



## **La motivation au travail dans le contexte algérien**

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

© **Haouas Zebiri**

**[mai 2026]**

**Composition du jury :**

**Nassar Alae Eddine, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski**

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

**Hoda Nainia, examinatrice externe, Cadi Ayyad Marrakech, Maroc**

Dépôt initial le [mars 2026]

Dépôt final le [mai 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 quelques 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.



À mes parents. Leurs  
encouragements et leurs sacrifices  
m'ont permis d'accomplir ce mémoire  
et bien plus.



## **REMERCIEMENTS**

Ce mémoire n'aurait pu voir le jour sans l'appui précieux de nombreuses personnes.

Je souhaite adresser, en premier lieu, mes plus sincères remerciements à ma directrice de recherche, Madame Marie-Noëlle Albert, directrice du programme en gestion des personnes en milieu de travail. La rigueur de son accompagnement, la pertinence de ses conseils et la confiance qu'elle m'a accordée ont été déterminantes dans l'aboutissement de ce projet.

J'exprime également toute ma reconnaissance à l'équipe professorale du programme de l'UQAR, dont la qualité des enseignements a grandement contribué à enrichir mon cheminement académique.

Je remercie chaleureusement ma famille et mes amis pour leur soutien indéfectible, leurs encouragements et leur présence bienveillante. Leur appui a constitué une force précieuse dans les moments d'effort et de doute.

À toutes ces personnes, j'adresse l'expression de ma profonde gratitude.



## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à la motivation au travail en Algérie, un pays où l'héritage socialiste, les valeurs communautaires et les mutations économiques récentes façonnent un rapport singulier à l'emploi.

L'étude cherche à identifier comment les dimensions culturelles, socio-économiques et organisationnelles propres à ce contexte influencent l'engagement professionnel, et à examiner dans quelle mesure les cadres théoriques dominants de la motivation peuvent éclairer ces réalités.

La recherche s'inscrit dans une épistémologie constructiviste pragmatique et mobilise une méthode qualitative autopraxéographique. Celle-ci tire parti de l'expérience vécue par l'auteur dans le secteur du BTP, qu'il transforme en matériau d'analyse par un travail réflexif et une mise en dialogue avec la littérature.

Les résultats mettent en lumière un modèle motivationnel hybride. D'un côté, la recherche de stabilité et de sécurité demeure centrale, en phase avec les héritages historiques. De l'autre, émergent des aspirations nouvelles à la reconnaissance, à l'autonomie et à la participation, notamment chez les jeunes salariés. Le sentiment d'appartenance, nourri par les liens informels et la solidarité de groupe, agit comme un puissant régulateur de l'implication. Enfin, la qualité du leadership et de la communication apparaît déterminante : un management à l'écoute restaure la confiance, tandis que l'absence de soutien favorise le désengagement.

Ce travail contribue à une meilleure compréhension des ressorts motivationnels dans un contexte en transition. Il suggère de combiner la satisfaction des besoins fondamentaux de sécurité avec des pratiques managériales axées sur l'autonomie, la reconnaissance et l'investissement des salariés.

**Mots-clés :** Motivation au travail, contexte algérien, autopraxéographie, besoins fondamentaux, appartenance, reconnaissance, leadership, modèle hybride.



## **ABSTRACT**

This thesis examines work motivation in Algeria, a country where socialist legacy, community values, and recent economic transformations shape a unique relationship to employment.

The study seeks to identify how cultural, socio-economic, and organizational dimensions specific to this context influence employee engagement, and to assess the extent to which dominant theoretical frameworks of motivation can shed light on these realities.

The research is grounded in a pragmatic constructivist epistemology and employs a qualitative autopraxographical method. This approach draws on the author's lived experience in the construction sector, transforming it into analytical material through reflexive work and dialogue with the literature.

The findings reveal a hybrid motivational model. On one hand, the pursuit of stability and security remains central, in line with historical legacies. On the other hand, new aspirations for recognition, autonomy, and participation emerge, particularly among young employees. The sense of belonging, nurtured by informal ties and group solidarity, acts as a powerful driver of commitment. Finally, the quality of leadership and communication proves decisive: attentive management restores trust, while lack of support fosters disengagement.

This work contributes to a better understanding of motivational mechanisms in a context of transition. It suggests combining the satisfaction of basic security needs with managerial practices focused on autonomy, recognition, and employee involvement.

**Keywords:** Work motivation, Algerian context, autopraxography, fundamental needs, belonging, recognition, leadership, hybrid model.

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| REMERCIEMENTS .....                                            | viii |
| RÉSUMÉ .....                                                   | x    |
| ABSTRACT.....                                                  | xii  |
| TABLE DES MATIÈRES.....                                        | xiii |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                       | xv   |
| LISTE DES FIGURES .....                                        | xvii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....      | 1    |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE .....                                    | 2    |
| CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....                              | 6    |
| 1.1 LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....                              | 6    |
| 1.1.1 Définitions classiques de la motivation.....             | 6    |
| 1.1.2 Les caractéristiques fondamentales de la motivation..... | 7    |
| 1.1.3 Les théories de la motivation.....                       | 9    |
| 1.1.4 Les antécédents et conséquences de la motivation .....   | 18   |
| 1.1.5 Les leviers organisationnels de la motivation.....       | 25   |
| 1.2 CONTEXTE ALGERIEN .....                                    | 29   |
| 1.2.1 Contexte historique socio-économique et politique.....   | 29   |
| 1.2.2 La culture algérienne .....                              | 33   |
| 1.2.3 Le marché du travail algérien .....                      | 37   |
| 1.2.4 Le management en Algérie.....                            | 38   |
| 1.2.5 La motivation au travail dans le contexte algérien ..... | 40   |
| 1.3 OBJET DE RECHERCHE .....                                   | 42   |
| CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....                           | 44   |
| 2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....                       | 44   |
| 2.2 AUTOPARAXEOGRAPHIE .....                                   | 46   |

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.1 Choix de la méthode.....                                                                      | 46 |
| 2.3 PROCESSUS DE LA METHODE.....                                                                    | 48 |
| 2.3.1 Processus d'analyse des données .....                                                         | 49 |
| 2.3.2 Portée méthodologique de l'autopraxéographie .....                                            | 50 |
| 2.4 LIMITES .....                                                                                   | 50 |
| 2.5 ÉTHIQUE DE RECHERCHE .....                                                                      | 51 |
| 2.6 UTILISATION DE L'IA .....                                                                       | 51 |
| CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE.....                                                                          | 54 |
| CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION .....                                                              | 64 |
| 4.1 ANALYSE .....                                                                                   | 64 |
| 4.1.1 La diversité des formes de motivation dans la réalité du travail .....                        | 64 |
| 4.1.2 Les besoins fondamentaux et leur impact sur la motivation .....                               | 69 |
| 4.1.3 Les leviers organisationnels et culturels de la motivation dans le<br>contexte algérien ..... | 77 |
| 4.2 DISCUSSION .....                                                                                | 86 |
| 4.2.1 Les modèles de la motivation au travail et leurs limites pour<br>l'Algérie.....               | 86 |
| 4.2.2 Influence du contexte socio-économique sur la motivation .....                                | 88 |
| 4.2.3 Rôle de la culture et des valeurs collectives .....                                           | 90 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE.....                                                                            | 94 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....                                                                    | 98 |

## **LISTE DES TABLEAUX**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 Hiérarchie des besoins humains selon (Maslow 1943, PP. 372-383)..... | 12 |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|



## **LISTE DES FIGURES**

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 Les trois besoins psychologiques fondamentaux selon (Ryan et Deci, 2000, p. 68-73)..... | 15 |
| Figure 2 Processus d'autopraxéograthe adapté de Albert et michaud (2020, p. 144) .....           | 48 |



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

|                  |                                                                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BTP</b>       | Bâtiment et Travaux publics                                                                                                   |
| <b>PME</b>       | Petite et Moyenne Entreprise                                                                                                  |
| <b>RH</b>        | Ressources humaines                                                                                                           |
| <b>TAD</b>       | Théorie de l'autodétermination                                                                                                |
| <b>SDT</b>       | Self-Determination Theory (équivalent anglais de la TAD)                                                                      |
| <b>JD-R</b>      | Job Demands-Resources (modèle des exigences et ressources au travail)                                                         |
| <b>PSM</b>       | Public Service Motivation (motivation de service public)                                                                      |
| <b>TQM</b>       | Total Quality Management (management par la qualité totale)                                                                   |
| <b>PPP</b>       | Partenariats Public-Privé                                                                                                     |
| <b>ERMA</b>      | Entreprise de la rénovation du matériel aéronautique                                                                          |
| <b>ENIEM</b>     | Entreprise Nationale des Industries de l'électroménager                                                                       |
| <b>SONATRACH</b> | Société Nationale pour la Recherche, la production, le Transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures |
| <b>HNEC</b>      | Cognitive Evaluation Theory (Théorie de l'évaluation cognitive, sous-théorie du SDT)                                          |
| <b>GRH</b>       | Gestion des Ressources humaines                                                                                               |
| <b>IA</b>        | Intelligence artificielle                                                                                                     |

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La motivation au travail constitue un enjeu déterminant pour la performance et le bien-être au sein des organisations. Dans le contexte algérien, cette question revêt une dimension particulière : l'histoire économique du pays, marquée par un long héritage socialiste et une dépendance persistante à la rente pétrolière, a façonné un rapport spécifique au travail et à l'engagement professionnel (Bonin, 2023 ; Bettahar, 2024). Si les décennies post-indépendance ont vu dans le travail un vecteur de reconstruction collective et de stabilité sociale, les transformations économiques récentes ont progressivement redéfini les attentes des salariés. Aujourd'hui, les organisations publiques et privées doivent composer avec des modes de gestion parfois rigides, dans un environnement où la recherche de sécurité entre en tension avec des aspirations émergentes à l'autonomie et à la reconnaissance. C'est dans ce contexte complexe que s'inscrit cette recherche.

La question centrale qui guide ce travail est la suivante : comment les facteurs culturels, socio-économiques et organisationnels propres au contexte algérien influencent-ils la motivation au travail ? Dans quelle mesure les théories classiques permettent-elles d'expliquer ces dynamiques spécifiques ? Les objectifs poursuivis sont de cerner les facteurs qui stimulent ou entravent la motivation des salariés, d'évaluer la pertinence des modèles internationaux pour ce contexte particulier, et d'explorer des leviers managériaux adaptés aux réalités locales. L'enjeu n'est pas seulement analytique ; il est également pratique, car la compréhension de ces dynamiques peut éclairer les politiques de gestion des ressources humaines dans un pays où le renouvellement organisationnel est devenu une exigence.

Les fondements théoriques de cette recherche s'appuient sur les grandes conceptions de la motivation développées au cours du XXe siècle. La hiérarchie des besoins de Maslow (1943) met en lumière la progression des aspirations humaines, depuis la satisfaction des besoins fondamentaux jusqu'à l'accomplissement de soi. La théorie bifactorielle d'Herzberg (1959) distingue les facteurs d'hygiène – qui préviennent l'insatisfaction – des facteurs motivationnels, qui génèrent réellement l'engagement. Enfin, la théorie de

l'autodétermination de Deci et Ryan (2017) insiste sur trois besoins psychologiques universels – l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale – dont la satisfaction constitue la base d'une motivation durable. Ces modèles, souvent validés dans des contextes occidentaux, doivent toutefois être recontextualisés lorsqu'ils sont appliqués à l'Algérie, où la hiérarchie sociale, la culture collective et la prégnance de la sécurité d'emploi influencent profondément les leviers motivationnels (Dahmane et al., 2021 ; Meziani et Labaronne, 2010).

Les études localisées confirment cette spécificité. Dans les entreprises publiques, la motivation repose encore largement sur des facteurs extrinsèques – salaires, stabilité, avantages sociaux (Taiebi, 2017 ; Bedad et Belgoum, 2016). Toutefois, une transition s'observe dans certains secteurs, en particulier chez les jeunes générations et dans les structures privées, où la reconnaissance, la qualité des relations humaines et l'autonomie deviennent des sources principales d'engagement (Madani et Benchikh, 2021 ; Asmani et el., 2022). Ainsi, le modèle motivationnel algérien se situe à la croisée de deux logiques : celle de la sécurité, héritée du passé socialiste, et celle de la quête d'autonomie, propre à la modernité économique.

L'originalité de ce travail tient à sa démarche exploratoire et réflexive. En adoptant une approche contextuelle, la recherche propose une lecture de la motivation au travail à partir du terrain, en mobilisant la méthode autopraxéographique développée par Albert et Michaud (2016, 2020). Cette méthode qualitative repose sur la réflexivité du chercheur-praticien, qui transforme son expérience professionnelle en matériau scientifique. Elle permet de saisir les mécanismes subjectifs de la motivation et d'explorer la manière dont les valeurs, les cultures organisationnelles et les interactions quotidiennes – comme celles vécues sur un chantier du Groupe Cosider – influencent la dynamique motivationnelle. L'autopraxéographie, inscrite dans le paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015), considère que la connaissance émerge de l'expérience et du dialogue entre savoir pratique et savoir théorique. En combinant récit personnel et analyse scientifique, elle donne accès à une compréhension incarnée et nuancée des phénomènes organisationnels.

Ce mémoire s'articule autour de quatre chapitres. Le premier chapitre pose le cadre conceptuel en présentant les théories de la motivation et les spécificités du contexte algérien. Le deuxième chapitre expose la méthodologie autopraxéographique et le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique. Le troisième chapitre livre le témoignage professionnel, matière première de l'analyse. Enfin, le quatrième chapitre propose l'analyse et la discussion des résultats, mettant en lumière le poids du besoin d'appartenance, l'importance de la reconnaissance informelle et les effets du leadership sur l'engagement durable.

Cette recherche contribue à la littérature sur la motivation au travail en proposant une lecture contextualisée des dynamiques motivationnelles dans le contexte algérien. Elle met notamment en évidence un modèle motivationnel hybride marqué par l'importance simultanée des besoins de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance et d'autonomie.



## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre propose une exploration approfondie des principaux cadres théoriques relatifs à la motivation au travail. Il établit les fondements conceptuels nécessaires à la compréhension des mécanismes d'engagement professionnel, préparant ainsi le terrain pour une analyse éclairée des facteurs influençant la dynamique motivationnelle dans le contexte étudié.

#### **1.1 LA MOTIVATION AU TRAVAIL**

Cette section examine les différents leviers, tant organisationnels que personnels, qui favorisent ou freinent l'implication des collaborateurs. S'appuyant sur des théories reconnues et des exemples concrets, elle éclaire les conditions propices à l'émergence d'un engagement durable.

##### **1.1.1 Définitions classiques de la motivation**

La motivation est un processus psychologique et dynamique qui incite un individu à adopter un comportement orienté vers l'atteinte d'un objectif, en mobilisant son énergie et en maintenant son engagement sur le long terme (Maslow, 1943). Elle repose sur l'interaction entre les besoins intrinsèques de l'individu et les facteurs externes qui influencent son environnement (Herzberg, 1959).

Maslow (1943) explique la motivation à travers une hiérarchie des besoins, dans laquelle la satisfaction des besoins fondamentaux (physiologiques et de sécurité) constitue un prérequis à la quête de besoins plus élevés, tels que l'estime et l'accomplissement

personnel. Autrement dit, cette approche met en évidence le rôle central des besoins humains dans la régulation du comportement et la dynamique motivationnelle au travail.

Herzberg (1959), avec sa théorie des deux facteurs, distingue les éléments favorisant l'engagement et la satisfaction au travail (facteurs motivationnels, comme la reconnaissance et les opportunités d'évolution professionnelle) de ceux qui, bien que nécessaires, ne suffisent pas à générer une motivation durable (facteurs d'hygiène, tels que le salaire et les conditions de travail). Ce modèle a été confirmé par plusieurs études montrant que l'amélioration des conditions de travail contribue à réduire l'insatisfaction sans accroître significativement la motivation (Judge et al., 2001).

De leur côté Hackman et Oldham (1976), soulignent que la motivation au travail est fortement influencée par la conception même du poste – en particulier par l'autonomie, la diversité des tâches et le retour d'information sur la performance – qui stimulent à la fois l'engagement et la productivité des employés. Leur modèle des caractéristiques du travail a démontré que les postes enrichis et diversifiés favorisent une plus grande satisfaction et un rendement supérieur chez les employés (Humphrey et al., 2007).

Ainsi, la motivation émerge d'un équilibre entre les aspirations individuelles, les conditions de travail et la structuration des tâches, jouant un rôle central dans la performance et le bien-être des individus au sein des organisations (Hackman et Oldham, 1976).

### **1.1.2 Les caractéristiques fondamentales de la motivation**

Comprendre ce qui pousse un individu à s'engager dans son travail nécessite d'examiner la dynamique même de la motivation. Celle-ci ne se résume pas à un simple état psychologique, mais correspond plutôt à un processus qui oriente, alimente et soutient l'action dans le temps. Ainsi, la motivation se manifeste à travers trois dimensions essentielles : la direction, l'intensité et la persistance de l'effort (Pinder, 2014).

La direction renvoie à l'orientation que prend le comportement motivé, c'est-à-dire le choix de l'objectif ou de la tâche à accomplir. Un salarié motivé ne se contente pas d'agir, il

dirige son énergie vers des buts qu'il juge pertinents ou significatifs. Cela peut se traduire, par exemple, par la décision de consacrer davantage de temps à un projet jugé porteur de sens ou de valeur (Grenier et al., 2024).

L'intensité correspond, quant à elle, à la force de l'investissement fourni. Certains employés déploient une énergie considérable dans leurs tâches quotidiennes, tandis que d'autres manifestent un engagement plus modéré. Cette intensité dépend de nombreux facteurs, dont les conditions de travail, la reconnaissance reçue, ou encore le degré de contrôle perçu (Forest et Mageau, 2008).

La persistance se définit comme la capacité à maintenir l'effort dans la durée, même en présence d'obstacles, de difficultés ou de fatigue. C'est ce qui distingue une motivation passagère d'un engagement durable. Un individu persévérant reste concentré sur ses objectifs malgré les aléas, ce qui constitue un indicateur fort de motivation au travail (Pinder, 2014).

Au-delà de ces trois composantes dynamiques, il est essentiel de prendre en compte la nature même de la motivation, en particulier sa qualité. La théorie de l'autodétermination (TAD) propose de distinguer deux grandes formes de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque (Gagné et Deci, 2005). Cette distinction ne repose pas seulement sur la source de la motivation, mais aussi sur le degré d'autonomie perçu par l'individu.

La motivation intrinsèque désigne une implication fondée sur l'intérêt ou le plaisir éprouvé dans la réalisation de l'activité elle-même. Un employé qui accomplit une tâche parce qu'il l'apprécie ou qu'il la trouve stimulante agit de manière intrinsèquement motivée. Ce type de motivation est lié à des effets positifs importants sur la performance, l'innovation, le bien-être et la satisfaction au travail (Gagné et Deci, 2005 ; Forest et Mageau, 2008).

À l'inverse, la motivation extrinsèque repose sur des considérations externes à l'activité, comme la recherche de récompenses, la peur de sanctions ou le besoin de reconnaissance. Toutefois, cette motivation peut prendre des formes plus ou moins autodéterminées. Par exemple, certains employés peuvent réaliser une tâche non pas par

obligation stricte, mais parce qu'ils en reconnaissent personnellement la valeur ou l'utilité, c'est ce qu'on appelle la régulation identifiée (Forest et Mageau, 2008).

Selon les travaux de Grenier et al. (2024), la compréhension fine de ces différentes formes de motivation permet de mieux saisir la manière dont elles influencent les comportements au travail. En effet, les sources de motivation, qu'elles soient internes ou externes, déterminent directement la direction, l'intensité et la persistance des efforts fournis. Cela justifie pleinement l'intérêt des gestionnaires et chercheurs pour une approche qualitative de la motivation, et non simplement quantitative.

### **1.1.3 Les théories de la motivation**

#### **1.1.3.1 Les théories des besoins en motivation**

La motivation joue un rôle fondamental dans le comportement humain, en particulier dans le cadre du travail. L'une des théories des besoins les plus connues sur ce sujet est celle d'Abraham Maslow (1943), qui propose une hiérarchie des besoins organisée en plusieurs niveaux. Selon cette approche, les individus sont motivés par une série de besoins allant des plus fondamentaux, comme les besoins physiologiques, jusqu'aux plus complexes, comme l'auto-accomplissement (Maslow, 1943 ; Kenrick et al., 2010). Maslow considère que les besoins doivent être satisfaits progressivement, chaque niveau inférieur devant être comblé avant d'accéder au niveau supérieur. Cette conception a fortement influencé les modèles managériaux et organisationnels visant à comprendre et optimiser la motivation au travail (Maslow, 1943 ; Taormina et Gao, 2013 ; Deci et Ryan, 2017).

Cependant, des recherches récentes ont remis en question l'application stricte de cette hiérarchie, notamment dans les contextes organisationnels et culturels variés. Selon Durmuş (2024), la théorie de Maslow ne prend pas suffisamment en compte les facteurs environnementaux et organisationnels qui influencent la satisfaction des besoins des employés. Dans le domaine du management, les entreprises modernes doivent souvent ajuster leurs stratégies de motivation en fonction de dynamiques plus complexes que celles

prévues par la hiérarchie initiale (Durmuş, 2024). De plus, les politiques publiques dans certains pays africains, comme le montrent Omweri et Siambe (2024), démontrent que la satisfaction des besoins ne suit pas un ordre fixe et que certaines sociétés privilégient des besoins collectifs avant ceux liés à l'individu.

Quelques années plus tard, Alderfer (1969) a proposé une reformulation de cette théorie en développant la théorie ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Contrairement à Maslow, Alderfer estime que la motivation ne suit pas nécessairement un ordre strict et que plusieurs besoins peuvent être poursuivis simultanément (Alderfer, 1969 ; Taormina et Gao, 2013 ; Kenrick et al., 2010). Il distingue trois grandes catégories : les besoins d'existence, correspondant aux besoins physiologiques et de sécurité de Maslow, les besoins de relations, englobant les interactions sociales et l'appartenance, et les besoins de développement personnel, incluant la croissance individuelle et l'accomplissement. Une des principales différences avec Maslow réside dans le phénomène de frustration-régression, selon lequel un individu dont un besoin supérieur n'est pas satisfait peut revenir à un besoin inférieur pour compenser (Alderfer, 1969 ; Deci et Ryan, 2017).

