunération, au-delà de sa fonction économique, constitue un levier psychologique et symbolique essentiel. Lorsqu'elle est perçue comme insuffisante, injuste ou incohérente, elle devient un facteur actif de démotivation. La qualité de la politique salariale et la transparence des critères de rémunération apparaissent donc comme des conditions indispensables pour prévenir le désengagement des salariés et maintenir un climat de travail équitable et motivant.

1.1.4.5 Les facteurs externes

La démotivation au travail ne découle pas uniquement de facteurs internes à l'organisation. Elle peut aussi être influencée par des éléments extérieurs à l'environnement professionnel immédiat, tels que la conjoncture économique, les politiques publiques, les conditions de vie personnelles ou encore le statut migratoire. Ces facteurs, bien que souvent hors du contrôle direct de l'entreprise, exercent une pression significative sur les individus, influençant leur santé psychologique, leur bien-être et leur capacité à s'engager pleinement dans leur travail.

Koziol et Koziol (2020) identifient les situations externes comme l'une des quatre grandes catégories de dé-motivateurs. Ces situations incluent les politiques gouvernementales inadéquates, les règlements administratifs contraignants, ainsi que les objectifs organisationnels qui ne sont pas en phase avec les attentes des employés. Selon ces auteurs, ces facteurs extérieurs agissent comme des déclencheurs d'un désengagement émotionnel, particulièrement lorsqu'ils sont perçus comme injustes ou inaccessibles pour les travailleurs.

De manière complémentaire, Tsai (2012), dans une étude menée auprès de travailleurs migrants qualifiés, souligne que le stress lié au travail et les conditions de vie précaires ont un impact direct sur la qualité de vie perçue. Les travailleurs souffrant de stress chronique, de douleurs physiques ou de troubles du sommeil rapportent une baisse notable de leur santé mentale et physique. Ce phénomène est aggravé par la migration, qui expose ces individus à un isolement social, à des barrières culturelles, et à des difficultés d'accès aux soins et à la protection sociale.

Bhui et al. (2016) apportent un éclairage supplémentaire en montrant que les facteurs personnels tels que les difficultés financières, les tensions familiales ou les événements de vie stressants participent à l'émergence d'un mal-être professionnel. Même lorsqu'ils sont extérieurs à l'organisation, ces éléments influencent la perception de la charge de travail, les relations interpersonnelles et la capacité d'un individu à rester engagé dans ses tâches quotidiennes.

Enfin, Tremblay, Sire et Balkin (2000) insistent sur la nécessité d'aligner les politiques organisationnelles avec les réalités du contexte externe. Lorsque les exigences de performance ne tiennent pas compte des contraintes personnelles ou sociétales des employés (comme le coût de la vie, les problèmes de logement, ou l'accès aux services publics), cela crée un déséquilibre perçu pouvant conduire à la frustration, à la fatigue psychologique, voire à une perte de sens au travail.

Ces travaux convergent vers une même conclusion : les facteurs externes agissent comme des amplificateurs de la démotivation, surtout lorsqu'ils exacerbent les tensions déjà présentes au sein de l'organisation. Une compréhension fine de ces éléments est essentielle pour développer des politiques RH inclusives, qui prennent en compte l'ensemble de l'environnement de vie du salarié, et pas uniquement sa performance en entreprise.

1.1.5 Les impacts de la démotivation

Selon Kahn (1990), la démotivation au travail se manifeste par un processus de désengagement personnel, dans lequel les individus retirent leur implication physique, cognitive et émotionnelle de leurs rôles professionnels. Ce retrait est souvent une réponse aux conditions psychologiques perçues comme défavorables, notamment le manque de sens, de sécurité ou de disponibilité. En l'absence de ces conditions, les employés cherchent à se protéger en prenant de la distance vis-à-vis de leurs tâches. Ce désengagement se traduit concrètement par une réduction de l'investissement personnel, une perte de créativité, une baisse d'efficacité et un isolement progressif au sein de l'équipe. Mobiliser des observations de terrain, Kahn (1990) illustre que des environnements de travail rigides, peu valorisants ou insécurisants incitent les travailleurs à ne plus mobiliser leur « vrai soi », compromettant ainsi leur performance, leur bien-être et la dynamique collective.

Dans une perspective complémentaire, Afrahi et al. (2021) montrent, à travers une revue systématique de 41 études, que le désengagement au travail entendu comme une prise de distance émotionnelle, cognitive et physique peut produire des effets variés. Bien que certaines recherches rapportent une baisse de la performance, en particulier en ce qui concerne les initiatives et l'implication discrétionnaire (Bakker et al., 2006, cités dans Afrahi et al., 2021), d'autres constatent que certains salariés continuent d'accomplir leurs tâches, malgré leur retrait affectif (Demerouti et al., 2014, cités dans Afrahi et al., 2021). L'un des effets les plus récurrents reste toutefois l'intention de départ, souvent liée à une perte d'attachement émotionnel et à une forme de résignation psychologique (Smith et al., 2013, cités dans Afrahi et al., 2021). De plus, Afrahi et al. (2021) soulignent les conséquences sur la santé mentale et physique, notamment l'apparition de douleurs, d'épuisement ou de détresse psychologique. Enfin, certains cas révèlent que le désengagement peut conduire à des transitions professionnelles positives, lorsqu'il est reconnu et accompagné, comme l'indique l'étude de Niessen et al. (Citée dans Afrahi et al., 2021), portant sur la reconversion après une période de retrait.

Dans un registre éthique, Newman et al. (2020) mettent en lumière les effets préoccupants du désengagement moral, considéré comme une forme avancée de démotivation. Dans ce cas, les employés justifient ou minimisent leurs comportements contraires à l'éthique, sans éprouver de

détresse morale. Ce processus cognitif, issu de la théorie sociale cognitive de Bandura (1986), permet aux individus de dissocier leurs actions de leurs standards moraux personnels. À partir de 62 études, les auteurs recensent une série d'impacts : augmentation des comportements déviants (tricherie, dissimulation, intimidation), intention accrue de quitter l'organisation (Nguyen, 2015, cité dans Newman et al., 2020), retrait des comportements prosociaux (soutien, coopération), mais aussi un effet de contagion collective lorsque les normes morales se dégradent au sein d'un groupe. Le désengagement moral, bien que souvent invisible, mine en profondeur la culture éthique de l'organisation, détériore les relations interpersonnelles et génère un climat délétère.

Dans le domaine de l'éducation, Zhang et al. (2020) ont étudié les impacts de la démotivation sur les performances linguistiques d'étudiants universitaires. Leur recherche révèle que la démotivation, souvent liée à l'expérience de l'échec, réduit significativement l'engagement cognitif et émotionnel des étudiants. Elle favorise une augmentation de l'anxiété, une baisse de concentration, une réduction de la participation et un affaiblissement de la persévérance dans l'apprentissage. Les auteurs soulignent que la démotivation agit indirectement via l'anxiété de performance et l'engagement en classe, deux facteurs médiateurs qui compromettent les résultats scolaires. En somme, la démotivation, en contexte éducatif, a des effets délétères sur l'estime de soi, l'intention d'apprendre, et la réussite à long terme.

Enfin, dans une perspective plus sociologique, Esterle-Hedibel (2006) analyse la démotivation comme un processus de désaffiliation progressive, qui peut toucher différents contextes de socialisation, qu'ils soient éducatifs, professionnels ou sociaux. Ce processus s'amorce souvent par une stigmatisation symbolique, un sentiment d'échec répété ou un manque de reconnaissance, poussant l'individu à se retirer des cadres institutionnels dans lesquels il ne se reconnaît plus. Ce retrait silencieux, alimenté par des inégalités structurelles et un accompagnement insuffisant, peut conduire à des formes d'exclusion sociale, de désengagement identitaire ou de comportements à risque. L'auteure insiste sur la responsabilité collective des institutions : qu'il s'agisse d'une école, d'un lieu de travail ou d'une administration, l'incapacité à proposer des réponses adaptées aux difficultés rencontrées peut involontairement renforcer l'isolement des individus concernés.

Dans une lecture complémentaire, Albert (2008) propose d'analyser le désengagement comme une rupture du lien entre le « soi » de l'individu et son environnement professionnel. Inspirée des travaux de Mead (1934), cette approche montre que l'engagement repose sur une articulation entre les expériences passées, les perceptions du présent et les représentations de l'avenir. Lorsque les projets professionnels ne trouvent plus d'ancrage dans une trajectoire personnelle cohérente, ou lorsque les interactions déstabilisent l'image que l'individu a de lui-même dans son rôle, un désengagement profond peut s'installer. Ce dernier ne se manifeste pas seulement par une baisse d'implication, mais par une véritable dislocation identitaire : l'individu ne reconnaît plus son « moi » dans l'activité qu'il exerce. Ce processus affecte la motivation de manière durable, notamment lorsque les attentes passées ou les promesses implicites de reconnaissance ne sont pas tenues, générant ainsi déception, retrait et désaffiliation progressive.

En somme, la démotivation qu'elle soit professionnelle, morale ou institutionnelle affecte profondément la capacité des personnes à s'engager dans leurs rôles sociaux. Elle agit comme un facteur de retrait, de désengagement, et parfois d'exclusion durable, en impactant la performance, la santé mentale, et la qualité des liens sociaux.

Si la démotivation permet de comprendre le retrait de l'engagement, le sens au travail constitue, à l'inverse, une des ressources clés susceptibles de nourrir la motivation et d'enraciner l'investissement professionnel. Cette deuxième grande partie s'intéresse donc aux fondements et aux facteurs qui influencent la quête de sens dans l'activité professionnelle.

1.2 LE SENS AU TRAVAIL

1.2.1 Définition du Sens au Travail

Le sens au travail est un concept complexe, pluriel et multidimensionnel, qui renvoie à la façon dont les individus comprennent, ressentent et donnent de la valeur à leur activité professionnelle. Il se construit à travers l'expérience subjective, les interactions sociales et le contexte organisationnel. Plusieurs auteurs proposent des approches diverses, que l'on peut organiser en trois grands axes : les définitions centrées sur l'individu, celles centrées sur la relation avec l'environnement, et enfin, les modèles multidimensionnels.

1.2.1.1 Le sens au travail comme expérience personnelle et subjective :

Selon Wrzesniewski et al (2003), Le sens du travail repose à la fois sur la nature du travail effectué et sur l'interprétation de sa valeur par les employés. Il correspond à la compréhension qu'ont les individus de ce qu'ils font au travail, ainsi qu'à la signification qu'ils attribuent à ce qu'ils accomplissent dans leur activité professionnelle.¹

Ces auteurs distinguent trois dimensions principales du sens : le poste, le rôle, et le soi au travail. Le sens est décrit comme un processus dynamique, en constante évolution selon les interactions sociales et l'exécution des tâches (Wrzesniewski et al., 2003). Cette approche permet de comprendre que les individus évaluent non seulement les tâches qu'ils accomplissent, mais également leur position dans la structure sociale de l'organisation, ainsi que l'image d'eux-mêmes qu'ils construisent au travail.

Dans une optique similaire, Wrzesniewski et al. (2013) et Commeiras et al. (2022) identifient trois manières fondamentales d'appréhender le travail : il peut être perçu comme un simple moyen de subsistance, un emploi permettant de subvenir à ses besoins ; comme une carrière, c'est-à-dire un vecteur d'évolution et de reconnaissance sociale ; ou encore comme une vocation, investie de valeurs morales ou sociales, et source de réalisation personnelle. Chacune de ces représentations influence de façon spécifique la manière dont les individus vivent et interprètent le sens de leur travail. D'autres chercheurs, comme Bunderson et Thompson. (2009) et Commeiras et al. (2022), insistent sur l'importance de l'alignement entre le travail et les valeurs personnelles. Le sens naît lorsque l'activité professionnelle est en cohérence avec les objectifs profonds de l'individu et ses principes fondamentaux. Dans cette lignée, Roberson. (1990) et Commeiras et al. (2022) propose une compréhension du sens articulée autour de trois axes interdépendants : les valeurs professionnelles, qui structurent les comportements attendus en milieu de travail ; la trajectoire professionnelle, qui renvoie aux buts que l'individu souhaite atteindre au cours de sa carrière ; et la centralité du travail, soit le degré d'importance que l'individu accorde à la sphère professionnelle

1 « Work meaning is defined as employees' understandings of what they do at work as well as the significance of what they do » (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003, p. 99)

dans sa vie globale. Ces différentes dimensions contribuent à nourrir une expérience du travail porteuse de sens, car elles reflètent les aspirations individuelles, les repères identitaires et les attentes de réalisation personnelle.

Pour Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010), il est important de distinguer "meaning" et "meaningfulness". Le premier correspond à ce que signifie le travail (la valeur interprétative), et le second à l'importance perçue de ce travail pour l'individu.²

Isaksen (2000), tel que repris par Commeiras et al. (2022), souligne que le sens attribué au travail joue un rôle central dans l'orientation des comportements professionnels. Il influence les décisions que prennent les individus, les activités auxquelles ils choisissent de s'investir, ainsi que les priorités qu'ils établissent dans leur vie professionnelle. En ce sens, le sens au travail agit comme une boussole interne qui guide les actions et les choix de gestion.

1.2.1.2 Le sens au travail comme relation avec l'environnement professionnel :

Selon Morin et Cherré. (1999) et Commeiras et al. (2022), le sens attribué au travail ne se limite pas à une construction personnelle et interne ; il est également façonné par le contexte professionnel dans lequel évolue l'individu. Ces auteurs proposent une distinction conceptuelle entre le « sens du travail », qui renvoie à la valeur que le travail revêt pour la personne elle-même, et le « sens au travail », qui émerge de l'interaction entre l'individu et son environnement. Ainsi, la signification accordée au travail est le fruit à la fois de perceptions individuelles et de dynamiques organisationnelles.

Dans cette continuité, Ariely et al. (2008) et Commeiras et al. (2022), le sens au travail peut être défini comme un état psychologique dans lequel la personne a le sentiment que son activité professionnelle est utile et contribue à la fois au bon fonctionnement de son organisation et au bien-être de la société. Ce sentiment de contribution renforce la perception de la valeur du travail accompli et participe à la construction d'un engagement plus profond envers son rôle professionnel.

2 « Meaningfulness refers to the amount of significance something holds for an individual. »
(Rosso et al., 2010)

Dans une perspective complémentaire, Ashforth et Pratt (2003) et Commeiras et al. (2022), le sens du travail repose sur l'alignement entre les valeurs personnelles d'un individu et les activités qu'il réalise dans son environnement professionnel. Lorsque les tâches accomplies sont perçues comme étant en cohérence avec ses convictions profondes, l'individu développe un sentiment d'authenticité et de signification dans son travail.

Enfin, Cherré et al. (2014) et Commeiras et al. (2022) complètent cette vision en soulignant que le sens répond à des besoins à la fois subjectifs (estime de soi, relations saines) et objectifs (sécurité, dignité). Le manque de sens peut même être pathogène, selon Morin (2008), engendrant maladie et détresse psychologique.

1.2.1.3 Le sens au travail comme construction multidimensionnelle :

Plusieurs auteurs ont tenté de structurer le concept de sens au travail à travers des modèles intégratifs. C'est notamment le cas de Morin et Forest. (2007) et Commeiras et al. (2022) soulignent que le sens au travail repose sur plusieurs caractéristiques fondamentales liées à la qualité de l'expérience professionnelle. L'une d'elles est l'utilité sociale du travail, qui renvoie à la perception qu'a l'individu d'accomplir une tâche qui bénéficie aux autres ou à la collectivité dans son ensemble, en contribuant de manière significative à la société. Une autre composante importante est la rectitude morale, selon laquelle le travail doit être perçu comme éthiquement justifiable, tant dans la manière dont il est réalisé que dans les effets qu'il produit.

Le sens au travail dépend également des occasions d'apprentissage et de développement qu'il offre. Il s'agit d'un emploi qui mobilise les compétences de l'individu, qui soutient son épanouissement personnel et qui l'aide à atteindre ses objectifs professionnels. L'autonomie constitue une autre dimension essentielle : le salarié doit pouvoir exercer son jugement, utiliser ses compétences, résoudre des problèmes et prendre des décisions en lien direct avec son activité. Enfin, la qualité des relations humaines joue un rôle central dans la construction du sens. Travailler dans un environnement où les échanges avec les collègues sont positifs, enrichissants et empreints de respect favorise un climat propice à la motivation et à l'engagement.

Dans une approche proche, Chalofsky (2003) et Commeiras et al. (2022) met en avant trois critères : la perception de soi au travail, la nature des missions, et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Gomez (2013) et Commeiras et al. (2022) propose une lecture tridimensionnelle du travail : subjective (valorisée par la reconnaissance), objective (liée à la performance), et collective (liée à la solidarité). De Gaulejac (2011) et Commeiras et al. (2022), enfin, suggère que le travail peut être appréhendé selon trois registres : le faire, l'avoir, et l'être.

1.2.2 Les Facteurs influençant le Sens au Travail

Le sens au travail est influencé par une multitude de facteurs, à la fois individuels, relationnels, organisationnels et spirituels. Dans leur revue de littérature, Rosso et al. (2010) identifient quatre grandes sources du sens au travail : le soi, les autres, le contexte de travail et la vie spirituelle.

1.2.2.1 Le Soi

Le sens que les individus accordent à leur travail prend souvent racine dans leur dimension personnelle, notamment à travers leurs valeurs, leur motivation et leurs croyances. Ces éléments internes façonnent leur perception de l'activité professionnelle et influencent la manière dont ils s'y engagent.

Les valeurs personnelles représentent des objectifs ou des états souhaités que les individus cherchent à atteindre à travers leur travail. Il peut s'agir, par exemple, de contribuer à une cause sociale, de rechercher la stabilité, ou encore de viser l'excellence dans une discipline. Ces valeurs ne sont pas universelles : elles varient selon les cultures, les contextes institutionnels ou encore les parcours de vie. Lorsqu'une personne perçoit que son emploi lui permet de réaliser ou d'incarner ses propres valeurs, cela contribue fortement à la construction du sens.³

3 "Work values... are 'the end states people desire and feel they ought to be able to realize through working'" (Nord et al., 1990, p. 21, cite dans Rosso et al., 2010, p. 96).

