



Mieux comprendre la reconnaissance au travail en Algérie

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© SAAD MAZROU

JANVIER 2026

Composition du jury :

Isabelle F. Dandurand, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Salma Nejjari, examinatrice, Université du Mohamed V à Rabat, Maroc

Dépôt initial le 12-12-2025

Dépôt final le 27-01-2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

RÉSUMÉ

La reconnaissance au travail constitue un enjeu central pour comprendre le climat organisationnel, la motivation et le bien-être des salariés. Bien qu'elle ait été largement étudiée dans les contextes nord-américains et européens, elle demeure peu explorée en Algérie, où les héritages bureaucratiques, les pratiques informelles et les valeurs culturelles façonnent des modalités singulières. Ce mémoire vise à combler ce vide en analysant les formes et les dynamiques de la reconnaissance au travail dans ce contexte particulier.

L'étude poursuit quatre objectifs : explorer les manifestations de la reconnaissance dans les organisations algériennes, caractériser ses formes multiples (existentielle, pratique de travail, investissement et résultats), analyser leurs effets sur l'identité professionnelle et le bien-être, et proposer des pistes de réflexion pour la recherche et la pratique managériale.

La recherche adopte une approche qualitative autopraxéographique, centrée sur l'expérience professionnelle du chercheur en contexte algérien. Les récits analysés sont confrontés aux cadres théoriques existants. Cette démarche permet de saisir les dynamiques relationnelles et informelles de la reconnaissance, tout en les replaçant dans les réalités organisationnelles algériennes.

Les résultats révèlent quatre constats majeurs : l'équité et la justice organisationnelle sont des conditions essentielles de toute reconnaissance crédible ; le silence hiérarchique agit comme un déni symbolique fragilisant l'identité professionnelle ; les pratiques informelles, bien que vitales, demeurent fragiles et insuffisantes ; enfin, la rémunération occupe une place dominante, devenant le principal langage de reconnaissance.

En conclusion, ce mémoire confirme l'universalité du besoin de reconnaissance tout en mettant en évidence ses spécificités algériennes. Il invite à dépasser les logiques bureaucratiques héritées pour instaurer des pratiques plus transparentes, participatives et équitables, capables de renforcer l'engagement des salariés et de soutenir la performance durable des organisations.

Mots clés : reconnaissance au travail, bien-être, motivation, rémunération, Algérie, autopraxéographie.

ABSTRACT

Recognition at work is a key issue for understanding organizational climate, motivation, and employee well-being. Although it has been widely studied in North American and European contexts, it remains largely unexplored in Algeria, where bureaucratic legacies, informal practices, and cultural values shape unique modalities. This thesis aims to fill this gap by analyzing the forms and dynamics of recognition at work in this particular context.

The study has four objectives: to explore the manifestations of recognition in Algerian organizations, to characterize its multiple forms (existential, work practices, investment, and results), to analyze their effects on professional identity and well-being, and to propose avenues for reflection for research and managerial practice.

The research adopts a qualitative autopraxeographic approach, centered on the researcher's professional experience in the Algerian context. The narratives analyzed are compared with existing theoretical frameworks. This approach makes it possible to grasp the relational and informal dynamics of recognition, while placing them in the context of Algerian organizational realities.

The results reveal four key findings: fairness and organizational justice are essential conditions for any credible recognition; hierarchical silence acts as a symbolic denial that undermines professional identity; informal practices, although vital, remain fragile and insufficient; finally, remuneration plays a dominant role, becoming the main language of recognition.

In conclusion, this thesis confirms the universality of the need for recognition while highlighting its specificities in Algeria. It calls for moving beyond inherited bureaucratic logic to establish more transparent, participatory, and equitable practices capable of strengthening employee engagement and supporting the sustainable performance of organizations.

Keywords: recognition at work, well-being, motivation, remuneration, Algeria, autopraxeography.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT.....	ix
TABLE DES MATIÈRES.....	xi
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xv
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL	6
1.1.1 Définitions du concept de reconnaissance.....	6
1.1.2 Les formes de la reconnaissance : Des concepts théoriques à la typologie opérationnelle	9
1.1.3 Les types d'interactions liés à la reconnaissance : Une dynamique relationnelle multiforme	13
1.1.4 Les sources de la reconnaissance : une pluralité d'acteurs et de dynamiques.....	17
1.1.5 Les attributs essentiels d'une reconnaissance efficace.....	18
1.1.6 Les effets de la reconnaissance sur les individus et les organisations.....	21
1.2 CONTEXTE ALGERIEN.....	24
1.2.1 Spécificités historiques et socio-économiques	24
1.2.2 Pratiques managériales et gestion des ressources humaines en Algérie	28
1.3 RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN ALGERIE	32
1.3.1 Santé et bien-être au travail	32
1.3.2 Satisfaction, motivation et justice organisationnelle	33
1.3.3 Climat organisationnel et culture de la reconnaissance.....	34
1.3.4 Dynamiques sectorielles et études de cas.....	35
1.3.5 État du champ de la recherche sur la reconnaissance au travail en Algérie	39

CHAPITRE 2 CADRE METHODOLOGIQUE	43
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	43
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE	44
2.2.1 Choix de la méthode	44
2.2.2 Processus de la méthode	46
2.2.3 Les limites	48
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE	50
2.4 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMME OUTIL D'ASSISTANCE METHODOLOGIQUE : LIMITES ET ENJEUX	53
CHAPITRE 3 TEMOIGNAGE.....	55
3.1 PHASE 1 : RECHERCHE D'EMPLOI ET PREMIERE EXPERIENCE EN CABINET COMPTABLE	55
3.2 PHASE 2 : INTEGRATION ET EVOLUTION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE BOISSONS.....	61
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION	81
4.1 ANALYSE	81
4.1.1 Présence de reconnaissance et effets positifs.....	81
4.1.2 Absence ou insuffisance de reconnaissance et effets négatifs	92
4.2 DISCUSSION	102
4.2.1 L'universalité et la multi-dimensionnalisé du besoin de reconnaissance dans le contexte algérien.....	102
4.2.2 Le rôle central de l'équité et de la justice organisationnelle.....	104
4.2.3 Le silence hiérarchique comme dynamique active de déni et l'informel comme compensation	106
4.2.4 La rémunération comme langage symbolique et l'impact systémique sur la performance.....	110
4.2.5 Limites et recommandations issues des témoignages	113
CONCLUSION GÉNÉRALE	117
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	121

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Synthèse des approches théoriques de la reconnaissance au travail	8
Tableau 2. Typologie opérationnelle des formes de reconnaissance selon Brun et Dugas (2008).	11
Tableau 3. Limites et recommandations issues de l'analyse.	113

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

CHU	Centre Hospitalier Universitaire
DAIP	Dispositif d'Accueil et d'Insertion Professionnelle
EPTC2	Énoncé de politique des trois Conseils (référence canadienne en éthique de la recherche)
FIFO	First In, First Out (méthode de valorisation des stocks)
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
LIFO	Last In, First Out (méthode de valorisation des stocks)
NAFTAL	Société Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers
POS	Perceived Organizational Support (Soutien organisationnel perçu)
RH	Ressources Humaines
SAIDAL	Société Algérienne de l'Industrie du Médicament
SONELGAZ	Société Nationale de l'Électricité et du Gaz
Tchin-Lait Candia	la marque de produits laitiers Candia
VERITAL	entreprise algérienne de contrôle technique et de certification

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La reconnaissance au travail constitue un enjeu majeur dans la compréhension contemporaine des organisations et du bien-être professionnel. Au-delà d'une simple considération individuelle, elle s'inscrit comme un phénomène complexe qui influence l'engagement des salariés, leur motivation et la construction de leur identité professionnelle. Pourtant, malgré son importance croissante dans la littérature en gestion et en sociologie, la reconnaissance demeure insuffisamment documentée en contexte non occidental. En Algérie, les particularités organisationnelles, culturelles et institutionnelles façonnent une réalité singulière qui mérite une attention spécifique.

Dans ce contexte, ce mémoire poursuit plusieurs objectifs complémentaires. Il s'agit d'abord d'explorer comment la reconnaissance au travail se manifeste et se construit en Algérie, en tenant compte des cadres théoriques internationaux et des réalités organisationnelles locales. Ensuite, il vise à caractériser les formes multiples de la reconnaissance, qu'elles soient formelles ou informelles, ainsi que les déterminants contextuels qui en façonnent les modalités. Un troisième objectif consiste à comprendre les impacts de la reconnaissance, ou de son absence, sur l'identité professionnelle, le bien-être psychologique et l'engagement des salariés. Enfin, ce travail ambitionne de générer des savoirs utiles tant pour la communauté académique que pour les acteurs du management qui cherchent à transformer les pratiques organisationnelles en Algérie.

La littérature scientifique sur la reconnaissance au travail s'est considérablement développée au cours des deux dernières décennies. Brun et Dugas (2005, 2008) proposent une catégorisation multidimensionnelle des formes de reconnaissance, Honneth (2008) en établit le caractère indispensable à la construction identitaire, et Dejours (1998) démontre son rôle central dans la transformation de la souffrance au travail. Ces travaux, bien que

riches, demeurent largement ancrés dans des contextes nord-américains et européens. Les recherches spécifiquement consacrées à la reconnaissance au travail en Algérie restent limitées et fragmentaires, constituant un vide théorique.

L'originalité de ce mémoire repose sur trois dimensions principales. Premièrement, il adopte une approche territorialisée en explorant la reconnaissance comme phénomène enraciné dans le contexte algérien et ses particularités historiques, culturelles et institutionnelles. Deuxièmement, il mobilise la méthode autopraxéographique, approche qualitative qui place l'expérience réflexive du chercheur-praticien au cœur de la production de savoir, permettant une compréhension fine et authentique des dynamiques vécues. Troisièmement, il intègre explicitement les réalités algériennes dans l'analyse conceptuelle, créant ainsi un pont entre littérature internationale et contextes organisationnels maghrébines encore peu documentés.

Sur le plan méthodologique, la recherche adopte un paradigme constructiviste pragmatique, reconnaissant que le savoir se construit dans l'interaction entre le chercheur et son environnement. La méthode autopraxéographique repose sur l'analyse réflexive et systématique de l'expérience professionnelle du chercheur, structurée en trois phases : l'écriture détaillée de récits professionnels relatant des situations marquées par des enjeux de reconnaissance, la prise de distance réflexive permettant l'identification de thèmes et de régularités, et enfin la construction de savoirs génériques articulant l'expérience singulière avec les cadres théoriques existants et les réalités du contexte algérien.

Le mémoire s'organise en quatre chapitres et une conclusion. Le premier expose le cadre conceptuel, présentant les théories majeures de la reconnaissance et leur articulation avec le contexte algérien. Le deuxième détaille la méthodologie adoptée, justifie le choix de l'autopraxéographie et en explicite le processus ainsi que l'engagement éthique qui la guide. Le troisième présente le récit d'expérience professionnelle, matériau empirique qui constitue la base de l'analyse. Le quatrième développe l'analyse thématique de ce récit, croise les observations avec la littérature et ouvre une discussion permettant l'émergence de savoirs

nouveaux et de pistes transformatrices. Enfin, la conclusion générale synthétise les contributions et propose des perspectives pour la recherche et l'action organisationnelle.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Le premier chapitre de ce mémoire vise à établir le cadre conceptuel de la recherche en s'attachant à clarifier le concept de reconnaissance au travail. Notion complexe, interdisciplinaire et polysémique, la reconnaissance a suscité de nombreux débats en philosophie, en psychologie, en sociologie et en sciences de gestion. Elle se présente comme un méta-concept dont les définitions varient selon les approches, mais qui converge autour d'un enjeu commun : la validation de la valeur des individus au sein des organisations et de la société (Brun et Dugas, 2005 ; Honneth, 2008 ; Roche, 2018).

Au-delà de cette pluralité théorique, la reconnaissance s'incarne dans des pratiques concrètes qui influencent directement le bien-être des salariés, leur motivation et, par ricochet, la performance organisationnelle (Deci et Ryan, 2000 ; Gagné et Deci, 2005). Elle constitue ainsi un levier stratégique de gestion des ressources humaines, à la fois dans ses dimensions matérielles (rémunération, avantages) et immatérielles (feedback, équité, participation).

L'analyse de la littérature permet de distinguer différentes formes de reconnaissance existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement et des résultats qui trouvent leur expression dans des interactions variées, impliquant supérieurs hiérarchiques, collègues, usagers ou encore l'individu lui-même (Brun et Dugas, 2008). Ces interactions ne prennent cependant sens que si elles respectent certains attributs essentiels, tels que l'authenticité, l'équité et la personnalisation.

Dans un second temps, ce chapitre s'attache à replacer ces dynamiques dans le contexte algérien. Héritages historiques, poids du secteur public, transition économique, montée du privé, attentes générationnelles et influence des valeurs culturelles et religieuses façonnent

un modèle spécifique de reconnaissance au travail, oscillant entre continuités institutionnelles et aspirations au changement (Salaouatchi et Belghache, 2010 ; Hadj Kaddour et Khiat, 2017 ; Medjahdi et Bendiabdellah, 2016 ; Merzouk et Abedou, 2015).

En somme, ce chapitre propose une double démarche : d'une part, présenter les fondements théoriques et conceptuels de la reconnaissance, en mettant en lumière ses formes, ses acteurs et ses effets ; d'autre part, analyser les particularités du contexte algérien afin d'identifier les tensions et les perspectives d'adaptation qui nourriront la problématique et le modèle conceptuel de cette recherche.

1.1 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

1.1.1 Définitions du concept de reconnaissance

1.1.1.1 Une notion interdisciplinaire et polysémique

Le concept de reconnaissance, décrit comme polysémique, complexe et multidimensionnel, n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation systématique et d'une intégration théorique satisfaisante (Brun et Dugas, 2005 ; Fall, 2015). Mobilisant des savoirs issus de disciplines variées, telles que la psychologie, la sociologie et la philosophie (Brun et Dugas, 2005 ; Fall, 2015), il acquiert une portée transversale qui rend sa définition unique difficile à établir. Cette portée transversale, qui en fait un métaconcept selon Roche (2018), rend sa définition particulièrement ardue, les incompréhensions théoriques soulignant la difficulté à en circonscrire les contours. Elle est associée à la notion d'identité et au besoin fondamental de se sentir exister (Roche, 2015). Le tableau 1 en synthétise la diversité interprétative à travers une sélection de définitions issues de ces disciplines.

1.1.1.2 L'approche philosophique : reconnaissance et construction de soi

Dans la tradition philosophique, la reconnaissance est un processus relationnel qui fonde l'identité subjective et la dignité de la personne. Honneth (2008), figure centrale de

cette approche, la définit comme une interaction sociale par laquelle un individu ou un groupe voit sa valeur sociale confirmée par autrui, évitant l'invisibilité sociale, et contribuant ainsi à l'estime de soi et à la légitimation de sa place dans le collectif. En effet, comme le souligne Roche (2015), reprenant Renault (2004), la reconnaissance est « la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification » (Roche, 2015). Cette perspective met en évidence le rôle essentiel de la validation sociale dans la construction de l'identité.

1.1.1.3 L'approche individualisée : authenticité et contextualisation

En se rapprochant de la psychologie sociale et du monde du travail, certains auteurs insistent sur la dimension personnalisée de la reconnaissance. Bourcier et Palobart (1997) la définissent comme une réaction constructive et authentique à une action jugée méritoire, mettant l'accent sur l'authenticité et l'immédiateté de la réponse. Cette approche valorise des formes de reconnaissance ajustées aux spécificités contextuelles, évitant les réponses standardisées. Elle suppose une attention réelle aux attentes singulières des individus, en privilégiant des interactions sincères plutôt que formelles.

Brun et Dugas (2005) analysent la reconnaissance au travail comme un concept riche de sens, englobant des dimensions éthiques, humanistes, psychodynamiques et comportementalistes. Ils soulignent que la reconnaissance, définie comme une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, répond aux besoins fondamentaux des employés et améliore la gestion des ressources humaines, en étant adaptée au contexte spécifique de chaque individu.

1.1.1.4 L'approche en gestion : perception, mérite et temporalité

Dans le champ des Sciences de Gestion, la reconnaissance prend une portée opérationnelle, notamment dans le cadre des relations professionnelles. Brun et al. (2002) mettent en avant l'importance de la perception du récepteur, définissant la reconnaissance comme la démonstration sans ambiguïté du fait que nos réalisations, nos pratiques de travail

et notre personne sont appréciées à leur juste valeur. Elle n'existe que si l'individu a le sentiment que ses efforts, ses compétences ou ses résultats sont reconnus, comblant ainsi ses besoins professionnels. Dans cette perspective, Brun et Laval (2018) proposent une définition intégrant plusieurs dimensions ; une réaction constructive, respectueuse de l'unicité de la personne, qui évalue à la fois les pratiques de travail, l'engagement personnel et les résultats obtenus. Cette conception conjugue reconnaissance existentielle et reconnaissance méritocratique, tout en soulignant le rôle fondamental de la cohérence managériale dans le temps.

1.1.1.5 Vers une vision processuelle : la reconnaissance comme relation évolutive

Enfin, certains auteurs soulignent le caractère dynamique et évolutif de la reconnaissance. Renault (2004) conçoit la reconnaissance comme un processus intersubjectif s'inscrivant dans la durée, fondé sur des interactions répétées au sein de contextes institutionnels. Cette dynamique repose sur une réciprocité mutuelle, où la valeur de l'individu est confirmée et ajustée en fonction des attentes normatives et des transformations sociales. De manière complémentaire, Ricoeur (2004) dans parcours de la reconnaissance, envisage la reconnaissance comme un parcours relationnel, articulé en trois sens, identifier, assumer ses responsabilités, et établir une réciprocité par la gratitude, où le don cérémoniel, en privilégiant la relation humaine établie, soutient une revendication sans fin par des interactions de réciprocité.

Tableau 1. Synthèse des approches théoriques de la reconnaissance au travail

Approche	Références clés	Définition/Caractéristiques	Implications pour le travail
1. Interdisciplinaire et polysémique	(Brun et Dugas, 2005, Roche, 2015, 2018)	Reconnaissance comme concept transversal, nourri par plusieurs disciplines (philo, psycho, socio, bio). Liée à la validation sociale.	Requiert une approche globale et contextualisée ; nécessite une lecture plurielle du phénomène.

2. Philosophique (Honneth)	Honneth (2008)	Processus relationnel de confirmation de l'identité et de l'estime de soi. Interaction sociale continue et légitimation de la place dans le collectif.	La reconnaissance est un droit humain fondamental. Elle est au cœur de la dignité au travail.
3. Individualisée et personnalisée	Bourcier et Palobart (1997)	Réaction constructive, authentique et immédiate à une action méritoire. Forte contextualisation et adaptation aux attentes de l'individu.	Valorise des pratiques managériales sur mesure, basées sur l'écoute et la reconnaissance spontanée.
4. Gestionnaire et organisationnelle	Brun et Dugas (2002), Brun et Laval (2018)	Centrée sur la perception du récepteur : reconnaissance d'une contribution (résultat, engagement, compétence). Nécessite une cohérence et un jugement équilibré.	Encourage des pratiques RH formalisées et évaluatives ; renforce la reconnaissance méritocratique.
5. Processuelle et évolutive	Renault (2004)	Processus dynamique, réciproque, inscrit dans la durée. La reconnaissance est toujours renégociée dans un cycle relationnel socialement situé.	Appelle à une continuité des gestes de reconnaissance, intégrée dans les interactions quotidiennes.

1.1.2 Les formes de la reconnaissance : Des concepts théoriques à la typologie opérationnelle

La reconnaissance au travail ne se réduit pas à une simple expression de gratitude ; elle s'inscrit dans un réseau complexe de dynamiques psychologiques, sociales et organisationnelles. Pour en saisir les multiples dimensions, il est nécessaire de s'appuyer sur des ancrages théoriques robustes, issus de divers courants de pensée,

avant de décliner ces perspectives en formes concrètes et observables dans les contextes professionnels. Cette section propose ainsi une double lecture : (1) les grands courants théoriques qui ont structuré le concept de reconnaissance et (2) la typologie pratique proposée par Brun et Dugas (2008), qui articule ces théories en quatre formes opérationnelles.

1.1.2.1 Les ancrages théoriques de la reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail s'articule autour de quatre principaux points de vue Brun et al. (2002). L'approche éthique pose la dignité humaine et la justice sociale comme socle, où la personne est une fin en soi, méritant un traitement basé sur l'égalité et le souci de l'autre, indépendamment de ses résultats. La perspective humaniste et existentielle valorise le caractère unique de l'être, la reconnaissance favorisant l'engagement spontané des individus via des conditions de travail appropriées et une attention portée à leurs actions.

Dans la psychodynamique du travail développé par Gernet et Dejours (2009), la reconnaissance joue un rôle protecteur en formulant des jugements sur le travail réel, ces aménagements invisibles face à l'imprévu, permettant de donner une signification sociale à la souffrance et de stabiliser l'identité, et donne à la souffrance générée par le travail une signification sociale, conjurant ainsi le risque de déstabilisation de l'identité. Cette perspective est enrichie par Duboscq et Clot (2010), qui montrent que l'autoconfrontation croisée, à travers le plurilinguisme professionnel, met en valeur les gestes de métier des travailleurs, renforçant leur lien au métier. Par ailleurs, l'approche comportementaliste conçoit la reconnaissance comme un levier motivationnel, visant à renforcer les comportements souhaités à travers des récompenses formelles ou des interactions informelles. Cette perspective complète les approches éthique, humaniste et psychodynamique en soulignant la dimension stratégique de la reconnaissance dans la gestion des comportements organisationnels.

Debout (2024) approfondit cette vision en présentant la reconnaissance comme un enjeu central de la construction du monde social, articulant subjectivité, travail et écologie. Il montre que la reconnaissance contribue à renforcer le sens du travail et la santé mentale des individus, en reliant les pratiques professionnelles à des dynamiques plus larges de cohésion et de durabilité.

Ainsi, malgré leurs différences, ces courants convergent pour montrer que la reconnaissance constitue un phénomène à la fois éthique, existentiel, protecteur et stratégique, tissant un lien indissociable entre bien-être individuel et efficacité collective

1.1.2.2 La typologie des formes de reconnaissance

À partir de ces perspectives théoriques, Brun et Dugas (2008) ont proposé une typologie opérationnelle articulée autour de quatre formes principales de reconnaissance, que l'on peut représenter ainsi :

Tableau 2. Typologie opérationnelle des formes de reconnaissance selon Brun et Dugas (2008).

Forme de reconnaissance	Définition	Objectifs clés	Risques si isolés
Existentielle	Reconnaître la personne en tant qu'être humain, indépendamment de son statut	Dignité, inclusion, estime de soi	Invisibilisation du travail réel
De la pratique de travail	Valoriser les actions, compétences et savoir-faire mobilisés	Motivation, valorisation du métier	Oubli de l'individu derrière la tâche
De l'investissement	Souligner l'effort, l'engagement, l'implication	Justice, encouragement dans l'effort	Sous-estimation des résultats

Des résultats	Reconnaître les accomplissements concrets atteints	Récompense, visibilité des succès	Compétition, oubli des processus
----------------------	--	-----------------------------------	----------------------------------

a) La reconnaissance existentielle

La reconnaissance existentielle s'adresse à la personne dans sa globalité, indépendamment de ses performances ou de son statut. Elle valorise son authenticité, ses qualités intrinsèques, son histoire et sa place dans le collectif. Elle se manifeste par des gestes simples, mais puissants, comme « saluer ses collègues lors de l'arrivée le matin » ou une écoute attentive, un regard bienveillant, un mot personnalisé, traduisant une attention sincère portée à l'individu (Diez et Carton, 2013).

b) La reconnaissance de la pratique de travail

Centrée sur le « comment », cette forme valorise la manière dont les tâches sont réalisées, en mettant l'accent sur les compétences techniques, l'expertise, l'innovation et la qualité du travail. Essentielle dans les contextes où le savoir-faire et l'ingéniosité sont déterminants pour l'efficacité organisationnelle (Brun et Dugas 2008), elle renforce également la motivation intrinsèque des employés en valorisant leur compétence dans l'exécution des tâches (Gagné et Deci, 2005).

c) La reconnaissance de l'investissement

La reconnaissance de l'investissement « porte sur l'implication des employés, les risques qu'ils prennent pour mener à bien leur tâche, l'énergie déployée dans des conditions quelquefois difficiles et sur le don de soi et l'effort consenti (Brun et al., 2002). Elle est particulièrement importante lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous ou qu'ils sont difficilement mesurables, comme dans la recherche où les résultats peuvent être incertains, elle renforce l'engagement des employés en valorisant leur contribution, créant une croyance que l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Saks, 2006).

d) La reconnaissance des résultats

La reconnaissance des résultats valorise les performances mesurables à travers des mécanismes variés, tels que « le salaire à la pièce, l'intéressement aux bénéfices, la commission, la prime » ou des gestes symboliques, comme un courrier personnalisé ou un pot célébrant la fin d'un projet. Ces pratiques, ancrées dans une approche comportementale, stimulent la motivation extrinsèque et l'engagement envers les objectifs organisationnels, favorisant ainsi la performance (Bakker et Demerouti, 2007). Cependant, une focalisation excessive sur les résultats peut engendrer des tensions, notamment lorsque les signes de reconnaissance, comme des compliments ponctuels, sont perçus comme exceptionnels ou inadaptés, générant des perceptions d'injustice ou une négligence du sens du travail. En effet, si ces pratiques ne renforcent pas l'estime de soi, en tenant compte des attentes implicites des salariés, elles risquent de créer des frictions plutôt que de soutenir une motivation durable (Diez et Carton, 2013).

Une politique de reconnaissance efficace s'appuie sur l'équilibre et la complémentarité des quatre formes de reconnaissance (existentielle, pratique, investissement et résultats). Leur intégration répond aux besoins d'être reconnu comme individu et travailleur, favorisant la justice, le sens et l'appartenance, essentiels à la santé organisationnelle et à l'engagement durable des collaborateurs (Brun et Dugas, 2005).

1.1.3 Les types d'interactions liés à la reconnaissance : Une dynamique relationnelle multiforme

La reconnaissance au travail, au-delà de sa typologie formelle, s'incarne dans des interactions humaines concrètes. Ces interactions, parfois discrètes, mais chargées de sens, constituent le vecteur principal par lequel les différentes formes de reconnaissance prennent vie dans l'expérience vécue des salariés. Selon Brun et Dugas (2008), la reconnaissance se manifeste dans la relation avec autrui, par des gestes, des paroles, des regards ou des attitudes

signifiantes. L'enjeu est donc de comprendre les types d'interactions qui nourrissent cette reconnaissance, leurs contextes d'émergence et leurs implications organisationnelles et psychosociales.

1.1.3.1 Une reconnaissance inscrite dans la relation : un processus bidirectionnel

La reconnaissance constitue une transaction humaine entre les personnes, une interaction qui n'est pas un simple acte unilatéral, mais un échange où l'individu est à la fois dans un don et une réception (Brun et al.2002). Dans cet échange, les individus se confirment mutuellement dans leur existence, leur valeur et leur importance et témoignent de la contribution de l'autre.

Ce processus suppose une ouverture à l'altérité et une capacité à percevoir et interpréter les signaux de l'autre ; un supérieur peut exprimer sa reconnaissance par un feedback verbal, mais un collègue, un client ou un subalterne peut également jouer ce rôle. Ainsi, « saluer ses collègues lors de l'arrivée le matin » ou consulter les salariés avant une décision valorise l'individu en tant que personne, favorisant un lien professionnel signifiant fondé sur la reconnaissance mutuelle des identités et des apports respectifs (Diez et Carton, 2013).

1.1.3.2 Trois modalités d'interactions : formelle, informelle et implicite

Les interactions de reconnaissance en milieu professionnel se manifestent à travers trois modalités principales ; formelle, informelle et implicite, qui reflètent des dynamiques variées dans les relations professionnelles (Brun et Laval, 2018). Les interactions formelles s'inscrivent dans des cadres institutionnalisés, tels que les entretiens annuels, les lettres de remerciement officielles, les primes ou les distinctions, offrant une reconnaissance visible, mais parfois perçue comme moins authentique en raison de leur standardisation (Brun et Dugas, 2008). Les interactions informelles englobent des gestes spontanés, comme les félicitations verbales, les encouragements ou les messages de gratitude, qui se divisent en soutien psychosocial (soutien émotionnel, amitié) et instrumental (conseils professionnels, mise en relation), selon la nature des relations (Tschopp et al., 2016). Ces gestes, ancrés dans

le flux naturel des relations professionnelles, sont souvent jugés plus sincères, particulièrement lorsqu'ils émanent de liens forts pour le soutien psychosocial ou de liens faibles pour le soutien instrumental, bien que leur efficacité puisse dépendre de la proximité émotionnelle ou professionnelle des contacts (Tschopp et al., 2016). Les interactions implicites, ou symboliques, incluent des signaux subtils, tels qu'un regard approuvateur, une écoute attentive, la délégation de responsabilités ou la sollicitation d'un avis, qui renforcent le sentiment d'utilité et d'appartenance sans nécessiter de verbalisation explicite (Brun et al., 2002). Ces interactions peuvent également intégrer une fonction de comparaison sociale, où certains contacts servent de référents pour évaluer ses propres progrès professionnels, particulièrement lorsqu'ils partagent une similitude professionnelle (Tschopp et al., 2016). La distribution de ces modalités peut varier selon la structure des réseaux sociaux, certains contacts combinant plusieurs fonctions (multiplexité), comme offrir à la fois un soutien instrumental et une comparaison sociale, tandis que d'autres se limitent à une seule fonction (segmentation), comme le soutien psychosocial (Tschopp et al., 2016). Ainsi, l'impact des modalités de reconnaissance dépend des dynamiques relationnelles et de la manière dont les fonctions sont attribuées au sein des réseaux professionnels.