Dans une perspective plus récente, Taormina et Gao (2013) ont entrepris une validation empirique de la hiérarchie des besoins de Maslow. Leur étude a confirmé l'existence de ces cinq niveaux tout en mettant en évidence des corrélations entre eux, suggérant que la progression des besoins suit une dynamique plus souple que celle initialement proposée par Maslow (Taormina et Gao, 2013 ; Kenrick et al., 2010 ; Bridgman, Cummings & Ballard, 2019). Ils ont également démontré que les besoins varient selon les facteurs sociaux et culturels, modifiant ainsi leur ordre d'importance en fonction du contexte.

Certaines recherches contemporaines soutiennent cette théorie en y apportant des nuances. Par exemple, Kenrick et al. (2010) ont reformulé la pyramide en intégrant des concepts évolutifs, arguant que certains besoins peuvent coexister au lieu de suivre un ordre strictement hiérarchique (Kenrick et al., 2010 ; Taormina et Gao, 2013). D'autre part, des analyses organisationnelles récentes, comme celles de Durmuş (2024), montrent que les conditions de travail modernes nécessitent une approche plus dynamique de la motivation,

intégrant des éléments comme l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, qui ne sont pas explicitement abordés par Maslow.

D'autres approches, comme la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2017), offrent une alternative plus flexible. Selon cette théorie, la motivation repose principalement sur trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, définie comme la capacité à contrôler ses actions, la compétence, qui correspond au sentiment d'efficacité, et l'appartenance sociale, qui traduit le besoin de connexions interpersonnelles (Deci et Ryan, 2017 ; Kenrick et al., 2010 ; Taormina et Gao, 2013). Contrairement à la hiérarchie rigide de Maslow, cette théorie met en avant une interaction continue entre ces trois facteurs, sans nécessiter de progression linéaire.

Enfin, Bridgman, Cummings et Ballard (2019) critiquent l'application simpliste de la pyramide de Maslow dans le domaine du management, soulignant qu'elle ne tient pas suffisamment compte des différences culturelles et individuelles (Bridgman et al., 2019 ; Kenrick et al., 2010). Omweri et Siambe (2024) illustrent cette critique en montrant comment certains gouvernements africains ont adapté les principes de Maslow aux réalités locales, en mettant davantage l'accent sur la satisfaction collective des besoins de sécurité et d'appartenance avant même d'atteindre l'auto-accomplissement individuel. Ces critiques ont permis d'enrichir la compréhension des besoins en motivation et de proposer des modèles plus adaptés aux réalités contemporaines.

Ainsi, bien que la théorie de Maslow reste une référence en psychologie de la motivation, les recherches modernes montrent que la satisfaction des besoins suit une dynamique plus complexe et individualisée (Maslow, 1943 ; Taormina et Gao, 2013 ; Deci et Ryan, 2017). L'intégration des concepts d'Alderfer et les validations empiriques récentes permettent d'affiner notre compréhension des mécanismes motivationnels, notamment dans le contexte du travail.

Tableau 1  
Hiérarchie des besoins humains selon (Maslow 1943, PP. 372-383)

| <b>Catégorie de besoins</b>              | <b>Description selon Maslow<br/>En français</b>                                                                                                                                                                               | <b>Description selon Maslow<br/>En anglais</b>                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besoins d'accomplissement de soi</b>  | Tendance à se réaliser pleinement, à devenir ce que l'on est capable de devenir                                                                                                                                               | « What a man can be, he must be » (p. 382).                                                                                                                                                                      |
| <b>Besoins d'estime</b>                  | Besoin de reconnaissance, de confiance en soi et de respect des autres                                                                                                                                                        | « All people in our society [...] have a need for a stable, firmly based evaluation of themselves » (p. 381)                                                                                                     |
| <b>Besoins d'amour et d'appartenance</b> | Besoin d'affection, d'amitié, d'intégration sociale et d'attachement                                                                                                                                                          | « He will hunger for affectionate relations with people in general » (p. 381).                                                                                                                                   |
| <b>Besoins de sécurité</b>               | Besoin de stabilité, d'ordre, de protection contre les menaces physiques ou psychologiques :                                                                                                                                  | « we may then fairly describe the whole organism as a safety-seeking mechanism » (p. 376).                                                                                                                       |
| <b>Besoins physiologiques</b>            | Sans aucun doute, ces besoins physiologiques sont les plus importants [...] Une personne qui manque de nourriture, de sécurité, d'amour et d'estime ressentirait probablement la faim plus intensément que tout autre besoin. | « Undoubtedly these physiological needs are the most prepotent [...] a person who is lacking food, safety, love, and esteem would most probably hunger for food more strongly than for anything else » (p. 373). |

Ce tableau synthétise la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) en distinguant cinq catégories de motivation humaine, de la plus fondamentale à la plus élevée.

#### 1.1.3.2 La théorie des deux facteurs

Alshmemri et al. (2017), la théorie des deux facteurs, également appelée motivation-hygiène, est aujourd'hui un cadre incontournable pour analyser la motivation, cette théorie distingue clairement deux catégories de facteurs les facteurs de motivation, étroitement liés à la nature du travail, et les facteurs d'hygiène, qui concernent l'environnement organisationnel. Autrement dit « Le concept principal de cette théorie réside dans la distinction entre les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène »<sup>1</sup> (Alshmemri et al., 2017, p. 12).

Les facteurs de motivation comprennent l'accomplissement, la reconnaissance, le contenu du poste, la responsabilité et la possibilité d'évolution. Leur présence favorise la satisfaction, le développement personnel et un engagement professionnel durable (Alshmemri et al., 2017 ; Peramatzis et Galanakis, 2022). À l'inverse, les facteurs d'hygiène, qui touchent à la rémunération, aux conditions de travail, à l'organisation ou aux relations hiérarchiques, n'engendrent pas une motivation supplémentaire, mais leur absence provoque de l'insatisfaction et du désengagement (Alshmemri et al., 2017).

Selon Peramatzis et Galanakis (2022), « La motivation peut être divisée en facteurs d'hygiène et en facteurs de motivation, et elle est souvent décrite comme un système à deux besoins. Ces deux types de besoins distincts correspondent, d'une part, au besoin d'éviter l'inconfort et les situations désagréables, et d'autre part, au besoin de développement personnel »<sup>2</sup> (p. 971). Explique aussi que la performance organisationnelle exige à la fois la

---

<sup>1</sup> « The main concept of this theory is the difference between motivation factors and hygiene factors » (Alshmemri et al., 2017, p. 12).

<sup>2</sup> « Motivation can be dichotomized into hygiene factors and motivation factors and is often referred to as a two-need system. These two separate 'needs' are the need to avoid unpleasantness and discomfort and, at the other end of the motivational scale, the need for personal development » (Peramatzis et Galanakis, 2022, p. 971).

suppression des sources d'insatisfaction et l'activation de leviers de développement et de reconnaissance des salariés.

Des recherches contemporaines soulignent que « Les facteurs de motivation agissent uniquement pour accroître et améliorer la satisfaction au travail, tandis que les facteurs d'hygiène servent à réduire l'insatisfaction professionnelle »<sup>3</sup> (Peramatzis et Galanakis, 2022, p. 973). De leur côté, Alshmemri et al. (2017) expliquent que les applications managériales de la théorie sont alors nuancées : la gestion des ressources humaines doit non seulement offrir des conditions équitables, mais aussi créer du sens, des opportunités d'accomplissement et de valorisation individuelle

Enfin, la théorie est régulièrement discutée quant à ses limites, l'impact de certains facteurs, comme la rémunération, peut varier selon la culture, le secteur ou le métier considéré, et il demeure essentiel d'adapter ce modèle aux contextes et aux attentes spécifiques de chaque organisation (Peramatzis et Galanakis, 2022).

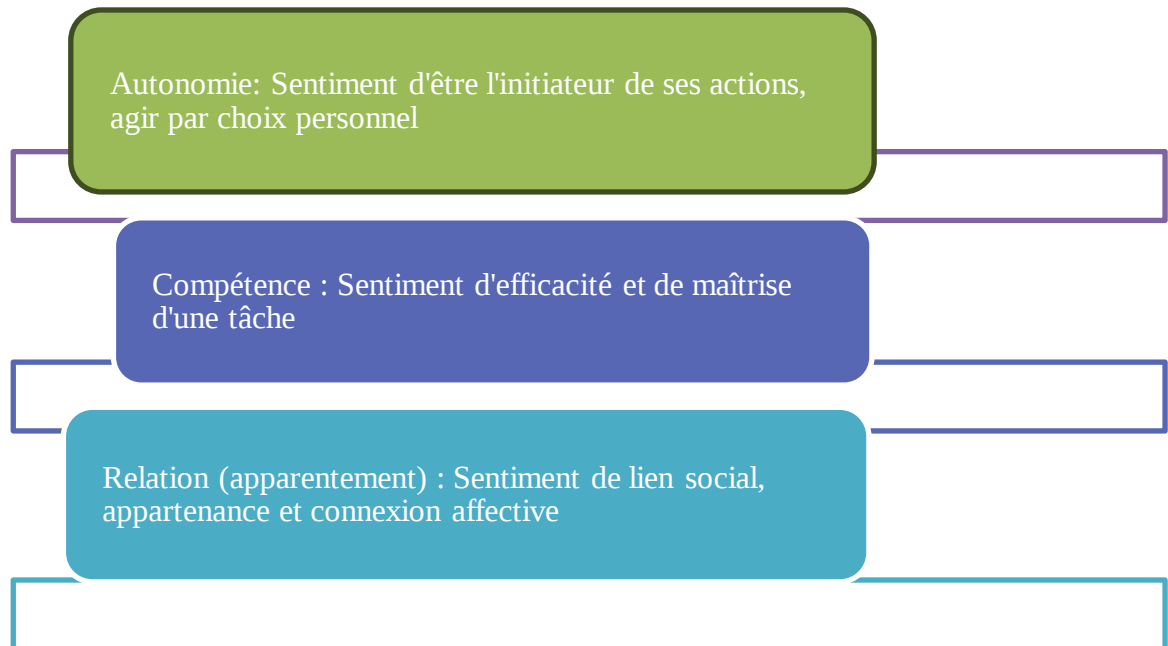
#### 1.1.3.3 La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination développée par Ryan et Deci (2000), propose que les individus possèdent trois besoins psychologiques fondamentaux l'autonomie, la compétence et la relation.

---

<sup>3</sup> « Motivation factors operate to only increase and improve job satisfaction, whereas hygiene factors work to reduce job dissatisfaction » (Peramatzis & Galanakis, 2022, p. 973).

Figure 1  
Les trois besoins psychologiques fondamentaux selon (Ryan et Deci, 2000, p. 68-73)



Cette figure illustre les trois besoins psychologiques de base identifiés par la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000) : l'autonomie, la compétence et la relation (appartenance).

Ces besoins sont considérés comme essentiels pour le développement de la motivation intrinsèque. Selon Ryan et Deci (2000), la satisfaction de ces besoins joue un rôle crucial dans la motivation et le bien-être psychologique. Ils affirment qu'un environnement respectueux de ces besoins permet aux individus de se sentir plus engagés et épanouis. Cette idée est corroborée par Gagné et Deci (2005), qui démontrent que dans le milieu de travail, la satisfaction de ces besoins conduit à une meilleure performance et un bien-être accru des employés. En parallèle, Gillet et Vallerand (2016) confirment cette perspective dans le domaine sportif, expliquant que les athlètes qui ressentent une plus grande autonomie dans leurs choix d'entraînement et de compétition obtiennent des performances optimales, illustrant ainsi l'importance de la satisfaction des besoins psychologiques pour la performance.

Un autre aspect clé de la théorie de l'autodétermination réside dans l'influence du contexte social et des relations interpersonnelles sur la motivation intrinsèque. Ryan et Deci (2000) soulignent que les relations et le soutien social sont essentiels à la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence. Selon ces auteurs, des interactions sociales permettant à l'individu de se sentir accepté et soutenu créent un climat favorable à la motivation intrinsèque. Cette perspective est confortée par Gagné et Deci (2005), qui démontrent que, dans un environnement professionnel où les employés bénéficient du soutien de leurs collègues et supérieurs, leur motivation et leur performance s'améliorent significativement. Dans le domaine sportif, Gillet et Vallerand (2016) aboutissent à des conclusions similaires en montrant que le soutien des entraîneurs et des pairs joue un rôle déterminant dans la motivation des athlètes. Gillet et al. (2012) approfondissent cette réflexion en précisant que l'autonomie, bien que fondamentale, ne produit ses effets positifs que lorsqu'elle est accompagnée d'un soutien social adéquat ; à défaut, elle peut générer des conséquences négatives telles que le stress ou la surcharge de travail. Selon ces chercheurs, la satisfaction du besoin d'autonomie doit s'inscrire dans un environnement organisationnel propice, où les individus reçoivent une rétroaction constructive et une reconnaissance authentique, les conditions nécessaires pour que l'autonomie exerce un impact favorable sur la motivation.

La théorie de l'autodétermination n'échappe cependant pas à certaines critiques. Gillet et al. (2012) interrogent notamment l'universalité de certains de ses principes fondamentaux (p. 446). En particulier, le besoin d'autonomie, présenté par Ryan et Deci (2000) comme universel, peut être perçu et vécu différemment selon les contextes culturels. Gagné et Deci (2005) reconnaissent d'ailleurs que l'autonomie, pour être bénéfique, doit s'exercer dans un cadre structuré et soutenant. Les travaux de Gillet et al. (2012) rappellent ainsi que la théorie de l'autodétermination gagne à être nuancée et adaptée aux spécificités culturelles et sociales des contextes où elle est appliquée, afin d'en maximiser la pertinence et l'efficacité.

Bien que la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000) offre un cadre solide pour appréhender la motivation humaine, son application requiert une adaptation contextuelle. Les recherches de Gagné et Deci (2005) ainsi que de Gillet et Vallerand (2016)

confirment l'importance des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation dans les environnements professionnels et sportifs. Cependant, les analyses de Gillet et al. (2012) mettent en garde contre une application mécanique de la théorie : l'autonomie ne peut déployer ses effets motivateurs que si elle s'accompagne d'un soutien social et d'un environnement favorable. Ainsi, bien que largement acceptée, la théorie de l'autodétermination gagne à être ajustée aux réalités contextuelles pour garantir sa pertinence et son efficacité dans des environnements variés.

#### 1.1.3.4 Motivation intrinsèque et extrinsèque

La motivation intrinsèque désigne l'engagement dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure en elle-même. Selon la théorie de l'autodétermination, développée par Ryan et Deci (2000), cette forme de motivation émerge lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Lorsqu'un individu se sent libre de ses choix, compétent dans son activité et intégré socialement, il développe une motivation intrinsèque qui favorise un engagement durable et une performance accrue (Ryan et Deci, 2000 ; Gagné et Deci, 2005) soulignent que dans un environnement de travail qui soutient ces besoins, les employés développent une motivation plus autodéterminée, favorisant leur bien-être et leur engagement organisationnel. De plus, Forest et Mageau (2008) confirment que la satisfaction de ces besoins psychologiques joue un rôle clé dans la régulation de la motivation et l'amélioration des performances professionnelles.

À l'inverse, la motivation extrinsèque repose sur des incitations externes à l'activité elle-même, telles que les récompenses financières, la reconnaissance sociale ou l'évitement de sanctions. Ryan et Deci (2000) expliquent que cette forme de motivation peut être régulée de manière contrôlée, lorsque l'individu agit sous pression externe, ou intégrée, lorsque ces incitations sont assimilées à ses propres valeurs et deviennent une source de motivation plus autonome. Ryan et Deci (2000) expliquent qu'une dépendance excessive aux récompenses externes peut à long terme réduire l'intérêt pour la tâche et nuire à la motivation intrinsèque.

Herzberg (1959) distingue à cet égard les facteurs d'hygiène, comme le salaire et les conditions de travail, qui préviennent l'insatisfaction sans générer une motivation durable, et les facteurs motivationnels, tels que la reconnaissance et les opportunités d'évolution. Selon Judge et al. (2001), bien que les incitations externes puissent améliorer la performance, elles doivent être accompagnées d'un soutien à l'autonomie pour éviter une diminution de la motivation sur le long terme.

Enfin, la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) apporte une perspective complémentaire en expliquant que la motivation évolue selon la satisfaction progressive des besoins fondamentaux. Une fois les besoins physiologiques et de sécurité comblés, l'individu peut aspirer à des formes de motivation plus élevées, telles que l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Kenrick et al. (2010), précisent que cette transition vers une motivation intrinsèque est renforcée lorsque l'environnement favorise le développement personnel et l'autonomie.

En somme, la motivation repose sur une interaction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque, chaque forme jouant un rôle essentiel dans l'engagement et la performance des individus. Les recherches récentes confirment que bien que les incitations externes puissent être efficaces, elles doivent être combinées à un environnement soutenant les besoins psychologiques fondamentaux pour garantir une motivation durable et un bien-être optimal au travail (Ryan et Deci, 2000 ; Gagné et Deci, 2005 ; Forest et al., 2008).

#### **1.1.4 Les antécédents et conséquences de la motivation**

##### **1.1.4.1 Antécédentes de la motivation**

La motivation joue un rôle clé dans l'engagement et la performance des individus, que ce soit en milieu professionnel ou dans d'autres contextes sociaux. Plusieurs facteurs influencent son développement et sa pérennité, allant des caractéristiques personnelles aux dynamiques organisationnelles et culturelles. Comprendre ces antécédents permet

d'optimiser les stratégies de gestion et de renforcer la mobilisation des individus dans leurs activités.

**a) *FACTEURS INDIVIDUELS ET PSYCHOLOGIQUES***

Les traits de personnalité constituent un élément déterminant de la motivation. Selon Schönherr et Thaler (2024), certaines dispositions psychologiques, telles que l'extraversion, la conscienciosité et l'agréabilité, influencent l'engagement des individus, notamment dans des fonctions nécessitant des interactions fréquentes, comme le réseautage en gestion, leur analyse montre que les personnes à tendance extravertie s'impliquent plus activement dans les échanges interpersonnels, tandis que les individus consciencieux manifestent une approche méthodique et persévérante lors de la construction et du maintien de liens professionnels.

Par ailleurs, la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (2017), met en évidence trois besoins fondamentaux qui stimulent la motivation intrinsèque : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Lorsqu'un individu perçoit qu'il a du contrôle sur ses choix, qu'il maîtrise les tâches qui lui sont confiées et qu'il évolue dans un environnement social favorable, sa motivation est naturellement renforcée. De plus, la perception d'auto-efficacité c'est-à-dire la confiance en sa capacité à réussir une tâche constitue un levier essentiel. Tang et al. (2024), montrent que les personnes ayant une forte auto-efficacité font preuve d'une plus grande persistance face aux défis, maintenant ainsi une motivation élevée dans des situations exigeantes.

**b) *FACTEURS ORGANISATIONNELS ET CONTEXTUELS***

L'environnement de travail est un élément déterminant de la motivation des employés. La culture organisationnelle, qui englobe les normes, les valeurs et les pratiques d'une entreprise, joue un rôle crucial dans la perception qu'ont les employés de leur engagement professionnel. Sharma et Aparicio (2022) soulignent qu'un climat organisationnel favorisant

l'autonomie et la reconnaissance des efforts contribue au bien-être psychologique et à une motivation accrue.

Le modèle des demandes et ressources au travail (JD-R), présenté par Tang et al. (2024) illustre également l'impact de l'environnement professionnel sur la motivation. Selon ce modèle, les ressources professionnelles telles que le soutien social, la clarté des objectifs et l'accès à la formation – facilitent l'engagement des employés. En revanche, les contraintes professionnelles, comme une charge de travail excessive ou des rôles mal définis, peuvent nuire à la motivation en augmentant le stress et la fatigue.

L'opportunité de développement professionnel est un autre facteur clé. Gagné et Deci (2005) démontrent que des possibilités de formation, de promotion et de participation à des projets stimulants favorisent la motivation intrinsèque et réduisent les risques de désengagement.

### c) *FACTEURS SOCIAUX ET CULTURELS*

Le soutien social constitue un élément essentiel dans le maintien de la motivation. Un environnement relationnel positif favorise l'engagement et réduit les risques d'épuisement professionnel. Gagné et Deci (2005) expliquent que les interactions bienveillantes avec les collègues et les supérieurs permettent de maintenir un haut niveau de motivation, en particulier lorsque les tâches sont complexes ou exigeantes.

De plus Ward et al. (2024), insistent sur l'importance de l'intégration culturelle dans des milieux multiculturels. Une organisation qui promeut des politiques d'inclusion et valorise la diversité favorise l'engagement de ses employés et stimule leur motivation.

#### 1.1.4.2 Conséquences de la motivation

##### **a) *IMPACT DE LA MOTIVATION SUR LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE***

La relation entre motivation et performance suscite un consensus parmi les chercheurs, mais chacun l'aborde sous un angle particulier. Pour Jumady et Lilla (2021), la performance des fonctionnaires découle avant tout de la combinaison entre un environnement de travail adéquat et un niveau élevé de motivation. Dans leur étude menée en Indonésie, ils soulignent que la motivation agit comme une énergie psychologique qui, lorsqu'elle est présente, permet aux agents publics de transformer leurs compétences en résultats tangibles. Autrement dit, la motivation joue le rôle de déclencheur qui oriente les efforts et renforce la productivité. Là où Jumady et Lilla (2021) observent l'effet direct de la motivation dans un contexte précis, Tang et al. (2024), généralisent la conclusion : la motivation est un facteur universel de performance, tant individuelle que collective.

Dans une perspective plus contextuelle, Elamalki et al. (2024), confirment ces résultats en se concentrant sur le secteur public marocain, marqué par de profondes réformes organisationnelles. Leur recherche met en lumière l'importance conjointe de la motivation intrinsèque, fondée sur l'intérêt pour le travail, et de la motivation extrinsèque, liée aux incitatifs financiers et à la reconnaissance. Selon eux, c'est la combinaison équilibrée de ces deux formes de motivation qui soutient la performance des employés, à condition que les incitations soient transparentes et que le leadership donne un sens aux efforts collectifs.

Pris ensemble, ces travaux forment une discussion cohérente : Jumady et Lilla (2021) mettent l'accent sur l'ancrage psychologique de la motivation dans la performance au quotidien, Tang et al. (2024), confirment la solidité de ce lien à travers de multiples contextes et dimensions, Elamalki et al. (2024), ajoutent la dimension institutionnelle et culturelle en montrant que, dans un environnement en mutation, la motivation devient un levier stratégique pour conjuguer efficacité individuelle et cohésion collective.