La motivation constitue également un pilier central du sens au travail. Lorsqu'une activité professionnelle est perçue comme ayant une réelle signification parce qu'elle est stimulante, enrichissante ou perçue comme utile elle devient alors source de motivation intrinsèque. Ce type de motivation ne dépend pas de récompenses extérieures, mais naît d'un sentiment de cohérence et de satisfaction intérieure. Plus une tâche est perçue comme ayant du sens, plus elle suscite l'engagement volontaire et durable.⁴

Enfin, **les croyances** que l'individu entretient à propos du travail, telles que l'importance qu'il lui accorde dans sa vie ou le degré d'implication qu'il manifeste, influencent également le sens qu'il en retire. Une forte implication professionnelle, ainsi qu'une centralité du travail dans l'identité personnelle, sont souvent associées à une perception plus élevée de la signification du travail. Le travail devient alors un espace d'expression de soi, un lieu d'accomplissement, et non un simple moyen de subsistance.⁵

1.2.2.2 Les Autres

Le sens attribué au travail ne se construit pas uniquement de manière individuelle. Il se forge également au contact des autres, à travers les relations interpersonnelles que l'individu entretient dans son environnement professionnel et personnel. Ces interactions jouent un rôle essentiel dans la perception que l'on a de la valeur et de l'utilité de son activité.

Les collègues contribuent de manière significative à cette construction du sens. Leurs comportements, leurs attitudes et les échanges quotidiens qu'ils entretiennent avec l'individu participent à un processus collectif d'interprétation du travail. Ce processus d'interprétation

4 "When employees experience their work as meaningful (i.e., significant, challenging, and complete), the potential for that work to be internally motivating is greatly improved." (Rosso et al., 2010, p. 96).

5 "Job involvement and work centrality... are often used as a means of operationalizing the amount of meaningfulness individuals see in their work." (Rosso et al., 2010, p. 97).

partagée basé sur des signes sociaux, des paroles, des gestes ou des comportements permet de valider, questionner ou renforcer le sens que chacun donne à son rôle professionnel.⁶

Les leaders ou responsables hiérarchiques exercent également une influence majeure sur le sens ressenti au travail. Par leur capacité à transmettre une vision, à donner une orientation claire et à valoriser les contributions individuelles, ils peuvent faire émerger chez les employés un sentiment d'appartenance à une mission plus large que leurs propres objectifs personnels. Lorsqu'un leader parvient à mobiliser autour d'un but collectif porteur de valeurs, le travail prend une dimension plus profonde et inspirante.⁷

Les groupes et communautés professionnelles représentent un autre levier de sens. L'identification à un collectif, qu'il soit formel (équipe, service, organisation) ou informel (réseaux de pairs, communautés de pratique), renforce le sentiment d'appartenance et nourrit une compréhension partagée du rôle et de la contribution de chacun. Ce sentiment d'être intégré à un tout cohérent et porteur donne au travail une signification qui dépasse la simple tâche à accomplir.⁸

Enfin, **la famille** joue un rôle indirect mais fondamental. Elle peut renforcer le sens au travail par des marques de soutien, de reconnaissance ou de fierté exprimées envers la personne. Lorsque l'entourage personnel valorise les efforts fournis au travail ou perçoit positivement l'engagement professionnel, cela vient conforter l'individu dans l'idée que ce qu'il fait est utile, reconnu et digne d'estime. À l'inverse, l'absence de reconnaissance ou le désintérêt familial peut fragiliser ce sentiment.⁹

6 "Coworkers can play a critical role in the meaning of work through an interpersonal sensemaking process." (Rosso et al., 2010, p. 100).

7 "Leaders can imbue work with meaningfulness by prompting employees to transcend their personal needs or goals in favor of a broader mission or purpose." (Rosso et al., 2010, p. 101).

8 "Psychological identifications with the work community are important determinants of work meanings." (Rosso et al., 2010, p. 101).

9 "Family may enhance positive meanings of work by... confirming the role of the work... by expressing admiration, respect, and love." (Rosso et al., 2010, p. 102).

1.2.2.3 Le Contexte de Travail

Le sens attribué au travail est également influencé par les caractéristiques structurelles et organisationnelles de l'environnement professionnel. Parmi les éléments les plus déterminants, la conception même des tâches et la manière dont l'organisation communique sa mission occupent une place centrale.

La conception des tâches constitue un levier essentiel dans l'expérience du sens. Lorsqu'un emploi offre un certain degré d'autonomie, une diversité dans les activités à réaliser, une identification claire des responsabilités et une perception de l'utilité ou de la portée des actions menées, il est perçu comme plus significatif par ceux qui l'occupent. Autrement dit, plus une personne a la possibilité de se reconnaître dans ce qu'elle fait, de varier ses actions, et de comprendre en quoi celles-ci ont un impact, plus elle développe un attachement profond et motivé à son travail.¹⁰

Par ailleurs, **la mission de l'organisation** joue un rôle structurant dans la manière dont les employés interprètent le sens de leur engagement professionnel. La façon dont les dirigeants formulent, incarnent et diffusent cette mission peut inspirer les individus, leur permettre de se projeter au-delà de leurs fonctions immédiates et de s'inscrire dans une vision plus large et porteuse de sens. Lorsque la mission organisationnelle est claire, cohérente avec les valeurs partagées et connectée à une finalité valorisante, elle favorise un sentiment d'adhésion et renforce la signification du travail au quotidien.¹¹

10 "Jobs allowing for higher levels of autonomy, skill variety, task identity, and task significance... lead to more experienced meaningfulness." (Rosso et al., 2010, p. 103).

11 "Leaders frame the mission... influencing perceptions of the meaning of their work." (Rosso et al., 2010, p. 103).

1.2.2.4 La Vie Spirituelle

La spiritualité favorise une approche existentielle du travail, en reliant l'activité professionnelle à une quête de transcendance, de totalité intérieure et de lien avec autrui.¹²

1.2.2.5 Les processus d'interprétation sociale du sens (Sensemaking)

Au-delà des relations interpersonnelles, **les processus d'interprétation sociale** jouent un rôle fondamental dans la construction du sens au travail. Selon Wrzesniewski, Dutton et Debebe (2003), les individus donnent du sens à leur travail en interprétant les comportements des autres à travers un processus appelé *interpersonal sensemaking*.¹³

Ces signaux peuvent être de nature affirmative (exprimant considération, reconnaissance, compétence) ou désaffirmative (manifestant l'indifférence, le mépris ou la négation de la valeur d'autrui)¹⁴

Les individus engagent alors un travail cognitif appelé *motive work* pour interpréter les intentions derrière ces comportements¹⁵

Ces processus sont d'autant plus essentiels que le sens au travail est partiellement influencé par la manière dont les autres valident, questionnent ou ignorent les efforts fournis. Ainsi, la reconnaissance ou le manque de reconnaissance perçus modulent directement la valeur symbolique du travail réalisé.

12 "Spirituality... emphasizes inner wholeness, interconnectedness, and transcendence as central to the work experience." (Rosso et al., 2010, p. 106).

13 "Interpersonal cues are defined as behaviors of an individual in context that are noticed by another person." (Wrzesniewski et al., 2003, p. 104)

14 "Affirming cues communicate regard, care, competence, worth... Disaffirming cues... communicate disregard, lack of value." (Wrzesniewski et al., 2003, p. 107)

15 "Doing motive work helps people know whether a behavior is diagnostic of another's beliefs and feelings." (Wrzesniewski et al., 2003, p. 109)

Maintenant que les concepts de démotivation et de sens au travail ont été explorés séparément, il devient crucial d'analyser leur articulation. Le lien entre ces deux dimensions permet de mieux comprendre comment les conditions de travail peuvent influencer sur la motivation des employés ou au contraire, les en protéger.

1.3 LE LIEN ENTRE DÉMOTIVATION ET SENS AU TRAVAIL

1.3.1 Comment la Démotivation influence le Sens au Travail ?

La démotivation influence profondément le sens que les individus accordent à leur travail, notamment lorsque celui-ci est perçu comme une simple nécessité dépourvue de valeur personnelle ou sociale. Dans leur étude fondatrice, Wrzesniewski et al. (1997) proposent une typologie des relations au travail distinguant les approches « Job », « Career » et « Calling », lesquelles traduisent différentes perceptions du sens au travail. Les auteurs soulignent que les individus qui voient leur emploi comme un « Job » se caractérisent par une forte anticipation des congés, une absence d'engagement émotionnel et une vision utilitaire du travail, réduit à un moyen de subsistance. Cette posture, souvent liée à une insatisfaction professionnelle, traduit une forme de désengagement qui s'apparente directement à la démotivation. Elle se manifeste notamment par le désir de changer de métier, une absence de fierté à l'égard de l'activité exercée et une volonté affirmée de ne pas encourager autrui à emprunter la même voie professionnelle. L'étude montre aussi que les personnes classées dans cette catégorie affichent les niveaux les plus faibles de satisfaction au travail, de bien-être global et d'implication. Ce lien entre démotivation et perte de sens se confirme par une corrélation inverse entre les profils « Job » et « Calling », ce dernier représentant une forme d'engagement élevé et porteur de sens. En d'autres termes, plus une personne s'éloigne d'une perception vocationnelle de son travail, plus elle risque de glisser vers une expérience marquée par l'indifférence, la routine et, inévitablement, la démotivation.

La perte de sens au travail n'est pas seulement une conséquence de tâches répétitives ou mal conçues, mais résulte souvent d'un manque de connexion entre l'activité professionnelle et des dimensions fondamentales du vécu individuel, telles que la croissance personnelle, la quête de sens global, ou encore le sentiment de contribuer à un bien commun. Selon Steger et al. (2012), le travail porteur de sens repose sur trois piliers : l'expérience d'un sens personnel dans l'activité,

l'intégration du travail dans la construction du sens de la vie, et la perception que son travail bénéficie à autrui ou à une cause plus grande que soi. Or, la démotivation vient précisément fragiliser ces trois dimensions. Lorsqu'un employé ne perçoit plus son travail comme utile, valorisant ou porteur de sens, il perd l'ancrage nécessaire à une expérience professionnelle épanouissante. Les auteurs montrent que l'absence de sens est associée à une baisse de l'engagement, de la satisfaction, de la motivation intrinsèque, ainsi qu'à une hausse des intentions de départ et de l'absentéisme. Cette dynamique révèle un cercle vicieux : plus le travail perd sa signification subjective, plus l'individu se détache émotionnellement et cognitivement de son activité, ce qui alimente la démotivation.

La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan et appliquée au travail par Gagné et Deci (2005), met en lumière les liens profonds entre la motivation, les besoins psychologiques fondamentaux, et la construction du sens au travail. Selon cette approche, les individus trouvent du sens dans leur activité professionnelle lorsqu'ils peuvent satisfaire trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et le lien social. Or, la démotivation surgit précisément lorsque ces besoins sont ignorés, frustrés ou menacés par l'environnement organisationnel. Gagné et Deci montrent que les contextes de travail perçus comme contrôlants marqués par des pressions externes, des récompenses conditionnelles, un manque de reconnaissance ou de choix diminuent la motivation autonome des employés, les conduisant à agir par obligation plutôt que par conviction. Cette pression externe déplace le locus de causalité perçu de l'interne vers l'externe, créant un sentiment d'aliénation au travail. À mesure que les employés perdent leur capacité à se reconnaître dans leurs actions professionnelles, le travail devient une simple contrainte à subir, vidée de sens personnel.

La démotivation professionnelle peut s'installer de manière lente et insidieuse, particulièrement lorsqu'elle s'accompagne d'un effacement progressif des repères qui confèrent du sens au travail. Dans leur étude sur le management hospitalier, Fender et al. (2009) montrent que cette perte de sens est fréquemment provoquée par l'absence ou l'insuffisance de reconnaissance, notamment non monétaire. Lorsque les travailleurs ne se sentent plus valorisés dans leurs efforts, leurs compétences ou leur investissement personnel, ils tendent à percevoir leur activité comme vide de signification, ce qui conduit à une forme de désengagement émotionnel et cognitif. L'article souligne que les mutations rapides du travail rationalisation des coûts, technologies de contrôle,

exigences de performance perturbent la finalité perçue des tâches quotidiennes, amenant les individus à adopter une posture mécanique, voire résignée. La démotivation devient alors le symptôme visible d'un effritement du lien identitaire avec le travail.

La démotivation survient souvent lorsqu'il y a une dissonance entre les attentes profondes des individus et la réalité de leur activité professionnelle. Morin et Cherré (1999) soulignent que le sens du travail émerge d'un équilibre fragile entre les valeurs personnelles, les représentations du travail et la possibilité de se réaliser à travers ses tâches. Lorsque cet équilibre est rompu – parce que les cadres ne se reconnaissent plus dans les finalités poursuivies par l'organisation, ou que les tâches perdent leur dimension humaine au profit de logiques de performance déshumanisées – le travail se vide de sa substance. Les auteurs indiquent que cette perte de sens n'est pas toujours brutale : elle s'installe souvent de manière progressive, dans un climat d'usure psychologique, de banalisation des tâches et de perte de repères. Dans ce contexte, la démotivation devient un mécanisme de protection psychique : les individus se désengagent pour éviter le conflit de valeurs ou la souffrance éthique liée à l'incohérence entre ce qu'ils font et ce qu'ils croient.

La démotivation peut également se traduire par un état émotionnel persistant, que Michailidis et Cropley (2017) identifient comme une forme de rancœur chronique ou "embitterment". Cette émotion négative, issue de perceptions répétées d'injustice ou d'humiliation organisationnelle, altère profondément la capacité d'un individu à rester engagé dans son travail. Leurs résultats montrent que cette rancœur, lorsqu'elle s'installe, empêche toute forme de récupération psychologique et maintient l'individu dans un cycle de rumination et de retrait. Dans ce contexte, le sens au travail se dissout, remplacé par une logique de défense, de méfiance et d'évitement. La démotivation devient alors plus qu'un désintérêt : elle s'ancre dans un vécu d'injustice non réparée, entraînant un désengagement affectif profond et durable, y compris dans des professions historiquement porteuses de sens comme les soins ou l'éducation.

La démotivation au travail peut aussi s'enraciner dans une rupture entre l'activité professionnelle quotidienne et la quête existentielle de sens, telle que conceptualisée par la logothérapie de Morrison et al. (2007) montrent que lorsque les individus ne parviennent plus à relier leur travail à une finalité personnelle ou à une cause plus grande qu'eux, ils entrent dans un état de vide existentiel. Ce vide se manifeste par une perte d'engagement, une diminution du bien-

être et un désintérêt profond pour les tâches professionnelles. Les auteurs insistent sur la nécessité de créer un environnement où les employés peuvent découvrir ou redécouvrir le sens de leur travail, notamment en exerçant leur autonomie, en développant leur responsabilité personnelle, et en se reliant à des valeurs transcendantes. En ce sens, la démotivation ne reflète pas seulement une fatigue ou une lassitude, mais une déconnexion spirituelle avec la mission professionnelle, exacerbée par un environnement qui ne reconnaît pas l'importance du sens au travail.

En somme, ces différentes perspectives confirment que la démotivation ne se limite pas à une baisse d'énergie ou de rendement, mais incarne une véritable crise du lien au travail. Lorsqu'un individu ne se reconnaît plus dans ce qu'il fait, lorsqu'il ne perçoit plus d'utilité ou de finalité à ses efforts, le sens au travail s'efface, emportant avec lui la motivation et l'engagement. Comprendre cette interaction permet d'envisager le sens non seulement comme une ressource psychologique, mais aussi comme un levier stratégique dans la prévention de la démotivation au sein des organisations.

1.3.2 Le rôle du sens au travail dans la prévention de la démotivation

Alors que la démotivation traduit une rupture du lien entre l'individu et son travail, le sens au travail apparaît comme une ressource centrale pour réactiver l'engagement, nourrir la motivation intrinsèque et prévenir l'usure psychologique. Plusieurs recherches récentes ont mis en évidence que le sens au travail ne constitue pas uniquement une finalité personnelle, mais agit également comme un levier actif contre le désengagement professionnel.

Pour Steger et al. (2012), le travail porteur de sens repose sur trois dimensions principales : le sentiment de valeur personnelle associée au travail (positive meaning), la capacité du travail à contribuer à la construction de sens dans sa vie (meaning-making through work), et la perception d'un impact au service d'un bien plus grand que soi (greater good motivations). Ces éléments sont fortement liés à la satisfaction, à la motivation intrinsèque et à l'engagement au travail, tout en étant négativement corrélés à l'absentéisme et à la détresse psychologique (Steger et al., 2012). Ainsi, le sens perçu au travail agit comme un facteur de protection contre la démotivation en consolidant le sentiment d'utilité et d'appartenance.

Dans une perspective complémentaire, Rosso et al. (2010) identifient sept mécanismes par lesquels le travail peut devenir porteur de sens : l'authenticité (être en accord avec soi-même), l'auto-efficacité, l'estime de soi, le sentiment de but, l'appartenance, la transcendance et l'interprétation sociale. Ces mécanismes contribuent à forger une expérience professionnelle signifiante, favorisant la motivation intrinsèque et renforçant la résilience face aux tensions professionnelles (Rosso et al., 2010). De plus, ces auteurs soulignent que le contexte organisationnel notamment la clarté de la mission, l'autonomie, la variété des tâches et le leadership inspirant joue un rôle déterminant dans l'émergence du sens, et donc dans la prévention du désengagement.

Lips-Wiersma et Morris (2009), quant à elles, insistent sur le fait que le sens ne peut être « imposé » par l'organisation, mais qu'il doit émerger d'un processus intrinsèque. Les auteurs identifient quatre grandes sources de sens : le développement de soi, le service à autrui, l'unité avec les autres, et l'expression du plein potentiel. Ce cadre théorique montre que le travail porteur de sens ne se limite pas à une vision idéalisée, mais implique également la reconnaissance des tensions, de l'imperfection et de la complexité humaine. Ce réalisme existentiel permet à l'individu de maintenir une forme d'engagement même en situation difficile, réduisant ainsi les risques de démotivation chronique (Lips-Wiersma et Morris, 2009).

En définitive, ces travaux convergent pour montrer que le sens au travail peut fonctionner comme un rempart actif contre la démotivation. En activant des processus psychologiques internes (authenticité, but, reconnaissance), en favorisant l'engagement social (appartenance, contribution au bien commun), et en permettant une élaboration personnelle du sens, le travail devient non seulement supportable, mais potentiellement source d'épanouissement. Il en résulte que préserver ou restaurer le sens au travail constitue un enjeu stratégique, tant pour la santé psychologique des individus que pour la performance des organisations.