1.1.3.3 Les acteurs de la reconnaissance : une pluralité de figures relationnelles

La reconnaissance au travail s'incarne dans un réseau relationnel multidirectionnel, où chaque acteur contribue à valider les contributions individuelles et collectives. Diez et Carton (2013) soulignent que la qualité des relations de travail et le développement des collaborations entre différents acteurs rendent la reconnaissance à la fois dynamique et profondément contextualisée, façonnant une géographie mouvante de légitimités entrelacées. La hiérarchie joue un rôle central en validant les résultats, compétences et engagements des individus à travers des mécanismes institutionnels, tels que les entretiens et les promotions. Toutefois, son efficacité repose sur sa crédibilité : des critères opaques, comme le manque de clarté des critères de promotion, peuvent engendrer un sentiment d'injustice, comme le souligne Roche (2018). Les collègues, par leurs jugements de beauté, valident les efforts des travailleurs, renforçant leur appartenance à la communauté collective (Dejours, 2011). Des

enquêtes pratiques confirment d'ailleurs que les feedbacks spontanés entre collègues participent à la construction d'un climat organisationnel bienveillant et inclusif (Gallup, Inc. (2023)).

Un climat psychologique positif, en rendant le travail significatif, renforce la perception de contribution à l'organisation (Shuck et Reio, 2014). Les subordonnés, souvent invisibles socialement, cherchent une reconnaissance qui affirme leur identité subjective et leur valeur sociale, contrant ainsi l'aliénation (Honneth, 2008). Cette lutte pour la reconnaissance atténue les injustices sociales, notamment dans des contextes d'inégalités.

La pluralité des formes de reconnaissance, liées à des attentes normatives variées, s'inscrit dans des interactions réciproques (Renault, 2004). La reconnaissance évolue et s'adapte aux contextes sociaux, valorisant la valeur du travail, la solidarité collective et la contribution sociale. Les institutions, comme les entreprises, qui favorisent ces relations intersubjectives, renforcent l'intégration sociale et soutiennent une conception normative du travail porteuse de sens collectif.

1.1.3.4 Le climat relationnel comme médiateur de la reconnaissance

Dans un contexte organisationnel dominé par les exigences de performance, l'augmentation du nombre de subordonnés par gestionnaire et la dispersion des activités autour du cœur de métier tendent à affaiblir les conditions relationnelles nécessaires à l'expression de la reconnaissance. Ce climat, devenu moins propice aux échanges authentiques, contribue à l'effritement progressif des interactions significatives entre collègues et entre hiérarchies (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance au travail prend forme au croisement de configurations organisationnelles spécifiques et de relations interpersonnelles variées. Elle naît d'un environnement social qui permet l'expression, la valorisation et la réception des contributions de chacun, favorisant ainsi son émergence et amplifiant ses effets positifs sur la motivation et l'engagement (Deci et Ryan, 2000).

1.1.4 Les sources de la reconnaissance : une pluralité d'acteurs et de dynamiques

La reconnaissance au travail ne se résume pas à un acte isolé : elle émane d'un ensemble d'interactions entre collègues, supérieurs, usagers ou partenaires, qui valident l'utilité et la qualité du travail accompli. Comme le souligne Dejours (2011), cette reconnaissance s'inscrit dans une dynamique collective favorisant coopération, confiance et engagement. Elle contribue ainsi à renforcer le sentiment d'appartenance et à soutenir des dynamiques organisationnelles positives.

1.1.4.1 Les acteurs hiérarchiques : entre légitimité et proximité

Les supérieurs hiérarchiques, en tant que représentants de l'organisation, sont souvent perçus comme des sources légitimes de reconnaissance. Leur capacité à valoriser les contributions individuelles et collectives influence fortement le sentiment de reconnaissance des employés. Gagné et Deci (2005), à travers la théorie de l'autodétermination, soulignent que les pratiques managériales soutenant l'autonomie, la compétence et le sentiment d'appartenance, par un style favorisant l'initiative et la compréhension des perspectives des employés, renforcent leur motivation autonome et leur engagement au travail.

1.1.4.2 Les collègues : reconnaissance horizontale et soutien mutuel

La reconnaissance entre collègues, souvent informelle, constitue une source importante de valorisation. Elle se manifeste par des gestes de soutien, des encouragements ou la reconnaissance des compétences et des efforts de chacun. Kram et Isabella (1985) ont mis en évidence que les relations informelles entre pairs, en offrant confirmation et soutien émotionnel, favorisent la validation de la valeur personnelle et le sentiment de reconnaissance. De même, Cohen et Bailey (1997) soulignent que la performance des équipes est fortement liée à la qualité des interactions, notamment la collaboration entre pairs, qui renforce la cohésion et favorise l'efficacité.

1.1.4.3 L'individu : auto-reconnaissance et estime de soi

L'auto-évaluation des compétences et contributions, influencée par les feedbacks, renforce l'estime de soi des individus, qui se perçoivent comme acteurs de leur développement (Deci et Ryan, 2000). Grant (2008) met en évidence que le sens perçu du travail et l'impact des actions sur autrui, à travers la conscience de leur valeur pour les autres, renforcent l'implication et le bien-être des employés. Cette reconnaissance personnelle constitue un levier puissant de bien-être et d'implication.

1.1.4.4 Les clients et usagers : reconnaissance externe et sens du travail

La reconnaissance des clients, par leurs remerciements, valorise les employés en renforçant leur estime de soi et leur compétence, particulièrement dans les services (Brun et Dugas, 2008). Cette reconnaissance externe renforce le sens du travail, particulièrement dans les métiers à vocation relationnelle ou sociale. Shuck et Reio (2014) montrent que la reconnaissance et la perception de contribution, favorisées par un climat psychologique positif, renforcent l'engagement des employés au travail.

1.1.5 Les attributs essentiels d'une reconnaissance efficace

La reconnaissance efficace valorise les pratiques, comme l'expertise et l'innovation, et les efforts, comme l'engagement, renforçant la légitimité et l'estime de soi des employés par un processus proportionnel (Brun et Dugas, 2008).

L'authenticité constitue un pilier central d'une reconnaissance efficace, dans la mesure où elle renforce le sentiment d'autonomie et soutient une motivation autodéterminée. Lorsqu'elle est personnalisée, congruente avec les valeurs de l'individu et exprimée dans un cadre relationnel soutenant, elle est perçue comme crédible et valorisante. Deci et Ryan (2000) rappellent que les comportements authentiques c'est-à-dire endossés par le soi et vécus comme autodéterminés, favorisent l'engagement, la vitalité et le bien-être, tandis que des actions contrôlées ou standardisées tendent à aliéner le sujet. Dans le même sens, Brun

et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance authentique, lorsqu'elle se traduit par des pratiques équitables et sincères, constitue un facteur de loyauté organisationnelle. Ces constats sont renforcés par les travaux expérimentaux de Kosfeld et al. (2014) et de Gallup, qui montrent que les récompenses symboliques et non monétaires ne produisent d'effets positifs que lorsqu'elles sont perçues comme spécifiques, personnalisées et congruentes avec les attentes sociales. Des enquêtes pratiques (Gallup, Inc. 2023) illustrent ce mécanisme, en indiquant que les salariés considèrent la reconnaissance authentique lorsqu'elle est liée à une action précise, spontanée et incarnée par des gestes concrets tels qu'un feedback verbal ou une distinction symbolique.

L'équité constitue un attribut central de la reconnaissance, car elle garantit que celle-ci soit perçue comme juste et transparente, évitant ainsi les effets délétères du favoritisme ou de l'arbitraire. Brun et Dugas (2008) insistent sur la nécessité de critères objectifs pour évaluer les contributions, qu'il s'agisse de résultats mesurables, d'efforts soutenus ou de compétences techniques. Dans le même sens, Colquitt et al. (2001) montrent que la justice organisationnelle perçue exerce un effet direct sur la satisfaction et la performance, renforçant la loyauté des employés lorsque les mécanismes d'évaluation sont transparents. L'importance de cette équité rejoint également les travaux d'Eisenberger et Stinglhamber (2011), qui soulignent que les salariés développent des convictions générales quant à la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être, un phénomène conceptualisé sous le terme de soutien organisationnel perçu (POS). Dans cette perspective, la reconnaissance équitable doit s'appuyer sur des dispositifs clairs, tels que des grilles d'évaluation partagées et des feedbacks réguliers, afin d'inclure l'ensemble des employés, y compris ceux dont les contributions sont moins visibles. Des enquêtes pratiques (Gallup et Workhuman, 2022) illustrent cette logique : elles montrent que le manque de reconnaissance régulière engendre un sentiment d'invisibilité, tandis qu'une reconnaissance ciblée et équitable accroît significativement le bien-être et l'épanouissement global des employés.

La personnalisation s'impose comme un impératif pour répondre à la diversité des attentes individuelles. Roche (2018) souligne que la reconnaissance doit s'adapter aux préférences motivationnelles de chacun ; certains salariés valorisent les récompenses symboliques, comme un certificat ou une mention honorifique, tandis que d'autres privilégient les opportunités de développement, telles que les formations ou les responsabilités accrues. La reconnaissance, dans la perspective humaniste et existentielle, vise à connaître les personnes et à reconnaître leur identité (Brun et al., 2002). Elle porte sur l'individu en tant que personne, valorisant sa contribution au sein de l'organisation.

La reconnaissance, façonnée par des attentes normatives diverses, s'inscrit dans des interactions répétées au sein des institutions (Renault, 2004). Elle évolue avec les formes sociales et soutient l'intégration en renforçant les relations intersubjectives valorisantes. Cette dynamique est bien éclairée par la théorie de l'échange social, qui conçoit la relation d'emploi comme un échange d'efforts et de loyauté contre des avantages matériels et symboliques, une perspective synthétisée par Rhoades et Eisenberger (2002) sous le concept de soutien organisationnel perçu (POS). Dans ce cadre, la reconnaissance joue un rôle structurant pour la cohésion et l'adaptation organisationnelle, à travers des dispositifs formels tels que les programmes de feedback ou les formations managériales, mais aussi par des pratiques informelles et quotidiennes de valorisation, comme l'illustre la typologie de Brun et Dugas (2008). Des enquêtes de terrain (Gallup, Inc. (2023)) confirment de manière illustrative que lorsque la reconnaissance est intégrée dans la culture organisationnelle, elle favorise à la fois l'engagement actif et la résilience des employés face aux objectifs collectifs.

Ces attributs ; authenticité, équité, personnalisation et ancrage culturel ne sont pas isolés, mais s'articulent dans une dynamique systémique. Une reconnaissance authentique, mais inéquitable perdra en crédibilité ; une reconnaissance personnalisée, mais éphémère manquera d'impact. C'est leur combinaison, ajustée aux réalités locales, qui permet à la reconnaissance de favoriser l'accomplissement de soi dans le champ social, valorisant la singularité tout en intégrant au collectif (Gernet et Dejours, 2009).

Ainsi, loin d'être une simple compétence managériale, la reconnaissance efficace s'apparente à un art délicat, exigeant rigueur, empathie et vision à long terme. Elle incarne un équilibre subtil entre exigences organisationnelles et respect des individus, entre tradition et innovation. Un défi particulièrement pertinent dans des contextes en mutation, où redéfinir les valeurs du travail est une nécessité autant qu'une opportunité.

1.1.6 Les effets de la reconnaissance sur les individus et les organisations

1.1.6.1 Effets sur les employés : bien-être, engagement et performance individuelle

La reconnaissance, loin de se réduire à un effet ponctuel, constitue un facteur structurant de l'expérience au travail. En conférant une valeur sociale et identitaire aux contributions individuelles, elle fonde l'estime de soi et soutient l'intégration sociale (Honneth, 2008). Cette dynamique est d'autant plus cruciale qu'elle atténue les effets d'aliénation et les sentiments d'injustice dans des environnements marqués par des inégalités structurelles.

Sur le plan du bien-être, la reconnaissance agit comme un rempart face à l'érosion psychologique liée au travail. Dejourn (2003) montre que la validation du « travail réel » transforme une souffrance potentielle en une source de sens, préservant ainsi l'équilibre psychique des individus. À l'inverse, l'absence de reconnaissance ou de récompenses qu'elles soient financières, institutionnelles ou sociales accroît la vulnérabilité au burnout, en dévalorisant à la fois le travail et les travailleurs (Maslach et Leiter, 2016). Dans une perspective complémentaire, Brun et Dugas (2008) identifient plusieurs formes de reconnaissance (résultats, pratiques de travail, investissement, existence), dont l'articulation renforce le sentiment d'utilité et la loyauté organisationnelle. La reconnaissance existentielle, approfondie par Brun et Laval (2018), favorise un climat de sécurité psychologique qui soutient l'innovation et l'implication.

L'engagement se nourrit également de la qualité des interactions de reconnaissance. Selon la théorie de l'autodétermination, la satisfaction des trois besoins psychologiques

fondamentaux ; autonomie, compétence et appartenance, constitue un socle de motivation intrinsèque durable (Deci et Ryan, 2000). Dans cette perspective, la reconnaissance joue un rôle clé lorsqu'elle valorise les pratiques de travail, l'expertise et l'investissement, légitimant les comportements proactifs et transformant les salariés en acteurs de leur propre développement (Brun et Dugas, 2008). Des études expérimentales confirment ce rôle incitatif, Kosfeld et al. (2014) montrent que la reconnaissance non monétaire, telle que les feedbacks ou distinctions symboliques, agit comme un levier aussi puissant que les récompenses financières.

Ces effets ne sont toutefois pas mécaniques. Kosfeld et al. (2014) nuancent en soulignant que, dans des contextes où le sens du travail est déjà fortement présent, l'ajout de récompenses symboliques peut générer un effet paradoxal de saturation, réduisant la performance. Cela souligne que la reconnaissance doit être conçue comme un levier contextuel, aligné sur les attentes réelles des salariés.

En synthèse, la reconnaissance agit comme un catalyseur du bien-être et de l'engagement individuel. Par son rôle psychosocial, elle renforce le sentiment de valeur des employés, stimule la motivation intrinsèque et soutient la créativité. Ces dynamiques, lorsqu'elles sont cohérentes, consolident une culture collaborative et inclusive (Tschopp et al., 2016), capable de réconcilier les aspirations individuelles avec les objectifs collectifs.

1.1.6.2 Effets sur l'organisation : productivité, rétention et climat social

La reconnaissance ne produit pas seulement des effets au niveau individuel ; elle transforme également les dynamiques organisationnelles en influençant trois dimensions clés ; la productivité, la rétention des talents et le climat social. Lorsqu'elle est intégrée à la culture managériale, elle devient un levier stratégique de performance durable (Brun et Dugas, 2008)

Productivité : Selon Brun et Laval (2018), la reconnaissance des pratiques de travail qu'il s'agisse du savoir-faire, de l'innovation ou de l'investissement invisible incite les

employés à s'approprier leurs missions et à adopter une posture réflexive. Cette observation rejoint les conclusions de Kosfeld et al. (2014), qui montrent que la reconnaissance symbolique (« image rewards ») stimule la coopération et favorise l'amélioration continue.

Rétention des talents : La reconnaissance constitue également un puissant facteur de fidélisation. La théorie de l'autodétermination souligne que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation renforce l'attachement organisationnel (Deci et Ryan, 2000). Dejourn (2011) insiste sur le rôle central de la reconnaissance du travail réel dans la loyauté, tandis que Meyer et al. (1991) montrent que l'engagement affectif, soutenu par la reconnaissance, réduit significativement l'intention de départ.

Climat social : Enfin, le climat organisationnel se nourrit des interactions de reconnaissance. Dans leur analyse, Brun et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance contribue à renforcer la mobilisation et la loyauté collective en valorisant les contributions. Kosfeld et al. (2014) rappellent que les feedbacks sociaux agissent comme catalyseurs de coopération, consolidant ainsi la cohésion d'équipe. À l'inverse, l'absence de reconnaissance authentique entretient un climat de méfiance et de désengagement.

Synthèse : Ces trois dimensions s'entrecroisent pour former un cercle vertueux : une organisation reconnaissante attire et fidélise les talents, qui stimulent à leur tour la performance et renforcent un climat coopératif. Dans des environnements marqués par la centralisation décisionnelle et des pratiques bureaucratiques, ce cycle est d'autant plus crucial qu'il permet de réduire l'écart entre discours managériaux et expériences vécues par les salariés. En ce sens, la reconnaissance ne doit pas être perçue comme un supplément d'âme, mais bien comme une stratégie économique et sociale à part entière, transformant les coûts liés au turnover ou aux tensions sociales en investissements durables de performance et de cohésion.

1.2 CONTEXTE ALGERIEN

1.2.1 Spécificités historiques et socio-économiques

1.2.1.1 Héritage institutionnel et poids du secteur public

L'histoire institutionnelle de l'Algérie indépendante a façonné un modèle d'organisation du travail marqué par la centralité de l'État et la prédominance du secteur public. Dès les années 1960, les entreprises publiques ont été considérées comme des instruments de souveraineté économique et de redistribution sociale, ce qui a renforcé une culture administrative et bureaucratique. Dans ce contexte, la motivation des salariés s'est structurée autour de la rémunération et de la sécurité de l'emploi, considérées comme des leviers essentiels de stabilité. Comme le montrent Salaouatchi et Belghache (2010), la rémunération demeure le premier facteur de motivation dans les entreprises publiques algériennes, car elle permet de satisfaire les besoins physiologiques et de sécurité identifiés par Maslow, avant d'ouvrir la voie aux besoins sociaux et de reconnaissance.

Dans le contexte algérien, la rémunération et les conditions de travail ont longtemps été conçues comme des leviers de cohésion sociale plutôt que comme des instruments de performance individuelle. Hadj Kaddour et Khiat (2017) montrent que, malgré les réformes visant à introduire des primes liées aux résultats, les pratiques des entreprises publiques, notamment dans le secteur énergétique, restent marquées par des logiques administratives et égalitaristes héritées de l'économie planifiée. Le système de rémunération repose largement sur la partie fixe et l'ancienneté, ce qui entretient un sentiment de stagnation et limite la reconnaissance différenciée des performances. Les salariés expriment ainsi une ambivalence : un attachement fort à la stabilité et à la sécurité de l'emploi public.

Les travaux de Medjahdi et Bendiabdellah (2016), menés au sein de l'entreprise NAFTAL à Tlemcen, mettent en évidence que la performance organisationnelle repose en grande partie sur des paramètres humains tels que la cohésion interne, la culture partagée et l'implication collective. Leur enquête montre que la reconnaissance des compétences, la

motivation et le climat de travail constituent des leviers stratégiques pour renforcer l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, cette importance accordée aux dynamiques collectives tend à reléguer au second plan la valorisation individualisée des contributions.

1.2.1.2 Transition économique et montée du secteur privé

L'administration algérienne reste profondément marquée par une forte empreinte bureaucratique héritée de l'histoire coloniale et consolidée après l'indépendance. Comme le montrent Assaba et Amireche (2025), les autorités ont largement compté sur une centralisation administrative pour assurer l'unité nationale et gérer les politiques de développement, ce qui a renforcé des pratiques routinières, rigides et parfois déviantes. Ces caractéristiques, associées à la lenteur des procédures et à la persistance du favoritisme et de la corruption, continuent de limiter la fluidité des réformes et de fragiliser la compétitivité institutionnelle.

Le développement du secteur privé en Algérie s'est accompagné d'une volonté de moderniser les pratiques de management dans les entreprises. Bagdi et Arabi (2018) soulignent que de nombreux dirigeants cherchent à dépasser les logiques familiales et intuitives en introduisant des démarches de rationalisation : recrutement fondé sur les compétences, souci de rentabilité, démarche qualité et stratégies de mise à niveau pour se rapprocher des standards internationaux. Toutefois, ces efforts demeurent hétérogènes : si certaines entreprises tendent vers une gestion plus formalisée, d'autres restent marquées par l'influence d'un management patriarcal et peu structuré.

Parallèlement, le rôle des entreprises familiales s'avère central dans la diversification économique de l'Algérie. Merzouk et Abedou (2015) montrent que ces entreprises constituent une alternative majeure aux hydrocarbures grâce à leur capacité à générer croissance et emploi, surperformant souvent les entreprises non familiales. Leur ancrage local et leur stabilité à long terme renforcent leur résilience face aux crises, leur permettant de soutenir les communautés régionales. Toutefois, leur essor reste limité par des contraintes

institutionnelles persistantes, notamment le manque d'accompagnement et de dispositifs favorisant la durabilité et la croissance.

En somme, la transition économique algérienne a permis l'émergence d'un tissu entrepreneurial privé plus visible et plus diversifié, mais encore fragile. Si certaines entreprises privées adoptent progressivement des pratiques managériales modernes et orientées vers la performance, d'autres continuent d'évoluer dans un environnement marqué par l'incertitude réglementaire et la persistance de logiques bureaucratiques. Cette dualité illustre le caractère inachevé de la transition et les tensions qui en découlent pour la motivation des travailleurs.

1.2.1.3 Mutations sociales et attentes générationnelles

Les mutations sociales depuis les années 1990 ont accentué l'importance de l'éducation et de la qualification dans l'accès à l'emploi. Mansuy et Grelet (2003), à partir de l'exemple français, montrent que la massification scolaire a engendré un risque accru de déclassement et de précarité pour les jeunes diplômés, l'élévation du niveau de formation n'ayant pas toujours été suivie d'opportunités professionnelles correspondantes. Par analogie, ces constats éclairent aussi le contexte algérien, où la hausse de la scolarisation et de l'enseignement supérieur a suscité des attentes de reconnaissance des compétences, souvent déçues par un marché du travail marqué par des rigidités structurelles.

Ouchene (2006) souligne que l'ouverture au marché mondial et la diffusion des nouvelles technologies de l'information ont profondément transformé l'environnement des entreprises algériennes. Celles-ci se trouvent désormais confrontées à l'obligation d'adopter des pratiques de management plus modernes et orientées vers le marché. Toutefois, cette évolution se heurte à des obstacles persistants : rigidité bureaucratique, faible appropriation des outils modernes et retard dans la diffusion d'une véritable culture managériale tournée vers la performance et l'innovation. Ces tensions traduisent la difficulté d'adapter les modèles organisationnels traditionnels aux exigences de compétitivité et de modernisation.

Ainsi, la jeunesse algérienne introduit une double exigence dans les organisations : d'un côté, une attente classique de sécurité et de stabilité, héritée de la culture du secteur public ; de l'autre, une aspiration nouvelle à l'innovation, à l'autonomie et à la reconnaissance. Cette tension illustre la nécessité pour les cadres algériens d'adapter leurs pratiques afin de concilier ces attentes intergénérationnelles, sous peine de voir émerger démotivation et désengagement.

1.2.1.4 Héritages coloniaux et permanences institutionnelles

L'héritage colonial occupe une place centrale dans la compréhension du fonctionnement institutionnel et organisationnel de l'Algérie contemporaine. La colonisation française a profondément bouleversé les structures éducatives, administratives et culturelles du pays. Comme le souligne Sadeg (2014), la politique scolaire coloniale a instauré un système dual profondément inégalitaire. Les écoles coraniques et les médersas traditionnelles furent progressivement marginalisées au profit d'un enseignement en français destiné prioritairement aux Européens et à une minorité d'élites locales. Cette orientation a contribué à la déculturation d'une partie de la société et à la reproduction de fortes disparités sociales et régionales

Au-delà de l'éducation, les institutions administratives mises en place durant la colonisation ont introduit une culture bureaucratique marquée par la centralisation et le contrôle étatique. En Algérie, cette logique trouve un écho particulier dans l'héritage colonial : l'organisation éducative et administrative instaurée par la France a renforcé des structures fortement verticales, limitant les pratiques participatives et alimentant une culture du contrôle plutôt que de la délibération (Sadeg, 2014). Cet héritage explique en partie la persistance d'un management centralisé.

L'héritage colonial a façonné non seulement les pratiques administratives, mais aussi les représentations sociales du travail. En marginalisant les institutions éducatives et sociales traditionnelles, il a consolidé une vision où la loyauté institutionnelle prime sur les dynamiques individuelles. Or, comme le rappellent Gagné et Deci (2005), l'intériorisation

des normes et des comportements organisationnels est largement conditionnée par le contexte institutionnel. Dans le cas algérien, ce processus a été longtemps orienté vers le contrôle et la conformité, au détriment de l'autonomie et de la valorisation des compétences.

En somme, les permanences institutionnelles héritées de la colonisation continuent de peser sur les modes de gestion et sur les attentes professionnelles. Si l'indépendance a marqué une volonté de rupture politique, elle n'a pas effacé les structures administratives et managériales héritées. Ces continuités expliquent en partie les difficultés actuelles à promouvoir des formes de valorisation plus individualisées et adaptées aux mutations sociales et générationnelles.

1.2.2 Pratiques managériales et gestion des ressources humaines en Algérie

1.2.2.1 Rémunération et motivation matérielles

Dans le contexte algérien, la rémunération a longtemps constitué le levier central de motivation, en particulier dans les entreprises publiques. L'étude de Salaouatchi et Belghache (2010), menée auprès de l'ENAG et de VERITAL, montre que les cadres sont sensibles aux responsabilités déléguées et au contenu des tâches, tandis que les agents de maîtrise et les exécutants privilégient la sécurité de l'emploi et les avantages matériels. Ces résultats traduisent le poids d'un héritage institutionnel marqué par la recherche de stabilité, où les bénéfices sont distribués de manière uniforme plutôt que différenciée selon la performance individuelle.

Cependant, plusieurs recherches récentes soulignent les limites d'une approche exclusivement centrée sur le salaire. L'étude empirique de Tabet Derraz et Selhami (2014), menée auprès du Groupe SAIDAL à Oran, montre que, si la rémunération demeure un levier essentiel, son efficacité à long terme dépend de systèmes différenciés et individualisés, capables de répondre aux besoins psychosociaux des salariés. De leur côté, Hadj Kaddour et Khiaat (2017) observent que la rémunération globale exerce bien un effet positif sur les

déterminants psychologiques de la performance, mais que cet impact reste conditionné par la perception d'équité et de justice dans son attribution.

Ainsi, la dépendance historique à la rémunération traduit la prégnance d'une culture de sécurité héritée du secteur public. Dans les entreprises privées, les recherches montrent toutefois que, bien qu'indispensable, elle ne suffit pas à motiver durablement les salariés. Comme le rappellent Tabet Derraz et Selhami (2014), l'efficacité des politiques salariales repose sur leur articulation avec d'autres leviers, tels que la valorisation des compétences et l'ouverture à la participation des employés. À défaut, le salaire tend à être perçu comme une simple contrepartie financière, sans effet structurant sur l'engagement.

En Algérie, la rémunération conserve ainsi une fonction double : elle constitue à la fois un socle de sécurité dans un environnement marqué par l'instabilité économique et un signe tangible de valorisation. Toutefois, elle ne peut, à elle seule, soutenir une motivation durable. Son efficacité repose sur sa combinaison avec d'autres leviers, tels que le feedback, l'équité dans l'évaluation et des perspectives de carrière claires. Comme le soulignent Gagné et Deci (2005), les récompenses financières ne stimulent véritablement la motivation que lorsqu'elles s'accompagnent d'un sentiment d'autonomie et de compétence.

1.2.2.2 Management participatif et styles de leadership

L'organisation des entreprises publiques en Algérie a longtemps reposé sur un mode de management centré sur l'autorité hiérarchique et la sécurité de l'emploi. Salaouatchi et Belghache (2010) soulignent que cette logique hiérarchique limite l'émergence d'un management participatif et réduit la reconnaissance à une dimension essentiellement institutionnelle.

À l'inverse, d'autres recherches mettent en évidence l'importance croissante des paramètres humains dans la performance organisationnelle. Medjahdi et Bendiabdellah (2016), à travers leur étude sur NAFTAL Tlemcen, montrent que la communication, la

culture d'entreprise, le leadership et la participation des salariés constituent des leviers essentiels. Leurs résultats confirment que la qualité du climat social et l'implication collective favorisent la reconnaissance et renforcent la satisfaction professionnelle.

Cette évolution se retrouve également dans certaines entreprises privées. Bagdi et Arabi (2018) observent que des cadres adoptent un style de gestion participative, fondé sur la communication, le partage des responsabilités et la confiance. Ce mode de management favorise un climat organisationnel plus sain et suscite un engagement accru des salariés.

Enfin, l'essor de pratiques plus participatives s'inscrit dans un contexte marqué par des mutations sociales et générationnelles. Les jeunes salariés revendiquent davantage d'autonomie, de feedback et de participation. Comme le rappellent Gagné et Deci (2005), la motivation durable repose sur la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation, que favorisent précisément les pratiques de leadership participatif. Le défi des organisations algériennes est donc de dépasser les logiques de contrôle héritées de l'histoire pour instaurer des formes de management plus authentiques, inclusives et adaptées aux aspirations des nouvelles générations.

1.2.2.3 Formation, évaluation et gestion des carrières

La formation et l'évaluation des compétences occupent une place stratégique dans la gestion des ressources humaines en Algérie, mais elles demeurent fortement marquées par les logiques institutionnelles héritées du secteur public. Historiquement, les dispositifs de développement professionnel ont été conçus comme des outils collectifs de qualification, plutôt que comme des leviers individualisés.

Dans une étude menée au sein de l'entreprise publique NAFTAL, Hamiche et Zerarka (2018) montrent que la formation continue constitue un levier central de développement des compétences et peut être vécue comme une source de motivation lorsqu'elle est perçue comme un investissement organisationnel. Toutefois, ses effets demeurent limités si les conditions de travail et les perspectives de carrière ne suivent pas : manque d'autonomie,

faible valorisation ou absence d'évolution professionnelle. Les auteurs soulignent ainsi que l'impact réel de la formation dépend moins de son contenu que du contexte organisationnel qui en permet ou non la valorisation.

La question de l'évaluation illustre également ces tensions. Belghanami (2018), dans le cas de Sonelgaz, met en évidence un déficit de clarté et de communication : une part importante des salariés ignore les critères retenus et se dit insatisfaite des résultats obtenus, ce qui alimente un sentiment d'iniquité. Pour que l'évaluation remplisse pleinement son rôle motivateur, elle doit reposer sur des critères connus, partagés et perçus comme équitables, condition encore difficile à atteindre dans un contexte bureaucratique.