## **b) LIEN ENTRE MOTIVATION ET SATISFACTION AU TRAVAIL**

La motivation ne constitue pas seulement un facteur d'amélioration de la performance, elle agit également comme un levier essentiel de satisfaction professionnelle. Selon Lu et Chen (2022), les employés du secteur public qui présentent un niveau élevé de motivation de service public tendent à éprouver une plus grande satisfaction au travail. Leur étude empirique, réalisée auprès de fonctionnaires chinois, montre que cette relation est en grande partie médiatisée par deux variables l'engagement organisationnel et la loyauté envers l'institution. Concrètement, lorsque les employés sont animés par le désir de contribuer au bien commun, ils développent un sentiment d'appartenance plus fort et une attitude positive à l'égard de leur travail, ce qui se traduit directement par une satisfaction accrue.

Ces résultats trouvent un écho dans les travaux de Tang, et al (2024), qui ont procédé à une méta-analyse regroupant 177 études sur la motivation de service public. Les auteurs démontrent que la PSM entretient une corrélation positive et significative avec les attitudes professionnelles, incluant la satisfaction au travail, l'engagement et l'attachement organisationnel. Ils mettent également en évidence que cet effet est modulé par le contexte culturel : dans les environnements collectivistes, où l'accent est mis sur la solidarité et la coopération, la relation entre motivation et satisfaction se révèle plus forte que dans les contextes individualistes.

La mise en perspective de ces deux études permet de comprendre que le lien entre motivation et satisfaction repose sur un double mécanisme. D'une part, la motivation favorise l'investissement psychologique et l'alignement des valeurs individuelles avec celles de l'organisation, comme le soulignent Lu et Chen (2022), elle constitue une ressource universelle qui améliore la qualité des attitudes au travail à travers différents contextes et cultures, comme le confirme Tang et al. (2024), la satisfaction professionnelle ne peut être dissociée de la motivation : elle en est à la fois une conséquence directe et un effet amplifié par des médiateurs tels que l'engagement et la loyauté organisationnelle.

### **c) *REDUCTION DU ROULEMENT DU PERSONNEL ET FIDELISATION DES EMPLOYES***

La motivation de service public apparaît comme un facteur important dans la rétention des employés du secteur public, mais son effet n'est pas toujours uniforme. La méta-analyse de Tang et al. (2024), regroupant 177 études, indique que la PSM entretient globalement une relation négative avec l'intention de départ, suggérant que les employés motivés par le service public sont moins enclins à quitter leur organisation. Toutefois, ces auteurs relèvent également des résultats contradictoires : certaines recherches montrent une absence de lien significatif, ce qui suggère que la capacité de la motivation à réduire le roulement du personnel dépend fortement du contexte organisationnel et culturel.

L'étude de Lim et Moon (2025), réalisée auprès de fonctionnaires coréens, apportent un éclairage complémentaire. Les auteurs montrent que la PSM réduit bien l'intention de quitter l'organisation, mais cet effet positif est fragilisé lorsque les employés perçoivent un environnement marqué par des politiques organisationnelles opaques ou biaisées. Autrement dit, lorsque les décisions en matière de promotion, de distribution des ressources ou d'avancement reposent davantage sur des considérations politiques que sur le mérite, la réciprocité attendue entre motivation et reconnaissance organisationnelle est rompue. Dans ce type de contexte, même les employés hautement motivés peuvent ressentir de la frustration, perdre confiance et développer des intentions de départ accrues.

Ces résultats mettent en évidence un mécanisme double. D'un côté, la motivation de service public agit comme un rempart contre le roulement du personnel en renforçant l'attachement organisationnel et en donnant un sens au travail. De l'autre, cet effet protecteur demeure conditionné par la perception de justice, de transparence et de mérite au sein de l'organisation. La discussion entre (Tang et al., 2024 ; Lim et Moon, 2025) conduit ainsi à une conclusion nuancée : la PSM favorise la fidélisation des employés, mais son efficacité repose sur un climat organisationnel équitable et dépourvu d'ingérences politiques.

#### **d) AMELIORATION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL ET DES RELATIONS INTERPERSONNELLES**

Le climat organisationnel représente un cadre central pour comprendre de quelle manière la motivation se traduit en comportements collectifs productifs. Selon Zhenjing et al. (2022), l'environnement de travail n'agit pas uniquement comme une condition matérielle, mais constitue un véritable levier psychologique qui influence la façon dont les employés s'impliquent dans leur activité. Leur recherche met en évidence que lorsque les individus évoluent dans un climat marqué par la confiance, la transparence et la reconnaissance, ils tendent à développer un engagement plus fort, une meilleure coopération et une loyauté accrue envers leur organisation. Ce type de climat ne favorise pas seulement l'efficacité individuelle, il encourage aussi la construction de relations interpersonnelles positives qui facilitent la performance collective.

Dans une logique complémentaire, Elamalki et al. (2024), soulignent que la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, ne peut véritablement produire ses effets que si elle s'inscrit dans un environnement organisationnel cohérent et équitable. Leur analyse du secteur public marocain montre que les incitatifs matériels (comme les primes ou promotions) ou symboliques (comme la reconnaissance et la valorisation sociale) perdent une grande partie de leur portée si le climat est perçu comme injuste ou opaque. À l'inverse, lorsqu'ils sont accompagnés d'un leadership inspirant et d'une culture organisationnelle inclusive, ces incitatifs deviennent des catalyseurs puissants de performance collective. Ainsi, la motivation individuelle ne se limite pas à un moteur isolé : elle interagit directement avec la qualité du climat organisationnel pour produire des résultats tangibles.

La discussion entre ces deux contributions converge sur une conclusion importante : la motivation seule ne suffit pas à garantir des résultats durables si elle n'est pas soutenue par un climat organisationnel favorable. Zhenjing et al. (2022), mettent en lumière les mécanismes psychologiques par lesquels un environnement de travail positif renforce la coopération et l'engagement, tandis que Elamalki et al. (2024), rappellent que sans transparence, justice et leadership mobilisateur, les efforts de motivation risquent de se

dissiper. Ensemble, ces études montrent que le climat organisationnel agit comme un catalyseur : il transforme la motivation en relations interpersonnelles solides et en une dynamique collective propice à la performance.

### **1.1.5 Les leviers organisationnels de la motivation**

#### **1.1.5.1 Les outils formels et informels de la reconnaissance**

La reconnaissance constitue un levier puissant de motivation au travail, à condition qu'elle soit exprimée de manière pertinente, sincère et cohérente avec les valeurs de l'organisation. Pour ce faire, plusieurs outils de reconnaissance peuvent être mobilisés dans les milieux professionnels, lesquels se distinguent selon leur niveau de formalisation. La littérature distingue généralement deux grandes catégories d'outils : les outils formels et les outils informels (Brun et Dugas, 2002).

Les outils formels de reconnaissance regroupent des pratiques encadrées, planifiées et généralement inscrites dans les politiques de gestion des ressources humaines. Ces outils visent à souligner, de manière visible et équitable, les performances, les résultats ou encore l'ancienneté des employés. Ainsi, Brun et Dugas (2002) identifient des dispositifs tels que les primes au rendement, les programmes de type "employé du mois", les évaluations annuelles de performance, les cérémonies de remise de prix, ou encore les mentions honorifiques dans les communications interne de l'organisation. Ces formes de reconnaissance sont appréciées pour leur caractère officiel et symbolique. Toutefois, lorsqu'elles sont perçues comme impersonnelles ou déconnectées de la réalité quotidienne du travail, elles risquent de produire l'effet inverse et de démotiver les employés (Brun et Dugas, 2008).

En parallèle, les outils informels de reconnaissance s'appuient sur des gestes spontanés et interpersonnels qui s'inscrivent dans les interactions quotidiennes. Il peut s'agir de remerciements verbaux, de félicitations individuelles, d'un commentaire positif devant les collègues, ou encore d'une marque de confiance, comme l'attribution d'un projet important (Brun et Dugas, 2008). Ces gestes, bien qu'ils soient moins visibles que les outils formels,

jouent un rôle fondamental dans le renforcement de la motivation, notamment lorsqu'ils mettent en valeur l'engagement, l'effort ou l'expertise d'un individu (Fall, 2015). Selon Brun et Dugas (2008), ces formes informelles favorisent davantage la motivation intrinsèque, car elles s'adressent à la personne dans son humanité, et non uniquement à ses résultats mesurables.

Ces deux catégories ne sont pas à opposer, mais plutôt à articuler de manière complémentaire. Fall (2015) insiste sur le fait qu'un équilibre entre reconnaissance formelle et informelle permet d'atteindre une reconnaissance perçue comme juste, authentique et mobilisatrice. En effet, si les outils formels assurent une certaine équité et visibilité, les gestes informels permettent de maintenir une relation humaine et de reconnaître le travail "invisible" du quotidien (Brun et Dugas, 2002).

#### 1.1.5.2 Pratiques de gestion des talents : formation, de développement et de gestion des carrières

Selon d'Armagnac, Klarsfeld et Martignon (2016), les entreprises françaises interrogées dans leur enquête continuent de gérer les talents en s'appuyant sur des outils traditionnels comme les référentiels de compétences, les plans de succession ou les entretiens annuels, tout en y ajoutant la notion de potentiel. Cette approche montre que la gestion des talents, loin de représenter une rupture, s'intègre dans une logique classique, centrée sur l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins organisationnels. Dans ce contexte, la formation est utilisée comme un levier pour ajuster les profils aux postes cibles. Toutefois, certaines entreprises interrogées montrent une volonté d'aller plus loin, en considérant la gestion des talents comme un moyen de développer l'autonomie et l'évolution professionnelle des individus, intégrant ainsi une logique plus dynamique du développement de carrière (Armagnac et al., 2016).

Cette tension entre logique d'ajustement et logique de développement est justement au cœur des critiques formulées par Mirallès (2007), selon lui, le modèle traditionnel de la compétence, trop structurant et rigide, s'essouffle dans un monde marqué par l'hyper-

compétition et l'incertitude. Il propose alors un modèle de gestion des talents fondé sur des pratiques plus souples, notamment la détection, la distribution, le coaching et le coconnage. La détection correspond à la détection des talents, tandis que la distribution renvoie à la constitution d'équipes équilibrées. Le coaching vise le développement individuel dans la durée, par l'accompagnement plutôt que la seule transmission de savoirs. Enfin, le coconnage correspond à une gestion personnalisée des carrières, centrée sur la fidélisation des talents par la prise en compte de leurs besoins spécifiques, y compris en matière d'évolution professionnelle (Mirallès, 2007).

Ce modèle contraste fortement avec celui observé par Armagnac et al. (2016), qui relèvent que, dans la majorité des cas, la gestion des talents reste sélective, centrée sur une élite de salariés performants ou à potentiel élevé. Mirallès (2007), au contraire, considère que le développement du talent passe par une logique de différenciation, où l'excellence est traitée comme une idiosyncrasie à accompagner plutôt qu'à standardiser.

Barrette et Carrière (2003) offrent un autre angle de vue, plus structurant, en analysant la complémentarité des pratiques de GRH. Pour ces auteurs, la formation, la rémunération, l'évaluation du rendement et la gestion des carrières doivent être pensées ensemble, dans une logique d'intégration horizontale. Ce n'est donc pas l'outil qui compte en soi, mais la manière dont il s'imbrique dans un système cohérent. Ainsi, la formation n'a de véritable effet sur la performance que si elle est liée à des perspectives concrètes d'évolution et à un système d'évaluation cohérent. Cette approche souligne que le développement d'un salarié ne peut être isolé d'un système global de gestion du personnel. De même, la gestion des carrières doit s'articuler à d'autres leviers RH pour produire des effets synergiques sur la performance individuelle et collective (Barrette et Carrière, 2003).

#### 1.1.5.3 Conditions de travail motivantes

La motivation au travail dépend aujourd'hui largement des conditions dans lesquelles les employés évoluent. Plus que l'intensité des tâches, c'est la qualité du cadre de travail qui influence leur engagement. Des facteurs comme la flexibilité, l'autonomie et la participation

s'imposent ainsi comme des leviers clés pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs.

La flexibilité du travail constitue aujourd'hui une exigence croissante, notamment pour les jeunes générations qui refusent les cadres rigides du travail classique. L'étude de Lee, Chong et Ojo (2024), met en lumière l'effet direct de la flexibilité, notamment spatiale et fonctionnelle, sur l'engagement des jeunes employés. La possibilité d'aménager son emploi du temps, de travailler à distance ou d'adapter ses tâches stimule non seulement la satisfaction, mais renforce aussi le sentiment de contrôle et d'autonomie. Cette tendance est corroborée par Eng et al. (2025), qui montrent que dans les PME, la flexibilité favorise l'innovation, améliore la productivité et renforce l'attractivité de l'organisation. Cependant, ces effets ne sont pas automatiques, une flexibilité mal encadrée peut engendrer des effets pervers, comme l'isolement des employés ou la désorganisation du travail collectif. Il ne suffit donc pas d'offrir plus de liberté, il faut aussi accompagner cette liberté par une gouvernance adaptée.

Au-delà de la flexibilité, l'autonomie joue un rôle fondamental dans la dynamique motivationnelle. Selon Boskovic (2021), l'autonomie est positivement liée à deux dimensions clés de l'engagement : la vigueur et la dévotion. En particulier dans les contextes de télétravail, accorder aux employés une marge de manœuvre dans l'organisation de leurs tâches se traduit par un investissement plus fort et une meilleure performance. Cette lecture est appuyée par la théorie de l'autodétermination, reprise par Vo et al (2022), qui rappelle que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation est au cœur d'une motivation durable. Pourtant, la réalité organisationnelle ne garantit pas toujours cette autonomie. Dans le cas de l'économie de plateforme, Wan et al. (2024), révèlent un paradoxe : les travailleurs jouissent d'une autonomie apparente, mais sont en réalité soumis à un contrôle algorithmique subtil qui limite leur liberté réelle et peut engendrer du mal-être. Ce constat invite à distinguer l'autonomie formelle inscrite dans les règles de l'autonomie vécue expérimentée concrètement par les travailleurs.

D'autre part, la participation des employés à la vie de l'organisation apparaît comme un levier souvent sous-estimé, mais extrêmement efficace. La participation ne se réduit pas à la consultation ponctuelle des équipes : elle suppose un véritable partage du pouvoir décisionnel. Lorsque les employés sentent que leur opinion compte, qu'ils peuvent influencer les décisions, leur engagement augmente significativement. Vo et al. (2022) insistent sur le rôle central du lien social et de la reconnaissance dans le maintien de la motivation. De même, Zhenjing et al. (2022), montrent que la participation favorise l'engagement affectif et la volonté de se dépasser, ce qui améliore directement la performance. Ainsi, la participation n'est pas un supplément éthique, c'est une condition structurelle d'un climat de travail stimulant.

Afin de saisir pleinement la complexité des dynamiques motivationnelles, il est essentiel de replacer l'analyse dans le contexte spécifique de l'Algérie. Cette partie présente les dimensions historiques, socio-économiques et culturelles qui influencent les pratiques managériales et modèlent les comportements professionnels sur ce territoire, offrant ainsi un cadre d'interprétation pertinent.

## **1.2 CONTEXTE ALGERIEN**

### **1.2.1 Contexte historique socio-économique et politique**

#### **1.2.1.1 Contexte historique et politique**

Le contexte historique de l'Algérie a profondément influencé la perception et l'organisation du travail, depuis la colonisation jusqu'à nos jours. Dès 1830, l'occupation française a imposé un modèle économique centré sur l'exploitation des ressources naturelles et agricoles, structurée au profit de la métropole. Ce système a reposé sur une main-d'œuvre indigène exploitée, exclue de toute participation décisionnelle et cantonnée à des tâches subalternes, souvent précaires (Kateb, 1998). En l'absence d'une politique de développement social pour les Algériens, le travail fut vécu comme une obligation plus que comme un levier d'émancipation (Claessens, 2015). Les inégalités d'accès à l'éducation, à l'emploi qualifié et

à la mobilité sociale ont été institutionnalisées par une administration qui hiérarchisait les citoyens selon des critères raciaux et religieux (Kateb, 1998 ; Bonin, 2023). Ces pratiques ont non seulement marginalisé les travailleurs autochtones, mais elles ont aussi forgé une représentation négative du travail, transmis d'une génération à l'autre, et encore perceptible dans certaines dynamiques postcoloniales (Claessens, 2015 ; Chebahi, 2021).

Après l'indépendance en 1962, l'Algérie a opté pour un modèle de développement socialiste centré sur l'État, qui assumait la quasi-totalité des fonctions économiques et sociales. L'État a nationalisé les secteurs stratégiques tels que les hydrocarbures, les mines, la finance et l'industrie lourde, dans le but de récupérer la souveraineté économique et de favoriser l'égalité sociale (Bettahar, 2024 ; Bonin, 2023). Le travail est alors devenu un vecteur symbolique de reconstruction nationale et d'unité sociale. La fonction publique et les entreprises d'État ont été massivement mobilisées pour absorber la main-d'œuvre, notamment les jeunes diplômés, et pour offrir des emplois stables accompagnés d'avantages sociaux (Chebahi, 2021). Dans cette logique, la motivation au travail reposait principalement sur la sécurité d'emploi, l'accès au logement ou aux soins médicaux, plus que sur la reconnaissance individuelle ou la performance (Bonin, 2023 ; Bettahar, 2024 ; Chebahi, 2021). Ce système a certes permis une certaine cohésion sociale, mais il a aussi installé une culture de dépendance vis-à-vis de l'État et une démobilisation progressive des dynamiques individuelles d'engagement au travail.

La situation s'est détériorée à partir des années 1980, lorsque la chute brutale des prix du pétrole a révélé la fragilité d'une économie basée sur la rente. Le gouvernement algérien, confronté à une grave crise budgétaire, a mis en œuvre des politiques d'ajustement structurel sous l'impulsion des institutions financières internationales (Bonin, 2023). Ces réformes ont conduit à la réduction des dépenses publiques, à la montée du chômage, à la privatisation partielle de certaines entreprises et à l'émergence timide d'un secteur privé encore contraint par de lourdes régulations (Chebahi, 2021 ; Bettahar, 2024). Le marché du travail est devenu plus instable, la précarité a augmenté et l'économie informelle s'est largement développée, remettant en question le modèle d'emploi sécurisé instauré deux décennies plus tôt (Bonin,

2023 ; Chebahi, 2021 ; Claessens, 2015). Dans ce contexte, la motivation au travail s'est fragilisée : les travailleurs, désormais confrontés à l'insécurité et à des perspectives floues, ont vu leur engagement professionnel s'affaiblir, et leur rapport à l'effort se transformer.

Les années 1990 ont marqué un point de rupture, avec l'entrée du pays dans une guerre civile sanglante. La « décennie noire », qui a causé des dizaines de milliers de morts, a plongé le pays dans un climat de peur, d'effondrement des institutions et d'arrêt quasi complet de l'activité économique (Claessens, 2015). Ce contexte de violence et d'instabilité généralisée a profondément affecté le tissu social et l'état psychologique de la population active. Le travail, lorsqu'il était accessible, n'était plus perçu comme un espace d'épanouissement ou de promotion, mais comme un lieu d'exposition à l'insécurité (Claessens, 2015 ; Chebahi, 2021). De nombreuses entreprises ont fermé ou réduit drastiquement leurs activités, et le secteur informel a souvent représenté la seule issue pour la survie (Bonin, 2023). La perte de confiance dans les institutions, les traumatismes psychologiques liés au conflit et l'extension de la pauvreté ont généré un désengagement massif dans plusieurs sphères du travail, renforçant ainsi la culture de la précaution et de la méfiance vis-à-vis de l'avenir professionnel (Claessens, 2015 ; Chebahi, 2021 ; Kateb, 1998).

#### 1.2.1.2 Contexte socio-économique

Depuis son indépendance en 1962, l'Algérie a adopté un modèle de développement économique fortement centralisé, caractérisé par la nationalisation des ressources stratégiques, notamment les hydrocarbures, et la mise en place d'une planification étatique rigide. Cette approche visait à assurer une redistribution équitable des richesses et à répondre aux besoins fondamentaux de la population. Cependant, elle a également engendré une dépendance excessive à la rente pétrolière et une faible diversification économique. Cavatorta et Tahchi (2019) montrent que cette stratégie, fondée sur l'utilisation intensive des revenus des hydrocarbures, a permis des avancées significatives en matière d'éducation, de santé et d'infrastructures, tout en consolidant un système rentier où la prédominance de l'État et des réseaux de pouvoir freine l'initiative privée et l'innovation entrepreneuriale. Cette

trajectoire historique explique qu'en Algérie la valeur de sécurité de l'emploi soit devenue dominante dans les attentes professionnelles, ce qui conditionne la forme d'expression de la motivation au travail (Maslow, 1943 ; Herzberg, synthèse Alshmemri et al., 2017).

L'économie algérienne reste fortement dépendante des hydrocarbures, qui représentent une part significative des exportations et des recettes budgétaires. Cette dépendance expose le pays aux fluctuations des prix du pétrole sur les marchés internationaux, rendant son économie vulnérable aux chocs externes. Benabdallah (2006) met en évidence les effets de la "maladie hollandaise" en Algérie, où la surévaluation de la monnaie nationale, due aux revenus pétroliers, a nui à la compétitivité des autres secteurs économiques. Ces vulnérabilités macroéconomiques renforcent des motifs extrinsèques (stabilité, revenu régulier), au détriment des motifs intrinsèques, conformément à l'idée que les facteurs d'hygiène priment lorsque l'incertitude est forte (Alshmemri et al., 2017) et que les besoins de sécurité restent prépondérants (Maslow, 1943).

Face aux limites du modèle économique centralisé, l'Algérie a entrepris des réformes visant à libéraliser l'économie et à encourager le développement du secteur privé. Bouherour et Zebouchi (2022) analysent l'émergence des partenariats public-privé (PPP) dans le contexte algérien, mettant en lumière les défis liés à la gouvernance, à la transparence et à l'efficacité de ces partenariats. Ils soulignent également l'importance d'un cadre réglementaire clair et d'une volonté politique forte pour assurer le succès des PPP. Si ces réformes ouvrent des perspectives, la gouvernance et la prévisibilité demeurent clés pour créer les conditions d'autonomie, de compétence et d'appartenance propices à la motivation autonome (Ryan et Deci, 2000).