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'analyse croisée de la motivation, de la démotivation et du sens au travail révèle une articulation complexe entre ces concepts, particulièrement dans les contextes marqués par la précarité professionnelle, la migration et les ruptures identitaires. Si la littérature met en lumière l'importance du sens comme levier de mobilisation, peu d'études ont exploré de manière approfondie comment la démotivation peut agir sur la quête de sens des personnes. Ce vide théorique, identifié au terme de cette revue, justifie pleinement l'intérêt d'une recherche ancrée dans un vécu réel.

Dès lors, ce mémoire vise à comprendre comment la démotivation, lorsqu'elle est vécue dans un contexte de précarité et de contraintes personnelles, influence la construction, la perte ou la restauration du sens au travail. À travers l'analyse réflexive d'un parcours personnel, il s'agit d'éclairer les mécanismes à l'œuvre dans cette dynamique, en s'appuyant sur les cadres théoriques mobilisés précédemment.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique représente la structure qui guide la conduite d'une recherche en fonction des objectifs visés. Il s'agit d'un plan d'action élaboré par le chercheur afin d'assurer la cohérence et la rigueur du processus scientifique (Gagnon et Fortin, 2016).

Dans cette section, nous précisons notre positionnement épistémologique, celui-ci étant étroitement lié à notre problématique de recherche. En effet, toute production de connaissances repose sur une certaine conception de ce qu'est la connaissance, sur les présupposés qui l'accompagnent, ainsi que sur les critères qui en déterminent la validité. C'est pourquoi il est essentiel, pour tout chercheur, de clarifier les fondements théoriques qui orientent son regard scientifique (Gavard et al., 2004).

2.1 ÉPISTÉMOLOGIE

Avant de présenter notre propre posture épistémologique, il convient de clarifier les notions de paradigme et de paradigme épistémologique. Un paradigme peut être compris comme un cadre de référence global qui influence la manière dont les chercheurs perçoivent le monde, structurent leurs raisonnements et orientent leurs actions. Il s'agit d'un système de représentations, de valeurs et de normes qui guide les pratiques de recherche en fonction d'une vision philosophique particulière (Gagnon et Fortin, 2016).

Les paradigmes épistémologiques, quant à eux, désignent les grands courants intellectuels auxquels les chercheurs s'identifient pour fonder leur conception de la connaissance. Ils influencent les choix méthodologiques et théoriques tout au long du processus de recherche (Gavard et al., 2004).

Dans le champ des sciences humaines et sociales, deux paradigmes sont fréquemment mobilisés : l'approche interprétative, centrée sur la compréhension des phénomènes dans leur contexte, et l'approche post-positiviste, qui vise une explication plus structurée et objectivée des réalités étudiées (Gagnon et Fortin, 2016).

Dans la section qui suit, nous allons clarifier deux approches épistémologiques majeures mobilisées dans les sciences sociales : le positivisme et le constructivisme. Ces paradigmes représentent des visions du monde distinctes qui orientent la manière dont les chercheurs conçoivent la production de connaissances et le rôle du chercheur dans l'analyse des phénomènes.

2.1.1 Le positivisme

Le positivisme repose sur une approche empirique qui considère l'existence d'une réalité objective, indépendante de l'observateur. Ce courant de pensée postule que les phénomènes sociaux peuvent être étudiés de manière similaire aux phénomènes naturels, en les fragmentant en éléments simples et observables (Gagnon et Fortin, 2016, p. 28).

2.1.2 Le constructivisme

Le constructivisme s'inscrit dans le paradigme interprétatif, tel que le rappellent Gagnon et Fortin (2016, p. 26), qui le situent aux côtés de la théorie critique au sein de cette famille de pensée. Selon cette perspective, le chercheur adopte une démarche inductive : il part de situations particulières pour construire des interprétations générales, en tenant compte du contexte dans lequel les phénomènes sont observés.

Dans cette optique, le chercheur constructiviste cherche à comprendre sa propre expérience et à en dégager du sens. Albert et Couture (2013, p. 193) soulignent que l'approche constructiviste pragmatique permet de reconnaître la validité des connaissances issues de récits personnels, légitimant ainsi leur intégration dans la recherche.

La présente étude s'inscrit dans une posture constructiviste pragmatique, notamment à travers l'utilisation de l'autopraxéographie (cf. section suivante). Ce positionnement épistémologique repose sur l'idée que la connaissance est construite à partir des représentations humaines, dans le but de donner du sens aux situations vécues. Ainsi, la vérité n'est pas perçue comme une reproduction fidèle de la réalité, mais plutôt comme un moyen de compréhension du monde. La production de savoirs passe par une démarche réflexive et abductive, où les allers-retours entre expérience et théorie permettent une construction progressive de la connaissance (Avenier et al., 2011, cité dans Albert, 2017, p. 78).

Albert et Couture (2013, p. 192) précisent que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) soutient le développement de référentiels permettant de légitimer les méthodologies autobiographiques. Ce processus, bien qu'exposé de manière linéaire pour faciliter la compréhension, est en réalité marqué par de nombreux allers-retours. Il débute par la rédaction d'un récit personnel par un praticien-chercheur, suivi d'un travail épistémique sur le récit lui-même, puis d'un approfondissement à l'aide d'une littérature variée. Cette démarche permet, en fin de compte, la production de connaissances à portée plus générale.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

Cette recherche s'inscrit dans une approche méthodologique autopraxéographique. Il s'agit d'une méthode qui permet à des praticiens-chercheurs – c'est-à-dire des personnes ayant une expérience directe dans le domaine étudié – de produire des savoirs à portée générale, tout en prenant du recul sur des situations vécues, parfois difficiles à interpréter sur le moment (Albert, 2017).

La démarche autopraxéographique repose sur plusieurs étapes. Elle commence par la rédaction de témoignages sincères, relatant des expériences personnelles sans visée d'analyse immédiate. Le récit est écrit de manière spontanée, dans une posture d'observation de soi. Cette première phase constitue un point de départ pour un travail réflexif dans lequel le praticien-chercheur revient sur ses expériences, les déconstruit, les reformule, puis les affine progressivement pour leur donner une forme la plus fidèle et rigoureuse possible à la réalité vécue (Albert, 2017).

Dans le cadre de cette étude, le corpus sera constitué d'expériences professionnelles vécues par le chercheur lui-même, en lien avec la démotivation dans le milieu de travail. Ces témoignages serviront de base à une analyse approfondie. Le processus consistera d'abord à réexaminer les récits à travers différentes grilles théoriques, afin d'enrichir la compréhension initiale. Ensuite, une mise en relation de ces expériences personnelles avec des apports de la littérature scientifique permettra de produire des savoirs transférables à d'autres contextes professionnels (Albert et Michaud, 2016, cités dans Albert et al., 2019).

2.3 LES PRÉCAUTIONS ÉTHIQUES

L'éthique en recherche regroupe un ensemble de principes fondamentaux qui orientent la conduite du chercheur tout au long du processus scientifique. Ces principes concernent notamment la formulation de la question de recherche, la nature de l'étude, le recrutement des participants, ainsi que la collecte et l'analyse des données, chacun de ces éléments devant être abordé avec rigueur et responsabilité (Gagnon et Fortin, 2016).

Dans le cadre d'une posture épistémologique constructiviste pragmatique, où le chercheur constitue lui-même le principal sujet d'étude, le recours à un comité d'éthique n'est généralement pas requis. Toutefois, afin de préserver l'intégrité et la confidentialité des personnes mentionnées dans les témoignages, les noms évoqués seront systématiquement modifiés. Cette démarche vise à assurer l'anonymat des individus concernés, conformément aux exigences éthiques de la recherche.

2.4 UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS LE PROCESSUS DE RECHERCHE

Dans le cadre de ce mémoire, l'intelligence artificielle, en particulier l'outil ChatGPT développé par OpenAI, a été utilisée comme soutien méthodologique tout au long du processus de rédaction. Son usage s'est inscrit dans une logique d'accompagnement et non de substitution au travail intellectuel de l'étudiant. Elle a permis d'orienter efficacement la recherche d'articles scientifiques, de structurer les idées initiales en un plan de rédaction cohérent et progressif, et de formuler les paragraphes dans un style adapté aux exigences académiques. De plus, l'outil a été mobilisé pour clarifier certaines formulations, corriger les fautes d'orthographe, réorganiser les arguments afin d'assurer leur cohérence interne, et vérifier la conformité des citations bibliographiques au format APA (7e édition). L'ensemble de ces interventions a été encadré par une posture critique et réflexive, dans le respect des normes éthiques et scientifiques en vigueur. Ainsi, l'intelligence artificielle a été utilisée comme un levier de rigueur, de clarté et de professionnalisation de l'écriture, tout en préservant l'originalité et la responsabilité intellectuelle de l'auteur du mémoire.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

3.1 PRÉSENTATION PERSONNELLE ET PARCOURS ACADÉMIQUE

Je me nomme BENOUIS Rostom Aymen Kaddour, et j'ai 31 ans. Originaire d'Algérie, mon parcours académique et professionnel a été façonné par une passion profonde pour les sciences et l'ingénierie. Depuis mon plus jeune âge, j'ai nourri une curiosité insatiable pour les disciplines techniques, ce qui m'a naturellement orienté vers des études scientifiques.

Dès l'obtention de mon baccalauréat en sciences naturelles avec mention en 2013, j'ai poursuivi mes études dans un domaine qui me tenait à cœur : l'hydraulique et les infrastructures hydrauliques. Cette orientation académique m'a conduit à intégrer l'École Nationale Supérieure d'Hydraulique en Algérie, où j'ai obtenu en 2018 mon diplôme d'ingénieur spécialisé en ouvrages hydrauliques. Mon choix de formation ne relevait pas uniquement d'une affinité avec les sciences de l'ingénierie, mais aussi d'une volonté d'avoir un impact concret sur le développement des infrastructures essentielles à la gestion des ressources en eau.

Cependant, au fil de mes expériences professionnelles, j'ai pris conscience qu'au-delà des compétences techniques, la gestion des équipes et des ressources humaines joue un rôle clé dans la réussite des projets. Un ingénieur, aussi qualifié soit-il, ne peut réussir seul. Le leadership, la motivation des employés, la gestion du stress et des conflits organisationnels sont autant de facteurs déterminants pour assurer une performance optimale en entreprise.

Cette prise de conscience a été un tournant décisif dans mon parcours et m'a poussé à envisager une spécialisation complémentaire. Souhaitant allier mon expertise technique à une meilleure compréhension des dynamismes humains et organisationnels, j'ai pris la décision

de poursuivre une maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Ce programme me permettrait de développer des compétences en gestion des talents, motivation et performance organisationnelle, tout en ouvrant de nouvelles perspectives professionnelles à l'international.

Loin d'être un simple changement de trajectoire, cette réorientation académique représente pour moi une évolution stratégique, en adéquation avec les réalités du marché du travail et les exigences croissantes du monde professionnel. À travers cette formation, mon objectif est de devenir un gestionnaire polyvalent, capable d'optimiser le potentiel humain tout en tenant compte des contraintes techniques et opérationnelles.

Ainsi, mon parcours est le reflet d'une quête constante d'apprentissage et d'adaptation, où sciences de l'ingénieur et sciences de la gestion se rejoignent pour répondre aux défis contemporains du monde du travail.

3.2 L'ENTRÉE DANS LE MONDE DU TRAVAIL : ATTENTES ET DÉSILLUSIONS

3.2.1 Un jeune ingénieur face au marché du travail

L'obtention de mon diplôme d'ingénieur en hydraulique en 2018 représentait bien plus qu'une simple réussite académique ; c'était l'aboutissement de plusieurs années d'efforts, de persévérance et de sacrifices. Comme tout jeune diplômé, j'abordais cette nouvelle phase de ma vie avec optimisme et ambition. Convaincu que mes compétences techniques, couplées à ma détermination, allaient me permettre de m'intégrer rapidement sur le marché du travail, j'étais prêt à mettre mon savoir-faire au service de projets d'envergure.

Dans cette optique, l'une des premières opportunités professionnelles qui s'est présentée à moi fut une sélection pour un entretien dans une agence publique de gestion hydraulique. Cette institution stratégique en Algérie, spécialisée dans la gestion et la supervision des infrastructures hydrauliques, constituait une perspective idéale pour lancer ma carrière. Cet entretien représentait une occasion en or de mettre en pratique mes

compétences acquises durant mes années de formation et de contribuer à des projets d'intérêt national.

Le processus de recrutement était exigeant. Après plusieurs étapes d'évaluation menées par différents responsables de département, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec la directrice elle-même. Malgré la pression et le stress inhérents à ce type d'évaluation, j'ai su démontrer mon sérieux, mes capacités analytiques et mon engagement professionnel. Mon profil a été retenu, et l'institution m'a proposé de signer une promesse de fidélité, garantissant que je ne quitterais pas mon poste après avoir bénéficié des formations internes et à l'étranger proposées par l'agence.

Emporté par l'enthousiasme et la confiance en cette opportunité, j'ai immédiatement accepté l'offre, sans même négocier mon salaire. À ce stade, l'aspect financier importait peu à mes yeux : ma priorité était d'obtenir un poste stable et porteur d'avenir. Cependant, quelques jours après cet entretien prometteur, une réalité brutale s'est imposée à moi : aucune confirmation ne me parvenait. L'attente, d'abord anodine, s'est transformée en inquiétude, puis en frustration.

3.2.2 Une instabilité politique aux conséquences imprévues

Au fil des semaines, face à ce silence administratif, j'ai cherché à obtenir des réponses. En échangeant avec d'autres candidats ayant passé le même processus de recrutement, j'ai réalisé qu'ils se trouvaient eux aussi dans l'attente, sans aucune information officielle. C'est alors que j'ai pris conscience d'une réalité qui dépassait largement mon cas personnel : mon avenir professionnel ne dépendait plus seulement de mes compétences, mais également du contexte politique et économique du pays.

En effet, cette période coïncidait avec le début du mouvement populaire du Hirak, une révolte massive qui a secoué l'Algérie en réaction au cinquième mandat présidentiel d'Abdelaziz Bouteflika. Ce soulèvement, d'une ampleur inédite, a entraîné un gel des

recrutements dans le secteur public, paralysant ainsi des milliers d'embauches prévues, dont la mienne.

Cette situation a marqué un premier choc dans mon parcours professionnel. Pour la première fois, je réalisais que la réussite académique et la volonté personnelle ne suffisaient pas toujours à garantir une insertion professionnelle stable. J'avais toutes les qualifications requises, mais le contexte économique et politique me privait d'opportunités. Ce constat a engendré en moi un profond sentiment d'impuissance, une frustration croissante face à un avenir qui semblait se dérober sous mes pieds.

3.2.3 Une réorientation par nécessité : de l'ingénierie au secteur touristique

Face à cette impasse, je n'avais pas vraiment d'option. Il fallait que je travaille, ne serait-ce que pour subvenir à mes besoins et rester actif dans le monde du travail. Ce n'était pas un choix de cœur, encore moins une opportunité alignée avec mes ambitions. Mais faute de mieux, j'ai accepté un poste d'agent de réservation dans l'agence de voyage de mon frère.

Honnêtement, je n'avais aucune motivation pour ce travail. Ce n'était pas mon domaine, et je savais dès le départ que je ne m'y projeterais pas. Je venais d'obtenir mon diplôme, rempli d'ambitions pour ma carrière, et me retrouver dans un secteur totalement différent était frustrant. J'avais le sentiment de mettre mes rêves entre parenthèses.

Bien sûr, j'ai fini par apprendre des choses, comme la gestion de clientèle et la négociation, mais ce n'était pas ça l'important. Ce job n'était pas un tremplin pour moi, juste une nécessité. Chaque jour, je me forçais à aller travailler, sans passion ni envie, simplement parce que je n'avais pas le choix.

En plus de ça, la pression extérieure n'aidait pas. Ma famille, mes proches... tous me demandaient sans cesse :

« Tu as trouvé quelque chose dans ton domaine ? »

Leur insistance, même bienveillante, me rappelait constamment que je n'étais pas là où je voulais être. Plus le temps passait, plus je ressentais un profond malais. J'avais l'impression de tourner en rond, d'être coincé dans une situation qui ne me correspondait pas. Cette période a été marquée par beaucoup de frustration, de doutes, et une démotivation totale face à mon travail.

3.2.4 Une décision stratégique : l'exil temporaire en Turquie

Face à la pression sociale et à l'absence de perspectives en Algérie, j'ai ressenti le besoin de prendre du recul. Ce n'était pas une décision prise sur un coup de tête, mais plutôt le fruit de nombreuses discussions avec un ami proche qui m'a encouragé à partir. Pour mon entourage, j'ai présenté mon voyage en Turquie comme un projet structuré : travailler tout en poursuivant des études. Mais en réalité, mon objectif principal était tout autre. J'avais besoin de m'éloigner du bruit, de la pression familiale et sociale, et de ce sentiment d'échec qui me pesait. J'avais simplement besoin de temps et d'espace pour moi, pour réorganiser mes idées et réfléchir à mon avenir.

Une fois en Turquie, mon seul souci était de travailler pour subvenir à mes besoins et financer un projet qui germait en moi depuis un moment : partir au Canada pour y poursuivre mes études. Ce plan s'est précisé à force de discussions avec d'anciens camarades d'université qui avaient trouvé de réelles opportunités là-bas et m'ont encouragé à les rejoindre.

Pendant cette période, j'ai enchaîné plusieurs emplois sans véritable choix, uniquement pour subvenir à mes besoins. J'ai d'abord travaillé comme agent de réservation dans une agence de voyage, un poste similaire à celui que j'occupais en Algérie. Ensuite, j'ai exercé en tant que guide touristique, où je devais accompagner des clients et répondre à leurs questions. J'ai également été agent immobilier, m'occupant des transactions entre acheteurs et vendeurs. Enfin, j'ai travaillé dans le commerce du textile, où je me chargeais d'exporter des vêtements de la Turquie vers l'Algérie. Ces emplois n'étaient pas un projet de carrière, mais juste des moyens de gagner ma vie durant cette période.

Je n'avais pas d'ambition particulière dans ces métiers. Mon objectif était simple : travailler, gagner ma vie et avancer vers mon projet. Ce n'était pas une période facile, d'autant plus que j'ai vécu presque toute la crise du Covid en Turquie. Là-bas, j'ai réellement compris ce que signifiait être loin de chez soi et être seul face à ses responsabilités.