Les trajectoires de carrière confirment cette logique. Hamiche et Zerarka (2018) observent que la formation continue est perçue comme une forme de reconnaissance des compétences, mais son impact reste limité lorsque les promotions demeurent conditionnées par l'ancienneté et la hiérarchie plutôt que par la performance ou l'acquisition de nouvelles compétences. Cette logique engendre un sentiment de stagnation. Dans le même sens, Merad et Tebaibia (2023) soulignent que la motivation n'exerce un effet durable sur la satisfaction que lorsqu'elle repose sur des pratiques de reconnaissance équitables et crédibles. Ces résultats rejoignent les constats de Mahida et Dif (2021), qui mettent en avant le rôle central de l'équité dans les processus managériaux comme condition essentielle de la motivation intrinsèque.

En Algérie, la formation, l'évaluation et la gestion des carrières restent marquées par des logiques bureaucratiques qui freinent leur potentiel transformateur. Leur efficacité dépend désormais de leur capacité à dépasser ces héritages institutionnels pour instaurer des pratiques plus équitables, transparentes et adaptées aux aspirations contemporaines des salariés.

1.3 RECONNAISSANCE AU TRAVAIL EN ALGERIE

1.3.1 Santé et bien-être au travail

Les travaux de Remmas (2017) sur les professionnels paramédicaux en Algérie montrent que la surcharge de travail et le manque de soutien organisationnel exposent les soignants à des déséquilibres psychologiques marqués par l'épuisement, l'agressivité et la dépression. L'étude souligne en particulier que l'absence de reconnaissance institutionnelle du travail accompli alimente la souffrance psychique et fragilise le rapport au métier.

Dans une autre recherche, Remmas (2018) observe que, bien que les services de médecine du travail soient conçus pour prévenir les risques psychosociaux, leur action reste souvent en deçà des attentes des soignants. L'absence de soutien organisationnel et de reconnaissance explicite réduit la portée de ces dispositifs, qui se limitent alors à une prévention formelle, sans effet réel sur la diminution du stress et de l'épuisement professionnel.

Ait Sahel et al. (2021) confirment que la reconnaissance est perçue comme une valeur morale centrale dans l'exercice médical. Leur enquête au CHU Khalil Amrane de Béjaïa révèle que l'absence de reconnaissance institutionnelle, qu'il s'agisse de promotions, de soutien organisationnel ou de perspectives de carrière, fragilise la motivation des médecins. À l'inverse, la reconnaissance interpersonnelle, exprimée par la considération des supérieurs hiérarchiques, la solidarité des collègues ou la gratitude des patients, contribue à renforcer la résilience et la satisfaction professionnelle.

Ainsi, les travaux algériens soulignent une relation étroite entre reconnaissance, santé et bien-être au travail. Dans un environnement marqué par la prégnance de la bureaucratie et la centralité de la rémunération, la reconnaissance immatérielle, qu'il s'agisse d'attention, d'écoute ou de validation des compétences, apparaît comme un levier stratégique pour préserver la santé psychologique des salariés. Ces résultats rejoignent les apports de la théorie de l'autodétermination, selon laquelle la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie,

de compétence et de relation est indispensable au bien-être et à la motivation durable (Gagné et Deci, 2005).

1.3.2 Satisfaction, motivation et justice organisationnelle

Merad et Tebaibia (2023) confirment, à travers une enquête quantitative, que la reconnaissance influence directement la satisfaction professionnelle en renforçant la motivation, à condition que les dispositifs soient perçus comme équitables et crédibles.

Dans le même sens, Mahida et Dif (2021) mettent en évidence le rôle central de la justice organisationnelle dans la motivation intrinsèque. Lorsque les pratiques de gestion sont perçues comme transparentes et équitables, qu'il s'agisse de la répartition des tâches, des promotions ou des évaluations, elles favorisent l'engagement et la loyauté. À l'inverse, l'opacité et le favoritisme alimentent la démotivation et le désengagement. Ces constats rejoignent ceux de la littérature internationale, où la justice perçue est identifiée comme une condition nécessaire à l'authenticité de la reconnaissance (Brun et Dugas, 2008 ; Colquitt et al., 2001).

Fekir (2021) identifie pour sa part quatre dimensions déterminantes du rendement des travailleurs : les récompenses directes et indirectes, ainsi que la motivation par le groupe et par la participation. Il souligne que ces facteurs, financiers et non financiers, interagissent de manière transversale et que l'absence de reconnaissance affaiblit l'effet des autres leviers, y compris matériels, confirmant ainsi la centralité de ce concept dans la performance organisationnelle.

En somme, les recherches menées en Algérie confirment que la satisfaction au travail repose moins sur la nature des récompenses que sur la perception de justice et d'équité dans leur attribution. La reconnaissance authentique, en reliant motivation et justice organisationnelle, devient alors un facteur essentiel de mobilisation et de fidélisation des salariés, particulièrement dans un contexte encore marqué par des héritages bureaucratiques et par une centralité excessive des incitations matérielles.

1.3.3 Climat organisationnel et culture de la reconnaissance

Dans le cas du Ministère des Finances, Zouadi (2018) montre que la qualité du climat organisationnel conditionne directement la motivation et la reconnaissance perçue par les salariés. Lorsque la gestion repose sur l'équité et la transparence, qu'il s'agisse des décisions, de la rémunération ou de la communication, elle favorise l'engagement et la fidélité des employés. À l'inverse, un climat marqué par la centralisation des décisions, l'opacité et un système d'évaluation perçu comme injuste génère démotivation et sentiment d'injustice, limitant ainsi l'efficacité des pratiques formelles de reconnaissance.

Meridja et Lalaoui (2020) montrent, dans le cas de Tchén-Lait Candia, que la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 a favorisé l'implication du personnel et renforcé la communication interne, contribuant ainsi à instaurer un climat organisationnel plus participatif. Cette démarche a amélioré la satisfaction des travailleurs en valorisant leurs compétences et en mobilisant leur engagement collectif. Leur étude met en évidence que la reconnaissance, lorsqu'elle est intégrée dans la culture organisationnelle, dépasse les simples incitations matérielles pour devenir un levier de cohésion sociale et de performance collective.

Ces résultats rejoignent les travaux internationaux qui soulignent que la reconnaissance ne peut être efficace que lorsqu'elle s'inscrit dans une culture organisationnelle authentique et partagée (Brun et Dugas, 2008). Merad et Tebaibia (2023) montrent que la reconnaissance, en renforçant la perception de justice et d'équité, favorise la cohésion organisationnelle et contribue à transformer le climat de travail en un espace de valorisation collective.

En somme, le climat organisationnel agit comme un médiateur entre les dispositifs formels de reconnaissance et leur réception par les salariés. Lorsqu'il repose sur l'équité, la participation et la transparence, il favorise une véritable culture de la reconnaissance, capable de renforcer à la fois le bien-être individuel et la performance organisationnelle. Dans le cas contraire, la reconnaissance reste perçue comme superficielle, ce qui accentue le risque de démotivation et d'inefficacité managériale.

1.3.4 Dynamiques sectorielles et études de cas

1.3.4.1 Entreprises publiques : entre rigidité bureaucratique et initiatives locales

Les entreprises publiques algériennes constituent un terrain privilégié pour analyser la reconnaissance au travail, car elles concentrent à la fois les héritages institutionnels de la période post-indépendance et les tentatives récentes de modernisation managériale. Héritées d'un modèle économique étatiste, elles se caractérisent par une organisation hiérarchisée où la reconnaissance s'exprime principalement à travers des dispositifs matériels standardisés, tels que les salaires et les primes.

Comme l'ont déjà montré Salaouatchi et Belghache (2010), la rémunération demeure un levier central, mais limité, son effet incitatif s'affaiblissant lorsqu'elle est perçue comme banalisée et uniforme. De même, Hadj Kaddour et Khat (2017) soulignent que les systèmes de rémunération globale, encore largement fondés sur l'ancienneté et la partie fixe, alimentent un sentiment d'injustice lorsqu'ils manquent de transparence.

Au-delà de ces constats, certaines études mettent en évidence des évolutions. Medjahdi et Bendiabdellah (2016) montrent que la performance organisationnelle peut être renforcée par la communication, la culture d'entreprise et la participation des salariés, ouvrant ainsi des perspectives pour dépasser les rigidités bureaucratiques.

Ces résultats traduisent un paradoxe : si les entreprises publiques restent dominées par une culture bureaucratique qui limite la reconnaissance authentique, elles constituent également des espaces où émergent des pratiques innovantes à l'échelle locale. Selon Merad et Tebaibia (2023), l'efficacité des dispositifs de motivation dépend largement de la crédibilité perçue par les salariés, ce qui confère un rôle stratégique aux initiatives locales pour instaurer un climat de reconnaissance plus authentique.

En somme, les entreprises publiques algériennes illustrent une tension entre la permanence d'un modèle bureaucratique hérité et l'émergence de pratiques managériales renouvelées. Si les dispositifs institutionnels demeurent marqués par la rigidité et

l'uniformité, les initiatives locales ouvrent la voie à une reconnaissance plus individualisée et relationnelle, condition nécessaire pour réconcilier performance et bien-être au travail.

1.3.4.2 Secteur privé et multinationales : nouvelles pratiques de GRH

Contrairement aux entreprises publiques marquées par la rigidité bureaucratique, le secteur privé et certaines multinationales en Algérie tendent à expérimenter des pratiques managériales plus ouvertes et participatives. Bagdi et Arabi (2018) soulignent que plusieurs entreprises privées cherchent à moderniser leurs modes de gestion en mettant l'accent sur la participation des salariés, la communication et le partage des responsabilités. Ces démarches, qui favorisent la confiance et l'implication, contribuent à renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs, en contrastent avec le formalisme et la centralisation encore dominants dans le secteur public.

Les grandes entreprises privées apparaissent ainsi comme des espaces d'expérimentation managériale. Plusieurs recherches (Bagdi et Arabi, 2018 ; Meridja et Lalaoui, 2020) montrent que la reconnaissance des efforts et la valorisation des compétences constituent des leviers stratégiques de compétitivité. L'introduction de systèmes d'évaluation de la performance et de dispositifs de formation continue contribue à consolider le sentiment de reconnaissance des employés et à fidéliser la main-d'œuvre qualifiée, dans une logique de convergence avec les standards internationaux de gestion des talents.

Les filiales de multinationales implantées en Algérie, notamment dans les secteurs industriel et agroalimentaire, tendent également à diffuser des pratiques de GRH inspirées de standards internationaux. Meridja et Lalaoui (2020) soulignent que la certification ISO 9001 obtenue par Tchén-Lait Candia a permis de renforcer la reconnaissance des travailleurs grâce à des mécanismes de valorisation des compétences, de participation aux décisions et de transparence organisationnelle. Leur enquête révèle que ces pratiques dépassent les seules incitations matérielles, en intégrant des dimensions relationnelles et symboliques de reconnaissance. La reconnaissance inclut alors la participation aux processus décisionnels et la valorisation symbolique de l'engagement professionnel.

Ces évolutions se heurtent toutefois à certaines limites. Hadj Kaddour et Khiat (2017) montrent que, dans de nombreuses entreprises algériennes, les systèmes de rémunération globale restent marqués par une logique uniforme, où la perception d'équité joue un rôle déterminant. Lorsque la justice dans l'attribution des primes et avantages n'est pas garantie, la rémunération perd son pouvoir motivateur et génère frustration et démobilitation. Ces constats rejoignent ceux de Tabet Derraz et Selhami (2014), pour qui l'efficacité des incitations financières dépend étroitement de leur articulation avec des dispositifs de reconnaissance qualitative, tels que le feedback, les perspectives de carrière et la participation, permettant de dépasser une logique strictement pécuniaire.

En somme, le secteur privé et les multinationales introduisent en Algérie des pratiques de GRH qui se distinguent du modèle bureaucratique public en intégrant davantage la reconnaissance symbolique et participative. Confrontées à la compétition et à la nécessité de fidéliser leurs talents, ces organisations apparaissent comme des vecteurs de diffusion de pratiques managériales hybrides, combinant incitations matérielles et reconnaissance relationnelle. Toutefois, la persistance d'une focalisation excessive sur la rémunération souligne que la transition vers une véritable culture de reconnaissance reste inachevée.

1.3.4.3 Professions spécifiques : santé, éducation, industrie

Dans le secteur de la santé, Ait Sahel et al. (2021) montrent que la reconnaissance constitue une valeur éthique fondamentale. Leur enquête au CHU Khalil Amrane de Béjaïa souligne que l'absence de reconnaissance institutionnelle fragilise l'engagement des médecins, particulièrement dans des conditions de travail difficiles. À l'inverse, la reconnaissance interpersonnelle, exprimée par le soutien des pairs, la considération des supérieurs ou la gratitude des patients, renforce la motivation et l'identité professionnelle. Ces résultats confirment que la reconnaissance dépasse les dimensions matérielles pour s'inscrire dans une logique de respect et de dignité au travail.

Dans le champ de l'éducation, la reconnaissance se traduit avant tout par la valorisation des compétences pédagogiques et la légitimité accordée aux enseignants dans l'exercice de

leur mission. Selon Fekir (2021), la reconnaissance et l'équité figurent parmi les déterminants centraux du rendement des travailleurs algériens. Bien que son analyse ne cible pas spécifiquement le secteur éducatif, ces résultats éclairent les dynamiques de reconnaissance attendues dans ce domaine, où la transparence et les perspectives de carrière jouent un rôle majeur dans la motivation des enseignants. Ces constats rejoignent les travaux de Mahida et Dif (2021) sur la justice organisationnelle, qui soulignent que la transparence et l'équité sont des conditions indispensables pour que la reconnaissance ait un effet motivateur durable.

Dans l'industrie, la reconnaissance est étroitement liée à la valorisation des compétences et à l'implication collective. L'étude de Medjahdi et Bendiabdellah (2016) sur NAFTAL Tlemcen montre que des paramètres humains, tels que la communication, la motivation, la culture d'entreprise et la participation des salariés constituent des leviers essentiels de performance organisationnelle. De leur côté, Hamiche et Zerarka (2018) soulignent que la formation continue, en favorisant le développement des compétences à NAFTAL Béjaïa, est perçue par les salariés comme une marque de reconnaissance et un facteur de fidélisation. Ces résultats suggèrent que, dans le secteur industriel, la reconnaissance combine incitations matérielles et valorisation des compétences, rejoignant ainsi les logiques observées dans le secteur privé.

Ainsi, l'analyse sectorielle révèle que la reconnaissance au travail en Algérie n'est pas uniforme : elle prend des formes spécifiques selon les professions. Dans la santé, elle est d'abord une exigence éthique ; dans l'éducation, elle repose sur la justice et la légitimité professionnelle ; dans l'industrie, elle s'exprime par la valorisation des compétences techniques et l'implication collective. Ces dynamiques confirment que la reconnaissance doit être adaptée aux spécificités de chaque métier, tout en s'inscrivant dans une culture organisationnelle plus large fondée sur la transparence, l'équité et la valorisation des individus.

1.3.5 État du champ de la recherche sur la reconnaissance au travail en Algérie

La reconnaissance au travail bénéficie de plusieurs décennies de recherches internationales riches et nuancées. Dans les pays du Nord, elle est abordée selon une perspective multidimensionnelle, intégrant la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), la philosophie sociale de la reconnaissance (Honneth, 2008 ; Renault, 2004) et les approches organisationnelles contemporaines (Brun et Dugas, 2008 ; Kosfeld et al., 2014). Ces modèles considèrent la reconnaissance comme un levier stratégique reliant bien-être, engagement et performance collective. À travers des dispositifs expérimentaux et longitudinaux, la recherche internationale articule les effets de la reconnaissance à plusieurs niveaux d'analyse : individuel, d'équipe et organisationnel, tout en mesurant ses impacts sur la santé psychologique et la cohésion sociale au travail.

Cependant, ces approches dominantes reposent sur des modèles où l'autonomie, la transparence et la valorisation individuelle constituent les piliers de la performance. Plusieurs auteurs soulignent que ces référentiels, issus des milieux anglo-saxons et d'Europe du Nord, traduisent une vision libérale du travail peu adaptée aux sociétés où les hiérarchies demeurent marquées et où les valeurs collectivistes structurent les relations professionnelles (Roche, 2018 ; Brun et Laval, 2018). En Algérie comme ailleurs au Maghreb, ces modèles trouvent rapidement leurs limites. La recherche sur la reconnaissance au travail reste ainsi dominée par des paradigmes importés, souvent inadaptés aux réalités locales.

En Algérie, les travaux empiriques demeurent éparés. Bien que certaines études récentes aient tenté d'explorer les articulations entre reconnaissance, justice organisationnelle et performance (Fekir, 2021 ; Merad et Tebaibia, 2023), elles se limitent à des analyses sectorielles ponctuelles. Ces travaux décrivent davantage les pratiques observées sans en expliciter les ressorts psychosociaux ou symboliques. Plusieurs auteurs soulignent également l'absence de cadres théoriques contextualisés permettant de construire un paradigme endogène intégrant les dimensions culturelles, économiques et institutionnelles propres au contexte algérien (Salaouatchi et Belghache, 2010 ; Hadj Kaddour et Khiat, 2017).

Cette situation est décrite dans la littérature comme se manifestant de plusieurs façons. Les études existantes privilégient une approche descriptive centrée sur la motivation ou la satisfaction professionnelle, sans les articuler à un cadre théorique robuste. Elles traitent la reconnaissance comme un prolongement de la rémunération ou de la justice organisationnelle, plutôt que comme un objet d'étude autonome. Les travaux menés dans les entreprises publiques ou parapubliques se concentrent sur des thématiques connexes, rémunération, formation, climat de travail, sans interroger la dimension symbolique et relationnelle de la reconnaissance. Des auteurs comme Medjahdi et Bendiabdellah (2016) soulignent que ces approches restent limitées et difficilement généralisables. Les études du secteur de la santé adoptent souvent des approches éthiques ou psychologiques, mais sans proposer de modèles généralisables (Merzouk et Abedou, 2015). Cette dispersion limite la comparabilité des résultats et entrave la constitution d'un cadre analytique unifié.

La recherche algérienne demeure marquée par une conception instrumentale de la reconnaissance, centrée sur la récompense extrinsèque et la valorisation hiérarchique. Cette orientation découle d'un héritage bureaucratique profond. La reconnaissance y est perçue comme un mécanisme administratif plutôt que comme une interaction symbolique et intersubjective. Le déficit méthodologique accentue ce décalage : la plupart des études reposent sur des enquêtes transversales descriptives et sectorielles. Elles n'approfondissent ni les dynamiques relationnelles ni les effets structurels à long terme. Ce manque de rigueur freine la comparabilité internationale des données et entrave la consolidation d'un champ scientifique autonome.

Ainsi, la reconnaissance au travail apparaît comme un phénomène universel, mais pluriel. Partout, elle conditionne la satisfaction, la motivation et la performance organisationnelle, mais ses formes et modalités varient considérablement selon les contextes institutionnels et culturels. Dans le cas algérien, il est urgent de développer un paradigme endogène de la reconnaissance. Il doit articuler les apports universels des théories avec les spécificités culturelles et institutionnelles locales. Sur le plan scientifique, cette démarche permettrait de dépasser les clivages entre motivation extrinsèque et intrinsèque, tout en

intégrant des valeurs centrales telles que la solidarité, la hiérarchie et la stabilité professionnelle. Elle offrirait une grille d'analyse pour comprendre comment les acteurs algériens conçoivent la valeur du travail, la légitimité des récompenses et le mérite au sein des organisations. Sur le plan pratique, elle contribuerait à accompagner les transformations des entreprises publiques et privées engagées dans des processus de modernisation, en identifiant les leviers d'action susceptibles d'améliorer la motivation et la rétention du personnel. Enfin, elle alimenterait le dialogue entre chercheurs et praticiens pour intégrer la reconnaissance au cœur des politiques de ressources humaines et des stratégies de performance.

C'est précisément à ce vide qu'il convient de répondre. Cette recherche poursuit un objectif fondamental : explorer et comprendre comment la reconnaissance au travail se manifeste concrètement dans les organisations algériennes et les effets qu'elle produit, en tenant compte de leurs particularités institutionnelles, culturelles et managériales. Cette exploration permettra de produire des savoirs situés et contextualisés, directement opérationnels pour la réalité algérienne. Elle contribuera ainsi à la consolidation d'un champ scientifique autonome et pertinent sur la reconnaissance au travail en Algérie, loin des importations théoriques inadaptées.

CHAPITRE 2

CADRE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre présente les choix méthodologiques qui soutiennent cette recherche. Ancrée dans une démarche de recherche praticienne, elle s'appuie à la fois sur une expérience professionnelle de plus de dix ans en Algérie et sur une réflexion analytique rigoureuse. Après avoir précisé les fondements épistémologiques et les considérations éthiques, ce chapitre expose la stratégie méthodologique retenue et montre comment la posture théorique adoptée permet d'éclairer les dynamiques de reconnaissance au travail dans le contexte algérien.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Toute recherche repose sur une conception de la connaissance. Dans ce mémoire, l'assise épistémologique retenue est le constructivisme pragmatique, une approche qui, selon Albert et Couture (2013), considère le savoir non pas comme la découverte d'une réalité objective universelle, mais comme une construction située, façonnée par les interactions sociales et les expériences individuelles. La validité d'un savoir ne se mesure donc pas à sa prétention d'objectivité absolue, mais à sa capacité à éclairer l'action et à orienter les pratiques. Cette posture accorde une place centrale au contexte et à la subjectivité.

Elle s'oppose au positivisme, qui vise l'universalité et l'objectivité totale. Comme le soulignent Boucherf (2016) et Gohier (2004), chaque contexte culturel et organisationnel génère des formes particulières de phénomènes sociaux, et l'intelligibilité de ces phénomènes dépend du sens que les acteurs eux-mêmes leur attribuent. Dans le cas de la reconnaissance au travail en Algérie, cette perspective se révèle particulièrement pertinente. Les dynamiques de valorisation professionnelle y reposent sur des logiques d'interaction complexes, des cultures organisationnelles spécifiques et des héritages collectifs singuliers. Pour les comprendre, il faut une approche capable d'explorer la diversité des expériences vécues et des significations subjectives.

C'est précisément ce que permet l'autopraxéographie, méthode développée par Albert (2025). Elle se distingue par sa capacité à transformer des récits contextualisés en savoirs utilisables. L'expérience vécue du praticien est confrontée aux cadres théoriques existants afin de produire des connaissances génériques, compréhensibles et actionnables dans divers contextes organisationnels. Cette articulation entre vécu singulier et concepts théoriques permet de dépasser les explications convenues et d'enrichir la compréhension d'un phénomène aussi complexe que la reconnaissance au travail.

Enfin, l'interdisciplinarité constitue un pilier de ce positionnement. Croiser les apports de la gestion, de la sociologie, de la philosophie et de la psychologie du travail permet de saisir la reconnaissance dans toute sa richesse conceptuelle et pratique. Cette approche multidimensionnelle, défendue par Albert (2025), renforce la validité des résultats et favorise leur transférabilité vers d'autres contextes organisationnels comparables.

Bien que cette recherche s'inscrive principalement dans un constructivisme pragmatique, certaines analyses mobilisent également une sensibilité critique, notamment lorsque les dynamiques de reconnaissance sont éclairées à travers des enjeux structurels tels que l'héritage institutionnel ou les rapports de pouvoir. Cette nuance permet de reconnaître la dimension sociopolitique du phénomène étudié, sans pour autant s'éloigner de l'ancrage pragmatique de la démarche

Dans cette continuité, le choix méthodologique de l'autopraxéographie s'impose naturellement. Il permet de mobiliser l'expérience vécue du chercheur-praticien comme matériau scientifique, tout en l'articulant aux cadres théoriques existants. La section suivante en précise les fondements et les modalités.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

2.2.1 Choix de la méthode

L'autopraxéographie s'impose comme la méthode privilégiée de cette recherche, car elle répond aux défis spécifiques que pose l'étude de la reconnaissance au travail. Albert

(2025) décrit cette approche comme un moyen d'accéder à des dimensions subjectives et implicites telles que les perceptions, les gestes informels et les dynamiques relationnelles, qui échappent aux approches méthodologiques classiques comme les questionnaires ou les entretiens standardisés. Bien que son propos porte sur la complexité entrepreneuriale, cette logique peut être transposée à l'analyse de la reconnaissance au travail, laquelle repose elle aussi sur des signes tacites et des interactions informelles difficiles à saisir par des instruments de mesure traditionnels. L'autopraxéographie offre ainsi un accès privilégié à ces réalités vécues, en transformant l'expérience du praticien en matériau scientifique soumis à une analyse réflexive rigoureuse.

La subjectivité des acteurs constitue un élément central de cette compréhension. Le ressenti d'injustice, la perception de favoritisme ou l'interprétation de gestes managériaux varient selon les histoires personnelles, les attentes et les références culturelles des individus. Albert (2025) souligne que l'autopraxéographie permet de considérer ces subjectivités comme des données essentielles, plutôt que de les réduire à de simples biais. Dehbi et Angade (2019) rappellent également que le choix épistémologique en sciences de gestion demeure fondamental pour intégrer la complexité des phénomènes organisationnels, notamment lorsque les dimensions contextuelles structurent davantage la réalité que les seules règles formelles.

Cette approche offre en outre une compréhension authentique des dynamiques réelles, en dehors de toute intervention artificielle. Là où un chercheur externe risque de modifier les comportements par sa seule présence, le praticien déjà intégré observe naturellement les interactions quotidiennes, les tensions souterraines et les justifications officieuses. Cette proximité crée les conditions d'une intelligibilité progressive des phénomènes organisationnels.

L'autopraxéographie bénéficie également d'une légitimité intrinsèque. Le chercheur, membre à part entière des organisations étudiées, n'intervient pas comme observateur extérieur ni comme consultant mandaté. Cette continuité favorise la confiance et permet une réflexivité prolongée : les situations peuvent être revisitées, contextualisées et comparées

dans le temps. Cette immersion dans le terrain offre ainsi une saisie nuancée des dynamiques organisationnelles, où l'intimité institutionnelle facilite une perception fine des enjeux implicites (Albert, 2025 ; Dehbi et Angade, 2019).

Enfin, Albert (2025) souligne que l'autopraxéographie instaure un dialogue fécond entre vécu singulier et concepts théoriques. Les théories ne sont pas appliquées mécaniquement, mais mises en résonance avec l'expérience vécue. Ce va-et-vient dialectique permet de dépasser les explications convenues et d'enrichir l'intelligibilité d'un phénomène aussi complexe que la reconnaissance au travail. L'articulation entre particulier et universel constitue ainsi la clé d'une compréhension authentique.

Ainsi, l'autopraxéographie apparaît comme la méthode la plus pertinente pour appréhender la reconnaissance au travail dans toute sa complexité. Elle valorise l'immersion du chercheur comme ressource scientifique et inscrit l'analyse dans une démarche réflexive rigoureuse. La section suivante précise le processus concret de mise en œuvre de cette approche et les étapes qui transforment l'expérience vécue en matériau scientifique analysé.

2.2.2 Processus de la méthode

L'autopraxéographie repose sur une démarche méthodologique structurée en plusieurs étapes. Albert et Couture (2013) distinguent trois moments essentiels : la rédaction du récit d'expérience, l'analyse réflexive permettant de prendre du recul, puis la transformation de ce matériau en savoirs génériques. Autrement dit, le processus consiste d'abord à écrire le vécu de manière spontanée, ensuite à le retravailler en adoptant une posture critique, et enfin à en dégager des connaissances transférables vers d'autres contextes. Cette articulation entre narration, réflexivité et élaboration de savoirs praticables témoigne de la volonté de dépasser le simple témoignage pour construire une compréhension scientifique des pratiques.

La première phase consiste à rédiger des récits détaillés et sincères, à la première personne et au passé. Cette écriture rétrospective vise à restituer la richesse des événements et des émotions sans tentative immédiate d'interprétation. Albert et Michaud (2016)

qualifient cette étape de « narration naïve », une expression qui souligne l'authenticité du matériau empirique.

La deuxième phase correspond à la prise de distance réflexive. Le chercheur relit et reformule ses récits afin d'en clarifier les éléments essentiels, ce qui constitue un travail de distanciation vis-à-vis du vécu initial. Ce mouvement de réélaboration analytique permet de dépasser une appréhension strictement subjective ou émotionnelle pour adopter une posture critique fondée sur une mise en perspective rigoureuse. Le va-et-vient entre souvenirs personnels et apports extérieurs, qu'il s'agisse de littérature scientifique, de cadres théoriques multidisciplinaires ou de retours de pairs, joue ici un rôle central. Comme le soulignent Albert et Michaud (2016), la confrontation entre expérience vécue et références théoriques favorise l'identification de schémas récurrents, de tensions implicites et de points de bascule, ce qui contribue à renforcer la profondeur analytique et la validité scientifique du travail réflexif.

Afin de renforcer la rigueur méthodologique, un processus de distanciation analytique formalisé a été mis en place tout au long de la démarche. Après la rédaction des récits sous forme de narration naïve, une série de relectures successives a permis d'identifier les éléments saillants, de repérer les biais interprétatifs potentiels et de distinguer les réactions émotionnelles immédiates des dimensions structurelles ou organisationnelles. Cette distanciation s'est appuyée sur une confrontation systématique entre les expériences vécues, les cadres théoriques mobilisés et les apports de la littérature scientifique, permettant d'inscrire les situations observées dans des dynamiques conceptuelles plus larges. Des allers-retours continus entre les récits, les concepts et les retours de pairs ont contribué à objectiver progressivement l'analyse et à transformer le vécu subjectif en matériau scientifique. Cette formalisation explicite du recul analytique constitue un élément central de la crédibilité de la démarche autopraxéographique et répond à l'exigence de transparence méthodologique attendue dans une recherche de maîtrise

Enfin, la troisième phase, la construction de savoirs génériques, vise à dépasser la singularité du vécu individuel pour dégager des principes analytiques et des modèles transférables. Les connaissances issues du parcours réflexif ne demeurent pas cantonnées à l'expérience personnelle ; elles sont structurées et mises en forme afin de répondre à des problématiques comparables dans d'autres contextes organisationnels. Ces savoirs prennent la forme de recommandations, de modèles d'action ou de principes applicables, leur validité reposant sur leur capacité à éclairer et à outiller d'autres praticiens (Albert, 2025). L'autopraxéographie assure ainsi la communication et la validation collective de ces savoirs, en veillant à ce que leur utilité et leur pertinence soient reconnues par la communauté scientifique et professionnelle.

