

## **Le syndrome du Brown-out : expériences vécues et pistes d'intervention co-construites par les travailleurs**

**Auteur :** Vicari, Deborah

**Promoteur(s) :** Hansez, Isabelle

**Faculté :** par la Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Education

**Diplôme :** Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/22515>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative" (BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'œuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-dessus (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **Le syndrome du Brown-out : expériences vécues et pistes d'intervention co-construites par les travailleurs**

## **MÉMOIRE**

Rédigé par : **VICARI Deborah (s181655)**

Promotrice : **HANSEZ Isabelle**

Superviseuse : **SUTTOR Delphine**

Lectrices : **ETIENNE Anne-Marie & BRAGARD Isabelle**

*Mémoire de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Sciences  
Psychologique*

*Année académique 2024-2025*

## I. REMERCIEMENTS

À la sortie de la rhéto, je ne savais pas encore très bien où j'allais. Comme beaucoup, j'ai choisi mes études guidées par un mélange d'intuition, de curiosité, et d'une légère peur de ne pas trouver ma place. Rapidement, une quête de sens s'est installée, nourrie par les discussions entre amis, les introspections tardives, et les publications plus ou moins inspirantes sur les réseaux. Cette quête, discrète mais tenace, m'a menée ici. Ce mémoire marque la fin de mon parcours académique, et le début de ce qu'on appelle la « vraie vie » (si quelqu'un détient le mode d'emploi, je suis preneuse).

Avant de tourner cette page, je tiens à dire merci. Un grand, sincère MERCI, pas en majuscules criardes, mais avec tout mon cœur.

Merci à mes parents, mes piliers, mes coachs de vie et sponsors officiels (tant émotionnels que logistiques). Merci pour votre patience quand je parlais plus à mon ordinateur qu'à vous, pour votre soutien inconditionnel, et pour n'avoir (presque) jamais demandé : « Mais tu vas en faire quoi, de ce diplôme ? » Merci à mon copain, héros de l'ombre, qui a bravé mes phases de panique, mes « je vais tout recommencer », mes « ça ne sera jamais fini », avec une sérénité presque... déconcertante.

Merci à mes amis proches, pour les memes parfaitement ciblés, les audios à rallonge, les apéros de soutien psychologique (ironie du sort), les « tu vas y arriver » tombés pile au bon moment, et pour m'avoir aimée même en pleine obsession deadline.

À mon papi, qui aurait sûrement dit que ce mémoire aurait pu être plus court. Merci pour ta lumière discrète qui continue de m'accompagner. Et à ma mamie, partie avant de pouvoir me voir diplômée. Je porte ta tendresse et ta force avec moi.

Merci à ma superviseuse, Madame Suttor, pour son suivi, ses conseils et sa bienveillance, et à ma promotrice, Madame Hansez, pour son regard pertinent et son accompagnement juste.

Merci aussi à Madame Etienne et Madame Bragard pour l'intérêt porté à mon travail.

Enfin, un immense merci aux participants de ce mémoire, qui m'ont confié une part de leur vécue.

*À toutes et tous : je vous dédie ce dernier travail, les cernes qui l'accompagnent, et toute ma gratitude.*

## **II. Table des matières**

<b>I.</b>	<b>REMERCIEMENTS .....</b>	2
<b>III.</b>	<b>RÉSUMÉ .....</b>	5
<b>IV.</b>	<b>CONTEXTE ET PROJET .....</b>	6
<b>A.</b>	<b>Objectif .....</b>	6
<b>B.</b>	<b>Problématique générale .....</b>	6
<b>C.</b>	<b>La notion de travail au gré du temps .....</b>	9
<b>D.</b>	<b>La notion de sens .....</b>	10
<b>E.</b>	<b>Les risques psychosociaux .....</b>	11
1.	Définitions .....	11
2.	Législation .....	11
3.	Facteurs de risque et prévention .....	12
<b>F.</b>	<b>Typologie des souffrances professionnelles .....</b>	14
1.	Différenciations et définitions : .....	14
<b>G.</b>	<b>Perte de sens au travail : émergence d'un nouveau phénomène ? .....</b>	18
<b>H.</b>	<b>Des causes possibles du brown-out .....</b>	21
1.	L'appauvrissement des tâches (reporting, management par les chiffres) .....	21
2.	Dissonance éthique .....	22
3.	Secteurs à risque .....	24
4.	Reconnaissance, valorisation et engagement au travail .....	26
<b>I.</b>	<b>Impact générationnel et socio-démographique .....</b>	27
1.	Les jeunes travailleurs et la quête de sens .....	27
2.	Les travailleurs expérimentés : entre reconversion et adaptation .....	27
3.	Genre et rapport au travail .....	27
<b>J.</b>	<b>Stratégie : focus sur la reconversion .....</b>	27
<b>V.</b>	<b>CONCEPTION DE LA RECHERCHE .....</b>	30
<b>A.</b>	<b>Thématiques .....</b>	30
1.	Facteurs individuels .....	30
2.	Facteurs organisationnels .....	31
3.	Facteurs psychologiques .....	31
<b>VI.</b>	<b>MÉTHODES ET INSTRUMENTS .....</b>	32
<b>A.</b>	<b>Méthodes .....</b>	32
<b>B.</b>	<b>Outils .....</b>	33
<b>C.</b>	<b>Description de la population et considération éthique .....</b>	34
1.	Considération éthique .....	34
2.	Constitution de l'échantillon .....	35
<b>D.</b>	<b>Types de données .....</b>	37

<b>E. Analyse thématique réflexive : traitement et structuration des données.....</b>	<b>38</b>
<b>F. Présentation des résultats.....</b>	<b>39</b>
1. Thème 1 : facteurs contextuels et évolution du monde du travail .....	40
2. Thème 2 : décalage entre les attentes initiales et la réalité du poste .....	44
3. Thème 3 : surcharge de travail et manque de moyens .....	47
4. Thème 4 : manque de reconnaissance et de valorisation.....	48
5. Thème 5 : relation au travail et management.....	50
6. Thème 6 : perte de sens et déconnexion des valeurs.....	52
7. Thème 7 : manifestation du brown-out.....	53
8. Thème 8 : sources, leviers d'actions et pistes d'interventions .....	55
<b>VII. DISCUSSION.....</b>	<b>58</b>
A. Synthèse de l'analyse et interprétation .....	58
1. Thème 1 à 7 : le cœur du brown-out.....	58
2. Thème 8 : analyse des propositions de pistes d'intervention .....	63
B. En lien avec les thématiques exploratoires envisagées .....	65
C. En lien avec la littérature .....	67
D. Limites et apports .....	70
E. Perspectives .....	71
<b>VIII. CONCLUSION .....</b>	<b>75</b>
<b>IX. BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>77</b>
<b>X. ANNEXE .....</b>	<b>83</b>
A. Annexe 1 : liste de symptômes du brown-out selon Baumann (2018).....	83
B. Annexe 2 : guide d'entretien .....	84
C. Annexe 3 : visuel publié sur les réseaux sociaux pour la récolte de participants .....	87
D. Annexe 4 : message d'information - récolte de participants.....	88
E. Annexe 5 : arbre de thématisation.....	89
F. Annexe 6 : extraits de discours de participants à titre illustratif .....	98
G. Annexe 7 : tableau récapitulatif des manifestations du brown-out chez les participants....	102

### III. RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse au *brown-out*, une forme contemporaine de souffrance au travail caractérisée par une perte progressive de sens, de motivation et d'engagement, en l'absence de surcharge ou d'ennui manifeste. Encore peu étudié dans la littérature académique, ce phénomène fait toutefois une entrée remarquée dans le débat public (Coutrot, 2023), en révélant une dissonance croissante entre les valeurs personnelles des travailleurs et les logiques institutionnelles de leur environnement professionnel, dans un contexte de transformation accélérée du monde du travail.

L'objectif de cette recherche est double : comprendre les expériences subjectives associées au brown-out et co-construire, avec les travailleurs concernés, des pistes d'intervention susceptibles de prévenir ou d'atténuer cette dynamique. Pour cela, une approche qualitative a été adoptée, reposant sur treize entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels issus de secteurs variés. L'analyse des données s'est appuyée sur une démarche d'analyse thématique réflexive, selon l'approche de Braun et Clarke (2006, 2019), qui reconnaît le rôle actif du chercheur dans la construction du sens, en s'ancrant dans une posture interprétative et critique.

Les résultats mettent en évidence plusieurs éléments structurants : la surcharge de tâches dénuées de sens, la dissonance éthique entre valeurs individuelles et décisions organisationnelles, le manque de reconnaissance, le décalage entre attentes initiales et réalité du poste, ainsi qu'un sentiment d'inutilité ou d'absurdité des missions confiées. Ces expériences traduisent un profond désalignement entre les individus et les finalités de leur travail.

En réponse, des pistes d'action ont émergé à trois niveaux : sur le plan individuel, les travailleurs évoquent le recentrage sur leurs valeurs, la mise en œuvre de stratégies de régulation ou encore la reconversion professionnelle ; au niveau organisationnel, ils soulignent la nécessité d'un meilleur alignement entre discours et pratiques managériales, d'une revalorisation du travail réel et d'un aménagement des tâches ; enfin, sur le plan collectif, ils appellent à la création d'espaces de dialogue sur le travail, à la reconnaissance de la souffrance éthique partagée et à une participation accrue des équipes à la redéfinition du sens et des finalités du travail.

Ainsi, ce mémoire met en lumière l'importance de replacer le sens au cœur des environnements professionnels, en articulant les dimensions subjectives, organisationnelles et collectives, dans une perspective de promotion de la santé mentale au travail et de transformation sociale durable.

## **IV. CONTEXTE ET PROJET**

### **A. Objectif**

L'objectif principal de ce travail est de parvenir à une compréhension approfondie du syndrome du brown-out. Dans un premier temps, il s'agira d'explorer les expériences des individus potentiellement affectés par ce syndrome ou ayant vécu une perte de sens au travail, en identifiant les facteurs déclencheurs, les manifestations, ainsi que les conséquences psychologiques et professionnelles du brown-out. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur la co-construction de pistes d'intervention avec les travailleurs.

Ce travail tentera de clarifier ce phénomène encore peu étudié comme le cite Thomas Coutrot durant une colloque organisé par l'institut national de recherche et de sécurité (INRS) France le 27 juin 2023 portant sur l'organisation du travail et les risques psychosociaux ainsi que sur les apports de la recherche sur la prévention.

### **B. Problématique générale**

La crise sanitaire, l'automatisation des tâches, les phénomènes de grandes démissions et la quête incessante de performance ont suscité un questionnement profond sur le sens du travail, touchant toutes les générations (Coutrot & Perez, 2022).

La perte de sens au travail est devenue une problématique majeure dans les sociétés contemporaines. La crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur, offrant un moment de pause qui a poussé des millions de personnes à s'interroger sur leur rapport au travail et sur le sens qu'elles y trouvent. En revanche, cette remise en question ne date pas de la pandémie. Comme l'a évoqué Graeber avec son concept de « bullshit jobs » (2018), une tendance était déjà présente, exacerbée par des pratiques de management désincarnées et une obsession des chiffres.

Avant l'émergence de la crise sanitaire, le modèle fordiste, caractérisé par la production de masse et la recherche de gains de productivité, montrait déjà des signes de fragilité. Ce système, centré sur une division du travail poussée à l'extrême, était confronté à une stagnation du pouvoir d'achat et à une concentration des richesses au profit d'une minorité, alimentant des contestations sociales comme le mouvement des gilets jaunes (2018) en France. Cependant, le fordisme n'a pas été le seul modèle d'organisation du travail. Dès le début du XXe siècle, et en réaction aux limites du taylorisme et du fordisme, le mouvement des relations humaines a mis en lumière l'importance des facteurs psychosociaux au travail. Par la suite, des approches comme la démocratie industrielle scandinave ont cherché à accroître la participation des travailleurs et à améliorer la qualité de vie au travail. L'essor de la qualité totale a introduit une culture d'amélioration continue et d'implication des employés. Plus récemment, de nouvelles

formes d'emploi et d'organisation du travail (Nwow) ont émergé, incluant des modèles comme les entreprises libérées, qui prônent l'autonomie et la confiance, remettant en question les structures hiérarchiques traditionnelles. Ces évolutions témoignent d'une recherche constante de modèles plus adaptés aux enjeux sociaux et économiques, préparant en quelque sorte le terrain aux réflexions suscitées et accélérées par la crise sanitaire.

Parallèlement, une évolution des attentes professionnelles se manifestait chez les jeunes générations, de plus en plus diplômées, qui aspiraient à davantage d'autonomie et de sens dans leur travail. Cette quête s'opposait au modèle traditionnel, souvent perçu comme rigide et aliénant, et annonçait les transformations à venir dans la manière d'envisager le travail et son utilité.

Des mouvements sociaux comme le *Big Quiet* ou la *Great Resignation* aux États-Unis, et le *Tang Ping* se traduisant par s'allonger par terre, en Chine au printemps 2021, illustrent ces contestations croissantes. Ces phénomènes témoignent d'un refus de sacrifier le sens au travail pour des impératifs économiques ou des conditions de travail inhumaines.

Dans le débat public, la question cruciale du sens au travail est régulièrement évoquée, bien que cela demeure un enjeu encore insuffisamment exploré. La psychologie du travail a toutefois produit quelques études sur le sujet, dont trois méritent particulièrement attention (Coutrot, 2023).

D'abord, Clot (2004) dans sa revue de littérature en psychologie du travail. Il résulte notamment que, dans la perspective de C. Dejours et du courant de la psychodynamique du travail, le sens revêt une importance primordiale. Néanmoins, il est crucial de préciser que l'objet de cette approche n'est pas le travail en lui-même, mais plutôt les dynamiques intra- et intersubjectives. La construction de la subjectivité se réalise à travers une introspection, une expérience vécue et des déterminations inconscientes. Contrairement à la psychologie du travail conventionnelle, qui considère le travail comme un objet d'étude, la psychodynamique du travail se focalise sur la dimension psychologique individuelle. Les enquêtes menées dans ce cadre révèlent que des attitudes telles que le mépris du risque ne doivent pas être interprétées de manière littérale. Elles représentent plutôt des mécanismes psychologiques destinés à contenir la peur, agissant comme des systèmes de défense. Lorsque ce travail psychique est reconnu et valorisé au sein de l'organisation, il peut générer des sentiments de plaisir. Par contre, si ces mécanismes de défense ne sont pas pris en compte, ils risquent de se retourner contre les individus.

Ensuite, Stager, Dik et Duffy (2012) ont proposé un modèle multidimensionnel concernant ce qu'ils nomment, le travail significatif. Celui-ci comprend trois facettes principales : la signification psychologique dans le travail, la création de sens à travers le travail, et la motivation à servir un bien plus grand. Le modèle en trois niveaux du travail significatif proposé par Steger, Dik et Duffy (2012) décrit

différents degrés de transcendance par rapport au travail spécifique du travailleur. Ce modèle distingue trois niveaux. D'abord, la perception qu'ont les travailleurs du sens ou de la finalité de leurs activités professionnelles ou professionnelles ( cercle central). Ensuite, la capacité du travail à s'harmoniser avec la vie du travailleur et à contribuer à la nourrir, ce qui représente un niveau de transcendance supérieur à l'emploi lui-même (second cercle). Enfin, la possibilité d'avoir un impact positif ou de contribuer au bien commun des parties prenantes de la communauté, de la société, voire de la planète, ce qui représente un niveau de transcendance supérieur ( cercle extérieur). Ces facettes sont cruciales pour comprendre et mesurer le travail significatif.

Figure 1 : Modèle multidimensionnel de Stager, Dik et Duffy (2012)



*Source : Steger, M. F. (2016). Creating meaning and purpose at work. In The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work (p. 63). Wiley Blackwell.*  
<https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>

Dernièrement, Arnoux-Nicolas (2019) met en lumière la façon dont les aspirations individuelles au travail interagissent avec les attentes et les contraintes organisationnelles, ainsi qu'avec les évolutions sociétales. Ces évolutions englobent entre autres des modifications dans les structures de travail, comme le télétravail, ainsi que des préoccupations plus larges telles que l'environnement et le bien-être social. Les individus peuvent donner un sens à leur travail en s'investissant dans des questions sociétales et en cherchant à avoir un impact positif sur le monde. Toutefois, cette quête de sens peut varier d'un individu à l'autre, certains intégrant davantage ces préoccupations dans leur travail tandis que d'autres les négligent. Il est également question de savoir si les individus prennent en compte ces enjeux sociaux lorsqu'ils envisagent de changer d'emploi. Certains envisagent de choisir des postes en adéquation avec leurs valeurs et leurs préoccupations sociales, tandis que d'autres accordent davantage d'importance à des aspects plus pratiques de l'emploi. Enfin, il souligne l'importance pour les organisations d'accompagner les travailleurs dans leur quête de sens au travail, en tenant compte de leurs aspirations individuelles et des évolutions sociétales, afin de favoriser leur bien-être et leur engagement professionnel.

En lien avec cette étude, le collectif d'agents publics français « Nos services publics » (2021) a publié les résultats d'une vaste enquête portant sur la « perte de sens » et regroupant 4555 répondants dans un échantillon principalement composé de fonctionnaires et contractuels. Les résultats montrent que 80%

des participants affirment être confrontés « régulièrement » ou « très fréquemment » à un sentiment d'absurdité et de perte de sens dans l'exercice de leur travail. Cette sensation augmente avec l'âge, passant de 23% pour les moins de 30 ans à 35% chez les 50-59 ans. Selon cette étude, cette situation s'expliquerait par une désillusion liée à la perception du service de l'intérêt général, ainsi que par un manque de vision et de ressources pour mener à bien leurs missions. Ces chiffres ne sont que la partie émergée de l'iceberg.

### C. La notion de travail au gré du temps

Au fil des époques, le sens du travail a subi des métamorphoses profondes, influencées par divers courants de pensée et les réalités sociales en constante évolution. Au Moyen-Âge, l'obligation divine imprégnait la conception du travail, comme en témoignent les écrits théologiques du théologien italien Thomas d'Aquin (1226-1274), où l'accomplissement des tâches était vu comme un devoir moral inscrit dans la volonté divine. Les guildes médiévales, gardiennes des métiers, symbolisaient cette connexion entre le labeur et la destinée sociale, régulant les normes et les pratiques professionnelles.

La Renaissance apporta un changement de paradigme, mettant en avant les talents individuels et l'épanouissement personnel à travers le travail, comme le suggèrent les idées de penseurs tels que Leonardo da Vinci (1452-1519) et Erasme (1466-1536). Cette période marqua un début de valorisation de l'individu dans son accomplissement professionnel.

Néanmoins, la Révolution Industrielle engendra une transformation radicale, avec l'avènement du capitalisme industriel. Karl Marx (1818-1883) dénonça l'aliénation du travailleur réduit à une simple marchandise dans un système économique oppressif. Le philosophe anglais, Adam Smith (1723-1790), a insisté sur le rôle crucial du travail dans la création de richesses, tout en soulignant l'importance des conditions de travail décentes pour le bien-être collectif.

Au 20ème siècle, les mouvements ouvriers et les réflexions sociologiques d'Émile Durkheim (1858-1917) contribuèrent à une reconnaissance accrue de la dignité du travailleur et à la nécessité de conditions de travail justes. Des philosophes comme Hannah Arendt (1906-1975) insistèrent également sur le lien entre travail, participation sociale et politique.

Dans la société contemporaine, le sens du travail continue d'évoluer, influencé par des défis tels que la crise sanitaire, l'automatisation croissante des tâches et la quête de performance incessante. Des auteurs contemporains comme le sociologue américain Richard Sennett<sup>1</sup> (1998, 2006) mettent en garde contre les effets déshumanisants de la division du travail, tandis que d'autres, comme l'économiste anglais

---

<sup>1</sup> Notamment dans ses ouvrages « La Corrosion du caractère » (1998) et « Ce que le nouvel esprit du capitalisme nous fait » (2006)

Tim Jackson<sup>2</sup> (2009) ou encore, l'économiste et philosophe indien Amartya Sen<sup>3</sup>(1999), explorent de nouvelles dimensions du travail axées sur la durabilité et le bien-être sociétal. Karnas (2002) définit le travail comme « l'activité d'un homme ou d'une femme dans un cadre organisationnel, social, défini, utilisant des outils particuliers aux fins d'atteindre des objectifs de production donnés ».

Nous pourrions en réalité, réaliser tout un travail sociologique sur la notion de travail, et il est par ailleurs difficile de résumer les nombreux travaux portant sur le sujet tant ils sont nombreux.

Aujourd’hui, la question du sens *au* travail demeure un enjeu majeur, comme le soulignent les travaux de Coutrot & Perez (2022) et les recherches en psychologie du travail de Clot (2004), Stager, Dik et Duffy (2012), ainsi qu'Arnoux-Nicolas (2019), discuté précédemment. In fine, de nouveaux maux apparaissent, notamment le syndrome du brown-out.

Le syndrome du brown-out, un phénomène psychologique moins connu que le burn-out ou le bore-out, se caractérise par un sentiment de perte de sens et de motivation au travail. Alors que le burn-out est souvent associé à une surcharge de travail et à un épuisement professionnel, et le bore-out à un psychologique dû à l'ennui, au manque de stimulation et à une sous-charge de travail, le brown-out lui, se manifeste par une sensation de stagnation, de désillusion et de déconnexion vis-à-vis des objectifs professionnels et personnels (Coutrot, 2023). Bien que cette condition puisse avoir des répercussions graves sur le bien-être et la performance au travail, de nombreux travaux sont encore à réaliser pour la valider (Coutrot, 2023).

Dans cette perspective, ce travail voit le jour dans le but d'explorer les expériences vécues et la perception des notions de brown-out et de « perte de sens au travail ». L'objectif est d'appréhender les raisons, potentiellement multiples, de cette évolution du sens au travail dans un contexte que l'on peut nommer de polycrise (Edgar Morin, 1990), concept remis au goût du jour par l'historien Adam Tooze (2021), afin de qualifier les récentes crises (guerre en Ukraine, guerre Israël-Palestine, réchauffement climatique, inflation, etc.).

Notre recherche se centrera autour de cette question de recherche : Quelles sont les expériences vécues et les perceptions associées au syndrome du brown-out chez les individus en milieu professionnel, et quelles pistes d'intervention peuvent émerger de ces récits ?

## D. La notion de sens

La notion de « sens » est riche et multidimensionnelle, imprégnée de plusieurs significations qui s'entrelacent pour former une compréhension complexe et complète. Originaire du latin «s ensus », le

---

<sup>2</sup> Notamment dans son ouvrage « Prospérité sans croissance » (2009)

<sup>3</sup> Notamment dans son ouvrage « Development as freedom » (1999)

terme « sens » renvoie à la perception, à la signification et à la direction. La perception, liée à la dimension physiologique et biologique, détermine notre manière de percevoir et d'interagir avec le monde. La signification quant à elle fait référence à l'interprétation que nous attribuons aux évènements, aux mots, aux actions et aux expériences. C'est une dimension plus cognitive. Nous pouvons la décrire comme une boussole intérieure guidant les actions et les décisions. Enfin, la direction se définit par la capacité à donner un cap à sa vie, à fixer des objectifs et à suivre un chemin semblant cohérent et satisfaisant. Cette dernière est cruciale pour la motivation et le bien-être.

Cette trilogie constitue la fondation sur laquelle nous construisons notre compréhension du monde et de nous-même. En bref, la notion de sens est intrinsèquement liée à notre expérience humaine de par la perception sensorielle de notre environnement, la recherche de signification dans nos vies et nos actions, ainsi que l'orientation et la direction que nous choisissons de poursuivre.

D'un point de vue psychologique, le sens *du travail* se définit par la manière dont un individu perçoit son activité professionnelle et le lien qu'il entretient avec celle-ci (Arnoux-Nicolas, 2019). Il s'agit d'une expérience propre à chaque personne, revêtant une signification particulière selon son vécu et ses valeurs (Rosso et al., 2010). Selon Pratt et Ashforth (2003), le sens repose sur l'interprétation qu'une personne donne à une situation, impliquant ainsi un processus actif de construction de sens dans le cadre du travail.

## E. Les risques psychosociaux

### 1. Définitions

Il y a presque trente ans, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail quant à la prévention des charges psychosociales fait son apparition suivie de près par la convention collective de travail (CCT) 72 datant du 30 mars 1999. Celles-ci concernent la prévention et la gestion du stress occasionné par le travail (SPF Emploi, travail et concertation, s.d.), c'est le début de ce que nous appelons les risques psychosociaux. Concrètement, que signifie ce terme ? Les risques psychosociaux en milieu professionnel sont des menaces qui affectent à la fois la santé mentale et physique des travailleurs, ayant un impact significatif sur le fonctionnement optimal des entreprises ainsi que sur leur performance, tout en compromettant la sécurité des travailleurs.

### 2. Législation

La question des risques psychosociaux s'inscrit dans le cadre de la législation sur le bien-être au travail, encadrée par des modifications majeures apportées en 2014. En effet, les lois des 28 février et 28 mars 2014 ont revu le chapitre Vbis de la loi du 4 août 1996, établissant un cadre général pour la prévention de ces risques en milieu professionnel (BeSWIC, s.d.). En 2017, le code du bien-être au travail fait son

apparition regroupant l'ensemble des textes de loi et les arrêtées relatif au bien-être au travail. Ce dernier est composé de 10 livres (BeSWIC, s.d.).

Les employeurs sont désormais tenus d'adopter des mesures efficaces pour anticiper et limiter les facteurs psychosociaux susceptibles de nuire aux travailleurs ou de provoquer des dommages. Ces obligations, incluant l'analyse des risques et les démarches individuelles, sont détaillées dans le titre 3 du premier livre du code du bien-être au travail (BeSWIC, s.d.).

Depuis le 1er juin 2023, un changement significatif a renforcé la protection des travailleurs signalant des actes de violence, de harcèlement ou des comportements inappropriés sur leur lieu de travail. Ce renforcement découle d'une décision de la Cour de justice de l'Union européenne, qui a élargi le cadre des lois fédérales en matière de discrimination et accru le nombre de personnes protégées contre les représailles. En conséquence, les trois lois anti-discrimination et les lois sur le bien-être au travail ont été adaptées pour intégrer ces nouvelles exigences et offrir une meilleure protection aux travailleurs (BeSWIC, s.d.).

Ces évolutions ont été expliquées en détail lors d'un webinaire organisé le 5 juin 2023 par le SPF Emploi. Cet événement a abordé les ajustements concernant les protections offertes, l'élargissement des catégories de personnes protégées et les implications de ces changements pour les procédures internes liées au bien-être au travail (BeSWIC, s.d.).

### 3. Facteurs de risque et prévention

Au fil du temps, la littérature s'étoffe quant aux risques psychosociaux, rendant compte de sa face multifactorielle, on ne parle alors plus seulement de stress mais on élabore différentes dimensions dont la dimension relationnelle et organisationnelle de l'individu (Bellego, 2012 ; Durat et Bartoli, 2014).

Ces risques émanent de diverses sources, on parle des 5T soit l'organisation du travail, le contenu des tâches assignées, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles sur le lieu de travail (SPF Emploi, travail et concertation, s.d.).

Parmi les principaux facteurs de risques psychosociaux figurent l'intensité et la durée du travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, les relations sociales dégradées au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de l'emploi (INRS France, 2021). Ces facteurs peuvent se manifester par une augmentation du stress, un épuisement professionnel, des cas de suicide, ainsi que par des abus d'alcool et de drogues. Leur présence peut entraîner des conséquences graves tant pour les individus concernés que pour l'entreprise et la société dans son ensemble, générant des coûts significatifs à divers niveaux.

Concernant la prévention des risques psychosociaux, il incombe à l'employeur de mettre en place les mesures nécessaires pour prévenir ces risques psychosociaux au sein de l'entreprise, afin de prévenir les dommages qui en découlent ou, à défaut, de les limiter. La CCT 72 (1999) le cite comme suit : « *En application de la loi sur le bien-être et de ses arrêtés d'exécution, l'employeur est tenu de mener une politique visant à prévenir collectivement le stress occasionné par le travail et/ou à y remédier collectivement* ». L'Arrêté Royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des risques psychosociaux au travail a considérablement renforcé et précisé les obligations de l'employeur en matière de risques psychosociaux, en détaillant notamment la mise en œuvre de deux types d'analyses de risques complémentaires : une approche « *a priori* » pour identifier les risques potentiels à l'échelle de toute l'entreprise, et une approche « *a posteriori* », plus ciblée, lorsque des problématiques spécifiques sont déjà connues.

Il convient de reconnaître que le travail possède deux facettes : celle des ressources et celle des exigences. L'épuisement résulte d'un déséquilibre où les exigences du travail surpassent les ressources disponibles, tandis que la vitalité découle d'une situation inverse où les ressources compensent les exigences (Conseil Supérieur de la Santé, 2017).

Actuellement, la tendance à évaluer la performance des travailleurs sur une base individuelle favorise l'individualisme et accorde plus d'importance à la quantité de travail réalisé plutôt qu'à sa qualité. Cette approche peut contribuer à accroître les risques psychosociaux en accentuant la pression sur les travailleurs pour atteindre des objectifs souvent irréalistes (Coutrot, 2023).

Dans le contexte des risques psychosociaux au travail, chaque facteur de risque peut jouer un rôle dans l'apparition d'un processus d'épuisement professionnel, qu'il s'agisse de stress chronique, de surcharge de travail, ou de manque de reconnaissance. Cette relation souligne l'importance de mieux comprendre et modéliser ces processus d'épuisement (Chapelle, 2016). Une telle modélisation pourrait permettre, à terme, d'identifier et de nommer distinctement chaque type de processus d'épuisement en fonction du facteur de risque spécifique qui le provoque, facilitant ainsi leur prévention et leur gestion.

Depuis le 13 juillet 2006, la législation belge inclut la notion de « maladie en relation avec le travail » (MB, 01/09/2006). Cette reconnaissance permet à l'Agence fédérale des risques professionnels (Fedris) d'élaborer des mesures de prévention ciblées. Ces maladies sont définies comme des affections pouvant résulter, en partie, d'une exposition accrue à des facteurs nuisibles liés à une activité professionnelle, selon les connaissances médicales reconnues. Toutefois, cette exposition, bien qu'au-delà de celle rencontrée par la population générale, ne doit pas constituer la cause principale de la maladie. Ces affections ont des origines multiples, souvent associées aux conditions propres à certaines professions.

Dans ce cadre, Fedris a envisagé l'intégration du burn-out parmi les maladies en relation avec le travail. Cela a permis de mettre en place un programme de soutien pour les travailleurs en phase initiale de burn-out, contribuant ainsi à une stratégie de prévention secondaire (Je me sens bien au travail, s.d.).

Il est important de souligner que le burn-out reste peu reconnu dans le domaine médical. En effet, il est absent des principales classifications psychiatriques telles que le DSM-V et la CIM-10. Certains en déduisent qu'il ne se définit pas par un diagnostic clinique précis, avec des symptômes et des causes bien établis. Cependant, en Belgique, un jugement du tribunal du travail de Bruxelles rendu le 9 janvier 2018 a reconnu le burn-out comme une maladie. En effet, le tribunal a rappelé qu'il est considéré comme un risque psychosocial depuis le 1er septembre 2014, et selon les données de l'I.N.A.M.I., ces risques sont la première cause d'invalidité dans le secteur de l'assurance maladie. De plus, lors d'une question parlementaire à la Chambre, la ministre fédérale Maggie De Block a exprimé son opinion selon laquelle le burn-out devait être reconnu comme une maladie professionnelle. Le tribunal<sup>4</sup>, prenant en compte ces éléments, a donc estimé que le burn-out serait, dès lors, considéré comme une maladie.