J'ai aussi appris à voir le travail autrement. Peu importe mon diplôme, en Turquie, il fallait accepter n'importe quel emploi pour s'en sortir. J'ai travaillé avec des gens qui n'avaient jamais fait d'études, d'autres qui avaient un niveau bien plus élevé que moi, mais pour finir, dans ce contexte, nous étions tous égaux. Petit à petit, j'ai mis de côté mon titre d'ingénieur. Je n'étais plus un diplômé cherchant une carrière, j'étais juste une personne qui travaillait pour vivre, sans ambition particulière.

3.2.5 Un retour en Algérie marqué par une remise en question

Après près de deux ans passés en Turquie, j'ai pris la décision de rentrer en Algérie en 2021. Dès mon retour, la première question que l'on m'a posée fut celle que je redoutais le plus :

« Qu'as-tu gagné en partant ? As-tu trouvé ton chemin ? »

Mon retour en Algérie en 2021 n'était pas une remise en question, mais plutôt une étape prévue dans mon parcours. Depuis mon séjour en Turquie, l'idée de partir au Canada s'était renforcée à force de discussions avec d'anciens camarades d'université qui avaient trouvé de réelles opportunités là-bas et qui m'avaient encouragé à les rejoindre. Ce projet n'était pas encore totalement concret au début, mais plus j'avancais, plus il devenait une évidence.

En Turquie, chaque emploi que j'ai occupé avait un but précis : me préparer financièrement et mentalement à cette transition. J'ai travaillé dur pour économiser, tout en prenant le temps de mieux comprendre ce que ce changement impliquerait. Le Canada représentait une nouvelle opportunité, un endroit où je pourrais enfin me donner une vraie chance d'intégrer le marché du travail dans mon domaine.

Une fois que j’ai senti que j’étais prêt à entamer les procédures, j’ai décidé de rentrer temporairement en Algérie. Ce retour n’était pas dans l’optique de m’y réinstaller, mais simplement une étape nécessaire pour finaliser mes démarches administratives et préparer mon départ. Contrairement aux périodes précédentes où je naviguais dans l’incertitude, cette fois-ci, j’avais un cap : tenter ma chance au Canada et voir quelles opportunités pourraient s’ouvrir à moi.

Ce voyage n’était pas garanti, je n’avais aucune certitude sur ce qui m’attendait là-bas, mais une chose était claire : je devais essayer. Plutôt que de rester bloqué dans un système où mes efforts ne menaient à rien, j’ai choisi de prendre le risque d’un nouveau départ, avec l’espoir de construire quelque chose de plus stable et aligné avec mes ambitions.

3.3 MON ARRIVÉE AU QUÉBEC : ENTRE AMBITIONS ET DÉFIS D’INTÉGRATION

3.3.1 Prise de décision et départ pour le Québec : une ambition mûrement réfléchie

Mon projet d’études au Canada ne s’est pas construit du jour au lendemain, mais il est devenu une évidence au fil de mon parcours en Turquie. À ce moment-là, mon principal objectif était de trouver un moyen de me stabiliser professionnellement et de m’orienter vers le marché du travail dans mon domaine, l’ingénierie hydraulique. Après de nombreuses discussions avec des amis qui avaient fait le choix du Canada, j’ai compris que poursuivre des études là-bas pouvait être un levier stratégique : non seulement cela me permettait d’obtenir un diplôme reconnu, mais surtout, cela ouvrait la porte à un parcours plus structuré pour intégrer le marché du travail.

Mon objectif était clair : finaliser un programme d’études, obtenir mon diplôme, et ainsi pouvoir entamer les démarches pour changer mon statut d’étudiant vers celui de travailleur grâce au permis de travail post-diplôme. Cette transition était essentielle pour accéder aux opportunités professionnelles et chercher un poste en ingénierie hydraulique. La maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail que j’ai choisie était donc un double

avantage : d'un côté, elle m'offrait des compétences utiles en gestion, et de l'autre, elle me permettait d'entrer légalement dans le système de travail canadien.

Avant mon départ, j'avais soigneusement planifié cette étape, en prenant en compte les contraintes financières et les démarches administratives nécessaires pour assurer une transition fluide après mes études. Je savais que ce parcours nécessitait de la patience et de la persévérance, mais c'était une étape incontournable pour atteindre mon objectif principal : entrer sur le marché du travail et saisir les opportunités dans mon domaine d'expertise.

3.3.2 Arrivée et premières impressions : entre enthousiasme et choc de la réalité

Le 22 juillet 2023, après des mois de préparation, j'ai enfin posé les pieds au Québec. J'attendais ce moment avec impatience, convaincu que ce serait un tournant important dans ma vie. Mais en arrivant, j'ai vite compris que l'excitation s'accompagnait aussi de beaucoup d'incertitudes et d'adaptations.

L'un des premiers chocs a été de quitter mes proches, et surtout de partir juste après mon mariage, la veille de mon départ. Laisser ma femme et ma famille derrière moi n'a pas été facile. Ce voyage n'était pas seulement une nouvelle étape académique, c'était aussi une énorme responsabilité : réussir ici, m'installer et préparer le terrain pour que ma famille puisse me rejoindre un jour.

Dès mon arrivée, la recherche de logement a été une vraie galère. Je savais que ce ne serait pas simple, mais je ne m'attendais pas à autant de difficultés. À Rimouski, les logements étaient rares, et avec les délais serrés avant mon départ, je n'avais pas beaucoup de choix. J'ai finalement loué un appartement avec un ami, mais c'était loin d'être l'idéal : un sous-sol sombre, mal isolé, difficile à supporter pendant l'hiver. En plus, la propriétaire avait des problèmes mentaux, ce qui créait une ambiance pesante et remplie de tensions. Ce cadre difficile a rapidement pesé sur mon moral et ma motivation.

L'hiver québécois a été un autre choc. Même si j'avais déjà vécu à l'étranger, je n'avais jamais connu un froid aussi extrême. Les journées courtes, le manque de soleil et le froid

glacial ont eu un impact direct sur mon énergie et ma productivité. Il m’a fallu du temps pour m’adapter et revoir complètement mes habitudes pour affronter cette nouvelle réalité.

Mon arrivée au Québec n’a donc pas été aussi simple que je l’avais imaginé. Entre la séparation avec mes proches, les conditions de logement compliquées et le climat difficile, cette période a été un vrai test. Mais malgré tout, je savais pourquoi j’étais là, et c’était cette motivation qui me permettait d’avancer.

3.4 LA NÉCESSITÉ DE TRAVAILLER ET SES IMPACTS SUR MA MOTIVATION

3.4.1 Trouver un emploi : une nécessité plus qu’un choix

Dès mon arrivée à Rimouski, la nécessité de trouver un emploi s’est imposée comme une priorité absolue. Contrairement à d’autres étudiants internationaux bénéficiant parfois d’un soutien financier plus stable, je devais assurer non seulement mes propres charges, mais aussi préparer l’arrivée de ma femme au Canada. Cet engagement impliquait une responsabilité financière importante, m’obligeant à accepter rapidement un emploi, sans forcément attendre une opportunité alignée avec mes aspirations académiques.

Grâce à ma propriétaire, j’ai pu décrocher un poste chez une grande surface de distribution en tant qu’associé d’entrepôt. Ce travail, bien que physique et exigeant, garantissait une rémunération stable, un aspect essentiel dans un contexte où chaque dépense devait être minutieusement planifiée. Pourtant, dès mes premiers échanges avec d’autres étudiants internationaux, j’ai constaté une perception négative du marché de l’emploi à Rimouski. Beaucoup affirmaient qu’il était difficile de trouver du travail, une impression qui contrastait avec mon expérience personnelle. En réalité, les opportunités existent, mais elles dépendent de la persévérance, de la disponibilité et de la capacité d’adaptation du candidat.

3.4.2 Une première expérience : entre stabilité et frustration

Les premiers mois au sein d’une grande surface de distribution ont été marqués par une certaine motivation. Intégrer un environnement de travail structuré, recevoir la

reconnaissance de mes collègues et de mes supérieurs, ainsi que pouvoir concilier un emploi stable avec mes études, constituaient des éléments favorables à mon engagement. Travailler quarante heures par semaine me permettait d'assurer mes finances, tout en me procurant un sentiment d'accomplissement, malgré l'absence de lien entre ce travail et mon domaine d'études.

Toutefois, cette motivation initiale a progressivement été érodée. L'arrivée de l'hiver, l'intensification de la charge académique et la réduction soudaine de mes heures de travail ont transformé ce qui semblait être une source de stabilité financière en une accumulation de stress et de frustration.

Avec le changement de saison, les conditions de travail sont devenues plus complexes. Se déplacer quotidiennement dans le froid glacial et gérer l'accumulation de fatigue liée aux journées plus courtes ont progressivement diminué mon énergie. Cette adaptation climatique difficile s'est accompagnée d'une pression académique croissante. À mesure que mes cours devenaient plus exigeants, jongler entre travail et études est devenu un défi constant. Le rythme intensif de mon emploi, combiné aux attentes académiques, engendrait une charge mentale et physique de plus en plus lourde.

Mais l'élément déclencheur de ma démotivation a été la réduction brutale de mes heures de travail. Ce qui était initialement un emploi stable de quarante heures par semaine s'est rapidement transformé en seize heures, puis huit heures. Cette diminution soudaine, sans explication claire, a généré un sentiment d'injustice et de frustration, me poussant à remettre en question mon investissement dans l'entreprise.

3.4.3 L'injustice et la perte de motivation : un facteur clé de démotivation au travail

Face à cette réduction inexplicée de mes heures, j'ai décidé de m'adresser à un responsable hiérarchique. Il m'a alors évoqué des contraintes budgétaires imposant une réorganisation. Pourtant, en observant le fonctionnement interne, j'ai constaté que d'autres

employés, moins investis, conservaient des horaires plus favorables. Ce déséquilibre a renforcé mon sentiment d'injustice et a alimenté un processus de démotivation progressive.

Cette situation s'inscrivait parfaitement dans la théorie de l'équité d'Adams (1965), qui souligne que la motivation des employés repose sur une perception d'équité dans la répartition des récompenses et des responsabilités. Dans mon cas, la réduction des heures de travail, combinée à l'absence de reconnaissance de mes efforts, a engendré une baisse significative de mon engagement et une perte de satisfaction professionnelle.

Peu à peu, le travail, qui représentait initialement une source de stabilité, est devenu un poids. Un sentiment de manipulation s'est installé, renforcé par l'idée que mon sérieux et ma fiabilité étaient exploités sans réelle contrepartie. Cette absence de valorisation a progressivement érodé mon intérêt pour mes tâches quotidiennes. Pourquoi continuer à fournir des efforts si ces derniers ne sont ni reconnus ni récompensés ? Cette prise de conscience a modifié ma perception du marché du travail, me faisant réaliser que la performance individuelle n'était pas toujours le principal critère de gestion des ressources humaines dans certaines entreprises.

3.4.4 Une prise de conscience : la réalité du marché du travail

L'une des plus grandes leçons que j'ai tirées de cette expérience est que, dans une organisation, chaque employé est remplaçable. Un événement particulier m'a marqué et a renforcé cette réflexion.

Un de mes collègues, un employé compétent et engagé, avait su gagner la confiance de la direction en assumant des responsabilités bien au-delà de son poste d'associé. Nombreux étaient ceux qui pensaient qu'il serait promu. Cependant, lorsqu'il a traversé une période de maladie, son rendement a naturellement diminué. La réaction managériale a été particulièrement dure et marquée par un manque flagrant d'empathie. Ce traitement, d'une froideur déstabilisante, a déclenché chez moi une profonde remise en question. Peu importe l'investissement personnel ou l'attachement à une entreprise : dès lors qu'un employé est

perçu comme un frein, il peut être écarté sans considération humaine. Cette vision utilitariste de la gestion des ressources humaines a confirmé ma décision de ne pas m'investir davantage dans ce type d'environnement professionnel.

3.4.5 La démotivation et l'épuisement : l'impact sur mon bien-être

Progressivement, mon niveau de motivation s'est effondré, me plongeant dans un état de fatigue et d'insatisfaction. Mon corps commençait à ressentir les effets du surmenage, réduisant ma capacité à maintenir un équilibre entre travail et études. L'absence de perspectives d'évolution, combinée à une diminution constante de mon intérêt pour mes tâches quotidiennes, a aggravé ce malaise.

La pression financière constituait une source de stress supplémentaire. Contrairement à certains étudiants qui travaillent uniquement pour financer leurs études, mes responsabilités allaient au-delà du cadre personnel. Préparer l'arrivée de ma femme au Canada impliquait des coûts importants, augmentant la pression et limitant ma capacité à me consacrer pleinement à mon parcours académique.

Cette situation m'a conduit à une réflexion essentielle : pourquoi continuer dans cette voie si elle ne m'apportait ni satisfaction ni perspectives d'amélioration ? Ce qui avait commencé comme une expérience enrichissante et nécessaire s'était transformé en une source constante de frustration et de stress.

3.5 L'ARRIVÉE DE MA FEMME ET L'IMPACT SUR MA MOTIVATION

3.5.1 Une accumulation d'expériences professionnelles et leurs répercussions

Depuis mon arrivée au Québec, j'ai enchaîné plusieurs emplois dans différents secteurs pour subvenir à mes besoins, financer mes études et avancer dans mon projet de vie avec ma femme. Chaque travail m'a apporté quelque chose de nouveau, mais ils ont aussi représenté une charge mentale et émotionnelle qui a fini par peser sur ma motivation.

Dans cette grande surface de distribution, en tant qu'associé d'entrepôt, j'ai découvert un environnement structuré et stable. Mais très vite, la répétition des tâches et l'effort physique constant ont limité mon engagement. Le fait de ne voir aucune perspective d'évolution et de ne rien faire en lien avec mes compétences académiques a été une première source de frustration.

À la recherche d'un travail plus flexible, j'ai testé le métier de livreur autonome. L'avantage, c'était la liberté de gérer mon emploi du temps. Mais en contrepartie, l'instabilité financière était énorme. D'une semaine à l'autre, mes revenus variaient tellement qu'il était impossible de prévoir un budget stable sur le long terme.

Ensuite, j'ai pris un poste de caissier dans un magasin de prêt-à-porter à grande surface, espérant y trouver un équilibre entre charge de travail raisonnable et opportunités d'évolution. Mais là encore, la monotonie des tâches et l'absence de reconnaissance ont rapidement eu raison de ma motivation.

Avec toutes ces expériences, j'ai fini par comprendre que ces emplois étaient avant tout une solution temporaire, un moyen de survie économique, sans véritable perspective d'épanouissement. Le sentiment de stagner et d'être complètement déconnecté de mon parcours en ingénierie a renforcé une frustration qui ne faisait que grandir. Petit à petit, cette accumulation a alimenté une démotivation profonde, d'autant plus que mes responsabilités ne faisaient qu'augmenter.

À force de jongler entre ces contraintes professionnelles, académiques et personnelles, je me suis retrouvé dans un état de fatigue chronique. La motivation qui m'animait lors de mon arrivée au Québec s'effritait progressivement, laissant place à un sentiment d'épuisement.

3.5.2 Entre études, travail et mariage : un équilibre précaire

En parallèle de ces engagements professionnels, la nécessité de maintenir un bon niveau académique et d'assurer mes responsabilités matrimoniales m'a imposé un rythme de vie particulièrement éprouvant.

Sur le plan universitaire, la charge de travail s'intensifiait au fil des sessions, nécessitant une rigueur et une discipline accrues pour éviter tout retard dans mes études. À cela s'ajoutait la pression de devoir conserver un emploi pour financer mes besoins, mon logement et les démarches administratives en vue de l'arrivée de ma femme au Canada.

Mon engagement marital représentait un défi supplémentaire. Dans la culture algérienne, le mariage ne se limite pas à une simple formalité administrative, mais implique une série de cérémonies et de traditions essentielles pour valider socialement l'union auprès de la famille et de la communauté. Bien que ma famille m'ait soutenu moralement et financièrement, j'ai insisté pour prendre en charge la majorité des responsabilités liées à ces préparatifs. Cette décision, motivée par un profond sens des responsabilités, a cependant alourdi la pression financière et mentale à laquelle j'étais confronté.

Un événement marquant a mis en lumière l'état de stress dans lequel je me trouvais. Lors d'un cours de gestion, un professeur a proposé aux étudiants de passer un test mesurant leur niveau de stress. Un score supérieur à 300 points indiquait un risque élevé de problèmes de santé. Mon résultat a atteint 657 sur 700. Ce chiffre alarmant révélait l'ampleur du surmenage que je subissais, mais malgré cette prise de conscience, je ne pouvais me permettre d'arrêter. Mon objectif restait clair : assurer la venue de ma femme au Canada et bâtir un avenir stable.

3.5.3 L'arrivée de ma femme : un soutien inestimable mais de nouvelles responsabilités

Le 27 novembre 2024, je suis retourné en Algérie pour assister à mon mariage. Le 8 décembre, nous avons célébré notre union dans un cadre traditionnel et familial, marquant

un moment fort de mon parcours personnel. Trois jours plus tard, le 11 décembre, je reprenais l'avion pour le Canada, cette fois accompagné de ma femme.

Son arrivée a marqué un tournant majeur dans ma vie. Pour la première fois depuis mon installation au Québec, je ne me sentais plus seul face aux défis du quotidien. Son soutien a redonné un nouvel élan à ma motivation, renforçant ma détermination à réussir mes études et à assurer notre avenir commun.

Dès son installation, j'ai pris en charge l'ensemble des démarches administratives afin qu'elle puisse travailler légalement. Grâce à son permis de travail ouvert, elle a pu décrocher un poste en garderie, une opportunité qui a initialement amélioré notre situation financière et apporté une relative stabilité.

3.5.4 Une nouvelle surprise : la grossesse et son impact sur ma motivation

Quelques semaines après son arrivée, nous avons appris une nouvelle qui allait bouleverser notre quotidien : nous allions devenir parents. L'annonce de cette grossesse a été un mélange de bonheur et d'inquiétude.

Si cette nouvelle nous remplissait de joie, elle représentait également un défi de taille. Ma femme a rapidement dû cesser son activité professionnelle pour des raisons de santé, après une évaluation de la CNESST qui a identifié des risques liés à son environnement de travail en garderie. Cette interruption soudaine de son emploi a créé une pression financière supplémentaire, m'obligeant à assumer seul toutes les dépenses du foyer.

Les complications médicales survenues par la suite ont amplifié notre stress. Son assurance privée ne couvrait pas l'intégralité des frais médicaux, et elle n'était pas admissible à la RAMQ. Chaque consultation et chaque médicament représentaient un coût supplémentaire, augmentant l'incertitude et la charge mentale.