Il convient de souligner que ce processus n'est pas strictement séquentiel, mais s'inscrit dans une logique itérative et spiralaire où les phases s'enrichissent mutuellement. Les récits peuvent être revisités à la lumière des cadres théoriques, tandis que certaines situations vécues viennent questionner ou nuancer les concepts établis. Ce mouvement continu entre narration, réflexivité, confrontation théorique et généralisation constitue la force et l'originalité de l'autopraxéographie, en permettant de transformer l'expérience singulière du praticien en une véritable contribution scientifique et méthodologique à l'étude de la reconnaissance au travail en contexte algérien.

Ainsi, si l'autopraxéographie constitue une méthode pertinente et féconde pour l'étude de la reconnaissance au travail, elle présente néanmoins certaines limites qu'il convient d'examiner afin d'en préciser la portée.

2.2.3 Les limites

L'examen des limites de l'autopraxéographie constitue une étape essentielle pour situer avec justesse la portée de cette démarche et renforcer la crédibilité scientifique de la recherche. Comme toute méthode qualitative, elle présente des contraintes inhérentes à sa nature réflexive et située, qu'il convient de reconnaître explicitement (Albert et Michaud, 2016).

Une première limite tient à la subjectivité du praticien-chercheur. Les récits produits sont nécessairement influencés par sa mémoire, ses émotions et ses cadres de référence. Même si la réflexivité permet de mettre en évidence ces biais et de les contextualiser, elle ne peut les supprimer entièrement. Comme le rappellent Albert et Cadieux (2017), la mémoire peut transformer les expériences passées et conduire à des réinterprétations. Ainsi, certaines situations peuvent être relues à la lumière de préoccupations actuelles ou réinterprétées à partir de lectures théoriques ultérieures, ce qui influe inévitablement sur l'analyse.

Une deuxième limite concerne la spécificité contextuelle. L'autopraxéographie repose sur l'étude approfondie d'expériences vécues dans un environnement organisationnel particulier. Les connaissances produites sont donc fortement ancrées dans ce contexte et ne peuvent être généralisées sans précaution. Elles offrent des éclairages riches et transférables, mais leur validité repose davantage sur leur capacité à inspirer et à susciter des comparaisons que sur une représentativité universelle (Albert, 2025).

Une troisième limite réside dans le fait que l'autopraxéographie se base sur une seule source d'informations empiriques, à savoir l'expérience du praticien-chercheur. Il s'agit donc d'un point de vue limité et situé dans un contexte (Albert et Cadieux, 2017). Cette absence de confrontation systématique avec les perspectives des autres acteurs organisationnels (collègues, supérieurs, partenaires) peut réduire l'accès à la complexité complète des intentions et des motivations de ces derniers.

Enfin, la proximité du chercheur avec son terrain constitue à la fois une force et une fragilité. Si elle permet une compréhension fine des dynamiques internes, elle rend également la distance critique plus difficile à maintenir. L'attachement émotionnel, les loyautés passées ou les intérêts professionnels actuels peuvent influencer l'interprétation et limiter la capacité à adopter une posture totalement équidistante (Albert et Michaud, 2016).

Ces limites ne doivent toutefois pas être perçues comme des faiblesses invalidantes, mais comme des caractéristiques inhérentes à toute recherche qualitative située. Le paradigme constructiviste pragmatique rappelle que la production de savoirs est toujours

contingente, subjective et contextualisée. L'essentiel réside dans la reconnaissance explicite de ces contraintes, dans la vigilance réflexive du chercheur et dans la prudence apportée à la généralisation des résultats. C'est précisément cette transparence méthodologique qui confère à l'autopraxéographie sa crédibilité scientifique et sa valeur heuristique (Albert et Cadieux, 2017 ; Albert, 2025).

2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche peut être définie comme un ensemble de valeurs, de principes et de normes qui encadrent les conduites des chercheurs, visant à garantir la légitimité, la rigueur et le respect dans leurs pratiques (Martineau, 2007). Elle repose sur une interrogation critique des systèmes de valeurs guidant les comportements humains. Dans une recherche autopraxéographique où le chercheur raconte sa propre expérience professionnelle, ces principes s'appliquent de manière particulière. Contrairement aux recherches traditionnelles, cette approche mobilise l'expérience personnelle du chercheur comme source empirique centrale. En révélant ses récits d'expérience professionnelle en contexte algérien, le chercheur se rend lui-même vulnérable tout en risquant d'exposer indirectement des collègues, des supérieurs ou des organisations. Selon Albert et Cadieux (2017), cette vulnérabilité est particulièrement accentuée dans l'accès au terrain autopraxéographique, où le chercheur-praticien peut obtenir une information sur la vulnérabilité d'une personne, bien souvent inaccessible dans d'autres contextes.

L'éthique de la recherche qualitative s'appuie, selon Martineau (2007), sur le consentement libre et éclairé, la minimisation des risques et le respect de la vie privée. Ces principes visent à concilier les impératifs scientifiques avec la dignité humaine, garantissant que les participants, ou dans ce cas, le chercheur et les tiers mentionnés soient traités comme des fins en soi. Dans un contexte autopraxéographique, le respect du consentement intègre une réflexion critique sur les impacts personnels de la recherche. Le chercheur doit explicitement accepter de divulguer ses expériences professionnelles. Cet « auto-consentement » inclut les moments difficiles, les frustrations liées à la reconnaissance et les

conflits interpersonnels, tout en fixant des limites claires (Albert et Cadieux, 2017). Cet « auto-consentement » est un processus réflexif continu où le chercheur s'interroge régulièrement : Suis-je à l'aise de raconter cette situation ? Quelles conséquences émotionnelles cela aura-t-il ? Suis-je disposé à revisiter ces moments professionnels difficiles vécus en Algérie ?

Bien que le chercheur révèle sa propre expérience, les autres acteurs organisationnels mentionnés dans ses récits collègues, supérieurs, clients, partenaires en Algérie doivent être rigoureusement protégés par l'anonymisation systématique des noms, lieux et détails susceptibles de les identifier (Gohier, 2004). Simultanément, cette transformation doit préserver la richesse contextuelle qui donne sens à l'expérience. La prévention des risques émotionnels revêt une importance particulière. L'introspection mobilisée par l'autopraxéographie peut réveiller des souvenirs douloureux : expériences de non-reconnaissance, discrimination, injustice organisationnelle. Selon Albert et Cadieux (2017), le fait de réfléchir sur des expériences vécues négativement à partir d'une perspective décentrée permet de diminuer la vraisemblance que ces mêmes expériences continuent une forme d'autodestruction via la rumination et l'inquiétude.

La distanciation psychologique repose sur la capacité du chercheur à séparer le regard qu'il porte aujourd'hui sur son récit de l'expérience vécue antérieure. Comme l'expliquent Albert et Cadieux (2017), le processus mémoriel n'est jamais neutre : le souvenir des événements se modifie progressivement, générant des lectures rétrospectives influencées par des expériences ultérieures. Cette dissociation entre le point de vue du narrateur contemporain et celui de l'acteur du passé permet une appréhension plus nuancée des dynamiques vécues. L'écriture au passé facilite ce processus en créant une distance réflexive. Par la suite, le travail analytique, mené avec un langage plus impersonnel et en mobilisant des cadres théoriques variés, permet d'appréhender différemment la réalité des protagonistes. Cette démarche contribue à offrir au praticien un recul nécessaire face à des expériences difficiles et à les vivre de manière plus constructive.

L'adoption d'une posture respectueuse envers les acteurs évoqués reconnaît, pour Martineau (2007), la complexité des motivations humaines et les multiples facteurs contextuels influençant les comportements organisationnels. Le maintien de l'intégrité scientifique assure une présentation transparente des observations et conclusions, sans omission ni déformation des faits relatés, accompagnée d'une reconnaissance explicite des limites par exemple, que les récits reflètent la perspective unique du chercheur et ne représentent pas les expériences de tous les professionnels algériens. Une traçabilité réflexive continue permet d'identifier les biais personnels pouvant influencer les récits et leur interprétation. Selon Gohier (2004), le chercheur doit documenter dans un journal les décisions méthodologiques et éthiques interrogeant les choix entrepris : Quels épisodes professionnels a-t-il choisi de narrer et pourquoi ? Quels moments a-t-il délibérément écartés ? Comment a-t-il modifié les détails identifiants ? Cette documentation démontre que le processus réflexif n'est pas chaotique, mais méthodiquement conscient de ses limites et biais.

Selon Martineau (2007), l'Énoncé de politique des trois Conseils (EPTC2) est une norme officielle canadienne en matière d'éthique de recherche qui constitue la référence centrale pour les recherches au Canada. Cet énoncé établit trois principes fondamentaux : le respect de l'autonomie (formaliser un "auto-consentement" explicite et révisé régulièrement), la protection du bien-être (minimiser les risques émotionnels et assurer que les bénéfices l'emportent sur les inconvénients), et la justice (garantir une répartition équitable des avantages et que les résultats bénéficient à la communauté algérienne et aux praticiens). L'importance de la confidentialité et de la protection de la vie privée souligne, d'après Gohier (2004), que les chercheurs doivent prévoir des stratégies efficaces pour préserver la discrétion des données collectées et anonymiser les tiers évoqués. Enfin, les institutions de recherche doivent soutenir activement leurs chercheurs par un appui juridique et psychologique, en particulier pour les risques éthiques liés à l'introspection professionnelle.

En définitive, l'adhésion à ces principes éthiques constitue le socle de la légitimité scientifique de cette recherche autopraxéographique. Elle reflète un engagement envers soi-

même, envers les tiers implicitement impliqués dans les récits, et envers la communauté scientifique et professionnelle algérienne pour contribuer à la compréhension des enjeux de reconnaissance au travail.

2.4 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE COMME OUTIL D'ASSISTANCE METHODOLOGIQUE : LIMITES ET ENJEUX

L'intégration de l'intelligence artificielle dans le processus de rédaction de ce mémoire s'est imposée comme un enjeu méthodologique et éthique contemporain qu'il convenait d'aborder avec transparence. Dans le cadre de cette recherche autopraxéographique, l'intelligence artificielle a été mobilisée de manière réfléchie, non comme un substitut au travail intellectuel, mais comme un outil d'assistance placé sous le contrôle constant du chercheur.

L'usage qui en a été fait s'est limité à des fonctions de soutien, notamment la reformulation de passages jugés maladroits ou redondants, la clarification de certaines formulations et la structuration de paragraphes complexes afin d'améliorer la fluidité argumentative. L'intelligence artificielle n'a en aucun cas généré les idées substantielles, les contenus analytiques ou les interprétations théoriques. La recherche documentaire, la sélection critique des sources, la construction de l'argumentation et la vérification des références sont demeurées entièrement sous la responsabilité du chercheur.

Cette expérience a toutefois mis en lumière certaines limites. L'intelligence artificielle tend parfois à introduire des formulations non sollicitées, à modifier subtilement le sens de certaines phrases ou à proposer des références bibliographiques sans vérification réelle de leur pertinence. Ces dérives potentielles ont exigé une vigilance constante et une relecture systématique de chaque production, transformant l'outil en un assistant utile mais nécessitant un encadrement strict.

La pratique adoptée consistait à soumettre à l'intelligence artificielle des textes déjà substantiellement élaborés, et non à lui confier la création de contenus ex nihilo. Cette approche garantissait que l'outil intervenait sur des bases solides et contextualisées, réduisant

ainsi les risques d'inexactitudes. Chaque production générée a été relue, corrigée et validée avant intégration dans le mémoire. Les références bibliographiques, en particulier, ont été systématiquement vérifiées manuellement à partir des sources originales, et toute suggestion automatisée a été écartée au profit d'une gestion autonome et rigoureuse de ces éléments critiques.

En définitive, cette expérience illustre une réalité contemporaine essentielle : les technologies qui assistent la recherche ne sont jamais neutres. Elles permettent de réduire certaines tâches, mais introduisent en contrepartie la nécessité d'une vérification accrue et d'une vigilance réflexive. L'intelligence artificielle peut contribuer à améliorer la clarté et à accélérer certaines étapes de la rédaction, mais elle ne saurait se substituer à la responsabilité personnelle du chercheur, qui demeure le garant de la rigueur, de l'intégrité et de la crédibilité scientifique du travail produit.

Après avoir exposé les fondements méthodologiques, épistémologiques et éthiques de cette recherche, il convient désormais de passer à sa phase empirique. Le chapitre qui suit présente le récit d'expérience professionnelle ayant servi de matériau brut à l'analyse. La rédaction de ce témoignage, structurée à la première personne et inscrite dans le contexte algérien, s'inscrit pleinement dans la démarche autopraxéographique : elle vise à restituer la subjectivité du vécu, à contextualiser les situations de reconnaissance et à préparer le terrain pour l'analyse thématique approfondie

CHAPITRE 3

TEMOIGNAGE

Ce chapitre retrace de manière détaillée le parcours professionnel du chercheur. Il offre une analyse réflexive des situations traversées, des défis surmontés et des enseignements assimilés. La mise en perspective d'événements significatifs révélera comment ces expériences ont influencé son développement personnel et professionnel.

3.1 PHASE 1 : RECHERCHE D'EMPLOI ET PREMIERE EXPERIENCE EN CABINET COMPTABLE

Après l'obtention de mon diplôme en sciences de gestion, spécialité finance, en 2010, j'ai rapidement déchanté face à la dure réalité du marché du travail algérien. Une année entière passée dans l'attente vaine d'une opportunité, à envoyer des curriculum vitae (CV) qui ne recevaient même pas de réponse, à me demander si mes années d'études n'avaient finalement servi à rien. Ici, le diplôme ne suffit pas : il faut des relations, chance ou patience infinie. Et moi, je n'avais aucun réseau, seulement l'espoir têtue de percer un jour.

C'est finalement grâce à mon voisin, M. Fares, directeur d'une usine du quartier, que j'ai entrevu une vraie possibilité de sortir de l'impasse en août 2011. Quand je lui ai parlé de ma situation, il m'a répondu avec un certain détachement, presque pour ne pas trop me donner d'espoir "Je vais voir ce que je peux faire pour toi". Sur le moment, je n'y ai pas trop cru, mais ses paroles m'ont malgré tout apporté un semblant de réconfort, comme si, pour la première fois, quelqu'un prenait réellement en compte mes difficultés. J'ai passé plusieurs jours à attendre ses nouvelles, tiraillé entre l'espoir et la peur d'être une fois de plus déçu.

Lorsque son appel est arrivé, je me souviens avoir ressenti une véritable montée d'émotion mêlant soulagement, incrédulité et nervosité. Il me proposait un poste via le DAIP,

ce fameux dispositif d'insertion soutenu par l'État. J'étais partagé : d'un côté, l'excitation de pouvoir enfin débiter quelque chose de concret dans ma vie professionnelle, de l'autre, l'appréhension face à un contrat limité, qui pouvait aussi bien déboucher sur un vrai emploi que me ramener à la case départ. J'ai écouté attentivement ses explications : je pouvais choisir entre un poste de gestionnaire des stocks à l'usine et une place dans un cabinet comptable partenaire. Honnêtement, le poste à l'usine m'a un instant tenté, mais la perspective de pouvoir enfin mettre en pratique mes connaissances comptables l'a rapidement emporté. Sans trop hésiter, malgré mes peurs, j'ai choisi la comptabilité. Ce choix, bien que risqué, me donnait le sentiment de reprendre enfin la main sur mon destin et d'avancer, même modestement, dans la voie que j'avais imaginée pour moi.

Mon premier jour au cabinet est resté gravé dans mon esprit. J'ai été accueilli par un collègue expérimenté, Samir qui, sans grande chaleur, m'a présenté le reste de l'équipe. L'ambiance m'a vite fait comprendre que je n'étais pas réellement attendu. On m'a assigné un bureau exigu à partager avec Mikou, un autre jeune récemment arrivé, et nous devions nous contenter d'un seul ordinateur. Le malaise était palpable : je me sentais comme un intrus de trop dans un espace déjà saturé.

Pendant les premiers mois, mon quotidien s'est limité à observer Mikou et à effectuer des tâches simples : trier des factures, vérifier des écritures comptables, remplir des registres à la main. Après des années passées à étudier, cette répétition de petits travaux m'a souvent paru épuisante et dévalorisante. Plusieurs fois, je me suis surpris à réfléchir à mon choix : aurais-je été plus heureux ou épanoui à l'usine ? Ce début difficile m'a profondément marqué et a influencé la façon dont j'allais vivre la suite de mon intégration professionnelle.

Heureusement, il y avait Katia. Contrairement aux autres collègues, elle a pris le temps de m'expliquer les aspects essentiels du métier, m'a prêté plusieurs ouvrages de comptabilité et m'a encouragé à ne pas baisser les bras. "Tu verras, c'est difficile pour tout le monde au début", me répétait-elle avec bienveillance. Sa présence et ses mots réconfortants m'ont réellement permis de tenir le coup, surtout lorsqu'une grande partie du reste de l'équipe, plus expérimentée, préférait m'ignorer.

Le tournant décisif a eu lieu avec l'installation d'un nouveau bureau dédié à la paie. Comme personne ne s'en occupait vraiment, j'ai saisi l'occasion pour m'y installer discrètement et prendre en main le logiciel de gestion : j'ai exploré ses différentes fonctionnalités, mené quelques tests et pris le temps de me familiariser avec l'outil. Au départ, ma présence était simplement tolérée, mais lorsque mes collègues ont constaté que je maîtrisais le système, ils m'ont finalement laissé la responsabilité du poste. Pour la première fois, j'ai réellement eu mon propre espace de travail. Ce moment a marqué un véritable changement dans mon parcours professionnel, car il m'a permis de m'affirmer, de développer de nouvelles compétences et de gagner en autonomie.

À l'approche du 30 avril, la tension montait de jour en jour au cabinet. C'était la période stressante où tous les bilans devaient absolument être déposés dans les délais. Pour la première fois, on m'a confié une vraie mission : la saisie des factures clients et fournisseurs pour Madame, la comptable la plus expérimentée du bureau, littéralement submergée par la charge de travail. J'ai abordé cette tâche avec sérieux et minutie, conscient que c'était une occasion précieuse de prouver ma fiabilité.

Lorsque les bilans ont été déposés à temps, un réel sentiment de satisfaction s'est propagé dans l'équipe. Le gérant, d'ordinaire très simple et toujours souriant, nous a remerciés chaleureusement, allant même jusqu'à nous offrir un déjeuner pour célébrer le travail accompli. Il nous a félicités d'une tape amicale dans le dos : "Vous avez fait du bon travail." Même si ma part avait été modeste, j'étais fier de moi et de ce que nous avions accompli ensemble.

Après ce moment de reconnaissance, Katia m'a soufflé à l'oreille qu'il était d'usage que le gérant offre une prime à toute l'équipe après la période des bilans. Pris d'espoir, j'ai attendu ce geste, guettant chaque signe annonciateur. Mais rien ne s'est produit pour moi. Un jour, j'ai trouvé le courage d'en toucher un mot à Katia. Un peu embarrassée, elle m'a avoué qu'elle avait bien reçu sa prime le jour même du dépôt des bilans. Ce fut un choc : je me suis senti transparent, comme si mes efforts, aussi discrets soient-ils, n'avaient compté pour personne.

Plutôt que de laisser l'amertume prendre le dessus, j'ai décidé de me taire et de transformer cette déception en motivation. Je me suis promis qu'à la prochaine échéance, je m'imposerais davantage et que, cette fois, personne ne risquerait d'ignorer mon engagement.

Effectivement, la deuxième année au cabinet a marqué un véritable tournant pour moi. Progressivement, j'ai gagné en assurance et en compétences, ce qui m'a permis de prendre en charge la clôture de plusieurs dossiers relativement simples. Pour la première fois, j'ai pu m'impliquer pleinement dans les préparatifs du dépôt des bilans, en travaillant main dans la main avec l'équipe. Je n'étais plus seulement un spectateur : désormais, j'avais trouvé ma place et je me sentais utile, reconnu comme un membre à part entière du groupe.

Alors que je commençais enfin à me sentir à l'aise dans ce nouvel équilibre, un événement imprévu est venu bouleverser le fil de mon quotidien. C'était en avril 2013, en pleine période de routine professionnelle, lorsque mes parents se sont rendus chez mon oncle pour leur traditionnelle visite familiale. Autour d'un café, les discussions ont naturellement dérivé sur les nouvelles du quartier et de la famille. C'est dans cette atmosphère familière que la femme de mon oncle s'est soudainement tournée vers ma mère avec une expression sérieuse. « Tu sais, Larbi, mon frère, a pris une décision importante. Il va quitter son poste pour s'installer aux États-Unis avec sa famille. » Elle a marqué une pause avant d'ajouter : « Si ton fils est intéressé, l'entreprise cherche un remplacement. »

Le soir même, ma mère m'a rapporté cette conversation avec un enthousiasme que je n'ai pas immédiatement partagé. J'étais alors plongé dans la période la plus chargée de l'année dans mon bureau de comptabilité, celle du dépôt des bilans d'avril. Entre les dossiers qui s'accumulaient et les délais qui se resserraient, cette proposition me semblait presque irréelle, comme une distraction dont je n'avais pas besoin.

Plusieurs jours ont passé. Ma mère, persistante comme toujours, a fini par récupérer le numéro de téléphone de Larbi. « Appelle-le au moins pour te renseigner », m'a-t-elle dit en posant le petit papier sur mon bureau. « Tu ne perds rien à essayer. »

Le 30 avril 2013, épuisé, mais soulagé d'avoir terminé les derniers dépôts de bilan, j'ai finalement trouvé le courage de composer le numéro de Larbi. Sa voix au bout du fil était chaleureuse et encourageante, me redonnant instantanément espoir après ces semaines difficiles. Après quelques minutes d'échanges, il a commencé à me décrire l'entreprise. Spécialisée dans la production de boissons gazeuses et de jus de fruits, elle emploie environ une cinquantaine de personnes et connaît une activité soutenue. L'actionnaire majoritaire, Elhadj, assure personnellement la direction des opérations quotidiennes, gardant un œil attentif sur chaque aspect de la gestion.

« C'est une personne très cultivée et expérimentée, mais qui n'aime pas particulièrement les changements », m'a confié Larbi avec un sourire dans la voix. « J'ai beaucoup appris à ses côtés au fil des années. » Ses mots trahissaient à la fois du respect et une certaine complicité professionnelle.

Puis il m'a expliqué la structure familiale qui caractérise l'entreprise : les trois fils d'Elhadj occupent déjà des postes stratégiques. L'aîné supervise les approvisionnements et se prépare à devenir directeur général, le deuxième pilote l'ensemble du service commercial, tandis que le plus jeune coordonne les moyens généraux. Cette organisation familiale semblait bien rodée, chacun ayant trouvé sa place dans l'écosystème de l'entreprise. Puis il m'a invité à venir déposer mon curriculum vitae le lendemain. J'ai accepté, animé d'une motivation nouvelle et d'un espoir que je n'avais pas ressenti depuis longtemps.

Le lendemain matin, je me suis présenté à l'entreprise, le dossier prêt dans ma main. Larbi m'attendait à l'entrée, affichant un sourire rassurant. « N'aie pas de stress, tout va bien se passer », m'a-t-il soufflé, puis il m'a accompagné jusqu'au bureau des ressources humaines. Juste avant que j'entre, il m'a glissé à voix basse : « Le responsable RH ne connaît pas grand-chose à la comptabilité, reste naturel. » Ça m'a un peu détendu.

Dans le bureau de Walid, le responsable RH, les dossiers s'empilaient sur chaque surface disponible, témoignant d'une activité intense. Il m'a invité à m'asseoir dans le

fauteuil face à son bureau avant de me tendre une liasse de formulaires administratifs à compléter. L'atmosphère était professionnelle, mais détendue.

Une fois les formalités terminées, l'entretien a véritablement commencé. Walid a débuté par des questions techniques fondamentales : « Pouvez-vous m'expliquer la méthode FIFO ? Et comment fonctionne la méthode LIFO ? » Ces interrogations, classiques pour un poste en comptabilité, ne m'ont pas déstabilisé.

Grâce à mon expérience acquise au cabinet, j'ai pu répondre avec assurance, détaillant les principes de chaque méthode de valorisation des stocks et leurs implications comptables respectives. L'échange demeurait simple et direct, sans piège ni question déstabilisante. Pour la première fois depuis longtemps, je ressentais une confiance retrouvée : je maîtrisais enfin la situation et pouvais démontrer mes compétences concrètement.

À la fin de l'entretien, Walid m'a tendu la main avec un sourire professionnel : « Nous vous contacterons si votre candidature est retenue. » En sortant du bureau, j'ai repensé aux conseils de Larbi et me suis senti satisfait : j'avais su rester naturel, mes réponses avaient été précises, et pour une fois, je quittais un entretien avec une confiance discrète, mais réelle.

Une semaine entière s'est écoulée dans l'attente. J'avais presque commencé à douter quand mon téléphone a enfin sonné. « Félicitations, votre candidature est retenue ! » m'a annoncé Walid d'une voix enjouée. « Préparez votre dossier, vous commencerez le 17 mai. » Mon cœur s'est emballé, mélange d'incrédulité et de joie pure.

J'ai immédiatement appelé ma mère pour partager cette victoire tant attendue. Sa joie au bout du fil m'a ému aux larmes. Puis j'ai informé Mohand et mes collègues du cabinet de mon départ prochain. Leurs félicitations chaleureuses et leurs encouragements sincères ont rendu ce moment encore plus précieux : après tant de déceptions, j'avais enfin réussi à décrocher l'opportunité que j'espérais.

3.2 PHASE 2 : INTEGRATION ET EVOLUTION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE BOISSONS

Le samedi 17 mai, je me suis présenté à l'entreprise avec mon dossier complet sous le bras et le cœur battant d'anticipation. Dans son bureau, Walid a d'abord pris le temps de m'expliquer le règlement intérieur avant d'aborder la question du salaire des trois premiers mois. Le montant annoncé était plutôt dérisoire, et j'ai senti mon enthousiasme initial se refroidir quelque peu. Néanmoins, je me suis dit que c'était le prix à payer pour acquérir une vraie expérience.

Une fois les formalités terminées, Walid m'a dirigé vers le bureau de Larbi pour la suite de mon intégration. Larbi m'a accueilli chaleureusement, puis m'a emmené faire le tour des services. « Voici votre nouveau collègue », a-t-il annoncé à l'équipe. Puis, se tournant vers eux avec un sourire bienveillant, il a ajouté : « Il fait partie de ma famille, alors prenez bien soin de lui. » Ces mots m'ont profondément touché et ont instantanément brisé la glace. Chacun s'est alors levé pour me souhaiter la bienvenue avec une gentillesse authentique qui m'a mis à l'aise.

Malgré ma déception concernant la rémunération, je découvrais enfin un environnement de travail qui respirait l'humanité et la bienveillance. Cette première journée, je l'ai passée principalement à observer, absorbant chaque détail de ce nouveau cadre professionnel. Entre les explications de Larbi sur les procédures et les sourires encourageants de mes collègues, je sentais que je venais peut-être de franchir une étape décisive dans ma carrière.

Les trois premiers mois ont constitué une période de formation intensive sous la tutelle bienveillante de Larbi. Chaque jour, il prenait le temps de me transmettre non seulement les aspects techniques de la comptabilité spécifique à l'entreprise, mais aussi toutes les subtilités des relations humaines qui régissent ce petit univers professionnel.

Un matin, alors que nous travaillions sur les comptes fournisseurs, il s'est penché vers moi avec un air complice : « Écoute-moi bien, si tu veux obtenir quelque chose un jour -

comme une augmentation de salaire, par exemple - va voir directement Elhadj, le gérant. » Il a marqué une pause, puis a ajouté avec un sourire entendu : « Évite absolument de passer par Walid, le responsable des ressources humaines. Lui, il fera tout pour que tu n'obtiennes pas ce que tu veux. »

Ces conseils, dispensés avec la sagesse de quelqu'un qui connaît parfaitement les rouages de l'entreprise, m'ont ouvert les yeux sur l'importance des codes non écrits dans le monde du travail. Larbi ne se contentait pas de m'enseigner la comptabilité ; il me préparait à naviguer intelligemment dans cet environnement professionnel.

Cette période de formation s'est enrichie grâce aux premiers contacts chaleureux avec mes autres collègues, qui ont grandement facilité mon intégration. Yaya, le responsable marketing au sourire constant, et Mina, l'efficace assistante de gérant, ont pris soin de vérifier régulièrement que je ne manquais d'aucune information essentielle pour bien comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

Le moment le plus marquant de ces premiers mois restera sans conteste la visite organisée spontanément par Syphax, le gestionnaire des stocks. Avec un enthousiasme communicatif, il m'a fait découvrir l'ensemble de l'installation : les lignes de production rutilantes, les différents produits utilisés dans la fabrication, et tout le processus complexe qui transforme les matières premières en boissons prêtes à la commercialisation. Cette immersion totale dans l'univers industriel de l'entreprise a gravé dans ma mémoire l'ampleur et la sophistication de l'organisation. J'ai appris plus tard que cette initiative n'avait pas été appréciée par Walid, le responsable des ressources humaines.

Durant cette période d'observation attentive, j'ai pu dresser un bilan nuancé de la situation comptable de l'entreprise. Certaines pratiques m'ont impressionné par leur rigueur et leur efficacité, tandis que d'autres auraient mérité, selon moi, quelques ajustements basés sur l'expérience que j'avais acquise lors de mon précédent emploi au cabinet. Les méthodes de classement étaient exemplaires, mais certains processus de contrôle me paraissaient perfectibles.

Cependant, j'ai choisi de rester dans une position d'observateur respectueux, conscient que Larbi dirigeait encore l'ensemble des opérations comptables et entretenait une relation de confiance établie avec Elhadj, le gérant. Je ne voulais pas paraître présomptueux ou remettre en question son travail alors qu'il investissait tant d'énergie dans ma formation.

Car Larbi déployait véritablement tous ses efforts pour me transmettre ses connaissances et me préparer à assumer efficacement ses responsabilités après son départ. Chaque jour, il me dévoilait un peu plus les arcanes de la comptabilité spécifique à l'entreprise, partageant généreusement son expertise avec la patience d'un véritable mentor. Cette transition progressive témoignait autant de son professionnalisme que de sa bienveillance à mon égard.