Le marché du travail en Algérie est confronté à des défis structurels, notamment un taux de chômage élevé, en particulier chez les jeunes et les diplômés. Bouklia-Hassane et Talahite (2008) attribuent cette situation à un déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, une inadéquation entre les formations dispensées et les besoins du marché, ainsi qu'à une croissance économique insuffisante pour absorber la main-d'œuvre disponible. Ils mettent également en évidence les limites des politiques de l'emploi mises en place, qui n'ont

pas permis de résoudre durablement le problème du chômage. Chez les jeunes et nouveaux entrants, ce contexte pousse à prioriser la sécurité (emploi public, statut), ce qui peut diminuer la motivation intrinsèque lorsque la sécurité devient la stratégie centrale (Madani & Benchikh, 2021). Parallèlement, l'informel attire par l'autonomie et la flexibilité, mais au prix d'une protection moindre un arbitrage qui reconfigure les ressorts motivationnels.

Au total, le contexte socio-économique algérien conditionne la hiérarchie effective des besoins et reprofile les leviers de motivation : la sécurité reste un prérequis, mais sans dispositifs favorisant autonomie, compétence et reconnaissance, l'activation durable de la motivation intrinsèque demeure limitée (Ryan & Deci, 2000 ; Alshmemri et al., 2017 ; Asmani et al., 2022).

## **1.2.2 La culture algérienne**

### **1.2.2.1 Spécificités de la culture algérienne**

La culture algérienne, nourrie d'une histoire longue et mouvementée, se présente aujourd'hui comme un espace d'identités multiples et en perpétuelle recomposition. Les chercheurs s'accordent pour souligner la richesse de ce patrimoine, mais ils mettent également en évidence des dynamiques parfois contradictoires qui traversent la société contemporaine.

Pouillon (1990) rappelle que l'expérience coloniale a profondément façonné les représentations collectives en Algérie. Après l'indépendance, la construction d'une identité nationale a nécessité de composer avec des références culturelles diverses, parfois en tension. Cette pluralité se manifeste notamment sur le plan linguistique. Pour Hamidou (2007), le multilinguisme algérien – Arabe, tamazight, Français – n'est pas seulement un héritage historique, mais un élément structurant de l'identité sociale. De son côté, Billiez (1985) montre que la langue est bien plus qu'un outil de communication : elle véhicule des valeurs, des appartenances, et contribue à dessiner les rapports de pouvoir au sein de la société.

Au sein de ce paysage identitaire complexe, la famille occupe une place prépondérante. Majadibah (2025) met en lumière les profondes transformations qu'a connues la société algérienne depuis les années 1990, tout en soulignant la persistance de la famille comme espace central de référence et de transmission des valeurs. Selon cet auteur, si la structure et les fonctions familiales ont évolué sous l'effet de la modernisation et de la mondialisation, la famille demeure un lieu de soutien déterminant qui continue d'influencer significativement les trajectoires individuelles, tant sur le plan social que professionnel. La religion, quant à elle, joue un rôle tout aussi central dans ce processus de transformation. Majadibah (2025) observe que le système des valeurs culturelles, incluant les références religieuses, a connu des changements considérables, mais constitue toujours un cadre éthique partagé qui oriente les comportements et les représentations des individus, bien que son influence puisse varier selon les générations et les milieux sociaux.

Les valeurs dominantes de la société algérienne restent fortement imprégnées de collectivisme. Selon Baba et al., (2021), l'identité nationale algérienne, imprégnée de ces valeurs, continue de façonner les interactions sociales, où l'attachement au groupe, le respect des hiérarchies et la valorisation des relations interpersonnelles demeurent centraux. Meziani et Labaronne (2010) confirment que ces logiques relationnelles se prolongent également dans les contextes professionnels, où les attentes des salariés reposent sur des principes de loyauté et de reconnaissance.

Toutefois, cette configuration culturelle n'est pas figée. Tounes et Assala (2007) montrent que les jeunes entrepreneurs algériens, tout en respectant les normes traditionnelles, manifestent un désir croissant d'autonomie et d'efficacité, s'ouvrant à des modèles de gestion plus souples et plus individualisés. Dahmane et al. (2021) vont dans le même sens en plaidant pour une transformation des pratiques managériales, qui devra conjuguer respect des valeurs locales et intégration des innovations nécessaires à la compétitivité.

Ainsi, les analyses convergent pour décrire une culture algérienne en mouvement, où les attaches communautaires demeurent fortes, mais où les aspirations à de nouvelles formes de modernité se font jour. Comprendre ces tensions permet d'éclairer les dynamiques sociales

et professionnelles actuelles, et d'anticiper les évolutions possibles du tissu socioculturel du pays.

#### 1.2.2.2 La culture au travail dans le contexte algérien

La culture au travail en Algérie se caractérise par une série de valeurs, de représentations et de pratiques fortement enracinées dans le contexte social et historique du pays. Selon Baba et al., (2021), l'identité nationale algérienne, profondément ancrée dans les valeurs communautaires et hiérarchiques, imprègne les pratiques organisationnelles et façonne les attentes des salariés au sein des entreprises. Loin d'être neutre, le milieu organisationnel algérien est traversé par des logiques socioculturelles héritées du passé colonial, du modèle socialiste post-indépendance et des traditions locales.

L'étude de Meziani et Labaronne (2010) confirme ce constat en montrant, à travers l'analyse de deux PME algériennes, que les salariés manifestent un fort besoin de sécurité et de reconnaissance sociale, ainsi qu'une préférence pour la communication informelle et une structuration claire des rôles. Ce contexte culturel génère des attentes spécifiques vis-à-vis du management, souvent en décalage avec les modèles de gestion importés des pays occidentaux.

Comme le souligne Dahmane et al. (2021), le défi majeur est précisément cette tension entre une culture managériale traditionnelle marquée par le formalisme administratif, la faible valorisation des compétences et un certain autoritarisme, et la nécessité de moderniser les pratiques pour faire face à la concurrence mondiale. Les auteurs insistent sur l'importance de mettre en place une gouvernance plus participative, de valoriser le capital humain et de renforcer les liens entre les entreprises et le monde universitaire pour favoriser l'innovation et la performance.

Les spécificités de cette culture au travail reposent en grande partie sur le poids des valeurs collectives. Comme le rappellent Baba et al., (2021), l'identité nationale façonne un contexte où la loyauté envers le groupe et la famille tend à primer sur les logiques

individualistes, influençant ainsi les dynamiques professionnelles. Cette dimension est également mise en avant par Tounes et Assala (2007), qui montrent que les jeunes entrepreneurs algériens, tout en étant exposés aux discours de la modernité, restent fortement influencés par les attentes sociales de solidarité, de respect des aînés et de maintien des liens communautaires.

Ce contexte a des effets ambivalents sur la motivation au travail. D'une part, l'importance accordée aux relations interpersonnelles et à la reconnaissance sociale peut être un puissant levier d'engagement lorsque le management sait en tenir compte (Meziani & Labaronne, 2010). D'autre part, l'absence de transparence, les rigidités hiérarchiques et le manque d'autonomie peuvent freiner l'initiative et l'innovation (Dahmane et al., 2021).

Par exemple, dans les PME étudiées par Meziani et Labaronne (2010), la culture du respect de la hiérarchie coexiste avec une attente forte de participation aux décisions. Les salariés acceptent la structure hiérarchique, mais souhaitent également que leurs opinions soient prises en compte et que les relations de travail soient empreintes de respect mutuel. Ce constat rejoint les observations de Tounes et Assala (2007), pour qui l'équilibre entre tradition et modernité est au cœur des pratiques managériales en Algérie.

Ainsi, moderniser la culture organisationnelle sans renier les valeurs fondamentales de la société algérienne constitue un enjeu clé pour renforcer la motivation au travail et améliorer la performance des entreprises (Dahmane et al., 2021). Comme le soulignent Baba et al., (2021), toute tentative d'importation de modèles de gestion standardisés sans une adaptation profonde au contexte culturel local risque de se heurter à des résistances et de compromettre leur efficacité.

En conclusion, les recherches récentes montrent que la culture au travail en Algérie repose sur des valeurs profondément enracinées solidarité, respect de la hiérarchie, importance des relations personnelles qui influencent fortement la motivation et l'engagement des salariés. Les défis actuels résident dans la capacité des organisations à intégrer ces spécificités tout en développant des pratiques managériales adaptées aux

exigences contemporaines (Dahmane et al., 2021 ; Meziani & Labaronne, 2010 ; tounes et Assala, 2007 ; Baba et al., 2021).

### **1.2.3 Le marché du travail algérien**

Le marché du travail en Algérie s'est développé dans un contexte marqué par une forte intervention de l'État, surtout après l'indépendance. Dans les années 1960 à 1980, les politiques publiques ont priorisé l'emploi comme outil de cohésion sociale, en s'appuyant principalement sur la fonction publique et les entreprises étatisées (Benachenhou, 1993 ; Bouklia-Hassane et Talahite, 2008). Ce modèle de marché centralisé a permis une certaine stabilité à court terme, mais il a rapidement montré ses limites structurelles, en freinant le développement du secteur privé et en masquant les déséquilibres économiques internes. Comme le souligne Benachenhou (1993), cette organisation reposait sur une logique de redistribution financée par la rente pétrolière, sans véritable stratégie de création d'emplois productifs et durables.

Avec les réformes économiques entamées à partir des années 1990, l'économie algérienne a amorcé une ouverture partielle vers le marché, accompagnées d'un retrait progressif de l'État en tant qu'employeur. Cette transformation a entraîné l'émergence d'un secteur informel de plus en plus important, représentant une part croissante de l'emploi total. Mezouaghi (2006) met en lumière le fait que cette informatisation est principalement due à la rigidité persistante du marché formel et à la faiblesse du tissu entrepreneurial, incapable d'absorber une demande d'emploi en forte croissance. Ce constat est appuyé par Bouklia-Hassane et Talahite (2008), qui soulignent que la régulation institutionnelle du marché du travail demeure imparfaite, ce qui engendre des poches d'instabilité économique et sociale. Par ailleurs, cette mutation n'a pas été accompagnée d'une réforme structurelle du système éducatif, accentuant le décalage entre l'offre de formation et les besoins réels du marché (Kateb, 2010).

Ce déséquilibre est renforcé par les effets de la transition démographique que connaît l'Algérie depuis les années 2000. La baisse de la fécondité et l'allongement de l'espérance

de vie ont entraîné une augmentation significative de la population en âge de travailler, en particulier chez les jeunes. Kateb (2010) explique que cette croissance démographique exerce une pression continue sur le marché du travail, où les créations d'emplois restent largement insuffisantes. Cette analyse est confirmée par Madoui (2015), qui met en évidence l'inadéquation persistante entre l'accroissement de la population active et des politiques de l'emploi trop limitées pour répondre à cette nouvelle réalité. Mezouaghi (2006) ajoute que cette pression démographique a contribué à l'expansion du travail informel et freiné l'intégration des jeunes dans l'emploi structuré.

Le chômage, notamment chez les jeunes et les diplômés, est aujourd'hui devenu un phénomène structurel. Madoui (2015) montre que cette situation ne se résume pas à un déficit d'emplois, mais traduit également un malaise social plus profond : sentiment de déclassement, défiance envers les institutions, et rejet des trajectoires professionnelles classiques. De leur côté, Bouklia-Hassane et Talahite (2008) observent que l'absence de perspectives stables et l'érosion du lien entre formation et emploi contribuent à une perte de repères socio-économiques chez les jeunes. Benachenhou (1993) rappelle enfin que les politiques macroéconomiques restrictives mises en œuvre dans les années 1990, notamment la compression de l'emploi public et la réduction de l'investissement productif, ont exacerbé ces tensions, renforçant ainsi les fragilités du marché du travail algérien.

#### **1.2.4 Le management en Algérie**

Le management en Algérie évolue dans un contexte complexe, où les dynamiques de modernisation se heurtent à un héritage institutionnel et culturel profondément enraciné. Historiquement, le système de management algérien a été façonné par le modèle socialiste adopté après l'indépendance, qui a structuré aussi bien le secteur public que le développement des entreprises privées. Chergui (2017) souligne que les pratiques de gestion au sein de l'administration publique restent marquées par des rigidités bureaucratiques et un déficit de culture de la performance, malgré l'importation partielle de concepts issus du New Public Management. Ce constat est partagé par Mhanaoui et al., (2022), qui mettent en

évidence l'impact durable de l'idéologie socialiste sur la perception des fonctions managériales stratégiques telles que le marketing, longtemps rejeté comme une pratique étrangère aux principes de l'économie planifiée.

Dans le secteur privé, en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (PME), les pratiques managériales témoignent d'une transition encore inachevée. Bouyacoub et Benchikh (2020) relèvent que, malgré une forte croissance du nombre de PME ces dernières années, notamment dans les services, ces entreprises restent confrontées à des défis structurels majeurs : manque de formation des dirigeants, faible accès aux outils modernes de gestion, et difficultés à intégrer des pratiques managériales fondées sur la qualité et l'innovation. Ce diagnostic rejoint les analyses de Mhanaoui et al. (2022), qui observent que les logiques de l'offre continuent de dominer, au détriment d'une véritable orientation client.

Certaines entreprises innovantes commencent toutefois à se distinguer par des approches managériales plus avancées. Souki (2018), dans son étude sur les entreprises du savoir, montre que celles-ci développent des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines, reconnaissant l'importance stratégique du capital humain dans la création de valeur. Ces entreprises cherchent à attirer et fidéliser les talents en adoptant des approches de gestion plus souples et personnalisées, en rupture avec les schémas traditionnels fondés sur le contrôle hiérarchique.

Le recours à des démarches de management par la qualité totale (TQM) constitue également un levier de modernisation pour certaines entreprises algériennes. Medani et Belkebir (2021) démontrent, à travers l'exemple d'Elsewedy Câbles, que l'application du TQM a permis d'améliorer significativement l'excellence des ressources humaines, en renforçant l'implication des salariés et en favorisant une culture d'amélioration continue. Cette approche témoigne de la capacité d'entreprises locales à intégrer des standards internationaux de management, tout en tenant compte des spécificités du contexte algérien.

Par ailleurs, l'expérience récente du télétravail, accélérée par la crise de la COVID-19, a révélé de nouveaux enjeux pour le management en Algérie. Benghebrid et al., (2022)

mettent en lumière les opportunités offertes par le télétravail en termes d'autonomie, de flexibilité et de réduction des coûts. Toutefois, ils soulignent également les obstacles persistants : absence d'un cadre juridique adapté, infrastructures techniques insuffisantes, et réticences des cadres, encore attachés à des logiques de contrôle direct.

Enfin, le secteur public lui-même, tout en restant marqué par une culture administrative traditionnelle, commence à intégrer certaines exigences de performance. Chergui (2017) note que l'introduction progressive de mécanismes de pilotage et de contrôle de gestion constitue un pas vers une plus grande efficience, même si ces évolutions demeurent fragmentaires et inégalement mises en œuvre selon les administrations.

### **1.2.5 La motivation au travail dans le contexte algérien**

Dans le contexte algérien, la motivation au travail s'inscrit dans une dynamique complexe influencée par des facteurs économiques, managériaux, culturels et organisationnels. Elle constitue un levier essentiel pour la performance et la fidélisation des employés, dans un environnement souvent marqué par l'incertitude économique et une structure hiérarchique rigide. Les recherches menées dans les entreprises algériennes, notamment publiques, montrent que la motivation repose encore largement sur des facteurs extrinsèques, bien que des formes de motivation intrinsèque commencent à émerger (Asmani et al., 2022 ; Madani et Benchikh, 2021 ; Taiebi, 2017).

La motivation extrinsèque est particulièrement dominante dans les organisations publiques, où les leviers les plus fréquemment mobilisés sont la rémunération, la sécurité de l'emploi et les avantages sociaux. Taiebi (2017) indique que 61,7 % des agents de la catégorie « exécution » considèrent le salaire comme leur principal facteur de motivation, révélant ainsi une forte dépendance à l'égard des incitations matérielles. De même, Bedad et Belgoum (2016), à travers leur étude sur SONATRACH, soulignent que les perspectives de carrière, la stabilité de l'emploi et les gratifications financières sont au cœur des attentes des travailleurs. Ces facteurs contribuent à la mobilisation des ressources humaines, mais

peuvent aussi générer une forme de dépendance, voire de démobilisation, lorsque ces incitations sont absentes ou mal gérées.

Parallèlement, la motivation intrinsèque gagne en importance, en particulier dans les structures qui adoptent des démarches managériales participatives. Madani et Benchikh (2021), dans une étude menée auprès de 83 employés, démontrent que la reconnaissance symbolique, l'autonomie dans les tâches, la qualité des relations humaines et l'implication dans les décisions jouent un rôle majeur dans l'engagement durable des salariés. Ces éléments, bien que souvent négligés, sont peu coûteux pour l'organisation et produisent des effets positifs sur la satisfaction et la fidélisation. Les auteurs insistent également sur le fait que les salariés motivés de façon intrinsèque sont plus résilients et plus enclins à innover. Dans le cas de SONATRACH, Bedad et Belgoum (2016) identifient quatre profils de salariés : motivés et performants ; motivés, mais non performants ; performants, mais démotivés ; et enfin ni motivés ni performants, une typologie utile pour ajuster les politiques RH selon les profils.

Ces formes de motivation se manifestent différemment selon le secteur d'activité. Dans le secteur public, la stabilité, la hiérarchie formelle et la prévisibilité de la carrière sont fortement valorisées. Toutefois, cette organisation rigide limite parfois l'épanouissement personnel et l'expression du potentiel individuel. Asmani et al., (2022), à travers leur analyse de l'entreprise publique ENIEM, montrent que les travailleurs ressentent un besoin croissant de reconnaissance, de participation et d'évolution, au-delà de la simple stabilité de l'emploi. À l'inverse, dans le secteur privé, la performance individuelle, la productivité et la capacité d'adaptation sont davantage sollicitées. Bien que les entreprises privées offrent parfois moins de sécurité, elles proposent plus souvent des perspectives d'évolution, des conditions de travail flexibles et un encadrement de proximité, qui peuvent stimuler une motivation plus profonde et durable (Madani et Benchikh, 2021).

Malgré ces constats, plusieurs limites persistent dans les pratiques actuelles de gestion de la motivation en Algérie. Madani et Benchikh (2021) notent que peu d'entreprises, notamment publiques, disposent de véritables stratégies formalisées en matière de

motivation. De même, Asmani et al., (2022) soulignent un déficit de formation des cadres intermédiaires sur les leviers psychologiques de l'engagement au travail, ce qui freine la mise en œuvre de politiques efficaces. Ce manque de professionnalisation dans la gestion des ressources humaines contribue à une mobilisation partielle des employés et à une démotivation latente, notamment chez les jeunes.

Par ailleurs, ces jeunes générations, mieux instruites et plus connectées au monde, expriment des attentes nouvelles vis-à-vis du travail. Elles recherchent davantage de sens, d'équilibre, de reconnaissance et de perspectives d'évolution personnelle. Cette transition générationnelle, observée par Madani et Benchikh (2021), impose une refonte des modèles managériaux algériens, souvent encore basés sur le contrôle et la hiérarchie.

Ainsi, l'évolution vers un management plus participatif, fondé sur la confiance, l'écoute et la valorisation du capital humain, apparaît aujourd'hui comme une voie nécessaire pour moderniser les entreprises algériennes et favoriser une culture organisationnelle plus motivante et performante. Cette transformation implique de dépasser les pratiques managériales centrées exclusivement sur le contrôle ou les incitations financières, au profit d'une approche fondée sur le développement des compétences, l'autonomie, la reconnaissance et le bien-être au travail (Madani et Benchikh, 2021 ; Asmani et al., 2022). Dans ce sens, la mise en œuvre de politiques de motivation intégrées combinant équité salariale, perspectives d'évolution et qualité du climat social, est essentielle pour répondre aux aspirations des nouvelles générations et garantir une mobilisation durable des ressources humaines (Taiebi, 2017 ; Bedad et Belgoum, 2016).

### **1.3 OBJET DE RECHERCHE**

Cette recherche a pour objectif d'analyser la motivation au travail dans le contexte algérien en tenant compte des spécificités culturelles, des réalités socio-économiques locales et des pratiques managériales en usage. Dans un environnement professionnel marqué par l'instabilité de l'emploi, une hiérarchie souvent rigide et une forte attente de reconnaissance sociale, il devient crucial de comprendre les leviers réels de l'engagement des salariés. Plus

qu'une simple analyse théorique, il s'agit ici de cerner, à partir d'une expérience vécue, comment se construit et se maintient – ou au contraire s'effrite – la motivation au sein des organisations algériennes contemporaines.

Plus précisément, cette étude cherche à explorer comment les valeurs socioculturelles propres à la société algérienne – telles que le rôle central de la famille, les croyances religieuses, le poids du collectif, les rapports à l'autorité et la diversité linguistique – interagissent avec les dispositifs de gestion pour influencer la dynamique motivationnelle des travailleurs. Alors que de nombreuses entreprises, notamment publiques, reposent encore sur des modèles hérités d'un management bureaucratique, les nouvelles générations expriment des aspirations différentes : autonomie, sens au travail, perspectives d'évolution et reconnaissance symbolique. Cette tension entre continuité et changement constitue le cœur de la problématique investiguée.

Ce travail vise ainsi à combler un vide dans la littérature scientifique, encore peu développée sur cette problématique, en proposant une lecture contextualisée des dynamiques motivationnelles propres au monde du travail algérien. En mobilisant une approche autopraxéographique ancrée dans le vécu professionnel de l'auteur, la recherche donne à voir, de l'intérieur, les mécanismes concrets qui favorisent ou entravent l'engagement durable. Elle ambitionne également de formuler des recommandations pratiques pour adapter les pratiques managériales aux réalités sociales du pays, dans le but de favoriser une meilleure performance, une fidélisation accrue des ressources humaines et, plus largement, un management plus humain et plus efficace.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre présente le cadre épistémologique et méthodologique qui soutient la démarche adoptée dans cette recherche. Il vise à expliciter les choix paradigmatiques, méthodologiques et éthiques qui guident la construction du savoir et la légitimation scientifique du parcours du chercheur. Dans une approche ancrée en sciences de gestion, l'objectif est de clarifier la cohérence entre la posture scientifique, les outils de recueil et d'analyse, ainsi que la nature des connaissances produites. Ce positionnement s'inscrit dans le paradigme constructiviste pragmatique, qui reconnaît la valeur de l'expérience vécue et la réflexivité du chercheur comme leviers essentiels de compréhension des phénomènes organisationnels.

À travers la méthode autopraxéographique, cette recherche valorise la subjectivité comme une voie rigoureuse d'accès au savoir, permettant de transformer l'expérience singulière en connaissance générique et actionnable. Le chapitre explore ainsi la manière dont cette posture intégrée – épistémologique, méthodologique et éthique – permet au praticien-chercheur d'articuler réflexion théorique, vécu empirique et responsabilité scientifique, tout en produisant des savoirs contextualisés, utiles et porteurs de sens pour la pratique managériale contemporaine.