3.5.5 Un choix difficile mais nécessaire : arrêter de travailler pour terminer mes études

Face à l'accumulation des responsabilités et au poids des obligations financières, j'ai dû prendre une décision cruciale. Malgré mon attachement à mon poste dans ce magasin de prêt-à-porter, j'ai compris que je ne pouvais plus tout gérer simultanément.

Après plusieurs discussions avec mon encadrante, j'ai réalisé que ma priorité absolue devait être la finalisation de mon mémoire. Terminer mes études représentait la clé pour accéder à des opportunités professionnelles plus alignées avec mon expertise et assurer une stabilité financière durable pour ma famille. J'ai donc pris la décision difficile mais nécessaire de quitter mon emploi afin de consacrer pleinement mon énergie à l'obtention de mon diplôme.

3.5.6 Une démotivation transformée en force motrice

Cette période de transition a été marquée par des défis considérables, tant sur le plan personnel que professionnel. La surcharge de responsabilités, les injustices rencontrées dans le monde du travail et la pression financière constante ont progressivement érodé ma motivation.

Cependant, l'arrivée de ma femme et la perspective de devenir père ont constitué des éléments déclencheurs qui ont redéfini ma vision de l'avenir. Plutôt que de me laisser submerger par les obstacles, j'ai choisi de me recentrer sur mes objectifs académiques et professionnels, conscient que cette étape difficile était un passage nécessaire vers une vie plus stable et épanouissante.

Ce parcours personnel, marqué par des expériences de démotivation, de remise en question et de reconstruction progressive, constitue désormais le socle d'analyse à partir duquel seront interrogées les dynamiques entre perte de sens, démotivation et réengagement. Le chapitre suivant propose ainsi une analyse approfondie de ce témoignage, à la lumière du

cadre conceptuel élaboré précédemment, afin d'en dégager les mécanismes sous-jacents et d'y répondre en regard de l'objectif de recherche.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1 ANALYSE

4.1.1 Confrontation entre attentes personnelles et réalité professionnelle

La transition de la vie académique vers le monde professionnel constitue, pour de nombreux diplômés, une étape marquée par l'optimisme et de grandes attentes. Dans mon parcours, l'obtention de mon diplôme d'ingénieur en hydraulique représentait l'aboutissement d'années d'efforts et le début espéré d'une carrière prometteuse. Toutefois, cette aspiration a rapidement été confrontée à une réalité bien plus complexe, générant une désillusion progressive et une érosion de ma motivation initiale.

Dans l'extrait 1 de mon témoignage, je relate le sérieux et l'engagement investis lors du processus de recrutement :

« Le processus de recrutement était exigeant. Après plusieurs étapes d'évaluation menées par différents responsables de département, j'ai eu l'opportunité d'échanger avec la directrice elle-même. Malgré la pression et le stress inhérents à ce type d'évaluation, j'ai su démontrer mon sérieux, mes capacités analytiques et mon engagement professionnel. Mon profil a été retenu, et l'institution m'a proposé de signer une promesse de fidélité, garantissant que je ne quitterais pas mon poste après avoir bénéficié des formations internes et à l'étranger proposées par l'agence. »

Extrait 1

Cependant, comme l'illustre l'extrait 2, l'enthousiasme initial a rapidement laissé place à une profonde frustration :

« Emporté par l'enthousiasme et la confiance en cette opportunité, j'ai immédiatement accepté l'offre, sans même négocier mon salaire. À ce stade, l'aspect financier importait peu à mes yeux : ma priorité était d'obtenir un poste stable et porteur d'avenir. Cependant, quelques jours après cet entretien prometteur, une réalité brutale s'est imposée à moi : aucune confirmation ne me parvenait. L'attente, d'abord anodine, s'est transformée en inquiétude, puis en frustration. » **Extrait 2**

Cette situation s'inscrit pleinement dans les dynamiques décrites par Smithers et Walker (2000), qui soulignent que l'absence de reconnaissance institutionnelle et le manque de retour concret après des efforts significatifs figurent parmi les principaux facteurs de démotivation au travail. Le travail bien accompli, lorsqu'il n'est ni reconnu ni valorisé, engendre un sentiment d'injustice et de perte de sens.

De manière complémentaire, Deci et Ryan (2000), à travers leur théorie de l'autodétermination, expliquent que la motivation durable repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : la compétence, l'autonomie et l'affiliation. Dans mon expérience, le besoin de compétence a été gravement frustré : malgré mon sérieux et mes résultats, l'absence de validation de la part de l'institution a ébranlé ma perception d'efficacité. Par ailleurs, le manque de communication et d'autonomie dans le processus de décision m'a plongé dans une situation de dépendance anxieuse, accélérant l'effritement de ma motivation.

Ce constat trouve également un écho dans les travaux de Jackson (2013), qui révèle que l'obtention d'un diplôme universitaire ne garantit nullement une insertion professionnelle immédiate ni satisfaisante. Selon cette étude, le marché du travail contemporain, caractérisé par son instabilité et ses exigences changeantes, expose de nombreux jeunes diplômés à des écarts importants entre leurs aspirations initiales et la réalité des opportunités disponibles. Mon vécu illustre ainsi parfaitement ce désalignement entre formation académique et insertion professionnelle effective.

Enfin, Lahrizi et al. (2016) approfondissent cette problématique en identifiant différentes configurations d'écarts entre attentes et réalité du travail. Dans leur typologie, mon expérience se rapproche d'une situation de frustration partielle, où les objectifs professionnels restent inatteignables malgré l'engagement, pouvant évoluer vers un désengagement progressif si aucune reconnaissance ni issue positive ne se présente.

D'un point de vue réflexif, cette confrontation brutale entre mes attentes et la réalité a marqué un tournant dans mon rapport au travail. Elle a amorcé une prise de conscience

douloureuse : la réussite académique et l'investissement personnel ne suffisent pas toujours pour garantir une trajectoire professionnelle ascendante. Cette expérience a profondément affecté ma confiance initiale et a initié un cycle de démotivation émotionnelle, dont les impacts se sont prolongés dans les étapes ultérieures de mon parcours.

En somme, la confrontation entre attentes professionnelles élevées et réalités organisationnelles décevantes a joué un rôle déclencheur majeur dans la dynamique de démotivation qui a jalonné mon insertion sur le marché du travail.

4.1.2 Impact de l'instabilité politique et économique sur la démotivation

La motivation professionnelle ne se construit pas uniquement sur des éléments internes comme l'engagement personnel, les aspirations ou les compétences. Elle est aussi largement influencée par le contexte sociopolitique et économique dans lequel évolue l'individu. Dans mon parcours, l'environnement instable dans lequel j'ai tenté de m'insérer professionnellement a représenté un frein majeur, alimentant un sentiment d'impuissance croissant et une démotivation progressive.

Dans mon témoignage, l'extrait 3 illustre clairement cette prise de conscience :

« Au fil des semaines, face à ce silence administratif, j'ai cherché à obtenir des réponses. En échangeant avec d'autres candidats ayant passé le même processus de recrutement, j'ai réalisé qu'ils se trouvaient eux aussi dans l'attente, sans aucune information officielle. C'est alors que j'ai pris conscience d'une réalité qui dépassait largement mon cas personnel : mon avenir professionnel ne dépendait plus seulement de mes compétences, mais également du contexte politique et économique du pays. »

Extrait 3

Ce constat se prolonge dans l'extrait 4, où s'exprime une forme de rupture psychologique :

« Cette situation a marqué un premier choc dans mon parcours professionnel. Pour la première fois, je réalisais que la réussite académique et la volonté personnelle ne suffisaient pas toujours à garantir une insertion professionnelle stable. J'avais toutes les qualifications requises, mais le contexte économique et politique me privait d'opportunités. Ce constat a engendré en moi un profond sentiment d'impuissance,

une frustration croissante face à un avenir qui semblait se dérober sous mes pieds. »

Extrait 4

Plusieurs études scientifiques confirment ce lien étroit entre instabilité structurelle et démotivation. Bloom (2014) montre que les hausses d'incertitude économique fréquentes en période de crise entraînent une réduction immédiate des investissements, des embauches et des initiatives personnelles. Cette dynamique est d'autant plus marquée dans les pays en développement, où les niveaux d'incertitude sont en moyenne 33 % plus élevés qu'en Occident, rendant les trajectoires professionnelles encore plus fragiles (Bloom, 2014). Il parle d'un effet de "paralysie décisionnelle" causé par la peur de l'échec dans un environnement instable.

Khan, Ullah, Ahmad et Kazmi (2025), dans une étude menée auprès de 400 étudiants universitaires, soulignent également que l'instabilité politique affecte directement la motivation des jeunes, en provoquant anxiété financière, perte de repères professionnels et baisse de performance académique. Cette incertitude nourrit une orientation de carrière par défaut, guidée davantage par la recherche de sécurité que par la passion ou les compétences. Ces effets résonnent fortement avec mon expérience : bien que diplômé, je ne percevais plus l'environnement national comme propice à mon développement professionnel.

Cette perte de confiance n'est pas uniquement psychologique : elle est structurelle et partagée. Dans leur analyse de l'emploi des jeunes en Afrique, Mzid et Niang (2024) expliquent que l'absence de politiques publiques efficaces, combinée à une gouvernance instable, conduit de nombreux jeunes à décrocher, voire à quitter le pays. Leur étude évoque une démotivation collective, où l'effort individuel est perçu comme inutile face à l'inertie institutionnelle. Ce sentiment m'a également habité à plusieurs reprises, renforçant mon désengagement progressif face à un marché de l'emploi perçu comme verrouillé.

Dans le cas spécifique de l'Algérie, Belhocine (2023) note que le mouvement du Hirak a d'abord éveillé l'espoir d'un renouveau, mais qu'il s'est rapidement soldé par une désillusion pour beaucoup de jeunes diplômés. Faute d'opportunités concrètes, nombre d'entre eux ont vu l'émigration non plus comme une ambition, mais comme une issue de

survie. Comme lui, j'ai fini par percevoir le départ non comme un choix, mais comme une obligation morale, dans l'espoir de me reconstruire ailleurs.

Enfin, l'analyse macroéconomique de Demeke (2022) sur les pays membres de l'IGAD montre que le chômage des jeunes est un facteur aggravant majeur de l'instabilité politique, créant un cercle vicieux : instabilité → chômage → frustration → démotivation → émigration. À partir de données sur 27 ans, l'auteur établit qu'une augmentation de 1 % du chômage des jeunes augmente de 0.04 % le risque d'instabilité politique (Demeke, 2022). Ce cadre permet d'interpréter mon parcours non comme un cas isolé, mais comme le reflet d'un phénomène plus large.

D'un point de vue réflexif, cette instabilité externe a sapé progressivement ma capacité à me projeter, à me sentir acteur de mon avenir professionnel. Le contraste entre ma motivation initiale et le blocage contextuel a conduit à un retrait psychologique, où chaque initiative semblait vaine. L'environnement socioéconomique s'est ainsi imposé comme un facteur déterminant mais décourageant dans la construction de ma trajectoire.

4.1.3 Travail subi et perte de sens professionnel

Le travail peut être un vecteur de développement personnel, de reconnaissance sociale et de réalisation de soi. Cependant, lorsque l'activité exercée est subie plutôt que choisie, elle peut devenir un facteur de désengagement profond et de perte de sens. Dans mon parcours, cette situation s'est présentée dès ma sortie d'études, lorsque j'ai dû accepter un poste qui ne correspondait ni à mon domaine de compétence ni à mes aspirations professionnelles.

« Face à cette impasse, je n'avais pas vraiment d'option. Il fallait que je travaille, ne serait-ce que pour subvenir à mes besoins et rester actif dans le monde du travail. Ce n'était pas un choix de cœur, encore moins une opportunité alignée avec mes ambitions. Mais faute de mieux, j'ai accepté un poste d'agent de réservation dans l'agence de voyage de mon frère. » **Extrait 5**

« Honnêtement, je n'avais aucune motivation pour ce travail. Ce n'était pas mon domaine, et je savais dès le départ que je ne m'y projeterais pas. Je venais d'obtenir mon diplôme, rempli d'ambitions pour ma carrière, et me retrouver dans un secteur

totallement différent était frustrant. J'avais le sentiment de mettre mes rêves entre parenthèses. » Extrait 6

Ces extraits illustrent une expérience typique du travail subi, décrit par Blustein et al. (2008) comme une situation où l'individu exerce une activité professionnelle non par intérêt ou par vocation, mais par nécessité économique. Ce cadre théorique, connu sous le nom de Psychology of Working, met en lumière les conséquences psychologiques d'un emploi non choisi : désengagement, perte de sens et épuisement moral. Travailler simplement pour "subvenir à ses besoins", sans perspective d'évolution ou d'épanouissement, devient une source de démotivation chronique.

L'incongruence entre les valeurs personnelles et les exigences de l'emploi est également un facteur central dans cette perte de sens. Rich et al. (2010) expliquent que l'engagement au travail repose sur la mobilisation simultanée de l'énergie cognitive, émotionnelle et physique. Lorsque le salarié ne se reconnaît pas dans son travail, il ne peut s'y engager pleinement. C'est ce que j'ai ressenti dans cette phase de mon parcours : mon poste n'était ni intellectuellement stimulant, ni émotionnellement gratifiant, ni aligné avec mes compétences. Le travail devenait alors un simple moyen de subsistance, vidé de toute motivation intrinsèque.

Cette perte de sens trouve aussi ses racines dans la rupture du contrat psychologique, tel que théorisé par Anderson et Schalk (1998). Le contrat psychologique désigne l'ensemble des attentes implicites qu'un individu nourrit à l'égard de son emploi : reconnaissance, sécurité, développement, valorisation. Lorsque ces attentes sont déçues ou ignorées, cela génère un désinvestissement émotionnel profond. Le fait d'occuper un emploi qui ne répondait à aucune de mes aspirations a progressivement affaibli mon implication, jusqu'à provoquer une forme de résignation silencieuse.

Enfin, comme le soulignent Wrzesniewski et al. (2003), le sens au travail se construit aussi à travers les interactions sociales. Dans les milieux où l'individu ne reçoit ni reconnaissance ni validation sociale, il devient difficile de se sentir utile ou légitime. Ce fut le cas pour moi dans cet environnement professionnel temporaire, où je ne trouvais ni

valorisation, ni sentiment d'appartenance, renforçant ainsi la perte de sens déjà amorcée par l'inadéquation du poste.

D'un point de vue réflexif, cette période a représenté une fracture identitaire et professionnelle. Travailler dans un secteur éloigné de mon domaine de formation m'a placé dans une posture de simple exécution, déconnectée de mes aspirations profondes. Le désalignement entre ce que je faisais et ce que je voulais devenir a progressivement éteint ma motivation, me confrontant à une forme de travail sans signification.

4.1.4 Dévalorisation de soi et perte d'identité professionnelle

Dans la construction d'un parcours professionnel cohérent, l'identité joue un rôle central. Lorsqu'un individu se reconnaît dans ce qu'il fait, qu'il peut mobiliser ses compétences et exprimer ses valeurs à travers son travail, il renforce son sentiment d'utilité, de légitimité et d'engagement. À l'inverse, un emploi imposé, déconnecté de la trajectoire personnelle ou de la formation initiale, peut engendrer une dévalorisation de soi et une érosion progressive de l'identité professionnelle.

« J'ai aussi appris à voir le travail autrement. Peu importe mon diplôme, en Turquie, il fallait accepter n'importe quel emploi pour s'en sortir. J'ai travaillé avec des gens qui n'avaient jamais fait d'études, d'autres qui avaient un niveau bien plus élevé que moi, mais pour finir, dans ce contexte, nous étions tous égaux. Petit à petit, j'ai mis de côté mon titre d'ingénieur. Je n'étais plus un diplômé cherchant une carrière, j'étais juste une personne qui travaillait pour vivre, sans ambition particulière. »

Extrait 7

Cet extrait exprime une forme de renoncement identitaire. Face à la nécessité économique et à l'absence d'opportunités dans son domaine de formation, l'individu peut en venir à mettre entre parenthèses ses aspirations professionnelles, voire à désactiver provisoirement son identité professionnelle initiale. Ce processus est parfaitement illustré par les travaux de Wrzesniewski et al. (2003), qui soulignent que lorsque le rôle exercé est en contradiction avec le soi projeté, l'individu entre dans un cycle de désengagement affectif et symbolique. La perte de sens devient ici indissociable de la dissociation entre l'image de soi et l'activité réellement exercée.

De manière complémentaire, Blustein et al. (2008) expliquent que le travail peut devenir un simple outil de survie, lorsque les choix sont restreints et motivés par des nécessités externes plutôt que par des choix vocaux. Ce type de travail, qualifié de « contraint », empêche souvent l'individu de s'épanouir, de se reconnaître dans ses tâches, et finit par fragiliser le sentiment de valeur personnelle.

Cette déstabilisation est également analysée par Anderson et Schalk (1998) à travers le prisme du contrat psychologique. L'individu développe des attentes implicites envers sa trajectoire professionnelle attendues construites notamment pendant la période de formation : reconnaissance, emploi qualifié, sentiment d'utilité. Lorsque ces attentes sont déçues, comme dans le cas d'un emploi hors parcours, l'individu peut développer un sentiment de trahison symbolique, générant frustration et désengagement.

Ces analyses rejoignent également celles de Cruess et al. (2014), qui insistent sur le fait que l'identité professionnelle se forme par un processus d'intériorisation progressive des valeurs, des rôles et des normes du métier. Ce processus suppose que l'individu puisse vivre des expériences cohérentes avec la profession visée. Or, dans les emplois temporaires ou éloignés du cœur de métier, cette construction identitaire est suspendue, et l'individu peut se désidentifier de sa profession initiale, comme cela transparaît dans mon propre parcours.

Dans la même logique, Tomlinson et Jackson (2019) montrent que la formation de l'identité professionnelle repose aussi sur la capacité à intégrer et concilier les identités personnelle et professionnelle. Lorsque le contexte professionnel est perçu comme dévalorisant ou incohérent avec les valeurs personnelles, l'étudiant ou le jeune professionnel peut développer un sentiment d'aliénation, voire une perte temporaire d'orientation. Le capital identitaire, construit pendant les études, se heurte à la réalité du marché du travail, ce qui provoque une reconfiguration douloureuse du soi professionnel.