Cela a constitué un premier pas dans la reconnaissance de la souffrance liée au travail, souvent ignorée. En effet, 36,44 % des personnes en invalidité au 31 décembre 2021 le sont en raison d'un trouble mental, et parmi elles, 66,39 % souffrent de dépression ou de burn-out. Ces deux affections représentent presque un quart des cas d'incapacité de travail de longue durée. De 2016 à 2021, le nombre de personnes en incapacité de travail de longue durée en raison d'un trouble mental a augmenté de 30,97 %, avec une hausse de 46,35 % pour les cas de dépression ou de burn-out (données de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité).

## F. Typologie des souffrances professionnelles

### 1. Différenciations et définitions :

Le bore-out, le burn-out et le brown-out sont trois concepts distincts mais liés au domaine de la santé mentale et du bien-être au travail. Chacun de ces termes décrit une expérience spécifique vécue par les individus dans le contexte professionnel.

#### a) Burn-out

Le syndrome du **burn-out** également appelé syndrome d'épuisement professionnel, est un concept apparu dans les années 70, qui a été, au départ, notamment étudié par Freudenberg et Maslach. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) le définit comme suit : « *un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail* ». Les travaux scientifiques

---

<sup>4</sup> Tribunal du travail de Bruxelles, 1ère chambre, 9 janvier 2018, J.T.T., 2018/9, n°1303, p. 139-143.

de Maslach et Jackson (1981) ont permis de conceptualiser le burn-out comme un processus caractérisé par un déclin du bien-être au travail et un syndrome psychologique en trois dimensions : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel. Ce syndrome se développe en réponse à un stress chronique, émotionnel et interpersonnel au travail. Maslach (1976) définit le burn-out comme un état de détresse psychologique intense lié au travail, se manifestant par une grande fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation marquée et un faible sentiment d'accomplissement personnel.

L'épuisement émotionnel représente la dimension individuelle du stress lié au burn-out, caractérisé par une fatigue émotionnelle, un manque d'énergie et une sensation d'épuisement des ressources émotionnelles et physiques. Cependant, cette dimension seule ne suffit pas à définir le burn-out, car elle ne prend pas en compte l'attitude critique des individus envers leur travail. La dépersonnalisation, également appelée cynisme, renvoie à la dimension interpersonnelle du burn-out, marquée par une vision négative des autres, un détachement et un éloignement émotionnel. Enfin, le manque d'accomplissement personnel concerne l'évaluation négative de ses propres compétences et de soi-même dans le contexte professionnel.

Bien que son impact soit largement reconnu dans le milieu professionnel, le syndrome d'épuisement professionnel (burn-out) n'est pas classé comme trouble mental dans la 5e édition du Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (DSM-5) de l'American Psychiatric Association, publiée en 2013. En revanche, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) l'a officiellement intégré dans sa Classification internationale des maladies (CIM) en tant que phénomène lié au travail. La 11e révision de la CIM, entrée en vigueur en janvier 2022, enrichit la définition du burn-out en le décrivant comme un syndrome résultant d'un stress professionnel chronique mal géré, marqué par trois dimensions principales : un épuisement énergétique, une distanciation mentale ou un cynisme envers le travail, et un sentiment d'inefficacité ou de manque d'accomplissement. Classé sous le code QD85, le burn-out se situe dans la section des « problèmes liés à l'emploi ou au chômage », le distinguant ainsi d'une maladie mentale comme la dépression ou les troubles anxieux. L'OMS précise que ce syndrome relève des problèmes de santé au travail, et non d'une pathologie médicale. Elle a aussi exprimé son intention de développer des lignes directrices sur la santé mentale au travail (OMS, 2019). Par ailleurs, des syndromes moins médiatisés tels que le burn-in, caractérisé par un état de sur-engagement professionnel excessif et une implication intense pouvant précéder le burn-out, ou le brown-out, affectent également la santé mentale en milieu professionnel. Pourtant, ils restent largement sous-reconnus dans les classifications officielles, bien qu'ils témoignent d'expériences liées au stress, à l'insatisfaction ou au désengagement au travail (Josse, 2021).

b) *Bore-out*

Le **bore-out**, provenant de « to bore » en anglais, se traduisant par « s'ennuyer » est également appelé syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui. Bourion et Trébucq (2011) le définissent comme un état de grande souffrance mentale causé par le manque d'activité au travail. Contrairement au surmenage du burn-out, les personnes atteintes de bore-out éprouvent un manque de stimulation et de satisfaction dans leurs tâches quotidiennes. Les travailleurs concernés vivent un ennui profond, parfois qualifié de « mortel », ce qui déclenche divers signaux psychologiques similaires à ceux du burn-out. Ils peuvent se sentir sous-utilisés, ignorés ou même inutiles dans leur emploi. Le bore-out peut résulter d'un manque de défis, de responsabilités ou de perspectives d'avancement professionnel. Les conséquences peuvent inclure une baisse de motivation, une estime de soi réduite et éventuellement des problèmes de santé mentale tels que la dépression.

Le bore-out est souvent présenté comme un syndrome plutôt qu'une maladie. Ce syndrome se caractérise par plusieurs symptômes, notamment l'apathie, où l'individu semble inerte, passif et indifférent, et la dépression silencieuse, résultant de l'épuisement et du manque de sens liés à l'ennui au travail. Ce sentiment dépressif est exacerbé par la honte et la peur d'exprimer son ennui aux autres, entraînant une culpabilité face à la situation. Les symptômes incluent l'insomnie, le stress, la perte d'appétit, les pleurs fréquents et diverses manifestations somatiques. Les personnes touchées connaissent une insatisfaction profonde et une altération de leur image personnelle. Piégés dans une situation où ils se sentent impuissants à agir sur leur environnement de travail, les travailleurs souffrent d'une détérioration de leur personnalité, pouvant même entraîner des risques cardio-vasculaires selon Bourion (2016).

c) *Brown-out*

Le « brown-out » est un concept encore peu connu et rarement abordé dans la littérature scientifique. Introduit par Kibler (2015), qui le définit comme une diminution de la passion au travail. Les individus en brown-out peuvent sembler en bonne santé extérieurement, mais se détachent progressivement de leurs tâches professionnelles. Ce phénomène reflète un état où les travailleurs se sentent déconnectés de leur travail, en raison d'un manque de sens ou de pertinence dans leurs missions. Contrairement au bore-out, où l'ennui occupe une place centrale, le brown-out se caractérise par un sentiment de confusion, de perte de repères, voire de désillusion par rapport aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Les personnes touchées par le brown-out peuvent se retrouver dans une sorte de « trou noir » professionnel, où leur motivation et leur engagement s'amenuisent progressivement, faute de connexion avec leur travail (Baumann, 2018).

En d'autres termes, le brown-out désigne une forme de « baisse de courant » psychique, illustrant la démission des individus face à des tâches qu'ils perçoivent comme inutiles, voire nuisibles. Ainsi, le

travailleur peut sombrer dans un état dépressif en raison de la perte de sens de son travail et de l'épuisement lié à la quête incessante de ce sens (« The Stupidity Paradox », de Mats Alvesson et André Spicer, Pearson, 2016).

Différents symptômes peuvent, par leur association, former le syndrome du brown-out. Baumann (2018) en identifie une dizaine dont la perte d'attrait vis-à-vis de son travail, une perte de motivation résultant d'un engagement antérieur pour le travail, l'impression que toutes les issues pour sortir de cette situation sont bloquées de manière permanente, un désaccord croissant entre les valeurs personnelles et celles du travail, etc. La liste complète se trouve en annexe 1.

Finalement, cause ou effet du burn-out ? D'après Baumann (2018), le burn-out peut suivre ou précéder le brown-out. Là où le burn-out est synonyme de surmenage, le brown-out est synonyme de perte de sens.

L'étude de Baillat et al. (2023) apporte un éclairage sur la coexistence du burn-out et du brown-out. Elle montre que si la surcharge de travail (burn-out) tendait à diminuer après la crise, le désengagement et la perte de sens (brown-out) persistaient, suggérant que le brown-out n'est pas simplement une forme atténuée de burn-out mais une dynamique distincte, marquée par une dissonance entre les valeurs individuelles et les réalités organisationnelles.

En ce qui concerne leur prévalence dans la recherche et la médiatisation, le burn-out est le concept le plus étudié et le plus médiatisé, en raison de sa gravité et de ses implications sur la santé publique. Le bore-out et le brown-out sont moins fréquemment abordés dans la littérature scientifique, mais ils commencent à attirer l'attention en tant que phénomènes pertinents dans le contexte de la santé mentale au travail. Les trois concepts soulignent l'importance d'un environnement de travail sain, où les travailleurs se sentent valorisés, stimulés et en mesure de donner un sens à leurs efforts professionnels. En conséquence, la reconnaissance et la gestion de ces différents états sont essentielles pour promouvoir le bien-être des travailleurs et la performance globale des organisations.

*d) Brown-out et perte de sens : distinction*

Dans ce travail, nous nous concentrerons principalement sur deux notions : le brown-out et la perte de sens. Bien que ces concepts soient liés, il est plus précis de considérer la perte de sens comme une conséquence possible ou un élément central du brown-out, plutôt qu'un simple symptôme parmi d'autres.

En effet, la perte de sens joue un rôle fondamental dans l'apparition du brown-out, bien qu'elle ne soit pas son unique composante. Le brown-out englobe également d'autres dimensions, comme mentionné précédemment.

Ainsi, selon le contexte, nous pourrons différencier ces deux notions et traiter parfois de l'une plutôt que de l'autre. Il est important de noter que cette distinction ou articulation entre brown-out et perte de sens reste encore floue dans la littérature (J. Rakotondralay-Mayela<sup>5</sup>, communication personnelle, 6 novembre 2024),

## G. Perte de sens au travail : émergence d'un nouveau phénomène ?

La société contemporaine est marquée par une accélération constante du temps, phénomène largement exploré par le sociologue Hartmut Rosa (2005). Nos outils numériques tels que les smartphones, messageries instantanées et les réseaux sociaux diffusent un flux d'informations incessant qui nous submerge au quotidien. Cette hyper-connexion, tout en facilitant la communication et l'accès à la connaissance, engendre également une surcharge cognitive pouvant entraîner des troubles du sommeil, une diminution de la concentration et une augmentation du stress. Jean-Philippe Bouilloud et Olivier Fournout, dans leur ouvrage « Accélération et bourrage du temps : les enjeux de la perception du temps dans la modernité » (2018), soulignent que ce n'est pas le temps qui s'accélère, mais l'injonction à remplir au maximum les espaces de temps, donnant ainsi le sentiment d'une accélération.

Face à cette frénésie, de nombreux individus ressentent un besoin fondamental de comprendre ce qui se passe et d'y trouver du sens. Frankl (1988) rappelle que l'être humain a besoin de se projeter dans un avenir porteur de sens pour surmonter les épreuves. Ainsi, lorsque le quotidien est rythmé par la rapidité et l'instantanéité, il devient essentiel de questionner non seulement la nature de nos tâches professionnelles, mais aussi notre place dans un ensemble plus vaste. La recherche d'un sens profond au travail se transforme alors en un levier pour redonner une cohérence à l'existence, loin du simple accomplissement de tâches répétitives. Barfety (2024), souligne que le paysage actuel du travail en mutation suppose l'exploration de la quête de sens au travail. Il note que la « Grande Démission » et la supposée « épidémie de flemme » révèlent une aspiration à l'équilibre et à la recherche de sens, plutôt qu'un rejet du travail.

Rifkin (1995 & 2019) souligne que le modèle traditionnel de travail est en pleine remise en question. Les nouvelles générations, sensibilisées aux enjeux d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, aspirent à des carrières qui allient épanouissement, engagement social et développement personnel. Loin d'être uniquement un moyen de subsistance, le travail est désormais perçu comme un vecteur d'identité et de réalisation individuelle. Cela pousse les organisations à repenser leurs modes de management, en favorisant la flexibilité, l'autonomie, et des environnements de travail qui stimulent la créativité et la collaboration.

---

<sup>5</sup> Chercheuse, actuellement en thèse sur le brown-out chez les milléniaux à l'Université de Montpellier Paul-Valéry

Dans le tumulte des débats publics, l'épineuse question du sens au travail émerge comme un enjeu central, pourtant largement négligé (Coutrot, 2023). En 2013, l'anthropologue David Graeber, publie un article qui va agir comme un pavé dans la marre. Ce qui fut intéressant, n'était pas tant son contenu conceptuel mais le succès social de l'expression « bullshit jobs » ; dans le monde entier, de nombreuses personnes s'y sont reconnues (Dujarier, 2022). En une semaine, cet article fut traduit en une douzaine de langues, traduisant par la même occasion, le sentiment de milliers de travailleurs.

Concrètement, les bullshit jobs se caractérisent par le fait que le travail peut parfois être tellement absurde que même la personne qui l'accomplit ne peut pas expliquer pourquoi elle le fait. Elle ressent même que si son travail n'existe pas, cela ne ferait aucune différence, voire que le monde serait meilleur (Graeber, 2013).

Cette enquête a été déclenchée par une intuition. En rencontrant de nombreuses personnes et en leur demandant : « Que faites-vous ? », elles répondaient souvent : « Oh, rien ». Ce n'était pas de la modestie ; en approfondissant la discussion, il apparaissait qu'elles ne faisaient effectivement rien de substantiel. Graeber s'est donc interrogé sur la fréquence de ce phénomène. Bien qu'il soit difficile de définir précisément ce que sont ces « bullshit jobs », il est facile de reconnaître les métiers vraiment nécessaires, notamment lors des grèves (éboueurs, enseignants, conducteurs de train, etc.).

Graeber (2018) propose une typologie des « métiers à la con » selon plusieurs figures emblématiques. Il identifie notamment les *larbins*, dont la fonction principale est d'assister autrui sans réelle utilité, les *portes-flingues*, qui font appliquer des règles souvent absurdes ou sans fondement, et les *rafistoleurs*, chargés de résoudre des problèmes qui, en théorie, ne devraient pas exister. Il évoque également les *cocheurs de cases*, dont le rôle est de permettre aux organisations d'afficher une action de façade, sans impact réel, ainsi que les *petits chefs*, qui, par excès de pouvoir ou d'insécurité, distribuent des tâches inutiles ou multiplient les postes superflus, processus qu'il nomme la « bullshitisation » du travail des autres.

Ces emplois absurdes peuvent aussi correspondre à ce que la sociologue Marie-Anne Dujarier appelle les « planneurs ». Il s'agit de professions axées sur la conception stratégique, dont la mission est d'optimiser la performance des entreprises et des services publics en élaborant des plans d'action. Toutefois, ces plans restent souvent abstraits et éloignés des contraintes du terrain ainsi que des besoins réels des acteurs impliqués. Les planneurs se sont multipliés avec le nouveau management public, qui s'est développé dans la fonction publique depuis les années 1990. Ce système de gestion encadre fermement diverses fonctions comme celles des policiers, des instituteurs et du personnel hospitalier. Il est fortement critiqué pour son encadrement qui allie l'inutile au désagréable. Cela est paradoxal, car ceux qui se dirigent

vers ces secteurs cherchent généralement à donner un sens à leur travail, mais se retrouvent pris au piège dans un cadre néfaste (Dujarier, 2022).

Les personnes dans ces emplois se sentent souvent anxieuses et développent des maladies somatiques. En leur retirant la possibilité d'avoir un impact sur le monde, elles déperissent. Nombre de ces travaux pourraient être remplacés par des machines ou des ordinateurs. Il existe également un héritage de la pensée théologique, particulièrement dans la tradition judéo-chrétienne, selon laquelle avoir beaucoup de travail serait bien.

Plus récemment, la pandémie du Covid-19 a encore amplifié les discussions sur le sens du travail (Chevalier, 2020 ; Coutrot et Perez, 2020 ; Michaelson, 2020). Les approches traditionnelles des responsables d'entreprise tendent à confondre le sens avec la motivation des travailleurs. De plus, donner un sens au travail va bien au-delà de la simple incitation monétaire ou promotionnelle.

Le travail, défini comme un effort en vue d'un objectif externe à l'activité elle-même, est encadré par l'emploi, qui représente le cadre institutionnel de cette activité. Mais qu'est-ce qui donne du sens à cet emploi ? Est-ce le salaire, la perspective de carrière, le soutien apporté, la sécurité ou la conciliation travail-vie personnelle ? Il convient de considérer le travail comme une activité transformatrice. Cette transformation s'opère dans trois dimensions principales (Dejours, 2016) :

- **Transformation du monde social** : avons-nous la possibilité, dans notre travail, de respecter une éthique personnelle et professionnelle ?
- **Transformation du monde matériel** : le travail que nous effectuons a-t-il une utilité sociale clairement définie ?
- **Transformation du monde intérieur** : notre travail nous permet-il de nous développer personnellement et professionnellement, ou bien risquons-nous de déprimer dans une routine monotone ?

La crise sanitaire et environnementale souligne l'importance de ces préoccupations éthiques et sociales. La perte de sens au travail n'est pas un problème réservé à une élite. Au contraire, elle peut toucher n'importe quel travailleur, quel que soit son niveau de qualification. Cette perte de sens peut se traduire par divers comportements, tels que la démission, la prise de parole ou même des problèmes de santé mentale.

L'autonomie au travail est en déclin, remplacée par un management par les chiffres et la performance à court terme. Cette « désincarnation » du management étouffe le travail vivant, contribuant ainsi à une perte de sens généralisée (Coutrot, 2020).

Ce phénomène de perte de sens au travail ne se limite pas aux emplois perçus comme inutiles ou routiniers. Il touche également des secteurs traditionnellement investis d'une forte vocation, comme le domaine médical. L'étude de Baillat et al. (2023) souligne que le brown-out est exacerbé lorsque les tâches perdent leur signification subjective pour les travailleurs. Dans le cas des soignants, les restrictions sur les visites des familles auprès des patients à l'unité des soins intensifs pendant la pandémie du covid-19 ont été une source de difficultés relationnelles et éthiques pour les soignants. et l'augmentation des tâches administratives ont contribué à un profond sentiment de déconnexion et d'absurdité au travail, même après la crise sanitaire. De fait, les professionnels de la santé ont dû recourir aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour maintenir le contact entre les patients et leurs familles. Le manque de contact physique, la difficulté à communiquer de manière satisfaisante avec les familles par le biais des écrans ainsi que la confrontation à un nombre inhabituel de patients inconscients ont affecté la dimension humaine de leur profession et ont participé à la perte de sens au travail.

La réouverture progressive des hôpitaux aux visites familiales entre les deux périodes de l'étude (T1 et T2) a d'ailleurs été perçue comme un élément susceptible de remettre les valeurs éthiques et la dimension humaine au centre des soins. En bref, l'interdiction de ces visites, combinée à d'autres facteurs comme l'augmentation de la charge de travail et les changements organisationnels, a contribué au sentiment de brown-out chez les soignants en altérant le sens subjectif de leur travail

## H. Des causes possibles du brown-out

### 1. L'appauvrissement des tâches (reporting, management par les chiffres)

L'évolution des organisations du travail a conduit à une transformation progressive des missions et des tâches confiées aux travailleurs. Parmi ces évolutions, l'essor du reporting et du management par les chiffres a largement contribué à un appauvrissement du travail, affectant tant le contenu des tâches que leur perception par les travailleurs eux-mêmes.

Plusieurs auteurs mettent en évidence ce phénomène. Dujarier (2018) décrit comment les formes contemporaines de gestion tendent à réduire le travail à une série d'indicateurs mesurables, où la performance est évaluée sur des critères quantitatifs plutôt que qualitatifs. Cette approche, selon elle, crée une distanciation entre le travailleur et l'objet réel de son activité, générant un sentiment de dépossession et de perte de sens. De manière similaire, Coutrot et Perez (2022) montrent que l'omniprésence des outils de contrôle et de reporting favorise une approche du travail déshumanisée, où la valeur d'un individu est réduite à sa productivité mesurable.

Cette logique managériale impacte non seulement la motivation et l'engagement, mais également la santé mentale des travailleurs. Beaudry et Gagnon (2013) expliquent que la surcharge administrative et la répétition de tâches dénuées de sens peuvent entraîner une forme de désengagement progressif et, à

terme, une augmentation des risques psychosociaux. Baumann (2017) va plus loin en évoquant le syndrome de brown-out souvent exacerbé par l'accumulation de tâches bureaucratiques et de procédures normalisées.

L'appauvrissement des tâches s'observe aussi à travers la réduction de l'autonomie et la rigidification des processus de travail. Selon Arnoux-Nicolas (2019), le sens du travail repose en grande partie sur la possibilité de mobiliser ses compétences et d'exercer un contrôle sur son activité. Or, le management par les chiffres tend à limiter cette autonomie, imposant des objectifs standardisés qui ne tiennent pas toujours compte des spécificités des métiers et des travailleurs. Nguyen (2021) souligne que cette perte de contrôle peut engendrer un sentiment d'aliénation, où l'individu ne se reconnaît plus dans son travail et voit son engagement diminuer.

Enfin, cette standardisation du travail impacte également les dynamiques collectives. Tomás et Clot (2016) expliquent que la focalisation sur des indicateurs chiffrés peut fragiliser les relations entre collègues, en instaurant une forme de concurrence ou en réduisant le temps dédié aux échanges informels et aux apprentissages collectifs.

Ainsi, l'essor du reporting et du management par les chiffres contribue à un appauvrissement des tâches, à la fois en termes de contenu, d'autonomie et de sens. Ces évolutions posent des enjeux majeurs pour le bien-être au travail et nécessitent une réflexion approfondie sur les modes de gestion et d'organisation du travail afin de préserver la richesse et la valeur subjective des activités professionnelles.

## 2. Dissonance éthique

Avant d'explorer la notion de dissonance éthique, il convient de poser quelques bases. En étudiant les travaux relatifs au sens au travail, il apparaît que la cohérence joue un rôle clé. Ce concept de cohérence s'inscrit dans les théories de la psychologie existentielle, notamment celles de Yalom (1980), qui défend l'idée selon laquelle l'essence de l'individu réside dans la capacité à maintenir une harmonie entre ses objectifs, ses valeurs personnelles, ses expériences vécues et ses actions.

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de la cohérence entre les valeurs personnelles et les conditions de travail dans la construction du sens au travail. Selon Arnoux-Nicolas (2019), le sens du travail repose sur un alignement entre les aspirations individuelles et les exigences professionnelles. Lorsqu'un individu perçoit une discordance entre ce qu'il valorise et ce qu'il est amené à accomplir, cela peut entraîner une perte de sens et un mal-être professionnel.

Dans une perspective similaire, Coutrot et Perez (2022) insistent sur le rôle de la cohérence entre les valeurs, les missions et l'organisation du travail. Ils montrent que lorsque cette harmonie est rompue, les travailleurs sont plus enclins à ressentir une perte d'engagement, un désinvestissement et, dans certains

cas, une détérioration de leur santé mentale. Nguyen (2021) souligne également que l'incohérence entre les attentes des individus et la réalité organisationnelle constitue un facteur déterminant de la perte de sens au travail, pouvant mener à des formes de souffrance professionnelle.

De plus, Beaudry et Gagnon (2013) mettent en avant que la perte de sens au travail est souvent liée à une perte de sens plus globale dans la vie d'un individu. Ainsi, le travail ne peut être perçu comme porteur de sens que s'il entre en résonance avec une vision cohérente de l'existence. De même, Tomás et Clot (2016) expliquent que la cohérence entre les valeurs d'un individu et celles véhiculées par son travail est essentielle pour que ce dernier soit source de motivation et d'épanouissement.

En somme, la cohérence entre les valeurs personnelles, les attentes professionnelles et les réalités du travail apparaît comme un facteur clé du sens au travail. Son absence peut engendrer une dissonance qui, à terme, affecte non seulement la satisfaction professionnelle, mais également le bien-être psychologique des travailleurs. La cohérence constitue ainsi un élément fondamental du sens au travail.

Le sens au travail peut être compris comme la valeur que les individus attribuent à leurs objectifs et à leurs aspirations (May et al., 2004). Il est lié aux buts et aux valeurs personnelles des individus, mais la confrontation avec la réalité du travail peut rendre leur réalisation frustrante. Les besoins en matière de sens, à la fois subjectifs et objectifs, sont essentiels pour le développement moral et éthique des individus (Lips-Wiersma & Morris, 2009). Ainsi, il est important de considérer l'éthique dans le cadre de l'expérience subjective du sens au travail.

Lorsque les décisions prises au sein d'une entreprise entrent en contradiction avec les valeurs et les attentes des travailleurs, comme le licenciement des travailleurs alors que l'entreprise est rentable, ces derniers peuvent éprouver un profond sentiment d'incompréhension et de perte de repères. Ce manque de cohérence entre leur engagement professionnel et la réalité organisationnelle peut les conduire à un sentiment d'aliénation grandissant, les amenant à se détacher progressivement de leur identité professionnelle.

La dissonance éthique est alors définie comme une tension entre les valeurs personnelles d'un individu et celles imposées par l'entreprise. Elle est liée à la dissonance cognitive (Festinger, 1957), où un individu ressent un conflit entre ses croyances et les actions qu'il doit accomplir. Ce phénomène se produit notamment dans des dilemmes éthiques où les décisions de l'entreprise vont à l'encontre des valeurs morales des travailleurs. Concrètement, elle peut être liée à différents facteurs. En effet, plusieurs dynamiques systémiques contribuent à l'installation progressive d'un sentiment de déconnexion au travail. La pression économique et les logiques de restructuration, souvent motivées par les exigences de rentabilité et de mondialisation, créent des incohérences entre les discours managériaux et les pratiques

effectives. Ce décalage participe à une forme d'aliénation sociale, dans laquelle les travailleurs ne se reconnaissent plus dans leur activité et en viennent à n'être que des exécutants, ce qui affecte directement leur identité professionnelle. Par ailleurs, en s'appuyant sur la notion de mauvaise foi développée par Sartre, on peut comprendre comment certains individus en viennent à tolérer des décisions contraires à leurs valeurs profondes, en mobilisant des justifications défensives destinées à atténuer le sentiment de culpabilité. Enfin, la déshumanisation du travail, marquée par une centralisation accrue des décisions, une perte d'autonomie, et une focalisation excessive sur la performance, engendre une perte de repères et alimente une souffrance psychique souvent silencieuse.

Une forte dissonance éthique peut entraîner un stress et une détresse psychologique, une perte d'engagement ainsi qu'une démotivation ou encore un départ de l'entreprise pour retrouver un travail plus en accord avec ses valeurs. En revanche, une cohérence entre les valeurs personnelles et celles de l'entreprise favorise le bien-être. La dissonance éthique est donc une source majeure de souffrance au travail, conduisant à une perte de sens et à des risques psychosociaux. Une meilleure prise en compte de la cohérence entre valeurs individuelles et organisationnelles pourrait améliorer le bien-être des travailleurs et réduire ces tensions.

### 3. Secteurs à risque

Le secteur médical, notamment en période de crise, constitue un terrain propice pour observer ce phénomène. C'est dans cette perspective que l'étude de Baillat et al. (2023) analyse l'expérience des médecins en soins intensifs durant la pandémie de COVID-19. À travers une méthodologie qualitative basée sur des entretiens longitudinaux, les auteurs explorent les manifestations du burn-out et du brown-out, ainsi que leurs évolutions après la crise sanitaire. Leurs résultats révèlent que si l'épuisement physique et émotionnel lié au burn-out a diminué après la crise, le brown-out, caractérisé par un désengagement et une perte de sens, a perduré. Cette étude met en lumière l'importance des facteurs organisationnels et éthiques dans l'apparition du brown-out. Ces facteurs organisationnels incluent notamment les réorganisations permanentes demandant une grande capacité d'adaptation ainsi que des efforts cognitifs et physique de la part des soignants, l'augmentation des heures, des responsabilités et de la charge de travail, et un déséquilibre de la vie privée/vie professionnelle avec une quasi-absence de déconnexion. Parmi les facteurs éthiques, on retrouve la rupture du lien famille/patients obligeant à utiliser des TIC, une baisse de la qualité de la relation patient/soignant en raison des nombreux comas artificiels, ainsi que la nécessité de prendre constamment des décisions de traitement difficiles et de dilemmes moraux tels que la sélection des patients.

Les auteurs identifient le secteur médical comme un terrain propice au brown-out, notamment en raison de la dissonance éthique et de la perte de sens associée à des pratiques administratives lourdes et des politiques organisationnelles déshumanisantes.

La question du sens au travail ne se limite pas à la qualification ou au salaire. Elle englobe également l'utilité sociale du travail, l'autonomie et les possibilités d'épanouissement. Les professions les moins qualifiées sont les plus touchées par le manque de sens au travail, mais le phénomène peut concerter tous les groupes socioprofessionnels.

La pénibilité du travail est un autre facteur important à considérer. Elle peut être physique ou mentale et a des conséquences durables sur la santé des travailleurs. Les ouvriers sont particulièrement concernés par la pénibilité physique, mais les cadres et les travailleurs du secteur public sont davantage touchés par la pénibilité mentale.

La montée de l'intérêt pour la question du sens au travail s'explique, selon Karam-Leder (2023), en partie par l'aggravation de la pénibilité ressentie par les travailleurs ces dernières années. Cette pénibilité, qu'elle soit physique ou mentale, exerce une influence directe sur la santé des travailleurs et sur leur rapport à leur activité professionnelle.

Sur le plan physique, les ouvriers restent particulièrement exposés. En 2023, près de six actifs sur dix considèrent leur travail comme pénible, un chiffre qui grimpe à 85 % chez les ouvriers (Karam-Leder, 2023). Déjà en 2016, une enquête de la CFDT révélait que 44 % des répondants déclaraient ressentir fréquemment des douleurs physiques liées à leur activité professionnelle. Malgré les transformations du monde du travail, notamment la croissance des emplois dans la logistique ou les services, la pénibilité physique reste une réalité prégnante, en particulier dans des secteurs manuels qui mobilisent encore une part importante de la population active (environ 20 %). Cette situation interroge la capacité du travail à rester porteur de sens lorsqu'il engendre souffrances corporelles ou fatigue extrême.

La pénibilité mentale, quant à elle, semble davantage concerner les cadres et les agents du secteur public. Elle découle d'un ensemble de facteurs liés à l'évolution des pratiques managériales comme le pilotage par les indicateurs ou le new public management mais aussi à l'intensification du travail et à l'effacement des frontières spatio-temporelles, notamment avec l'essor du numérique et du télétravail. Dès 2016, l'enquête *Parlons travail* soulignait que l'intensification du travail constituait un phénomène massif, touchant l'ensemble des professions. Une enquête d'opinion plus récente indique d'ailleurs que 60 % des travailleurs estiment que leur travail nuit à leur santé mentale, et 50 % à leur santé physique (Karam-Leder, 2023).

Ces constats nourrissent l'idée que la pénibilité du travail, sous toutes ses formes, contribue à une perte de sens. En effet, un travail qui use les corps ou fatigue les esprits peut difficilement être perçu comme utile, valorisant ou épanouissant. Ainsi, la quête de sens ne saurait être dissociée d'une politique de santé au travail ambitieuse, visant à améliorer les conditions concrètes d'exercice des métiers. Le sens du travail s'inscrit dans une réalité matérielle et organisationnelle : il ne peut se maintenir si cette réalité devient une source de souffrance. En ce sens, lutter contre la pénibilité constitue une condition indispensable pour restaurer un sentiment d'utilité, de reconnaissance et de finalité positive dans le travail.