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

Dans le cadre de cette recherche en sciences de gestion, la question du positionnement épistémologique revêt une importance fondatrice puisqu'elle structure la manière dont le phénomène étudié est appréhendé, ainsi que la cohérence entre la construction du savoir, la sélection de la méthode et l'interprétation des résultats (Avenier, 2011 ; Dehbi et Angade, 2019). L'épistémologie constitue ainsi une réflexion permanente sur la nature, la validité et la production des connaissances, invitant tout chercheur à clarifier explicitement la posture paradigmatique adoptée. Ce mémoire s'inscrit ainsi dans le paradigme constructiviste

pragmatique, une posture qui s'impose de plus en plus dans les recherches en sciences humaines pour répondre à la complexité, à la contextualisation et à l'évolution rapide des objets organisationnels (Avenier & Thomas, 2015 ; Dehbi et Angade, 2019 ; Albert, 2017).

Le constructivisme pragmatique, qui tire ses fondements des travaux de von Glasersfeld ; Cité dans Avenier, 2011) et qui a été adapté au champ de la gestion pour embrasser la pluralité des situations et l'imbrication des pratiques, considère que le savoir n'est jamais un simple reflet du réel, mais une construction issue des interactions, de l'expérience subjective et de la réflexivité du chercheur (Albert, 2017 ; Avenier, 2011). Dans ce cadre, il n'existe pas de coupure entre l'observateur et son objet ; le chercheur fait intégralement partie du processus de production des connaissances (Avenier et Thomas, 2015). Les réactions du praticien-chercheur, ses choix, ses doutes et attitudes font partie intégrante du matériau de la recherche (Albert et Couture, 2013).

Ce paradigme accueille la complexité et la diversité des situations étudiées, ce qui est primordial dans le champ des sciences de gestion (Avenier, 2011 ; Dehbi et Angade, 2019). Bien loin de la standardisation dogmatique, il permet au chercheur d'exprimer, de contester et de transformer son propre rapport à l'objet étudié, utilisant la réflexivité comme outil central d'analyse (Albert, 2017 ; Albert et Michaud, 2016). Dans ce paradigme, la connaissance valable est celle qui s'avère « fonctionnellement adaptée et viable » pour l'action, et qui fait sens au sein des communautés de pratique et de recherche (Avenier et Thomas, 2015 ; Albert et Couture, 2013).

La méthode autopraxéographique s'inscrit pleinement dans ce cadre : elle offre une légitimation scientifique à l'expérience vécue du praticien-chercheur par un travail rigoureux d'écriture, de distanciation et de théorisation, permettant de transformer les savoirs locaux en savoirs génériques actionnables (Albert, 2017). Ce processus de construction et de légitimation passe par des allers-retours entre récit empirique, retour réflexif, dialogue critique avec la littérature et construction de représentations transférables (Albert, 2017 ; Albert et Michaud, 2016). Cette approche permet aussi de rendre visible l'apport unique des

méthodes à la première personne dans la construction de savoirs pertinents pour la gestion (Avenier et Thomas, 2015).

Le choix du paradigme constructiviste pragmatique trouve également tout son sens vis-à-vis de la spécificité du terrain algérien, dans lequel la diversité culturelle, l'imbrication de réseaux informels et la pluralité des dynamiques de leadership et de résilience organisationnelle appellent à des analyses contextualisées, évolutives, et attentives à la subjectivité des acteurs (Dehbi et Angade, 2019 ; Albert, 2017).

Dans cette logique, ce positionnement s'éloigne des recherches positivistes et favorise au contraire : la compréhension profonde des phénomènes à travers la subjectivité, l'adaptabilité de la méthode à la diversité des terrains, la rigueur réflexive dans le recours aux théories et modèles et l'ouverture à la critique méthodologique (Avenier et Thomas, 2015 ; Albert, 2017 ; Dehbi et Angade, 2019).

Adopter cette démarche permet ainsi de produire un savoir à la fois scientifiquement fondé et pleinement utile pour la pratique, apportant des réponses nuancées et contextualisées à la complexité des enjeux organisationnels contemporains (Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015 ; Albert, 2017 ; Dehbi et Angade, 2019).

## **2.2 AUTOPARAXEOGRAPHIE**

### **2.2.1 Choix de la méthode**

Le choix de la méthode autopraxéographique dans ce mémoire repose sur un ensemble d'arguments théoriques et pratiques, soigneusement soutenues par la littérature spécialisée en sciences de gestion et par les modèles méthodologiques contemporains. La spécificité du terrain et la nécessité de produire des savoirs authentiques issus de l'expérience ont guidé cette orientation scientifique (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017 ; Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015).

L'autopraxéographie, telle que définie par Albert et Michaud (2016) et développée par Albert (2017), est une méthode qualitative à la première personne, qui consiste à partir du vécu professionnel du chercheur pour mettre en récit ses expériences, puis à les analyser de façon réflexive et critique (Albert et Michaud, 2016 ; Albert, 2017). Contrairement à la simple autobiographie, elle transforme le témoignage en un objet scientifique : la narration devient raisonnée, structurée, et porteuse de sens partagé. Cette approche tire sa légitimité du paradigme constructiviste pragmatique, qui considère le savoir comme une co-construction située, générée à partir de l'action et du dialogue continu entre vécu et théorie (Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015).

La démarche se distingue par l'importance accordée au recul, à la sincérité et à la confrontation avec la littérature : la mise en récit initiale est brute et authentique, puis le chercheur effectue des allers-retours entre son expérience, des théories multidisciplinaires, et des concepts organisationnels (Albert, 2017 ; Albert et Michaud, 2016). Ce processus permet de dépasser l'anecdote individuelle et d'élaborer des savoirs génériques, transférables et pertinents pour d'autres praticiens, notamment dans des contextes où la complexité et la dimension humaine sont centrales (Albert et Michaud, 2016).

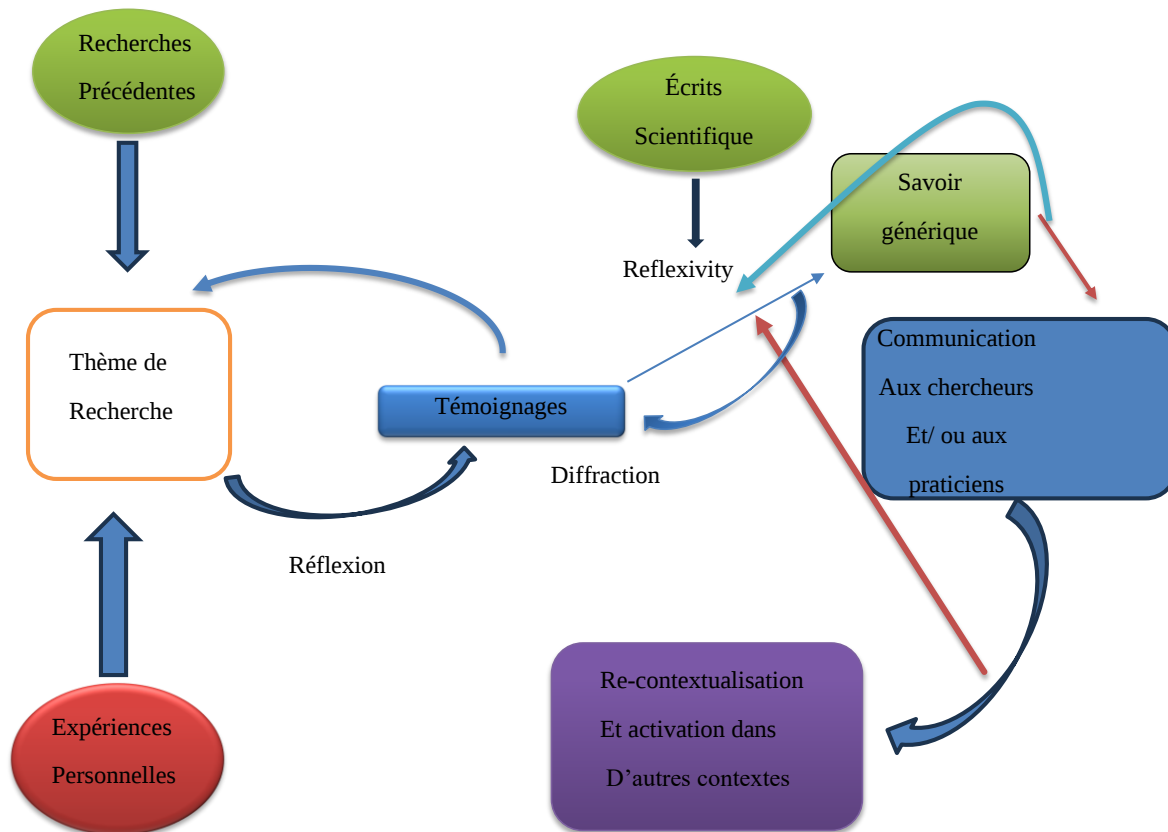
L'autopraxéographie est d'autant plus appropriée dans un contexte migratoire ou d'intégration professionnelle, car elle met au cœur de l'analyse la transformation identitaire, les processus d'adaptation, et l'émergence des compétences relationnelles telles que le leadership et la résilience organisationnelle (Albert, 2017). Elle valorise la subjectivité du chercheur non pas comme un biais, mais comme une ressource analytique à interroger et à dialoguer avec le champ théorique.

Ce choix méthodologique répond aussi aux débats contemporains dans les sciences de gestion, où il est désormais reconnu que les méthodes à la première personne, malgré leurs résistances dans un paradigme positiviste, sont capables de produire des savoirs scientifiquement valides dès lors que la réflexivité, la rigueur et la transparence épistémologique sont garanties (Albert et Michaud, 2016 ; Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2015).

Enfin, en mobilisant l'autopraxéographie, cette recherche s'inscrit dans une perspective scientifique ouverte, interdisciplinaire et compréhensive, tournée vers l'utilité pour la communauté de praticiens et de chercheurs.

## 2.3 PROCESSUS DE LA METHODE

Figure 2  
Processus d'autopraxéographe adapté de Albert, et michaud, (2020, p. 144)



L'autopraxéographie est une méthode qualitative qui s'articule en trois temps essentiels pour permettre au chercheur de transformer son expérience vécue en matériau scientifique. Dans un premier temps, il s'agit de rédiger spontanément un ou plusieurs

témoignages tirés de situations professionnelles significatives, en privilégiant une écriture sincère, au passé et à la première personne. Cette démarche permet d'objectiver le vécu sans préjuger de l'interprétation à donner à l'action (Albert et Michaud, 2020).

Ensuite, l'étape de la réflexivité consiste à revenir sur ces récits, à les déconstruire et les enrichir par une analyse critique, à la lumière de la littérature scientifique et des cadres théoriques multidisciplinaires. C'est grâce à ce va-et-vient entre expérience et théorie que le chercheur dévoile des aspects implicites ou inconscients de son agir, questionne ses représentations et met son ressenti en perspective (Albert et Michaud, 2020).

Enfin, la répétition de ce cycle entre récit et analyse aboutit à la production de savoirs génériques : ceux-ci sont issus de l'expérience singulière, mais suffisamment réfléchis et outillés pour devenir actionnables par d'autres professionnels. Cette posture valorise la subjectivité, non comme un biais, mais comme un levier méthodologique pour saisir les dimensions complexes de l'action organisationnelle (Albert et Michaud, 2020).

### **2.3.1 Processus d'analyse des données**

Le processus analytique a reposé sur une relecture réflexive des expériences professionnelles vécues dans le secteur du BTP algérien. Les situations jugées significatives ont été identifiées puis regroupées selon différentes thématiques liées aux objectifs de recherche, notamment la reconnaissance, l'appartenance, la sécurité, le leadership et l'autonomie. Cette démarche s'inscrit dans une logique d'analyse qualitative réflexive favorisant l'interprétation contextualisée des expériences vécues (Paillé & Mucchielli, 2021).

Les extraits retenus ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence analytique et de leur capacité à illustrer les dynamiques motivationnelles observées.

Afin de limiter les biais liés à l'implication personnelle du chercheur, les expériences analysées ont été systématiquement mises en dialogue avec les cadres théoriques mobilisés, conformément aux principes de réflexivité associés aux approches qualitatives interprétatives (Albert & Michaud, 2020).

### **2.3.2 Portée méthodologique de l'autopraxéographie**

L'autopraxéographie permet d'accéder à des dimensions subjectives et contextualisées difficilement observables à travers des méthodes plus standardisées. Cette approche favorise une compréhension approfondie des dynamiques motivationnelles dans le contexte étudié (Albert & Michaud, 2020).

## **2.4 LIMITES**

Tout d'abord, la méthode repose essentiellement sur la mémoire et le vécu personnel du chercheur, ce qui engendre une subjectivité difficilement évitable. En effet, la reconstitution du passé s'appuie sur une perception du présent : la mémoire sélectionne, transforme et omet certains éléments, rendant impossible une représentation totalement fidèle de l'expérience (Albert et Michaud, 2020). De plus, l'autopraxéographie se fonde sur un point de vue unique. Le chercheur agit à la fois comme sujet et comme objet de recherche, ce qui limite la diversité empirique. Par conséquent, les résultats obtenus ne représentent qu'un cadre spécifique, inscrit dans un contexte géographique, organisationnel ou culturel précis. Comme le précisent Albert et Michaud (2020), chaque recherche de ce type demeure ancrée dans un environnement restreint, et l'extrapolation des conclusions à d'autres situations doit être faite avec prudence.

Par ailleurs, la nature idiographique de l'autopraxéographie restreint sa généralisation. Elle génère « un savoir générique » plutôt qu'une connaissance universelle ; autrement dit, les conclusions tirées doivent être adaptées en fonction du contexte d'application (Albert, 2025). Ce caractère contextualisé confère à la méthode une utilité pragmatique, mais il en réduit la portée théorique.

Enfin, la fiabilité de la méthode dépend fortement de la qualité du travail réflexif. Le récit de soi ne produit pas, en lui-même, du savoir scientifique ; seule l'analyse épistémique fondée sur un dialogue avec la littérature permet de transformer l'expérience personnelle en connaissance partageable (Albert et Michaud, 2020). Cette exigence méthodologique, bien

qu'essentielle, souligne une limite importante : sans cadre théorique solide, l'autopraxéographie risque de demeurer introspective et auto-justificative plutôt que scientifique.

## **2.5 ÉTHIQUE DE RECHERCHE**

L'éthique en autopraxéographie repose sur une posture de responsabilité réflexive et de prudence dans l'exposition du vécu et des expériences du chercheur. Dès la conception de la recherche, il s'agit d'interroger en profondeur les risques de dévoilement, de partialité ou de malentendu à l'égard de toutes les personnes évoquées, même indirectement, dans les récits (Albert, 2025 ; Albert et Michaud, 2020). Afin de protéger la confidentialité et la dignité, la démarche préconise la modification systématique des noms, la dissimulation des données sensibles et un contrôle rigoureux sur la diffusion des témoignages ou des extraits susceptibles d'identifier des individus.

La méthode autopraxéographique invite ainsi le chercheur à adopter une sincérité narrative équilibrée par une attention continue à la protection de soi comme d'autrui. La réflexivité – principe constituant de cette méthode – impose d'anticiper l'impact des récits sur le milieu professionnel et sur les personnes impliquées, même à titre secondaire. Les auteures insistent sur le fait que la crédibilité et la valeur scientifique du travail autopraxéographique sont indissociables d'une éthique du soin, du respect et du discernement appliquée à chaque étape du processus d'écriture et d'analyse (Albert, 2025 ; Albert et Michaud, 2020).

En somme, inscrire l'autopraxéographie dans une démarche éthique revient à conjuguer rigueur, ouverture et protection active des tiers, tout en incarnant un engagement constant envers l'intégrité et la bienveillance dans la construction du savoir.

## **2.6 UTILISATION DE L'IA**

L'élaboration du présent mémoire a bénéficié d'un appui ponctuel de l'intelligence artificielle générative pour l'organisation et l'optimisation du processus rédactionnel. Plus

particulièrement, l'outil ChatGPT a été mobilisé à différents moments pour aider à clarifier certains concepts, proposer des structures préliminaires et suggérer des reformulations afin d'améliorer la cohérence et la fluidité du texte. L'IA a aussi servi de soutien lors de la synthèse d'informations issues de la littérature ou lors de la préparation d'exemples de transitions entre différentes parties.

Il est important de préciser que toutes les analyses, les interprétations et les choix argumentatifs relèvent entièrement de la démarche critique et professionnelle de l'auteur. Les références mobilisées dans le mémoire proviennent strictement de sources académiques vérifiées, et chaque contenu généré par l'IA a été relu, validé et, au besoin, corrigé en fonction des exigences scientifiques du travail universitaire. L'intelligence artificielle a donc servi ici comme un outil d'appoint, facilitant le travail de recherche et de rédaction, sans jamais se substituer au jugement, à l'éthique et à la rigueur attendu d'une recherche de deuxième cycle.

Cette déclaration s'inscrit dans un souci de transparence et de respect des principes d'intégrité académique recommandés par les établissements universitaires, tout en valorisant un usage réfléchi et responsable des technologies d'aide à la rédaction.



### **CHAPITRE 3**

#### **TÉMOIGNAGE**

Depuis mes premiers pas à l'école primaire, j'ai toujours été persuadé que l'éducation était la clé d'un avenir meilleur. Je me souviens encore de la lumière douce qui traversait la classe, de l'odeur de la craie sur le tableau noir, de la voix rassurante de mes professeurs. À chaque interrogation, à chaque examen réussi, je sentais grandir en moi une confiance nouvelle : celle de pouvoir façonner mon destin grâce au savoir.

Lorsque j'ai choisi d'entamer un cursus en génie mécanique en Algérie, c'était avec une détermination sans faille. J'avais la ferme intention de transformer mes rêves en réalité. Je me souviens du jour où j'ai reçu mon inscription à l'université : le soleil tapait fort sur le bitume, mon cœur battait à tout rompre. J'étais rempli d'espoir, convaincu que ces années d'études seraient un tremplin vers une vie professionnelle épanouissante. Je me voyais déjà, diplôme en main, prêt à conquérir le monde.

À l'université, dès les premiers cours, je me suis plongé à corps perdu dans les matières. Les amphithéâtres bruisaient de discussions, les tableaux étaient couverts d'équations complexes. Je prenais soin de saisir chaque détail, de comprendre chaque concept. Parfois, la fatigue me rattrapait, mais la passion était plus forte. Je participais activement aux travaux de groupe, posais des questions, cherchais à approfondir chaque sujet. Quand une notion m'échappait, je n'hésitais pas à demander de l'aide à mes professeurs ou à mes camarades. Je sentais que chaque effort comptait, que chaque journée me rapprochait un peu plus de mon objectif.

Le vrai tournant de mon parcours fut le stage en entreprise. J'ai eu la chance d'intégrer l'entreprise ERMA, spécialisée dans la rénovation des matériels aéronautiques, aux côtés de mes deux collègues, Hamid et Kenza, sous la supervision attentive de Madame Sahi et de Monsieur Boukharouf. Mon premier jour à ERMA reste gravé dans ma mémoire : l'odeur de l'huile de moteur, le bruit des machines, l'agitation des ateliers où chacun s'affairait avec

sérieux et passion. J'étais à la fois impressionné et excité. Je voulais montrer ce dont j'étais capable, prouver que j'étais prêt à m'investir.

Chaque journée passée à ERMA était une aventure. Il fallait apprendre à travailler en équipe, à coordonner nos efforts avec ceux des autres. Parfois, nous devions respecter des délais serrés ou surmonter des imprévus. Je me souviens d'une journée où, face à une panne inattendue, nous avons dû improviser une solution avec Hamid, Kenza et l'aide de nos encadrants. Nous avons travaillé jusqu'à tard dans la nuit, mais le sentiment d'avoir réussi ensemble était inoubliable. Ces expériences m'ont permis de grandir, de prendre confiance en moi. Je sentais que je mûrissais, que je devenais plus autonome, plus responsable. Je me projetais déjà dans l'avenir, imaginant ma place dans une grande entreprise, fière de ce que j'avais accompli.

L'obtention de mon diplôme fut un moment de fierté immense. Je recevais encore la salle de cérémonie, les applaudissements, les sourires de mes parents. Leur joie était palpable, et je sentais que j'avais accompli quelque chose d'important, non seulement pour moi, mais aussi pour eux. Ce diplôme, je le croyais sincèrement, allait ouvrir toutes les portes. J'étais prêt à affronter le marché du travail, persuadé que ma motivation et mes efforts seraient reconnus.

Un soir, alors que je terminais un rapport à l'issue de mon stage chez ERMA, le responsable, Monsieur Kamel, est venu me voir. Il m'a félicité pour mon travail et m'a laissé entendre qu'il y aurait peut-être une place pour moi après l'obtention de mon diplôme. Cette promesse m'a donné un élan incroyable. Je me voyais déjà intégrer l'équipe, commencer ma carrière dans un environnement que je connaissais déjà, auprès de Hamid, Kenza, Madame Sahi, Monsieur Boukharouf et Monsieur Kamel. J'imaginais mes premiers projets, mes premières responsabilités, et cette perspective me donnait envie de me dépasser chaque jour un peu plus.

Mais une fois mon diplôme en poche, tout a changé. J'ai recontacté l'entreprise ERMA, plein d'espoir, persuadé que la promesse d'embauche faite quelques mois auparavant serait

tenue. Leur réponse, pourtant, fut floue. « On vous rappelle bientôt », m'avait-on dit. Les semaines ont passé. Puis les mois. Sans aucune proposition concrète. La promesse s'était évaporée dans le silence. J'ai ressenti une profonde déception, un sentiment d'injustice. Cette entreprise dans laquelle j'avais tant donné durant mon stage ne me considérait plus. Ce coup dur a ébranlé ma confiance et a nourri une forme d'amertume silencieuse. C'est à ce moment que j'ai compris, peut-être pour la première fois, que dans le monde du travail, les promesses non écrites ne valent pas grand-chose.

En parallèle, j'ai commencé à chercher ailleurs. Mais très vite, je me suis confronté à une réalité dure et frustrante : le marché du travail en Algérie est saturé, et l'entrée pour les jeunes diplômés y est étroite. Presque toutes les offres exigeaient une expérience d'un à trois ans. Comment en avoir, si personne ne nous donne une chance ? J'avais l'impression d'être pris dans un cercle vicieux : pas d'emploi sans expérience, pas d'expérience sans emploi. Cette situation m'a plongé dans un état de doute profond, parfois même d'angoisse.