Enfin, comme le soutenait déjà Kahn (1990), l'individu s'engage pleinement dans son travail lorsqu'il peut exprimer son vrai soi dans le rôle qu'il occupe. Lorsque ce rôle est vécu

comme incompatible avec l'identité construite, le travail devient une zone de tension, de repli et de fatigue existentielle.

Dans cette perspective, Albert (2008) propose une lecture fine du désengagement comme dissonance entre les représentations du "soi" : elle mobilise les apports de Mead (1934) pour montrer que l'engagement repose sur une articulation entre le « je » (aspirations personnelles, projections futures) et le « moi » (rôle intériorisé selon les attentes sociales et professionnelles). Lorsque l'individu n'arrive plus à faire coïncider ces deux dimensions, le travail perd sa valeur identitaire. Ce décalage fragilise l'engagement profond, favorise le retrait psychologique et alimente un sentiment d'inadéquation, parfois difficilement réversible. Dans mon cas, ce processus a pris la forme d'une adaptation résignée à un environnement éloigné de mes repères initiaux, marquant un basculement du travail vécu comme accomplissement vers un travail subi, simplement toléré.

D'un point de vue réflexif, cette étape de mon parcours a été marquée par une résignation silencieuse : le travail n'était plus un espace d'affirmation de mon identité, mais un cadre temporaire de survie. Cette situation m'a confronté à la fragilité de l'identité professionnelle, qui peut vaciller lorsque les efforts ne sont pas reconnus, que les perspectives sont bloquées et que l'environnement ne permet pas de se sentir pleinement soi-même dans le travail exercé.

4.1.5 Pression sociale et familiale

La motivation professionnelle ne se construit pas uniquement à partir des préférences personnelles ou des compétences acquises. Elle est aussi influencée, parfois profondément, par le regard des autres, les normes sociales et les attentes familiales. Chez les jeunes adultes, ces pressions peuvent générer un décalage entre le projet professionnel souhaité et celui qui est socialement valorisé, ce qui contribue à une démotivation progressive, parfois difficile à verbaliser.

« En plus de ça, la pression extérieure n'aidait pas. Ma famille, mes proches... tous me demandaient sans cesse : "Tu as trouvé quelque chose dans ton domaine ?" Leur

*insistance, même bienveillante, me rappelait constamment que je n'étais pas là où je voulais être. Plus le temps passait, plus je ressentais un profond malais. J'avais l'impression de tourner en rond, d'être coincé dans une situation qui ne me correspondait pas. Cette période a été marquée par beaucoup de frustration, de doutes, et une démotivation totale face à mon travail. » **Extrait 8***

*« Face à la pression sociale et à l'absence de perspectives en Algérie, j'ai ressenti le besoin de prendre du recul. Ce n'était pas une décision prise sur un coup de tête, mais plutôt le fruit de nombreuses discussions avec un ami proche qui m'a encouragé à partir. Pour mon entourage, j'ai présenté mon voyage en Turquie comme un projet structuré : travailler tout en poursuivant des études. Mais en réalité, mon objectif principal était tout autre. J'avais besoin de m'éloigner du bruit, de la pression familiale et sociale, et de ce sentiment d'échec qui me pesait. J'avais simplement besoin de temps et d'espace pour moi, pour réorganiser mes idées et réfléchir à mon avenir. » **Extrait 9***

*« Après près de deux ans passés en Turquie, j'ai pris la décision de rentrer en Algérie en 2021. Dès mon retour, la première question que l'on m'a posée fut celle que je redoutais le plus : "Qu'as-tu gagné en partant ? As-tu trouvé ton chemin ?" Mon retour en Algérie en 2021 n'était pas une remise en question, mais plutôt une étape prévue dans mon parcours. Depuis mon séjour en Turquie, l'idée de partir au Canada s'était renforcée à force de discussions avec d'anciens camarades d'université qui avaient trouvé de réelles opportunités là-bas et qui m'avaient encouragé à les rejoindre. Ce projet n'était pas encore totalement concret au début, mais plus j'avancais, plus il devenait une évidence. » **Extrait 10***

Ces extraits illustrent le poids psychologique que peut représenter le jugement de l'entourage. Même dans un contexte d'incertitude ou de reconversion, l'individu est renvoyé sans cesse à des critères externes de réussite, ce qui peut amplifier le sentiment d'échec et l'érosion du sens au travail. Arnett et al. (2014) montrent que les jeunes adultes, dans cette phase de vie qualifiée d'« émergente », subissent une forte pression implicite pour se conformer rapidement aux normes adultes : emploi stable, statut professionnel reconnu, indépendance financière. Lorsque ces attentes ne sont pas remplies, ils peuvent éprouver un profond sentiment de confusion identitaire, de culpabilité ou d'insatisfaction, ce qui affaiblit considérablement leur motivation.

Cette tension entre attentes sociales et trajectoire personnelle est également au cœur de la Situated Expectancy-Value Theory (SEVT), développée par Eccles et Wigfield (2020). Leur modèle démontre que la motivation professionnelle est largement façonnée par les «

socialisateurs » parents, proches, professeurs qui transmettent des messages directs et indirects sur les filières valorisées et les attentes à satisfaire. Ces influences peuvent conduire l'individu à internaliser des valeurs ou des priorités qui ne sont pas les siennes, générant une forme de dissonance motivationnelle lorsque son activité réelle ne répond pas à ces standards.

L'étude de Dietrich et Kracke (2009) complète cette analyse en identifiant trois comportements parentaux ayant un impact sur la motivation : le soutien, l'interférence et le désengagement. L'interférence lorsque les parents imposent leurs idées de carrière est liée à une plus grande difficulté dans la prise de décision et à une baisse de la motivation à s'engager dans un projet personnel. Le manque d'autonomie perçue, qui en découle, limite l'appropriation du projet professionnel et peut engendrer, comme dans mon cas, une perte de confiance dans ses choix.

Sur le plan psychologique, cette pression sociale se traduit souvent par un repli sur soi, une forme de résignation émotionnelle, voire une déconnexion entre soi et son environnement professionnel. Le sentiment de ne pas répondre aux attentes malgré les efforts fournis alimente un cycle de démotivation, dans lequel l'individu a le sentiment de ne plus avancer, de ne plus être acteur de son parcours.

D'un point de vue réflexif, cette période de ma vie a été marquée par une forte ambivalence : d'un côté, la volonté de faire mes preuves dans un environnement professionnel cohérent avec mes valeurs ; de l'autre, le poids des regards extérieurs, souvent bien intentionnés, mais vécus comme des rappels constants d'un décalage entre mes ambitions et ma situation réelle. Cette confrontation prolongée a constitué une source profonde de démotivation, non pas liée à la tâche elle-même, mais à l'écart entre le moi espéré et le moi perçu par les autres.

4.1.6 Effritement émotionnel et usure psychologique

La démotivation ne surgit pas toujours de manière brutale ou spectaculaire. Elle peut s'installer progressivement, de façon silencieuse, au fil d'expériences marquées par une perte

de repères, un stress prolongé, une surcharge mentale, ou encore un manque de reconnaissance. C'est ce processus lent de désengagement progressif et d'affaiblissement de l'énergie mentale que la littérature décrit comme un effritement émotionnel, souvent considéré comme le prélude au burnout.

« Face à la pression sociale et à l'absence de perspectives en Algérie, j'ai ressenti le besoin de prendre du recul. Ce n'était pas une décision prise sur un coup de tête, mais plutôt le fruit de nombreuses discussions avec un ami proche qui m'a encouragé à partir. Pour mon entourage, j'ai présenté mon voyage en Turquie comme un projet structuré : travailler tout en poursuivant des études. Mais en réalité, mon objectif principal était tout autre. J'avais besoin de m'éloigner du bruit, de la pression familiale et sociale, et de ce sentiment d'échec qui me pesait. J'avais simplement besoin de temps et d'espace pour moi, pour réorganiser mes idées et réfléchir à mon avenir. » **Extrait 11**

« Dès mon arrivée, la recherche de logement a été une vraie galère. Je savais que ce ne serait pas simple, mais je ne m'attendais pas à autant de difficultés. À Rimouski, les logements étaient rares, et avec les délais serrés avant mon départ, je n'avais pas beaucoup de choix. J'ai finalement loué un appartement avec un ami, mais c'était loin d'être l'idéal : un sous-sol sombre, mal isolé, difficile à supporter pendant l'hiver. En plus, la propriétaire avait des problèmes mentaux, ce qui créait une ambiance pesante et remplie de tensions. Ce cadre difficile a rapidement pesé sur mon moral et ma motivation. » **Extrait 12**

« L'hiver québécois a été un autre choc. Même si j'avais déjà vécu à l'étranger, je n'avais jamais connu un froid aussi extrême. Les journées courtes, le manque de soleil et le froid glacial ont eu un impact direct sur mon énergie et ma productivité. Il m'a fallu du temps pour m'adapter et revoir complètement mes habitudes pour affronter cette nouvelle réalité. » **Extrait 13**

Ces extraits révèlent un épuisement émotionnel croissant, résultant d'une accumulation de pressions professionnelles, environnementales et sociales. Cette dynamique est largement décrite dans le modèle des Job Demands-Resources (JD-R), tel que présenté par Bauer et al. (2014). Selon eux, un déséquilibre prolongé entre les exigences du travail (stress, charge mentale, instabilité) et les ressources psychologiques disponibles conduit à une usure psychologique progressive, dont la première manifestation est souvent la fatigue émotionnelle.

Cette fatigue est aggravée lorsque la valeur perçue du travail est altérée. Comme l'expliquent Leiter, Frank et Matheson (2009), lorsque les individus n'ont pas seulement trop de tâches à accomplir, mais ressentent également un décalage entre leurs propres valeurs et celles de leur environnement professionnel, l'épuisement s'intensifie. Ce conflit de valeurs, combiné à une charge excessive, engendre un désengagement progressif et une perte de motivation à long terme.

Hakanen et Bakker (2017) apportent une perspective complémentaire en montrant que le burnout s'inscrit souvent dans une trajectoire de vie marquée par des pertes de ressources accumulées – que ce soit sur le plan professionnel, financier, social ou émotionnel. Leur approche souligne que la fatigue mentale ne provient pas uniquement du présent, mais aussi d'un passé où les efforts n'ont pas été récompensés, et les ressources personnelles, jamais restaurées.

Cette logique d'usure est confirmée sur le plan clinique par la revue de Bianchi et al. (2015), qui démontrent un chevauchement significatif entre burnout et dépression. Jusqu'à 90 % des personnes identifiées comme en burnout rempliraient également les critères d'un épisode dépressif, incluant lassitude mentale, perte d'intérêt, et sentiment d'échec personnel. Cela montre que l'effritement émotionnel peut atteindre une intensité pathologique, bien qu'il soit parfois banalisé ou méconnu dans le monde professionnel.

Enfin, Maslach et Leiter (2016) rappellent que le burnout est un syndrome complexe composé de trois dimensions : l'épuisement, le cynisme, et le sentiment d'inefficacité. Loin de n'être qu'une simple fatigue, il constitue une crise existentielle, où le travail ne nourrit plus l'identité de l'individu, mais devient une source d'épuisement et de désillusion. Le désalignement entre la personne et son environnement de travail est alors perçu non seulement comme un facteur de stress, mais comme une menace à l'intégrité psychologique.

D'un point de vue réflexif, cette phase de mon parcours s'est traduite par une perte de sens, une fatigue durable et une incapacité à me projeter dans mes activités professionnelles. Ce n'était pas un refus de travailler, mais plutôt une impossibilité de m'engager pleinement,

tant les conditions m'imposaient une adaptation constante sans retour positif ni valorisation. L'effritement émotionnel a alors constitué la forme la plus silencieuse, mais aussi la plus percutante, de ma démotivation.

4.1.7 Injustice perçue et rupture du contrat psychologique

La démotivation ne résulte pas uniquement de conditions matérielles défavorables. Elle peut également naître d'un déséquilibre perçu dans la relation psychologique entre l'individu et l'organisation, lorsque les engagements implicites ne sont pas respectés. Ce type de déséquilibre est souvent conceptualisé à travers la notion de contrat psychologique un accord tacite, non formalisé, mais profondément ressenti, entre l'individu et son environnement professionnel.

« Toutefois, cette motivation initiale a progressivement été érodée. L'arrivée de l'hiver, l'intensification de la charge académique et la réduction soudaine de mes heures de travail ont transformé ce qui semblait être une source de stabilité financière en une accumulation de stress et de frustration. » **Extrait 14**

« Cette diminution soudaine, sans explication claire, a généré un sentiment d'injustice et de frustration, me poussant à remettre en question mon investissement dans l'entreprise. Peu importe l'investissement personnel et l'attachement à une entreprise, dès lors qu'un employé devient un poids, il est mis de côté. Cette vision utilitariste du travail a confirmé ma décision de ne pas m'investir davantage dans ce type d'environnement professionnel. » **Extrait 15**

Ces passages illustrent une perception aiguë d'injustice, à travers la rupture d'un équilibre implicite entre l'effort consenti et la reconnaissance attendue. Cette situation peut être interprétée à la lumière des travaux de Robinson et Morrison (2000), qui définissent le contrat psychologique comme un ensemble de croyances subjectives portant sur les obligations réciproques entre l'employé et l'organisation. Lorsque ces obligations sont perçues comme rompues par exemple, en cas de réduction soudaine des responsabilités, ou d'absence de communication claire l'individu développe un sentiment de trahison. Cette violation génère des réactions émotionnelles négatives : perte de confiance, retrait affectif, et baisse d'engagement.

Ce phénomène est particulièrement accentué lorsque l'individu attribue l'injustice à une intention organisationnelle. Ainsi, une baisse injustifiée des heures de travail ou un manque de reconnaissance peut être interprété non pas comme une erreur, mais comme une manœuvre délibérée, déclenchant une rupture du lien de loyauté avec l'institution (Robinson et Morrison, 2000).

L'étude de Virgolino et al. (2017) confirme que la perception d'injustice organisationnelle en particulier en matière de reconnaissance, de traitement équitable ou de communication engendre une violation du contrat psychologique. Ce processus s'accompagne souvent d'un épuisement émotionnel et d'une perte de performance, et peut se traduire par du désengagement ou une volonté de départ. La rupture perçue du contrat agit alors comme un stresser psychologique, car elle remet en cause les fondements de la réciprocité qui régissent la relation de travail.

Sur le plan théorique, Anderson et Schalk (1998) rappellent que cette rupture du contrat psychologique peut transformer radicalement la nature du lien employé-organisation. Le contrat, initialement fondé sur la confiance et la reconnaissance mutuelle, devient transactionnel, distant et purement fonctionnel. L'individu, se sentant déconsidéré, ajuste ses attentes à la baisse, développe de la méfiance, et réduit son engagement volontaire. Ce repli peut être vu comme une stratégie de protection psychologique, destinée à éviter une exposition émotionnelle plus grande.

D'un point de vue réflexif, ce moment a marqué une cassure dans ma relation au travail. J'avais initialement investi dans mon poste avec l'idée qu'un engagement personnel fort serait reconnu, valorisé, voire encouragé. La réduction de mes heures, sans explication, a été perçue comme une invalidation implicite de mon apport. Ce traitement, vécu comme une injustice, a non seulement affecté ma motivation immédiate, mais a aussi ébranlé ma vision du rapport au travail. Dès lors, j'ai cessé de me projeter dans cet environnement, considérant qu'il ne méritait plus mon investissement.

4.1.8 Résignation contrainte par nécessité économique

La résignation professionnelle désigne un état dans lequel un individu continue à occuper un emploi non choisi, souvent insatisfaisant, simplement parce qu'il n'a pas d'autre option économiquement viable. Ce phénomène est marqué par une démotivation profonde, une perte de sens, et un retrait psychologique du projet professionnel initial. Il ne s'agit pas ici d'un renoncement volontaire, mais bien d'une adaptation contrainte à une réalité socioéconomique défavorable.

Dans mon parcours, ce type de résignation s'est manifesté à plusieurs reprises. Dès l'obtention de mon diplôme, je n'ai pas eu d'autre choix que d'accepter des postes qui ne correspondaient ni à mes compétences, ni à mes ambitions :

« Face à cette impasse, je n'avais pas vraiment d'option. Il fallait que je travaille, ne serait-ce que pour subvenir à mes besoins et rester actif dans le monde du travail. Ce n'était pas un choix de cœur, encore moins une opportunité alignée avec mes ambitions. Mais faute de mieux, j'ai accepté un poste d'agent de réservation dans l'agence de voyage de mon frère. » **Extrait 16**

Cette décision, dictée par la nécessité, s'est ensuite prolongée par une série d'emplois sans cohérence professionnelle :

« Pendant cette période, j'ai enchaîné plusieurs emplois sans véritable choix, uniquement pour subvenir à mes besoins. J'ai d'abord travaillé comme agent de réservation [...], ensuite [...] guide touristique [...], agent immobilier [...], puis dans le commerce du textile. Ces emplois n'étaient pas un projet de carrière, mais juste des moyens de gagner ma vie durant cette période. » **Extrait 17**

Ces témoignages illustrent une réalité largement documentée dans les recherches actuelles sur le désengagement au travail. Hungerford et al. (2024) utilisent le terme de *resenteeism* pour qualifier ces situations où l'individu reste en poste malgré sa démotivation, uniquement par contrainte. Les personnes concernées n'ont pas nécessairement envie de quitter leur emploi, mais elles ressentent un profond ressentiment latent, car elles n'ont pas d'alternative acceptable. Le travail devient une forme de prison invisible : on y reste sans y croire.

Ce ressenti est renforcé par ce que Herzberg (2015) nomme les facteurs d'hygiène : salaire, stabilité, sécurité économique. Dans mon cas, ces facteurs externes étaient présents de manière minimale, mais ne suffisaient pas à compenser l'absence de facteurs motivationnels tels que la reconnaissance ou l'accomplissement. Il en résulte une insatisfaction silencieuse, chronique, mais difficile à contourner.

Le présentéisme, décrit par Hemp (2004), s'inscrit également dans cette logique : des individus physiquement présents mais émotionnellement absents, accomplissant leurs tâches de manière mécanique, sans implication réelle. Cette posture est souvent le reflet d'une résignation active, dans laquelle l'individu continue à avancer, par automatisme plus que par conviction.

Ce sentiment est résumé dans un autre extrait significatif :

« Progressivement, mon niveau de motivation s'est effondré, me plongeant dans un état de fatigue et d'insatisfaction. Ces emplois étaient avant tout une solution temporaire, sans véritable perspective d'épanouissement. » **Extrait 18**

Les travaux de De Smet et al. (2021) sur le phénomène de la grande attrition démontrent que cette démotivation est de plus en plus répandue : beaucoup d'individus continuent à occuper un poste uniquement pour des raisons économiques, tout en étant profondément détachés de leur mission ou de leur organisation.