#### 4. Reconnaissance, valorisation et engagement au travail

Jusqu'à récemment, peu d'études se sont penchées sur les facteurs non monétaires influençant la satisfaction au travail. Lorsqu'elles le font, elles mettent principalement en avant l'autonomie, la sécurité (Benz et Frey, 2008), les relations avec les collègues et les perspectives de promotion (Millan et al., 2013). En revanche, des aspects comme le contenu du travail en lui-même (*work itself*) (Clark, 2001) ou son caractère intéressant (*interesting job*) (Sousa-Poza, 2000) sont rarement abordés. Par ailleurs, les recherches économiques sur la qualité de l'emploi, soutenues par la Commission européenne depuis la fin des années 1990, se concentrent sur des critères objectivement mesurables favorisant le bien-être au travail. Ni la satisfaction au travail ni le sens du travail ne figurent parmi les six dimensions retenues par les institutions internationales pour évaluer la qualité de l'emploi (Guergoat-Larivière et Marchand, 2012).

Plusieurs travaux récents montrent que des éléments intangibles, tels que la reconnaissance et la valorisation du travail accompli, contribuent à nourrir le sens que les individus attribuent à leur activité professionnelle. Or, ce sens joue un rôle central dans l'engagement des travailleurs. Arnoux-Nicolas (2019) souligne ainsi que le sens au travail ne repose pas uniquement sur la rémunération ou la stabilité de l'emploi, mais aussi sur sa cohérence avec les valeurs personnelles de l'individu. Dans cette même lignée, Coutrot et Perez (2022) rappellent que la reconnaissance sociale et professionnelle constitue un levier fondamental de sens : un travail perçu comme utile et reconnu par autrui favorise une implication plus grande et un bien-être accru.

L'absence de reconnaissance peut quant à elle avoir des effets délétères sur l'engagement et le bien-être psychologique. Beaudry et Gagnon (2013) expliquent que la perte de sens au travail, lorsqu'elle est accompagnée d'un manque de reconnaissance, peut entraîner une démotivation progressive et une déconnexion émotionnelle vis-à-vis de son activité professionnelle. De plus, Nguyen (2021) met en lumière le fait que les enjeux de valorisation du travail dépassent la seule satisfaction personnelle : ils influencent directement les comportements organisationnels, notamment en matière de mobilité, de productivité et de prise d'initiative.

Enfin, certains auteurs s'intéressent aux conditions permettant de renforcer la reconnaissance et l'engagement des travailleurs, conditions qui participent au sens du travail. Tomás et Clot (2016) insistent sur l'importance de l'adéquation entre les valeurs personnelles et la culture organisationnelle, qui joue un rôle clé dans la perception de la valorisation du travail effectué. De même, Coutrot et Perez (2022) considèrent que les formes de reconnaissance, qu'elles soient symboliques (félicitations, respect des compétences) ou institutionnelles (évolutions professionnelles, participation aux décisions), influencent significativement la motivation et le sentiment d'utilité du travailleur, deux dimensions étroitement liées au sens qu'il attribue à son travail.

## **I. Impact générationnel et socio-démographique**

La perception du sens au travail varie en fonction de nombreux facteurs, notamment l'âge, le genre et le statut professionnel. Toutefois, il ne s'agit pas de catégories figées : les attentes et les aspirations évoluent tout au long de la vie.

### **1. Les jeunes travailleurs et la quête de sens**

Plusieurs études montrent que les jeunes générations attachent une importance croissante à l'alignement entre leurs valeurs et leur emploi (Coutrot & Perez, 2022). La transition écologique, le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle figurent parmi leurs priorités. Cependant, les contraintes du marché du travail (précarité, difficulté d'accès aux postes « à impact ») peuvent limiter leurs choix et les contraindre à accepter des emplois éloignés de leurs aspirations (Nguyen, 2021).

### **2. Les travailleurs expérimentés : entre reconversion et adaptation**

Contrairement à certaines idées reçues, la quête de sens ne concerne pas uniquement les jeunes. De nombreux travailleurs plus âgés cherchent également à redonner du sens à leur carrière, notamment après une crise professionnelle ou personnelle (Olry-Louis & Arnoux-Nicolas, 2021). Cependant, des freins tels que le manque de formation, la stabilité financière ou la peur du changement peuvent ralentir ces transitions.

### **3. Genre et rapport au travail**

Certaines études montrent que les femmes sont plus nombreuses à rechercher du sens dans des secteurs liés au soin, à l'éducation ou au social (Guergoat-Larivière & Marchand, 2012). Cependant, elles sont également confrontées à plus d'obstacles, notamment en termes de charge mentale et de précarité.

## **J. Stratégie : focus sur la reconversion**

Dans le contexte post-confinement, la volonté de nombreux travailleurs de réorienter leur carrière vers des métiers porteurs de sens s'est accentuée. La perte de sens au travail constitue souvent un moteur

majeur de ces reconversions. Ce phénomène résulte généralement d'un décalage entre les valeurs personnelles des individus et leur activité professionnelle. Face à ce mal-être, certains travailleurs se tournent vers des secteurs en phase avec leurs convictions, notamment ceux liés à la transition écologique, tels que l'agriculture biologique, les énergies renouvelables ou encore l'économie circulaire. Ces métiers offrent une reconnaissance sociale et un sentiment d'impact qui peuvent contribuer à restaurer une cohérence entre travail et valeurs personnelles (Coutrot & Perez, 2022).

Le manque de perspectives d'évolution et l'absence d'utilité sociale sont souvent des éléments déterminants dans la décision de se reconvertir. D'autres facteurs liés aux conditions de travail, tels que les exigences émotionnelles élevées ou une intensité excessive, peuvent également jouer un rôle dans cette volonté de changement (Coutrot & Perez, 2022).

La crise sanitaire, bien qu'ayant parfois constitué un obstacle ou une contrainte supplémentaire pour ceux ayant déjà initié un projet de reconversion (D'Agostino et al., 2022), a également accéléré certaines démarches ou en a fait émerger de nouvelles (Dupray et al., 2022). D'après le quatrième baromètre de la formation et de l'emploi (Centre Inffo / CSA), 21 % des actifs étaient engagés dans une reconversion en janvier 2023. Cette tendance illustre une normalisation des transitions professionnelles, dans un contexte où l'idée que l'on ne garde plus le même métier toute sa vie s'impose de plus en plus (Gonnet, 2023).

Dans un monde du travail en constante évolution, marqué par l'incertitude et la transformation rapide des métiers, les parcours professionnels sont rarement linéaires. Aujourd'hui, il est devenu courant d'expérimenter des transitions ou des bifurcations, qu'elles soient choisies ou subies (Olry-Louis & Arnoux-Nicolas, 2021). Ces bifurcations impliquent souvent une redéfinition du rapport au travail, une remise en question des aspirations et la mobilisation de ressources internes et externes pour faire face aux défis du changement. La psychologie existentielle met en avant l'importance, pour un individu, de ressentir une cohérence entre son travail et ses valeurs personnelles. Lorsque cette cohérence est rompue, une remise en question profonde peut émerger et engendrer une volonté de changement (Coutrot & Perez, 2022).

Cependant, la reconversion ne va pas sans obstacles. La peur de l'échec, la pression sociale, les contraintes financières et les incertitudes quant aux perspectives professionnelles constituent autant de freins potentiels. Les travailleurs en reconversion peuvent être confrontés à un déclassement social ou à une perte de revenus, notamment lorsqu'ils s'orientent vers des métiers perçus comme plus épanouissants mais moins rémunérateurs. C'est pourquoi plusieurs recherches insistent sur la nécessité d'un accompagnement structuré, via des dispositifs tels que le bilan de compétences, le coaching ou la formation continue, afin de maximiser les chances de réussite (Olry-Louis & Arnoux-Nicolas, 2021).

Néanmoins, la reconversion ne garantit pas systématiquement un épanouissement professionnel durable. Des témoignages recueillis par Le Monde (2024) montrent que certains individus ayant quitté des emplois stables pour des métiers manuels ou agricoles ont été confrontés à des réalités plus difficiles qu'anticipées, entraînant des désillusions et une nouvelle remise en question de leur choix. Cela souligne l'importance d'une préparation minutieuse et d'une connaissance approfondie du secteur avant d'opérer une transition.

Enfin, plusieurs approches d'accompagnement sont mises en avant pour soutenir ces transitions. L'approche narrative, par exemple, permet aux individus de reconstruire leur parcours professionnel en valorisant leurs compétences transférables et en donnant du sens à leur trajectoire (Olry-Louis & Arnoux-Nicolas, 2021). De même, la gestion des émotions et le développement d'un réseau de soutien apparaissent comme des leviers essentiels pour sécuriser ces périodes de transition.

L'étude de Baillat et al. (2023) met en évidence que les soignants ayant traversé une phase de brown-out ont trouvé un second souffle en réorientant leur carrière vers des environnements professionnels leur redonnant du sens. Certains ont quitté leur poste, d'autres ont modifié leur approche du travail pour intégrer davantage d'autonomie et de sens personnel.

Ainsi, la reconversion apparaît comme une réponse possible à la crise existentielle du travail contemporain, en particulier dans les cas de brown-out. Toutefois, elle nécessite une réflexion approfondie, une préparation rigoureuse et un accompagnement adapté pour être pleinement réussie.

## V. CONCEPTION DE LA RECHERCHE

### A. Thématiques

Pour revenir sur notre question de recherche : Quelles sont les expériences vécues et les perceptions associées au syndrome du brown-out chez les individus en milieu professionnel, et quelles pistes d'intervention peuvent émerger de ces récits ? Nous pouvons explorer quelques thématiques, classées en trois catégories : les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs psychologiques influençant le brown-out.

L'identification précoce de thématiques clés pour notre recherche permet de structurer l'analyse et de faciliter la compréhension des facteurs influençant le syndrome du brown-out. Cela nous aide à cerner les angles d'étude les plus pertinents en lien avec les expériences vécues et les perceptions des individus. En classant ces thématiques selon les facteurs individuels, organisationnels et psychologiques, nous nous assurons d'aborder le phénomène de manière exhaustive, en tenant compte de la diversité des causes et des pistes d'intervention. Cette approche préliminaire garantit une meilleure organisation du travail de recherche et une analyse plus rigoureuse.

#### 1. Facteurs individuels

Afin de mieux comprendre les dynamiques psychologiques susceptibles d'éclairer la thématique abordée, il paraît pertinent d'examiner certains facteurs contemporains qui peuvent influencer le vécu subjectif des individus dans le contexte actuel.

Parmi ceux-ci figure l'éco-anxiété, définie comme une « *peur chronique d'un environnement condamné* » (Clayton *et al.*, 2017, trad. libre) avec notamment “*une accumulation d'exposition à des discours associés à la crise écologique, qui met en exergue la vision d'un monde en changement rapide et néfaste, ici et ailleurs maintenant et dans le futur, pour soi, pour les autres et les écosystèmes* » (Pihkala, 2018).

Les travailleurs sensibles aux enjeux écologiques pourraient ressentir un brown-out accru lorsqu'ils travaillent dans des industries ou des environnements perçus comme ayant un impact négatif sur l'environnement. Ce sentiment de désillusion par rapport aux valeurs personnelles en lien avec la protection de l'environnement ou encore l'actualité pourrait contribuer au brown-out.

Dans la même lignée, la solastalgie, définit par Albrecht et ses collaborateurs (2007) comme « *la douleur de perdre l'endroit qui nous permet de vivre, qui nous procure un confort et un réconfort, auquel on s'identifie ; c'est une forme de détresse psychologique et existentielle causée par des changements environnementaux au sein d'un milieu de vie, exacerbée par un sentiment de perte de contrôle et d'impuissance* » pourrait également jouer un rôle dans l'apparition du brown-out chez les travailleurs.

## 2. Facteurs organisationnels

D'abord, en ce qui concerne le management, il est possible que des styles de gestion autoritaires soient associés à un risque accru de brown-out chez les employés. Le manque de reconnaissance, d'autonomie et de sens dans le travail pourrait contribuer à ce phénomène.

Les jobs à vocation, qui reposent sur des motivations intrinsèques et une passion pour le travail, pourraient être associés à un risque moindre de brown-out. Mais, lorsque ces individus se retrouvent confrontés à des obstacles ou à des dysfonctionnements organisationnels qui compromettent leur capacité à réaliser leur mission, cela pourrait favoriser l'émergence du syndrome.

Les bullshit jobs, quant à eux, peuvent constituer un terreau fertile pour le brown-out. Ces emplois perçus comme dénués de sens ou de valeur sociale peuvent engendrer un manque d'accomplissement et de motivation, contribuant ainsi à l'apparition du brown-out chez les travailleurs qui les occupent.

Enfin, les périodes de fusions-acquisitions peuvent également être associées à un risque accru de brown-out. Les perturbations majeures dans les entreprises, telles que les changements organisationnels et les pertes d'emplois, peuvent créer un climat de désillusion et de détachement chez les employés, contribuant ainsi à l'émergence du brown-out.

## 3. Facteurs psychologiques

D'abord, nous pouvons faire l'hypothèse qu'un niveau élevé de stress et d'anxiété chronique peut exacerber le sentiment de perte de sens au travail. Les individus soumis à un stress constant peuvent développer une vision négative de leur travail et ressentir une perte de motivation.

De plus, les personnes ayant une faible résilience psychologique sont plus vulnérables au brown-out en raison de leur incapacité à faire face aux défis professionnels de manière constructive. La résilience est essentielle pour surmonter les difficultés et maintenir un sens de la mission et de l'accomplissement.

Enfin, les individus souffrant de dépression ou d'autres troubles de l'humeur peuvent être plus susceptibles de ressentir un brown-out en raison de leur perspective négative et de leur manque d'énergie. La dépression affecte la perception du sens et de la valeur du travail, réduisant ainsi la motivation et l'engagement.

## **VI. MÉTHODES ET INSTRUMENTS**

### **A. Méthodes**

Le but de notre travail est de décrire et de comprendre un phénomène. De plus, nous présumons que la réalité perçue et vécue par les travailleurs est dynamique et peut considérablement varier d'une personne à l'autre. Tel est l'intérêt de ce travail : prendre en compte la singularité et le sens vécu pour chaque individu interrogé. En se basant sur cela, la méthode la plus adéquate semble être la recherche qualitative. Cette méthode permet de mieux comprendre les motivations des personnes et comment elles donnent du sens à leurs actions. La mobilisation des méthodes qualitatives permet de comprendre les processus mis à l'œuvre dans la dynamique psychique, interactionnelle ou sociale. Grâce à cette méthode de recherche, nous pourrons accéder au monde intérieur des participants tout en améliorant notre compréhension de leurs expériences (Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017). Il est également nécessaire de connaître le vécu des participants, car leurs expériences individuelles enrichissent l'analyse et offrent des perspectives uniques. Un intérêt pour les effets inattendus et leurs conséquences est primordial, car ces éléments peuvent révéler des aspects méconnus ou insoupçonnés du sujet étudié (Santiago-Delefosse et del Rio Carral, 2017). En résumé, une approche qualitative est souvent la plus adéquate pour atteindre ces objectifs, permettant une exploration approfondie et nuancée des phénomènes complexes. Le but recherché est donc de comprendre et non de quantifier.

Nous allons tenter de décrire et comprendre un phénomène. Dès lors, nous allons utiliser l'analyse thématique réflexive. L'analyse thématique réflexive, développée par Braun et Clarke (2007), est une méthode d'analyse qualitative qui permet d'identifier, d'analyser et d'interpréter des schémas de signification (ou « thèmes ») au sein d'un ensemble de données. Elle peut adopter une approche réaliste, qui reflète directement les expériences des participants, ou constructiviste, qui examine comment les discours façonnent la perception de la réalité.

Cette méthode est particulièrement adaptée lorsque l'on cherche à décrire des pratiques et des systèmes de représentation, notamment dans des recherches exploratoires ou descriptives. Son processus analytique se déroule en plusieurs étapes : familiarisation avec le matériau, génération de codes, recherche de thèmes, révision des thèmes, définition et choix des noms des thèmes et production du rapport.

L'analyse thématique réflexive se distingue par sa flexibilité, s'adaptant à divers courants théoriques et paradigmes. De plus, elle est accessible, nécessitant moins de connaissances théoriques et techniques pour être mise en œuvre. Les entretiens individuels sont les principales techniques de recueil de données utilisées dans ce cadre.

Enfin, la grille COREQ (COnsolidated criteria for REporting Qualitative research), une checklist méthodologique destinée à standardiser l'identification des éléments clés d'une étude qualitative, a été utilisée pour évaluer la qualité et la rigueur de cette recherche.

## B. Outils

L'outil principal que nous avons utilisé est l'entretien. L'entretien permet de recueillir des « données » sous forme de discours, qui révèlent le point de vue de l'interlocuteur, son expérience, ses connaissances, ses compétences, et ses croyances. Cette démarche se fait sans émettre de jugement de valeur ou d'appréciation normative sur la qualité ou le niveau des discours recueillis (Sifer-Rivière, 2016). Ce dernier a été de type semi-directif. Il nous a permis de clarifier si besoin et de constituer une véritable discussion. Durant de tels entretiens, l'instauration d'un climat de confiance fut importante.

Un canevas d'entretien semi-structure (annexe 2) a été élaboré en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons identifié les catégories essentielles à explorer, ce qui a conduit à la formulation d'un grand nombre de questions. Par la suite, un tri rigoureux a été effectué afin d'alléger la grille et de la rendre plus fluide, tout en veillant à préserver la richesse des thématiques abordées.

Le guide d'entretien s'appuie sur des travaux existants et s'inspire de ces derniers pour le choix des catégories retenues sur trois sources principales. Premièrement, le questionnaire sur le burn-out de Hansez et al. (2020) a fourni une structure axée sur l'exploration des symptômes, des facteurs de risque liés au travail, des conséquences et des ressources. Deuxièmement, le Purpose in Life Test (PIL) de Crumbaugh et Maholic (1988) a inspiré l'exploration du manque de but et du sentiment de vide dans un contexte professionnel, à travers des questions sur les objectifs, l'intérêt et le sentiment d'absurdité. Troisièmement, le Work and Meaning Inventory (WAMI) de Steger (2010), outil central pour mesurer le sens au travail, a guidé les questions sur la motivation, la perception du sens des activités, la congruence des valeurs et l'influence d'événements extérieurs. En combinant ces trois approches, le guide d'entretien vise une compréhension structurée du brown-out, explorant ses symptômes (différents du burn-out mais en gardant sa structure), sa dimension existentielle (PIL) et les spécificités du sens au travail (WAMI), afin d'appréhender les expériences individuelles et les pistes de résolution.

Son usage a été toutefois flexible en fonction des réponses reçues. Néanmoins, avec les bénéfices d'un processus itératif inspiré de la Grounded Theory Methods, nous pouvons récolter de nouvelles données qui émergeaient du terrain, pouvant sortir de la grille initiale. Par ailleurs, le recours à une structure permet de conserver un fil conducteur tout au long de l'entretien (Pole & Lampard, 2002) et de garantir que les thématiques essentielles ont bien été abordées au cours de l'échange. Ainsi, nous visons une saturation théorique en approfondissant les phénomènes non explorés. Ce canevas d'entretien est divisé en 6 parties :

- *Données socio-démographiques* : cette partie concerne les informations générales sur les participants (âge, sexe, situation professionnelle, ancienneté, etc.), permettant de contextualiser les réponses et d'analyser d'éventuelles tendances selon les profils.
- *Motivation et premiers symptômes* : exploration des raisons qui ont conduit les participants à s'engager dans leur parcours actuel, ainsi que l'identification des premiers signes perçus
- *Facteurs de risques/protections* : mise en lumière des éléments perçus comme aggravants ou, au contraire, protecteurs dans le vécu des participants, en lien avec leur environnement professionnel et personnel.
- *Emotions* : approfondissement des ressentis des participants face à leur situation, identification des émotions dominantes et de leur évolution au fil du temps.
- *Conséquences* : exploration des potentielles répercussions sur différents plans (personnel, professionnel, social), permettant d'évaluer l'impact global de la problématique abordée.
- *Piste d'intervention* : recueil des stratégies mises en place par les participants, ainsi que de leurs suggestions pour améliorer la prise en charge et la prévention des difficultés rencontrées

## C. Description de la population et considération éthique

### 1. Considération éthique

Notre recherche a reçu un avis favorable du comité éthique de l'université de Liège le 23 octobre 2024. Tous les participants ont participé à cette recherche sur base volontaire. Dès la prise de contact, les participants ont été informés de nos intentions de recherche, du déroulement de la recherche et des modalités de traitement de leurs données, notamment via le formulaire d'information au volontaire. Ils ont tous signé au préalable un formulaire de consentement éclairé dans ce sens et il leur a été donné à tous la possibilité de nous contacter nous ou nos responsables en cas d'éventuel besoin. Les entretiens ont été enregistrés grâce à un dictaphone. Une fois enregistrés, nous avons transféré les données sur notre ordinateur personnel auquel nous sommes la seule à avoir accès.

Nous avons procédé aux transcriptions mot-à-mot de l'ensemble des fichiers audio, en anonymisant les données. Cet anonymat est notamment garanti par la transformation des prénoms des participants ainsi que des personnes qu'ils citent. Nous seule connaissons la réelle identité des participants par rapport aux prénoms que nous avons utilisés pour l'anonymisation. Néanmoins, ces transcriptions restent disponibles uniquement en accès restreint pour garantir la bonne confidentialité. Leur accès sera donné en accord avec les choix des participants c'est-à-dire à des fins de recherche, cliniques ou académiques. Une fois les transcriptions réalisées, nous avons supprimé de notre ordinateur l'ensemble

des fichiers audio recueillis. L'ensemble des retranscriptions, représentant un total de 333 pages, est disponible en pièce jointe et se nomme Annexe 0.

Les entretiens ont eu lieu soit dans un local isolé de l'université soit chez le participant, dans une pièce calme, afin de respecter les conditions pour garantir une certaine qualité des enregistrements audio ainsi qu'une confidentialité des échanges. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et une heure et demie en fonction de ce qu'avaient à dire les participants. Il leur a notamment été rappelé qu'ils pouvaient, s'ils le désiraient, mettre fin à la recherche à tout moment et ce, sans devoir donner d'explication ou en subir la moindre conséquence.

## 2. Constitution de l'échantillon

L'échantillon cible a été des adultes âgés entre 25 et 67 ans, issus de divers secteurs professionnels, niveaux hiérarchiques et milieux socioculturels en perte de sens au travail ou ayant vécu un phénomène de perte de sens au travail.

Cette tranche d'âge (25 à 67 ans) couvre une période clé de la vie professionnelle, où de nombreux travailleurs peuvent connaître une évolution importante en termes d'objectifs, de responsabilités, et d'aspirations. Le début de cette période (vers 25 ans) correspond souvent à l'établissement de la carrière, après les études et les premières expériences professionnelles, tandis que la fin (67 ans) se rapproche de l'âge de la retraite, moment où les individus peuvent commencer à évaluer le sens et l'impact de leur parcours.

Le nombre d'entretiens idéal est fonction de la saturation des données, point où de nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations significativement différentes de celles déjà obtenues. Elle est atteinte lorsque les informations recueillies deviennent redondantes et qu'aucune nouvelle donnée pertinente n'émerge. Celle-ci est essentielle pour garantir que l'échantillon est suffisant pour capturer la diversité et les nuances du phénomène étudié. Selon Morse (2015), la saturation est souvent considérée comme une garantie de rigueur qualitative, et elle est atteinte lorsqu'aucune nouvelle information significative n'est trouvée dans les données collectées. Pour ce faire, nous avons utilisé des mémos analytiques pour noter les répétitions des thèmes sans l'émergence de nouvelles informations. Des études empiriques montrent que la taille de l'échantillon nécessaire pour atteindre la saturation varie généralement entre 9 et 17 entretiens pour des populations relativement homogènes, avec une moyenne de 12 à 13 entretiens (Hennink et Keiser, 2022).

Sur la base de ces facteurs, un échantillon de 15 à 30 participants est recommandé. Ce nombre permet de garantir une diversité suffisante des expériences tout en assurant la saturation des données, conformément aux meilleures pratiques en recherche qualitative (Hennink et al., 2017; Morse, 2015). Dans

le cas présent, afin d'assurer la richesse et la pertinence des données, 13 entretiens semi-directifs ont été menés. Ce nombre a été jugé suffisant car l'analyse des retranscriptions a révélé une saturation progressive des données à partir du 9ème entretien. Bien que des nuances et des approfondissements aient été observés jusqu'à l'entretien 8, les entretiens ultérieurs ont principalement confirmé les thèmes existants, avec une diminution notable de l'émergence de nouveaux codes et une répétition accrue des informations recueillies. Ce point de redondance a donc justifié l'arrêt de la collecte, indiquant que des entretiens supplémentaires apporteraient peu de nouvelles perspectives significatives.

Afin de bien cibler les participants, il a été important d'opter pour une bonne formulation lors de la diffusion de la recherche de participants. Pour cela, un visuel avait été réalisé (annexe 3) ainsi qu'un message d'information à destination des futurs participants. La recherche de participants s'est faite par la publication d'un post sur les deux réseaux sociaux suivants : Facebook et Linkedin. Aussi, nous avons proposé la recherche sur base volontaire. Ainsi, nos participants se sont tous montrés intéressés pour nous rencontrer et le bouche à oreille a principalement permis leur recrutement.

Finalement, l'échantillon se compose de 13 personnes aux profils variés en termes d'âge, de secteur d'activité et de niveau d'éducation. Il est majoritairement féminin (11 femmes et 2 hommes), avec des âges allant de 25 à 49 ans (moyenne = 33.69 ans).

Les participants exercent dans divers domaines professionnels, notamment la chimie, la communication, l'enseignement, l'environnement, la comptabilité, la psychologie du travail, les ressources humaines, l'assistance sociale et la diététique. En termes de formation, la majorité possède un bachelier, bien que l'on trouve également des titulaires d'un master, d'un BTS, d'un diplôme technique et d'un CESS. Enfin, seules deux personnes (une femme et un homme) occupent un poste avec des responsabilités de service ou d'équipe, ce qui reste minoritaire au sein de l'échantillon.

	Initiale	Genre	Age	Secteur d'activité	Niveau d'éducation	Responsabilité de service ou d'équipe
1	CV	F	29	Technicienne (chimie)	Bachelier	Non
2	EB	F	26	Communication	Bachelier	Non
3	LL	F	25	Commune (Agent constataleur)	CESS	Non
4	EM	F	49	Enseignement, ex-banquière	Bachelier	Oui
5	SH	F	36	Logopède, enseignement	Bachelier	Non
6	NB	F	46	Secteur de l'environnement	Bachelier	Non
7	DF	H	49	Technicien	Diplôme technique	Oui
8	BD	F	26	Psychologie du travail	Master	Non
9	OM	F	25	Psychologie du travail	Master	Non
10	TB	H	27	Comptabilité	Bachelier	Non
11	NP	F	25	Assistante sociale	Bachelier	Non
12	MH	F	30	Diététicienne	BTS	Non
13	MW	F	46	Ressource humaine	Master	Non

## D. Types de données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, différents types de données ont été collectés. Tout d'abord, des données socio-démographiques ont pu être recueillies telles que leur âge, leur niveau d'éducation, leur profession et le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Ces informations contextuelles permettent de mieux comprendre le contexte des répondants.

Ensuite, les données analysées dans ce travail sont constituées des transcriptions écrites des entretiens menés. Ces transcriptions, issues des enregistrements audios, représentent des informations directes recueillies lors des interactions avec les participants, offrant ainsi une richesse de détails pour l'analyse.

Enfin, toutes les autres données utilisées dans ce mémoire sont issues de la littérature scientifique. Cela peut inclure des articles de recherche, des livres, des rapports et d'autres sources académiques qui fournissent un contexte théorique et empirique.

## **E. Analyse thématique réflexive : traitement et structuration des données**

Après la retranscription complète des entretiens, nous avons entrepris un premier étiquetage des transcriptions (Morsa, 2024). À cette étape, de nombreuses étiquettes ont été attribuées, soit en reprenant fidèlement les termes des participants (étiquettes *in vivo*), soit en les paraphrasant. Ce processus nous a permis de rester au plus près du discours des participants, évitant ainsi toute interprétation subjective.

Une fois cet étiquetage réalisé, nous avons noté les éléments les plus fréquents. Ces éléments récurrents ont servi de repères pour notre analyse, facilitant l'identification des catégories conceptuelles et des thèmes principaux. Sur cette base, nous avons procédé à un regroupement des étiquettes en catégories plus larges, puis en thèmes majeurs. Cette approche, allant du plus spécifique (codes, étiquettes *in vivo*, paraphrases) au plus général (sous-thèmes, thèmes), nous a permis de structurer progressivement notre analyse.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'analyse thématique réflexive (Braun & Clarke, 2007), qui repose sur six étapes successives. La première consiste à se familiariser avec les données en les lisant attentivement pour identifier les premières tendances et idées émergentes. Ensuite, un codage initial est appliqué aux segments pertinents en fonction de la question de recherche. Ces codes sont ensuite regroupés en thèmes selon leurs similitudes et relations significatives.

Une fois les thèmes identifiés, ils sont affinés et révisés afin d'assurer leur cohérence avec les données initiales. La cinquième étape consiste à définir et nommer ces thèmes de manière claire et évocatrice, en reflétant leur essence. Enfin, la dernière étape vise à rédiger un rapport structuré, intégrant des extraits illustratifs et les reliant à la problématique de recherche ainsi qu'au cadre théorique mobilisé.

Un arbre de thématisation a donc été élaboré à l'issue des six étapes de l'analyse thématique réflexive (Braun & Clarke), dans une visée à la fois structurante et illustrative. Il a pour fonction de représenter de manière visuelle et synthétique la manière dont les codes générés à partir des données ont été regroupés en sous-thèmes, puis organisés en thèmes centraux porteurs de sens. Ce processus s'est appuyé sur une lecture inductive des verbatims, suivie d'un travail d'interprétation et de conceptualisation visant à dégager les motifs récurrents tout en restant attentif aux nuances du discours des participants. La construction de cet arbre a mobilisé un aller-retour constant entre les données et l'analyse, en cohérence avec l'approche réflexive, et dans le souci d'assurer la cohérence interne, la pertinence contextuelle et la transparence du raisonnement analytique. Dans un souci de transparence et de rigueur méthodologique, l'arbre de thématisation détaillé, regroupant l'ensemble des codes, sous-thèmes et thèmes principaux issus de l'analyse, est disponible en Annexe 5.

## F. Présentation des résultats

L'analyse des treize entretiens réalisés s'inscrit dans une démarche qualitative visant à comprendre en profondeur l'expérience du brown-out telle qu'elle est vécue par les personnes interrogées. Nous avons adopté une approche d'analyse transversale, regroupant la vision de l'ensemble des participants, sans opérer de distinction systématique en fonction de la fonction exercée ou de l'appartenance institutionnelle. Ce choix nous a permis d'explorer la thématique de manière globale et de faire émerger les tendances communes, tout en étant attentifs à la diversité des discours et aux nuances individuelles.

L'objectif de cette approche était de faire ressortir les éléments les plus récurrents, révélateurs d'un mal-être partagé, au-delà des spécificités de chaque situation. En croisant les récits, nous avons identifié un certain nombre de points saillants du discours collectif, organisés autour de grands axes structurants. Cette méthode d'agrégation des données nous a permis de dégager des thématiques majeures, représentatives des problématiques liées au brown-out, sans pour autant négliger les dissonances ou les singularités présentes dans les entretiens.

Il convient toutefois de souligner que la structuration des résultats repose également, en partie, sur une démarche interprétative. En tant que chercheurs, notre regard a orienté l'organisation des catégories thématiques, et il est probable qu'une autre analyse, conduite par d'autres, aurait pu aboutir à une structuration différente. Conscients de la richesse et de la complexité du matériau recueilli, nous avons dû fixer des limites analytiques, bien que plusieurs dimensions auraient mérité une exploration encore plus approfondie.