Une fois Larbi parti, j'ai mis en pratique ses précieux conseils et sollicité un rendez-vous direct avec Elhadj, le gérant. J'avais préparé soigneusement cette rencontre autour de deux objectifs principaux. D'abord, réclamer l'augmentation de salaire que Walid m'avait formellement promise lors de l'entretien d'embauche, à l'issue de ma période de formation, une promesse qui n'avait jamais été honorée. Ensuite, présenter le bilan que j'avais établi durant mes mois d'observation et exposer les améliorations que j'envisageais d'apporter au service comptable.

Cette première rencontre en tête-à-tête avec le gérant s'est révélée particulièrement fructueuse et enrichissante pour nous deux. Elhadj s'est montré remarquablement attentif à chacune de mes propositions, posant des questions pertinentes qui témoignaient d'une réelle compréhension des enjeux. Son intérêt manifeste pour mes suggestions et sa capacité d'écoute m'ont agréablement surpris.

La satisfaction d'Elhadj était palpable tout au long de notre échange. Pour m'encourager dans cette voie et reconnaître la valeur de mes propositions, il m'a accordé une augmentation largement supérieure à ce que j'avais osé demander. Cette générosité inattendue m'a procuré une joie immense et m'a définitivement confirmé que j'avais fait le

bon choix en rejoignant cette entreprise. Les conseils de Larbi s'avéraient une fois de plus d'une justesse remarquable.

Cette première victoire professionnelle a marqué le véritable début de mon parcours dans l'entreprise. Ce qui devait être une expérience temporaire s'est transformé en une aventure de longue haleine, riche en apprentissages et en évolution.

Je suis entré dans cette entreprise il y a plus de dix ans. Au départ, j'étais le benjamin du service administratif, celui qui posait encore des questions et cherchait ses repères ; aujourd'hui, c'est vers moi qu'on se tourne pour obtenir des réponses et résoudre les problèmes complexes. Durant cette décennie riche en rebondissements, j'ai vu défiler des visages, des voix, des histoires humaines : certains collègues sont devenus de véritables amis, d'autres ont quitté l'entreprise sans se retourner, et de nouvelles recrues ont pris place à leur tour dans ce ballet perpétuel.

Mais parmi tous ces changements, certains épisodes ont marqué durablement la vie de l'entreprise. Le premier véritable séisme s'est produit avec le départ fracassant de Walid, notre responsable des ressources humaines. Tout avait commencé par un recrutement qui sentait le népotisme : Kamilia, cousine des propriétaires, avait été embauchée pour prétendument renforcer le service RH. Walid, fin connaisseur des jeux de pouvoir, l'avait immédiatement perçue comme une menace directe à son autorité, et l'atmosphère du bureau s'était rapidement électrisée.

L'explosion finale est survenue lors d'une altercation mémorable avec Kakou, le fils du gérant qui dirigeait le service commercial. Dans un moment de colère, ce dernier avait lancé à Walid cette phrase assassine : « Il ne te manque plus que la robe ! » Profondément blessé dans son honneur et sa dignité, Walid avait saisi l'opportunité de la paie du 5 janvier, jour où l'entreprise versait traditionnellement en espèces les salaires et indemnités de congés - pour empocher ce qui lui était dû et disparaître dans la nature, sans préavis, en pleine période cruciale des déclarations sociales.

Cette désertion brutale m'a catapulté en première ligne, me forçant à endosser des responsabilités que je n'avais jamais anticipées. Du jour au lendemain, je me suis retrouvé à rattraper le retard accumulé par Walid, à déposer en urgence les déclarations sociales en souffrance, et surtout à former Kamilia qui, malgré ses liens familiaux, demeurait complètement déroutée par nos procédures spécifiques. Heureusement, mon expérience acquise au cabinet comptable m'a permis de naviguer dans cette tempête administrative sans trop de dégâts.

Pourtant, un gros problème me tracassait : ma convocation au service militaire prévue pour la fin janvier 2015. Cette date me stressait beaucoup, car je savais que mon départ laisserait l'entreprise dans une situation encore plus difficile. J'espérais être dispensé à cause de mon poids, mais finalement, j'ai dû y aller comme tout le monde. La chance a voulu que la caserne n'exige pas la confiscation des téléphones ; depuis le dortoir, j'envoyais des consignes à Kamilia, répondais aux messages paniqués des collègues et même aux appels d'Elhadj, le gérant, qui ne lançait aucun recrutement, misant sur mon retour.

Un mois plus tard, la dispense est tombée ; après quelques jours de repos, j'ai retrouvé mon bureau. Entre-temps, Yaya avait quitté le marketing, remplacé par Djidji, et Mina, l'assistante de direction, venait de céder sa place à Linda, encore peu expérimentée. Les piliers administratifs s'étaient effondrés les uns après les autres ; je demeurais presque seul détenteur de l'histoire, des mots de passe et des « petits trucs » indispensables. Les responsabilités ont alors afflué : paie, déclarations fiscales, accueil des nouveaux, conseil au gérant, soutien à Kamilia. Les journées se sont allongées, mais j'ai découvert en moi une assurance que je ne soupçonnais pas : celle de l'ancien qui, malgré la tempête des départs, tient la barre et garde le cap pour les suivants.

Profitant de ma position de salarié le plus expérimenté et de mon rôle d'accompagnement de Kamilia dans la gestion RH, j'ai commencé à réfléchir aux améliorations possibles du service. Depuis des années, l'entreprise fonctionnait selon un système bien rodé, mais dépassé : salaires distribués en espèces chaque fin de mois, et congés versés en une seule fois le 5 janvier. Cette organisation présentait une simplicité apparente,

mais créait de nombreux problèmes : absence de justificatifs bancaires, gestion manuelle fastidieuse.

Le déclic est venu d'un échange avec Djidji, que j'ai surpris un matin pencher sur un dossier de crédit immobilier. « J'aimerais que mon salaire soit versé sur mon compte, je galère toujours pour justifier mes revenus », m'a-t-il confié. Cette remarque m'a fait réaliser que nombreux étaient ceux pour qui l'absence de trace officielle constituait un obstacle pour obtenir un crédit ou louer un logement.

J'ai proposé à Kamilia d'organiser une petite enquête informelle auprès de l'équipe sur une éventuelle transition vers le virement bancaire. Les réactions ont été partagées. Karim, un technicien, a résumé les craintes de beaucoup : « L'espèce, au moins, je l'ai dans la main ; avec la banque, je crains les retards ! » Certains, comme Leila, n'avaient même pas de compte bancaire et géraient tout en liquide.

À la direction, l'accueil a été tout aussi mitigé. Le gérant a haussé les épaules : « Pourquoi changer un système qui marche ? Les virements coûtent plus cher, et si une erreur arrive, c'est à nous de réparer. » Dans le même temps, j'ai aussi proposé une réforme des congés pour que chaque salarié perçoive son indemnité au moment effectif de son absence.

La mise en place de ces changements s'est révélée bien plus complexe que prévu. Les premiers mois ont été particulièrement éprouvants, marqués par des retours négatifs et de fréquents désaccords. Certains collègues exprimaient ouvertement leur opposition, surtout quand des dysfonctionnements survenaient. Je me sentais parfois seul, portant l'image de celui qui impose des bouleversements. Cette période difficile m'a beaucoup appris sur la conduite du changement et l'importance de l'empathie dans les réformes organisationnelles.

Je me souviens parfaitement de la période où notre entreprise vivait une transition majeure, passant de la gestion du père à celle de son fils, notre directeur actuel. Dès mon entrée dans cette entreprise, j'ai vite compris que les mentalités et la culture du travail étaient fortement influencées par des générations différentes.

Pendant longtemps, l'aspect humain ne comptait pas vraiment. L'ancienne génération d'employés, majoritairement des hommes, était réputée pour sa fidélité et sa discrétion : ils étaient attachés à l'entreprise, rarement revendicatifs, et acceptaient sans discuter les décisions du gérant, même les plus abruptes. On n'exprimait pas ses envies, ni ses déceptions. Les gens partaient rarement, il fallait presque un événement grave pour faire démissionner un ancien.

Les choses ont changé avec l'arrivée de nouveaux employés, issus d'une autre génération. Face aux attentes de cette nouvelle vague, davantage de dialogue, de reconnaissance, d'équilibre vie-travail, la direction a peu à peu dû s'adapter. Le turnover est devenu important : il arrivait parfois qu'un simple mot mal perçu suffise à pousser un employé à partir. Cette réalité a poussé le directeur général, qui avait pris les rênes de l'entreprise de son père, à essayer d'innover : il a voulu donner une vraie place à l'humain dans la gestion quotidienne. Il a ouvert la porte à des profils féminins, là où son père ne jurait que par des hommes. Petit à petit, de plus en plus de femmes ont rejoint l'équipe.

C'est dans ce contexte qu'a surgi une expérience marquante, qui en dit long sur notre culture d'entreprise : la fête du 8 mars, Journée internationale des droits des femmes. Cette journée est censée être particulière : même si elle n'est pas fériée, de nombreuses entreprises permettent aux salariées de prendre un après-midi de repos, parfois avec des cérémonies et des cadeaux à la clé. Chez nous, rien de tout ça : la journée se déroulait comme toutes les autres, sans aucun signe particulier.

Mais un jour, alors que le nombre de femmes dans l'entreprise avait sensiblement augmenté, plusieurs d'entre elles ont décidé de demander au directeur général la permission de quitter l'entreprise l'après-midi pour célébrer entre collègues. Le directeur a accepté pour toutes, sauf pour Linda l'assistante de gérant : elle devait aller demander l'accord du gérant (le père). Je n'oublierai jamais son appréhension au moment de se présenter devant lui. À son retour, elle racontait que le gérant avait accepté, mais que sa réaction trahissait l'étonnement et un certain agacement.

Le lendemain, alors que je venais tout juste de rentrer de la direction des impôts, j'ai retrouvé l'assistante, visiblement bouleversée. Je lui ai demandé ce qui n'allait pas, et elle m'a confié qu'en venant remettre quelques papiers oubliés la veille au gérant, elle s'était fait accueillir par une remarque glaçante :

“Alors, vous avez fêté la Journée de la femme hier. Est-ce qu'on vous a décorées de médailles ?”

Ces mots l'avaient fortement blessée. J'ai tenté de lui expliquer que ce genre d'attitude traduisait simplement une mentalité d'un autre temps et qu'il ne fallait pas le prendre contre elle. Cet épisode a marqué les esprits et, chaque année, il revient dans nos conversations, parfois sur le ton de la blague : on demande à l'assistante si elle a reçu enfin sa médaille.

Depuis ce jour, cependant, quelque chose a véritablement changé : le 8 mars, toutes les femmes de l'entreprise bénéficient systématiquement de leur après-midi de repos pour célébrer. D'ailleurs, cette date me rappelle une autre scène marquante. Lorsqu'en 2014, Yamina a déposé sa démission avant de l'annuler à la dernière minute, les ressources humaines ont aussitôt organisé un entretien avec une éventuelle remplaçante, tombant justement le 8 mars. À la fin de l'entretien, la candidate, dans sa naïveté, discute avec Mina de la charge de travail. Et soudain, elle lance, un peu surprise : « Aujourd'hui, c'est le 8 mars, vous travaillez, vous, les filles ? » Mina, prise au dépourvu, répond : « Oui, ici, on travaille le 8 mars. » La réaction de la candidate a été cinglante : « Impossible. Je ne viendrai jamais travailler ici. » Elle s'est levée et elle est partie sans un mot de plus.

D'ailleurs, cette scène du 8 mars n'était pas sans rappeler d'autres moments où la gestion des ressources humaines s'est retrouvée au cœur des tensions internes. Un jour, sans prévenir personne, le gérant reçoit le CV d'une femme avec un parcours impressionnant en management. Il la convoque pour un entretien, et séduit par son profil, décide de créer un poste sur mesure : responsable des achats locaux et de la qualité. Ce choix, fait sans consulter la RH, a été un vrai choc pour elle. Je me souviens de son visage fermé ce matin-là, quand

elle a appris la nouvelle par d'autres collègues. Elle n'a rien dit sur le moment, mais tout le monde a senti que ça ne passait pas.

Malgré sa déception, kamilia, la responsable RH, a continué à faire ce qu'elle avait à faire. Elle a accueilli la nouvelle recrue avec professionnalisme, même si, dans les couloirs, on sentait bien que l'ambiance était tendue. On appelait cette collègue « Madame » c'était la première fois qu'une femme mariée et mère de famille occupait un tel poste chez nous, et ce simple mot montrait à la fois du respect et une certaine distance. Les premiers jours, beaucoup l'observaient : certains étaient curieux, d'autres sceptiques. Il y avait des chuchotements, des regards, et parfois même des commentaires sur le fait qu'elle avait eu le poste « par piston ».

Mais, il faut reconnaître qu'elle s'est vite imposée. Elle était vraiment compétente, très organisée, et elle savait comment parler aux gens. Petit à petit, même les plus réticents ont dû admettre que les choses s'amélioraient : les achats étaient mieux gérés, les procédures plus claires, et la qualité suivie de près. J'ai moi-même remarqué qu'on perdait moins de temps sur des détails inutiles. Elle restait toujours polie, disponible, et savait écouter les remarques, même si parfois elle devait insister pour faire passer ses idées.

Après quelques mois, le gérant lui a accordé une augmentation de salaire, sans qu'elle ne demande rien. Ça a fait jaser, évidemment, mais personne ne pouvait nier qu'elle avait apporté du changement.

Au bout d'un an, elle a annoncé son départ. Officiellement, elle a parlé de raisons personnelles, mais entre collègues, elle nous a confié qu'elle partait pour immigrer au Canada. Le directeur général a tout tenté pour la retenir : augmentation, avantages, même un chauffeur pour sa fille. Mais sa décision était prise. Jusqu'au dernier jour, elle a assuré la passation avec sa remplaçante Djoudjou, une jeune sans expérience, et elle l'a fait sans amertume, en prenant le temps de tout expliquer.

Le jour de son départ, le directeur a organisé une réception, ce qui était une première dans l'entreprise. J'étais surpris de voir tous les collègues réunis pour cet événement, une ambiance flottante entre émotion et gêne. Certains avaient du mal à contenir leur tristesse,

d'autres semblaient un peu mal à l'aise face à ce moment inhabituel, loin de notre routine. Moi-même, je ne savais pas trop comment me positionner : j'étais partagé entre le fait de vivre quelque chose de nouveau et le sentiment que cette cérémonie soulignait la fin d'une page tournée, malgré les débuts compliqués de la collègue.

Ce jour-là, le directeur a annoncé avec conviction qu'il souhaitait instaurer cette tradition et célébrer chaque départ marquant de la même manière. Mais, avec le temps, cette intention est vite tombée dans l'oubli, n'étant répétée qu'une seule fois à l'occasion du départ de l'assistante de direction. Par la suite, tout est redevenu sobre : les départs se faisaient à nouveau sans bruit, chacun reprenant le cours de son quotidien sans plus de cérémonie.

Au début de son règne, le nouveau directeur avait montré une véritable volonté de changement et d'amélioration au sein de l'entreprise. Il semblait déterminé à moderniser les pratiques et à dynamiser l'équipe. Cependant, avec le temps et face aux contraintes financières croissantes de l'entreprise, j'ai pu observer une transformation progressive de son comportement : il paraissait de plus en plus désorienté, ne sachant plus vraiment quoi faire ni quoi dire, comme s'il était pris au piège entre ses ambitions initiales et une réalité économique qui limitait ses marges de manœuvre.

Cette période de flottement et d'incertitude de sa part a coïncidé avec une série de bouleversements qui ont profondément marqué mon parcours professionnel et personnel. L'ambiance de travail s'est progressivement dégradée, créant un climat de tension et d'incertitude qui a affecté l'ensemble de l'équipe.

Le premier événement marquant a été le départ de Yanis, responsable de production qui cumulait également les fonctions de maintenance. Sa décision de quitter l'entreprise est directement liée au recrutement d'un nouveau responsable de maintenance, avec un salaire nettement supérieur au sien, alors même que ce nouvel employé ne s'occupait que de la maintenance. Face à cette situation qu'il percevait comme profondément injuste, Yanis s'est tourné vers le directeur pour exprimer sa frustration : "Comment se fait-il que moi, qui assure à la fois la gestion de production et la maintenance, je perçoive un salaire inférieur à

quelqu'un qui ne s'occupe que de la maintenance ?" La réponse du directeur a été d'une froideur saisissante : "La porte est ouverte si tu veux partir, il n'y aura pas d'augmentation de salaire."

Dans ce contexte tendu, j'ai moi-même pris la décision de solliciter une revalorisation salariale. Contrairement à Yanis, j'ai choisi de m'adresser directement au gérant plutôt qu'au directeur, formulant une demande précise avec un montant défini. Lorsque la responsable des ressources humaines m'a communiqué la réponse, une vive déception s'est emparée de moi : l'augmentation accordée était bien en deçà de mes attentes et ne reflétait pas, selon moi, la valeur de mon investissement. Face à cette situation, j'ai proposé une alternative : transformer cette modeste augmentation en prime ponctuelle, ce qui permettrait de limiter l'impact fiscal tout en gardant la possibilité de renégocier la situation en fin d'année.

Pendant que la RH s'apprêtait à retransmettre cette proposition au gérant, le directeur est venu me trouver de manière inattendue. "Es-tu satisfait de l'augmentation ?", m'a-t-il demandé. J'ai répondu honnêtement que non. Sa réplique, prononcée d'un ton sec et définitif, résonne encore dans ma mémoire : "C'est à prendre ou à laisser." Ces mots ont eu sur moi un effet dévastateur. Au-delà de la déception financière, c'est le mépris et l'indifférence qu'ils véhiculaient, mais aussi cette impression qu'il ne maîtrisait plus vraiment la situation, qui m'ont le plus blessé. La colère et la frustration ont alors pris le dessus, et j'ai immédiatement pris la décision de commencer à chercher un nouvel emploi ailleurs.

La suite des événements a révélé les rouages internes de l'entreprise d'une manière qui m'a à la fois surpris et désillusionné. Lorsque la RH a transmis ma proposition d'attendre la fin de l'année pour statuer sur la prime, le gérant, visiblement destabilisé par cette démarche, a sollicité l'avis de la RH Kamilia pour comprendre le sens de ma demande. Cette consultation informelle a donné lieu à un échange révélateur : le gérant reconnaissait mes qualités professionnelles et ma gentillesse, tout en invoquant les contraintes financières de l'entreprise pour justifier sa réticence à accorder des augmentations importantes. Kamilia lui a alors répondu avec une logique implacable : "Si tu le trouves compétent, pourquoi ne pas

lui donner ce qu'il demande ?" Face à cette interpellation directe, le gérant a finalement accepté ma demande.

Paradoxalement, cette victoire tardive ne m'a apporté aucune satisfaction. Les paroles blessantes du directeur avaient laissé une trace indélébile dans mon esprit, et l'amertume dominait largement tout sentiment de réussite.

Le départ de Kamilia, quelques jours seulement après son mariage, a constitué l'épilogue de cette période tumultueuse. Contrairement à moi, sa demande d'augmentation avait été catégoriquement refusée, ce qui l'avait poussée à accepter un poste dans une autre entreprise. Cette décision a créé un véritable séisme au sein de la direction, d'autant plus que Kamilia était un membre de la famille des propriétaires.

Cette expérience n'était pas la seule manifestation des difficultés relationnelles avec le directeur général. Lors d'un épisode antérieur, le gérant m'avait confié une mission de formation sur les procédures d'inventaire. À mon retour, conscient de l'importance de la conformité réglementaire, j'ai pris l'initiative personnelle d'appliquer concrètement ces apprentissages sur le terrain.

La mise en œuvre de cette démarche s'est révélée particulièrement complexe : la phase préparatoire a nécessité près de trois mois d'efforts soutenus. Anticipant les réticences du directeur général à l'égard de cette initiative, j'ai délibérément choisi de ne pas l'informer immédiatement de mon projet. L'opportunité de son voyage en Espagne pendant la période de fin d'année m'a offert la fenêtre temporelle nécessaire pour mener à bien cette opération.

J'ai alors informé le gérant de ma démarche et préparé une décision officielle de désignation de la commission d'inventaire, dans laquelle je me positionnais comme président. Simultanément, j'ai formulé une demande d'attribution de prime d'inventaire pour les membres de la commission, souhaitant ainsi conférer un caractère officiel et valorisant à cette procédure.

Le 31 décembre, nous avons réalisé l'opération d'inventaire pour la première fois selon les normes réglementaires. Bien que la conformité ne fût pas absolue, cette première expérience m'a procuré une satisfaction professionnelle significative au regard des résultats obtenus.

Cette période a également été marquée par d'importants changements organisationnels : Djoudjou a été promue responsable des ressources humaines, tandis qu'un nouveau responsable de management de la qualité a été recruté. Ce dernier s'est révélé particulièrement problématique dans ses relations avec le personnel, générant des tensions considérables au sein de l'équipe.

Au retour du directeur général, j'ai été convoqué dans son bureau. Contrairement à mes attentes d'une reconnaissance de mon initiative, la confrontation a pris une tournure critique. Il m'a interpellé sur la légitimité de ma désignation en tant que responsable de commission, puis a brandi ma demande de prime d'inventaire en soulignant que l'entreprise n'accordait jamais de primes et que je contribuais ainsi à augmenter les charges.

J'ai tenté de justifier ma démarche en expliquant que, bien que ma fonction comptable ne me prédestinât pas naturellement à intégrer cette commission, cette approche demeurerait préférable à l'absence totale de procédure d'inventaire conforme. J'ai précisé que l'année suivante, l'opération pourrait se dérouler sans ma participation, l'essentiel étant d'avoir initié le processus. Concernant la prime, j'ai expliqué ma volonté de donner un caractère officiel à cette opération importante.

En quittant ce bureau, j'ai ressenti une profonde frustration, persuadé que le responsable de qualité avait influencé négativement le directeur à mon égard, cette manipulation étant sa spécialité particulière dans ses relations avec les employés. Cette indignation m'a conduit, dès mon retour à mon poste, à rédiger ma lettre de démission que j'ai transmise à Djoudjou, responsable des ressources humaines. Cette dernière l'a immédiatement transmise au gérant, qui a convoqué son fils pour une discussion.

Le lendemain, le directeur m'a de nouveau convoqué dans son bureau, adoptant cette fois une approche conciliante. Il a tenté de me persuader de retirer ma démission, arguant que la situation ne méritait pas une telle décision. Il a habilement endossé le rôle de la victime, particulièrement convaincant dans ce registre, soulignant que mon départ aurait un impact considérable sur l'entreprise dans cette période critique précédant le dépôt de bilan.

Après réflexion, j'ai accepté de retirer ma démission. Il s'est immédiatement rendu auprès de son père, et j'ai entendu distinctement qu'il lui annonçait : "C'est bon, il va rester." À cet instant précis, j'ai compris que le gérant, son père, était mécontent de son comportement à mon égard.

Comprenant alors que le gérant désapprouvait l'attitude de son fils à mon égard, je pensais l'orage définitivement passé. L'été 2018 s'annonçait sous de meilleurs auspices, même si la famille était réunie dans la peine après le décès de ma grand-mère paternelle.

C'est justement durant ces retrouvailles qu'est née, presque par hasard, l'idée de reprendre mes études : au détour d'une conversation, ma cousine, nous avons le même âge et nous suivions des cursus proches, m'a confié son projet de s'inscrire en master et m'a suggéré, sur un ton presque léger : « Pourquoi tu ne ferais pas toi aussi une inscription ? ». Sans trop réfléchir, j'ai accepté de tenter ma chance, déposant mon dossier sans grande attente, comme s'il s'agissait d'une formalité de plus dans le flot quotidien.

Un mois plus tard, la réponse a été positive. Ce feu vert m'a d'abord surpris, puis, rapidement, j'ai pris conscience du tournant. Je me suis dit qu'un master en comptabilité, sur la base de ma licence, pouvait être l'occasion de progresser dans mon entreprise et d'obtenir la reconnaissance professionnelle que j'espérais. Parmi les documents à fournir figurait l'autorisation de l'employeur : une étape qui me paraissait redoutable, car elle supposait non seulement de révéler mon intention d'étudier, mais de demander, en plus, un aménagement d'horaires pour assister aux cours.

Ce fut avec une certaine appréhension que j'ai sollicité un entretien avec mon directeur. À ma grande surprise, il a accepté favorablement et rapidement ma demande d'autorisation

et d'adaptation de mon emploi du temps. Je me suis senti soulagé, presque confiant, voyant dans cette ouverture un signe d'encouragement.

Cependant, très vite, les difficultés ont pointé. Après quelques semaines, alors que j'avais commencé les cours, le directeur a voulu transformer mon contrat de travail à temps plein en contrat à temps partiel, une mesure que j'ai catégoriquement refusée. Son attitude, relayée par la responsable RH, est devenue progressivement plus rigide : il exigeait que je pose des journées entières d'absence pour assister aux cours, au lieu des simples aménagements prévus. Je ressentais une pression croissante, l'impression qu'il cherchait à me pousser dehors. Ce message, indirect, mais perceptible, m'a fortement perturbé dans la gestion de mes études et de mon travail.

Face à ce climat devenu pesant, j'ai fini par postuler pour un autre poste, que j'ai obtenu au début de l'année 2019, pour un salaire à peine supérieur, mais avec la conviction profonde de devoir changer d'air, quitte à renoncer, à contrecœur, à la poursuite de mes études. J'ai posé ma démission, provoquant une vive réaction : le gérant l'a accueillie comme un choc, tandis que le directeur, qui, jusque-là avait été inflexible, a également tenté de me convaincre de rester. Pour ma part, ma décision était prise.

Après avoir accepté que je quitte l'entreprise, le directeur général a lancé un recrutement, passant même par les services d'une société privée spécialisée. Tous les candidats expérimentés exigeaient un salaire trois fois supérieur au mien, ce qui a posé problème. À dix jours de mon départ, le directeur a même retenu un candidat sans expérience, pour un salaire inférieur au mien. Cependant, lorsqu'il a appris la nouvelle, le gérant a immédiatement demandé à la responsable RH de suspendre la procédure. Après concertation, on m'a proposé une augmentation de 56 % de mon salaire ainsi qu'une journée par semaine, payée, pour mes études. J'ai accepté, motivé par mon fort désir d'obtenir mon master, mais cette période a laissé des traces : ma relation avec le directeur s'est dégradée.

Ainsi, après cette période de crispation et de désaccords personnels, l'arrivée du projet de certification ISO a marqué un changement de dynamique : dans l'épreuve collective, les

tensions passées ont cédé la place à une réelle cohésion d'équipe, et une nouvelle page s'est tournée dans mes relations professionnelles

Durant la période de mise en place des normes de qualité ISO 9001 et ISO 22000, j'ai remarqué une évolution tangible dans ma relation avec le directeur. Bien que je n'aie pas fait partie de l'équipe chargée de la conception du projet, j'ai activement participé à sa mise en œuvre. Pour la première fois, le 17 octobre 2020, j'ai ressenti une atmosphère unique : tout le personnel, habituellement dispersé entre ses tâches, semblait animé par une réelle unité. Nous étions tous portés par un seul et même objectif : garantir la conformité des pratiques de l'entreprise aux exigences des normes ISO, alors que se préparait la visite tant attendue des membres de l'équipe d'audit externe.

Pendant trois jours, la tension était palpable, mais positive : chacun, à son poste, déployait une énergie et un sérieux exceptionnels, prêt à mettre en avant ses compétences et à défendre l'excellence de notre travail devant les auditeurs. Même les collègues habituellement réservés n'hésitaient pas à s'impliquer et à aider les autres, comme si une forme de solidarité nouvelle s'était imposée à tous. Cette mobilisation collective m'a profondément marqué : je me suis senti fier d'appartenir à cette équipe, fier du chemin parcouru jusque-là.

Lorsque la décision est enfin tombée et que la conformité a été officiellement validée, une vague de joie a déferlé dans l'entreprise. J'ai vu sur les visages un mélange de soulagement, d'enthousiasme et, pour certains, l'espoir d'une future reconnaissance, peut-être sous forme d'une augmentation de salaire. Le directeur, rayonnant, n'a pas manqué de saluer l'apport de chacun : il a réuni tout le personnel, adressé ses félicitations chaleureuses pour l'effort collectif déployé et, en signe de remerciement, nous a offert un dîner convivial.

Malheureusement, cette joie partagée n'a pas perduré au-delà de quelques semaines. Progressivement, une amertume sourde s'est installée parmi le personnel, car malgré l'investissement exceptionnel consenti pour obtenir la certification ISO, aucun changement tangible n'était perceptible dans notre quotidien professionnel. Les espoirs nourris par chacun

, qu'il s'agisse d'une reconnaissance salariale, d'améliorations des conditions de travail ou simplement d'une considération accrue de la part de la direction, semblaient s'évaporer face à l'inertie habituelle de l'entreprise.

Un incident survenu peu après cette période a cristallisé mes interrogations sur les véritables priorités de la direction. Un jour, un équipement crucial de notre chaîne de production est tombé en panne, paralysant une partie de nos activités. Face à cette urgence, le directeur s'est concerté avec Bob, notre responsable de maintenance, pour initier l'achat d'un équipement de remplacement. Conscient des enjeux opérationnels, le directeur a simultanément lancé une consultation auprès de plusieurs prestataires pour obtenir des devis d'installation.

Lorsque les offres sont revenues et que le responsable technique a découvert le montant considérable exigé pour l'installation, un déclic s'est produit. Animé par un mélange de pragmatisme et peut-être d'une volonté de démontrer les compétences internes de l'équipe, il s'est approché du directeur avec une proposition alternative : "Je peux réaliser cette installation avec mon équipe." Cette suggestion, motivée tant par la volonté de faire des économies que par la fierté professionnelle, a immédiatement séduit le directeur, particulièrement sensible à l'argument financier.