La dimension économique est donc au cœur de cette forme de résignation. Même lorsque la lucidité sur l'impasse est présente, comme dans ce dernier passage :

« Malgré cette prise de conscience, je ne pouvais me permettre d'arrêter. » **Extrait 19**

... l'individu n'a pas de marge de manœuvre réelle pour réorienter sa trajectoire.

D'un point de vue réflexif, cette période de ma vie a été marquée par une tension permanente entre le besoin de sécurité économique et l'envie d'un travail porteur de sens. Les décisions que j'ai prises n'étaient pas guidées par l'ambition ou le développement professionnel, mais par la nécessité de "tenir bon", de gagner ma vie, et d'éviter la rupture.

Ce désalignement prolongé entre aspirations et réalité a nourri en moi une démotivation progressive, mais durable, qui m'a contraint à revoir profondément ma conception du travail et de mon avenir.

4.1.9 Résilience personnelle et quête de reconstruction

La résilience personnelle est une réponse dynamique à l'adversité, caractérisée par la capacité à surmonter un échec, à restructurer son identité, et à se projeter vers un avenir porteur de sens. Elle ne se résume pas à « aller mieux » après une épreuve, mais implique une forme de transformation intérieure, souvent silencieuse, qui permet à l'individu de redonner une direction à sa vie malgré l'instabilité ou les pertes antérieures.

Ce processus émerge clairement dans l'extrait suivant de mon témoignage :

« En Turquie, chaque emploi que j'ai occupé avait un but précis : me préparer financièrement et mentalement à cette transition. J'ai travaillé dur pour économiser, tout en prenant le temps de mieux comprendre ce que ce changement impliquerait. Le Canada représentait une nouvelle opportunité, un endroit où je pourrais enfin me donner une vraie chance d'intégrer le marché du travail dans mon domaine. »

Extrait 20

Ce passage met en lumière une démarche de résilience anticipée, où l'individu, bien qu'exerçant des emplois alimentaires, ne renonce pas à ses objectifs de fond. Chaque effort devient alors une étape préparatoire vers une nouvelle trajectoire. Ce type de mobilisation correspond à ce que Fougereyrollas et Dumont (2009) décrivent comme une reconstruction identitaire : l'individu reconfigure ses repères à partir de son environnement, de ses ressources internes et de ses valeurs, pour recréer une continuité de sens malgré la rupture.

En lien avec cela, Monestès et Villatte (2011), à travers la Thérapie d'Acceptation et d'Engagement (ACT), expliquent que la résilience repose sur la flexibilité psychologique, c'est-à-dire la capacité à faire de la place à l'inconfort émotionnel tout en continuant à agir en fonction de ses valeurs personnelles. Ce processus m'a permis de ne pas me définir uniquement par les emplois que j'occupais, mais par le projet que je construisais en arrière-plan.

Ce type de résilience se construit aussi dans un climat de stress prolongé. Comme le soulignent Drvaric et al. (2015), les individus confrontés à un stress chronique sans filet de sécurité sont plus exposés au repli, à l'anxiété ou à la perte de repères. Toutefois, lorsque ces situations sont traversées avec une intention claire, une préparation mentale et une valorisation de l'avenir possible, elles peuvent devenir des leviers de reconstruction identitaire.

Enfin, Segal et al. (2019) montrent, dans le cadre de la thérapie basée sur la pleine conscience, que les moments de recul ou de transition sont propices à une réorganisation intérieure. Prendre du temps pour comprendre ce que l'on veut, accepter ce que l'on traverse, et avancer avec lucidité, sont autant d'éléments qui renforcent la résilience durable.

D'un point de vue réflexif, cette période a été essentielle non pas pour ce qu'elle m'a offert matériellement, mais pour la transformation intérieure qu'elle a déclenchée. Ce n'était pas un moment de réussite visible, mais un travail invisible de reconstruction de moi-même. Travailler avec peu de reconnaissance, dans un pays étranger, tout en gardant un cap intérieur, a été un acte de résilience discrète, mais fondamental.

4.2 DISCUSSION

Cette section de discussion reprend l'objectif principal de ce mémoire, formulé à la fin du chapitre 1, à savoir : comprendre comment la démotivation, lorsqu'elle est vécue dans un contexte de fragilité personnelle et professionnelle, influence la construction, la perte ou la restauration du sens au travail.

L'analyse du témoignage met en évidence une relation bidirectionnelle entre ces deux dimensions : la perte de sens apparaît comme un facteur déclencheur de démotivation, mais, inversement, la démotivation prolongée altère progressivement la capacité de l'individu à donner un sens à son activité. Ce double mouvement, d'influence et de rétroaction, constitue l'un des apports majeurs de cette étude.

À partir de l'analyse des extraits autobiographiques, éclairés par les cadres théoriques mobilisés, cette discussion propose d'interpréter les processus observés sous trois angles principaux : la perte de sens comme origine de la démotivation, la capacité du sens à jouer un rôle protecteur, et enfin, les dynamiques possibles de réengagement. Ces dimensions permettront de répondre à la problématique de départ tout en dégagant les apports empiriques de cette étude réflexive.

4.2.1 La démotivation comme symptôme d'une rupture de sens

Les résultats issus de l'analyse du témoignage révèlent que la démotivation vécue ne résulte pas uniquement d'un épuisement physique ou d'un malaise organisationnel, mais s'enracine plus profondément dans une forme de rupture existentielle avec le travail. Cette perte de sens, bien que progressive, s'est manifestée dans plusieurs phases clés du parcours, notamment lors de l'expérience professionnelle dans une grande surface de distribution, marquée par une impression d'injustice, un manque de reconnaissance, une répétitivité des tâches, et une dissonance entre les efforts fournis et la valorisation perçue. Ces éléments, déjà identifiés dans le cadre théorique comme des facteurs de démotivation (cf. § 1.1.4), prennent ici une dimension vécue et incarnée, rendant palpable l'impact subjectif de la perte de sens au quotidien.

Selon Rosso et al. (2010), le sens au travail se construit notamment à travers des mécanismes d'authenticité, de but et d'appartenance. Or, dans les situations évoquées, ces trois leviers étaient presque totalement absents : le travail ne reflétait ni les valeurs ni les compétences réelles du travailleur, il n'était pas connecté à une finalité valorisante, et il s'effectuait dans un cadre impersonnel, sans sentiment d'inclusion. Loin de représenter un simple inconfort professionnel, cette situation reflète un effondrement du lien entre l'individu et son activité, condition propice à une démotivation profonde.

Par ailleurs, plusieurs passages du témoignage expriment un sentiment d'absurde et de désorientation face à des choix imposés plus que librement consentis. Cette dynamique fait écho aux travaux de Steger et al. (2012), qui soulignent que le sens au travail repose sur trois

piliers essentiels : la valeur perçue de son travail, sa contribution à un but personnel ou sociétal, et l'opportunité d'épanouissement. Lorsque ces trois dimensions sont absentes comme cela transparaît dans les récits de tâches mécaniques, répétitives, imposées par la nécessité économique la démotivation prend la forme d'un désengagement existentiel, dépassant la simple insatisfaction.

Ce constat est renforcé par les observations formulées dans (cf. § 4.1.3) (« Travail subi et perte de sens professionnel »), où l'expérience du travail n'est plus vécue comme une activité mobilisante, mais comme une contrainte dépourvue de signification personnelle. L'absence de projection, de perspective d'évolution et de reconnaissance symbolique participe à ce que (cf. § 1.1.4) identifie comme des « dé-motivateurs » organisationnels, particulièrement lorsque l'individu ne parvient plus à relier ses actions à des objectifs valorisants ou à une identité professionnelle stable.

Enfin, l'arrivée de responsabilités personnelles accrues (cf. § 3.5.4) n'a fait qu'accentuer le fossé entre le travail accompli et le sentiment d'utilité, aggravant ainsi la perte de sens initiale. L'effritement progressif de la motivation prend alors une forme silencieuse, faite de résignation, d'automatisme, et de retrait émotionnel, qui correspond parfaitement aux définitions de la démotivation évoquées dans (cf. § 1.1.3).

Ainsi, cette première partie de la discussion permet de souligner que la démotivation analysée ne s'explique pas seulement par les conditions de travail objectivement difficiles, mais bien par une crise du sens : une incapacité à relier le travail vécu à une mission, à une identité, ou à une reconnaissance. Cette interprétation éclaire la suite de l'analyse, en montrant que c'est bien dans la reconstruction du sens que s'esquissent les premiers signes de réengagement.

4.2.2 Le sens comme ressource de protection face à la démotivation

Face à une dynamique de démotivation marquée par le retrait émotionnel, la perte de repères et l'impression de vide professionnel, le sens au travail apparaît, dans le parcours analysé, comme un levier de stabilisation, voire de transformation. Loin d'être un simple facteur secondaire, le sens se révèle être une ressource existentielle, capable de redonner une direction à l'action et de raviver une forme d'engagement, même en contexte difficile. Cette dimension est d'ailleurs au cœur de plusieurs approches théoriques mobilisées dans ce mémoire, qui conçoivent le sens non comme une donnée figée, mais comme un processus actif, reconstruit par l'individu en interaction avec son environnement (Wrzesniewski et al., 2003 ; Morin et Cherré, 1999).

Dans le témoignage, certaines décisions clés comme celle d'arrêter temporairement de travailler pour terminer les études, ou encore le repositionnement identitaire autour de la paternité imminente illustrent un retour progressif à une forme de cohérence personnelle, centrale dans la dynamique de sens. Cette cohérence est définie par Morin et Cherré (1999) comme l'alignement entre les valeurs de l'individu et les tâches qu'il accomplit. En se recentrant sur un projet de formation en lien avec ses aspirations profondes, le sujet retrouve une direction claire, à l'opposé de la stagnation et du désengagement précédemment vécus.

De manière complémentaire, Commeiras et al. (2022) insistent sur les différentes facettes du sens, notamment la valeur accordée à l'activité, la centralité du travail dans la vie, et la trajectoire biographique. Dans le cas étudié, bien que les emplois précaires aient été perçus comme dévitalisants, l'acte de reprendre les études, soutenu par l'épouse et motivé par une volonté de stabilisation familiale, réactive ces dimensions : le travail reprend progressivement une valeur (symbolique et future), devient central comme moyen d'ascension sociale, et s'inscrit dans un récit de vie structurant.

Cette redynamisation est également interprétable à travers le prisme de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; Gagné et Deci, 2005), selon laquelle les motivations profondes sont renforcées lorsque les besoins d'autonomie, de compétence et de lien social sont satisfaits. Ici, l'arrêt du travail subi en faveur d'un projet choisi (les études), soutenu par le couple, redonne au sujet un sentiment d'autonomie décisionnelle et un sens de la compétence retrouvée, conditions essentielles à la remobilisation. Comme le rappellent Gagné et Deci (2005), ces dimensions sont au cœur du développement de la motivation intrinsèque, elle-même protectrice face à la démotivation.

Par ailleurs, certaines expériences décrites dans le témoignage peuvent être lues comme des micro-leviers de sens, même dans des contextes difficiles. L'arrivée de la femme au Canada (3.5.3), perçue comme un soutien émotionnel décisif, joue un rôle similaire à celui qu'évoquent Wrzesniewski et al. (2003) dans leur modèle du sens construit par l'interaction : le partage du quotidien et la solidarité conjugale renforcent le sentiment d'appartenance et aident à maintenir une forme de résilience.

Enfin, comme le montrent les travaux d'Albert (2008) et de Fender et al. (2009), la capacité à se réapproprier symboliquement son expérience, à en extraire des apprentissages ou à lui donner une signification personnelle, est déterminante pour sortir de l'état de désengagement. Cette réappropriation est perceptible dans les derniers extraits du témoignage, où le sujet affirme avoir transformé sa démotivation initiale en force motrice pour son avenir. Il s'agit là d'un processus de subjectivation, proche de ce que De Gaulejac (2011) décrit comme une « lutte pour le sens » face à la souffrance au travail.

En somme, bien que le sens au travail ait été menacé à plusieurs reprises dans le parcours étudié, il a également constitué une ressource de reconstruction progressive. Porté par des choix orientés, une volonté d'alignement identitaire et un soutien relationnel fort, il a permis de contenir les effets les plus dévastateurs de la démotivation. Cette observation renforce l'idée, défendue par plusieurs auteurs, que le sens n'est pas seulement une aspiration abstraite, mais une force mobilisatrice concrète, capable de restaurer un lien positif à l'action, même dans un contexte de rupture ou de précarité.

4.2.3 De la démotivation au réengagement : une reconstruction du sens

L'analyse longitudinale du témoignage révèle que la démotivation, bien qu'intense et multiforme, n'a pas conduit à un désengagement définitif. Au contraire, plusieurs indices témoignent d'une reconstruction progressive du rapport au travail et à soi, amorcée à partir d'expériences significatives, de soutiens affectifs, et de prises de décisions conscientes. Cette dynamique de réengagement, loin d'être linéaire ou immédiate, s'inscrit dans un processus évolutif où se mêlent tensions, ajustements identitaires et reconfiguration des priorités.

Comme l'illustrent Wrzesniewski et al. (2003), le sens au travail peut être activé ou réactivé par des processus d'interprétation sociale, à travers lesquels les individus redéfinissent leur place, leur rôle et leur utilité dans un environnement donné. Dans le cas présent, le soutien conjugal, l'arrivée prochaine d'un enfant et le projet d'achèvement du parcours académique ont constitué autant de repères permettant au sujet de réinscrire son action dans une trajectoire signifiante, au-delà des contraintes immédiates. Ces éléments ont servi de leviers psychologiques pour reconstruire un horizon de sens, en replaçant l'effort dans une finalité plus large : celle de la réussite, de la transmission, de la stabilité familiale et personnelle.

Cette transformation s'appuie également sur les besoins fondamentaux identifiés par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), et en particulier sur la restauration de l'autonomie : après une longue période de travail subi, le sujet reprend le pouvoir sur ses choix de vie, renonce temporairement à une source de revenu au profit d'un projet aligné avec ses aspirations, et retrouve ainsi un sentiment de contrôle sur son destin. Comme l'expliquent Gagné et Deci (2005), l'autonomie perçue constitue un moteur central de la motivation autodéterminée, capable de relancer l'engagement même après une phase de rupture.

Par ailleurs, la reprise des études est analysée par Morin et Cherré (1999) comme un espace propice à la reconstruction du soi professionnel, en ce qu'elle permet de mobiliser ses compétences, de redonner une valeur symbolique à ses efforts, et de se projeter dans un avenir

plus porteur. Cette perspective est également soutenue par Albert (2008), qui évoque les processus d'engagement fondés sur le soi : lorsqu'un individu parvient à reconnecter ses actions à son identité profonde et à ses valeurs, il entre dans une dynamique de réengagement plus stable, plus authentique.

Cette évolution est perceptible dans le témoignage, notamment à travers la reconnaissance explicite que la démotivation initiale s'est transformée en moteur de réflexion, puis en projet d'accomplissement. Ce basculement illustre ce que Fender et al. (2009) appellent le « retournement du sens » : une capacité à transformer une crise de sens en opportunité de recentrage, de clarification des attentes et de réorientation de l'action.

En somme, le réengagement observé ne découle pas d'une amélioration soudaine des conditions de travail, mais d'un changement dans la perception du sens, alimenté par des soutiens affectifs, une autonomie retrouvée, et une nouvelle cohérence identitaire. Ce processus témoigne d'une résilience active, qui ne nie pas la souffrance passée, mais qui s'appuie sur elle pour rebâtir une motivation plus alignée, plus personnelle, et potentiellement plus durable.

4.2.4 Synthèse : tensions, ruptures et réappropriations entre démotivation et quête de sens

L'analyse du témoignage, éclairée par les apports théoriques mobilisés dans le cadre conceptuel, permet de dégager plusieurs enseignements fondamentaux sur la dynamique entre démotivation et sens au travail. Ce parcours ne reflète pas uniquement une série d'événements personnels, mais révèle une relation bidirectionnelle entre ces deux dimensions : la perte de sens alimente la démotivation, tandis qu'une démotivation prolongée altère à son tour la capacité à construire ou maintenir un sens au travail. Cette boucle d'influence réciproque met en lumière la fragilité des équilibres identitaires au sein de trajectoires professionnelles marquées par la contrainte.

Comme le souligne Albert (2008), le désengagement professionnel ne se réduit pas à une baisse d'énergie ou d'investissement ; il constitue une rupture symbolique du lien entre

le soi et l'activité professionnelle, marquant une désidentification progressive. Ce phénomène est particulièrement perceptible dans le témoignage, où l'accumulation d'emplois vécus comme dévalorisants, désincarnés et imposés par la contrainte économique a généré une forme de détachement émotionnel et cognitif. Ce processus, que Esterle-Hedibel (2006) qualifie de désaffiliation silencieuse, traduit une perte graduelle d'attachement et de sensibilité à l'égard du travail, souvent difficile à verbaliser mais profondément vécue.

De Gaulejac (2011) éclaire cette crise par l'idée d'un conflit éthique entre les valeurs personnelles et les logiques d'efficacité du monde professionnel. Dans le cas présent, le sujet a progressivement éprouvé un sentiment de dissonance, entre son désir de contribuer de manière utile et humaine, et la réalité d'un travail perçu comme aliénant, répétitif et sans reconnaissance. Cette opposition a alimenté une crise du sens, menant à un désengagement identitaire plus profond.

Pourtant, ce même parcours démontre aussi que le sens au travail peut fonctionner comme une ressource régulatrice dans les phases de crise. Morin et Cherré (1999) rappellent que le sens se construit dans un équilibre subtil entre les valeurs personnelles, les tâches accomplies, et la reconnaissance perçue. C'est en reprenant ses études, en se reconnectant à ses aspirations profondes, et en s'inscrivant dans un projet de vie cohérent (familial, académique, existentiel) que le sujet a pu restaurer cet équilibre. Ce processus de reconfiguration, bien que lent, s'apparente à ce que Fender et al. (2009) décrivent comme un retournement du sens : la crise devient le point d'appui d'un repositionnement subjectif, permettant la résilience.