Afin d'assurer une lecture cohérente et intelligible des résultats, nous avons choisi une progression allant du plus général au plus spécifique. Cette logique analytique suit un fil conducteur qui part des facteurs contextuels macro sociaux (tels que l'évolution des valeurs liées au travail ou les transformations structurelles des organisations), se poursuit avec les facteurs organisationnels (comme la surcharge de travail, le manque de reconnaissance ou encore les formes de management), et aborde ensuite les dimensions subjectives et individuelles (notamment la perte de sens et la déconnexion des valeurs). Ce cheminement aboutit à une mise en lumière des manifestations concrètes du brown-out, à travers les symptômes exprimés par les participants, avant d'ouvrir sur les pistes d'action et de prévention.

Cette structuration nous a permis d'identifier huit grandes rubriques, chacune illustrant une facette essentielle de notre objet d'étude. Elle vise à offrir une compréhension holistique du phénomène, en articulant ses causes, ses effets et ses prolongements possibles, tout en respectant la complexité des vécus professionnels analysés.

En raison de contraintes de place, seuls certains éléments sont présentés dans l'analyse ; une sélection de verbatims, identifiés par un « V » suivi d'un chiffre (ex. : V1), est disponible en annexe 6. Nous avons tenté de retenir les extraits les plus parlants afin d'illustrer au mieux les propos des participants.

## 1. Thème 1 : facteurs contextuels et évolution du monde du travail

### a) *Evolution du rapport au travail*

Ce premier thème met en lumière une transformation profonde du rapport au travail, à la fois sur le plan individuel, intergénérationnel et sociétal. L'un des fils conducteurs des témoignages réside dans la prise de conscience progressive d'un décalage entre les représentations initiales du travail, souvent idéalisées, et la réalité vécue au quotidien. Cette dissonance est vécue comme un choc identitaire et existentiel, révélateur d'un environnement professionnel en mutation.

Plusieurs participants évoquent une évolution dans leur rapport au travail. Certains disent qu'ils s'investissent moins qu'avant, ou qu'ils essaient de « mettre des limites » pour préserver leur vie personnelle. D'autres expliquent que le travail n'est « plus aussi central » dans leur vie, et qu'ils cherchent davantage « un équilibre ». Quelques-uns parlent d'un sentiment de « déshumanisation » ou d'un environnement professionnel qu'ils perçoivent comme « absurde » ou « trop envahissant ». Certains expriment aussi un besoin de « prendre du recul » ou de « se protéger ».

Cette tendance est particulièrement visible chez les participants qui, comme CV ou NB, expriment avoir acquis des outils ou développé des stratégies de distanciation, qu'il s'agisse de poser des limites, de se former à la résilience via des formations, ou de redéfinir leur rapport au temps de travail. Ces ajustements témoignent d'un renversement des normes de valorisation traditionnellement associées à la réussite professionnelle.

La dimension générationnelle apparaît également comme un axe transversal structurant. Les plus jeunes générations, telles qu'évoquées par EB ou LL, semblent remettre en question l'héritage d'une culture du « présentisme » et du « sacrifice ». Le travail n'est plus perçu comme le centre de l'existence, mais comme un espace devant cohabiter avec d'autres dimensions de la vie. Cette redéfinition du sens et des attentes vis-à-vis du travail peut générer, chez les générations plus anciennes, un sentiment de décalage ou de perte de repères. Ce phénomène d'ordre intersubjectif, traduit un brouillage, voire une opposition, des représentations collectives du travail selon les trajectoires et les contextes socioculturels.

Enfin, la diversité des profils rencontrés met en évidence une hétérogénéité des réactions face à cette évolution du monde du travail : certains s'y adaptent en redéfinissant leurs objectifs, d'autres

expriment un mal-être latent, voire une volonté de rupture. Mais tous convergent vers un besoin croissant de cohérence, d'alignement personnel, et de reconnaissance de leur humanité au travail.

### *b) Impact des facteurs externes et de l'actualité*

Les propos recueillis dans les entretiens révèlent l'impact des événements sociaux majeurs tels que la pandémie de COVID-19, les crises économiques, écologiques, ou géopolitiques, sur la manière dont les individus perçoivent leur travail et, plus largement, leur trajectoire de vie. Ces crises, bien qu'externes au champ professionnel, s'imposent comme des ruptures existentielles et éthiques qui viennent interroger le sens, la place et la valeur du travail dans les existences personnelles.

Plusieurs participants décrivent ces événements comme des expériences, qui agissent comme des déclencheurs de remise en question. SH, par exemple, évoque une transformation progressive de sa posture à partir d'événements marquants : la maladie, la mort de collègues et la crise du COVID-19. Ces expériences l'ont conduite à réévaluer ses priorités, à remettre en cause une logique d'hyper-investissement professionnel, et à se recentrer sur des valeurs fondamentales liées à la vie, la santé et les relations humaines. Son témoignage met en évidence l'importance d'une relecture subjective du parcours professionnel à travers les événements vécus :

*« Depuis aussi le diagnostic de sclérose en plaques, c'est en 2015 que j'ai commencé à me dire qu'il y avait peut-être quelque chose qui était plus à privilégier. (...) Le Covid m'a permis de prendre un peu de recul par rapport à ça et de revenir à des valeurs plus centrales, des valeurs de vie. »* (SH, p. 113)

Ceci met en évidence un processus de redéfinition des priorités, où la santé, la temporalité personnelle et la préservation de soi reprennent une place centrale face à un modèle professionnel perçu comme oppressif, voire absurde a posteriori.

De façon parallèle, MH inscrit son propre désengagement dans une réflexion générationnelle plus large, soulignant un manque de sérénité face à l'instabilité du monde et un refus de sacrifier sa vie sur l'autel du travail. La conscience des enjeux globaux modifie la hiérarchie des valeurs (V1). En bref, on observe une prise de distance existentielle et une redéfinition du sens à travers la fragilité de la condition humaine. Le travail, autrefois central, devient relatif, et perd de sa capacité à structurer l'identité individuelle.

Dans le même registre, TB (V2) exprime un sentiment profond d'inutilité durant des crises collectives comme le COVID ou les inondations. L'absence de contribution perçue au bien commun produit un vide professionnel. Il illustre la tension entre le besoin d'utilité sociale et le vécu d'un rôle professionnel vidé de sa substance dans un contexte de crise. Il révèle aussi une souffrance éthique, liée à

une inadéquation entre les valeurs personnelles (aider, contribuer, agir) et les contraintes du cadre professionnel.

Pour d'autres, comme NB ou MW, la perte de sens survient de manière plus progressive, à travers des restructurations internes (rachat d'entreprise, licenciements) qui modifient profondément le contenu et l'environnement du travail. Ces récits mettent en évidence un effet d'érosion du sens, qui s'accélère lors de bouleversements extérieurs. Le contexte de crise devient alors le révélateur d'une dégradation déjà amorcée.

### c) *Changement dans les entreprises*

Les transformations internes et externes des entreprises apparaissent comme des facteurs majeurs, notamment lorsqu'elles sont perçues comme imposées, rapides ou déconnectées des valeurs professionnelles. Les récits des participants mettent en évidence l'impact de réorganisations, rachats, changements de stratégie ou d'identité institutionnelle, vécus comme autant de ruptures dans la continuité professionnelle.

NB décrit les conséquences d'un rachat d'entreprise, marqué par des licenciements, des pertes de clients et une automatisation croissante. Elle évoque aussi la multiplication des contrats à durée déterminée, perçue comme un signe de précarisation, et un décalage entre les valeurs affichées et les pratiques réelles de la nouvelle direction.

De son côté, CV évoque un basculement dans le contenu même de son activité à la suite d'un rachat par un groupe américain. Il témoigne du glissement de missions stimulantes en recherche et développement vers des tâches plus contraintes et moins valorisantes dans le contrôle qualité. Le changement structurel modifie ici directement le vécu subjectif du travail, en réduisant le sentiment d'utilité et de stimulation.

LL souligne quant à elle une surcharge de travail due à l'ajout de nouvelles tâches, sans ajustement du temps ou de la reconnaissance. Elle exprime un sentiment d'inutilité et une forme d'absurdité, les missions devenant peu cohérentes avec les objectifs initiaux de son service.

Enfin, EM adopte une posture critique vis-à-vis de l'évolution de son secteur, dénonçant des logiques bureaucratiques et financières dans le domaine bancaire et éducatif. Il constate un éloignement croissant entre la recherche d'efficacité économique et la qualité réelle du travail, ce qui nuit à l'investissement des travailleurs.

Ces récits, bien qu'issus de contextes professionnels différents, convergent autour d'un même ressenti : la perte de repères et de sens face à des transformations organisationnelles menées sans prise en

compte du vécu des travailleurs. Les participants expriment une forme de déconnexion progressive, liée à la standardisation des tâches, à la perte d'autonomie, ou encore à l'impression d'incohérence entre discours managérial et réalité quotidienne.

#### *d) Accélération du temps et surcharge de travail*

Parmi les éléments fréquemment évoqués dans les récits, on retrouve la sensation d'un rythme de travail qui s'accélère et d'une surcharge croissante. Les participants, issus de secteurs divers (social, paramédical, associatif, financier), parlent d'un empilement de tâches, sans augmentation du temps ni des moyens pour les réaliser.

Plusieurs décrivent un quotidien où les délais sont courts, où les missions s'enchaînent rapidement, sans temps pour faire les choses « correctement » ou avec le recul nécessaire. Certains évoquent le fait de devoir « bâcler » certaines tâches ou de ne pas pouvoir « prendre le temps de penser ». Ils expriment une pression constante, un sentiment d'urgence récurrent, parfois même hors de propos au regard de leur fonction.

Le manque de moyens, les longues listes d'attente, ou encore la multiplicité des missions sont mentionnés comme des éléments contraignants. Certains participants disent ne plus arriver à répondre aux attentes, ou ne plus savoir comment bien faire leur travail dans ces conditions. Voici deux extraits illustratifs :

*« Toujours plus mais toujours le même petit temps de travail on augmente pas parce qu'il n'y a pas de sous donc tu vois et ça s'est encore plus accéléré quoi. C'est un truc de fou. Tu te dis mais où est le temps en fait ? »* (OM, p.234)

*« (...) et le but c'est vraiment rentabilité, productivité, toujours aller plus vite, toujours faire plus et aller plus vite. Et c'est plus ce que j'ai envie. »* (TB, p.242)

D'autres participants parlent d'un décalage entre ce qui leur est demandé et ce qu'ils peuvent réellement faire. Certains expriment un sentiment de frustration, de blocage ou d'inutilité face aux demandes croissantes et aux contraintes structurelles. Par exemple, NP, assistante sociale, rapporte qu'elle fait face à un sentiment d'urgence quotidien, alors qu'elle ne travaille pas dans un service d'urgence. Elle évoque un manque de moyens, des listes d'attente importantes, et le sentiment de ne « servir à rien » face à l'ampleur des demandes (V8)

### e) Evolution du rôle et de la reconnaissance de certaines professions

Les récits des participants mettent en évidence une dévalorisation progressive de certaines professions, vécue comme une blessure symbolique et identitaire. Cette usure de la reconnaissance, qu'elle soit institutionnelle, sociale ou intersubjective, participe à fragiliser le rapport au travail, en affaiblissant le sentiment d'utilité, de légitimité et de valeur personnelle.

Dans des secteurs historiquement porteurs de sens comme l'éducation, le social ou la fonction publique, plusieurs témoignages traduisent un ressenti de déclassement. Le prestige, l'écoute et la considération autrefois associés à certaines fonctions semblent s'effacer, au profit de logiques gestionnaires ou de méconnaissances persistantes du rôle joué. Ce décalage entre l'engagement déployé et la reconnaissance reçue alimente un vécu d'injustice, parfois même de disqualification sociale.

L'extrait de LL illustre particulièrement bien ce manque de légitimité perçue dans les interactions professionnelles :

*« Non, parce que même les gens, quand je suis souvent en binôme avec une policière et elles me regardent et me disent « Mais t'es qui ? Tu fais quoi ? C'est quoi ta fonction ? » Quand je le dis, ils me disent « Ouais, mais t'es pas crédible, quoi ! » Parce que la police, ils ont l'uniforme qui est connu, ils sont armés, donc t'as pas envie de faire chier. J'ai l'uniforme aussi, mais qui n'est pas encore universelle à tous. Et ils ne connaissent pas, ils ne savent pas ce que c'est »* (LL, p. 73)

Ce témoignage révèle une forme d'invisibilisation professionnelle, où l'absence de reconnaissance extérieure atteint directement l'estime de soi au travail. Cette invisibilité, renforcée par une méconnaissance du rôle, peut aller jusqu'à remettre en cause la fonction elle-même.

D'autres participants, comme SH ou NB, évoquent la perte de statut ou de respect associé à leur profession, ou encore le manque de valorisation de l'expérience et de l'ancienneté. EM, quant à elle, dénonce une dévalorisation du capital humain à travers des réformes pédagogiques jugées déconnectées de la réalité du terrain. Dans l'ensemble, les témoignages reflètent une crise de reconnaissance vécue comme une atteinte à l'identité professionnelle.

## 2. Thème 2 : décalage entre les attentes initiales et la réalité du poste

Nous observons un décalage fréquent et significatif entre les attentes initiales et la réalité du poste. Plusieurs participants décrivent comment leurs projections avant de commencer un travail se sont heurtées à des aspects concrets et parfois décevants de leur expérience professionnelle.

### *a) Nature des tâches et responsabilités*

Ce phénomène se manifeste à travers des écarts entre les missions anticipées et les tâches réellement effectuées, mais aussi dans l'évolution du contenu du travail au fil du temps, parfois sans concertation ni reconnaissance.

Dans plusieurs cas, les participants entrent dans la vie professionnelle avec un idéal : celui d'exercer un métier en accord avec leurs compétences, leurs valeurs ou leur formation. Or, les réalités du terrain, qu'il s'agisse de tâches administratives non anticipées, d'un manque de contact humain, d'un rôle flou ou mal défini, ou d'une surcharge de missions, viennent diluer cet idéal initial. Ce désajustement peut conduire à une perte d'intérêt, à une implication réduite, voire à une remise en question du sens même de l'activité exercée.

Le témoignage de BD illustre ce décalage avec une grande clarté. Alors qu'elle avait choisi les ressources humaines pour se centrer sur l'humain, elle se retrouve assignée à une multitude de tâches secondaires, sans rapport direct avec le cœur de métier qu'elle avait projeté :

*« Je m'attendais à faire vraiment les étapes d'un processus de recrutement (...) Et au final, pendant une formation sur la gestion du temps, je me suis rendue compte que c'était ce que je faisais le moins. »* (BD, p. 188) pour la version plus complète (V3)

Ce verbatim met en lumière la prise de conscience progressive d'un écart entre le travail souhaité et le travail réel, souvent révélée dans des moments de recul ou de réflexion induits par des dispositifs professionnels (formation, encadrement ; gestion d'équipe). Il traduit aussi un effet de dispersion, où l'accumulation de tâches annexes éclipse l'essence du métier attendu.

Chez d'autres participants, ce décalage prend la forme d'une incohérence entre formation et fonctions, d'un glissement vers des responsabilités non choisies, ou encore d'un sentiment de stagnation malgré une adéquation apparente des tâches. Ce dernier cas montre bien que le simple fait d'exercer les fonctions demandées ne garantit pas pour autant un ressenti de cohérence ou de satisfaction si le contexte de travail ou la perspective d'évolution sont absents.

### *b) Culture d'entreprise et valeurs*

Un décalage entre la culture d'entreprise perçue et les valeurs personnelles des travailleurs émerge de manière transversale dans les récits recueillis. Ce décalage peut prendre plusieurs formes : contradictions entre discours et pratiques, logiques hiérarchiques rigides, ou encore priorisation des impératifs économiques au détriment de l'humain. Ce fossé entre ce qui est affirmé comme ligne directrice et ce qui est vécu au quotidien génère une dissonance éthique, perçue comme un facteur important de désengagement.

Les participants témoignent d'une tension croissante entre leurs convictions professionnelles (centrées sur l'accompagnement, l'équité, la qualité, le respect) et des environnements de travail régis par des normes souvent implicites, qui valorisent la productivité, la rentabilité ou le contrôle hiérarchique. Cette tension peut être vécue comme une forme de trahison symbolique, surtout lorsque l'entreprise affiche des valeurs fortes, telles que la bienveillance, l'éthique ou l'égalité, qui ne sont pas incarnées dans les pratiques.

Plusieurs récits soulignent ce clivage entre discours institutionnel et réalité organisationnelle. BD, par exemple, rapporte une différence nette entre les valeurs affichées (respect, équité) et les pratiques internes (discrimination salariale, manque de respect des candidats). MW exprime une frustration face à une culture du travail où la hiérarchie domine et où les employés sont perçus comme exécutants sans reconnaissance. EM et OM, quant à eux, insistent sur l'importance d'un management humain, capable de prendre en compte le vécu des travailleurs et les conditions concrètes d'exercice. DF évoque aussi une fracture intergénérationnelle dans l'éthique professionnelle, renforçant le sentiment d'incompréhension et d'isolement. Cet extrait illustre ce sentiment de déconnexion entre les motivations initiales et la réalité vécue :

*« Mais en fait, c'est plus l'environnement dans lequel j'évolue qui n'a pas de sens. C'est les personnes avec qui je peux parler, interagir. Tout ce qui est hiérarchie, direction, etc., il n'y a pas de logique dans ce qu'on fait. Il n'y a pas de sens. Et le seul sens qu'on y trouve, c'est vraiment l'aspect financier derrière. Et tout ce qu'on fait, tout ce qu'on nous demande de faire, c'est motivé par les finances, par l'argent. En fait, c'est ça qui commence à me frustrer un peu »* (MH, p. 290)

Il met en lumière une frustration croissante liée à une logique gestionnaire dominante, qui relègue les dimensions humaines et éthiques à l'arrière-plan. Le travail devient alors non seulement moins stimulant, mais aussi moralement inconfortable.

### c) Evolution du contexte et des attentes

Plusieurs participants expriment un décalage croissant entre leurs attentes professionnelles initiales et l'évolution de leur environnement de travail. Les transformations organisationnelles, rachats, réorientations stratégiques, contraintes politiques ou économiques, modifient en profondeur les repères et les valeurs perçues comme fondatrices de leur engagement.

Ce glissement est souvent vécu comme une perte de cohérence ou une trahison des idéaux initiaux. L'organisation évolue, mais sans toujours inclure les individus dans cette transition, créant un sentiment

d'exclusion ou d'impuissance. TB illustre bien cette dynamique en évoquant la transformation d'une start-up porteuse de sens vers une structure focalisée sur la rentabilité :

*« La philosophie de la boîte a changé. Donc, c'est là que je ne m'y suis plus reconnu. (...) Maintenant, j'ai fait plusieurs boîtes d'intérim, etc. je ne m'y retrouve nulle part au niveau de la comptabilité. »* (TB, p. 243)

Ce témoignage rend compte d'un désalignement profond entre les valeurs personnelles et la culture professionnelle dominante. Chez d'autres, cela se manifeste par une perte de responsabilités non expliquée, des tensions autour des choix politiques ou un manque de réalisme institutionnel.

### 3. Thème 3 : surcharge de travail et manque de moyens

Au travers des entretiens, nous remarquons une problématique récurrente de surcharge de travail ainsi que de manque de moyens impactant négativement plusieurs aspects de l'expérience professionnelle des participants.

#### a) *Surcharge de travail due au sous-effectif et au sous-financement*

Les récits révèlent une surcharge de travail généralisée, souvent liée à un sous-effectif, une réduction des budgets ou une accumulation de tâches non prévues. Cette surcharge, rapportée dans des contextes divers (public, associatif, éducatif, privé), va de pair avec un manque de moyens structurels, rendant difficile voire impossible l'exercice du métier tel qu'il était initialement envisagé.

Au-delà du simple surmenage, les participants décrivent une altération de la qualité du travail, un sentiment d'impuissance, et une frustration éthique croissante, notamment lorsqu'ils ne peuvent plus se consacrer à leurs missions premières. Le travail devient morcelé, réactif, contraint, et se déroule souvent dans l'urgence.

Le verbatim de SH illustre cette tension de manière éloquente :

*« On a deux logopèdes à temps plein dans l'école pour 80 élèves, mais si on enlève toutes les tâches qu'on nous demande en plus, il n'y a pas du tout deux logos à temps plein. Et ça ne va pas, je trouve ça malhonnête. »* (SH, p. 120) version complète (V10)

Ce sentiment de malhonnêteté structurelle, où les chiffres ne reflètent pas la réalité du terrain, est partagé : tâches transférées sans réajustement, surcharge ignorée malgré les promesses, pression liée à des logiques de financement, ou encore sentiment de devoir « se débrouiller » (V5, V7, V9, V30).

En bref, cette surcharge fragilise la motivation, empêche un engagement de qualité et alimente un désalignement croissant entre valeurs professionnelles et conditions réelles.

### *b) Impact sur la qualité du travail et le sentiment d'absurdité*

De manière transversale, plusieurs participants expriment un sentiment croissant d'absurdité dans l'exercice de leur travail, en lien direct avec des conditions telles que : surcharge, manque de suivi, injonctions paradoxales ou tâches déconnectées de la finalité du métier. Ce décalage entre ce qui est fait et ce qui a du sens fragilise l'investissement personnel et alimente un désengagement progressif.

La dégradation de la qualité perçue du travail se manifeste dans des formes diverses : activités devenues routinières ou inutiles (CV, BD), injonctions à « faire semblant » dans les productions à destination des financeurs (OM), absence de reconnaissance ou de continuité dans les actions menées (LL), ou encore sentiment d'impuissance face à l'ampleur des besoins et à la pauvreté des réponses possibles (NP).

Cette situation est parfois aggravée par le manque de cohérence ou de pilotage dans les organisations. DF, par exemple, déplore l'absence de suivi et la gestion approximative de son environnement professionnel, qui le pousse à prendre en charge des dysfonctionnements qui ne relèvent pas de son rôle initial, accentuant le sentiment d'inutilité.

Le témoignage de LL résume bien ce ressenti d'inutilité :

*« ...j'avais une perte de sens, j'avais plus envie d'y aller, je ne savais pas pourquoi je faisais ça ni dans quel but vu que dans ma fonction j'ai des PV à faire, ils ne sont pas suivis donc j'avais l'impression de travailler pour rien. »* (LL, p. 54)

*« C'est le truc majeur, parce qu'en comparaison, l'année passée, je fais 40 PV, j'en ai fait 7 cette année. »* (LL, p. 69)

## 4. Thème 4 : manque de reconnaissance et de valorisation

Un thème récurrent dans les témoignages recueillis est celui du manque de reconnaissance et de valorisation des efforts fournis par les employés, en particulier dans le contexte des évaluations professionnelles. Plusieurs participants ont exprimé une frustration profonde liée à l'absence de reconnaissance formelle.

### *a) Absence de reconnaissances*

Un manque de reconnaissance formelle et symbolique ressort clairement des entretiens, affectant directement la motivation et le sens donné au travail. Malgré un fort investissement personnel, plusieurs participants expriment une frustration face à l'absence de valorisation, que ce soit en termes de salaire, d'évolution ou de considération humaine (V14 ; V15).

Ce décalage entre l'effort fourni et la reconnaissance perçue conduit à une baisse d'implication progressive (V17). La reconnaissance attendue ne relève pas uniquement d'une contrepartie financière, mais aussi d'une validation morale et professionnelle du travail accompli (V16).

Le témoignage de CV illustre ce ressenti :

*« On m'a dit, génial, tu fais un taf de fou (...) et puis t'apprends que d'autres ont eu beaucoup plus que toi. Et je me suis dit, mais en fait, pourquoi est-ce que je fais tout ça ? »*  
(CV, p. 2) version complète (V12) ; (V13)

Ce sentiment d'injustice fragilise l'engagement, surtout lorsqu'il est renforcé par l'absence de perspectives ou un environnement perçu comme impersonnel et froid.

Transversalement, le manque de reconnaissance agit comme un levier de désengagement silencieux où l'énergie investie perd son sens en l'absence de retour tangible ou symbolique.

#### *b) Impact sur la motivation et le sens au travail*

Le manque de reconnaissance, loin d'être une simple frustration, impacte profondément la motivation et le sens attribué au travail, comme en témoignent de nombreux participants. Ces derniers décrivent comment cette absence de valorisation engendre une remise en question de leur travail, souvent accompagnée d'une perte de plaisir et d'une diminution de leur engagement. Ils évoquent notamment une perte progressive d'enthousiasme, directement liée à des efforts non reconnus, à l'absence de retours positifs ou au non-respect des promesses faites.

Lorsque les attentes de reconnaissance sont déçues, un mécanisme de désengagement s'enclenche, souvent accompagné d'un sentiment d'injustice ou de résignation. Le travail perd alors sa valeur symbolique et devient une tâche déconnectée de toute gratification personnelle. NB exprime clairement cette dynamique :

*« Mais nous, on ne nous l'a jamais vraiment dit. On nous a juste dit deux, trois fois, ce n'est pas le moment de demander quelque chose. Il n'y a pas d'argent. On ne s'est pas engagé parce qu'ils estiment qu'on ne rapporte pas assez, donc on perd un peu la motivation. »* (NB, p.140)

Dans le même registre :

*« Vous êtes des bibles, vous êtes des bibles, parce que bon, ça fait 20 ans qu'on est là, et on connaît le job, ben alors valorise ! Pourquoi est-ce que t'as été nous taper là ? Enfin... gratifie un peu les gens qui sont là. »* (NB, p.151)

### c) *Absence de retours positifs*

Au-delà des formes de reconnaissance institutionnelle ou financière, plusieurs participants insistent sur l'importance du feedback positif au quotidien. L'absence de retours valorisants, même lorsque le travail est bien fait, contribue à un sentiment d'invisibilité et de démobilisation.

Le manque de feedback, même lorsque le travail est bien fait, entraîne une perte de repères : le travail n'est ni reconnu, ni valorisé, ce qui le rend progressivement moins motivant. Comme le souligne DF :

*« Et du coup, au contraire, quand on fait bien son job, il y a aussi le sentiment de... Il n'y a rien non plus quoi. Donc fatalement, le gars il se dit, tu sais, moi je suis payé 8h, je fais 4h (concernant des ouvriers fraudant leur heure de pointage, n'ayant eu aucune sanction). »*  
(DF, p.166)

Ce vide renforce l'idée que faire bien ou mal son travail n'a pas d'impact visible, ce qui affaiblit l'envie de s'impliquer. Même lorsque des tentatives de reconnaissance existent, elles peuvent rester insuffisantes si elles ne s'inscrivent pas dans un cadre plus cohérent.

Les témoignages (V18 ; V19) montrent que les retours positifs, même informels, peuvent avoir un effet décisif pour donner du sens à l'action et maintenir l'engagement. Leur absence contribue à une atmosphère démotivante, voire à une culture organisationnelle marquée par le silence ou l'indifférence.

## 5. Thème 5 : relation au travail et management

Qu'elles soient positives ou négatives, il apparaît que les relations au travail et avec le management, ont un impact significatif sur le bien-être et le sens au travail des employés.

### a) *Relations avec les collègues : un facteur ambivalent*

Les relations entre collègues apparaissent comme un élément déterminant du vécu professionnel, à la fois comme ressource protectrice et source potentielle de tension. Ce facteur relationnel joue un rôle important dans le maintien de la motivation et du sentiment d'appartenance, notamment lorsque le travail perd de son sens.

Dans plusieurs témoignages, l'entraide et la solidarité entre collègues sont perçues comme des leviers de résilience (V20). Elles permettent de compenser les effets du stress, du sous-effectif ou d'un management défaillant. Certains participants affirment que c'est grâce à l'équipe qu'ils restent en poste, malgré un contexte difficile.

*« Moi, ce qui me retient toujours pour l'instant au travail, c'est l'équipe qu'on a. C'est grâce à mes collègues que je reste encore. »* (DF, p. 164)

À l'inverse, d'autres évoquent des relations marquées par la méfiance, les tensions ou l'hypocrisie, comme TB (V21), qui décrit une ambiance de travail toxique, propice au désengagement.

Ainsi, les collègues peuvent être à la fois un facteur de soutien essentiel ou, au contraire, un facteur aggravant du mal-être. Ce double potentiel montre que les relations professionnelles influencent fortement la qualité de vie au travail, et qu'elles participent, selon leur nature, à consolider ou à fragiliser le lien au travail.

#### *b) Rôle du management et relations hiérarchiques*

Le rôle du management apparaît comme un facteur clé dans l'expérience du travail. Lorsqu'il est soutenant, ouvert et humain, il contribue au bien-être, à la motivation et au maintien du sens. À l'inverse, un management autoritaire, distant ou incohérent engendre frustration, démotivation et parfois perte de repères.

Certains participants rapportent un encadrement positif, marqué par l'écoute et la disponibilité. Mais la majorité évoque des relations hiérarchiques défaillantes : absence de reconnaissance, manque de confiance, mauvaise gestion des conflits ou micro-management. Ce déficit de soutien affaiblit la relation au travail et peut accentuer le sentiment d'isolement ou d'absurdité.

*« Elles faisaient beaucoup de micro-management, de commentaires sur des trucs qui n'ont rien à voir, plutôt que de vraiment encadrer sur le travail en lui-même. »* (BD, p. 186)  
version complète (V22)

Cette perception d'un management mal ajusté ou déconnecté peut aussi affecter la dynamique collective, créer des tensions internes ou générer un manque de reconnaissance structurel, comme le montrent différents témoignages (V24).

#### *c) Degré d'autonomie et sentiment d'impuissance*

L'autonomie au travail émerge comme un facteur ambivalent dans les entretiens. Elle est globalement valorisée lorsqu'elle s'exerce sur des tâches maîtrisées, avec un sentiment de compétence et un soutien disponible. Dans ces conditions, elle favorise l'engagement, la responsabilité et l'ajustement individuel aux contraintes du poste.

Cependant, lorsque l'autonomie est mal calibrée, soit trop importante pour des missions mal connues, soit trop limitée malgré un haut niveau de compétence, elle peut devenir une source de stress, de frustration ou de désengagement. LL illustre bien cette tension :

*« On me donne trop d'autonomie pour un truc que j'ai pas appris. »* (LL, p.67)

D'autres, comme MH, apprécient leur grande autonomie, perçue comme un facteur de liberté professionnelle et de construction identitaire. À l'inverse, MW évoque un sentiment de « sous-sollicitation », traduisant une autonomie de façade, dénuée de stimulation réelle : elle agit sans être pleinement engagée, dans un mode « pilote automatique ».

## 6. Thème 6 : perte de sens et déconnexion des valeurs

La perte de sens apparaît de manière transversale dans les récits de tous les participants, conformément au critère d'inclusion retenu. Elle est décrite non comme une simple insatisfaction ponctuelle, mais comme le résultat d'un écart ressenti entre les valeurs personnelles et celles perçues dans l'organisation.

Certains participants évoquent un glissement progressif, où le travail, initialement porteur d'un projet ou d'un engagement, perd peu à peu sa dimension signifiante. Ce basculement est souvent associé à des événements spécifiques, tels qu'un rachat d'entreprise, un changement de mission, une surcharge de travail, une absence de reconnaissance, ou la perception d'une atteinte à l'éthique professionnelle. Il est moins question de la nature même des tâches que du sens attribué à celles-ci et de la cohérence perçue entre l'engagement personnel et les réalités du terrain. Ce processus se traduit par une baisse de motivation, un désengagement progressif, voire une forme de résignation.