Après plusieurs heures d'un travail méticuleux et technique, l'équipe de maintenance est finalement parvenue à mener à bien l'installation du nouvel équipement. L'atmosphère qui régnait alors était empreinte d'une satisfaction profonde et méritée : chaque membre de l'équipe arborait cette fierté particulière qui naît de l'accomplissement d'une tâche complexe, réalisée avec les ressources internes et dans un délai serré. Bob, visiblement heureux de cette réussite collective, s'est immédiatement dirigé vers le bureau du directeur pour lui annoncer la bonne nouvelle, porteur sans doute de l'espoir légitime d'une appréciation à la hauteur de l'exploit accompli et des économies considérables réalisées pour l'entreprise.

La réaction du directeur fut d'une simplicité déconcertante : un laconique "c'est bien" prononcé avec une indifférence qui m'a personnellement marqué. Cette réponse, d'une

froideur administrative, contrastait de manière saisissante avec l'enthousiasme et les attentes de Bob. En observant son visage à cet instant, j'ai pu percevoir la déception qui s'installait progressivement, cette amertume silencieuse de celui qui réalise que son dévouement et celui de son équipe ne suscitent qu'une politesse de façade.

Cette habitude managériale, que j'avais déjà eu l'occasion d'observer par le passé, a profondément affecté le moral de Bob. Quelques minutes plus tard, dans un moment de confiance qui révélait toute sa frustration, il m'a confié avec une sincérité désabusée : "Il ne mérite pas notre sacrifice. Désormais, je ne lui proposerai plus de solutions sans qu'il me le demande explicitement. La prochaine fois, je le laisserai faire appel à des prestataires extérieurs, puisqu'il semble préférer rémunérer des étrangers plutôt qu'estimer et gratifier la compétence de ses propres employés.

Au fil des années, ma relation avec le directeur avait connu une amélioration notable, mais force est de constater que certaines de ses habitudes sont demeurées inchangées. Ce constat s'est imposé de façon particulièrement manifeste lorsque j'ai obtenu mon visa pour poursuivre mes études au Canada. Le directeur m'a alors adressé des vœux de réussite et de courage pour cette nouvelle étape de ma vie ; pourtant, j'ai immédiatement perçu, avec une certaine amertume, la distance émotionnelle qui imprégnait ses propos. Ces paroles, formulées sans véritable chaleur, semblaient davantage répondre à une convenance qu'à un élan sincère.

La preuve la plus tangible de cette réserve s'est révélée le jour de mon départ. Plutôt que de m'accorder un adieu formel ou de partager un moment de reconnaissance, le directeur a délibérément choisi de quitter l'entreprise avant l'heure de fermeture, évitant ainsi toute forme d'au revoir. Ce silence, partagé par le gérant, a cruellement contrasté avec les dix années d'investissement que j'ai consacrées à cette entreprise, au cours desquelles j'ai sans cesse cherché à donner le meilleur de moi-même, tant sur le plan professionnel qu'humain.

C'est auprès de mes collègues que j'ai trouvé le réconfort et la considération auxquels j'aspirais. Ce sont eux qui, lors d'une humble réception organisée en mon honneur, m'ont

exprimé leur gratitude pour l'engagement et le soutien que j'ai pu leur apporter au fil du temps. Leurs témoignages spontanés, empreints de sincérité et d'affection, m'ont profondément touché : ils m'ont souhaité bonne chance, ont salué mon parcours et n'ont pas hésité à évoquer combien ma présence allait leur manquer. Ce contraste entre la chaleur réelle des liens tissés avec mes pairs et l'indifférence de la direction a souligné, avec une clarté douloureuse, la différence fondamentale entre l'attachement humain et la froideur institutionnelle.

Je suis ainsi parti partager entre la fierté d'avoir marqué positivement mes collègues et la tristesse de n'avoir reçu aucun signe ni mot, de la part de ceux qui auraient dû, après tant d'années d'engagement loyal, reconnaître au moins l'importance de mon passage au sein de leur entreprise.

Ce récit couvre une décennie d'expérience professionnelle au sein de deux organisations algériennes. Les situations rencontrées, les interactions vécues et les transformations observées constituent des observations précieuses pour comprendre les dynamiques du monde du travail algérien. Le chapitre suivant propose d'analyser ces observations en profondeur, en mobilisant les concepts théoriques et les recherches empiriques présentées au début de ce mémoire

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Le chapitre 1 a établi les fondements théoriques de la reconnaissance au travail. Le chapitre 3 a présenté une décennie d'expérience professionnelle en Algérie. Le présent chapitre confronte ces deux dimensions, empirique et théorique, pour faire émerger une compréhension située des dynamiques de reconnaissance dans les organisations algériennes.

Cette confrontation s'opère en deux temps. La section 4.1 analyse les situations vécues en identifiant les formes de reconnaissance présentes ou absentes, leurs modalités d'expression et leurs effets sur le vécu professionnel. La section 4.2 discute ces observations en les mettant en perspective avec les recherches internationales et algériennes, afin de dégager les tensions, les spécificités et les enjeux propres au contexte organisationnel algérien.

4.1 ANALYSE

Cette première section examine les situations concrètes relatées au chapitre 3 pour identifier comment la reconnaissance se manifeste ou fait défaut dans les deux organisations observées. L'analyse s'organise autour d'une distinction fondamentale : les expériences positives de reconnaissance et leurs effets bénéfiques sur l'engagement professionnel, puis les situations de non-reconnaissance et leurs conséquences négatives sur le bien-être et la motivation. Cette approche comparative révèle les tensions qui structurent l'expérience professionnelle dans le contexte algérien.

4.1.1 Présence de reconnaissance et effets positifs

4.1.1.1 Les multiples visages de la reconnaissance existentielle et relationnelle

La reconnaissance existentielle et relationnelle correspond à la considération de la personne indépendamment de ses compétences techniques ou de ses résultats. Elle engage la

dignité, l'identité et le sentiment d'appartenance. Honneth (2008) établit que cette reconnaissance représente un fondement nécessaire à la confiance en soi et à l'intégration sociale. Brun et Dugas (2008) identifient ses manifestations à travers des marques d'attention élémentaires : accueil sincère, écoute active, respect manifeste et expression de gratitude. Dejours (1993) précise qu'elle dépasse la simple récompense pour incarner une légitimation symbolique de la présence et de la valeur de l'individu au sein du groupe.

*"Une fois les formalités terminées, Larbi m'a accueilli chaleureusement, puis m'a emmené faire le tour des services. « Voici votre nouveau collègue », a-t-il annoncé à l'équipe. Puis, se tournant vers eux avec un sourire bienveillant, il a ajouté : « Il fait partie de ma famille, alors prenez bien soin de lui. » Ces mots m'ont profondément touché et ont instantanément brisé la glace." **Extrait 07***

Cet extrait illustre de manière éloquente la reconnaissance existentielle dès le processus d'intégration, où l'individu est accueilli non seulement comme collaborateur, mais aussi comme une personne digne d'attention et d'appartenance. Comme le souligne Honneth (2008), cette validation de l'individu en tant que sujet constitue un fondement essentiel de la confiance en soi et de l'intégration sociale.

Dans le contexte algérien, où l'accueil formel est souvent négligé et les procédures faiblement institutionnalisées (Hadj Kaddour et Khiat, 2017), le geste de Larbi, présenter le nouveau collègue comme « faisant partie de la famille », prend une double signification. Il pallie l'absence de dispositifs formels d'intégration et introduit un contrepoint humanisant face à un environnement bureaucratique qui tend à invisibiliser l'individu (Assaba et Amireche, 2025).

Ce geste s'ancre aussi dans les spécificités culturelles algériennes, où les relations interpersonnelles et les solidarités communautaires priment sur les logiques institutionnelles. La métaphore familiale employée par Larbi s'inscrit dans une tradition d'hospitalité et de protection mutuelle qui dépasse le cadre professionnel. Comme le rappellent Medjahdi et Bendiabdellah (2016), la performance organisationnelle repose largement sur la cohésion interne et la culture partagée.

L'impact immédiat de cette reconnaissance « ces mots m'ont profondément touché et ont instantanément brisé la glace » illustre son efficacité dans un contexte où la qualité des relations de travail demeure un déterminant clé de la motivation (Salaouatchi et Belghache, 2010). En créant un lien de confiance fondé sur l'appartenance plutôt que sur la conformité aux règles, cette forme de reconnaissance existentielle jette les bases d'une intégration réussie et d'un engagement durable.

"J'ai informé Mohand et mes collègues du cabinet de mon départ prochain. Leurs félicitations chaleureuses et leurs encouragements sincères ont rendu ce moment encore plus précieux."

Extrait 06

Ce témoignage met en évidence la reconnaissance existentielle par les pairs. Il reçoit des félicitations sincères qui valident son parcours et son identité professionnelle. Brun et Dugas (2008) rappellent que la reconnaissance ne provient pas uniquement de la hiérarchie : les pairs jouent un rôle crucial dans la validation existentielle et émotionnelle. Ricoeur (2004) ajoute que la reconnaissance mutuelle est un acte de réciprocité qui dépasse la logique instrumentale. Dans les pratiques managériales observées en Algérie, où les décisions sont souvent influencées par le favoritisme et les logiques relationnelles (Merzouk et Abedou, 2015), la reconnaissance institutionnelle fondée sur des critères objectifs apparaît limitée. Dans ce contexte, la reconnaissance horizontale par les pairs devient un levier essentiel de motivation et de valorisation, permettant de contrebalancer le déficit de justice organisationnelle (Colquitt, 2001).

" Cette période de formation s'est enrichie grâce aux premiers contacts chaleureux avec mes autres collègues, qui ont grandement facilité mon intégration. Yaya, le responsable marketing au sourire constant, et Mina, l'efficace assistante de gérant, ont pris soin de vérifier régulièrement que je ne manquais d'aucune information essentielle." Extrait 10

Cet extrait illustre la reconnaissance relationnelle quotidienne. Elle se manifeste à travers des gestes simples d'attention et de soutien, qui traduisent une validation implicite de la valeur humaine de l'individu. Ricoeur (2004) rappelle que la reconnaissance mutuelle est une validation réciproque qui confère dignité et sens. Dejours (1998) insiste sur le fait que ces marques de considération quotidienne permettent de transformer la vulnérabilité liée à

l'intégration en confiance et en engagement. Dans les entreprises algériennes, Medjahdi et Bendiabdellah (2016) montrent que la qualité du climat social et des relations interpersonnelles constitue un déterminant majeur de la performance et de la cohésion organisationnelle. Dans un contexte où la bureaucratie et la rigidité institutionnelle génèrent souvent de la démotivation (Zouadi, 2018 ; Assaba et Amireche, 2025), la reconnaissance relationnelle devient un facteur de résilience organisationnelle.

4.1.1.2 Reconnaissance de la pratique de travail et des compétences

La reconnaissance de la pratique professionnelle selon Brun et Dugas (2008) valorise la manière dont le travail est accompli : qualité du savoir-faire, rigueur, créativité et pertinence des gestes professionnels. Distincte de la reconnaissance des résultats ou de l'investissement, elle renforce chez le salarié le sentiment de compétence, d'utilité et de légitimité, constituant ainsi un pilier essentiel de l'engagement organisationnel.

"Grâce à mon expérience acquise au cabinet, j'ai pu répondre avec assurance, détaillant les principes de chaque méthode de valorisation des stocks et leurs implications comptables respectives. [...] Pour la première fois depuis longtemps, je ressentais une confiance retrouvée : je maîtrisais enfin la situation et pouvais démontrer mes compétences concrètement." **Extrait 05**

Cet extrait illustre la reconnaissance de la pratique de travail à travers la validation implicite des compétences techniques. Le salarié retrouve confiance en lui en mobilisant ses savoirs dans une situation concrète, ce qui contribue à asseoir son identité professionnelle. Comme le souligne Dejourn (1993), la reconnaissance du travail bien fait par autrui constitue une validation symbolique essentielle dans la construction d'une identité professionnelle légitime.

Dans le contexte algérien, cette dimension prend une importance particulière. Les dispositifs de gestion des ressources humaines demeurent faiblement formalisés et centrés sur l'ancienneté plutôt que sur la compétence (Hadj Kaddour et Khiat, 2017). Face à ces

limites, la reconnaissance par la pratique devient un mécanisme de substitution. Elle permet de valoriser les savoir-faire là où les dispositifs institutionnels échouent. Comme le note Fekir (2021), la reconnaissance et l'équité figurent parmi les déterminants centraux du rendement des travailleurs algériens.

Pour les jeunes diplômés, souvent confrontés à un décalage entre formation et emploi (Bensmain, 2017), la démonstration concrète de leur expertise dépasse la simple validation professionnelle : elle représente une reconnaissance sociale de leur parcours éducatif et des sacrifices familiaux consentis. Dans un environnement marqué par la persistance des logiques bureaucratiques, cette reconnaissance par la pratique compense les insuffisances institutionnelles et permet aux jeunes professionnels d'affirmer leur valeur sur la base de la compétence plutôt que de l'ancienneté ou des relations.

Enfin, comme le rappellent Tabet Derraz et Selhami (2014), l'efficacité des politiques salariales repose sur leur articulation avec d'autres leviers, tels que la valorisation des compétences. La reconnaissance de la pratique apparaît ainsi comme un pilier indispensable de la motivation et de l'engagement professionnel en Algérie.

"Les trois premiers mois ont constitué une période de formation intensive sous la tutelle bienveillante de Larbi. Chaque jour, il prenait le temps de me transmettre non seulement les aspects techniques de la comptabilité spécifique à l'entreprise, mais aussi toutes les subtilités des relations humaines qui régissent ce petit univers professionnel." **Extrait 09**

Cet extrait met en lumière la reconnaissance de la pratique de travail à travers le mentorat. Bien que ce passage valorise aussi l'investissement, il s'agit surtout d'une reconnaissance de la pratique en construction : le supérieur valide la compétence en devenir en transmettant savoirs techniques et savoir-être. Pour Honneth (2008), la reconnaissance interactionnelle constitue une condition essentielle de la confiance en soi et de l'intégration sociale. Comme le montrent Hadj Kaddour et Khiat (2017), les dispositifs formels de formation et de développement des compétences dans les entreprises publiques algériennes demeurent limités et faiblement institutionnalisés, ce qui freine la reconnaissance et la valorisation des savoir-faire. À partir de ce constat, on peut interpréter que le mentorat joue

un rôle crucial : il compense l'insuffisance de reconnaissance institutionnelle et contribue à instaurer un climat de confiance et de loyauté. Ce type de transmission informelle illustre la manière dont les organisations algériennes s'appuient sur des relations interpersonnelles pour pallier les carences structurelles.

" Je suis entré dans cette entreprise il y a plus de dix ans. [...] Au départ, j'étais le benjamin du service administratif, celui qui posait encore des questions et cherchait ses repères ; aujourd'hui, c'est vers moi qu'on se tourne pour obtenir des réponses et résoudre les problèmes complexes." Extrait 13

Cet extrait illustre à la fois l'auto-reconnaissance et la reconnaissance horizontale par les pairs. L'évolution du salarié, du statut de novice à celui de référent, traduit une reconnaissance implicite de sa compétence par le collectif. Cette reconnaissance horizontale rejoint l'idée développée par Brun et Dugas (2008), selon laquelle la reconnaissance de la pratique de travail ne provient pas uniquement de la hiérarchie, mais peut également émaner des collègues. Comme le montrent Ait Sahel, Bessai et Baghezza (2021), la reconnaissance symbolique exprimée par les pairs et les collègues constitue un levier essentiel de motivation et de fidélisation, renforçant l'identité professionnelle et la stabilité dans l'organisation.

4.1.1.3 Les multiples visages de la reconnaissance des résultats et de l'investissement

La reconnaissance des résultats et de l'investissement renvoie à la valorisation des efforts fournis et des objectifs atteints. Brun et Dugas (2008) soulignent qu'elle valide simultanément l'engagement du salarié en termes de temps, d'énergie et de persévérance ainsi que les réalisations concrètes. Elle peut se manifester sous des formes variées, qu'elles soient informelles ou formelles, spontanées ou exceptionnelles, et ses effets dépendent du contexte, des acteurs impliqués et des modalités d'expression.

"Lorsque les bilans ont été déposés à temps, un réel sentiment de satisfaction s'est propagé dans l'équipe. Le gérant, d'ordinaire très simple et toujours souriant, nous a remerciés chaleureusement, allant même jusqu'à nous offrir un déjeuner pour célébrer le travail accompli. Il nous a félicités d'une tape amicale dans le dos : 'Vous avez fait du bon travail.' Même si ma part avait été modeste, j'étais fier de moi et de ce que nous avons accompli ensemble." Extrait 03

"Lorsque la décision est enfin tombée et que la conformité a été officiellement validée, une vague de joie a déferlé dans l'entreprise. J'ai vu sur les visages un mélange de soulagement, d'enthousiasme et, pour certains, l'espoir d'une future reconnaissance, peut-être sous forme d'une augmentation de salaire. Le directeur, rayonnant, n'a pas manqué de saluer l'apport de chacun : il a réuni tout le personnel, adressé ses félicitations chaleureuses pour l'effort collectif déployé et, en signe de remerciement, nous a offert un dîner convivial." **Extrait 26**

Les extraits 03 et 26 mettent en évidence deux formes complémentaires de reconnaissance collective. Dans le premier cas (extrait 03), le gérant exprime une reconnaissance informelle et chaleureuse à travers un geste symbolique : le déjeuner offert après le dépôt des bilans. Bien qu'improvisée, cette pratique constitue une marque explicite de valorisation du travail accompli par l'ensemble de l'équipe et dépasse la reconnaissance individuelle pour s'adresser au collectif, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et la mémoire partagée. Dans le second cas (extrait 26), la reconnaissance prend une dimension plus formelle et institutionnalisée : le directeur réunit tout le personnel, félicite publiquement l'effort fourni et organise un dîner convivial. Ici, la reconnaissance s'inscrit dans un rituel organisé et solennel, ce qui élargit l'effet positif en créant une mémoire commune, consolidant la culture organisationnelle et stimulant l'engagement collectif.

Dans le contexte algérien, les systèmes de récompense formels demeurent limités et, lorsqu'ils existent, sont souvent perçus comme arbitraires, car ils reposent sur des critères uniformes, tels que l'ancienneté plutôt que sur la performance ou la compétence Hadj Kaddour et Khiat, (2017), ces deux formes de reconnaissance prennent une valeur particulière. Elles pallient les insuffisances institutionnelles et instaurent une reconnaissance tangible, vécue dans le quotidien. Comme le rappellent Assaba et Amireche (2025), la bureaucratie tend à invisibiliser l'individu ; or, ces moments de convivialité viennent précisément réaffirmer son importance et celle du collectif.

Ces marques de reconnaissance collective s'inscrivent également dans une tradition culturelle algérienne de célébration et de partage alimentaire comme expression de solidarité. Le repas partagé, qu'il soit offert spontanément par un gérant (Extrait 03) ou organisé par la direction (Extrait 26), n'est pas seulement un moment festif : il constitue un rituel socialement codifié qui crée une mémoire collective positive et renforce la cohésion

d'équipe. Dans une culture où les relations interpersonnelles et les solidarités communautaires priment sur les logiques institutionnelles, ces pratiques, qu'elles soient informelles ou formelles, jouent un rôle central dans la consolidation des liens sociaux.

Enfin, l'impact de ces pratiques rejoint les observations de Salaouatchi et Belghache (2010), pour qui la qualité des relations de travail constitue un déterminant clé de la motivation. En favorisant la cohésion et en inscrivant la reconnaissance dans des gestes collectifs codifiés, la reconnaissance des résultats et de l'investissement contribue à l'engagement durable des salariés et à la stabilité organisationnelle.

"Après quelques mois, le gérant lui a accordé une augmentation de salaire, sans qu'elle ne demande rien. Ça a fait jaser, évidemment, mais personne ne pouvait nier qu'elle avait apporté du changement." **Extrait 20**

"Après concertation, on m'a proposé une augmentation de 56 % de mon salaire ainsi qu'une journée par semaine, payée, pour mes études. J'ai accepté, motivé par mon fort désir d'obtenir mon master, mais cette période a laissé des traces : ma relation avec le directeur s'est dégradée." **Extrait 25**

Les extraits 20 et 25 mettent en évidence deux formes de reconnaissance individuelle liées aux résultats et à l'investissement. Dans l'extrait 20, la reconnaissance se manifeste de manière spontanée et non sollicitée : le gérant accorde une augmentation de salaire sans demande préalable. Ce geste, perçu comme crédible et authentique, produit un sentiment de légitimité sociale et renforce la motivation. Comme le souligne Honneth (2008), la reconnaissance n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est librement accordée, devenant alors un véritable acte de considération.

L'extrait 25 illustre une reconnaissance d'une autre nature, à la fois matérielle (augmentation salariale de 56 %) et symbolique (octroi d'une journée rémunérée pour poursuivre des études). Cette forme exceptionnelle de reconnaissance permet à l'individu de se projeter dans l'avenir, de développer ses compétences et de consolider son identité professionnelle. Toutefois, l'extrait révèle aussi les limites de ce type de reconnaissance : en l'absence d'un climat de confiance, elle peut perdre de son effet et même fragiliser la relation hiérarchique. Cela confirme que la reconnaissance ne saurait se réduire à une récompense

ponctuelle, mais doit s'inscrire dans une relation de qualité et de continuité (Brun et Dugas, 2008).

Dans le contexte algérien, la reconnaissance des résultats et de l'investissement par la rémunération demeure un enjeu central. L'étude de Tabet Derraz et Selhami (2014) sur le Groupe SAIDAL montre que la rémunération constitue à la fois une source de sécurité et un signe de reconnaissance sociale. Lorsqu'elle est équitable et liée à la performance, elle stimule la motivation et la fidélité des salariés ; mais lorsqu'elle est perçue comme arbitraire ou inadaptée, elle perd son rôle de reconnaissance et peut même générer de la démotivation. De ce point de vue, les situations décrites dans les extraits 20 et 25 apparaissent atypiques dans le contexte algérien, où les augmentations non sollicitées ou les aménagements de temps rémunérés pour études sont rares. Leur impact est donc d'autant plus fort qu'ils rompent avec les pratiques habituelles, marquées par une reconnaissance institutionnelle souvent limitée.

4.1.1.4 Les multiples visages de la reconnaissance institutionnelle et organisationnelle

"Cette première rencontre en tête-à-tête avec le gérant s'est révélée particulièrement fructueuse et enrichissante pour nous deux. Elhadj s'est montré remarquablement attentif à chacune de mes propositions, posant des questions pertinentes qui témoignaient d'une réelle compréhension des enjeux. [...] il m'a accordé une augmentation largement supérieure à ce que j'avais osé demander." **Extrait 12**

"À ma grande surprise, il a accepté favorablement et rapidement ma demande d'autorisation et d'adaptation de mon emploi du temps. Je me suis senti soulagé, presque confiant, voyant dans cette ouverture un signe d'encouragement." **Extrait 24**

"Le jour de son départ, le directeur a organisé une réception, ce qui était une première dans l'entreprise. [...] Le directeur a annoncé avec conviction qu'il souhaitait instaurer cette tradition et célébrer chaque départ marquant de la même manière. Mais, avec le temps, cette intention est vite tombée dans l'oubli, n'étant répétée qu'une seule fois à l'occasion du départ de l'assistante de direction." **Extrait 21**

Ces trois extraits mettent en évidence la reconnaissance institutionnelle, mais sous des formes contrastées. Dans l'Extrait 12, la reconnaissance est explicite et authentique : le gérant dépasse les attentes en accordant une augmentation significative. Selon Honneth (2008), la reconnaissance devient un véritable acte de considération lorsqu'elle est librement

accordée et non contrainte. Cette spontanéité confère une forte légitimité et nourrit la confiance professionnelle, renforçant ainsi l'estime de soi et le sentiment de justice organisationnelle.

L'Extrait 24 illustre une autre modalité de reconnaissance institutionnelle : le soutien organisationnel au développement personnel, à travers l'adaptation de l'emploi du temps pour poursuivre des études. Comme le rappellent Brun et Dugas (2008), la reconnaissance de l'investissement ne se limite pas aux résultats immédiats : elle inclut aussi la valorisation des efforts, des apprentissages et des projets de développement. Dans le contexte algérien, où le parcours professionnel est généralement linéaire (études → diplôme → emploi), cette ouverture est exceptionnelle. Elle rompt avec la norme dominante et produit un effet positif fort : le salarié se sent encouragé, soutenu et reconnu dans son projet de progression, ce qui renforce sa motivation et son engagement.

Enfin, l'Extrait 21 illustre une reconnaissance symbolique qui, faute d'institutionnalisation, perd rapidement de sa portée. Le geste initial, organiser une réception et annoncer l'intention d'en faire une tradition, produit un effet positif immédiat de valorisation collective. Mais, comme le souligne Ricoeur (2004), la reconnaissance doit s'inscrire dans la durée pour constituer une véritable mémoire collective. L'absence de continuité annule progressivement l'impact positif, révélant la fragilité des pratiques de reconnaissance lorsqu'elles ne sont pas intégrées dans une culture organisationnelle stable.

Pris ensemble, ces trois extraits montrent que la reconnaissance institutionnelle peut être authentique et valorisante (Extrait 12), soutenir le développement personnel (Extrait 24), ou au contraire s'avérer fragile et éphémère (Extrait 21). Dans le contexte algérien, où la reconnaissance formelle est rare et souvent perçue comme une exception, ces expériences prennent une valeur particulière. Lorsqu'elle est authentique et durable, la reconnaissance institutionnelle produit des effets puissants : elle renforce la confiance en soi, la motivation et l'engagement organisationnel. Mais lorsqu'elle reste ponctuelle ou non institutionnalisée, elle perd rapidement de son efficacité et peut même générer de la déception. Cette tension illustre bien ce que Brun et Dugas (2008) appellent la nécessité d'une reconnaissance

« globale et cohérente », capable de valider à la fois les résultats, l'investissement et la personne.

4.1.1.5 Les multiples visages de la reconnaissance implicite et par l'indispensabilité

" Cette désertion brutale m'a catapulté en première ligne, me forçant à endosser des responsabilités que je n'avais jamais anticipées. Du jour au lendemain, je me suis retrouvé à rattraper le retard accumulé par Walid, à déposer en urgence les déclarations sociales en souffrance, et surtout à former Kamilia qui, malgré ses liens familiaux, demeurerait complètement déroutée par nos procédures spécifiques." Extrait 16

"Depuis le dortoir, j'envoyais des consignes à Kamilia, répondais aux messages paniqués des collègues et même aux appels d'Elhadj, le gérant, qui ne lançait aucun recrutement, misant sur mon retour." Extrait 17

"Malgré ma déception concernant la rémunération, je découvrais enfin un environnement de travail qui respirait l'humanité et la bienveillance." Extrait 08

Ces trois extraits mettent en lumière des formes de reconnaissance implicite, c'est-à-dire non verbalisée, mais néanmoins porteuse de sens.

Dans l'Extrait 16, la reconnaissance se manifeste à travers la délégation d'une responsabilité urgente : être placé en première ligne traduit une confiance implicite dans les compétences et la capacité à gérer une situation critique. Comme le souligne Dejours (1993), la reconnaissance ne s'exprime pas uniquement par des mots ou des récompenses, mais aussi par la validation silencieuse du travail accompli, lorsque l'organisation confie des tâches cruciales. Cette reconnaissance par l'action renforce la légitimité professionnelle et nourrit le sentiment d'utilité.

L'Extrait 17 illustre une autre modalité : l'indispensabilité. Même absent pour des raisons militaires, le salarié continue d'être sollicité par ses collègues et par le gérant, qui choisit de ne pas recruter en attendant son retour. Cette confiance durable rejoint l'analyse de Brun et Dugas (2008), pour qui la reconnaissance peut également se traduire par la confiance accordée dans le temps, au-delà de la présence physique. L'effet positif est ici profond : être considéré comme indispensable consolide l'identité professionnelle et renforce le sentiment d'appartenance.

Enfin, l'Extrait 08 montre que la reconnaissance peut aussi être diffuse, véhiculée par le climat organisationnel. Malgré une déception sur le plan matériel, l'auteur découvre un environnement marqué par l'humanité et la bienveillance. Cette reconnaissance implicite par l'ambiance relationnelle rejoint la conception de Honneth (2008), qui insiste sur l'importance du respect et de l'attention dans les interactions quotidiennes comme conditions de dignité et d'intégration sociale.

L'analyse croisée de ces trois extraits montre que la reconnaissance implicite, bien que silencieuse, peut se révéler tout aussi structurante que la reconnaissance explicite. Elle s'exprime à travers la délégation de responsabilités, la confiance durable et le climat relationnel. À l'échelle des organisations algériennes, où les pratiques formelles de reconnaissance demeurent limitées, ces formes implicites acquièrent une portée singulière : elles compensent l'absence de récompenses tangibles et produisent des effets durables sur la confiance en soi, la légitimité professionnelle et la cohésion sociale.

4.1.2 Absence ou insuffisance de reconnaissance et effets négatifs

4.1.2.1 Les multiples visages de la non-reconnaissance existentielle et relationnelle

4.1.2.1.1 Invisibilisation de l'existence et de la personne

« Mon premier jour au cabinet est resté gravé dans mon esprit. J'ai été accueilli par un collègue expérimenté, Samir qui, sans grande chaleur, m'a présenté le reste de l'équipe. L'ambiance m'a vite fait comprendre que je n'étais pas réellement attendu. On m'a assigné un bureau exigu à partager avec Mikou, un autre jeune récemment arrivé, et nous devons nous contenter d'un seul ordinateur. Le malaise était palpable : je me sentais comme un intrus de trop dans un espace déjà saturé » **Extrait 01**

L'extrait 1 illustre une forme de non-reconnaissance existentielle : l'invisibilisation. Le nouvel arrivant n'est ni attendu ni valorisé, assigné à un espace exigu et marginalisé dans l'organisation. Être ignoré revient ici à être nié dans son existence même. Honneth (2008) souligne que l'absence de reconnaissance dans la sphère sociale fragilise la confiance en soi et l'identité professionnelle. L'effet négatif est profond : sentiment d'exclusion, démotivation

et doute sur sa légitimité. Dans un environnement où l'intégration repose souvent sur des signes explicites de validation et sur des réseaux relationnels, cette invisibilisation prend la forme d'une humiliation silencieuse qui mine durablement l'engagement. Roche (2018) qualifierait cette situation de déni, c'est-à-dire l'absence de considération qui nie l'existence même du salarié.