Cette résilience est aussi observable à travers la typologie de Wrzesniewski et al. (2003), qui distingue trois rapports possibles au travail : le « job » (emploi alimentaire), la « career » (carrière ascendante), et le « calling » (vocation). Le parcours étudié semble naviguer entre ces catégories : d'abord vécu comme un enchaînement de « jobs », le travail retrouve progressivement une orientation vocationnelle (calling), au travers du projet de formation et de l'engagement familial. Cette évolution témoigne d'un déplacement de sens, qui permet de dépasser la simple survie professionnelle pour tendre vers un idéal porteur.

Commeiras et al. (2022) insistent, quant à eux, sur la centralité du travail dans la trajectoire identitaire. Le sens se nourrit ici de trois piliers : les valeurs, la biographie, et la centralité accordée au travail dans le projet de vie. L'analyse montre que ce recentrage biographique, incarné par des choix forts et assumés (comme celui de retourner aux études dans un moment de vulnérabilité), a permis de restaurer une cohérence narrative, essentielle à la remobilisation.

Enfin, les théories de la motivation intrinsèque offrent une compréhension fine des mécanismes de remobilisation. Deci et Ryan (2000), ainsi que Gagné et Deci (2005), montrent que les besoins d'autonomie, de compétence et de lien social sont les fondements de la motivation autodéterminée. Le cas étudié confirme cette logique : en regagnant du contrôle sur ses choix (autonomie), en s'engageant dans un projet de formation valorisant (compétence), et en s'appuyant sur le soutien conjugal (lien social), l'individu a pu entamer une dynamique de réengagement plus solide.

Les mécanismes psychologiques proposés par Rosso et al. (2010) comme l'authenticité, le sentiment de but, la transcendance ou l'appartenance trouvent également un écho direct dans le témoignage. Ces leviers ont progressivement permis de redonner du sens à l'effort, de restaurer une finalité à l'engagement professionnel, et de sortir d'un vécu d'absurde.

Enfin, Lips-Wiersma et Morris (2009) rappellent que le sens se construit à partir de piliers profondément humains : l'éthique personnelle, la contribution sociale, l'expression de soi, et l'unité avec les autres. Ce sont précisément ces dimensions qui, bien que fragiles au départ, ont émergé au fil du parcours analysé. Elles montrent que même dans les contextes les plus contraints, le sens reste une force de résistance, de reconstruction, et de remobilisation.

En définitive, cette analyse confirme que la démotivation vécue dans un contexte de contrainte peut profondément affecter le sens au travail, mais qu'à travers des leviers personnels et relationnels, il est possible d'en reconstruire les fondations. La relation

bidirectionnelle entre démotivation et sens apparaît ainsi comme un élément central de compréhension, ouvrant la voie à un réengagement durable fondé sur une réappropriation identitaire. Ce constat permet de répondre pleinement à l'objectif de cette recherche, tout en soulignant la complexité des processus de remobilisation en situation de fragilité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La démotivation au travail constitue aujourd'hui un enjeu central pour la compréhension des trajectoires professionnelles marquées par le retrait, la perte d'énergie ou le sentiment d'inutilité. Elle ne se manifeste pas uniquement par une baisse de performance, mais peut traduire une crise plus profonde, liée à la rupture entre l'individu et le sens qu'il attribue à son activité. Ce mémoire a exploré les liens entre la démotivation et le sens au travail, en s'appuyant sur une approche autopraxeographique fondée sur un témoignage personnel, permettant d'analyser de manière réflexive les mécanismes internes de désengagement et les leviers de reconstruction.

L'objectif principal de cette recherche était de comprendre comment la démotivation professionnelle peut agir sur la quête de sens des personnes, en particulier dans un contexte marqué par la précarité, l'injustice perçue ou l'absence de reconnaissance, et dans quelle mesure le sens au travail, lorsqu'il est restauré ou réinventé, peut favoriser une remobilisation psychologique, identitaire et existentielle.

Le premier chapitre a posé les fondements conceptuels de cette réflexion en définissant les notions clés de motivation, démotivation et sens au travail. Il a mis en lumière les travaux de Smithers et Walker (2000), Ng et al. (2004), Pinte et al. (2009) et Abu-Jarour (2014), qui ont montré que la démotivation peut résulter d'un enchaînement de tensions organisationnelles, sociales et personnelles. Il a également souligné, à travers les apports d'Albert (2008) et Esterle-Hedibel (2006), la dimension identitaire du désengagement, souvent marquée par une désaffiliation silencieuse. À l'opposé, des auteurs comme Morin et Cherré (1999), Rosso et al. (2010), Wrzesniewski et al. (2003, 2010), Steger et al. (2012) ou Lips-Wiersma et Morris (2009), ont permis de structurer une compréhension du sens au travail comme ressource clé pour prévenir ou inverser cette dynamique de démotivation.

L'analyse du témoignage a révélé que la démotivation vécue ne résultait pas uniquement de conditions de travail difficiles, mais d'une perte progressive de sens. Le travail est devenu une contrainte dépourvue de cohérence avec les valeurs, les compétences et les aspirations de l'individu. Ce constat a été illustré par des épisodes marquants de résignation, de fatigue morale et de retrait psychologique. Toutefois, l'émergence d'un nouveau projet – en particulier la reprise des études – a permis une reconfiguration identitaire. Ce retournement s'est appuyé sur des éléments tels que la quête de cohérence personnelle, le soutien conjugal, la projection familiale et la redéfinition d'un avenir porteur, rejoignant ainsi les travaux de Commeiras et al. (2022) et de Gagné et Deci (2005).

Les résultats de cette recherche confirment l'existence d'une relation bidirectionnelle entre démotivation et sens au travail : la perte de sens alimente le désengagement, tandis qu'une démotivation prolongée affaiblit la capacité à attribuer une signification valorisante à son activité professionnelle. Les piliers identifiés dans la littérature autonomie, authenticité, sentiment d'utilité, contribution sociale se retrouvent progressivement mobilisés dans le parcours étudié. Ce processus de réengagement est cependant fragile et conditionné par un ensemble de facteurs internes (valeurs, trajectoire, motivation autodéterminée) et relationnels (soutien, reconnaissance).

Bien que cette étude apporte un éclairage approfondi sur la dynamique démotivation-sens, elle comporte plusieurs limites. D'abord, le choix d'une méthode autopraxéographique implique une subjectivité assumée, centrée sur une seule trajectoire. Si cela permet une immersion riche et contextualisée, cela ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs confrontés à des formes de désengagement. Une approche complémentaire, combinant plusieurs témoignages ou une analyse longitudinale, pourrait enrichir les perspectives ouvertes ici.

Ensuite, la recherche s'est principalement concentrée sur la reconstruction interne du sens, sans approfondir les effets de l'environnement de travail lui-même : climat organisationnel, pratiques de gestion, leadership. Ces variables externes, pourtant déterminantes, pourraient faire l'objet d'études futures, notamment pour comprendre dans

quelles conditions les organisations peuvent elles-mêmes favoriser ou entraver la remobilisation des individus.

Enfin, la temporalité de la remobilisation n'a pu être étudiée que partiellement. Le sens au travail étant un processus évolutif, il serait pertinent d'observer son développement dans le temps, notamment dans le cadre d'un parcours post-formation ou d'une insertion professionnelle stabilisée.

Sur le plan pratique, cette recherche met en évidence l'importance de permettre aux individus de retrouver une cohérence entre leurs valeurs, leurs objectifs personnels et leurs conditions de travail. Cela implique de repenser l'accompagnement managérial, en valorisant le dialogue sur le sens, en soutenant l'autonomie, et en reconnaissant les aspirations individuelles dans les politiques de gestion.

D'un point de vue théorique, ce mémoire contribue à renforcer le lien entre démotivation et quête de sens, en montrant que la perte de motivation est souvent le symptôme d'une rupture existentielle, et que la reconstruction du sens peut en être la réponse principale. Il appelle ainsi à croiser davantage les approches psychologiques, identitaires et existentielles du travail.

En définitive, cette recherche rappelle que la démotivation n'est pas un simple dysfonctionnement individuel, mais un signal d'alerte sur la place du travail dans la vie des personnes. En cela, le sens au travail n'est pas une option accessoire, mais une condition fondamentale de la santé psychologique, de l'engagement durable, et de la dignité professionnelle, en particulier pour les individus confrontés à des parcours de démotivation en contexte de précarité.

Cette recherche, ancrée dans une expérience personnelle, m'a permis de mettre des mots sur un processus vécu de manière intime, mais largement partagé. Elle m'a également donné les outils pour penser le travail autrement : non pas comme une simple obligation, mais comme un espace de sens à reconstruire. Ce cheminement réflexif, à la fois douloureux et formateur, constitue en soi une ressource pour l'avenir.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUES

- Abu-Jarour, S. F. (2014). Person demotivation in organizational life. *International Journal of Business and Social Science*, 5(1).
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 16(1), 69-86.
- Albert, M. N., & Couture, M. M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175-200.
- Albert, M. N., (2008). Étude de processus d'engagement et de désengagement, une approche fondée sur le concept du « soi ». Le management des ressources humaines dans la grande distribution, (7), 141- 159. Vuibert.
- Albert, M. N., Dodeler, N. L., & Pérouma, J. P. (2019). Las innovaciones sociales a la luz del concepto de comunidades de personas. *Projectics/Proyética/Projectique*, 22(1), 33-46.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R., & Sugimura, K. (2014). The new life stage of emerging adulthood at ages 18–29 years: Implications for mental health. *The Lancet Psychiatry*, 1(7), 569-576.

- Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.
- Belhocine, H. Le «hirak» et l'émigration étudiante algérienne. Laps du rêve de construire le pays au lieu de le fuir. *Nuevas miradas, agendas y desafíos en la investigación sobre movimientos estudiantiles en América Latina y el mundo*, 77.
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: a qualitative study. *BJPsych bulletin*, 40(6), 318-325.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41.
- Biron, M., & Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *human relations*, 63(2), 163-191.
- Bloom, N. (2014). Fluctuations in uncertainty. *Journal of economic Perspectives*, 28(2), 153-176.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N., & DeVoy, J. E. (2008). The psychology of working: A new framework for counseling practice and public policy. *The career development quarterly*, 56(4), 294-308.
- Commeiras, N., Fabre, C., Loose, F., Loubes, A., & Rascol-Boutard, S. (2022). *Le sens au travail: Enjeux de gestion et de société*. Éditions EMS.
- Crescenzo, P. (2016). An ancient theory for a current problem [Review of the book *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*, by RA Karasek & T. Theorell]. *Journal of Health and Social Sciences*, 1(3), 287-292.
- Cruess, R. L., Cruess, S. R., Boudreau, J. D., Snell, L., & Steinert, Y. (2014). Reframing medical education to support professional identity formation. *Academic Medicine*, 89(11), 1446-1451.
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Schaninger, B. (2021). Great attrition'or 'great attraction'? The choice is yours. *McKinsey Quarterly*, 4.
- Dietrich, J., & Kracke, B. (2009). Career-specific parental behaviors in adolescents' development. *Journal of vocational behavior*, 75(2), 109-119.

- Dohlman, L., DiMeglio, M., Hajj, J., & Laudanski, K. (2019). Global brain drain: how can the Maslow theory of motivation improve our understanding of physician migration?. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1182.
- Dörnyei, Z., & Ushioda, E. (2021). *Teaching and researching motivation*. Routledge.
- Drvaric, L., Gerritsen, C., Rashid, T., Bagby, R. M., & Mizrahi, R. (2015). High stress, low resilience in people at clinical high risk for psychosis: Should we consider a strengths-based approach? *Canadian Psychology/psychologie canadienne*, 56(3), 332.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2020). From expectancy-value theory to situated expectancy-value theory: A developmental, social cognitive, and sociocultural perspective on motivation. *Contemporary educational psychology*, 61, 101859.
- Esterle-Hedibel, M. (2006). Absentéisme, déscolarisation, décrochage scolaire, les apports des recherches récentes. *Déviance et société*, 30(1), 41-65.
- Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D., & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail: Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics/Proyética/Projectique*, 89(2), 51-65.
- Fenouillet, f. (2023). Les théories de la motivation. dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fenou.2023.01>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Fougeyrollas, P., & Dumont, C. (2009). Construction identitaire et résilience en réadaptation. *Frontières*, 22(1), 22-26.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique: quels processus cognitifs?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 235(4), 3-26.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.

- Guelaud, F., Beauchesne, M. N., Gautrat, J., & Roustang, G. (1975). Pour une analyse des conditions dn travail ouvrier dans l'entreprise. *Aix-en-Provence: Recherche du Laboratoire d'Économie et de Sociologie CNRS*.
- Hailu Demeke, Y. (2022). Youth unemployment and political instability: evidence from IGAD member countries. *Cogent Economics & Finance*, 10(1), 2079211.
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 354.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1-35.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational behavior* 1, 61-74.
- Hungerford, C., Jackson, D., & Cleary, M. (2024). Quiet Quitting, Resenteeism and Other Forms of Disengagement: What Are the Answers for Nurses? *Journal of Advanced Nursing*.
- Jackson, D. (2014). Factors influencing job attainment in recent Bachelor graduates: evidence from Australia. *Higher Education*, 68(1), 135-153.
- Jackson-Kersey, R., & Spray, C. (2013). Amotivation in physical education: Relationships with physical self-concept and teacher ratings of attainment. *European Physical Education Review*, 19(3), 289-301.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).
- Khan, A. T., Ullah, A., Ahmad, I., & Kazmi, M. Z. (2025). The Impact of Political Instability on Financial Anxiety, Career Orientation, Job Aspirations, Academic Performance, and Psychological Well-being among University Students. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 3(1), 161-171.
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1-22.

- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2), 707-715.
- Lahrizi, I. Z., Masdonati, J., Skakni, I., & Fournier, G. (2016). Entre attentes et réalité: la construction de l'identité professionnelle des diplômés. Es de la formation professionnelle et technique. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (45/2).
- Leiter, M. P., Frank, E., & Matheson, T. J. (2009). Demands, values, and burnout: relevance for physicians. *Canadian Family Physician*, 55(12), 1224-1225.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between 'meaningful work' and the 'management of meaning'. *Journal of business ethics*, 88, 491-511.
- Lubis, F. M., Asmawi, M., & Tunas, B. (2020). Motivation vs. Demotivation of Employees Work: An Empirical Study Post Organizational Changes. In Proceedings of the 1st Unimed International Conference on Economics Education and Social Science, 1: UNICEE (pp. 616-622).
- Mahmoud, a. b., fuxman, l., mohr, i., reisel, w. d., & grigoriou, n. (2021). we aren't your reincarnation! workplace motivation across x, y and z generations. *international journal of manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2019-0448>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maugeri, s. (2013). Théories de la motivation au travail. dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.mauge.2013>
- Michailidis, E., & Cropley, M. (2017). Exploring predictors and consequences of embitterment in the workplace. *Ergonomics*, 60(9), 1197-1206.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205.
- Monestès, J. L., & Villatte, M. (2011). *La thérapie d'acceptation et d'engagement*. Elsevier Masson.
- Morin, e. et c. aubé. 2007. psychologie et management, 2e édition, montréal : chenelière éducation.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.

- Morris, I. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52(11), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/s0033291722001611>
- Morrison, E. E., Burke III, G. C., & Greene, L. (2007). Meaning in motivation: does your organization need an inner life? *Journal of Health and Human Services Administration*, 30(1), 98-115.
- Murnieks, C. Y., Klotz, A. C., & Shepherd, D. A. (2019). Entrepreneurial motivation: a review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 115–143. <https://doi.org/10.1002/job.2374>
- Mzid, N., & Niang, M. B. (2024). L'emploi des jeunes en Afrique: propos introductifs. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (3), 80-83.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570.
- Ng, S. T., Skitmore, R. M., Lam, K. C., & Poon, A. W. C. (2004). Demotivating factors influencing the productivity of civil engineering projects. *International Journal of Project Management*, 22(2), 139–146. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00062-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00062-2)
- Pardee, R. L. (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland: a literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. *ERIC*, ED316767
- Phalet, K., & Schönplugh, U. (2001). Intergenerational transmission in Turkish immigrant families: Parental collectivism, achievement values and gender differences. *Journal of Comparative Family Studies*, 32(4), 489-504.
- Plaisier, I., de Bruijn, J. G., de Graaf, R., ten Have, M., Beekman, A. T., & Penninx, B. W. (2007). The contribution of working conditions and social support to the onset of depressive and anxiety disorders among male and female employees. *Social Science & Medicine*, 64(2), 401-410.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Roussel, p. (2000). La motivation au travail - concept et théories. Note de recherche du lirhe, no 326.
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Balkin, D. B., & Bentein, K. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 32-45.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Schmid, y., & dowling, m. (2022). new work: new motivation? a comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *management review quarterly*, 72(1), 59–86. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Segal, Z. V., Teasdale, J. D., Williams, J. M. G., & Bondolfi, G. (2019). *La thérapie cognitive basée sur la pleine conscience pour la dépression: Prévenir la rechute*. De Boeck Supérieur.
- Sekhar, c., patwardhan, m., & singh, r. k. (2013). a literature review on motivation. *Global business perspectives*, 1(4), 471–487. <https://doi.org/10.1007/s40196-013-0028-1>
- Singh, D., Negin, J., Otim, M., Orach, C. G., & Cumming, R. (2015). The effect of payment and incentives on motivation and focus of community health workers: five case studies from low-and middle-income countries. *Human resources for health*, 13, 1-12.
- Smithers, G. L., & Walker, D. H. T. (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals. *Construction Management and Economics*, 18(7), 833–841. <https://doi.org/10.1080/014461900433113>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Tomlinson, M., & Jackson, D. (2021). Professional identity formation in contemporary higher education students. *Studies in Higher Education*, 46(4), 885-900.
- Tona, E. C. (2024). *La démotivation en milieu de travail* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski].

- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
- Tsai, S. Y. (2012). A study of the health-related quality of life and work-related stress of white-collar migrant workers. *International journal of environmental research and public health*, 9(10), 3740-3754.
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698-708.
- Virgolino, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). The impact of perceived organizational justice, psychological contract, and the burnout on employee performance: the moderating role of organizational support, in the portuguese context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 241-263.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148, 879-891.
- Yang, W. N., Niven, K., & Johnson, S. (2019). Career plateau: A review of 40 years of research. *Journal of vocational behavior*, 110, 286-302.
- Zhang, X., Dai, S., & Ardasheva, Y. (2020). Contributions of (de) motivation, engagement, and anxiety to English listening and speaking. *Learning and Individual differences*, 79, 101856.