Aussi, ils rapportent la mise en place de stratégies d'ajustement visant à limiter l'impact psychologique : réalisation du strict minimum, fixation de limites, ou retrait émotionnel partiel. Dans plusieurs témoignages, la perte de cohérence entre valeurs individuelles et pratiques professionnelles est identifiée comme un élément déclencheur du désengagement.

### a) Déconnexion des valeurs

La perte de sens au travail émerge comme une expérience structurante dans les récits des participants. Elle ne relève pas d'une simple démotivation passagère, mais d'un désalignement profond entre les valeurs personnelles et les réalités professionnelles, souvent vécu comme une forme de trahison morale ou identitaire.

Ce basculement s'ancre moins dans la nature des tâches que dans le vide symbolique qu'elles prennent, une fois détachées de l'engagement initial. Rachat d'entreprise, glissement de mission, surcharge, ou manque de reconnaissance sont autant de déclencheurs d'une déconnexion progressive, où le travail cesse d'être porteur de sens pour devenir un lieu de compromis, voire de renoncement. Cet extrait de CV illustre bien cette rupture :

*« Chez nous, les valeurs sont vraiment au centre. Et quand on fait nos évaluations personnelles, par exemple, on nous demande de nous plonger dans les quatre valeurs. (...) À l'échelle américaine, c'est quatre mots sur un site internet. Dans l'équipe, encore une fois, et dans ce côté relationnel, petite équipe, c'est présent. »* (CV, p.10)

Cette distinction entre un discours managérial désincarné et une culture locale plus humaine témoigne de la tension entre valeurs institutionnelles affichées et réalité vécue. De manière plus radicale, EM (V25) décrit une rupture éthique avec sa direction, qui a motivé sa démission, illustrant à quel point une valeur professionnelle mise en échec peut devenir insoutenable.

Ces expériences se retrouvent dans des contextes variés, finance, enseignement, soins, administration, et révèlent un désajustement systémique. Le travail perd sa dimension identitaire lorsqu'il n'offre plus d'espace pour vivre ses principes fondamentaux, générant un désengagement lucide, parfois douloureux.

#### *b) Lien entre perte de sens et déconnexion des valeurs*

La déconnexion entre les valeurs personnelles et les logiques professionnelles imposées constitue un point de convergence fort dans les récits. Ce désalignement n'est pas vécu comme une simple contrariété, mais comme une fracture éthique profonde, qui vient ébranler l'identité professionnelle et remettre en question la légitimité même du travail accompli.

Ce décalage systémique entre convictions et pratiques génère un malaise durable, souvent accompagné d'un désengagement progressif ou d'une rupture volontaire. Pour plusieurs participants, ce n'est pas tant le contenu du travail qui est en cause que le cadre dans lequel il s'exerce, perçu comme incompatible avec des principes fondamentaux : équité, écoute, respect, ou qualité du service.

EM a quitté deux environnements professionnels, la banque et l'enseignement, pour des raisons similaires : elle ne pouvait plus s'y reconnaître éthiquement. Le non-respect de ses principes a agi comme un révélateur : ce n'était pas seulement le contenu du travail qui posait problème, mais la manière dont il était encadré et justifié, en contradiction avec ses repères moraux. Ce type de rupture souligne que la perte de sens n'est pas une faiblesse personnelle, mais bien un signal d'alerte face à un conflit de valeurs structurel.

### 7. Thème 7 : manifestation du brown-out

Les récits mettent en lumière une pluralité de manifestations traduisant une perte de sens au travail, vécue de manière intérieure, progressive ou brutale, avec un impact à la fois psychologique, émotionnel, comportemental et physique. Ces vécus, bien que singuliers, convergent vers un même mouvement : la déconnexion du travail comme espace d'engagement.

#### *a) Sentiment d'inutilité et perte de motivation*

Plusieurs participants évoquent un désintérêt profond pour leurs tâches, associé à l'impression que leur travail n'a plus d'utilité réelle. SH et LL expriment ne plus trouver de raison d'être à ce qu'ils font, ce qui entraîne une baisse marquée de motivation et une perte de plaisir dans l'activité quotidienne.

*« J'avais une perte de sens, j'avais plus envie d'y aller, je ne savais pas pourquoi je faisais ça ni dans quel but. » (LL, p.54)*

#### *b) Fonctionnement en pilote automatique et dissociation*

Certains décrivent un état de détachement mental, où le travail est accompli mécaniquement, sans implication réelle. MW parle d'un fonctionnement en « pilote automatique », dans la même idée, TB évoque un basculement intérieur, un « off » généralisé qui permet de continuer à faire sans y être pleinement. Ce vécu s'apparente à une forme de dissociation, un clivage protecteur entre l'action et l'engagement.

#### *c) Frustration et colère contenue*

La frustration revient dans plusieurs récits, notamment lorsqu'il est impossible de mener les missions à bien ou d'agir conformément à ses valeurs. CV parle de portes qu'elle a dû « fermer volontairement », DF de non-sens qui devient « fort lourd », OM d'un accès de colère issu de la confrontation avec ses principes. Ces émotions sont souvent intériorisées, révélant une forme de souffrance contenue.

#### *d) Sentiment d'inadéquation et vide identitaire*

D'autres expriment le sentiment de ne plus être à leur place, de ne plus se reconnaître dans leur métier. MW ne trouve plus d'intérêt aux ressources humaines et se sent bloquée dans son poste comme dans sa capacité à en sortir. BD dit ne pas se sentir pleinement elle-même. Ces récits traduisent un vide identitaire professionnel, où l'individu ne s'effondre pas, mais se désincarne lentement dans l'exercice de son travail.

#### *e) Manifestations émotionnelles et physiques*

Au plan psychosomatique, les effets sont tangibles : SH mentionne des insomnies, NB parle de crises de larmes, CV de pensées envahissantes. Pour certains, cette charge invisible s'accumule jusqu'au « craquage », exprimant une tension intérieure persistante. Le travail devient alors une source de ruminations, d'angoisses ou de fatigue diffuse, qui dépasse largement le cadre professionnel. Certains participants parlent également de douleurs physiques telles que des tensions dans le corps (dos, épaules) ainsi que des sensations de boule au ventre.

*f) Prises de conscience progressives ou brutales*

Ce désengagement s'installe parfois lentement, mais il peut aussi être déclenché par un événement précis : une évaluation injuste, une restructuration, un basculement émotionnel, un événement dans sa vie privée (décès, maladie). Ce moment agit comme un révélateur de l'écart accumulé entre soi et le travail, et ouvre parfois une phase de retrait ou de repositionnement.

Ces manifestations forment un tableau nuancé et se distribuent selon trois registres, cognitif/émotionnel, comportemental/relationnel et somatique comme en témoigne le Tableau en annexe 7.

8. Thème 8 : sources, leviers d'actions et pistes d'interventions

Après avoir évoqué les difficultés rencontrées dans leur quotidien professionnel, les participants partagent des idées, des pratiques ou des ajustements mis en place pour améliorer leur situation. Certains mentionnent des changements personnels, comme la mise en place de limites plus claires entre vie professionnelle et vie privée, la réduction de leur temps de travail, ou encore le recours à un soutien extérieur (psychologue, coach, proches). D'autres évoquent des initiatives prises avec leurs collègues pour créer des moments d'échange informels, renforcer la solidarité ou alléger certaines charges collectives. Quelques-uns rapportent avoir proposé des ajustements à leur hiérarchie, comme la réorganisation de certaines tâches, une redéfinition des priorités ou une demande explicite de reconnaissance. Ces propositions et stratégies sont formulées à partir de leur vécu, et reflètent des tentatives concrètes de réinvestir leur activité ou d'en réduire les effets délétères.

Dans ce contexte, les participants mobilisent des stratégies d'ajustement, formulent des propositions et expérimentent des alternatives à différents niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

*a) Intervenir à l'échelle individuelle*

Lors de notre analyse nous pouvons voir que les personnes interrogées ne se laissent pas simplement submerger par la perte de sens, mais développent, avec le temps et des ressources, des stratégies de régulation pour tenter de conserver un équilibre viable. Bien qu'attention, certains participants, malgré de nombreuses tentatives, n'arrivent pas à sortir de cela.

Ces tentatives prennent des formes variées, allant de la mise à distance émotionnelle à l'adoption de routines protectrices, en passant par des activités de recentrage personnel telles que la course à pied ou des temps de repos ritualisés ou encore à un réagencement de son temps de travail. EB souhaite expérimenter un aménagement d'horaires comme opter pour un temps partiel.

Les participants expriment un besoin marqué de disposer de groupes de parole distincts des réunions d'équipe. Ces espaces seraient dédiés à l'expression des ressentis personnels, des conflits intérieurs et des pertes de repères liés à l'activité professionnelle. Contrairement aux réunions d'équipe, le groupe de parole viserait moins l'organisation concrète du travail que le soutien émotionnel et la reconnaissance des difficultés subjectives rencontrées dans le cadre professionnel. Certains évoquent aussi des dispositifs centrés sur le bilan professionnel ou le repositionnement, permettant aux travailleurs de revisiter leur parcours, d'évaluer la cohérence entre leurs valeurs et leurs pratiques, et de réfléchir à des ajustements possibles.

Plusieurs participants expriment le besoin d'organiser des entretiens individuels plus réguliers avec leur hiérarchie. Actuellement, ceux-ci se limitent généralement à une fois par an, souvent formalisée par écrit. Ces échanges, lorsqu'ils ont lieu, s'appuient fréquemment sur une grille d'évaluation quantitative, ce qui rend difficile l'abord de dimensions plus qualitatives ou personnelles selon les participants.

Enfin, parmi les éléments revenants, plusieurs participants ont mis en lumière une méconnaissance des ressources d'accompagnement déjà existantes au sein de leur entreprise, telles que les personnes de confiance ou les dispositifs internes. Ces ressources apparaissent comme insuffisamment visibles ou peu relayées, ce qui limite leur accessibilité et leur efficacité perçue. En parallèle, un besoin fort d'accompagnement a été exprimé, mais orienté vers une figure extérieure à l'organisation, perçue comme plus neutre, impartiale et dégagée des dynamiques relationnelles internes. En effet, la personne de confiance, bien qu'ayant ce rôle désigné, demeure un travailleur de l'entreprise, avec ses propres expériences professionnelles, ses liens hiérarchiques ou informels, et sa subjectivité liée au vécu organisationnel. Cette position interne semble, pour certains participants, entraver la neutralité attendue, et nourrir une forme de méfiance ou de réticence à se confier.

#### *b) Intervenir à l'échelle collective*

Pour plusieurs participants, c'est le soutien des collègues qui permet de « tenir », de rester mobilisé malgré la perte de repères. À l'inverse, d'autres évoquent des environnements interpersonnels toxiques, caractérisés par la méfiance, le jugement, ou la compétition implicite.

Les entretiens font ressortir l'importance, pour les participants, de disposer de temps formalisés pour échanger au sein des équipes. Les réunions d'équipe sont perçues comme des espaces destinés à partager les ressentis professionnels, notamment en lien avec certains dossiers (en contexte associatif par exemple), à évoquer les résonances personnelles, et à ajuster collectivement l'agenda de travail. Cependant, bien que ces réunions soient prévues sur papier, plusieurs participants soulignent qu'elles sont souvent compromises en pratique, principalement en raison du manque de temps.

BD (V31) suggère d'organiser des immersions réciproques d'une à deux journées entre services (job-shadowing) afin de développer l'empathie interservices, de réduire l'isolement et de renforcer la cohésion et la compréhension mutuelle des métiers au sein de l'organisation.

### c) *Intervenir à l'échelle organisationnelle*

Plusieurs participants identifient des dysfonctionnements structurels comme cause profonde de la perte de sens. LL évoque la surcharge de travail liée à l'absence de recrutement, malgré des demandes répétées. MH et EM dénoncent les incohérences institutionnelles entre les discours et les pratiques. OM critique la centralité excessive accordée à l'argent, qu'il considère comme un frein à la qualité du travail et aux relations humaines.

Des solutions concrètes sont proposées. NP imagine un espace dédié à la déconnexion au sein du lieu de travail, pour s'isoler un peu, avec en prime une possibilité de rencontrer un psychologue une fois par semaine (à la demande). Plusieurs participants appellent à des pratiques managériales plus humaines, plus transparentes basées sur de l'écoute active, et au développement de politiques de durabilité intégrant le bien-être des employés (V26). D'autres pensent que les entreprises devraient se moderniser, notamment en intégrant des principes de durabilité qui incluent les droits de l'homme.

La reconnaissance de la parole des travailleurs est un point récurrent. NB demande davantage de clarté de la part de la direction et suggère que les administrateurs aillent à la rencontre des équipes (V23). EM, enfin, envisage une réorientation vers l'éducation des jeunes comme levier de transformation sociale, perçevant en eux de futurs acteurs du changement.

D'autre part, certains participants dont CV expliquent se retrouver sans outils, sans savoir quoi faire dû à une méconnaissance. Ils proposent de mettre en place des campagnes de prévention afin de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation aux enjeux du désengagement lié à la perte de sens, et de promouvoir des pratiques managériales plus cohérentes avec les valeurs affichées mais aussi et surtout pour les travailleurs touchés par cette perte de sens afin de les guider faire un mieux-être.

*« C'est un peu ce côté-là du tabou et du manque d'informations générales. Donc ça, ce serait une piste de pouvoir peut-être...développer. (...) Même à échelle, on fait des campagnes pour plein de trucs, c'est peut-être aussi une campagne qui peut être mise en place. Voilà. »* (CV, p.29)

Enfin, la reconnaissance est un vecteur important, revenant à presque tous les entretiens. Certains participants ont déjà pu, en discutant avec leur supérieur, voir des changements (V27 ; V28 ; V29). Les participants expriment un besoin accru d'être reconnu dans leur travail.

## VII. DISCUSSION

Ce mémoire avait pour objectif de mieux comprendre le syndrome du brown-out à travers les récits de celles et ceux qui en ont fait l'expérience, et de dégager, avec eux, des pistes d'action. À travers une démarche qualitative centrée sur l'expérience vécue, il s'agissait de répondre à la question suivante : *Quelles sont les expériences vécues et les perceptions associées au syndrome du brown-out chez les individus en milieu professionnel, et quelles pistes d'intervention peuvent émerger de ces récits ?*

Ce choix de recherche s'inscrit dans un contexte où la perte de sens au travail semble gagner en ampleur, tout en restant difficile à identifier, à nommer et à prendre en charge comme il faut. Le brown-out, phénomène encore peu exploré scientifiquement, se manifeste souvent de manière silencieuse, progressive, et sans symptômes spectaculaires. Pourtant, ses effets sur le bien-être, l'engagement et la santé mentale des travailleurs sont bien réels.

Conformément aux principes de la recherche qualitative exploratoire, ce travail ne reposait pas sur des hypothèses formelles, mais sur des pistes d'exploration thématiques établies en amont à partir de la littérature scientifique. Celles-ci ont guidé le recueil et l'analyse des données, en permettant de structurer une compréhension fine du phénomène étudié.

L'objectif de cette discussion est donc de mettre en lumière la portée de ces résultats, en les recontextualisant à la lumière de la littérature existante, mais aussi en envisageant leurs prolongements possibles. Nous aborderons successivement les liens avec les thématiques exploratoires envisagées, les recherches antérieures, les limites méthodologiques et réflexives qu'elle soulève ainsi que les perspectives qu'ouvre ce travail.

### A. Synthèse de l'analyse et interprétation

Les résultats de ce travail révèlent une constellation de mécanismes psychosociaux qui convergent vers une perte de sens, caractéristique du brown-out. Les sept premiers thèmes permettent de dégager des dynamiques transversales dépassant les situations individuelles reflétant ainsi des logiques systémiques. Le huitième et dernier thème, se concentre quant à lui sur les pistes d'intervention proposées par les participants. Cette synthèse vise donc à dégager les principales dynamiques qui traversent les résultats, en les inscrivant dans une perspective interprétative.

#### 1. Thème 1 à 7 : le cœur du brown-out

L'entrée dans la vie professionnelle est souvent investie d'attentes fortes. À l'image d'un bloc-notes vierge à la sortie des études, les individus y projettent leurs idéaux, leurs rêves, leurs valeurs, et la conviction que leur travail pourra être porteur de sens, d'utilité et de cohérence éthique. Pourtant, cette promesse initiale se heurte progressivement à la réalité du terrain. Les premières ratures apparaissent sous

la forme de dissonances éthiques, de désillusions face aux logiques organisationnelles, d'un mauvais management ou d'un sentiment d'inutilité insidieux. Ce sont les premiers signes d'une usure professionnelle discrète, mais durable.

L'usure n'est pas brutale ; elle est progressive, presque imperceptible. Elle s'installe dans l'écart entre le projet professionnel initial et les compromis quotidiens imposés par un environnement de travail marqué par l'accélération, la standardisation, et la logique du rendement. L'analyse des récits recueillis met en lumière un processus de désengagement professionnel progressif, révélateur du phénomène de brown-out. Loin de se limiter à un simple cadre contextuel, l'environnement de travail s'avère être un facteur déterminant dans la construction psychique et identitaire des individus. Le contexte organisationnel, imprégné de logiques productivistes et de transformations structurelles, s'infiltre dans l'expérience subjective. Il influence les dynamiques de reconnaissance, d'utilité perçue et de cohérence entre les valeurs personnelles et professionnelles. En ce sens, le contexte n'est pas une toile de fond neutre mais un vecteur actif de sens. Lorsque ce contexte est défavorable, le sens est impacté.

Ces récits laissent entrevoir une dynamique de tension croissante entre les exigences organisationnelles et les possibilités concrètes d'y répondre. L'intensification du travail, décrite comme une injonction constante à « faire plus en moins de temps », contribue à une fragmentation des tâches et à un sentiment d'urgence permanent. Ce climat installe un décalage structurel entre les valeurs professionnelles portées par les individus (souci du travail bien fait, accompagnement de qualité, éthique de la relation) et les conditions dans lesquelles ils exercent leur métier. Ce désalignement, particulièrement marqué dans les professions du soin et de l'accompagnement, engendre une forme d'usure éthique : les travailleurs ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font, ni dans ce qu'on attend d'eux. Cette situation ne traduit pas une démobilisation par désintérêt, mais une stratégie d'autoprotection face à une impossibilité de bien faire. Le désengagement qui s'installe est alors silencieux, progressif, et peut être compris comme un repli défensif visant à préserver son intégrité psychique dans un contexte de sur-exigence.

Les récits recueillis montrent que cette usure se nourrit d'une série de tensions non résolues : perte de sens, manque de reconnaissance, incompatibilité entre les valeurs personnelles et les normes organisationnelles. Le travail, initialement investi d'un pouvoir structurant, devient progressivement un espace de contradictions, de renoncements silencieux. L'individu continue d'agir, mais sans y croire, sans affect, désaligné de ce qui, autrefois, le motivait. Cette dynamique est au cœur du brown-out, phénomène dans lequel le travailleur n'est pas en rupture ouverte, mais en retrait implicite : il « tient », mais au prix d'un désengagement intérieur.

Cette érosion affective et symbolique est accentuée par des pratiques managériales défaillantes, qui ne jouent plus leur rôle de médiation ni de valorisation. Lorsque le management se fait absent ou

autoritaire, il renforce le sentiment d'isolement et contribue à cette lente désaffection. De même, l'autonomie, loin d'être systématiquement vécue comme une ressource, peut devenir un facteur d'usure lorsque le soutien ou la reconnaissance manquent. Ce sont autant de micro-fractures qui, accumulées, construisent une usure existentielle du rapport au travail.

Cette usure, pourtant bien réelle, est difficilement objectivable. Elle échappe aux indicateurs traditionnels de mal-être professionnel car elle ne s'exprime pas toujours par des arrêts brusques ou des revendications visibles. Elle prend la forme d'une fatigue morale, d'un désinvestissement affectif, d'une perte de repères identitaires. Le travail devient un enchaînement d'actes mécaniques, dépourvus de portée personnelle ou sociale. Ce désengagement n'est pas le signe d'un manque d'implication, mais d'un trop-plein de contradictions, que les individus tentent de contenir pour continuer à fonctionner.

Lorsque cette usure atteint un seuil critique, des ruptures plus franches apparaissent : arrêt maladie, reconversion, changement de poste. Ces réactions témoignent d'un besoin vital de restaurer une cohérence entre soi et son activité. En cela, l'usure n'est pas seulement un symptôme, mais un signal d'alarme : elle dit quelque chose du lien profondément abîmé entre le sujet et le sens de son action.

Ainsi, mettre l'usure au centre de l'analyse du brown-out permet de comprendre ce dernier non comme un désintérêt passager, mais comme le résultat d'un processus lent d'altération du sens, dans lequel l'individu, confronté à un environnement déshumanisé, tente de préserver son intégrité psychique malgré l'effritement progressif de ses repères initiaux.

Aussi, l'ensemble des témoignages met en évidence une forme de crise catalytique, dans laquelle les événements collectifs et les mutations systémiques (accélération du travail, déshumanisation des pratiques, culture de la performance) agissent comme des révélateurs de tensions latentes. Ces tensions alimentent une remise en question du rôle du travail dans la vie des individus, qui cessent progressivement de l'investir comme espace de « réalisation » ou de « refuge ». Le travail devient alors un objet de distance critique, soumis à une évaluation récurrente qui souligne l'inadéquation entre ce qu'il promettait et ce qu'il est devenu. Ce glissement affecte profondément la relation au métier : les professionnels ne rejettent pas leur activité en bloc, mais peinent à y retrouver ce qui leur donnait envie de s'y engager.

Dans ce processus, la reconnaissance, à la fois institutionnelle, sociale et intersubjective, joue un rôle central. Son absence ne se limite pas à une souffrance narcissique ; elle traduit un déplacement des valeurs collectives, où l'engagement, la transmission et la compétence cèdent le pas à des critères d'efficacité ou d'image. La reconnaissance devient ainsi un indicateur de cohérence entre les attentes éthiques des travailleurs et leur inscription dans le tissu social. Lorsqu'elle fait défaut, elle contribue à une perte d'estime de soi professionnelle et nourrit un climat d'usure silencieuse. Le besoin accru de reconnaissance exprimé par plusieurs participants peut être interprété comme le reflet d'un déséquilibre

entre l'engagement consenti et les retours obtenus au sein de leur environnement professionnel. Nombre d'entre eux relèvent un investissement important dans leurs fonctions que ce soit en termes de temps, de responsabilités ou d'implication émotionnelle, sans que cela ne soit nécessairement accompagné d'un retour équivalent, qu'il soit symbolique (félicitations, visibilité, gratitude) ou matériel (augmentation, évolution de poste). Cette dynamique rappelle le modèle de déséquilibre effort-récompense de Siegrist, selon lequel une disproportion chronique entre les efforts fournis et la reconnaissance perçue peut mener à un épuisement psychologique ou à une perte de sens.

Par ailleurs, la reconnaissance joue un rôle central dans la construction du sens au travail. Elle permet de réaffirmer à l'individu l'utilité de son action, sa contribution à un objectif collectif et la valeur de son expertise. Dans un contexte de brown-out, où l'individu ne perçoit plus la finalité de ses tâches, l'absence de reconnaissance agit comme un amplificateur du mal-être : le travail devient non seulement dénué de sens, mais également invisible ou non considéré, ce qui accentue le désengagement.

Enfin, ce besoin de reconnaissance témoigne aussi d'un manque de dialogue et d'écoute dans les relations hiérarchiques. De nombreux participants soulignent l'absence d'espaces de parole qualitatifs avec leur encadrement, se plaignant d'évaluations annuelles standardisées, souvent réduites à des grilles quantitatives. Cette carence de communication rend difficile l'expression de difficultés, de besoins ou même de propositions d'amélioration, contribuant ainsi à un sentiment d'isolement professionnel. Il ne s'agit donc pas seulement d'un besoin individuel, mais d'un indicateur d'une carence systémique en reconnaissance organisationnelle, qui compromet la capacité des individus à se projeter durablement dans leur fonction.

Cette usure s'exprime également à travers une dissonance grandissante entre les valeurs individuelles et les normes implicites de l'organisation. Cette fracture, lorsqu'elle s'inscrit dans la durée, érode le sentiment d'utilité et le sentiment d'appartenance. L'individu ne rejette pas nécessairement le travail lui-même, mais cesse de s'y reconnaître. Ce désalignement progressif est caractéristique du brown-out : une forme d'aliénation douce, marquée non par la révolte ou la désertion immédiate, mais par une érosion lente et pernicieuse du lien au travail.

Le management, dans ce cadre, apparaît comme un acteur ambivalent. Lorsqu'il est absent ou perçu comme autoritaire, il participe à l'affaiblissement du sens en négligeant son rôle de soutien, de médiation et de valorisation. De même, l'autonomie, qui pourrait être un levier d'épanouissement, devient source de désorientation lorsqu'elle n'est pas accompagnée. Certains récits témoignent ainsi d'un isolement croissant, où l'individu, livré à lui-même, tente de maintenir une cohérence dans un cadre organisationnel qui ne la permet plus.

À mesure que cette incohérence s'accroît, le travail perd son ancrage identitaire. Il cesse d'être le lieu de l'engagement éthique et de la construction de soi pour devenir une fonction à tenir, souvent au prix d'un désengagement protecteur. Dans les cas les plus avancés, cette dynamique débouche sur des ruptures plus franches : changements de poste, arrêts maladie, ou reconversions. Ces ajustements, s'ils traduisent une tentative de survie psychique, soulignent également les limites de l'adaptation individuelle face à des contradictions systémiques.

Ce que révèlent ces récits, c'est moins une perte brutale qu'une série de micro-fractures, émotionnelles, existentielles, difficilement objectivables mais profondément invalidantes. Le brown-out, tel qu'il se manifeste ici, n'est pas une défaillance personnelle : il est le produit d'un désalignement structurel entre l'individu et son environnement professionnel. L'usure qu'il engendre n'est pas liée à un manque d'investissement, mais au contraire à un excès de tensions non résolues, que les individus tentent de contenir pour continuer à fonctionner. Ce paradoxe, celui d'un engagement vidé de son sens, constitue le noyau de cette désaffection professionnelle silencieuse, mais durable.

En croisant les différents récits, une tendance transversale se dégage : celle d'un changement profond dans le rapport au travail. L'analyse révèle un glissement du travail comme pilier identitaire vers un rôle plus fonctionnel et secondaire. Là où certains participants investissaient intensément leur énergie et construisaient leur identité autour de leur engagement professionnel, on observe aujourd'hui un mouvement vers une reconfiguration des priorités, marquée par une recherche d'équilibre, une protection de la sphère personnelle, et une tentative de préserver sa santé mentale. Cette évolution traduit une forme de désengagement partiel, qui ne relève pas nécessairement d'un rejet du travail en soi, mais d'un besoin de repositionnement face à un monde professionnel perçu comme intrusif, absurde ou déshumanisant.

L'un des apports de ce travail réside dans la mise en lumière des manifestations spécifiques du brown-out, souvent tues ou banalisées dans les environnements professionnels, il se déploie dans la durée, à bas bruit. Il s'incarne dans une usure intérieure progressive, qui n'alerte pas nécessairement les collègues ou les supérieurs hiérarchiques de prime à bord.

Les manifestations identifiées s'articulent autour de trois registres principaux comme nous avons pu le dire précédemment.

Ces manifestations, bien que diffuses, constituent une expression clinique du brown-out : une souffrance souvent tue, difficilement repérable, mais bien réelle. Elles traduisent l'érosion du lien subjectif au travail, un désalignement entre l'être et le faire, qui peut précéder une rupture plus nette ou une reconversion professionnelle.

La reconnaissance de ces signaux faibles comme indicateurs de mal-être professionnel est donc une clé essentielle de prévention. Elle suppose un changement de regard de la part des organisations, en

dépassant une lecture purement individualisante des troubles pour interroger les logiques systémiques qui les sous-tendent.

## 2. Thème 8 : analyse des propositions de pistes d'intervention

L'analyse des récits montre que le brown-out ne peut être réduit à un désengagement individuel ou à une absence de motivation personnelle. Il s'inscrit dans des logiques de travail plus larges, souvent marquées par des contradictions entre discours et pratiques, entre valeurs professionnelles et réalités de terrain. Dans ce contexte, il ne s'agit pas simplement de réengager les individus, mais de restaurer des espaces d'alignement entre travail réel et travail souhaité, entre valeurs et action, entre sujet et collectif. Dans la continuité de cette analyse, il apparaît pertinent de mobiliser le modèle de prévention à trois niveaux.

Ce modèle permet d'intervenir à diverses échelles : au niveau organisationnel, en considérant le sens comme un indicateur central de santé au travail ; à l'échelle individuelle, en soutenant les ajustements et en préservant l'intégrité psychique ; et à l'échelle collective, en restaurant le sens dans le lien aux autres et dans les espaces de coopération.

Le modèle de prévention à trois niveaux soit primaire, secondaire et tertiaire, formalisé par Leavell et Clark (1953), constitue un cadre de référence en santé publique pour structurer les interventions en fonction de leur position temporelle par rapport à l'apparition du trouble. Transposé au champ de la santé au travail, ce modèle permet d'analyser les pistes d'intervention issues des échanges avec les participants en situant les leviers identifiés dans une logique progressive : de la prévention des risques à leur traitement, jusqu'à la « réparation » de leurs effets.

La prévention primaire vise à agir en amont, avant l'apparition des troubles, en modifiant les conditions de travail susceptibles de générer du mal-être ou une perte de sens. Plusieurs propositions issues des échanges s'inscrivent dans cette logique. Sur le plan organisationnel, il s'agit notamment d'intégrer explicitement la question du sens du travail dans les politiques de santé, en développant des outils de diagnostic qualitatifs prenant en compte le vécu subjectif des travailleurs. La cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques managériales concrètes constitue également un axe majeur de prévention, tout comme la clarification des intentions institutionnelles. L'expérience rapportée d'un désarroi face au manque de perspectives d'évolution et à des réorganisations non expliquées rappelle combien ces incohérences peuvent alimenter une perte de repères et nuire à l'engagement. Sur le plan collectif, la création d'espaces de discussion autour du travail réel, inspirés des approches cliniques, permet de prévenir l'isolement et de renforcer la reconnaissance mutuelle.

L'initiative « Vis mon métier » s'inscrit dans une logique de renforcement du lien social et de redécouverte du sens au travail à travers la coopération interservices. Théoriquement solide, elle mobilise des leviers de capital social et de contact intergroupe, tout en offrant des indicateurs opérationnels pour en mesurer l'efficacité. Intégrée à un dispositif global (communication, formation, qualité de vie au travail), elle contribue à la création d'une culture organisationnelle plus empathique et résiliente.

Aussi, il est essentiel d'instaurer une gouvernance transparente et responsable. D'une part, l'entreprise doit mettre en place des politiques de transparence et de communication à tous les niveaux (et pas seulement sur les salaires), afin que chaque collaborateur comprenne les choix stratégiques, les critères de décision et l'affectation des ressources, et ne ressente pas qu'il « travaille pour rien ». D'autre part, il convient de garantir un respect strict de l'équité et de la législation en vigueur : cela passe par une actualisation permanente des pratiques RH en matière d'égalité des chances et d'inclusivité, particulièrement pour accompagner l'arrivée des jeunes générations sur le marché du travail. Enfin, l'entreprise gagnerait à moderniser ses cadres de responsabilité sociétale en intégrant des principes de durabilité incluant explicitement les droits de l'homme, ce qui renforce la cohérence entre les valeurs proclamées et les pratiques opérationnelles, et contribue à rétablir un sentiment de fierté et de légitimité partagée.

Enfin, au niveau individuel, la promotion d'une autonomie soutenue, adossée à un cadre organisationnel explicite, vise à prévenir les dérives culpabilisantes de l'injonction contemporaine à « se prendre en main ».