À cela s'ajoutait un poids social difficile à porter. En Algérie, lorsqu'un jeune termine ses études, la famille attend des résultats concrets. Très vite. L'entourage commence à poser des questions. « Alors, tu as trouvé un travail ? », « Pourquoi tu restes à la maison toute la journée ? », « Et ton ami Karim, lui, il travaille déjà dans une entreprise à l'étranger ! » Même sans mauvaise intention, ces remarques sont des piqûres quotidiennes. Elles rappellent sans cesse l'écart entre les attentes et la réalité, et finissent par faire naître un sentiment de honte ou d'échec.

J'ai multiplié les candidatures, les déplacements, les entretiens. Certains se passaient bien, d'autres étaient expéditifs. Dans l'un d'eux, à peine entré dans la salle, le recruteur m'a lancé : « Vous avez quel piston ? » Comme si sans une recommandation, je n'avais aucune chance. Cette phrase m'a giflé. Elle résumait ce que beaucoup pensent tout bas : que les compétences ne suffisent pas toujours, que les réseaux et les relations priment sur le mérite. D'autres fois, les entretiens étaient plus techniques, mais aussi plus agressifs, presque humiliants, comme s'il fallait nous « casser » pour tester notre endurance.

Un jour, après un énième entretien sans suite, je suis rentré chez moi vidé. Mon père m'a regardé et m'a dit : « Tu sais, à ton âge, moi je travaillais déjà depuis six ans. » Il ne voulait pas me faire de mal, mais cette phrase m'a coupé le souffle. J'ai compris que pour lui, comme pour beaucoup, la valeur d'un homme se mesurait à sa capacité à travailler et à subvenir. Je me suis senti coupable, inutile, presque illégitime. Ces moments-là sont lourds. Ils vous rongent de l'intérieur. Mais ils m'ont aussi appris une chose essentielle : il faut une détermination exceptionnelle pour continuer à y croire.

Ce parcours m'a profondément marqué. Il m'a montré que la transition entre les études et le travail n'était pas un simple passage, mais une épreuve. Une mise à l'épreuve de notre patience, de notre confiance, de notre identité même. Être diplômé en Algérie ne garantit rien. Et dans une société où le taux de chômage des jeunes reste élevé, où les politiques d'insertion sont souvent déconnectées des réalités du terrain, où le népotisme persiste, il faut parfois plus qu'un bon CV pour trouver sa place : il faut de la chance, du soutien, du courage... et surtout, beaucoup de résilience.

Après plusieurs semaines de recherche infructueuse, j'ai dû revoir mes ambitions à la baisse. Loin des bureaux d'études et des projets de haute technologie que j'avais imaginés, c'est dans le secteur du BTP que j'ai finalement trouvé une opportunité. J'ai été embauché comme simple ouvrier sur un chantier de construction du Groupe Cosider, situé en périphérie d'Alger.

Les premiers jours furent un véritable choc culturel et physique. Moi qui avais étudié pendant des années la mécanique énergétique, les transferts thermiques, les cycles moteurs et les systèmes de conversion d'énergie, je me retrouvais soudain à porter des sacs de ciment, à pelleter du sable brûlant, à monter des échafaudages branlants sous un soleil implacable. Le terrain, c'était une autre réalité. Il n'y avait pas de manuel pour expliquer comment répondre à un contremaître fatigué et énervé ni de tutoriel pour apprendre à manœuvrer entre des équipes tendues et un chef impatient.

La cadence était infernale. Les horaires étaient flous, dictés par la lumière du jour plus que par une horloge. Les consignes, elles, venaient souvent sur un ton sec, et les erreurs ne pardonnaient pas. Je me sentais perdu, physiquement éreinté, moralement vidé. Et pourtant, c'est là, dans cette rudesse, que j'ai découvert une autre facette du travail : celle de la persévérance silencieuse, de la dignité dans l'effort.

Mon intégration fut lente et semée de doutes. Rachid, Mourad et Samir, des collègues aguerris, me regardaient au début comme un intrus, un 'étudiant' parachuté dans leur monde, sans légitimité. Dès que je faisais une erreur, même minime, l'un d'eux lançait à voix basse, mais bien audible : 'Voilà, les diplômes ça ne sert pas à grand-chose ici.' Mais j'ai tenu bon. Chaque jour, j'arrivais avant tout le monde. Je me portais volontaire pour porter les charges les plus lourdes, nettoyer les outils, balayer les zones communes. Je ne voulais pas seulement faire bonne impression, je voulais faire mes preuves. Je parlais peu, mais j'observais tout. Chaque geste devenait une leçon, chaque remarque, un apprentissage. Je m'efforçais de montrer que j'étais là pour apprendre, pas pour donner des leçons.

Un jour, en plein milieu de matinées, alors que nous soulevions des poutres métalliques, Mourad m'a lancé : « Hé, tu as de bons bras pour un gars de fac. » Ce n'était pas un compliment évident, mais dans sa bouche, c'en était un. Un autre matin, alors que la pluie tombait fort et que l'ambiance était morose, Samir m'a tendu une cigarette et m'a dit : « Tiens, c'est pour l'effort. Tu la mérites. » Ces petits gestes, ces signes d'acceptation silencieuse, étaient pour moi des victoires intimes.

Puis est venu le jour où, lors d'une pause-café, Rachid m'a interpellé : « Tu ne dis jamais rien, mais tu travailles dur. Tu vas rester avec nous ou tu comptes retourner derrière ton bureau climatisé ? » J'ai répondu avec un sourire timide : « J'apprends plus ici qu'en trois ans d'amphi. » Tout le monde a éclaté de rire, et c'est ce jour-là que j'ai compris que j'étais enfin intégré.

Ces moments, aussi simples soient-ils, ont été déterminants dans ma construction professionnelle. Je comprenais progressivement, à travers les gestes de mes collègues et leur

changement d'attitude, l'effet puissant de la reconnaissance humaine sur mon propre engagement. Cette reconnaissance sociale venait nourrir en silence ma volonté de continuer, malgré la fatigue, malgré les doutes. Elle répondait à ce besoin universel de se sentir accepté, utile, intégré. Ce besoin d'appartenance, souvent négligé dans les approches traditionnelles du management, était devenu le moteur principal de mon implication. Je n'avais pas besoin de grands discours pour me sentir motivé : il suffisait de quelques gestes sincères, de regards approuvateurs, d'un climat de respect pour que ma motivation s'ancre profondément dans la réalité du travail collectif.

C'est dans ces moments informels, autour d'un thé, d'un morceau de pain partagé, ou d'un rire entre deux efforts, que j'ai pris conscience de l'importance de la reconnaissance sociale dans la motivation au travail. Être reconnu, ce n'était pas recevoir une médaille. C'était être vu, être considéré comme un pair, un égal. Cette reconnaissance m'a donné une énergie nouvelle. Elle a ravivé ma détermination, renforcé mon sentiment d'appartenance.

Après deux mois d'efforts soutenus, le chef de chantier, Monsieur Mourad, m'a convoqué dans son bureau. Il a refermé la porte derrière lui, s'est assis en face de moi et a croisé les bras. Pendant quelques secondes, il m'a observé en silence, puis il a dit : « Bon... je t'ai vu à l'œuvre. Tu tiens le coup, tu n'abandonnes pas. Tu veux évoluer ? » Mon cœur s'est mis à battre plus vite. Je ne m'attendais pas à cette question. « Oui, je veux apprendre plus », ai-je répondu sans réfléchir. Il a hoché la tête lentement : « Bien. À partir de demain, tu m'aides à coordonner. Tu regardes, tu prends des notes, et si tu as des idées, tu les proposes. »

Il m'a alors confié quelques responsabilités : vérifier les approvisionnements, superviser les équipes sur certaines zones, signaler les manques de matériel. Ce fut un tournant décisif. Je n'étais plus un simple exécutant. J'étais en train de devenir un relais, un trait d'union entre les ouvriers et la direction. Je prenais conscience de ce que signifiait être responsable. Et surtout, je découvrais que cette responsabilisation alimentait ma motivation. Je me sentais utile, digne de confiance. Chaque jour, je gagnais en assurance. Ce sentiment

d'efficacité personnelle, un autre levier essentiel de la motivation selon Bandura, renforçait mon engagement au quotidien. Peu à peu, je devenais un maillon essentiel de l'équipe.

Ma nomination quelques semaines plus tard comme conducteur de travaux a été une immense fierté, mais aussi le début d'une nouvelle réalité, bien plus complexe que je ne l'imaginais. Ce poste n'était pas seulement un changement de titre : c'était une reconnaissance claire de mes efforts. On me confiait des responsabilités réelles : organiser les équipes, contrôler la qualité des travaux, gérer les planifications, dialoguer avec les fournisseurs. Je n'étais plus un simple ouvrier, j'étais devenu celui vers qui l'on se tournait quand un problème surgissait.

Ce changement aurait pu être galvanisant. Il l'a été, au début. La confiance que m'accordait le chef de chantier me portait. Je sentais que j'avais enfin une place légitime, que mes compétences étaient reconnues. J'étais motivé à l'idée de contribuer à quelque chose de plus grand, de coordonner les efforts, de faire avancer le chantier avec efficacité. Mais très vite, j'ai compris que cette reconnaissance ne s'accompagnait pas des moyens à la hauteur des responsabilités.

Malgré mon nouveau rôle, mon salaire est resté quasiment inchangé. J'étais toujours payé comme un ouvrier, alors que je gérais une équipe de plus de dix personnes, que je passais parfois mes soirées à refaire les planifications, à anticiper les problèmes du lendemain. L'injustice de cette situation m'a frappé de plein fouet. Comment rester motivé quand on donne plus, sans recevoir plus ? Comment maintenir son engagement quand l'écart entre les responsabilités et la rémunération devient un rappel constant du peu de considération qu'on accorde à votre travail ?

Cette frustration s'est amplifiée au fil des jours. Les imprévus étaient nombreux : retards de livraison, manque de matériel, absences non signalées. Et c'était à moi de tout gérer, souvent sans appui. Je me retrouvais à porter la pression de la direction tout en absorbant la colère des ouvriers. Certains venaient me voir pour me parler de leurs salaires en retard, d'autres m'interpellaient sur l'injustice de la répartition des tâches. Je faisais de

mon mieux pour rester à l'écoute, pour apaiser, pour trouver des solutions. Mais à l'intérieur, je m'épuisais.

Je me souviens d'un soir où, après une journée particulièrement difficile, j'étais resté seul sur le chantier. Le silence était pesant, le soleil déclinait lentement derrière les échafaudages. Je me suis assis, le dos contre un mur fraîchement monté, et j'ai laissé tomber mon casque à mes pieds. Une pensée m'a traversé l'esprit : « À quoi bon ? » J'avais l'impression de me battre contre un mur invisible, un système qui exige beaucoup, mais qui donne peu en retour.

Les jours suivants, cette fatigue s'est transformée en lassitude. Je venais travailler mécaniquement, sans la flamme des premières semaines. Même les encouragements de certains collègues ne suffisaient plus. J'étais devenu un rouage d'un système qui ne reconnaissait ni les efforts ni les sacrifices. Un jour, en pleine réunion de chantier, alors qu'un désaccord éclatait sur un retard, j'ai perdu mes mots. Je n'arrivais plus à répondre, comme si ma voix s'était éteinte. Ce moment a été pour moi un signal d'alarme.

Ma motivation, autrefois vive et solide, s'était effritée. Elle avait été nourrie par l'espoir de progresser, d'évoluer dans un cadre équitable. Mais face au déséquilibre entre mes responsabilités croissantes et la stagnation de mes conditions, elle s'était tarie. Je tenais encore debout, mais sans conviction. Et dans ce contexte, chaque jour de plus sur le chantier devenait une épreuve.

Un matin, alors que je traversais le site, j'ai croisé le regard d'un jeune ouvrier que j'avais récemment formé. Il m'a dit avec sincérité : « Chef, on voit que tu en peux plus. Prends soin de toi. » Cette phrase, simple, mais directe, m'a bouleversé. Elle m'a rappelé que derrière le rôle, derrière les responsabilités, il y avait un être humain. Et que moi aussi, j'avais mes limites.

Mais au lieu de remettre directement ma lettre, j'ai décidé de demander un entretien avec le grand responsable du projet, Monsieur Farid. Je suis entré dans son bureau avec détermination et je lui ai dit : « Monsieur Farid, j'apprécie la confiance qu'on m'a donnée,

mais je ne peux plus continuer dans ces conditions. Si rien ne change, je devrai quitter le chantier. » Il m'a regardé longuement, a sorti un carnet, et m'a demandé : « Dis-moi exactement ce qui ne va pas. Soyons concrets. »

J'ai pris une grande inspiration et j'ai tout exposé : l'écart entre mes responsabilités et ma rémunération, l'épuisement mental lié à la gestion quotidienne des imprévus, la pression constante sans soutien réel, l'ambiguïté dans les consignes venant de la direction, et le mal-être croissant dans l'équipe. Je lui ai aussi proposé plusieurs pistes concrètes, comme une réorganisation partielle des responsabilités, l'instauration d'un canal direct avec la direction pour éviter les conflits d'interprétation, une clarification des attentes envers moi, un ajustement salarial symbolique et surtout, des réunions de coordination régulières avec les ouvriers pour rétablir un dialogue direct sur les conditions de travail.

Monsieur Farid m'a écouté sans m'interrompre. Il a pris des notes, a hoché la tête plusieurs fois, et m'a répondu avec calme : « Tu fais preuve de maturité et de lucidité. Tu n'es pas seulement un exécutant, tu penses en chef. Je vais y réfléchir sérieusement et je te reviendrai très vite. »

Quelques jours plus tard, il m'a rappelé pour me dire que mes propositions avaient été retenues. Un plan d'ajustement progressif a été mis en place. Mon salaire a été revalorisé, certes de manière symbolique, mais cela avait une valeur morale inestimable à mes yeux. Un assistant a été nommé pour m'épauler dans la coordination des équipes, me permettant ainsi de mieux répartir la charge mentale et logistique du chantier. Des réunions hebdomadaires ont été instaurées, et un responsable référent au sein de la direction a été désigné pour répondre rapidement aux urgences et clarifier les décisions stratégiques. Enfin, des engagements ont été pris pour améliorer les délais de paiement des ouvriers, ce qui a eu un impact direct sur leur propre motivation.

Ce tournant a ravivé quelque chose en moi. Je n'irais pas jusqu'à dire que l'ambiance du chantier s'était métamorphosée du jour au lendemain ni que les problèmes avaient tous disparu. Mais moi, je n'étais plus le même. Je revenais chaque matin avec une tension un peu

moins lourde sur les épaules. Le simple fait de savoir que mes paroles avaient été entendues, que mes propositions avaient débouché sur des actions concrètes, m'a redonné un souffle. Je n'étais plus dans la plainte muette ou l'épuisement résigné : je me sentais à nouveau acteur de mon poste, de ma mission.

Certains détails que j'aurais ignorés auparavant prenaient un nouveau sens. Une livraison arrivée à l'heure, un message clair venu de la direction, un regard complice échangé en fin de journée... Ces petits signes me rappelaient que les choses pouvaient avancer, même lentement. Je ne parlais pas de changement collectif. Je ne savais pas si les autres ressentaient la même chose. Mais moi, je sentais que je reprenais pied. Ce n'était pas une euphorie ni un triomphe. C'était un retour progressif à la lucidité, à la confiance, à l'envie de faire du bon travail, même dans l'imperfection des conditions.

Cette expérience m'a appris que la motivation ne dépend pas uniquement de la passion ou de la volonté de bien faire. Elle repose sur un équilibre entre reconnaissance, justice organisationnelle, et possibilités réelles d'expression. Et surtout, elle peut renaître, même dans les contextes les plus tendus, lorsque le dialogue est sincère et que des solutions concrètes sont envisagées et appliquées [l'étudiant assume l'entière responsabilité de l'écriture et de la présentation de la version finale du rapport, de la thèse ou du mémoire qu'il rédige dans le cadre de son programme d'études. Cela fait partie de l'apprentissage qui sera sanctionné par le diplôme.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE ET DISCUSSION**

#### **4.1 ANALYSE**

##### **4.1.1 La diversité des formes de motivation dans la réalité du travail**

###### **4.1.1.1 La motivation extrinsèque dominante dans les premiers postes**

En Algérie, les premiers pas dans la vie active sont rarement une entrée choisie et valorisante, mais plutôt une adaptation forcée à un marché de l'emploi contraignant. Il fait face à un environnement où le chômage structurel et la rareté des postes qualifiés orientent davantage ses décisions que ses aspirations. Cette réalité est confirmée par Chaouche (2022), qui montre que moins de 60 % des travailleurs déclarent avoir réellement choisi leur poste, et par Taïebi (2017), qui rappelle que la rémunération demeure le principal moteur de l'engagement, puisqu'elle représente la condition de survie économique pour une majorité de salariés dans son témoignage, il exprime cette contrainte lorsqu'il raconte avoir dû renoncer à ses ambitions pour accepter un emploi manuel faute d'alternative :

Après plusieurs semaines de recherche infructueuse, j'ai dû revoir mes ambitions à la baisse. Loin des bureaux d'études et des projets de haute technologie que j'avais imaginés, c'est dans le secteur du BTP que j'ai finalement trouvé une opportunité. J'ai été embauché comme simple ouvrier sur un chantier de construction du Groupe Cosider, situé en périphérie d'Alger. (Extrait 1)

Ici, il accepte n'importe quel poste disponible, faute d'ouverture dans son domaine : la décision n'est pas portée par l'intérêt du travail, mais par la nécessité de sécuriser un salaire, ce qui confirme la motivation extrinsèque au démarrage (Chaouche, 2022 ; Taïebi, 2017)

La seconde réalité structurante est le déclassement : l'écart entre sa formation et les tâches réellement confiées alimente un rapport au travail davantage subi qu'élus (Chaouche, 2022 ; Madani et Benchikh, 2021).

Les premiers jours furent un véritable choc culturel et physique. Moi qui avais étudié pendant des années la mécanique énergétique, les transferts thermiques, les cycles moteurs et les systèmes de conversion d'énergie, je me retrouvais soudain à porter des sacs de ciment, à pelleter du sable brûlant, à monter des échafaudages branlants sous un soleil implacable. (Extrait 2)

L'effort qu'il fournit procède alors de la contrainte matérielle plus que de l'intérêt de la tâche : il tient pour le salaire, pas pour le contenu du travail. Ce désajustement verrouille l'émergence d'une motivation autonome et entretient une régulation externe/contrôlée (Madani et Benchikh, 2021 ; Taïebi, 2017).

Enfin, le regard du collectif pèse lourd : quand le revenu reste modeste, la reconnaissance devient indispensable pour maintenir l'engagement (Bensmain, 2017), et la qualité des relations et de l'organisation des tâches sert de levier minimal d'implication (Madani et Benchikh, 2021).

Mon intégration fut lente et semée de doutes. Rachid, Mourad et Samir, des collègues aguerris, me regardaient au début comme un intrus, un 'étudiant' parachuté dans leur monde, sans légitimité. Dès que je faisais une erreur, même minime, l'un d'eux lançait à voix basse, mais bien audible : 'Voilà, les diplômes, ça ne sert pas à grand-chose ici.' (Extrait 3)

Dans ce cadre, il agit pour éviter le rejet et gagner sa place : l'effort est piloté par la conformité aux normes du groupe plus que par le goût de la tâche. Sa motivation reste donc fragile et contrôlée, soutenue par la quête de reconnaissance plutôt que par un intérêt intrinsèque (Bensmain, 2017 ; Madani et Benchikh, 2021).

En somme, au début, il travaille d'abord pour vivre : revenu, stabilité et acceptation sociale structurent ses choix. La rareté des débouchés pousse à accepter des emplois contraints (Chaouche, 2022 ; Taïebi, 2017), et ce n'est qu'à travers des appuis relationnels et organisationnels qu'il parvient à maintenir un engagement minimal, sans garantir pour autant l'épanouissement ni la fidélisation à long terme (Bensmain, 2017 ; Madani et Benchikh, 2021).

#### 4.1.1.2 Vers une motivation plus autonome avec la montée en responsabilité

En Algérie, il constate que l'accès à des responsabilités concrètes peut transformer la façon d'agir au travail : quand l'organisation donne de la prise sur l'activité (latitude de décision, coordination, rétroaction), l'implication devient plus stable et plus personnelle. Des travaux menés en entreprises publiques montrent que des pratiques de motivation cohérentes et proches du terrain soutiennent effectivement l'engagement des employés (Asmani, Chikhi, et Bouarioua, 2022). Sur le plan théorique, la théorie de l'autodétermination indique que la motivation progresse d'une régulation contrôlée vers une régulation autonome lorsque les besoins de compétence et d'autonomie sont nourris (Ryan et Deci, 2000).

Il m'a alors confié quelques responsabilités : vérifier les approvisionnements, superviser les équipes sur certaines zones, signaler les manques de matériel. Ce fut un tournant décisif. Je n'étais plus un simple exécutant. J'étais en train de devenir un relais, un trait d'union entre les ouvriers et la direction. Je prenais conscience de ce que signifiait être responsable. Et surtout, je découvrais que cette responsabilisation alimentait ma motivation. Je me sentais utile, digne de confiance. Chaque jour, je gagnais en assurance. Peu à peu, je devenais un maillon essentiel de l'équipe. (Extrait 4)

À partir de là, il ne « tient » plus seulement pour avoir un emploi : il se sent capable et autorisé à décider ; l'autonomie perçue et le sentiment de compétence augmentent, ce qui fait glisser sa régulation vers une forme plus autodéterminée (Asmani et al., 2022 ; Ryan & Deci, 2000). Cette progression s'accompagne, au plan attitudinal, d'un effet attendu sur la satisfaction au travail (Merad & Tebaibia, 2023).

Dans les organisations économiques du pays, cette dynamique s'ancre durablement lorsque la responsabilité devient officielle et reconnue : la montée de la motivation va de pair avec une hausse de la satisfaction et une implication plus forte dans les rôles élargies (Merad et Tebaibia, 2023), tandis qu'une politique de motivation claire et proche du terrain soutient l'appropriation des missions (Asmani et al., 2022).