L'invisibilisation du nouvel arrivant est d'autant plus blessante dans la culture algérienne que l'accueil et le respect de l'invité constituent des valeurs sociales fondamentales. Cette négligence est perçue comme une double transgression : professionnel et culturel, renforçant le sentiment d'exclusion chez des jeunes déjà confrontés aux difficultés d'insertion sur un marché du travail saturé. Ainsi, ce qui pourrait apparaître ailleurs comme une simple maladresse organisationnelle prend ici une dimension symbolique plus lourde : le refus implicite d'intégrer l'autre, vécu comme une atteinte à la dignité et à la reconnaissance sociale

« Le premier véritable séisme s'est produit avec le départ fracassant de Walid, notre responsable des ressources humaines. Tout avait commencé par un recrutement qui sentait le népotisme : Kamilia, cousine des propriétaires, avait été embauchée pour prétendument renforcer le service RH. Walid, fin connaisseur des jeux de pouvoir, l'avait immédiatement perçue comme une menace directe à son autorité, et l'atmosphère du bureau s'était rapidement électrisée. » **Extrait 14**

L'Extrait 14 met en évidence les dysfonctionnements managériaux liés au népotisme. Le recrutement d'une parente des propriétaires, perçu comme une menace par le responsable RH, crée un climat de tension et de défiance. De Gaulejac (2005) rappelle que de telles contradictions organisationnelles génèrent une perte de sens et une souffrance au travail. Ici, l'effet négatif est double : perte de confiance dans l'équité organisationnelle et désengagement collectif. Dans un contexte où le favoritisme familial reste une pratique répandue, ce type de situation alimente un sentiment d'injustice et accentue la défiance envers la hiérarchie.

Les expériences (extraits 1 et 14) montrent que la non-reconnaissance de l'existence et de la personne se manifeste par l'invisibilisation du salarié et par des pratiques

managériales marquées par le favoritisme. Être ignoré ou marginalisé revient à nier l'existence même du travailleur, tandis que le népotisme engendre un sentiment d'injustice et mine la confiance dans l'équité organisationnelle. Ces expériences confirment l'analyse de Honneth (2008), pour qui l'absence de reconnaissance fragilise la confiance en soi, et de De Gaulejac (2005), qui souligne que les contradictions organisationnelles nourrissent la souffrance au travail. Dans le contexte algérien, où l'intégration professionnelle repose fortement sur des signes explicites de validation et où le favoritisme familial demeure une pratique répandue, ces formes de non-reconnaissance prennent une intensité particulière : elles fragilisent l'identité professionnelle, alimentent la défiance envers la hiérarchie et compromettent durablement l'engagement des salariés.

4.1.2.1.2. Mépris et fractures relationnelles

« L'explosion finale est survenue lors d'une altercation mémorable avec Kakou, le fils du gérant qui dirigeait le service commercial. Dans un moment de colère, ce dernier avait lancé à Walid cette phrase assassine : « Il ne te manque plus que la robe ! » Profondément blessé dans son honneur et sa dignité, Walid avait saisi l'opportunité de la paie du 5 janvier, jour où l'entreprise versait traditionnellement en espèces les salaires et indemnités de congés, pour empocher ce qui lui était dû et disparaître dans la nature. » **Extrait 15**

« Le lendemain, alors que je venais tout juste de rentrer de la direction des impôts, j'ai retrouvé l'assistante, visiblement bouleversée. Je lui ai demandé ce qui n'allait pas, et elle m'a confié qu'en venant remettre quelques papiers oubliés la veille au gérant, elle s'était fait accueillir par une remarque glaçante : « Alors, vous avez fêté la Journée de la femme hier. Est-ce qu'on vous a décorées de médailles ? » Ces mots l'avaient fortement blessée. » **Extrait 19**

Les extraits 15 et 19 traduisent le mépris comme anti-reconnaissance, une véritable violence symbolique. Dans le premier cas, une insulte sexiste blesse profondément la dignité d'un cadre, entraînant son départ brutal. Dans le second, une remarque paternaliste adressée à une employée lors de la Journée de la femme provoque humiliation et blessure identitaire. Dejours (1993) rappelle que le mépris détruit les bases de la reconnaissance nécessaires à la santé psychique, tandis que Renault (2004) souligne que l'absence de reconnaissance est vécue comme une injustice sociale qui porte atteinte à l'identité personnelle et engendre des dynamiques de souffrance psychique. Roche (2018) apporte ici une nuance importante : le

mépris peut être compris comme une reconnaissance dépréciative, où l'individu est reconnu, mais rabaissé, stigmatisé ou traité comme inférieur. Ces situations produisent des effets destructeurs : humiliation, perte de dignité, rupture du lien de confiance et désengagement. Dans des organisations encore marquées par le paternalisme et l'autorité hiérarchique, ce type de mépris est particulièrement ravageur : il nie la compétence et l'autonomie des salariés, renforçant leur vulnérabilité identitaire.

« C'est auprès de mes collègues que j'ai trouvé le réconfort et la considération auxquels j'aspirais. Ce sont eux qui, lors d'une humble réception organisée en mon honneur, m'ont exprimé leur gratitude pour l'engagement et le soutien que j'ai pu leur apporter. Leurs témoignages spontanés, empreints de sincérité et d'affection, m'ont profondément touché : ils m'ont souhaité bonne chance, ont salué mon parcours et n'ont pas hésité à évoquer combien ma présence allait leur manquer. » **Extrait 29**

L'Extrait 29 illustre le contraste entre reconnaissance horizontale et absence de reconnaissance hiérarchique. Le salarié reçoit la considération de ses collègues, mais reste ignoré par ses supérieurs. Brun et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance n'est pleinement efficace que lorsqu'elle est multidimensionnelle et équilibrée, intégrant à la fois la validation par les pairs et la légitimation institutionnelle. Lorsque cet équilibre est rompu, comme c'est le cas ici, la reconnaissance horizontale, bien que précieuse, ne peut compenser le vide laissé par l'indifférence de la hiérarchie. Ricoeur (2004) rappelle que la reconnaissance doit être partagée et durable pour constituer une mémoire collective ; lorsqu'elle est fragmentée, elle perd de sa force et génère un sentiment d'incomplétude. Ici, la chaleur des collègues met en relief, par contraste, le silence managérial, produisant une frustration qui fragilise le sentiment d'appartenance et la loyauté envers l'organisation.

Ces expériences rejoignent les constats de Daloz, Balas et Bénony (2007), qui montrent que le sentiment de non-reconnaissance agit comme un symptôme chez les salariés épuisés : il colore leur discours d'une profonde déception, nourrit un sentiment d'inutilité et perturbe leur rapport au travail et à eux-mêmes. Elles confirment également l'analyse de Roche (2018), pour qui la non-reconnaissance prend deux formes distinctes : le déni, qui nie l'existence de l'individu, et le mépris, qui le reconnaît, mais de manière dévalorisante.

Les situations étudiées (extraits 15, 19 et 29) montrent que la non-reconnaissance des relations interpersonnelles prend des formes variées : insultes et remarques sexistes qui portent atteinte à la dignité (mépris), attitudes paternalistes qui réduisent les salariés à des rôles subalternes, ou encore fracture entre reconnaissance horizontale et indifférence hiérarchique (dénî). Ces expériences traduisent ce que Dejours (1993) appelle une violence symbolique, où le mépris détruit les bases de la reconnaissance nécessaires à la santé psychique. Honneth (2008) souligne que l'absence de reconnaissance est vécue comme une injustice sociale fondamentale, tandis que Roche (2018) en précise les mécanismes.

Enfin, Brun et Dugas (2008) démontrent que l'identité professionnelle se construit dans l'articulation équilibrée de quatre formes de reconnaissance, et que toute rupture de cette articulation fragilise le lien à l'organisation. Ricoeur (2004) ajoute que la reconnaissance doit être partagée et durable pour constituer une mémoire collective, et qu'elle est fondamentale à la construction de l'identité dans la relation à autrui. Lorsque cette articulation est rompue, le sentiment d'appartenance s'effrite.

Dans le contexte algérien, marqué par des pratiques hiérarchiques autoritaires et paternalistes, ces formes de non-reconnaissance relationnelle prennent une intensité particulière. Elles fragilisent la confiance, alimentent un sentiment d'humiliation et d'exclusion, et conduisent à un désengagement durable.

4.1.2.2 Les multiples visages de la non-reconnaissance du travail

4.1.2.2.1. Non-reconnaissance des compétences et savoir-faire

« Pendant les premiers mois, mon quotidien s'est limité à observer Mikou et à effectuer des tâches simples : trier des factures, vérifier des écritures comptables, remplir des registres à la main. Après des années passées à étudier, cette répétition de petits travaux m'a souvent paru épuisante et dévalorisante. Plusieurs fois, je me suis surpris à réfléchir à mon choix : aurais-je été plus heureux ou épanoui à l'usine ? Ce début difficile m'a profondément marqué et a influencé la façon dont j'allais vivre la suite de mon intégration professionnelle. »

Extrait 02

L'extrait 02 met en lumière une situation de non-reconnaissance professionnelle où un jeune diplômé, après plusieurs années d'études, se voit cantonné à des tâches élémentaires et répétitives : trier des factures, vérifier des écritures comptables, remplir des registres à la main. Ce décalage entre le niveau de qualification acquis et la nature des activités confiées traduit une dévalorisation du savoir-faire. Comme le rappellent Brun et Dugas (2005, 2008), la reconnaissance de la pratique de travail suppose de valoriser les compétences réellement mobilisées dans l'activité. Ici, l'absence de reconnaissance se manifeste par une invisibilisation des compétences et une réduction du salarié à des tâches subalternes, générant un sentiment d'épuisement et de dévalorisation.

Dejours (1998) souligne que la reconnaissance du travail réel est indispensable pour donner sens à l'effort et stabiliser l'identité professionnelle. Or, dans ce cas, le salarié en vient à douter de son choix de carrière, allant jusqu'à se demander s'il n'aurait pas été « plus heureux à l'usine ». Ce questionnement traduit une véritable crise identitaire liée à la non-reconnaissance de ses compétences. Dans le contexte algérien, où l'accès à un emploi qualifié est rare et socialement valorisé, être réduit à des tâches élémentaires malgré un diplôme accentue le sentiment d'injustice et de gâchis.

Cette situation ne relève pas seulement d'une maladresse organisationnelle, mais d'une problématique structurelle. La réduction des diplômés à des tâches subalternes constitue en effet un phénomène récurrent en Algérie, où le système éducatif produit massivement des diplômés que l'économie ne peut absorber à la hauteur de leurs qualifications. Ce déclassement est vécu comme une trahison du contrat social : les jeunes, encouragés à poursuivre des études supérieures, découvrent un marché du travail incapable de valoriser leur investissement. La frustration qui en découle dépasse le cadre professionnel pour toucher à l'identité sociale et au statut familial, puisque le diplôme, censé être un vecteur de mobilité et de reconnaissance, devient source de désillusion et de marginalisation.

Ainsi, l'extrait 02 illustre une forme silencieuse, mais destructrice de non-reconnaissance : elle fragilise l'intégration professionnelle, mine la motivation dès les

premiers mois et révèle, au-delà du vécu individuel, une crise collective de reconnaissance dans le rapport entre éducation, emploi et statut social en Algérie.

4.1.2.2.2. Non-reconnaissance des performances et accomplissements

« Après ce moment de reconnaissance, Katia m'a soufflé à l'oreille qu'il était d'usage que le gérant offre une prime à toute l'équipe après la période des bilans. Pris d'espoir, j'ai attendu ce geste, guettant chaque signe annonciateur. Mais rien ne s'est produit pour moi. Un jour, j'ai trouvé le courage d'en toucher un mot à Katia. Un peu embarrassée, elle m'a avoué qu'elle avait bien reçu sa prime le jour même du dépôt des bilans. Ce fut un choc : je me suis senti transparent, comme si mes efforts, aussi discrets soient-ils, n'avaient compté pour personne. » **Extrait 04**

L'extrait 4 illustre une situation de non-reconnaissance organisationnelle : alors qu'une prime collective était attendue, l'auteur en a été exclu sans explication. Ce silence hiérarchique a transformé un moment d'espoir en une expérience d'invisibilisation. Renault (2004) rappelle que la reconnaissance est un processus intersubjectif qui suppose réciprocité et continuité. L'absence de validation institutionnelle brise cette dynamique et engendre démotivation et inhibition des initiatives futures. Dans un contexte managérial centralisé et autoritaire, comme c'est souvent le cas en Algérie, la non-reconnaissance des efforts individuels ou collectifs freine l'innovation et renforce la passivité organisationnelle.

« Dans ce contexte tendu, j'ai moi-même pris la décision de solliciter une revalorisation salariale. Contrairement à Yanis, j'ai choisi de m'adresser directement au gérant plutôt qu'au directeur, formulant une demande précise avec un montant défini. Lorsque la responsable des ressources humaines m'a communiqué la réponse, une vive déception s'est emparée de moi : l'augmentation accordée était bien en deçà de mes attentes et ne reflétait pas, selon moi, la valeur de mon investissement. » **Extrait 22**

« Lorsque la conformité ISO a été validée, le directeur a félicité l'équipe et offert un dîner convivial [...] Mais rapidement, une amertume s'est installée, car aucun changement tangible ni reconnaissance durable n'ont suivi. » **Extrait 27**

« Bob, visiblement heureux de cette réussite collective, s'est immédiatement dirigé vers le bureau du directeur pour lui annoncer la bonne nouvelle, porteur sans doute de l'espoir légitime d'une appréciation à la hauteur de l'exploit accompli et des économies considérables réalisées pour l'entreprise. La réaction du directeur fut d'une simplicité déconcertante : un laconique 'c'est bien' prononcé avec une indifférence qui m'a personnellement marqué. Cette réponse, d'une froideur administrative, contrastait de manière saisissante avec l'enthousiasme et les attentes de Bob. En observant son visage à

cet instant, j'ai pu percevoir la déception qui s'installait progressivement, cette amertume silencieuse de celui qui réalise que son dévouement et celui de son équipe ne suscitent qu'une politesse de façade. » Extrait 28

Les extraits 22, 27 et 28 mettent en lumière différentes formes de non-reconnaissance des résultats. Dans le premier cas, une augmentation salariale est accordée, mais dans une proportion très inférieure aux attentes et aux efforts consentis, générant une vive déception (extrait 22). Dans le second, l'obtention d'une certification ISO, fruit d'un investissement collectif exceptionnel, n'a donné lieu qu'à une reconnaissance ponctuelle et éphémère, sans traduction durable dans les conditions de travail (extrait 27). Enfin, une économie substantielle réalisée pour l'entreprise a été accueillie par un simple « c'est bien », provoquant une amertume profonde et un désengagement silencieux (extrait 28). Ces situations traduisent une reconnaissance insuffisante, absente ou disproportionnée. Brun et Dugas (2005, 2008) rappellent que la reconnaissance des résultats doit être proportionnelle aux efforts et aux accomplissements. Ricoeur (2004) insiste sur l'importance de l'inscription de la reconnaissance dans la durée pour constituer une mémoire collective, tandis que Dejours (2011) montre que le jugement d'utilité porté sur les résultats du travail joue un rôle fondamental dans la construction de l'identité professionnelle, car il confère à l'activité du salarié le statut social de travailleur et lui octroie dignité et droits.

Dans leur ensemble, ces expériences révèlent que la non-reconnaissance de la pratique de travail et des résultats prend des formes multiples, tâches déqualifiantes (extrait 2), exclusion d'une prime (extrait 4), reconnaissance insuffisante ou symbolique (extraits 22, 27, 28). En somme, ces extraits montrent que la non-reconnaissance peut toucher aussi bien la pratique de travail lorsque les compétences et initiatives ne sont pas valorisées que les résultats, lorsque les efforts fournis ne donnent lieu à aucune reconnaissance tangible ou proportionnelle. Les effets convergent : frustration, amertume, démotivation et retrait de l'engagement. Dejours (1993) rappelle que l'absence de reconnaissance du travail réel engendre une souffrance psychique et peut conduire à un désengagement progressif. Dans le contexte algérien, ces situations prennent une intensité particulière. Les salariés y attachent une forte valeur aux signes tangibles de reconnaissance, qu'il s'agisse d'une prime, d'une

augmentation ou d'un mot de considération hiérarchique, car ces gestes sont rares et fortement attendus. Lorsqu'ils sont absents, insuffisants ou distribués de manière inéquitable, ils ne sont pas seulement vécus comme une déception, mais comme une remise en cause de la dignité professionnelle. Cette perception nourrit un climat de défiance et d'usure silencieuse, où les employés, convaincus que leurs efforts resteront invisibles, choisissent de limiter leur implication et de se protéger en réduisant leur investissement.

4.1.2.2.3. Non-reconnaissance des initiatives et de la capacité de transformation

« Le moment le plus marquant de ces premiers mois restera sans conteste la visite organisée spontanément par Syphax, le gestionnaire des stocks. Avec un enthousiasme communicatif, il m'a fait découvrir l'ensemble de l'installation : les lignes de production rutilantes, les différents produits utilisés dans la fabrication, et tout le processus complexe qui transforme les matières premières en boissons prêtes à la commercialisation. Cette immersion totale dans l'univers industriel de l'entreprise a gravé dans ma mémoire l'ampleur et la sophistication de l'organisation. J'ai appris plus tard que cette initiative n'avait pas été appréciée par Walid, le responsable des ressources humaines. » **Extrait 11**

« J'ai proposé à Kamilia d'organiser une petite enquête informelle auprès de l'équipe sur une éventuelle transition vers le virement bancaire. [...] Le gérant a haussé les épaules : « Pourquoi changer un système qui marche ? Les virements coûtent plus cher, et si une erreur arrive, c'est à nous de réparer » **Extrait 18**

« Au retour du directeur général, j'ai été convoqué dans son bureau. Contrairement à mes attentes d'une reconnaissance de mon initiative, la confrontation a pris une tournure critique. [...] En quittant ce bureau, j'ai ressenti une profonde frustration, persuadé que le responsable de qualité avait influencé négativement le directeur à mon égard, cette manipulation étant sa spécialité particulière dans ses relations avec les employés. » **Extrait 23**

Les extraits 11, 18 et 23 mettent en évidence différentes formes de non-reconnaissance des initiatives et de la capacité de transformation. Dans le premier cas, une initiative d'intégration, appréciée par le nouvel arrivant, est désavouée par la hiérarchie, révélant une tension entre reconnaissance horizontale et rejet institutionnel (extrait 11). Dans le second, une initiative personnelle est accueillie par une critique directe du directeur général, transformant l'attente de reconnaissance en frustration (extrait 23). L'extrait 18

illustre la résistance au changement : une proposition de modernisation est rejetée au nom de la continuité, traduisant une culture défensive face à l'innovation.

Ces situations traduisent des formes variées de non-reconnaissance : mépris (initiatives dévalorisées ou critiquées) et déni (propositions ignorées). Roche (2018) rappelle que le déni menace la reconnaissance de l'existence, tandis que le mépris fragilise la reconnaissance de l'évolution positive. Leur combinaison est particulièrement destructrice, car elle nie à la fois la présence du salarié et sa capacité à contribuer positivement.

Daloz, Balas et Bénony (2007) montrent que le sentiment de non-reconnaissance colore le discours des salariés d'une déception profonde et d'un sentiment d'inutilité, pouvant mener à l'épuisement professionnel. Le vécu de « j'ai donné, mais je n'ai pas reçu » traduit une rupture de réciprocité, vécue comme une blessure identitaire. Ce constat rejoint Dejours (1998), pour qui l'absence de reconnaissance empêche de transformer la souffrance en plaisir et conduit au désengagement.

Considérés dans leur globalité, ces extraits révèlent que la non-reconnaissance des initiatives et du changement prend des formes multiples : désaveu hiérarchique (extraits 11 et 23) et résistance à l'innovation (extrait 18). Les effets convergent : perte de confiance, démotivation et désengagement. Dans le contexte algérien, marqué par une culture hiérarchique autoritaire, une faible valorisation de l'innovation et une reconnaissance symbolique souvent négligée, ces situations prennent une intensité particulière. Elles ne sont pas seulement vécues comme des déceptions ponctuelles, mais comme des atteintes à la dignité professionnelle. Cette perception nourrit un climat de méfiance et d'usure silencieuse, où les salariés, convaincus que leurs initiatives resteront invisibles ou sanctionnées, choisissent de limiter leur implication et de se protéger en réduisant leur engagement.

Les résultats obtenus dans cette première partie illustrent clairement la complexité et la diversité des expériences de reconnaissance au travail dans le contexte algérien. Afin d'en approfondir la compréhension et de les resituer dans une perspective théorique plus large, la section suivante propose une discussion critique et réflexive. Celle-ci vise à confronter ces

observations aux cadres conceptuels existants, à expliciter leurs implications et à dégager des pistes pour renouveler les connaissances sur la reconnaissance au travail.

4.2 DISCUSSION

Dans cette discussion, il s'agit désormais d'approfondir la portée des résultats obtenus et d'en examiner les implications à la lumière des cadres théoriques et des recherches antérieures sur la reconnaissance au travail. Cette section vise à confronter les constats issus de l'analyse avec les concepts clés identifiés au chapitre 1, à en dégager la spécificité algérienne et à réfléchir sur les enjeux d'équité, de pluralité des besoins et de dynamique organisationnelle mis en évidence. En adoptant une démarche réflexive et critique, la discussion cherchera ainsi à articuler l'expérience vécue à des savoirs plus généraux, tout en ouvrant des pistes pour le renouvellement des pratiques et des recherches dans le contexte étudié.

4.2.1 L'universalité et la multi-dimensionnalisation du besoin de reconnaissance dans le contexte algérien

L'analyse confirme que le besoin de reconnaissance au travail revêt un caractère universel qui transcende les frontières culturelles, tout en s'exprimant à travers des modalités spécifiquement contextualisées. L'expérience algérienne valide les travaux de Honneth (2008) qui conceptualisent la reconnaissance comme un processus fondamental de construction identitaire : la négation de la valeur professionnelle d'un individu constitue une atteinte existentielle qui ébranle sa confiance en ses compétences et son sentiment d'appartenance organisationnelle. Cette dimension existentielle de la reconnaissance résonne particulièrement avec les constats de Brun et Dugas (2008), pour qui la reconnaissance au travail se décline en quatre dimensions interdépendantes : existentielle, de la pratique de travail, de l'investissement et des résultats.

Cette multi-dimensionnalisation n'est pas une construction théorique abstraite : elle émerge spontanément dans l'expérience professionnelle algérienne, où les salariés attendent une validation complexe et nuancée de leur contribution. Les travailleurs algériens expriment, sous des formes variées, une attente fondamentale d'être reconnus dans leur existence en tant que personnes, dans leurs compétences professionnelles, dans l'investissement qu'ils consentent et dans les résultats qu'ils produisent. Cette universalité du besoin se confirme à travers l'ensemble des situations analysées, révélant que les salariés ne cherchent pas une reconnaissance monolithique, mais une validation qui honore la complexité de leur engagement professionnel.

Les recherches menées en Algérie confirment cette universalité tout en révélant ses inflexions contextuelles. Si Salaouatchi et Belghache (2010) montrent que la rémunération et la sécurité demeurent prioritaires dans les entreprises algériennes, reflétant une conception encore instrumentale du travail, Medjahdi et Bendiabdellah (2016) nuancent cette perspective en soulignant que la cohésion interne, la culture partagée et la reconnaissance des compétences constituent des leviers essentiels de performance. Cette évolution révèle une transformation progressive des attentes : si les générations antérieures, marquées par l'héritage socialiste et la précarité économique, privilégiaient la stabilité et la rémunération, les jeunes générations, plus éduquées et exposées aux modèles managériaux internationaux, revendiquent davantage d'équité, de personnalisation et de reconnaissance non monétaire.

Cette dynamique générationnelle s'inscrit dans ce que Renault (2004) et Ricoeur (2004) conceptualisent comme un processus relationnel et évolutif : la reconnaissance ne se fige jamais dans des formes immuables, elle se renégocie en permanence au gré des transformations sociales, des attentes normatives et des interactions quotidiennes. Dans le contexte algérien, cette renégociation se manifeste par une tension croissante entre les pratiques héritées, marquées par l'autoritarisme hiérarchique, la centralisation et le favoritisme, et les aspirations émergentes à plus de transparence, de participation et de reconnaissance individualisée.

L'universalité du besoin de reconnaissance ne signifie donc pas uniformité : elle se décline à travers des modalités spécifiques, façonnées par l'histoire, la culture, les structures organisationnelles et les dynamiques générationnelles. En Algérie, cette universalité s'incarne dans une tension féconde entre principes psychologiques fondamentaux et réalités institutionnelles locales, entre aspirations individuelles et contraintes collectives, entre continuités culturelles et ruptures générationnelles. Cette contextualisation de l'universel constitue l'une des contributions spécifiques de l'expérience algérienne à la compréhension globale des enjeux de reconnaissance au travail.

4.2.2 Le rôle central de l'équité et de la justice organisationnelle

L'analyse révèle que l'équité perçue constitue un déterminant majeur de l'efficacité de la reconnaissance au travail. L'expérience algérienne illustre de manière particulièrement saisissante ce que Greenberg (1990) et Colquitt et al. (2001) conceptualisent comme les enjeux de justice organisationnelle : la conviction que les règles du jeu ne sont pas les mêmes pour tous, que le mérite ne compte pas autant que les relations, et que l'effort personnel ne sera jamais suffisant pour compenser l'absence de capital relationnel. Cette perception d'iniquité ne relève pas d'une sensibilité excessive : elle s'enracine dans des pratiques historiques de népotisme et de favoritisme que plusieurs décennies de réformes n'ont pas suffi à éradiquer.

Les résultats confirment que l'équité perçue détermine fondamentalement l'efficacité de tout geste de reconnaissance. Lorsque les pratiques de gestion sont perçues comme transparentes et équitables, elles favorisent l'engagement et la loyauté ; à l'inverse, l'opacité et le favoritisme alimentent la démotivation et le désengagement. Cette dynamique trouve un écho puissant dans les recherches algériennes. Zouadi (2018) confirme que, lorsque la gestion repose sur l'équité et la transparence, elle favorise l'engagement et la fidélité, tandis qu'un climat marqué par la centralisation des décisions et l'opacité engendre démotivation et sentiment d'injustice.

Ces constats locaux s'articulent naturellement avec les théories internationales de la justice organisationnelle. Eisenberger et Rhoades (2002) montrent que les salariés développent des convictions générales quant à la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions, ce qu'ils nomment le soutien organisationnel perçu. Cette perception, lorsqu'elle est positive, renforce l'engagement affectif et normatif ; lorsqu'elle est négative, elle nourrit le cynisme et le retrait. Dans le contexte algérien, où les dispositifs formels d'évaluation et de reconnaissance demeurent faibles et où les critères d'avancement reposent souvent sur l'ancienneté plutôt que sur la performance (Hadj Kaddour et Khiat, 2017), cette dynamique de comparaison sociale prend une intensité particulière.

L'absence de grilles d'évaluation claires, de feedbacks réguliers et de procédures transparentes crée un terreau fertile pour les perceptions d'injustice. Comme le rappellent Assaba et Amireche (2025), la bureaucratie algérienne, héritée du modèle socialiste, tend à invisibiliser l'individu derrière des procédures uniformes et rigides, laissant peu de place à la reconnaissance individualisée et à la valorisation du mérite. Cette fragilité de la justice organisationnelle ne produit pas seulement de la démotivation individuelle : elle dégrade le climat collectif, nourrit la défiance entre collègues et entre salariés et hiérarchie, et compromet la coopération nécessaire à l'efficacité organisationnelle.

Lorsque les salariés perçoivent que les règles ne sont pas les mêmes pour tous, ils adoptent des stratégies de protection qui, à terme, rigidifient l'organisation et limitent sa capacité d'adaptation. Cette dynamique correspond aux mécanismes décrits par Dejours (1998), pour qui l'absence de reconnaissance empêche la transformation de la souffrance en ressource constructive et conduit à des formes de retrait, de prudence excessive ou de réduction volontaire des initiatives. L'évitement des initiatives, la limitation de la coopération et le repli sur les tâches prescrites constituent ainsi des réponses défensives qui privent l'organisation des ajustements, de la créativité et des efforts invisibles associés au travail réel.

Cette fragilisation du lien au travail renvoie également aux travaux de Honneth (2008), pour qui la reconnaissance constitue un fondement essentiel de l'estime de soi et de l'identité

professionnelle. La perception d'iniquité persistante remet en cause la légitimité de la place de l'individu dans le collectif, transformant le sentiment d'injustice en atteinte symbolique. Cette dynamique rejoint les analyses de Roche (2018), qui distingue le déni, forme de non-reconnaissance particulièrement destructrice, du simple manque d'attention.

Dans cette perspective, l'équité et la justice organisationnelle apparaissent comme des conditions essentielles de la reconnaissance. Brun et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance n'est efficace que si elle repose sur des attributs tels que l'équité, la cohérence et l'authenticité. Brun et Laval (2018) indiquent également que la perception de justice conditionne la crédibilité des gestes de reconnaissance. Sans équité perçue, aucune forme de reconnaissance, qu'elle soit existentielle, liée à la pratique de travail, à l'investissement ou aux résultats, ne peut produire d'effets durables.

Dans le contexte algérien, cette exigence d'équité prend une importance particulière. Les travaux de Hadj Kaddour et Khiat (2017) ainsi que ceux d'Assaba et Amireche (2025) montrent que les organisations algériennes demeurent marquées par une centralisation forte, une opacité décisionnelle et des pratiques héritées du modèle bureaucratique socialiste. Ces caractéristiques alimentent des perceptions d'injustice et fragilisent la confiance envers la hiérarchie. Zouadi (2018) souligne également que l'absence de transparence et de critères d'évaluation clairs contribue à la démotivation et au désengagement.

Dans ce contexte, la justice organisationnelle apparaît comme une condition stratégique pour la transformation des pratiques managériales en Algérie, l'équité constituant le socle permettant aux différentes formes de reconnaissance de soutenir le bien-être, l'engagement et la performance durable.