La prévention secondaire, pour sa part, s'attache à détecter précocement les signes de désengagement ou de souffrance psychique, afin de mettre en œuvre des actions correctives rapides. Dans cette perspective, plusieurs leviers ont été évoqués, tels que la nécessité de former les encadrants à la reconnaissance des signes de retrait (résignation, désengagement, démotivation), mais aussi à l'accueil de la parole sur les tensions vécues au travail. Les dispositifs permettant l'expression des limites professionnelles, sans crainte de stigmatisation, jouent ici un rôle central. En parallèle, la réinterrogation des procédures ou réorganisations perçues comme absurdes, et génératrices de dissonance éthique, permet de limiter les effets délétères sur le rapport au travail. Ce décalage entre le discours institutionnel et la réalité vécue peut, chez certains participants, nourrir un sentiment de trahison symbolique, lorsque l'organisation semble renier les valeurs qu'elle prétend incarner.

Enfin, la prévention tertiaire concerne les mesures prises une fois les troubles installés, dans une visée de réparation, de réhabilitation ou d'accompagnement du retour à un engagement soutenable. Bien que ce niveau soit moins directement abordé dans les échanges, certaines propositions peuvent s'y rattacher. C'est notamment le cas des espaces collectifs de régulation, qui offrent un lieu de reconstruction

du sens pour les personnes ayant traversé un brown-out ou une forme de désengagement. Ces espaces permettent de restaurer un sentiment d'appartenance et de légitimer les parcours discontinus, en réinscrivant l'expérience de vulnérabilité dans un cadre collectif soutenant.

Ainsi, les pistes d'intervention évoquées illustrent une approche systémique de la prévention des risques psychosociaux, qui articule les dimensions individuelles, collectives et organisationnelles du travail. Restaurer le sens ne saurait se réduire à une injonction individuelle : cela suppose de repenser les conditions mêmes de l'activité, les formes de reconnaissance, ainsi que les espaces de dialogue permettant de faire émerger une subjectivité professionnelle légitime.

*Tableau 2 : Récapitulatif des pistes d'intervention selon les trois niveaux de prévention*

Niveau de prévention	Objectif	Actions
<b>Prévention primaire</b>	Eviter l'apparition de la perte de sens au travail	Clarifier les valeurs, créer des espaces de dialogues, former les managers, légitimer la vulnérabilité
<b>Prévention secondaire</b>	Déetecter et intervenir précocement	Reconnaitre les signes de retrait, revoir les pratiques incohérentes, ouvrir la parole
<b>Prévention tertiaire</b>	Reconstruire, accompagner après ce désengagement	Espaces de reconstruction, soutien à la réintégration et/ou accompagnement du parcours professionnel dans un choix de reconversion

Restaurer le sens au travail ne relève ni de la seule introspection individuelle, ni de simples ajustements managériaux. C'est une démarche systémique qui suppose de repenser l'écologie du travail dans ses différentes dimensions : pratiques, relations, règles et représentations. Le sens, loin d'être un donné, est une construction collective, fragile, mais soutenable, dès lors qu'on lui accorde une place centrale dans les politiques de santé au travail.

Ces éléments constituent le socle interprétatif à partir duquel sera discutée, dans la section suivante, la mise en lien entre les résultats et travaux théoriques existants.

## B. En lien avec les thématiques exploratoires envisagées

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, aucune hypothèse n'a été posée de manière formelle. Néanmoins, plusieurs pistes d'exploration thématiques ont été envisagées en amont, à la lumière de la

littérature et de la problématique posée. Ces pistes ont été classées selon trois catégories de facteurs susceptibles d'influencer le brown-out : individuels, organisationnels et psychologiques.

Parmi les facteurs individuels, nous avions émis l'hypothèse que des sensibilités éthiques liées à l'environnement, telles que l'écoanxiété (Clayton et al., 2017) ou la solastalgie (Albrecht et al., 2007), pouvaient exacerber un sentiment de dissonance au travail, notamment chez les travailleurs évoluant dans des secteurs perçus comme nuisibles pour la planète ou déconnectés de la transition écologique. Or, ces dimensions n'ont pas émergé spontanément dans les entretiens. Cette absence peut s'interpréter de deux manières. D'une part, ces préoccupations ne constituaient peut-être pas une source de souffrance centrale pour les participants rencontrés ; d'autre part, il est possible que la méthode d'entretien semi-directif n'ait pas favorisé l'expression de ces thématiques, notamment en l'absence de questionnement explicite à ce sujet. Il est également envisageable que ces formes de souffrance relèvent d'une dissonance éthique plus large, susceptible d'englober à la fois les tensions morales évoquées par les participants et ces préoccupations écologiques spécifiques. Toutefois, n'ayant pas approfondi cette dimension dans le cadre de notre enquête, celle-ci n'apparaît pas comme telle dans notre analyse. Cette absence invite ainsi à nuancer la portée généralisante de ces hypothèses dans le contexte du brown-out, tout en ouvrant la voie à de futures recherches spécifiquement centrées sur les enjeux écologiques et leur articulation avec la perte de sens au travail.

En ce qui concerne les facteurs organisationnels, les hypothèses formulées ont été largement confirmées. Les récits des participants révèlent de manière récurrente des difficultés liées à un management déconnecté, à la surcharge de tâches administratives, au manque de reconnaissance, ainsi qu'à une forme de désillusion face à des missions perçues comme inutiles ou absurdes. Ces éléments font écho aux concepts de « bullshit jobs » (Graeber, 2018), de travail empêché (Clot, 2004), ou encore à la notion de désincarnation managériale décrite par Dujarier (2015). Par ailleurs, certains témoignages confirment les tensions ressenties par les travailleurs engagés dans des « jobs à vocation », notamment lorsque les conditions organisationnelles ne permettent plus d'honorer les valeurs portées initialement. En revanche, d'autres facteurs comme les périodes de fusion ou de restructuration n'ont pas été évoqués dans notre corpus, sans doute du fait du profil des participants, qui n'ont pas tous été exposés à ces dynamiques de transformation.

Enfin, les facteurs psychologiques, tels que le stress chronique, la faible résilience ou la présence de troubles de l'humeur, ont été suggérés de manière indirecte, sans être évalués explicitement. Si plusieurs participants font état d'un épuisement émotionnel, d'une perte de motivation, ou d'une lassitude profonde, ces manifestations n'ont pas été replacées dans un cadre d'analyse psychopathologique formelle. Il s'agissait là d'un choix méthodologique assumé, visant à se concentrer sur les significations subjectives

du vécu, et non sur une évaluation clinique. Cela constitue néanmoins une limite qu'il serait pertinent de dépasser dans de futures recherches combinant approches qualitatives et outils d'évaluation psychométrique, afin de mieux saisir l'articulation entre brown-out et troubles psychiques.

Ainsi, ce retour réflexif met en lumière l'utilité mais aussi les limites des pistes d'exploration initiales : certaines ont été pleinement confirmées, d'autres se sont révélées peu opérantes dans le cadre étudié. Cette tension entre anticipations théoriques et émergence inductive des résultats constitue la richesse même d'une approche qualitative exploratoire, en ce qu'elle permet de produire de nouvelles intelligibilités tout en interrogeant les angles morts de la recherche actuelle.

### C. En lien avec la littérature

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une perte de sens au travail qui s'inscrit dans des dynamiques subjectives, sociales et organisationnelles complexes. Il ne s'agit ni d'un désintérêt individuel ni d'un simple symptôme de surcharge, mais d'un processus de désalignement progressif entre les valeurs portées par les individus et les logiques concrètes de leurs environnements professionnels. Ce phénomène rejoint les réflexions de plusieurs auteurs majeurs mobilisés dans ce travail, et permet de les articuler à la lumière de vécus contemporains.

Un premier point d'ancrage théorique réside dans la conception du brown-out telle que développée par François Baumann (2018). Celui-ci distingue ce syndrome des figures désormais bien connues du burn-out et du bore-out, en le définissant comme une baisse d'énergie psychique provoquée par la perte de sens des tâches confiées, souvent perçues comme absurdes, inutiles, ou contraires aux valeurs profondes du travailleur. Les participants rencontrés dans le cadre de cette recherche expriment précisément ce type de déconnexion : un sentiment d'inutilité, une dissociation affective vis-à-vis du travail, et parfois, une stratégie de mise à distance destinée à préserver leur intégrité psychique.

Ces observations font écho aux travaux de Danièle Linhart (2015), qui souligne que les organisations contemporaines, sous l'effet de la rationalisation managériale, tendent à vider le travail de ses repères traditionnels : collectifs stables, sens partagé, reconnaissance hiérarchique. En promouvant une autonomie de façade, tout en renforçant les logiques de performance et de contrôle, les entreprises produisent un paradoxe : les travailleurs sont tenus d'être responsables, tout en étant dépossédés de la finalité de leur action. Cette tension est palpable dans plusieurs entretiens, où la surcharge et la complexité des missions s'accompagnent d'une perte d'autonomie réelle et d'une dilution du sens.

Dans cette perspective, la perte de sens peut être vue comme un symptôme d'un travail empêché, selon l'analyse développée par Dejours (1993). Lorsque les individus ne peuvent plus exercer leur

jugement professionnel, ajuster leur travail au réel, ou défendre une certaine conception du « travail bien fait », la subjectivité se trouve en souffrance. Le « travail vivant » ne peut alors plus s'exprimer, et l'investissement personnel, privé de reconnaissance, devient source d'usure ou de retrait. Plusieurs personnes interrogées évoquent d'ailleurs le fait de « faire le minimum », non pas juste par désintérêt des tâches, mais comme une forme de protection contre une exposition psychique trop coûteuse.

Bien que cette référence n'ait pas été abordée dans la revue de littérature initiale, les résultats obtenus entrent en résonance avec les travaux de Siegrist (1996), et plus particulièrement avec son modèle du déséquilibre effort-récompense. Ce cadre théorique s'avère pertinent pour éclairer certaines dynamiques mises en évidence dans cette étude. Selon ce modèle, un déséquilibre chronique entre les efforts investis par l'individu dans son activité professionnelle (engagement, disponibilité, investissement émotionnel) et les récompenses perçues en retour (reconnaissance, sécurité de l'emploi, perspectives d'évolution) constitue un facteur de risque majeur pour la santé mentale.

Ce déséquilibre peut engendrer un sentiment d'injustice, une perte de motivation, voire un retrait psychologique vis-à-vis du travail. Plusieurs participants de cette étude ont ainsi exprimé une implication forte, parfois au-delà des exigences de leur fonction, sans que cet engagement ne soit accompagné d'une reconnaissance équivalente. L'absence de retours positifs — qu'ils soient symboliques ou matériels — face à cet investissement nourrit un sentiment de vacuité, voire de trahison, et contribue à l'érosion progressive du lien subjectif au travail, caractéristique du brown-out.

Le modèle de Siegrist permet ainsi de penser ce vécu non pas comme un simple ressenti individuel, mais comme le produit d'une dynamique organisationnelle déséquilibrée, dont les effets sur la santé psychique peuvent être profonds, durables, et silencieux.

Ce lien entre reconnaissance et construction du sens est au cœur des apports de Dejours et Giust-Desprairies (1998), qui rappellent que la reconnaissance est une condition de la santé psychique au travail. Or, ce mémoire montre que dans de nombreux cas, cette reconnaissance fait défaut, ou se révèle incohérente avec les efforts investis. Les évaluations, les augmentations symboliques ou les discours managériaux apparaissent parfois comme déconnectés du vécu réel des travailleurs, voire comme des injonctions paradoxales. Ces formes de « reconnaissance vide » participent à l'érosion du sens et renforcent la démobilisation, en particulier chez les professionnels très investis.

Une autre lecture possible repose sur les travaux de Dujarier (2018), qui a montré comment les dispositifs de pilotage du travail (prescriptions, indicateurs, objectifs chiffrés) dépossèdent les individus de la maîtrise de leur activité. Cette dépossession produit ce que Dujarier appelle un « travail abstrait », c'est-à-dire un travail dont le sens immédiat est effacé au profit de critères extérieurs à l'action. Plusieurs

entretiens illustrent ce mécanisme : les tâches deviennent multiples, floues, contradictoires, parfois sans utilité concrète. Le travailleur devient alors un exécutant d'une logique qu'il ne comprend plus, ce qui alimente une perte d'identification à son rôle professionnel.

Ce phénomène s'accompagne souvent d'une impossibilité de verbalisation, comme l'a montré Yves Clot (2010). L'absence d'espaces de discussion sur le travail réel empêche l'élaboration symbolique des conflits subjectifs, des dilemmes ou des tensions vécues au quotidien. En conséquence, le désengagement devient une forme de réponse silencieuse, d'autant plus préoccupante qu'elle est peu visible. Le brown-out, à ce titre, apparaît comme une souffrance invisible, souvent non détectée par l'entourage professionnel.

Plus largement, cette désarticulation entre valeurs et pratique s'inscrit dans un mouvement plus large de désymbolisation du travail, comme l'ont montré Coutrot et Perez (2022). Le sens n'est pas seulement une expérience individuelle, mais un construit collectif et politique, qui repose sur des formes de cohérence, d'utilité sociale perçue, et d'autonomie dans l'action. Lorsque ces conditions ne sont plus réunies, le travail devient un lieu de tension, voire de désaffiliation. Cette situation est particulièrement marquée chez les jeunes professionnels interrogés, dont les attentes en matière de justice, d'impact, ou de développement sont souvent contredites par les réalités organisationnelles. Leurs récits illustrent ce que Linhart (2015) identifie comme un choc de réalité face à un monde du travail désenchanté, où les promesses de sens sont contrecarrées par les logiques de rentabilité, de contrôle et de vitesse.

Ce décalage entre aspirations élevées et pratiques absconses constitue un ressort central du brown-out. Il ne s'agit pas d'un rejet du travail en soi, mais d'un retrait lucide face à une activité qui ne fait plus lien, ni sens. Les récits de « fonctionnement en pilote automatique », de sentiment d'inutilité ou de détachement émotionnel peuvent ainsi être compris comme des mécanismes de régulation subjectifs, mis en place pour résister à une forme de violence symbolique, celle de devoir continuer à « fonctionner » dans un cadre devenu psychiquement insoutenable.

Bien que ce modèle n'ait pas été abordé dans la revue de littérature initiale, il est pertinent, à ce stade de la réflexion, de mobiliser le modèle « demande-contrôle » de Karasek (1979), largement reconnu dans le champ de la santé au travail. Ce modèle postule que le stress au travail survient lorsque de fortes exigences psychologiques sont combinées à une faible autonomie décisionnelle. Cette configuration, appelée *job strain*, est particulièrement délétère pour la santé mentale et physique. Toutefois, si le manque d'autonomie est clairement identifié comme un facteur de risque, il convient de nuancer cette vision : une autonomie apparente mais mal encadrée, déconnectée du sens du travail, peut également devenir source de souffrance. Cette perspective ouvre la voie à l'analyse du brown-out, malgré une autonomie formelle.

Ainsi, bien que le modèle de Karasek valorise l'autonomie comme facteur protecteur, il convient de nuancer cette perspective à la lumière du brown-out. Lorsqu'elle n'est pas accompagnée de ressources adéquates, d'une reconnaissance claire de son utilité, ou qu'elle s'exerce dans un contexte de tâches dénuées de sens, l'autonomie peut devenir un facteur de risque psychosocial, renforçant le désengagement professionnel. Cette autonomie « sous contrainte » ou « vide de sens » apparaît ainsi comme une zone grise où les modèles traditionnels de stress au travail rencontrent les enjeux contemporains de perte de sens. Alors que Karasek identifie la faible autonomie comme un facteur de stress, les témoignages recueillis montrent que même une autonomie apparente, mais vide de sens ou déconnectée des finalités du travail, peut devenir un levier de désengagement profond.

En définitive, cette recherche confirme que le brown-out n'est pas une pathologie individuelle, mais bien un indicateur critique des tensions contemporaines du travail. Il révèle des failles structurelles : perte de cohérence entre valeurs affichées et pratiques réelles, isolement subjectif, invisibilisation du vécu professionnel. À ce titre, il constitue un objet d'étude central pour toute démarche de psychologie du travail qui souhaite comprendre les ressorts profonds de la santé psychique et de l'engagement au travail.

#### D. Limites et apports

Comme tout travail de recherche qualitative, cette étude comporte certaines limites, qu'il est important de reconnaître afin de situer les résultats dans leur juste portée. La première concerne le caractère exploratoire et non généralisable de la méthodologie employée. Les données ont été recueillies à travers treize entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels issus de secteurs variés. Ce choix visait à faire émerger des dynamiques transversales plutôt qu'à représenter une catégorie professionnelle spécifique. Toutefois, cette diversité, bien qu'enrichissante, limite la possibilité d'extrapoler les résultats à l'ensemble du monde du travail ou à des groupes précis. Des études complémentaires ciblant des secteurs ou des fonctions plus homogènes permettraient d'affiner certains constats.

Une seconde limite tient à l'absence de croisement des points de vue. Le travail s'est volontairement centré sur l'expérience vécue des travailleurs, sans recueillir les discours d'autres acteurs du système de travail (hiérarchie, ressources humaines, représentants syndicaux, etc.). Cela constitue un choix méthodologique assumé, qui vise à recentrer l'analyse sur la subjectivité des individus, souvent peu valorisée dans les démarches organisationnelles. Cependant, l'intégration de perspectives complémentaires aurait permis de mieux comprendre les dynamiques relationnelles ou institutionnelles pouvant nourrir ou contenir la perte de sens. Une approche triangulée, associant différents niveaux d'analyse, représenterait un enrichissement pertinent pour de futurs travaux.

La troisième limite, plus implicite, concerne la posture du chercheur et le processus d'interprétation. La méthode d'analyse thématique réflexive mobilisée s'inscrit dans une logique

d'induction et de co-construction du sens à partir des données. Elle suppose, de ce fait, une subjectivité assumée de l'analyste. Les catégories et les articulations proposées résultent d'une lecture singulière des données, nourrie par une posture théorique et clinique. En tant qu'étudiante en psychologie, ma posture de chercheuse a probablement influencé la manière dont j'ai formulé mes questions et reçu les récits. J'ai tenté de limiter ce biais en adoptant une posture d'écoute active non directive et en codant les données avec une vigilance particulière à ne pas sur-interpréter les propos à la lumière de mes attentes. Néanmoins, je reconnaiss que mon propre parcours académique et ma vision du travail ont pu jouer un rôle dans l'identification des thèmes. D'autres chercheurs, avec d'autres ancrages ou sensibilités, auraient pu proposer une structuration différente des résultats. Ce caractère subjectif n'enlève rien à la rigueur du travail, mais souligne la nécessité de considérer les analyses comme des éclairages situés, et non comme des vérités figées.

Malgré ces limites, cette recherche présente plusieurs apports. Elle contribue à documenter un phénomène encore peu exploré dans la littérature francophone : le brown-out. En articulant les récits singuliers à des dimensions théoriques plus larges.

Un second apport réside dans la valorisation de la parole des travailleurs comme matériau légitime de compréhension du monde du travail. Là où les enquêtes organisationnelles tendent à privilégier des indicateurs quantitatifs, cette étude donne voix à des subjectivités, à des ressentis, à des conflits éthiques souvent tus ou invisibles. Elle montre ainsi que la perte de sens ne se manifeste pas nécessairement par des ruptures spectaculaires, mais aussi par des ajustements silencieux, des replis, des doutes, et des stratégies de contournement.

Enfin, cette recherche offre un cadre réflexif utile pour penser l'action en milieu professionnel. En élaborant des pistes d'intervention à partir des données recueillies, elle ouvre des perspectives pour soutenir les travailleurs sans les culpabiliser, réinvestir le collectif de travail comme lieu de sens, et repenser les organisations en intégrant la dimension existentielle du travail.

## E. Perspectives

Les résultats obtenus invitent à prolonger la réflexion selon plusieurs axes de recherche, à la fois pour enrichir la compréhension théorique du brown-out et pour accompagner la transformation des pratiques professionnelles et institutionnelles.

Un premier prolongement nécessaire consisterait à explorer de manière plus fine la dynamique temporelle du brown-out. Plusieurs entretiens suggèrent en effet un processus insidieux, qui s'installe dans la durée par petites ruptures, marquées par des signaux faibles (désintérêt progressif, perte de goût, retrait) bien avant l'apparition d'une souffrance explicite. Loin d'un événement ponctuel, le brown-out semble

suivre une trajectoire de dégradation silencieuse, souvent banalisée ou tue. Il serait alors pertinent de mettre en place des études longitudinales, pour documenter les étapes de cette perte de sens : moments de bascule, tentatives de compensation, stratégies de mise à distance ou de réinvestissement. Une telle approche permettrait également d'identifier les facteurs susceptibles d'agir comme éléments protecteurs ou, au contraire, comme accélérateurs du processus.

Un deuxième axe de recherche pourrait porter sur la manière dont les configurations institutionnelles, les appartenances professionnelles et les identités de métier structurent le rapport au sens. Les résultats du présent travail montrent que si la perte de sens est un phénomène transversal, sa forme, ses déclencheurs et ses manifestations varient selon les contextes. Dans le secteur du soin, elle est souvent associée à un conflit éthique entre la mission d'aide et les logiques gestionnaires ; dans l'enseignement, à la perte de reconnaissance symbolique et à la dégradation des conditions d'exercice ; dans le secteur marchand, au sentiment d'inutilité ou de contradiction avec les valeurs personnelles. Il serait alors pertinent d'analyser plus finement ces spécificités sectorielles, en les articulant aux transformations contemporaines du travail, à la rationalisation des pratiques, et à la crise des référentiels professionnels.

Cette piste pourrait également inclure une attention particulière aux jeunes professionnels, dont plusieurs témoignages indiquent une sensibilité accrue aux écarts entre les idéaux de sens projetés lors de la formation, et la réalité des organisations dans lesquelles ils s'insèrent. La confrontation à des structures rigides, à des hiérarchies peu réceptives ou à des tâches perçues comme vides de sens peut générer très tôt un retrait ou une démobilisation. Dans ce cadre, le brown-out ne serait pas seulement un phénomène de milieu ou de fin de carrière, mais aussi un effet d'entrée dans un monde du travail perçu comme décevant, parfois violent symboliquement.

Enfin, un enjeu central réside dans la traduction des résultats de la recherche en outils pour l'action, tant au niveau de la prévention que de l'accompagnement. Il conviendrait de développer des indicateurs qualitatifs du sens au travail, permettant de rendre visibles les formes de désengagement silencieux, les signaux faibles de déconnexion, ou encore des récits marquant une rupture dans la relation au travail. Ces outils pourraient s'inscrire dans une logique de clinique du travail, attentive à ce que les travailleurs font de ce qu'ils vivent, et non uniquement à ce qu'ils déclarent ressentir.

De même, l'expérimentation de nouveaux espaces de discussion sur le travail, centrés sur l'élaboration du sens, les dilemmes éthiques et les compromis opérés dans l'activité, pourrait constituer un levier d'intervention pertinent. Ces espaces devraient intégrer l'encadrement, souvent démunie face à ces formes de désengagement qui ne relèvent pas d'un trouble mais d'un écart symbolique. La formation des responsables à la lecture des signaux faibles, à la reconnaissance de la subjectivité au travail, et à

l'ouverture d'un dialogue sur la cohérence entre discours et réalité, représente une piste de transformation des organisations, plus apte à répondre aux enjeux contemporains.

En complément de ces perspectives d'action, une réflexion plus critique peut être engagée sur la place occupée par le concept de *brown-out* dans le paysage théorique et institutionnel actuel. Cette démarche permet de penser non seulement les conditions d'émergence de ce terme, mais aussi les implications qu'il peut avoir sur la reconnaissance, la prise en charge et la prévention du mal-être au travail.

Les résultats issus de cette recherche qualitative permettent d'interroger la nature du brown-out en tant que phénomène psychosocial. À la lumière du rapport de Gollac et Bodier (2011), qui propose une typologie rigoureuse des facteurs de risques psychosociaux comprenant l'intensité du travail et temps de travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie, les conflits de valeurs, les rapports sociaux au travail ou encore l'insécurité de la situation de travail. Il apparaît que les mécanismes décrits par les participants de notre travail ne relèvent pas nécessairement d'un trouble entièrement nouveau. Le sentiment d'inutilité, l'absurdité perçue des tâches, ou encore la dissonance entre les valeurs personnelles et les logiques organisationnelles étaient déjà décrits, bien que sous d'autres formulations.

En ce sens, on peut faire l'hypothèse que le brown-out constitue moins l'émergence d'un nouveau « maux » que celle d'un nouveau « mot ». Il s'inscrit dans une dynamique de renommage ou de recatégorisation de la souffrance au travail, phénomène fréquent en sciences sociales, où les mots évoluent pour capter une réalité socio-professionnelle en mutation. Ce processus n'est pas anodin : il reflète un besoin de visibilisation d'expériences subjectives jusque-là peu prises en compte dans les grilles de lecture dominantes. Le terme brown-out, bien que parfois médiatiquement surinvesti, a ainsi une fonction heuristique et politique : il attire l'attention sur des formes de désengagement spécifiques, notamment liées à une perte de sens et à un sentiment d'inutilité au sein d'organisations fortement rationalisées.

Toutefois, cette dynamique de renforcement lexical ne suffit pas à elle seule. Ce qui ressort fortement des échanges avec les participants, c'est la méconnaissance ou l'inaccessibilité des dispositifs existants de prévention et de soutien. Si les institutions tendent à multiplier les actions de prévention des risques psychosociaux, celles-ci restent souvent peu connues, mal diffusées ou perçues comme peu légitimes par les travailleurs eux-mêmes. Dès lors, l'enjeu ne réside pas uniquement dans la création de nouveaux dispositifs, mais dans leur visibilité, leur lisibilité, et leur appropriation réelle par les travailleurs. Cela implique une réflexion sur la manière dont ces outils sont pensés, présentés, et articulés aux réalités concrètes du travail vécu.

Ce constat invite à dépasser une logique strictement descendante d'intervention, pour aller vers une approche plus participative et contextualisée, où les travailleurs sont impliqués dans la définition des priorités et des moyens d'action. En ce sens, la reconnaissance du brown-out ne doit pas se limiter à une étiquette supplémentaire, mais s'accompagner d'une transformation des conditions de travail permettant de restaurer du sens, de la cohérence et une possibilité d'investissement subjectif durable.

Ce travail, s'il n'a pas vocation à « épuiser » la complexité du phénomène, ouvre ainsi un champ de réflexion pour penser une prévention du mal-être qui dépasse les logiques correctives, et qui intègre pleinement la question du sens, non comme supplément d'âme, mais comme condition essentielle de la santé psychique au travail.

## VIII. CONCLUSION

Ce mémoire s'est inscrit dans une volonté de mieux comprendre le syndrome du brown-out à travers l'exploration des expériences subjectives de travailleurs issus de différents secteurs professionnels. La question de recherche posée visait à éclairer les perceptions et les vécus associés à ce phénomène encore peu théorisé : *Quelles sont les expériences vécues et les perceptions associées au syndrome du brown-out chez les individus en milieu professionnel, et quelles pistes d'intervention peuvent émerger de ces récits ?*

L'analyse thématique réflexive menée à partir de treize entretiens a permis de faire émerger une série de constats convergents. La perte de sens apparaît comme un noyau central du brown-out, souvent liée à une dissonance entre les valeurs personnelles et les finalités, parfois implicites, des tâches confiées. Ce décalage se manifeste par un désengagement progressif, une diminution de la motivation intrinsèque, une forme de retrait affectif, voire de dissociation dans l'exercice du travail quotidien. Ce phénomène ne découle pas d'une surcharge fonctionnelle, mais d'un déficit de signification, rejoignant les distinctions conceptuelles établies entre *burn-out*, *bore-out* et *brown-out*.

Les facteurs contribuant à cette désaffiliation incluent le manque de reconnaissance, la déshumanisation des pratiques organisationnelles, la standardisation excessive, ainsi que la montée en puissance de tâches perçues comme absurdes ou déconnectées de la mission initiale. Ces éléments confirment l'importance du sens subjectif dans le lien au travail, tel que souligné dans les travaux de Steger, Arnoux-Nicolas, Coutrot et Perez. Par ailleurs, la diversité des trajectoires montre que les réponses individuelles au brown-out varient : de l'ajustement progressif à la bifurcation professionnelle, en passant par des formes de retrait silencieux ou de reconfiguration identitaire.

Les pistes d'intervention co-construites avec les participants suggèrent que des leviers existent à plusieurs niveaux : individuel, collectif, et organisationnel. Elles mettent en avant la nécessité de restaurer du sens par la parole, de favoriser des environnements où les travailleurs peuvent être reconnus dans leur engagement, et de permettre une meilleure cohérence entre discours managériaux et pratiques concrètes. Cela passe notamment par la création d'espaces de discussion sur le travail réel, par une attention accrue à la reconnaissance du travail invisible, et par un soutien à l'autonomie ancrée dans les compétences et les valeurs de chacun.

Toutefois, cette recherche comporte des limites. Le recours à un échantillon qualitatif restreint, volontairement hétérogène, ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des configurations professionnelles. De plus, le brown-out, en tant que concept encore émergent, nécessite un travail de clarification théorique plus systématique. Il serait pertinent d'approfondir son articulation avec d'autres

formes de souffrance au travail, et d'explorer sa dimension temporelle à travers des méthodologies longitudinales.

En définitive, ce travail suggère de dépasser une vision individualisante des risques psychosociaux, pour penser des réponses plus structurelles, centrées sur l'organisation du travail elle-même. Il s'agit de reconnaître que le travail n'est pas seulement une activité fonctionnelle, mais un lieu de construction de soi, de quête de sens et de santé psychique. Réfléchir au brown-out, c'est donc aussi interroger la manière dont les entreprises traitent la question du sens, et la place qu'elles laissent à l'expression des subjectivités dans la réalité quotidienne du travail.