Ma nomination quelques semaines plus tard comme conducteur de travaux a été une immense fierté, mais aussi le début d'une nouvelle réalité, bien plus complexe que je ne l'imaginais. Ce poste n'était pas seulement un changement de titre : c'était une reconnaissance claire de mes efforts. On me confiait des responsabilités réelles : organiser les équipes, contrôler la qualité des travaux, gérer les planifications, dialoguer avec les fournisseurs. Je n'étais plus un simple ouvrier, j'étais devenu celui vers qui l'on se tournait quand un problème surgissait. (Extrait 5)

À partir de ce moment, il s'identifie au rôle : la formule « reconnaissance claire » signifie validation sociale et organisationnelle de sa compétence, les « responsabilités réelles » (organiser, contrôler, gérer, dialoguer) lui donnent une latitude de décision et des retours de performance qui nourrissent l'autonomie et la maîtrise de la tâche, et « celui vers qui l'on se tournait » installe une position centrale dans le collectif. L'ensemble réunit autonomie, compétence, lien social — conditions de l'internalisation et d'une motivation plus autonome, avec à la clé fierté, satisfaction et implication durables (Asmani et al., 2022 ; Merad et Tebaibia, 2023 ; Ryan et Deci, 2000).

Dans ce contexte algérien où la responsabilisation peut intervenir rapidement quand la confiance est accordée, la montée en responsabilité nourrit l'autonomie et la compétence, et la reconnaissance scelle l'appropriation du rôle. Ce triptyque — pratiques de motivation ancrées dans l'organisation, besoins psychologiques satisfaits, et retombées positives sur la satisfaction — explique le passage d'une motivation contrôlée à une motivation plus autonome (Asmani et al., 2022 ; Merad et Tebaibia, 2023 ; Ryan et Deci, 2000).

#### 4.1.1.3 Les limites de la motivation intrinsèque dans un contexte contraignant

Dans les milieux professionnels algériens, la motivation intrinsèque – cet élan intérieur qui pousse à s'investir par goût, curiosité ou intérêt personnel – se heurte souvent à une réalité organisationnelle éprouvante. Ryan et Deci (2000) rappellent que cette forme de motivation repose sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : l'autonomie, la compétence et le lien social. Or, dans plusieurs secteurs économiques en Algérie, notamment le BTP, ces besoins sont fréquemment mis à mal par des conditions de travail pénibles, un encadrement limité et des structures décisionnelles rigides.

L'un des premiers signaux d'essoufflement est venu de l'environnement physique du chantier. Les journées prolongées sous la chaleur, les tâches répétitives sans réelle variation, les délais serrés sans outils adaptés... autant de contraintes qui, cumulées, grignotent la volonté d'agir, même lorsque l'intention de « bien faire » est présente :

Les journées étaient interminables, souvent sous un soleil écrasant ou dans le bruit assourdissant des machines. La fatigue s'accumulait jour après jour. Même lorsque j'aimais l'idée de bien faire mon travail, il arrivait un moment où l'épuisement prenait le dessus, et la motivation s'effritait. (Extrait 6)

Ces propos illustrent parfaitement ce que décrit le modèle Job Demands–Resources (JD-R) de Bakker et Demerouti (2007). Lorsqu'un poste exige continuellement de l'énergie sans offrir de ressources physiques ou psychologiques compensatrices, l'épuisement devient inévitable. Ce déséquilibre, fréquent sur les chantiers algériens, fait de l'effort un poids, et non plus un moteur.

Au-delà de l'aspect physique, un autre facteur vient fragiliser la motivation intrinsèque : le manque de soutien managérial. Dans plusieurs entreprises publiques ou semi-publiques, les décisions se prennent en vase clos, les superviseurs sont absents ou débordés, et les responsabilités sont diluées. Le témoignage suivant en est un exemple parlant :

Il y avait des jours où les problèmes s'enchaînaient sans qu'aucune aide n'arrive. Les décisions tardaient, les instructions étaient floues. Je me retrouvais seul à gérer plusieurs situations urgentes. Peu importe ma bonne volonté, je sentais mes limites. (Extrait 7)

Cette absence d'encadrement clair compromet le sentiment de compétence, tout comme celui d'autonomie. Selon Gillet et al., (2012), ce type d'environnement réduit la capacité d'un travailleur à prendre des décisions efficaces, à anticiper les problèmes ou à se sentir soutenu dans l'effort. Dans le cadre algérien, cette situation est souvent amplifiée par une forte verticalité hiérarchique, où les responsabilités sont rarement partagées et où la confiance managériale peine à s'installer.

Mais la fragilité la plus insidieuse reste sans doute celle liée à la perte de sens. Dans des organisations où les objectifs changent au gré des instructions, où les promesses restent sans suite, et où l'incohérence devient une norme implicite, l'individu se sent rapidement dépossédé du sens de son travail :

Parfois, je me demandais à quoi rimait tout cet effort. Les changements annoncés ne voyaient jamais le jour, les promesses restaient lettre morte. Même avec l'envie de contribuer positivement, le manque de cohérence dans l'organisation finissait par étouffer toute motivation. (Extrait 8)

Ce type de vécu fait écho aux constats de Mhanaoui et al., (2022), qui dénoncent les lenteurs structurelles, l'opacité des processus internes et la faible culture de la communication dans les entreprises algériennes. Tounes et Assala (2007) vont dans le même sens : les normes culturelles basées sur le respect strict de la hiérarchie, la faible circulation de l'information et l'évitement du conflit brident la participation active des employés, renforçant le sentiment d'inutilité.

À la croisée de ces dimensions – contraintes physiques, isolement organisationnel, perte de sens – se dessine une spirale descendante : la motivation intrinsèque s'érode, non par manque de volonté, mais par usure des conditions d'exercice. Sans changement structurel réel, même les travailleurs les plus investis finissent par fonctionner sur un mode automatique, privés de l'enthousiasme initial. Dans ce contexte, restaurer la motivation ne peut se limiter à des injonctions : cela exige un travail profond sur les cultures organisationnelles, les pratiques de gestion, et surtout, sur la place accordée à l'humain dans l'organisation du travail.

#### **4.1.2 Les besoins fondamentaux et leur impact sur la motivation**

##### **4.1.2.1 Les besoins physiologiques et de sécurité**

Par ses premiers choix, il agit d'abord pour assurer l'essentiel : un revenu immédiat et un minimum de sécurité. Dans les entreprises algériennes, la rémunération demeure le levier principal de mobilisation, un déterminant déclaré de la motivation au travail (Taïebi, 2017).

Les études menées en entreprise publique montrent aussi que lorsque les politiques de motivation n'arrivent pas à sécuriser ce socle (salaire, stabilité minimale, climat social), l'implication vacille et la satisfaction chute (Asmani et al., 2022). Cela cadre avec sa décision d'accepter rapidement un poste en dehors de sa spécialité pour couvrir ses besoins immédiats (Taïebi, 2017 ; Asmani et al., 2022).

Après plusieurs semaines de recherche infructueuse, j'ai dû revoir mes ambitions à la baisse. Loin des bureaux d'études et des projets de haute technologie que j'avais imaginés, c'est dans le secteur du BTP que j'ai finalement trouvé une opportunité. J'ai été embauché comme simple ouvrier sur un chantier de construction du Groupe Cosider, situé en périphérie d'Alger. (Extrait 9)

Dans ce cas, les expressions « revoir mes ambitions à la baisse » et « simple ouvrier » traduisent l'arbitrage au profit du salaire immédiat et d'un poste disponible, même hors spécialité. Cela correspond aux constats locaux sur la centralité de la rémunération et sur l'insertion par défaut quand l'offre d'emplois qualifiés est limitée (Taïebi, 2017 ; Chaouche, 2022).

La sécurité physique sur le lieu de travail fait partie des attentes centrales des salariés ; dans le cas SONATRACH, les facteurs de base cités incluent les moyens de protection et les conditions de travail, aux côtés des incitations financières (Bedad et Belgoum, 2016). En parallèle, des travaux sur les traits culturels des salariés mettent en lumière un fort évitement de l'incertitude et une demande de formalisation des rôles des éléments qui rendent la disponibilité d'équipements et de règles de sécurité d'autant plus structurante pour l'engagement (Labaronne et Meziani, 2010). Quand ces conditions manquent, la motivation se replie vers la survie ; à l'inverse, l'amélioration des conditions physiques soutient la motivation interne (Madani et Benchikh, 2021). Ces constats éclairent ce qu'il vit sur chantier (Bedad et Belgoum, 2016 ; Madani et Benchikh, 2021).

Les casques et les gilets de sécurité étaient en nombre insuffisant. Certains ouvriers travaillaient sans protection, exposés à des risques permanents de chute ou d'accident. (Extrait 10)

Les marqueurs « sans protection », « risques permanents » signalent un déficit de ressources physiques. Dans ces conditions, il concentre son énergie sur la préservation immédiate, ce qui use la motivation et affaiblit la satisfaction quand les conditions matérielles ne soutiennent pas l'activité (Madani & Benchikh, 2021 ; Merad et Tebaibia, 2023).

À cela s'ajoute l'insécurité contractuelle, qui empêche de construire une identité professionnelle stable : l'absence de garanties entretient une motivation contrainte et peu pérenne (Chaouche, 2022 ; Madani et Benchikh, 2021).

L'instabilité contractuelle entretient un état d'alerte permanent : se savoir « remplaçable » fragilise l'identification au travail et enferme l'effort dans le court terme. Des investigations en entreprise publique soulignent que, dans des contextes sociaux tendus (jusqu'à des journées de protestation), la qualité des pratiques de motivation devient décisive pour éviter la démobilisation (Asmani et al., 2022). De leur côté, Madani et Benchikh (2021) montrent empiriquement que miser uniquement sur la « sécurité » comme stratégie formelle (contrôle, rappels à l'ordre) n'alimente pas la motivation autonome au contraire ce levier agit négativement sur l'intrinsèque quand il restreint la latitude perçue. C'est exactement ce qu'il ressent, pris dans une précarité qui contraint ses choix (Asmani et al., 2022 ; Madani et Benchikh, 2021).

Le contrat que j'avais signé ne garantissait aucune stabilité. On me rappelait souvent que si je ne faisais pas l'affaire, je pouvais être remplacé le lendemain par un autre jeune en quête de travail. (Extrait 11)

Les formulations « aucune stabilité » et « remplacé le lendemain » décrivent un lien d'emploi conditionnel. Il agit alors pour éviter la perte du poste plutôt que par adhésion : une dynamique de contrôle qui réduit la qualité de la motivation et freine l'appropriation du rôle (Chaouche, 2022 ; Madani et Benchikh, 2021).

Enfin, la pression hiérarchique sur les délais érode encore ce socle. Lorsque la charge et l'urgence dominant sans ressources suffisantes, motivation et satisfaction déclinent (Asmani, Chikhi, et Bouarioua, 2022 ; Merad et Tebaibia, 2023).

La pression productive achève de déplacer ses priorités vers la préservation immédiate (tenir, finir, éviter la faute) plutôt que vers l'adhésion durable. Or, la recherche au sein de SONATRACH rappelle que la performance repose sur une motivation « réelle et organisée » adossée aux besoins et attentes des salariés ; sans ce socle, le pilotage par les délais ronge la qualité de l'engagement (Bedad et Belgoum, 2016). En miroir, l'étude de Madani et Benchikh (2021) confirme que les conditions physiques et psychologiques soutiennent l'intrinsèque, alors qu'une « sécurité » gérée comme contrainte pèse sur l'amour du travail et l'autonomie. Son vécu du chantier illustre ce basculement vers un effort sous tension, guidé par l'urgence (Bedad et Belgoum, 2016 ; Madani & Benchikh, 2021).

Le chef de chantier répétait sans cesse que les délais devaient être respectés, peu importe la chaleur ou l'état des ouvriers. Il n'était pas rare que nous continuions à travailler même quand certains montraient des signes évidents d'épuisement. (Extrait 12)

Les expressions « peu importe la chaleur », « signes d'épuisement » montrent un déséquilibre exigences/ressources. Il fonctionne à flux tendu, la productivité l'emportant sur la protection ; cette dissonance fragilise la sécurité ressentie et oriente l'effort vers la survie, au détriment d'un engagement durable (Asmani et al., 2022 ; Merad et Tebaibia, 2023).

Enfin, tant que les besoins de base restent fragiles-revenu assuré, équipements de protection disponibles, stabilité minimale du lien d'emploi, cadence compatible avec la santé-il demeure dans une motivation dominée par la contrainte. La littérature locale converge : le salaire agit comme facteur déterminant de l'entrée et du maintien (Taïebi, 2017), les pratiques qui améliorent les conditions physiques et relationnelles soutiennent l'intrinsèque (Madani et Benchikh, 2021), et l'absence de dispositifs robustes de motivation en entreprise publique entretient la démobilisation (Asmani et al., 2022). Pour dépasser cette logique de survie, il faut d'abord consolider ce socle physiologique et de sécurité-condition préalable à toute montée vers une motivation plus autonome et durable (Taïebi, 2017 ; Asmani et al., 2022 ; Bedad et Belgoum, 2016).

#### 4.1.2.2 Le besoin d'appartenance : la force du collectif informel

Au-delà de la subsistance et de la sécurité, il cherche à être accepté et compté par le collectif. Dans la perspective classique, le besoin d'appartenance occupe un rang central dans la hiérarchie motivationnelle (Maslow, 1943), tandis que la théorie de l'autodétermination en fait l'un des trois besoins psychologiques fondamentaux avec l'autonomie et la compétence, dont la satisfaction soutient une motivation plus autodéterminée (Gagné et Deci, 2005). En contexte algérien, la dimension communautaire du travail renforce encore cet enjeu : la performance et la reconnaissance se négocient au quotidien dans des dynamiques de consultation et de cohésion (Labaronne et Meziani, 2010), et les relations avec pairs et hiérarchie pèsent concrètement sur l'engagement (Taïebi, 2017 ; Madani et Benchikh, 2021 ; Asmani et al., 2022).

Un jour, en plein milieu de matinées, alors que nous soulevions des poutres métalliques, Mourad m'a lancé : "Hé, tu as de bons bras pour un gars de fac." Ce n'était pas un compliment évident, mais dans sa bouche, c'en était un. Un autre matin, alors que la pluie tombait fort et que l'ambiance était morose, Samir m'a tendu une cigarette et m'a dit : "Tiens, c'est pour l'effort. Tu la mérites." Ces petits gestes, ces signes d'acceptation silencieuse, étaient pour moi des victoires intimes. (Extrait 13)

Ces micro-reconnaissances, un mot qui crédite l'effort, un geste de partage — installent une appartenance de fait. Elles servent de ressources sociales là où les récompenses formelles sont rares, et soutiennent l'envie de tenir et de contribuer malgré la rudesse du chantier (Bedad et Belgoum, 2016 ; Labaronne et Meziani, 2010). À ce stade, le besoin d'appartenance est nourri par des interactions de proximité, ce qui renforce l'adhésion au collectif (Gagné et Deci, 2005 ; Madani et Benchikh, 2021).

Puis est venu le jour où, lors d'une pause-café, Rachid m'a interpellé : "Tu ne dis jamais rien, mais tu bosses dur. Tu vas rester avec nous ou tu comptes retourner derrière ton bureau climatisé ?" J'ai répondu avec un sourire timide : "J'apprends plus ici qu'en trois ans d'amphi." Tout le monde a éclaté de rire, et c'est ce jour-là que j'ai compris que j'étais enfin intégré. (Extrait 14)

L'humour partagé fonctionne ici comme rituel d'inclusion : il marque le passage de « celui qu'on observe » à « l'un des nôtres ». Ce scellement relationnel correspond à la satisfaction du besoin d'appartenance (Maslow, 1943) et, en pratique, alimente la motivation intrinsèque via la qualité des relations (Madani et Benchikh, 2021). La cohésion ainsi créée est un levier d'implication reconnu dans les entreprises publiques (Asmani et al., 2022) et cohérent avec les logiques communautaires décrites par Labaronne et Meziani (2010).

Ces moments, aussi simples soient-ils, ont été déterminants dans ma construction professionnelle. Je comprenais progressivement, à travers les gestes de mes collègues et leur changement d'attitude, l'effet puissant de la reconnaissance humaine sur mon propre engagement. Cette reconnaissance sociale venait nourrir en silence ma volonté de continuer, malgré la fatigue, malgré les doutes. Elle répondait à ce besoin universel de se sentir accepté, utile, intégré. (Extrait 15)

Ici, il explicite l'internalisation : la reconnaissance reçue convertit l'effort en adhésion. On retrouve la mécanique identifiée par le SDT, la satisfaction du besoin de lien pour renforcer l'énergie autoentretenu (Gagné et Deci, 2005) et les constats locaux selon lesquels la qualité du climat social conditionne l'engagement et la persévérance (Asmani et al., 2022 ; Madani et Benchikh, 2021).

C'est dans ces moments informels, autour d'un thé, d'un morceau de pain partagé, ou d'un rire entre deux efforts, que j'ai pris conscience de l'importance de la reconnaissance sociale dans la motivation au travail. Être reconnu, ce n'était pas recevoir une médaille. C'était être vu, être considéré comme un pair, un égal. Cette reconnaissance m'a donné une énergie nouvelle. Elle a ravivé ma détermination, renforcé mon sentiment d'appartenance. (Extrait 16)

Les séquences informelles, pauses, repas, apartés sont le terreau de la légitimité sociale en milieu de travail : elles donnent corps à la reconnaissance ordinaire, ciment de la coopération (Bedad et Belgoum, 2016). Dans ces espaces, la norme communautaire décrite par Labaronne et Meziani (2010) se matérialise et produit ses effets motivationnels ; en miroir, la littérature montre que ces liens pèsent parfois autant que la rémunération dans le maintien de l'effort (Taïebi, 2017 ; Madani et Benchikh, 2021).

Le besoin d'appartenance n'est pas un supplément d'âme : c'est un conditionneur de l'engagement. Dans l'environnement étudié, la reconnaissance interpersonnelle — discrète, mais répétée — stabilise la participation et compense en partie les contraintes matérielles. Ce que décrivent les extraits (gestes, humour, rituels de partage) épouse les analyses algériennes sur la centralité du collectif (Labaronne et Meziani, 2010 ; Asmani et al., 2022 ; Bedad et Belgoum, 2016) et rejoint le SDT : quand le lien est nourri, il s'implique par adhésion plus que par contrainte (Gagné et Deci, 2005 ; Madani et Benchikh, 2021 ; Taïebi, 2017).

#### 4.1.2.3 Le besoin d'estime : reconnaissance sociale et valorisation du travail accompli

Le besoin d'estime renvoie au fait d'être reconnu pour sa personne, ses pratiques, son dévouement et ses résultats, via des canaux verticaux (supérieur), horizontaux (pairs), organisationnels ou sociaux (Brun et Dugas, 2008). En contexte algérien, la reconnaissance perçue soutient directement la motivation et l'engagement (Bensmain, 2017), et la motivation est positivement associée à la satisfaction au travail (Merad et Tebaibia, 2023). Par ailleurs, le sentiment d'équité d'être traité de manière juste et cohérente contribue à la valorisation de l'apport (Taïebi, 2017).

Comme on peut le voir dans l'extrait 17 de son vécu, la validation du supérieur s'accompagne d'une délégation explicite des responsabilités (reconnaissance verticale des pratiques et du dévouement : Brun et Dugas, 2008).

Après deux mois d'efforts soutenus, le chef de chantier, Monsieur Mourad, m'a convoqué dans son bureau. Il a refermé la porte derrière lui, s'est assis en face de moi et a croisé les bras. Pendant quelques secondes, il m'a observé en silence, puis il a dit : 'Bon... je t'ai vu à l'œuvre. Tu tiens le coup, tu n'abandonnes pas. Tu veux évoluer ?' Mon cœur s'est mis à battre plus vite. Je ne m'attendais pas à cette question. 'Oui, je veux apprendre plus', ai-je répondu sans réfléchir. Il a hoché la tête lentement : 'Bien. À partir de demain, tu m'aides à coordonner. Tu regardes, tu prends des notes, et si tu as des idées, tu les proposes.' (Extrait 17)

Cette reconnaissance structurée renforce, chez lui, la compétence perçue et la latitude d'action, deux ressorts qui alimentent la motivation et l'engagement (Bensmain, 2017) et se

répercutent sur la satisfaction (Merad et Tebaibia, 2023). La clarté de la délégation nourrit en outre un vécu d'équité procédurale (Taïebi, 2017).

En second lieu, l'extrait 18 illustre une reconnaissance des résultats : ses idées sont entendues et suivies d'effets (Brun et Dugas, 2008).

Ce tournant a ravivé quelque chose en moi. Je n'irais pas jusqu'à dire que l'ambiance du chantier s'était métamorphosée du jour au lendemain ni que les problèmes avaient tous disparu. Mais moi, je n'étais plus le même. Je revenais chaque matin avec une tension un peu moins lourde sur les épaules. Le simple fait de savoir que mes paroles avaient été entendues, que mes propositions avaient débouché sur des actions concrètes, m'a redonné un souffle. Je n'étais plus dans la plainte muette ou l'épuisement résigné : je me sentais à nouveau acteur de mon poste, de ma mission. Certains détails que j'aurais ignorés auparavant prenaient un nouveau sens. Une livraison arrivée à l'heure, un message clair venu de la direction, un regard complice échangé en fin de journée... Ces petits signes me rappelaient que les choses pouvaient avancer, même lentement. Je ne parlais pas de changement collectif. Je ne savais pas si les autres ressentaient la même chose. Mais moi, je sentais que je reprenais pied. Ce n'était pas une euphorie ni un triomphe. C'était un retour progressif à la lucidité, à la confiance, à l'envie de faire du bon travail, même dans l'imperfection des conditions. (Extrait 18)

Cette mise en œuvre crédite sa valeur d'action et consolide l'utilité de son rôle ; la motivation s'en trouve relancée (Bensmain, 2017) et la satisfaction progresse de concert (Merad et Tebaibia, 2023).

Ensuite, l'extrait 19 montre des rituels d'estime quotidiens — signaux organisationnels lisibles et appuis entre pairs (reconnaissance organisationnelle et horizontale : Brun et Dugas, 2008).

Certains détails que j'aurais ignorés auparavant prenaient un nouveau sens. Une livraison arrivée à l'heure, un message clair venu de la direction, un regard complice échangé en fin de journée... Ces petits signes me rappelaient que les choses pouvaient avancer, même lentement. Je ne parlais pas de changement collectif. Je ne savais pas si les autres ressentaient la même chose. Mais moi, je sentais que je reprenais pied. (Extrait 19)

La récurrence de ces micro-signes stabilise l'engagement via la reconnaissance perçue (Bensmain, 2017) et densifie la satisfaction ; leur fiabilité alimente aussi un sentiment d'équité dans le fonctionnement (Taïebi, 2017).

Enfin, l'extrait 20 renvoie à une reconnaissance sociale externe qui fixe une norme de valeur (Brun et Dugas, 2008).