4.2.3 Le silence hiérarchique comme dynamique active de déni et l'informel comme compensation

L'analyse montre que le silence hiérarchique constitue l'un des facteurs les plus délétères pour la reconnaissance au travail dans le contexte algérien. Ce silence, souvent interprété comme une simple absence de communication, peut être compris, à la lumière des

données recueillies, comme une forme active de déni dotée d'une portée symbolique profonde. Cette interprétation rejoint la distinction proposée par Roche (2018), qui différencie le déni, défini comme la négation de l'existence même de l'individu ou de sa contribution, du mépris, qui reconnaît l'individu tout en le dévalorisant. Les observations issues du terrain suggèrent que le silence hiérarchique observé dans les organisations algériennes s'apparente principalement à une forme de déni, dans la mesure où l'absence de réponse, de validation ou d'accusé de réception communique implicitement que la contribution n'a pas eu lieu, qu'elle n'a pas de valeur ou qu'elle ne mérite pas d'attention.

Cette dynamique fait écho à l'analyse de Honneth (2008), pour qui l'invisibilisation constitue une atteinte à la reconnaissance existentielle. Selon cet auteur, être ignoré revient à être symboliquement effacé, à perdre sa place dans l'ordre social de l'organisation et à voir son identité professionnelle fragilisée. Cette blessure morale affecte profondément l'estime de soi et le sentiment d'appartenance. Ricoeur (2004) rappelle que la reconnaissance repose sur un principe de réciprocité : celui qui donne, s'investit ou contribue attend légitimement un retour. Lorsque cette réciprocité est rompue, l'investissement peut être vécu comme une perte, et le don comme un sacrifice non reconnu, ce qui génère incompréhension, frustration et désengagement progressif.

Dejours (2002) approfondit cette perspective en soulignant que la reconnaissance du travail réel, c'est-à-dire l'ensemble des efforts invisibles, des ajustements et des compétences tacites mobilisés dans l'activité professionnelle, permet de transformer la souffrance inhérente au travail en plaisir et en construction identitaire. À l'inverse, l'absence de reconnaissance empêche cette transformation, de sorte que la souffrance demeure souffrance, l'effort reste effort et le travail perd sa fonction structurante pour l'identité professionnelle.

Dans le contexte algérien, cette dynamique prend une intensité particulière. Les travaux de Hadj Kaddour et Khiat (2017) ainsi que ceux d'Assaba et Amireche (2025) décrivent des organisations, notamment publiques, marquées par une culture hiérarchique autoritaire héritée du modèle militaire de l'après-indépendance et de la bureaucratie socialiste. Ces auteurs montrent que la communication y circule principalement de manière descendante : la

hiérarchie ordonne, contrôle et sanctionne, mais communique rarement de manière horizontale ou ascendante. Le feedback constructif, la validation explicite ou le remerciement personnalisé, pourtant courants dans les organisations contemporaines, restent peu fréquents et peuvent être perçus comme des signes de faiblesse ou de perte d'autorité.

À partir de ces constats, l'analyse menée dans ce mémoire suggère que ce silence institutionnalisé fonctionne comme un mode de régulation du pouvoir visant à maintenir une distance symbolique entre la hiérarchie et les subordonnés, à préserver l'asymétrie statutaire et à éviter l'émergence d'attentes que l'organisation ne pourrait satisfaire. Cette interprétation est cohérente avec les observations de Merzouk et Abedou (2015), qui soulignent la présence d'une méfiance latente dans le management algérien, se traduisant par une faible délégation, une surveillance étroite et une communication essentiellement descendante.

Face à la faiblesse des dispositifs institutionnels de reconnaissance, les données recueillies mettent en évidence l'importance des pratiques informelles qui émergent comme mécanismes compensatoires. Ces pratiques, qu'il s'agisse de gestes spontanés de gratitude, de reconnaissance horizontale, de solidarités communautaires ou de moments de convivialité tels que le repas partagé, ne relèvent pas d'une politique de ressources humaines structurée. Elles émergent des interactions quotidiennes, des relations interpersonnelles et des valeurs culturelles partagées. Elles n'en constituent pas moins des formes authentiques de reconnaissance, capables de produire des effets significatifs sur le bien-être, la cohésion et la motivation.

La littérature algérienne confirme ce rôle central de l'informel. Ait Sahel et al. (2021) montrent que la reconnaissance symbolique exprimée par les pairs constitue un levier essentiel de motivation et de fidélisation, notamment dans le secteur de la santé où les dispositifs institutionnels sont souvent jugés insuffisants. Medjahdi et Bendiabdellah (2016) soulignent que la cohésion interne et la culture organisationnelle partagée constituent des facteurs majeurs de performance, renforcés par les échanges informels et les pratiques relationnelles quotidiennes.

Ces pratiques informelles s'inscrivent dans les spécificités culturelles algériennes, où les relations interpersonnelles, les solidarités familiales et communautaires, l'hospitalité et le partage occupent une place centrale. Dans ce contexte, le repas partagé est souvent interprété comme un rituel social chargé de significations symboliques, marquant l'appartenance, la réciprocité et la reconnaissance mutuelle. Cette dimension culturelle confère à l'informel une légitimité et une efficacité émotionnelle particulières.

La reconnaissance horizontale entre pairs revêt également une importance spécifique dans ce contexte. Comme le soulignent Dejours (2011) et Brun et Dugas (2008), la reconnaissance par les pairs, fondée sur une connaissance concrète du travail réel, produit souvent un effet plus profond que la reconnaissance hiérarchique, parfois perçue comme instrumentale ou distante. Les travaux de Kram et Isabella (1985) montrent par ailleurs que les relations informelles entre pairs jouent un rôle central dans le développement de carrière, en apportant un soutien psychosocial et en contribuant à la construction identitaire professionnelle.

Toutefois, cette efficacité émotionnelle de l'informel ne doit pas masquer sa fragilité structurelle. Contrairement aux dispositifs institutionnels, qui s'inscrivent dans la durée et créent des attentes légitimes, les pratiques informelles dépendent de la bonne volonté individuelle, de la qualité des relations et de la stabilité des configurations relationnelles. Elles peuvent disparaître avec le départ d'un collègue bienveillant, l'arrivée d'un supérieur moins attentif ou la dégradation du climat relationnel. Elles ne garantissent ni la continuité, ni l'équité, ni la prévisibilité, trois attributs essentiels d'une reconnaissance organisationnelle efficace.

De plus, l'informel, parce qu'il n'est pas encadré, demeure vulnérable à l'arbitraire et au favoritisme. Sans cadre institutionnel garantissant l'équité et la transparence, il peut devenir le terrain de nouvelles injustices. Enfin, la prédominance de l'informel révèle une défaillance structurelle, puisqu'elle indique que les organisations algériennes n'ont pas réussi à institutionnaliser des pratiques de reconnaissance crédibles, équitables et durables.

Ainsi, l'informel apparaît à la fois comme une ressource et comme un symptôme. Il constitue une ressource parce qu'il permet aux salariés de préserver un minimum de dignité et d'engagement dans des environnements organisationnels marqués par le silence hiérarchique. Il constitue également un symptôme, car il révèle l'incapacité des institutions à assumer pleinement leur rôle de garant de la reconnaissance et de la justice organisationnelle.

4.2.4 La rémunération comme langage symbolique et l'impact systémique sur la performance

L'analyse révèle que la rémunération, dans le contexte algérien, fonctionne comme un langage symbolique qui exprime ou trahit la reconnaissance organisationnelle. Loin d'être un simple enjeu économique, le salaire signale la valeur accordée à l'individu et à sa contribution. Lorsque la gestion salariale est opaque, inéquitable ou arbitraire, elle devient le vecteur privilégié de l'injustice organisationnelle et cristallise le sentiment de non-reconnaissance. Cette dimension symbolique de la rémunération prend une acuité particulière dans un contexte où les autres formes de reconnaissance demeurent rares et peu institutionnalisées.

Les recherches algériennes confirment cette centralité symbolique de la rémunération. Tabet Derraz et Selhami (2014), dans leur étude sur le Groupe SAIDAL, montrent que la rémunération constitue à la fois une source de sécurité et un signe de reconnaissance sociale. Lorsqu'elle est équitable et liée à la performance, elle stimule la motivation et la fidélité ; lorsqu'elle est perçue comme arbitraire ou inadaptée, elle perd son rôle de reconnaissance et génère de la démotivation. Salaouatchi et Belghache (2010) confirment que la rémunération demeure la première préoccupation des salariés algériens, reflétant à la fois des contraintes économiques réelles et une attente de reconnaissance tangible.

Cette importance de la rémunération s'explique par plusieurs facteurs contextuels. Dans un environnement économique marqué par l'inflation, la précarité et la faiblesse des mécanismes de protection sociale, le salaire constitue le principal moyen de sécuriser l'avenir

familial. Dans une culture où les formes non monétaires de reconnaissance demeurent rares, la rémunération devient le seul signe tangible et mesurable de la valeur accordée au salarié. Dans des organisations où les critères d'évaluation sont opaques et où le favoritisme prévaut, les décisions salariales apparaissent comme le révélateur le plus visible des injustices organisationnelles.

Les théories internationales éclairent ces dynamiques rémunératrices. Brun et Dugas (2008) rappellent que la reconnaissance des résultats, dont la rémunération constitue l'une des formes, ne peut produire d'effets positifs durables que si elle respecte trois conditions : la proportionnalité (la récompense doit être en rapport avec l'effort et les résultats), la prévisibilité (les critères doivent être clairs et connus à l'avance) et l'équité (les mêmes règles doivent s'appliquer à tous). Or, dans le contexte algérien, ces trois conditions sont rarement réunies. Les augmentations et primes sont souvent discrétionnaires, attribuées sans critères explicites, et distribuées de manière inégale, nourrissant les soupçons de favoritisme.

Cette opacité transforme la rémunération en langage de l'injustice : les salariés ne comprennent pas les logiques qui président aux décisions salariales, générant non seulement de la frustration, mais aussi de l'anxiété et de la méfiance. Si les règles ne sont pas claires, comment anticiper l'avenir professionnel ? Si les décisions sont arbitraires, comment influencer son destin autrement que par des stratégies relationnelles ou politiques ? Cette centralité de la rémunération comme vecteur de reconnaissance et d'injustice révèle que, dans un contexte où les autres formes de reconnaissance demeurent rares et peu crédibles, la rémunération devient le langage principal par lequel l'organisation communique la valeur qu'elle accorde à ses membres.

L'analyse révèle également que la reconnaissance agit comme un régulateur psychosocial qui influence simultanément trois dimensions interdépendantes : le climat organisationnel, la santé psychologique et la performance. Cette triple dimension émerge clairement dans l'expérience algérienne, où les salariés associent systématiquement reconnaissance, bien-être et efficacité. Les recherches algériennes confirment cette articulation systémique. Medjahdi et Bendiabdellah (2016) démontrent que la performance

organisationnelle repose en grande partie sur la cohésion interne, la culture partagée et la reconnaissance des compétences. Lorsque ces dimensions sont cultivées, elles créent un cercle vertueux où la reconnaissance renforce la cohésion, qui favorise la coopération, qui améliore la performance, qui à son tour légitime de nouvelles formes de reconnaissance.

Ces constats algériens s'articulent naturellement avec les théories internationales. Maslach et Leiter (2016) démontrent que l'absence de reconnaissance constitue l'un des six facteurs organisationnels majeurs d'épuisement professionnel : lorsque les salariés perçoivent que leurs efforts ne sont ni vus ni valorisés, ils développent progressivement une forme de détachement émotionnel qui les protège psychologiquement, mais qui, à terme, dégrade leur engagement et leur efficacité. Deci et Ryan (2000), à travers la théorie de l'autodétermination, soulignent que la reconnaissance joue un rôle clé dans la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance qui, lorsqu'ils sont satisfaits, favorisent la motivation intrinsèque et le bien-être.

La reconnaissance constitue précisément le mécanisme par lequel le sens perçu du travail est validé socialement : lorsqu'un supérieur, un collègue ou un bénéficiaire exprime sa gratitude, il ne fait pas simplement plaisir, il confirme que le travail accompli a de la valeur, qu'il contribue à un projet collectif, qu'il fait une différence. Brun et Dugas (2008) confirment que la reconnaissance, même non monétaire, agit comme un levier puissant en renforçant le sentiment d'utilité et la loyauté organisationnelle.

Face au déficit de reconnaissance hiérarchique et institutionnelle, la reconnaissance horizontale par les pairs devient le dernier refuge de validation professionnelle. Cette dynamique ne relève pas d'un choix délibéré, mais d'une adaptation nécessaire : lorsque les canaux formels de reconnaissance sont obstrués, les salariés mobilisent les ressources relationnelles disponibles pour préserver leur identité professionnelle et leur bien-être psychologique. Cette reconnaissance par les pairs remplit plusieurs fonctions complémentaires : validation existentielle, soutien émotionnel, légitimation des compétences et maintien du lien social.

Dans le contexte algérien où les solidarités communautaires et les relations interpersonnelles priment souvent sur les logiques institutionnelles, cette reconnaissance horizontale révèle à la fois la richesse des ressources relationnelles mobilisables et l'urgence d'une institutionnalisation crédible des pratiques de reconnaissance. Ricoeur (2004) rappelle que l'identité professionnelle se construit dans l'articulation entre reconnaissance par les pairs et reconnaissance institutionnelle. Lorsque cette articulation est rompue, l'identité devient instable et nourrit une citoyenneté organisationnelle dégradée : les salariés continuent à coopérer avec leurs collègues proches, mais cessent de s'investir dans les projets collectifs.

Ainsi, l'impact de la reconnaissance sur le climat organisationnel, la santé et la performance ne relève pas d'une addition mécanique d'effets isolés. Il s'agit d'une dynamique systémique où ces trois dimensions s'influencent mutuellement dans une circularité vertueuse ou viciieuse qui constitue l'un des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations algériennes.

4.2.5 Limites et recommandations issues des témoignages

L'analyse des témoignages a permis de dégager plusieurs constats relatifs aux pratiques de reconnaissance au travail. Ces constats révèlent à la fois des limites structurelles et culturelles, mais ouvrent également des perspectives d'amélioration. Afin de condenser cette analyse et de rendre la lecture plus claire, le tableau suivant propose une synthèse des principales limites identifiées et des recommandations qui en découlent,

Tableau 3. Limites et recommandations issues de l'analyse.

Constats issus de l'analyse	Limites révélées	Recommandations proposées
Reconnaissance universelle, contextualisée : <i>mais</i>	Reconnaissance souvent réduite à la rémunération et à la sécurité. Faible prise en compte des attentes générationnelles (équité,	- Mettre en place des rituels de reconnaissance non monétaire (ex. : messages

Les salariés attendent une validation existentielle, professionnelle, de l'investissement et des résultats.	personnalisation, reconnaissance non monétaire).	personnalisés, valorisation publique des contributions). - Organiser des entretiens trimestriels centrés sur les compétences et l'évolution professionnelle. - Adapter les pratiques aux jeunes générations en intégrant transparence, équité et feedback continu.
Équité et justice organisationnelle : Perception que les règles ne sont pas les mêmes pour tous, favoritisme et népotisme persistants.	Absence de critères clairs d'évaluation et de promotion. Opacité des décisions managériales. Sentiment d'injustice généralisé.	- Définir des critères d'évaluation écrits, accessibles et partagés avec les employés. - Créer un comité interne de validation des promotions pour limiter le favoritisme. - Former les gestionnaires aux principes de justice organisationnelle (équité procédurale, interactionnelle et distributive).
Silence hiérarchique : Vécu comme un déni, blessure morale et perte de sens.	Communication descendante, absence de feedback constructif. Invisibilisation du travail réel et des efforts quotidiens. Dépendance excessive aux pratiques informelles.	- Instaurer un feedback structuré : court retour hebdomadaire plus entretien mensuel. - Reconnaître explicitement les efforts invisibles (tâches non prescrites, soutien aux collègues). - Intégrer la reconnaissance dans les pratiques formelles

		(réunions, évaluations, communications internes).
Pratiques informelles de reconnaissance : Solidarité, convivialité, reconnaissance entre pairs.	Efficacité émotionnelle, mais fragilité structurelle. Dépendance à la bonne volonté individuelle. Risque d'arbitraire et d'inégalités.	-Encourager la reconnaissance entre pairs (ex. : tableau de gratitude, cartes de remerciement). - Donner un cadre organisationnel à ces pratiques (ex. : moments dédiés en réunion). - Articuler l'informel avec des dispositifs institutionnels pour éviter l'arbitraire.
Rémunération comme langage symbolique : Perçue comme principal signe de reconnaissance.	Décisions salariales opaques et arbitraires. Réduction de la reconnaissance à une logique financière. Méfiance et anxiété face à l'avenir professionnel.	-Communiquer clairement les critères de révision salariale et les rendre prévisibles. -Associer systématiquement les augmentations à des critères objectifs et mesurables. - Compléter la rémunération par des formes non monétaires (développement professionnel, autonomie, reconnaissance publique).

Ainsi, la synthèse des limites et recommandations issues des témoignages met en évidence les tensions profondes qui traversent la reconnaissance au travail en Algérie. Ces résultats, en résonance avec l'analyse théorique, soulignent la nécessité d'une transformation managériale fondée sur l'équité, la transparence et l'institutionnalisation de pratiques crédibles. C'est dans cette perspective que s'inscrit la conclusion générale de ce mémoire, laquelle vise à dégager les apports majeurs de la recherche, à reconnaître ses limites méthodologiques et à ouvrir des pistes de réflexion et d'action pour l'avenir.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Bien que la reconnaissance au travail fasse l'objet d'une littérature abondante en psychologie, sociologie et sciences de gestion, son exploration dans le contexte algérien demeure limitée. Ce terrain présente pourtant des particularités institutionnelles, culturelles et managériales qui influencent profondément les modalités de reconnaissance, leur réception par les salariés et leurs effets sur les organisations. Marquée par une histoire administrative centralisée, une prédominance du secteur public, des logiques relationnelles souvent informelles et une transition économique inachevée, l'Algérie constitue un cadre singulier où les pratiques de reconnaissance oscillent entre héritages bureaucratiques et aspirations contemporaines.

Ce mémoire a cherché à mieux comprendre cette réalité en mobilisant une démarche autopraxéographique. L'analyse réflexive de l'expérience professionnelle du chercheur a permis de mettre en lumière la reconnaissance comme un besoin universel, mais décliné selon des modalités façonnées par l'histoire, la culture et les pratiques locales. Elle influence de manière décisive le climat organisationnel, la santé psychologique des salariés et la cohésion collective.

L'étude a révélé quatre constats majeurs. Premièrement, l'équité et la justice organisationnelle apparaissent comme conditions fondamentales de toute reconnaissance crédible. Deuxièmement, le silence hiérarchique agit comme un déni symbolique destructeur, fragilisant l'identité professionnelle. Troisièmement, les pratiques informelles de reconnaissance, bien que vitales, demeurent fragiles et insuffisantes, compensant partiellement l'absence de dispositifs institutionnels solides. Quatrièmement, la rémunération occupe une place symbolique prépondérante, devenant le principal langage de reconnaissance dans un contexte où les autres formes restent rares. Ces constats soulignent l'urgence de dépasser les logiques bureaucratiques héritées pour instaurer des pratiques plus transparentes, participatives et équitables.

Cette recherche comporte toutefois des limites. En tant qu'autopraxéographie, elle repose sur l'expérience d'un chercheur dans un environnement spécifique, ce qui limite la généralisation des résultats. L'absence de données quantitatives empêche de mesurer l'ampleur statistique des phénomènes observés. Enfin, la temporalité circonscrite de l'étude ne permet pas d'appréhender l'évolution des pratiques de reconnaissance dans la durée. Ces limites invitent à la prudence dans l'interprétation, tout en ouvrant des pistes fécondes pour de futurs approfondissements.

Les perspectives de recherche et d'action sont multiples. Sur le plan scientifique, il serait pertinent d'élargir l'analyse à d'autres secteurs, notamment le privé, et de mener des comparaisons internationales afin de distinguer ce qui relève du contexte algérien de ce qui traduit des dynamiques universelles. Sur le plan méthodologique, l'articulation entre approches qualitatives et quantitatives renforcerait la robustesse des résultats. Sur le plan managérial, les enseignements de cette recherche invitent à institutionnaliser des pratiques de reconnaissance équitables et durables, à développer une culture du feedback constructif et à articuler reconnaissance salariale et reconnaissance non monétaire. Sur le plan sociétal, enfin, cette étude met en évidence l'urgence d'une transformation culturelle du management en Algérie, afin de bâtir des organisations capables de répondre aux aspirations des nouvelles générations et de soutenir les mutations économiques et sociales en cours.

En définitive, ce mémoire contribue à enrichir la compréhension de la reconnaissance au travail en Algérie en montrant qu'elle est à la fois un besoin universel et une construction sociale contextualisée. Il met en évidence des dynamiques encore peu étudiées, telles que le rôle destructeur du silence hiérarchique ou la fragilité des pratiques informelles, et souligne l'importance d'articuler reconnaissance salariale et reconnaissance non monétaire. Ainsi, la problématique initiale comprendre comment la reconnaissance se manifeste et quels en sont les effets dans le contexte algérien trouve ici une réponse nuancée et contextualisée.

Plus largement, cette réflexion s'inscrit dans les transformations contemporaines du travail. La mondialisation, la digitalisation et l'arrivée de nouvelles générations redéfinissent les attentes en matière de reconnaissance. Les organisations, qu'elles soient locales ou

internationales, sont désormais appelées à inventer des dispositifs capables de conjuguer équité, authenticité et adaptabilité. C'est à cette condition que la reconnaissance pourra devenir un levier universel de bien-être et de performance, tout en respectant les spécificités culturelles et institutionnelles de chaque contexte.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ait Sahel, M., Bessai, R., et Baghezza, A. (2021). La reconnaissance au travail comme valeur et éthique médicale Cas : des médecins du CHU Khalil Amrane de Bejaia. *العلوم في الباحث مجلة*, 13(4), 583-590.

Albert, M.-N. (2025). L'autopraxéographie : une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, 40(1), 87–104. <https://doi.org/10.3917/proj.040.0087>

Albert, M.-N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie : des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, HS(Supplement), 163. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>

Albert, M.-N., et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 175–200. <https://doi.org/10.7202/1084627ar>

Albert, M.-N., et Michaud, N. (2016). From Disillusion to the Development of Professional Judgment: Experience of the Implementation Process of a Human Complexity Course. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016684372>

Assaba, S., et Amireche, N. (2025). Bureaucratic Practices in Algerian Administration. *Dirassat*, 16(1), 409-436.

Bagdi, A., et Arabi, K. (2018). Le management dans l'entreprise privée algérienne : Pratiques et perception. Cas de quelques entreprises de la région de Bejaia. *و للإقتصاد المغاربية المجلة*, 5(1), 67-77.

Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Belghanami, N. W. (2018). La satisfaction au travail du processus d'évaluation. *التمية مجلة الاقتصادية*, 3(2), 217-228.

Bensmain, L. (2017). Reconnaissance perçue, motivation et engagement au travail cas du dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP). *Revue économie, gestion et société*, (10).

<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i10.9375>

Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative ? : Contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, 116, 9-30.

Bourcier, C., et Palobart, Y. (1997). *La Reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Ed. D'organisation.

Brun, J.-P., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-90.

<https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>

Brun, J.-P., et Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Eyrolles.

Brun, J.-P., Dugas, N., et Québec (Province). Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens : document de sensibilisation*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.

<https://doi.org/10.1080/09585190801953723>.

Cohen, S. G., et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90034-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90034-9)

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., et Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Daloz, L., Balas, M.-L., et Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Santé Mentale Au Québec*, 32(2), 83–96.
<https://doi.org/10.7202/017798ar>

De Gaulejac, V. (2005). Ne pas psychologiser les problèmes sociaux : échange avec Vincent de Gaulejac. *Gestalt*, n(2), 101.
<https://doi.org/10.3917/gest.029.0101>

Debout, F. (2024). La psychodynamique de la reconnaissance du travail comme composante de la construction du monde : Écologie, travail et subjectivité en psychodynamique du travail. *Travailler*, 52(2), 237–252.
<https://doi.org/10.3917/trav.052.0237>

Deci, E. L et Ryan, R. M.,. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Dehbi, A., et Angade, M. (2019). Du positionnement épistémologique a la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).
<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i20.17587>

Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale : essai de psychopathologie du travail* (Réédition). Bayard éditions.

- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Éditions Quae.
- Dejours, C. (2011). La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition. *Travailler*, 25(1), 15.
<https://doi.org/10.3917/trav.025.0015>
- Diez, R., et Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 150(3), 104. <https://doi.org/10.3917/emr.150.0104>
- Duboscq, J., et Clot, Y. (2010). L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue Objets, adresses et gestes renouvelés. *Revue d'Anthropologie Des Connaissances*, 4.
<https://doi.org/10.3917/rac.010.0255>
- Eisenberger, R., et Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees* (1 ed.). American Psychological Association.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>.
- Fekir, S. (2021). Les facteurs de satisfaction et les facteurs de motivation : quatre facteurs déterminant le rendement des travailleurs. *مفهرسة و محكمة علمية دولية دورية : الإبداع مجلة*, 11(1).
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 331–62. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallup, et Workhuman. (2022). *Recognition is the currency of human connection*. Globoforce Limited trading as Workhuman
- Gallup, Inc. (2023). *Renforcer la culture d'entreprise grâce aux récompenses*. Gallup, Inc

Gernet, I., et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 8(2), 27.

<https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>

Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.

<https://doi.org/10.7202/1085561ar>.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *The Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

Hadj Kaddour, N., et Khiat, A. (2017). Les effets de la rémunération globale sur les déterminants psychologiques de la performance individuelle. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 11(1), 51-75.

Hamiche, M., et Zerarka, F. (2018). Le rôle de la formation continue dans le développement des compétences au travail Cas de l'entreprise NAFTAL Bejaia (Algérie). *العلوم و الآداب مجلة الإجتماعية*, 15)26(), 166–181.

Honneth, A. (2008). *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique* (2a.ed). Editions Le Découverte.

Kosfeld, M., Neckermann, S., et Yang, X. (2014). Knowing that You Matter, Matters! The Interplay of Meaning, Monetary Incentives, and Worker Recognition. *SSRN Electronic Journal*.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.2533442>

Kram, K. E., et Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.

<https://doi.org/10.5465/256064>

Mahida, H., et Dif, A. (2021). La pratique de la justice organisationnelle au centre d'interrogation comme motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique, 16(1). جديد محكمة علمية اقتصادية مجلة : الاقتصاد

Mansuy M. et Grelet Y. (2003), « L'entrée sur le marché du travail : un système d'observation et des analyses en évolution », CEREQ, *Document*, série « Séminaires », n° 171, pp. 463-477. [10.13140/2.1.4654.4969](https://doi.org/10.13140/2.1.4654.4969)

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.

Maslach, C., et Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Medjahdi, A., et Bendiabdellah, A. (2016). Les paramètres humains de la performance de l'entreprise Le cas de l'entreprise Algérienne NAFTAL Tlemcen. *المؤسسات أداء مجلة الجزائرية*, 5(1), 61-70. <https://doi.org/10.35156/1193-000-009-018>

Merad, M. A., et Tebaibia, R. (2023). Effet de la motivation au travail sur la satisfaction au travail dans les organisations économiques algériennes. *Journal of social protection research*, 4(2), 60-68.

Meridja, A., et Lalaoui, A. (2020). L'impact du Management de la Qualité sur la Satisfaction des Travailleurs dans L'entreprise Algérienne : Cas de L'entreprise Tchén-Lait Candia. *Journal of Economic Reforms and Integration into Global Economy*, 14(1), 312–329.

Merzouk, F., et Abedou, A. (2015). Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie. *Les cahiers du mecas*, 11(1), 21-34.

Meyer, J. P., Bobocel, D. R., et Allen, N. J. (1991). Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences. *Journal of Management*, 17(4), 717–733.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700406>

Ouchene, N. (2006). La question de la pratique du marketing-management en algérie : quelles manœuvres ? Quelles erreurs ? Et quelles perspectives d'avenir ? *Annales de l'université d'Alger*, 16(2), 93-114.

Remmas, N. (2017). Sante psychique des professionnels paramédicaux en Algérie entre réalité et rationalité. *Revue Algérienne des Etudes de Population*, 1(2), 68-83.

Remmas, N. (2018). Rôle des services de médecine du travail dans l'étude et la prévention du stress lié au travail. *الاجتماعية العلوم تطوير مجلة*, 11(1), 294-303.

Renault, E. (2004). *L'expérience de l'injustice : reconnaissance et clinique de l'injustice*. La Découverte.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance : trois études*. Stock.

Roche, A. (2015). Définition de deux systèmes dialectiques de reconnaissance présents au sein des organisations. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 17- 4(3), 20.
<https://doi.org/10.3917/rimhe.017.0020>

Roche, A. (2018). Reconnaissance au travail VS mépris et déni : reconnaître l'existence et l'évolution positive des salariés. *Management et Sciences Sociales*, 24(1), 81.
<https://doi.org/10.3917/mss.024.0081>

Sadeg, M. (2014). Évolution du système éducatif de l'Algérie de 1830 à 2012 : origines historiques des disparités régionales. *Revue des sciences commerciales et de gestion*, 10(1), 15-59.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salaouatchi, H. S., et Belghache, S. (2010). Tentative de détermination des facteurs de motivation des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes : le cas des entreprises ENAG et VERITAL. *Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale*, 4(8), 79-113.

Shuck, B., et Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.

<https://doi.org/10.1177/1548051813494240>

Tabet Derraz, I., et Selhami, S. (2014). Systeme de remuneration : une source de motivation pour les salaries : etude empirique au sein du groupe Saidal-Oran-. *دورية : اقتصادية دفاتر مجلة*. ,سنوية نصف محكمة دولية علمية 5(8).

Tschopp, C., Unger, D., et Grote, G. (2016). Are support and social comparison compatible? Individual differences in the multiplexity of career-related social networks. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(1), 7–18.

<https://doi.org/10.1111/jasp.12338>

Zouadi, N. (2018). Analyse du climat de travail sur la base des facteurs motivationnels : étude de cas : direction des ressources humaines “ministère des finances Algérien”. *الإبداع مجلة* : ,مفهرسة و محكمة علمية دولية دورية 8(1).