## IX. BIBLIOGRAPHIE

- Alderson, M. (2004). La psychodynamique du travail : objet, considérations épistémologiques, concepts et prémisses théoriques. *Santé mentale au Québec*, 29(1), 243–260.  
<https://doi.org/10.7202/008833ar>
- ARTE. (2022). *Travailler a-t-il un sens ? Les idées larges / ARTE avec Marie Anne Dujarier* [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=mU9jMhXLTN0&t=0s>
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.arnou.2019.01>
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). Se former et se reconvertir dans l'artisanat d'art : sens retrouvé du travail et retour en formation. *Le sujet dans la cité, Actuels*, 8(1), 115-129.  
<https://doi.org/10.3917/lscdc.hs08.0115>
- Arnoux-Nicolas, C. (2022). Le télétravail transforme-t-il le sens du travail ? *Le Journal des psychologues*, 399(7), 16-20. <https://doi.org/10.3917/jdp.399.0016>
- Baillat, L., Vayre, E., Préau, M., & Guérin, C. (2023). Burnout and Brownout in Intensive Care Physicians in the Era of COVID-19 : A Qualitative Study. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 20(11), 6029.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20116029>
- Barfety, J. (2024). La quête de sens au travail, dans les entreprises et administrations. *Administration*, 281(1), 40-42. <https://doi.org/10.3917/admi.281.0040>
- Baumann, F. (2017). *Le brown-out - Quand le travail n'a plus aucun sens*. Josette Lyon.
- Beaudry, C., & Gagnon, M. (2013). Lorsque la vie perd son sens, qu'en est-il du travail ?. *Humanisme et Entreprise*, 315, 61-76. <https://doi.org/10.3917/hume.315.0061>
- Bellego, C. (2012). *Prévenir les risques psychosociaux : Enjeux et méthodes*. Eyrolles.
- Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being independent improves job satisfaction: A European analysis. *Kyklos*, 61(3), 363-383.
- Bert, C. (2023). La valeur travail, vraiment ? Souffrance éthique et transgressions. *Les Politiques Sociales*, 1-2(1), 91-96. <https://doi.org/10.3917/lps.231.0091>
- BeSWIC. (s. d.). *Risques psychosociaux : réglementation*.  
<https://beswic.be/fr/reglementation/risques-psychosociaux-reglementation>

- Bouilloud, J., & Fournout, O. (2018). Accélération et bourrage du temps : les enjeux de la perception du temps dans la modernité. Dans N. Aubert (dir.), *la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations* (pp. 125-141). érès. <https://doi.org/10.3917/eres.auber.2018.01.0125>
- Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail : en 36 notions*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01>
- Chevalier, E. (2020). La crise de la Covid-19 remet en question le sens que l'on donne à son travail. *The Conversation*. <https://theconversation.com/la-crise-de-la-covid-19-remet-en-question-le-sens-que-lon-donne-a-son-travail-136895>
- Chtioui, A., & Hechiche, L. (2021). *Le bore-out : quand ennui et épuisement professionnel vont “de pair”. Une compréhension en profondeur d'un phénomène en gestation*. Mémoire présenté à la Conférence AGRH 2021, Paris, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.
- Clark, A. E. (2001). What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data. *Labour Economics*, 8(2), 223-242.
- Collectif Nos Services Publics. (2021). *Perte de sens chez les agents du service public : les résultats de notre enquête*.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). *Quand le travail perd son sens : L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie. Une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016* (Document d'études n°249). DARES, Ministère du Travail ; Centre d'économie de la Sorbonne – Université de Paris 1.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2022). Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire. *Travail et emploi*, 168. <https://www.cairn.info/revue--2022-1-page-1k.htm>
- Coutrot, T., & Perez, C. (2023). Le sens du travail : enjeu majeur de santé publique. Dans B. Palier (Éd.), *Que sait-on du travail* (pp. 98-113). Presses de Sciences Po.
- Crumbaugh, J. C., & Maholic, L. T. (1988). *Purpose in Life Test (PIL)*.
- Dain, A. (2024). Une « quête de sens » ? Construction du sens par des reconverti·es dans l'artisanat. *Formation emploi*, 165(1), 85-108. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.12404>
- Drevon, B. (2014). Accélération. Une critique sociale du temps, Hartmut Rosa. Traduction Didier Renault. Paris, La Découverte, coll. « Théorie critique », 2013, 480 pages. *Idées économiques et sociales*, 177(3), 78-79. <https://doi.org/10.3917/idee.177.0078>

- Dujarier, M. (2018). III. Qu'est-ce que le « travail » ?. Dans P. Musso (éd.), *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain* (pp. 41-52). Hermann.  
<https://doi.org/10.3917/herm.musso.2018.01.0041>
- Durat, M., & Bartoli, F. (2014). *Risques psychosociaux : Comprendre, prévenir, agir*. Editions Liaisons.
- Frankl, V. E. (1988). *Découvrir un sens à sa vie*. InterEditions.
- Muriel Gilardone. Une autre approche du travail en économie : Amartya Sen. Des économistes et les tâches du présent. Analyse du travail et dialogue des savoirs, Mar 2002, Aix-en-Provence, France. pp. 77-92.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail.
- Guergoat-Larivière, M., & Marchand, S. (2012). La qualité de l'emploi: une analyse comparative des indicateurs. *Économie et Statistique*, 451-452(1), 163-195.
- Hansez, I., Mairiaux, P., Firket, P., & Lutgard, B. (2019). *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge : rapport final*.
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523.
- Jacquot, L. (2023). Marie-Anne Dujarier, Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée. *La nouvelle revue du travail*, 23. <http://journals.openedition.org/nrt/15174>
- Janis, I., Alias, M., Zulkipli, M., & Muhammad-Sukki, F. (2020). Using illustrations to make decisions on the most appropriate qualitative research methodology: The industry 4.0 scenario. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1609406920907247.  
<https://doi.org/10.1177/1609406920907247>
- Je me sens bien au travail. (s. d.). *Burn-out : Maladie professionnelle ou maladie en relation avec le travail* [En ligne]. Consulté le 20 décembre 2024, sur  
<https://www.jemesensbienautravail.be/fr/reconnaitre/burn-out/maladie-professionnelle-ou-maladie-en-relation-avec-le-travail>
- Karam-Leder, N. (2023). La quête de sens au travail face à la pénibilité. *Germinal*, 6(1), 196-203.  
<https://doi.org/10.3917/ger.006.0196>.

- Lebrun-Paré, É., & Centr'ERE-UQAM. (2019). *Le phénomène d'écoanxiété - Une fiche-synthèse exploratoire*.
- Le Monde. (2024, 22 septembre). Les repentis de la reconversion professionnelle : « On s’attend à vivre une autre vie, mais la désillusion est totale ». [https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2024/09/22/les-repentis-de-la-reconversion-professionnelle-on-s-attend-a-vivre-une-autre-vie-mais-la-desillusion-est-totale\\_6327564\\_4497916.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2024/09/22/les-repentis-de-la-reconversion-professionnelle-on-s-attend-a-vivre-une-autre-vie-mais-la-desillusion-est-totale_6327564_4497916.html?utm_source=chatgpt.com)
- Les Scop. (s. d.). *Site officiel des Scop en France*. <https://www.les-scop.coop/>
- Les Scop Belgique. (s. d.). *Les Scop en Belgique*. <https://les-scop.be/scop-belge>
- Linhart D. (1978). *Quelques réflexions à propos du refus du travail*, *Sociologie du travail*, n°3, p. 310-321.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 491–511. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9>
- Marchand, D. (2022). 89. Solastalgie. Dans D. Marchand (éd.), *Psychologie environnementale : 100 notions clés* (pp. 233-234). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.march.2022.01.0233>
- Millan, R., Hessels, J., & Thurik, R. (2013). Autonomy and job satisfaction: New evidence from a European analysis. *IZA Journal of European Labor Studies*, 2(1), 1-21.
- Morsa, M. (2024). *Approfondissement en recherche qualitative (PSYC5914-1) : Cours 6 : L'analyse thématique réflexive*. FPLSE, ULiège.
- Morse, J. M. (2015). “Data were saturated... ”. *Qualitative Health Research*, 25(5), 587-588. <https://doi.org/10.1177/1049732315576699>
- Nguyen, C. (2021). La perte de sens au travail. Dans C. Nguyen (Éd.), *Santé psychologique au travail et Covid-19 : Le pouvoir des bonnes pratiques* (pp. 45-49). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.nguye.2021.01.0045>
- Olry-Louis, I., & Arnoux-Nicolas, C. (2022). *Le sens des transitions et des bifurcations professionnelles*. Cairn. <https://shs.cairn.info/le-sens-des-transitions-et-des-bifurcations-professionnelles--9782848357843?lang=fr>
- Pole, C. J., & Lampard, R. (2002). *Practical social investigation: Qualitative and quantitative methods in social research*. Prentice Hall.

- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in the workplace. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & D. R. Ilgen (Eds.), *The handbook of organizational behavior* (pp. 309-340). Sage.
- Restivo, L., Julian-Reynier, C., & Apostolidis, T. (2018). Performing interpretative phenomenological analysis: A perspective for psychosocial investigation. *Pratiques Psychologiques*, 24(4), 427-449.
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*. Putnam Publishing Group.
- Rifkin, J. (2019). *The Green New Deal*. St. Martin's Press.
- 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.
- Soyez, F. (2023). Burn-out, bore-out et brown-out : quand le travail rend malade. *Harvard Business Review*. <https://www.hbrfrance.fr/organisation/burn-bore-et-brown-out-quand-le-travail-rend-malade-60296>
- Santiago Delefosse, M. et Del Rio Carral, M. (dir.) (2017). Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.santi.2017.01>.
- Sifer-Rivière, L. (2023). Chapitre 6. Enquêter par entretien : se saisir du discours et de l'expérience des personnes. Les recherches qualitatives en santé (p. 174-194). Armand Colin. <https://stm.cairn.info/les-recherches-qualitatives-en-sante--9782200631970-page-174?lang=fr>.
- Sousa-Poza, A. (2000). Job satisfaction and working conditions: An investigation of British and German workers. *Applied Economics*, 32(15), 1877-1886.
- 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.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tomás, J., & Clot, Y. (2016). Sens et valeurs du travail. Dans G. Valléry (Éd.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 383-386). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0383>
- Tribunal du travail de Bruxelles, 1ère chambre, 9 janvier 2018, J.T.T., 2018/9, n°1303, p. 139-143.

- Vaidis D. et Halimi-Falkowicz S. (2007). La théorie de la dissonance cognitive : une théorie âgée d'un demi-siècle. Revue électronique de Psychologie Sociale, n°1, pp. 9-18. Disponible à l'adresse suivante : <<http://RePS.psychologie-sociale.org>>.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Brisson, C. & Trudel, L. (2006). Définir les risques Note de recherche : Sur la prévention des problèmes de santé mentale. Actes de la recherche en sciences sociales, no 163(3), 32-38. <https://doi.org/10.3917/arss.163.0032>.

## X. ANNEXE

### A. Annexe 1 : liste de symptômes du brown-out selon Baumann (2018)

- Une constante activité dénuée de plaisir. Le travail perd tout son attrait ;
- La disparition de l'intérêt pour des tâches qui suscitaient auparavant de l'enthousiasme ;
- La perte de motivation résultant d'un engagement antérieur pour le travail ;
- L'impossibilité de réduire la charge de travail, qui continue de s'accumuler ;
- L'impression que toutes les issues pour sortir de cette situation sont bloquées de manière permanente ;
- La tendance à rester silencieux, à effectuer uniquement le minimum de travail nécessaire. Aucune solution n'est envisageable ;
- Le sentiment que les activités auxquelles on participe sont dénuées d'intérêt et ne se justifient plus, même les activités supplémentaires semblent sans importance ni intérêt ;
- Une accumulation de mails auxquels il faut parfois répondre en urgence ;
- L'obligation de procrastiner et de remettre à plus tard les tâches habituellement effectuées rapidement, faute d'autres solutions ;
- Des crises de colère inexplicables surviennent, laissant une impression désagréable et des tâches inachevées ;
- Une altération de la relation avec les autres, marquée par un manque de confiance, conduisant à un malaise qui peut être le premier pas vers la dépression.

D'autres signes peuvent également alarmer, on retrouve :

- Travailler de longues heures sans ressentir aucun intérêt ;
- Le sentiment que le travail est incessant ;
- Un désaccord croissant entre les valeurs personnelles et le travail ;
- Le plan de carrière qui ne fonctionne plus ;
- Le besoin d'une pause professionnelle
- La perte d'intérêt pour la vie en dehors du travail ;
- Une fatigue progressive et excessive, accompagnée d'une diminution du plaisir pour toutes les activités ;
- La difficulté à prendre du recul par rapport aux événements de la vie ;
- Une préoccupation excessive pour le regard des autres.

## B. Annexe 2 : guide d'entretien

Au préalable	
Présentation et objectif de l'entretien	Bonjour, je suis Deborah, étudiante en psychologie. Dans le cadre de mon mémoire, je m'intéresse à la thématique du brown-out. Cet entretien vise à mieux comprendre vos expériences et vos ressentis sur ce sujet. Toutes les informations recueillies resteront confidentielles.
Consentement éclairé	But de l'entretien, confidentialité et demander l'autorisation d'enregistrement (qui aura été discuté lors de la prise de contact)

Informations socio-démographiques <i>Avant de commencer, pouvez-vous nous en dire plus sur vous ?</i>	
Âge	Quel est votre âge ?
Niveau d'éducation	Quel est votre niveau d'éducation le plus élevé?
Statut professionnel	Quel est votre statut professionnel actuel ? (exemple : employé, travailleur indépendant, étudiant, etc.) ?
Régime de travail	Quel est votre régime de travail ? (à temps plein, à temps partiel, %, ...)
Secteur d'activité	Dans quel secteur travaillez-vous ?
Niveau hiérarchique	Avez-vous une responsabilité d'équipe ou de service?
Années d'expériences professionnelles	Depuis combien de temps travaillez-vous?

Speech d'introduction	
Question générale	Avant de commencer, avez-vous déjà entendu parler de la notion de brown-out ? Qu'est-ce que cela évoque pour vous ?  Actuellement, <b>ressentez-vous</b> une perte de sens dans votre travail, ou <b>avez-vous</b> déjà éprouvé ce sentiment par le passé ?

Motivations & premiers symptômes	
Etude/ Métier	Pouvez-vous me parler brièvement de votre parcours professionnel ?

<i>Au sein du travail</i>	<p>Dans votre parcours professionnel, pourriez-vous décrire la période où vous avez ressenti une perte de sens dans votre travail ?</p> <p>Quels événements ou éléments vous semblent avoir marqué le début de cette période ?</p> <p>Durant cette période, comment perceviez-vous vos tâches au travail : qu'est-ce qui vous plaisait, ce qui vous semblait manquer d'intérêt ou de sens, et comment vous perceviez la charge de travail ?</p>
<i>Symptômes</i>	<p><i>Durant cette période spécifique, quels changements avez-vous observés, que ce soit au niveau de vos émotions, de votre bien-être mental ou physique ?</i></p> <p><i>=&gt; Comment cette situation affecte-t-elle vos émotions au travail ? Ressentez-vous des symptômes physiques ou mentaux associés à ce manque de sens ?</i></p>

<b>Sens au travail</b>	
<i>Facteurs de risque/déclencheurs</i>	Comment percevez-vous ce qui a déclenché ou influencé cette période de perte de sens pour vous ?
<i>Rapport au travail</i>	Avant cette période, comment perceviez-vous votre travail et ce qu'il représentait pour vous ? En quoi cette perception a-t-elle évolué aujourd'hui ?
<i>Valeurs</i>	Selon vous, dans quelle mesure votre travail correspond-il à vos valeurs personnelles ?

<b>Emotions</b>	
<i>Frustration</i>	<p>Au fil du temps, avez-vous remarqué un décalage entre vos attentes initiales et la réalité de votre poste actuel ? (évolution progressive ?)</p> <p><i>si la personne n'est plus dans cette période de perte de sens</i> : en vous remettant dedans, quelles étaient vos motivations lors de cette période ?</p>
<i>Prémices</i>	<p>Comment avez-vous vécu (ou vivez-vous) émotionnellement cette période ?</p> <p>Pouvez-vous me parler d'un moment précis où vous avez commencé à ressentir ces émotions dans votre travail ?</p>

<b>Conséquence(s)</b>	
<i>Conséquences</i>	Quel impact a eu cette période (de brown-out) sur votre vie personnelle et sur la continuité de votre travail ?

Stratégies de résolution et reconstruction	
<i>Ressources</i>	<p>Quelles actions, stratégies ou soutiens vous ont aidé à traverser cette période?</p> <p>Y a-t-il des éléments ou des obstacles qui ont freiné votre capacité à retrouver du sens ou un meilleur équilibre ?</p> <p>Par la suite, avez-vous pris des mesures spécifiques pour retrouver un équilibre, comme changer d'emploi, aménager votre poste ou faire une pause ?</p>
<i>Piste d'intervention</i>	Quelles idées, ressources, ou changements, qu'ils soient personnels, organisationnels ou plus larges, pensez-vous pourraient contribuer à améliorer le bien-être et le sens au travail ?

Clôture
Comment vous sentez-vous à la suite de cet entretien ? <i>Y a-t-il quelque chose d'autre que vous souhaiteriez partager à propos de votre expérience professionnelle ou de la gestion du brown-out ?</i>

## C. Annexe 3 : visuel publié sur les réseaux sociaux pour la récolte de participants

# EN PERTE DE SENS AU TRAVAIL ?

## BROWN-OUT

PERTE DE SENS  
DÉSENGAGEMENT  
INSATISFACTION

NOUS RECHERCHONS DES ADULTES ÂGÉS DE 25 À 67 ANS AYANT VÉCU UNE PERTE DE SENS AU TRAVAIL OU RESENTANT ACTUELLEMENT CE PHÉNOMÈNE. QUE VOUS SOYEZ ISSU(E) DE L'INDUSTRIE, DES SERVICES, DE LA TECHNOLOGIE, DE LA SANTÉ OU D'AUTRES SECTEURS, VOTRE EXPÉRIENCE NOUS INTÉRESSE !

AVEZ-VOUS DÉJÀ RESENTI UN MANQUE DE SENS DANS VOTRE CARRIÈRE PROFESSIONNELLE ?

AVEZ-VOUS DÉJÀ REMIS EN QUESTION LE SENS DE CE QUE VOUS FAISIEZ CHAQUE JOUR AU TRAVAIL ? SI VOTRE TRAVAIL AVAIT UN RÉEL IMPACT ?

VOUS SENTEZ-VOUS PARFOIS PERDU(E), VIDE OU DÉSENGAGÉ DANS VOTRE VIE PROFESSIONNELLE ?

OUI

CONDITIONS DE PASSATION

- ETRE Âgé ENTRE 25 ET 67 ANS
- TRAVAILLEURS AYANT VÉCU OU VIVANT UNE PÉRIODE DE PERTE DE SENS AU TRAVAIL :
- LIBRE 1H30 POUR UN ENTRETIEN EN PRÉSENTIEL

 DVICARI@STUDENT.ULIEGE.BE





## D. Annexe 4 : message d'information - récolte de participants

### Appel à participants pour un mémoire sur le brown-out

Cher(e)s travailleur(euse)s,

Vous êtes-vous déjà senti(e) perdu(e) ou désengagé(e) dans votre travail ? Avez-vous déjà remis en question le sens de ce que vous faites chaque jour ?

Si vous avez entre **25 et 67** ans et que vous avez vécu ou vivez actuellement une période de perte de sens professionnelle, nous aimerions vous entendre. Nous vous invitons à participer à un entretien en présentiel d'une durée d'environ **1h30** pour discuter de votre expérience.

Voici quelques questions auxquelles nous aimerions que vous réfléchissiez :

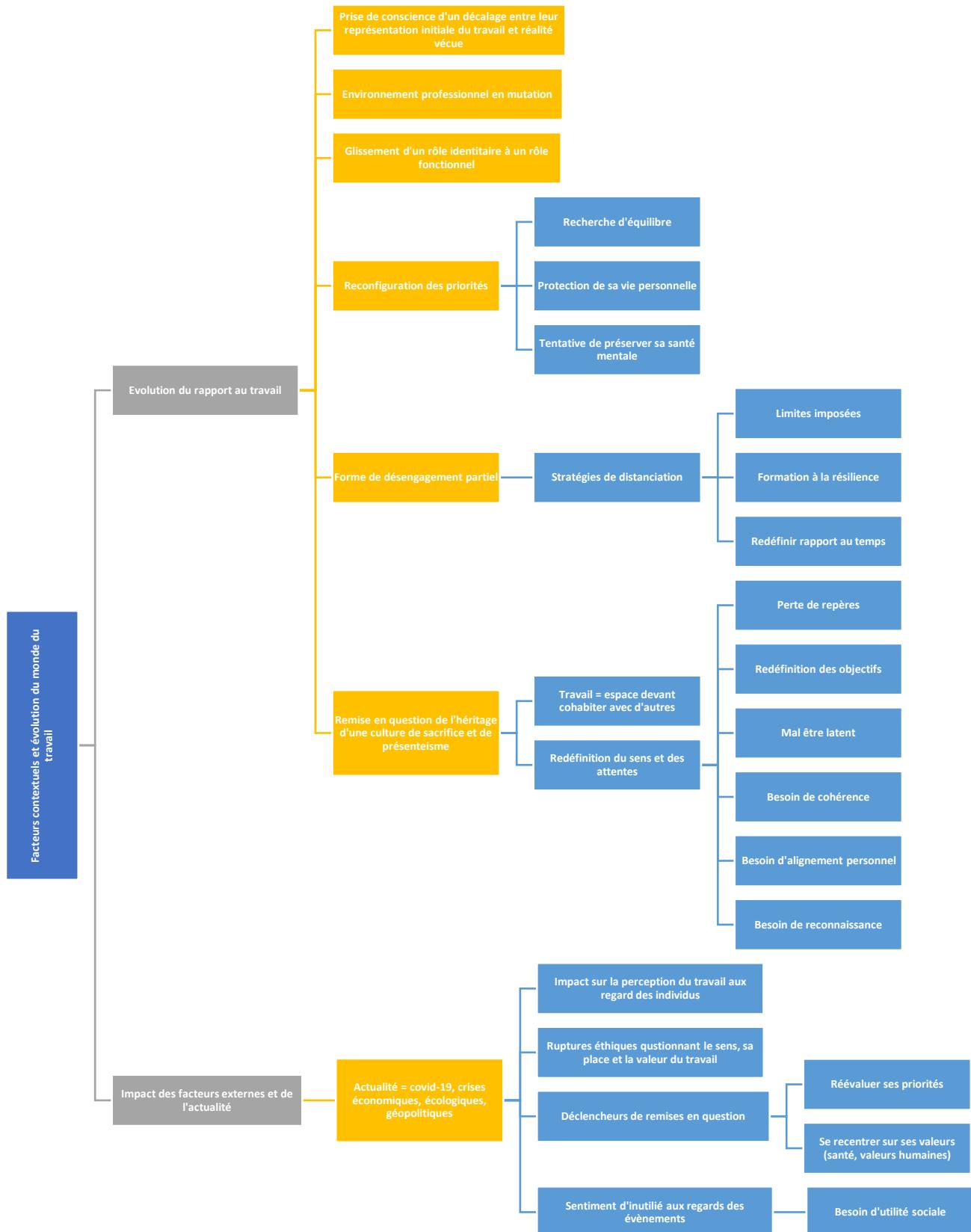
- Avez-vous déjà ressenti un manque de sens dans votre carrière professionnelle ?
- Avez-vous déjà remis en question le sens de ce que vous faisiez chaque jour au travail ?
- Vous sentez-vous parfois perdu(e), vide ou désengagé(e) dans votre vie professionnelle ?

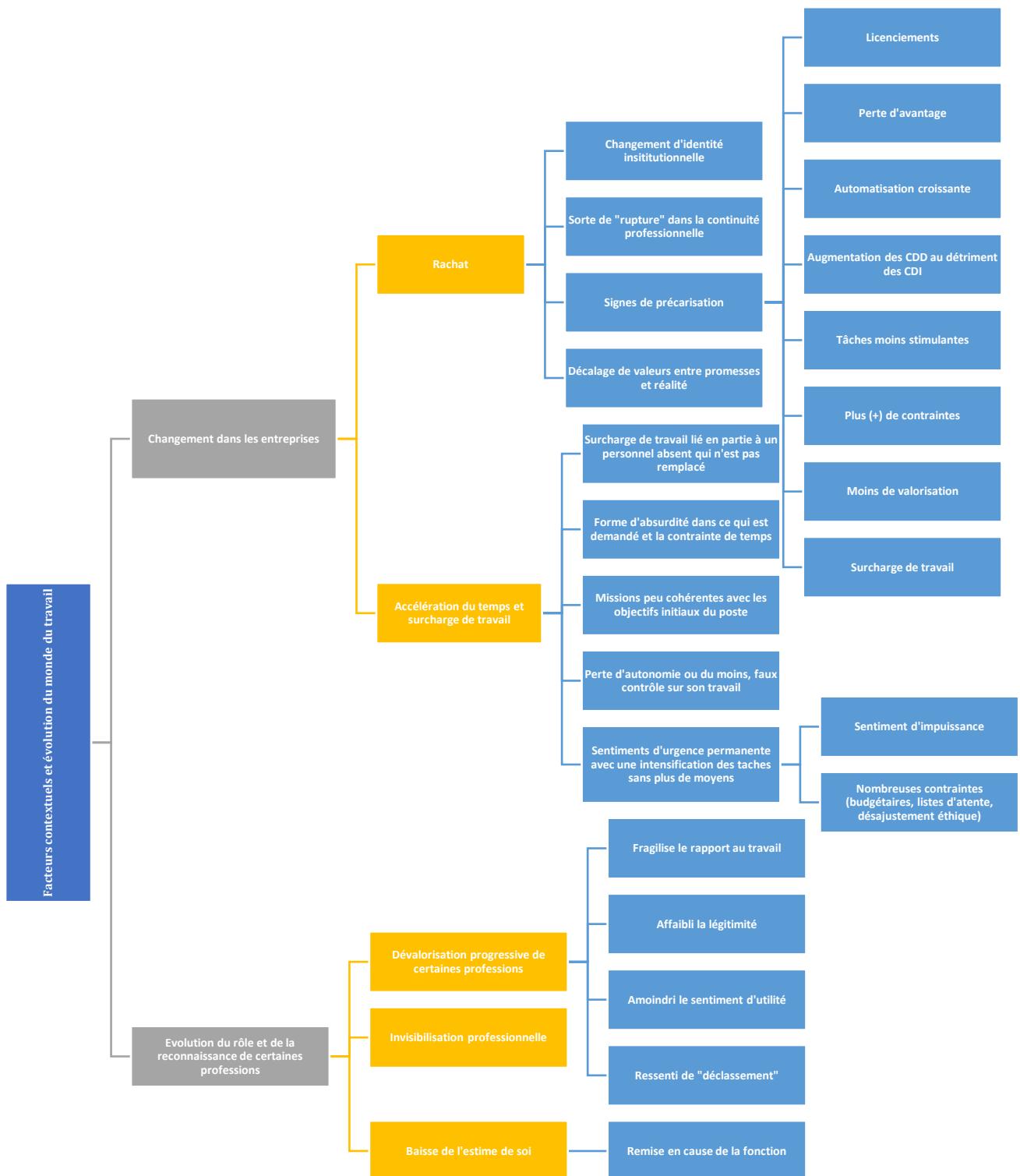
Si vous vous reconnaisssez dans ces questions et que vous êtes intéressé(e) à participer à notre étude, veuillez contacter **dvicari@student.uliege.be** pour plus d'informations ou pour planifier votre entretien.

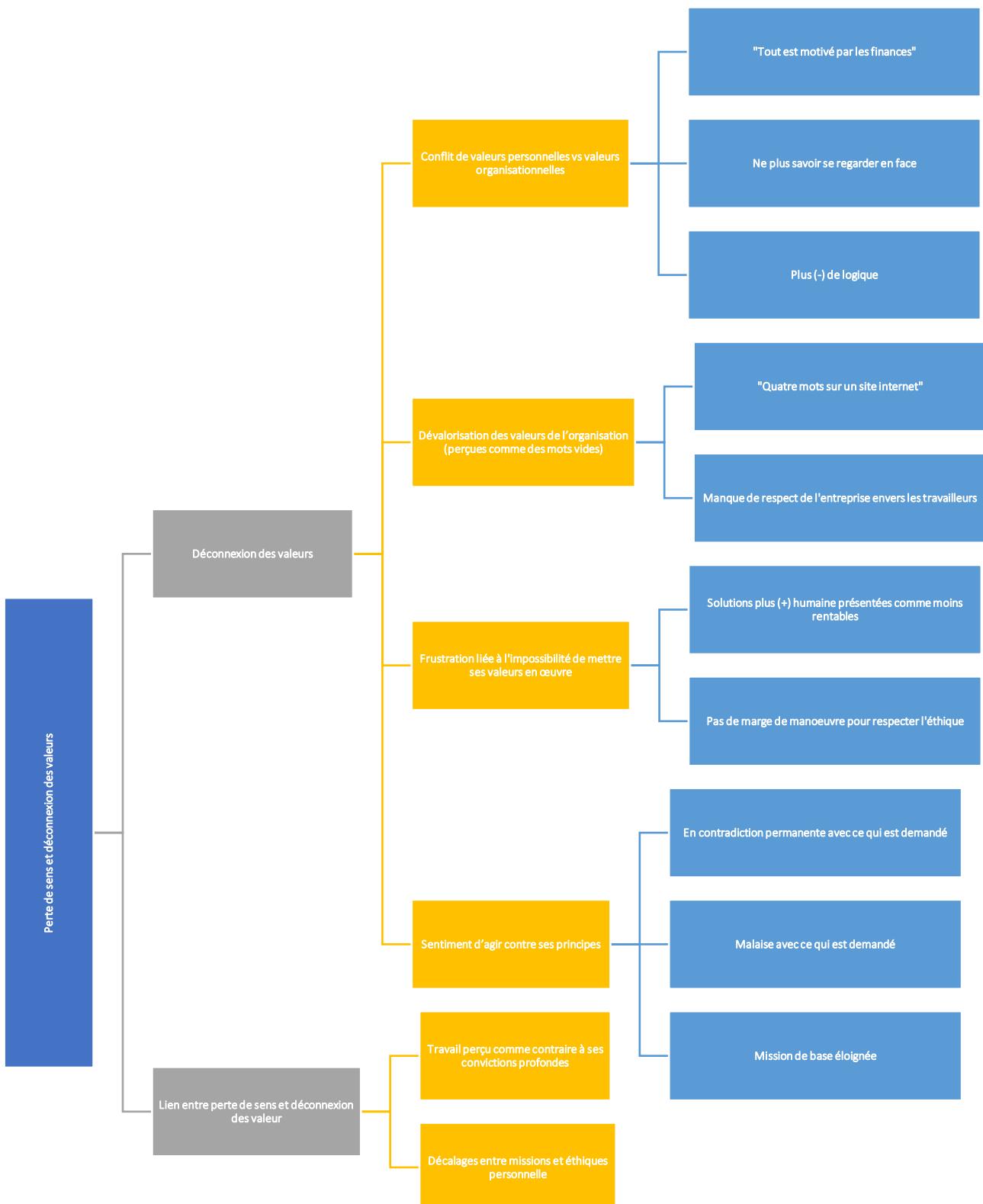
Votre contribution pourrait aider à mieux comprendre et à trouver des solutions pour ceux qui traversent des périodes de perte de sens au travail.

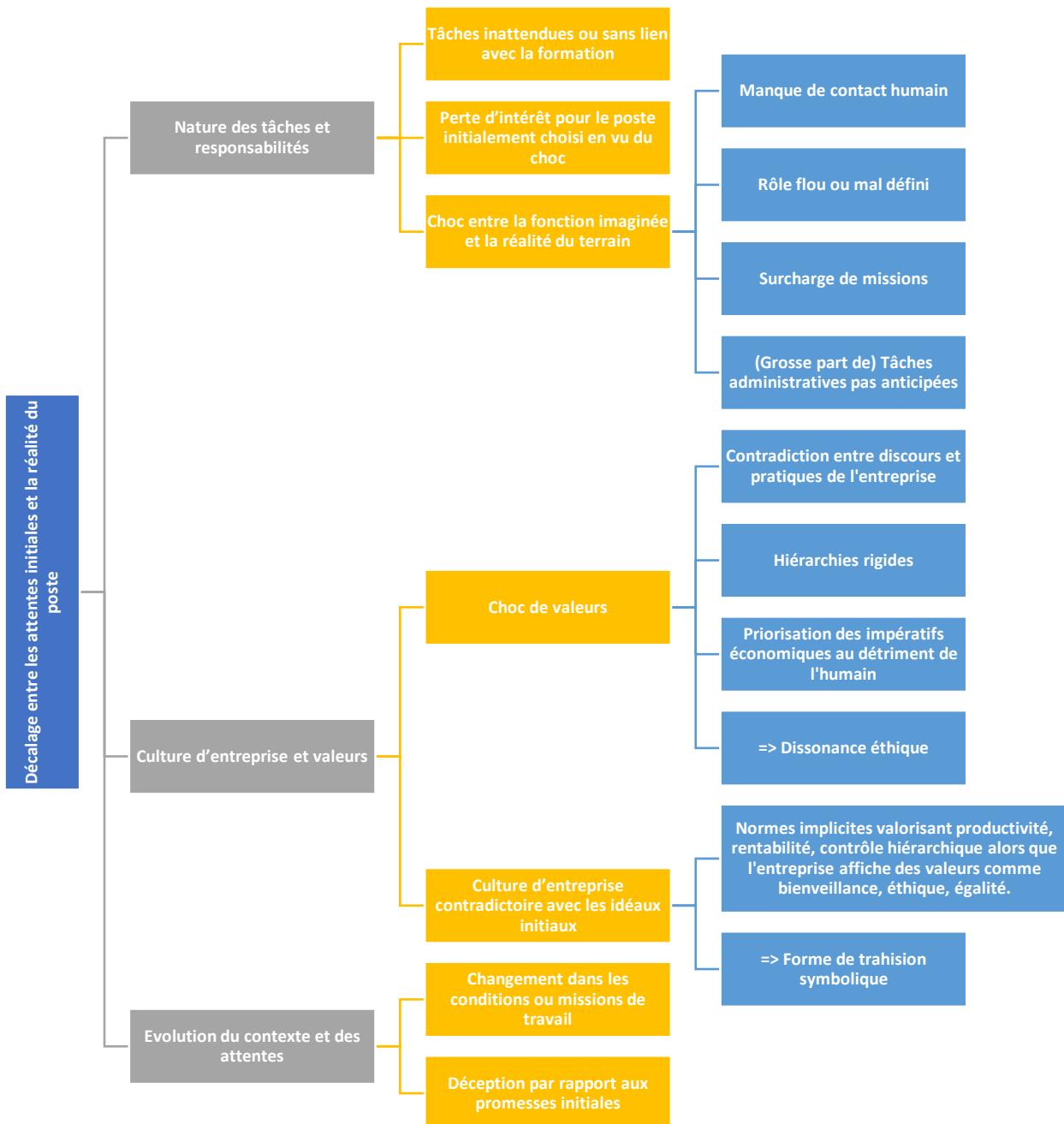
Merci pour votre attention et votre éventuelle participation !

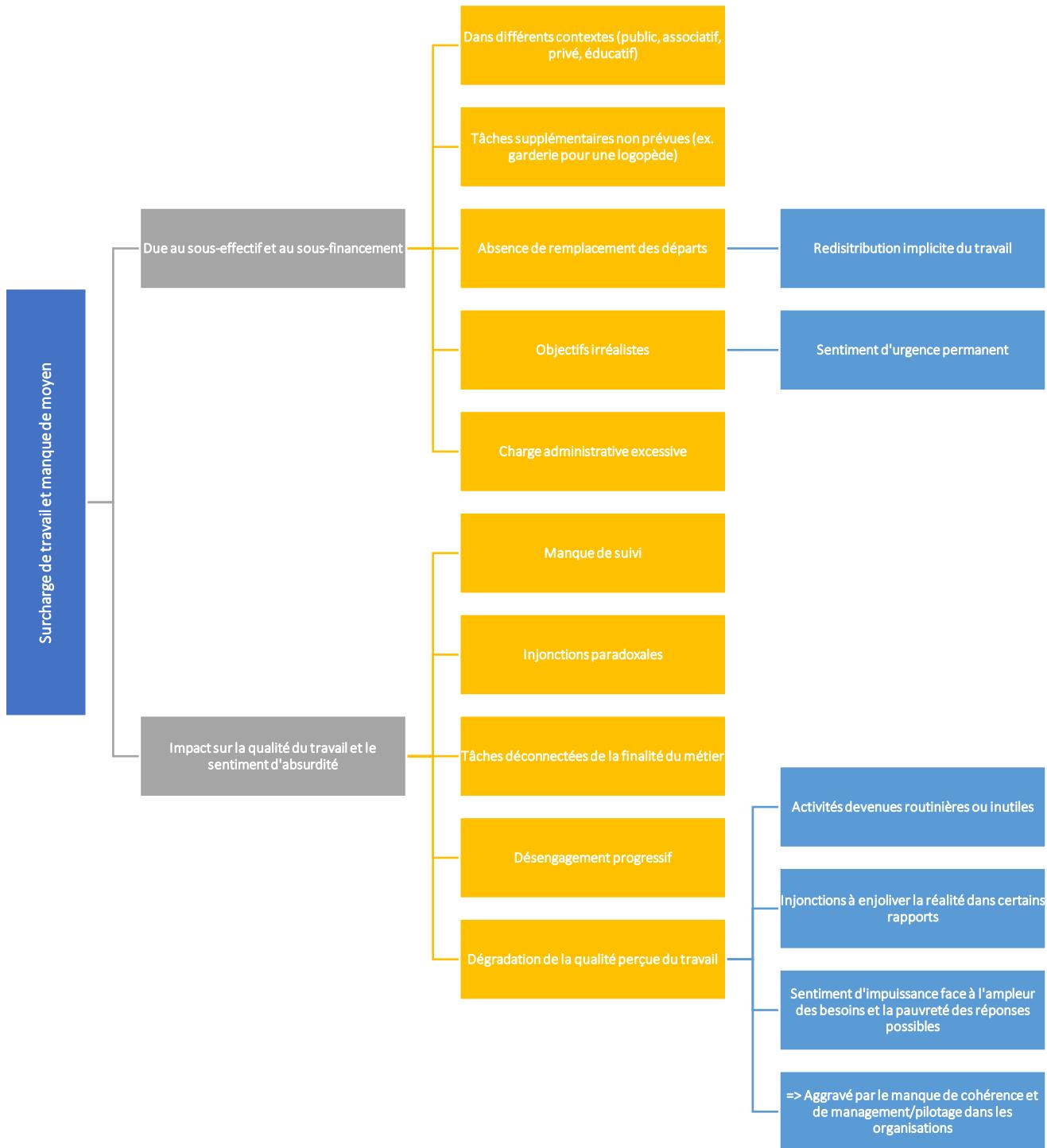
## E. Annexe 5 : arbre de thématisation



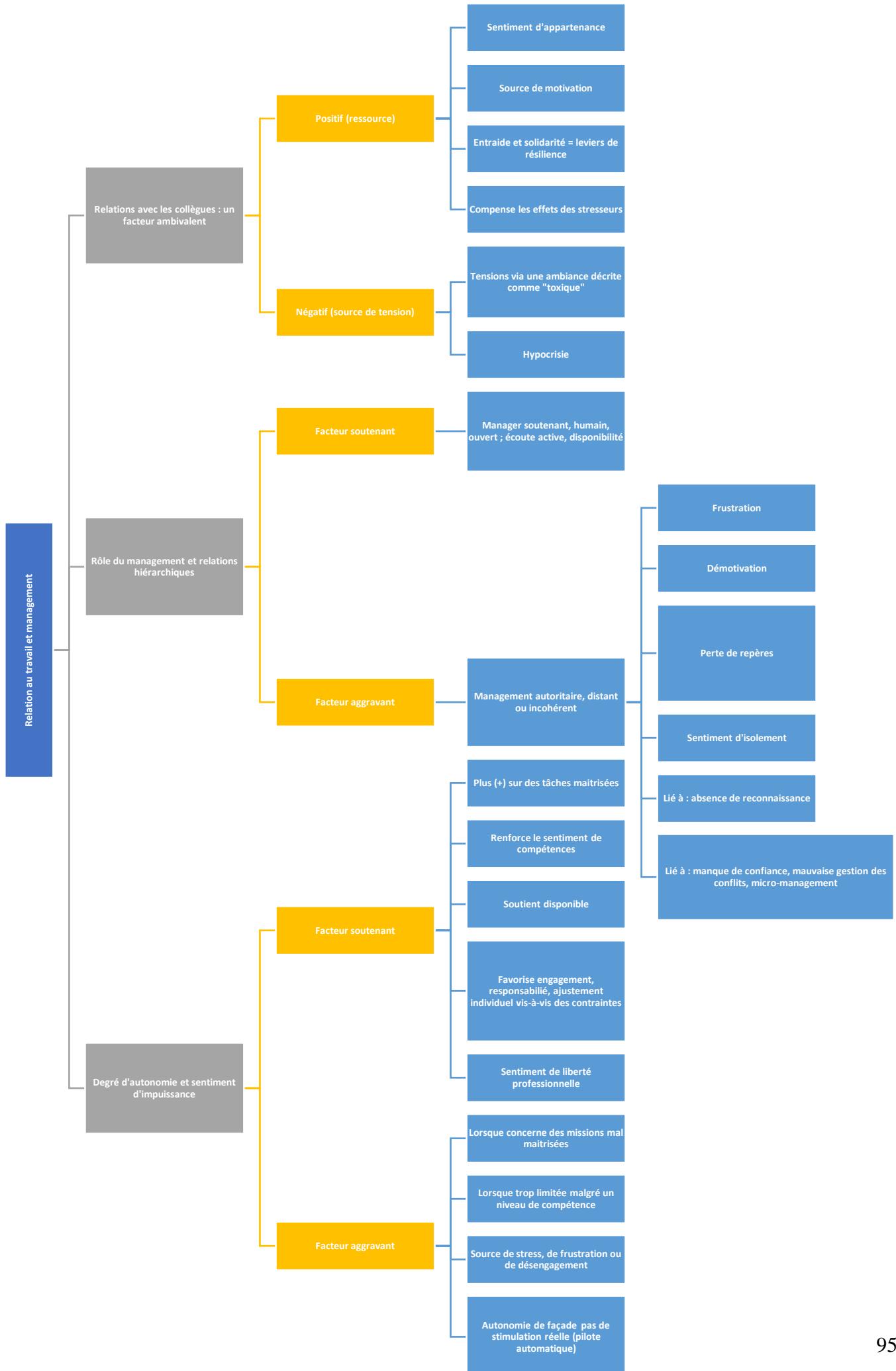


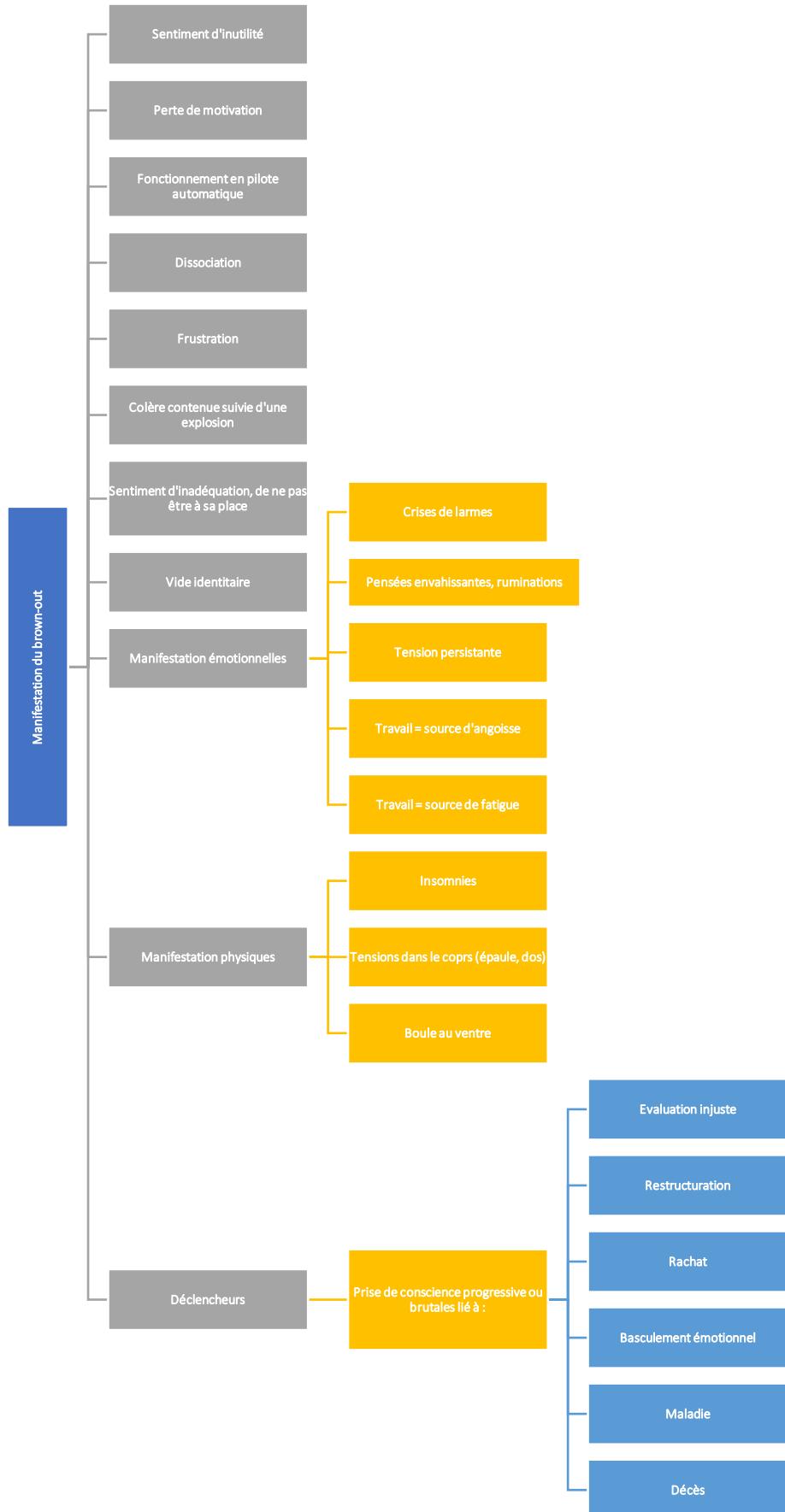


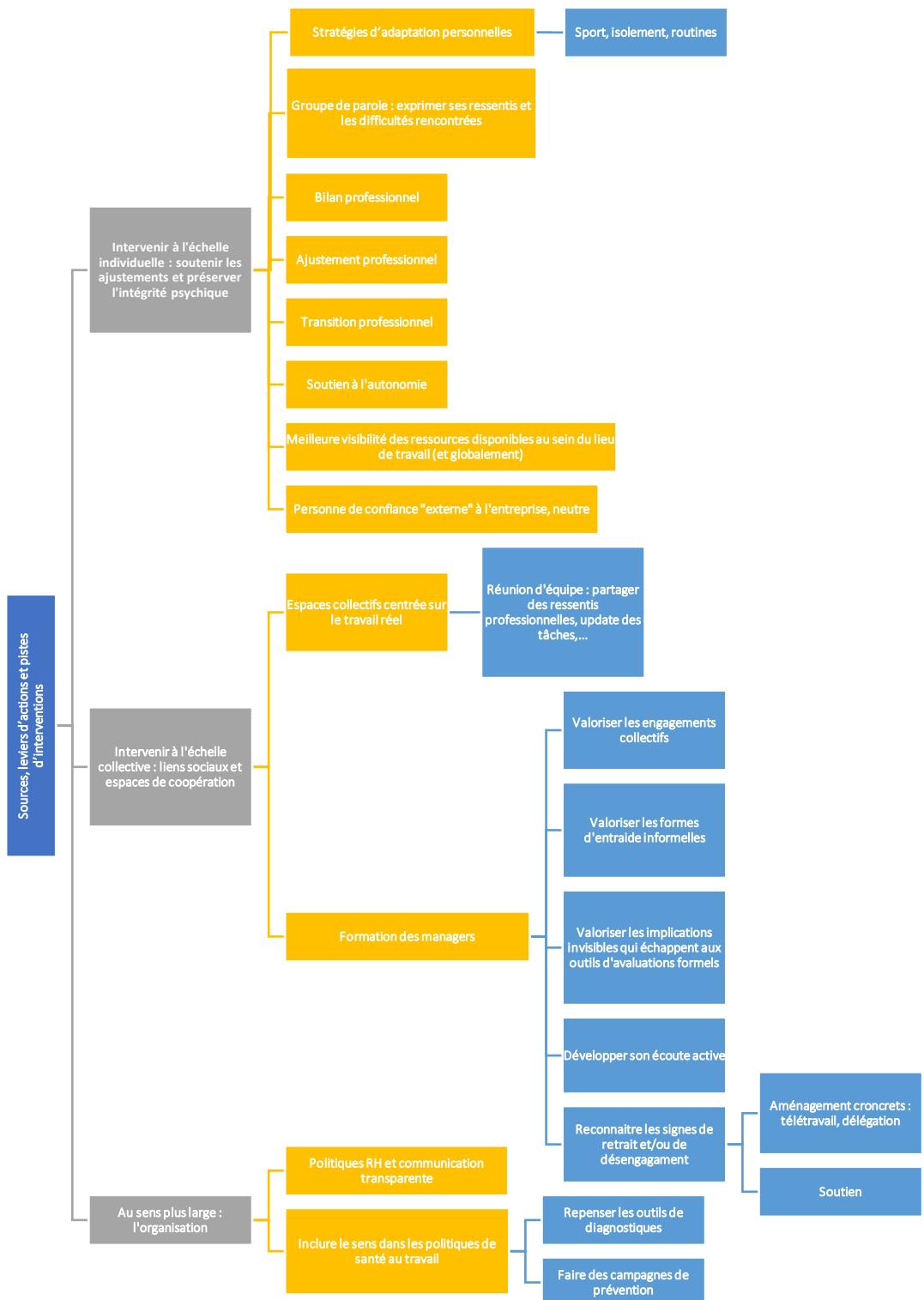












## F. Annexe 6 : extraits de discours de participants à titre illustratif

V1 : « *Sur cette Terre, on n'est rien du tout et d'un moment à l'autre, tout peut basculer. (...) Je n'ai pas envie de me dire que j'ai dédié tant d'années de ma vie exclusivement au travail, en plus, ça me saoulait, j'y voyais plus de sens.* » (MH, p. 302)

V2 : « *Pendant le Covid, pendant les inondations, même la guerre, même si ça ne nous touche pas réellement, je me suis senti vraiment inutile. Je me suis dit : pourquoi je suis là si je ne peux pas aider ?* » (TB, p. 256)

V3 : « *En fait, je pense qu'il y a beaucoup du fait que les tâches n'étaient pas vraiment celles à laquelle je m'attendais (...). En fait, moi, je m'attendais à faire vraiment les étapes d'un processus de recrutement (...). Je m'attendais à faire du recrutement, rencontrer les clients, analyser la demande, poster des annonces, chercher des candidats, analyser les CV qui rentraient, interagir avec les candidats. Vraiment les entretiens, les présentations, l'aide à la finalisation du processus, ces trucs-là. Et au final, pendant une formation sur la gestion du temps qui m'était proposée par mon employeur, je me suis rendue compte que c'était ce que je faisais le moins. À côté de ça, je faisais des publications pour les réseaux sociaux, je faisais des trucs pour ma manager parce qu'elle n'avait pas le temps de les faire, je faisais des réunions qui n'avaient pas lieu d'être, j'aidais mes collègues. Et au final, je faisais plein, plein, plein de trucs à côté. Mais la plupart du temps, ce qui passait à la trappe, c'était le côté recrutement.* » (BD, p. 188)

V4 : « *Parce que moi, j'ai connu cette époque-là où vraiment l'administrateur venait à notre rencontre. Il venait parler avec nous. Et ça, il n'y a plus.* » (NB, p. 156)

V5 : « *C'est pour ça que je disais justement on va t'aider, on va te retirer ça, ça, bah non. C'est toujours la même si bien du coup on n'est plus dans les fêtes donc j'ai plus les forains mais l'année prochaine c'est pareil, j'aurai de nouveau les forains, j'aurai de nouveau le reste.* » (LL, p. 59)

V6 : « *Et là, du coup, en virant des commerciaux, les commerciaux qui restent ont beaucoup plus de boulot, parce qu'ils doivent faire le boulot pour deux, voire trois personnes.* » (NB, p. 133)

V7 : « *Une surcharge de travail, oui. On ne l'a pas remplacé, non. On ne l'a pas remplacé. Donc oui, il y a ça, puis les commerciaux qui se déchargent beaucoup plus sur nous.* » (NB, p. 136)

V8 : « *On nous demande de trouver des solutions dans la semaine, sauf que les listes d'attente sont de 2-3 ans, donc c'est des choses qui sont pas possibles. Et donc il y a aussi une part de frustration, quoi.* » (NP, p. 267)

V9 : « *J'avais quand même expliqué au niveau du boulot que c'était pas facile, avec... parce que le PO de l'école nous avait demandé en plus de faire des garderies gratuites, au moins des heures supplémentaires, etc. Et donc là, j'ai craqué complètement. Je ne pensais pas du tout m'effondrer dans son bureau. Et puis j'en ai parlé à ma psychologue, et là, en fait, j'ai tout remis en question.* » (SH, p. 116)

V10 : « *Et ce qui ne me va pas, c'est que c'est au détriment des périodes des enfants. Donc en fait, la direction a choisi de prendre des périodes sur celles où je suis censée prester face aux enfants pour que je fasse des surveillances de dîner, chose contre laquelle je n'ai rien contre, mais ça ne va pas. Je trouve qu'il y a un problème, qu'on n'est pas... Oui, OK, on a deux logopèdes à temps plein dans l'école pour 80 élèves, mais au final, Si on enlève toutes les tâches qu'on nous demande de faire en plus, il n'y a pas du tout deux logos à temps plein. Et ça ne va pas, je trouve ça malhonnête* » (SH, p. 120)

V12 : « *Mon Eval de 2024 (comme déclencheur), parce que je me suis retrouvée sans reconnaissance. On m'a dit, génial, tu fais un taf de fou, tout ça, et on m'a donné un pourcent d'augmentation en me disant, on peut pas t'accorder plus tout ça, et puis en parlant avec d'autres, t'apprends que d'autres ont eu beaucoup plus que toi. Et je me suis dit, mais en fait, pourquoi est-ce que je fais tout ça ?* » (CV, p. 2)

V13 « *Il n'y avait aucune reconnaissance derrière. Donc c'est vraiment là que ça a vrillé. À mon éval, quand on m'a dit on est super content, tout va bien, on te donne ça. Et en fait, t'apprends que t'es une de celles qui a eu le moins. C'est vraiment ce manque de reconnaissance qui a fait que ça n'avait plus aucun sens de me donner comme je me donnais au travail...* » (CV, p.3)

V14 : « *Je savais que j'allais faire ce taf-là pour le même salaire pendant au moins cinq ans, alors que tu prends en compétences, t'attends quand même un minimum de reconnaissance... Mais non, il n'y avait pas de perspective réjouissante en fait* » (BD, p.198)

V15 : « *En fait, on est un peu des numéros et donc on est vraiment... Il n'y a aucune reconnaissance, aucun respect.* » (TB, p.259)

V16 : « *Il y a ce manque de reconnaissance et il y a le fait de ne plus trouver de plaisir dans mon travail.* » (MW, p. 313)

V17 : « *Et ce manque de reconnaissance a engendré la culpabilité de ne plus pouvoir être capable de transmettre.* » (EM, p.87)

V18 : « *Voir que ton travail a un impact, ça aide quand même à venir le faire, parce que sinon tu le fais juste pas si ça n'a pas d'impact.* » (BD, p.208)

V19 : « *on en parle souvent entre nous, on n'a pas de... reconnaissance.* » (NB, p. 151)

V20 : « *avec cette collègue-là qui, elle, a ces obligations-là, on est devenus de plus en plus proches. Justement aussi avec le départ de mon autre collègue, on était un peu toutes les trois tout le temps ensemble. Et donc ça nous a rapprochés, nous deux qui sommes restés. Et c'est beaucoup avec elle qu'on parle de ça.* » (OM, p.119)

V21 : « *Et même entre collègues, ça fait des grands sourires et dans le dos, c'est des poignards tout le temps. (...) On n'a pas envie de s'engager parce qu'on se dit, ça sert à quoi ? On va quand même la mettre à l'envers ou me critiquer. Parce que quand quelqu'un n'est pas là, si c'est un open space, ça va critiquer cette personne-là. Donc quand c'est nous qui ne sommes pas là, ça nous critique. Mais c'est hyper toxique, en fait, comme atmosphère.* » (TB, p. 259)

V22 : « *Avec la supérieure hiérarchique, c'était pas toujours ça. Elles faisaient beaucoup de micro-management, de commentaires sur des trucs qui n'ont rien à voir, plutôt que de vraiment encadrer sur le travail en lui-même. Et du coup, c'était pas hyper aidant, on va dire.* » (BD, p. 186)

V23 : « *Ce que j'aimerais bien, c'est vraiment, parce qu'on n'a jamais de contact avec eux, avoir un entretien avec les gens qui sont au-dessus de ma manager. qui viennent à notre rencontre. Ça, je pense que ça pourrait nous aider.* » (NB, p. 156)

V24 : « *Les personnes qu'on place, les personnes qui sont dirigeantes, je veux dire, si ça n'allait pas en tant que responsable d'elle-même et que l'on est maintenant responsable du service, Si elle ne sait pas gérer elle-même, c'est compliqué de gérer d'autres personnes. Et alors, c'est ça que... C'est un peu dur.* » (DF, p. 163)

V25 : « *J'ai pris mon papier, je lui ai dit voilà. Tu voulais du challenge ? Tu en as. On a justement un challenge sur les regroupements de dettes. Je t'ai fait un crédit à 15% au lieu de 4 avec les trois assurances. Et voilà ma démission. Parce que moi, je travaille pas comme ça* » (EM, p.77)

V26 : « *Il faut que les hiérarchies apprennent à écouter. Pas juste écouter, mais comprendre.* » (MH, p. 304)

V27 : « *Mon chef m'a dit : tu dois me dire stop.* » (CV, p. 21)

V28 : « *Il m'a mis plus en avant dans les PowerPoint, des choses comme ça, de tous les résultats que je rendais. Mon nom n'apparaissait jamais, maintenant mon nom apparaît, pour essayer de montrer plus haut que j'existe* » (CV, p. 4)

V29 : « *Mais il y a juste un supérieur qui est, c'est le DGA, qui est toujours là au cas où. C'est juste que moi j'aime pas parler de ce que je ressens, mais lui il m'a toujours dit que si jamais la porte était ouverte. Mais après lui, il a tellement de responsabilités qu'il peut pas non plus être complètement consacré à mon cas.* » (LL, p.56)

V30 : « *On nous laisse nager dans notre caca.* » (NB, p. 156)

V31 : « *j'ai eu l'occasion de collaborer avec les ressources humaines de l'UNIF et je trouve qu'ils mettent des choses en place qui sont pas mal. ils font des trucs vie mon métier ou vois mon métier et donc il y a des trucs où tu peux voir des gens qui font des métiers différents mais dans la même société que celle que tu es, en l'occurrence ici l'université, ou alors des gens qui font le même job que toi mais dans une autre faculté ou dans un autre département ou quoi. Et ça, je trouve que ça peut être une chouette ressource, parce que des fois, on se sent un peu seul au monde, et c'est ça qui fait que nos ressources s'épuisent, on perd du sens, on se dit, mais est-ce que je fais bien mon taf ? Est-ce que c'est ça, mon taf ? Est-ce que les autres, ils font ça aussi ? Et donc, le fait d'aller voir un petit peu ce qui se passe ailleurs, parfois, on peut se dire, OK, je ne suis pas tout seul. Ça fait partie des éléments de mon taf. Ce n'est pas le côté le plus joyeux, par exemple, mais ça fait partie de mon taf. Je vais m'y faire, parce que le reste, par exemple, j'adore ce que je fais. Ça peut permettre de relativiser, mais pour des bonnes raisons. Je pense que ça... Mais c'est de nouveau du lien social. J'ai l'impression que beaucoup des ressources viennent de là* » (BD, p.56)

## G. Annexe 7 : tableau récapitulatif des manifestations du brown-out chez les participants

Manifestations cognitives & émotionnelles	Manifestations comportementales & relationnelles	Manifestations physiques & somatiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Sentiment de perte de sens, travail mécanique</li> <li>· Sentiment d'injustice</li> <li>· Manque de reconnaissance</li> <li>· Remise en question profonde du sens du travail</li> <li>· Travail sans intérêt, redondant</li> <li>· Pensées envahissantes</li> <li>· Angoisse</li> <li>· « ras-le-bol »</li> <li>· Détachement de soi (« vide, coquille »)</li> <li>· Ennui, déconnexion du travail</li> <li>· Doute existentiel (« passer son temps à douter de sa vie »)</li> <li>· « Seum » et incompréhension</li> <li>· Surcharge mentale, irritabilité</li> <li>· Mauvaise humeur, hypersensibilité</li> <li>· « Poids en moins » après arrêt</li> <li>· Frustration, désillusion, impuissance</li> <li>· Détresse psychologique, manque d'espoir, idées noires</li> <li>· Tristesse empathique face à la souffrance des collègues</li> <li>· Perte de joie, de motivation, de capacité d'émerveillement</li> <li>· Tensions psychologiques perçues par l'entourage</li> <li>· « Craquage émotionnel », peur de rupture, rage</li> <li>· Désengagement, décalage attentes/réalité</li> <li>· Conflit entre valeurs, demandes client, loi</li> <li>· Attitude tendue au travail, difficulté à sourire</li> <li>· Paradoxe éthique, charge administrative démotivante</li> <li>· Sentiment d'être sur tous les fronts, tête « épapillée »</li> <li>· Colère, méfiance, négativité</li> <li>· Syndrome de l'imposteur</li> <li>· Incompréhension managers/employés</li> <li>· Manque de responsabilités ressentis</li> <li>· Impression de « sous-fifre », non-reconnaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Minimum d'effort (strict minimum)</li> <li>· Abandon de l'esprit critique</li> <li>· Indifférence face aux anomalies</li> <li>· Attitude « je m'en fiche »</li> <li>· Envisager de partir, désengagement social</li> <li>· Port d'un « masque » énergivore</li> <li>· Désinvestissement personnel, tâches bâclées</li> <li>· Mails secs, raccrochages au nez, conflits</li> <li>· Lancer des objets</li> <li>· Besoin de contrôle alimentaire</li> <li>· Difficulté à gérer tâches quotidiennes (ménage)</li> <li>· Retrait, perte de concentration, distraction</li> <li>· Manque de liberté d'expression</li> <li>· Travail perçu comme non qualitatif</li> <li>· Moindre réactivité aux problèmes indirects</li> <li>· Évitement des collègues/patients</li> <li>· « Lâcher prise », ne plus courir après les non-motivés</li> <li>· Comportements de fuite (abus de nourriture/alcool)</li> <li>· Recherche d'étayage ; de « béquille » hors travail</li> <li>· Langage corporel fermé</li> <li>· Impact négatif sur la vie privée, discussions négatives</li> <li>· Refus d'adaptation de personnalité</li> <li>· Dissociation au travail, exécution sans investissement</li> <li>· Oubli du travail en dehors des heures</li> <li>· Incapacité à enseigner</li> <li>· Difficulté à se lever, « pieds de plomb »</li> <li>· Sentiment de submersion, impression de stagner</li> <li>· Difficulté à séparer vie pro/perso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fatigue constante, épuisement « méga KO »</li> <li>· Libération du stress lors d'arrêts</li> <li>· Besoin de 14–16 h de sommeil</li> <li>· Névralgies, maux de tête, tensions musculaires</li> <li>· Troubles du sommeil (insomnies)</li> <li>· Infections récurrentes (urinaires, ORL)</li> <li>· Poussées possibles de maladies chroniques</li> <li>· Tensions physiques (épaules, dos, sciatiques, cou)</li> <li>· Migraines liées au stress</li> <li>· Problèmes gastriques (brûlures d'estomac)</li> <li>· Maladies récurrentes indiquant un corps « épuisé »</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>· Non-utilisation de ses capacités, manque de challenge</li><li>· Peur de l'inconnu, blocage, « étincelle coupée »</li></ul>		
--	--	--