Un jour, après un énième entretien sans suite, je suis rentré chez moi vidé. Mon père m'a regardé et m'a dit : 'Tu sais, à ton âge, moi je travaillais déjà depuis six ans.' Il ne voulait pas me faire de mal, mais cette phrase m'a coupé le souffle. J'ai compris que pour lui, comme pour beaucoup, la valeur d'un homme se mesurait à sa capacité à travailler et à subvenir. Je me suis senti coupable, inutile, presque illégitime. Ces moments-là sont lourds. Ils vous rongent de l'intérieur. Mais ils m'ont aussi appris une chose essentielle : il faut une détermination exceptionnelle pour continuer à y croire. (Extrait 20)

Sans contrepoids de reconnaissances professionnelles claires, cette pression d'estime peut orienter l'effort par contrainte et user la motivation (Bensmain, 2017) ; inversement, quand la reconnaissance au travail est présente et perçue comme juste, la motivation et la satisfaction se renforcent conjointement (Merad et Tebaibia, 2023 ; Taïebi, 2017).

Il est à noter que ces différentes formes de reconnaissance — verticale, des résultats, rituels d'estime et sociaux, structurent le vécu d'estime : elles confirment la compétence, clarifient la place et ancrent l'engagement, avec des effets attendus sur la satisfaction (Brun et Dugas, 2008 ; Bensmain, 2017 ; Merad et Tebaibia, 2023 ; Taïebi, 2017).

#### **4.1.3 Les leviers organisationnels et culturels de la motivation dans le contexte algérien**

##### **4.1.3.1 Influence du contexte socio-économique et culturel algérien sur la motivation**

L'influence du contexte socio-économique et culturel algérien sur la motivation se révèle déterminante tout au long du parcours éducatif et professionnel, imprégnant les espoirs, désillusions et dynamiques d'engagement des individus. Dès l'enfance, l'environnement familial, communautaire et scolaire façonne la représentation de l'école

comme vecteur privilégié de l'ascension sociale et du destin individuel (Kateb, 2010 ; Asmani et al., 2022).

Depuis mes premiers pas à l'école primaire, j'ai toujours été persuadé que l'éducation était la clé d'un avenir meilleur. Je me souviens encore de la lumière douce qui traversait la classe, de l'odeur de la craie sur le tableau noir, de la voix rassurante de mes professeurs. À chaque interrogation, à chaque examen réussi, je sentais grandir en moi une confiance nouvelle : celle de pouvoir façonner mon destin grâce au savoir. (Extrait 21)

Cette conviction intime trouve son écho dans les analyses de Kateb (2010), qui relèvent que la démocratisation accélérée de l'enseignement postindépendance a contribué à installer l'idée que l'école permettait d'accéder à l'émancipation sociale, malgré le maintien de certaines inégalités structurelles. Ainsi, la réussite scolaire devient très tôt porteuse d'une charge symbolique forte, symbole d'espoir pour la famille et le groupe (Kateb, 2010 ; Chaouche, 2022). Ce mécanisme est renforcé par la pression collective et par l'attachement à la réussite individuelle comme instrument de valorisation et de distinction dans un environnement de forte compétition (Claessens, 2015).

Le vrai tournant de mon parcours fut le stage en entreprise. J'ai eu la chance d'intégrer l'entreprise ERMA, spécialisée dans la rénovation des matériels aéronautiques, aux côtés de mes deux collègues, Hamid et Kenza, sous la supervision attentive de Madame Sahi et de Monsieur Boukharouf. Mon premier jour à ERMA reste gravé dans ma mémoire : l'odeur de l'huile de moteur, le bruit des machines, l'agitation des ateliers où chacun s'affairait avec sérieux et passion. J'étais à la fois impressionné et excité. (Extrait 22)

Cet extrait met en relief l'importance des premières expériences professionnelles dans la structuration de la motivation. Le contact avec la réalité du travail, la découverte du collectif et l'encadrement bienveillant constituent de puissants leviers d'engagement, en lien avec les travaux d'Asmani et al (2022), qui montrent que la satisfaction et l'implication au travail en contexte algérien dépendent largement de la reconnaissance sociale et de la valorisation du rôle de chacun(e) dans l'organisation. Cependant, la dynamique motivante du stage se confronte souvent aux limites imposées par la réalité du marché de l'emploi et à

l'absence de passerelles efficaces entre formation et insertion professionnelle (Asmani et al., 2022 ; Kateb, 2010 ; Chaouche, 2022).

Mais une fois mon diplôme en poche, tout a changé. J'ai recontacté l'entreprise ERMA, plein d'espoir, persuadé que la promesse d'embauche faite quelques mois auparavant serait tenue. Leur réponse, pourtant, fut floue. "On vous rappelle bientôt", m'avait-on dit. Les semaines ont passé. Puis les mois. Sans aucune proposition concrète. La promesse s'était évaporée dans le silence. J'ai ressenti une profonde déception, un sentiment d'injustice. (Extrait 23)

Ce sentiment d'injustice et de désillusion reflète un décalage croissant entre la valeur accordée au diplôme et les possibilités réelles d'insertion professionnelle, phénomène souligné par Chaouche (2022) et par Kateb (2010). Ces auteurs observent que le marché du travail algérien, saturé et marqué par l'informalité, ne parvient pas à offrir une issue stable à une génération pourtant convaincue du rôle méritocratique de l'école (Chaouche, 2022 ; Kateb, 2010). Cette fragilité du passage vers l'emploi mine la motivation acquise dans le parcours scolaire et peut déboucher sur des sentiments d'exclusion ou de perte de confiance envers les institutions (Claessens, 2015).

Presque toutes les offres exigeaient une expérience d'un à trois ans. Comment en avoir, si personne ne nous donne une chance ? J'avais l'impression d'être pris dans un cercle vicieux : pas d'emploi sans expérience, pas d'expérience sans emploi. Cette situation m'a plongé dans un état de doute profond, parfois même d'angoisse. (Extrait 24)

Le cercle vicieux de l'inexpérience traduit la crise de l'entrée sur le marché du travail, accentuée par la généralisation d'exigences paradoxales pour les jeunes diplômés. Les recherches d'Asmani et al. (2022) et de Chaouche (2022) confirment ce constat, soulignant que l'absence de dispositifs de transition efficaces et la faiblesse des politiques de soutien renforcent l'angoisse, la perte de repères et la démotivation. Claessens (2015) montre que cette situation d'instabilité génère chez les jeunes une défiance envers le système, voire un désengagement, tandis que la démotivation vient saper l'investissement éducatif antérieur et la confiance en soi. Collectivement, cette réalité traduit la persistance du fossé entre

formation et emploi dans le contexte algérien postcolonial (Kateb, 1998 ; Asmani et al., 2022).

En somme, le parcours du jeune Algérien, de l'école à la recherche d'un emploi, se voit balisé de déterminants culturels, structurels et émotionnels spécifiques, qui agissent autant comme ressources que comme obstacles pour la motivation. Les travaux scientifiques convergent pour souligner la force de l'idéal éducatif dans la société, sa fragilisation face aux contraintes du marché du travail, et la nécessité d'une action collective pour rendre compatibles aspiration individuelle et réalité sociale (Asmani et al., 2022 ; Chaouche, 2022 ; Kateb, 2010 ; Claessens, 2015 ; Kateb, 1998).

#### 4.1.3.2 L'importance du leadership et de la communication dans la gestion de la motivation

##### **a) LE ROLE DU LEADERSHIP DANS LA (DE) MOTIVATION**

Dans le contexte algérien, la motivation au travail reste intimement associée à la structuration hiérarchique des entreprises et à la place parfois marginale de la reconnaissance réelle et de la justice organisationnelle (Madani et Benchikh, 2021 ; Bendjima et Seddik, 2021). Plusieurs études nationales insistent sur le fait que le déficit de valorisation et de soutien managérial provoque rapidement chez l'employé une dynamique de lassitude, de désengagement ou même d'abandon (Bendjima et Seddik, 2021).

La première dynamique critique, issue de ces constats, concerne la dégradation progressive de la motivation quand la reconnaissance ne suit plus la charge et la difficulté du travail. Dans l'extrait :

Les jours suivants, cette fatigue s'est transformée en lassitude. Je venais travailler mécaniquement, sans la flamme des premières semaines. Même les encouragements de certains collègues ne suffisaient plus. J'étais devenu un rouage d'un système qui ne reconnaissait ni les efforts ni les sacrifices. Un jour, en pleine réunion de chantier, alors qu'un désaccord éclatait sur un retard, j'ai perdu mes mots. Je n'arrivais plus à répondre, comme si ma voix s'était éteinte. Ce moment a été pour moi un signal d'alarme. Ma motivation, autrefois vive et solide, s'était effritée. Elle avait été

nourrie par l'espoir de progresser, d'évoluer dans un cadre équitable. Mais face au déséquilibre entre mes responsabilités croissantes et la stagnation de mes conditions, elle s'était tarie. Je tenais encore debout, mais sans conviction. (Extrait 25)

L'auteur témoigne d'une situation où l'absence de retour positif et l'accumulation des exigences provoquent un effondrement aussi bien émotionnel que motivationnel. Cette scène illustre la spirale analysée par Madani et Benchikh (2021), selon laquelle l'usure psychologique s'exacerbe dans les organisations où les efforts ne sont pas reconnus. De plus, la littérature internationale indique que la carence en signe de considération (félicitations, rétroaction, autonomisation) conduit à ce que Deci et Ryan nomment l'extinction de la motivation intrinsèque (Xue et al., 2022). Ici, la perte de voix lors d'un conflit symbolise l'état de "désactivation" psychique généré par la non-reconnaissance institutionnalisée.

Un deuxième problème découle de l'absence d'équité, en particulier face à la répartition des récompenses et du fardeau de travail. L'extrait suivant en témoigne :

Malgré mon nouveau rôle, mon salaire est resté quasiment inchangé. J'étais toujours payé comme un ouvrier, alors que je gérais une équipe de plus de dix personnes, que je passais parfois mes soirées à refaire les planifications, anticiper les problèmes du lendemain. L'injustice de cette situation m'a frappé de plein fouet. (Extrait 26)

Ce passage souligne la dimension de justice organisationnelle, qui est centrale dans la littérature algérienne et internationale (Bendjima et Seddik, 2021 ; Xue et al., 2022). Non seulement la stagnation salariale sape le sentiment d'appartenance, mais elle provoque également une rupture du contrat psychologique. Dans la réalité algérienne, de nombreux salariés vivent exactement ce type de hiatus entre efforts/prise de responsabilité et reconnaissance matérielle, ce qui est identifié comme une cause majeure de désengagement et de rotation dans les enquêtes terrain (Madani et Benchikh, f). L'auteur exprime ici une incompréhension qui se transforme en amertume – la reconnaissance symbolique étant ici indissociable de la reconnaissance financière.

Troisièmement, l'évolution du sens du travail est évoquée dans une logique défensive, lorsque la pression productive prend le pas sur la dynamique collective et le plaisir du métier :

La pression productive achevait de déplacer mes priorités vers la préservation immédiate : tenir, finir, éviter la faute, plutôt que vers l’adhésion durable. Or, la recherche de performance repose sur une vraie motivation et une organisation qui reconnaît les besoins et la réalité du terrain. (Extrait 26)

Ce basculement de posture – de l’engagement à la simple survie – met en lumière ce que la littérature nomme “motivation extrinsèque défensive” (Xue et al., 2022). La pression sur la productivité, observée dans de nombreuses PME algériennes (Bendjima et Seddik, 2021), évacue le sens profond du travail et aboutit à l’abandon progressif de l’investissement personnel dans l’organisation. Ici, l’employé accepte de “tenir” sans pouvoir “adhérer”, situation qui, selon Madani et Benchikh (2021), amorce le retrait psychologique et le désinvestissement émotionnel.

Enfin, la question du soutien managérial est posée explicitement à travers ce constat :

Parfois, je me sentais isolé, sans appui véritable : ni du chef ni de la direction. Il aurait suffi de quelques mots, d’un geste, d’une reconnaissance pour modifier le climat et réchauffer l’énergie collective. (Extrait 28)

Cet extrait résonne fortement avec les recherches algériennes sur l’importance du support social professionnel (Madani et Benchikh, 2021). L’absence de proximité managériale, même sous forme verbale ou symbolique, provoque l’isolement et détruit le climat de confiance. Les études de terrain montrent qu’en Algérie, la simple présence ou disponibilité du chef, son attention à la vie de l’équipe, est des facteurs déterminants pour l’énergie collective et l’engagement (Bendjima et Seddik, 2021).

En définitive, l’analyse détaillée de ces témoignages – replacée dans le contexte socio-organisationnel algérien – confirme l’universalité des déterminants de la motivation et de la démotivation au travail. Le leadership, pour remplir son rôle de mobilisation, doit impérativement synchroniser responsabilité, reconnaissance, soutien et équité, sous peine de laisser s’installer des dynamiques de désengagement et de retrait psychologique (Madani et Benchikh, 2021 ; Bendjima et Seddik, 2021 ; Xue et al., 2022).

## **b) *L'IMPACT DE LA COMMUNICATION SUR LA MOTIVATION***

Dans le contexte algérien, la communication interne est un levier décisif du bien-être, de la cohésion et de la motivation au sein des entreprises (Touati et Benchikh, 2021). Elle structure le climat relationnel et l'engagement des salariés à travers la reconnaissance, la rétroaction, l'écoute et la clarté des messages. Sinitsyna et al. (2023) démontrent, à l'échelle internationale, que la qualité des échanges organisationnels influe directement sur la satisfaction, la productivité, la fidélité des collaborateurs et la prévention des conflits.

Le premier extrait illustre l'effet mobilisateur d'une rétroaction positive et personnalisée :

Un soir, alors que je terminais un rapport à l'issue de mon stage chez ERMA, le responsable, Monsieur Kamel, est venu me voir. Il m'a félicité pour mon travail et m'a laissé entendre qu'il y aurait peut-être une place pour moi après l'obtention de mon diplôme. Cette promesse m'a donné un élan incroyable. Je me voyais déjà intégrer l'équipe, commencer ma carrière dans un environnement que je connaissais déjà, auprès de Hamid, Kenza, Madame Sahi, Monsieur Boukharouf et Monsieur Kamel. J'imaginai mes premiers projets, mes premières responsabilités, et cette perspective me donnait envie de me dépasser chaque jour de plus. (Extrait 29)

Cet épisode confirme plusieurs résultats majeurs : selon Touati et Benchikh (2021), la reconnaissance directe du management agit comme un catalyseur de la motivation individuelle et de la dynamique collective. Quand l'encouragement est formulé, même symboliquement, il élève l'estime de soi, la projection dans l'avenir professionnel et l'implication dans le collectif. Sinitsyna et al. (2023) confirment que les retours positifs, l'expression d'attentes claires et la reconnaissance augmentent la loyauté et la mobilisation au travail, ce que Gagné et Deci (2005) appellent la satisfaction des besoins de compétence et d'appartenance, moteurs universels de la motivation durable.

À l'inverse, l'extrait lié au silence et au flou managérial met en évidence l'effet délétère d'une mauvaise communication sur l'engagement :

Mais une fois mon diplôme en poche, tout a changé. J'ai recontacté l'entreprise ERMA, plein d'espoir, persuadé que la promesse d'embauche faite quelques mois auparavant serait tenue. Leur réponse, pourtant, fut floue. "On vous rappelle bientôt", m'avait-on dit. Les semaines ont passé. Puis les mois. Sans aucune proposition concrète. La promesse s'était évaporée dans le silence. J'ai ressenti une profonde déception, un sentiment d'injustice. (Extrait 30)

Les travaux de Touati et Benchikh (2021) montrent que la non-tenue des engagements, l'ambiguïté des réponses et l'absence de retour sont perçues comme des signes de négligence institutionnelle, générant insatisfaction, désengagement et sentiment d'injustice. Sinitsyna et al. (2023) précisent que ce déficit d'information ou de réponses crée un climat de défiance, d'incertitude et altère la perception du soutien organisationnel, ce qui conduit inmanquablement à une baisse de la motivation et de l'implication.

Le dialogue authentique, l'écoute active et la prise en compte des propositions du terrain forment la base d'une communication efficace et saine comme dans ce troisième extrait :

Mais au lieu de remettre directement ma lettre, j'ai décidé de demander un entretien avec le grand responsable du projet, Monsieur Farid. (...) Monsieur Farid m'a écouté sans m'interrompre. Il a pris des notes, a hoché la tête plusieurs fois, et m'a répondu avec calme : 'Tu fais preuve de maturité et de lucidité. Tu n'es pas seulement un exécutant, tu penses en chef. Je vais y réfléchir sérieusement et je te reviendrai très vite.' (Extrait31)

Touati et Benchikh (2021) expliquent que l'existence d'espaces de parole sécurisés favorise la confiance, la solidarité organisationnelle et un sentiment de justice, éléments jugés fondamentaux par les salariés enquêtés en Algérie. L'écoute réelle, la réactivité et la reconnaissance du point de vue du collaborateur sont décrites par Sinitsyna et al. (2023) comme facteurs de performance du dialogue interne et de réduction du stress ou des tensions. Gagné et Deci (2005) montrent par ailleurs que cette ouverture à l'initiative répond à la dimension d'autonomie managériale, et renforce la motivation intrinsèque.

L'extrait final détaille l'impact puissant des actes concrets découlant d'un dialogue fructueux :

Quelques jours plus tard, il m’a rappelé pour me dire que mes propositions avaient été retenues. Un plan d’ajustement progressif a été mis en place. Mon salaire a été revalorisé, certes de manière symbolique, mais cela avait une valeur morale inestimable à mes yeux. Un assistant a été nommé pour m’épauler dans la coordination des équipes, me permettant ainsi de mieux répartir la charge mentale et logistique du chantier. Des réunions hebdomadaires ont été instaurées, et un responsable référent au sein de la direction a été désigné pour répondre rapidement aux urgences et clarifier les décisions stratégiques. Enfin, des engagements ont été pris pour améliorer les délais de paiement des ouvriers, ce qui a eu un impact direct sur leur propre motivation. Ce tournant a ravivé quelque chose en moi. Je n’irais pas jusqu’à dire que l’ambiance du chantier s’était métamorphosée du jour au lendemain ni que les problèmes avaient tous disparu. Mais moi, je n’étais plus le même. Je revenais chaque matin avec une tension un peu moins lourde sur les épaules. Le simple fait de savoir que mes paroles avaient été entendues, que mes propositions avaient débouché sur des actions concrètes, m’a redonné un souffle. Je n’étais plus dans la plainte muette ou l’épuisement résigné : je me sentais à nouveau acteur de mon poste, de ma mission. (Extrait 32)

C’est précisément la transformation de la rétroaction en mesures réelles - revalorisation du poste, création de canaux d’appui, réunions régulières, clarification de la coordination - qui, selon Touati et Benchikh (2021), ranime la motivation, restaure la confiance envers l’autorité et donne sens à l’action collective. Sinitsyna et al. (2023) attestent que ce “bouclage” entre parole écoutée et action concrète stabilise le climat interne, réduit l’absentéisme et favorise l’innovation, la fidélisation et la performance.

En résumé, chaque extrait du vécu professionnel rejoint les apports scientifiques : la motivation n’est durable que lorsque la communication interne se traduit par la reconnaissance des efforts, la clarté de l’information, le respect du dialogue direct et des actions qui légitiment la parole donnée, dans le contexte algérien comme international (Touati et Benchikh, 2021 ; Sinitsyna et al., 2023 ; Gagné et Deci, 2005).

## **4.2 DISCUSSION**

Cette discussion s'attache à analyser la motivation au travail dans le contexte algérien, en la replaçant dans ses réalités économiques et sociales actuelles. Les résultats montrent que la motivation des employés en Algérie est dominée par des facteurs extrinsèques, tels que la sécurité de l'emploi, la stabilité financière et la rémunération, qui demeurent essentiels dans un environnement encore marqué par l'incertitude et la dépendance au secteur public. Toutefois, les études récentes soulignent l'émergence progressive de déterminants plus intrinsèques, notamment chez les jeunes générations et dans le secteur privé, où la reconnaissance, l'autonomie et le développement professionnel deviennent des leviers décisifs d'engagement. Ainsi, la dynamique motivationnelle algérienne reflète une transition entre une logique de recherche de sécurité et une quête de sens au travail, révélant un changement graduel dans la manière dont les salariés conçoivent leur relation à l'organisation et à la performance.

### **4.2.1 Les modèles de la motivation au travail et leurs limites pour l'Algérie**

L'analyse des résultats met en évidence un décalage entre les modèles classiques de la motivation au travail et leur application dans le contexte algérien. En effet, si les grandes théories comme celles de Maslow, Herzberg ou la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci apportent un cadre explicatif solide, leur transposition directe révèle des limites liées aux spécificités socio-économiques, organisationnelles et culturelles de l'Algérie.

D'abord, la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) suppose une progression linéaire allant de la satisfaction des besoins physiologiques vers l'accomplissement de soi. Or, dans le contexte algérien, marqué par une forte incertitude économique et des conditions de travail parfois précaires, les besoins de sécurité (emploi stable, revenu régulier, conditions matérielles) demeurent centraux et tendent à freiner l'émergence de motivations plus élevées telles que la réalisation personnelle. Cette observation est confirmée par les travaux

empiriques de Madani et Benchikh (2021), qui montrent que la motivation par la sécurité a même un effet négatif sur la motivation intrinsèque des employés algériens.

De son côté, la théorie bifactorielle, synthétisée par Alshmemri, Shahwan-Akl et Maude (2017), distingue les facteurs d'hygiène (salaire, sécurité, conditions de travail) et les facteurs motivateurs (accomplissement, reconnaissance, responsabilités). Or, dans les entreprises algériennes, les attentes des travailleurs restent souvent polarisées sur les facteurs d'hygiène, ce qui limite l'impact des leviers intrinsèques. En d'autres termes, l'absence de satisfaction des besoins de base empêche l'émergence durable des facteurs de motivation internes.

La théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000) met en avant trois besoins psychologiques universels : l'autonomie, la compétence et la relation aux autres. Or, la réalité des organisations algériennes révèle une tension : si les relations humaines jouent effectivement un rôle positif, l'autonomie est souvent limitée par des styles de management hiérarchiques et bureaucratiques, freinant l'épanouissement de la motivation intrinsèque. Cela corrobore l'idée que les contextes culturels marqués par un rapport vertical à l'autorité peinent à créer les conditions favorables à l'autodétermination.

Enfin, les recherches récentes insistent sur le rôle des stratégies motivationnelles adaptées. Madani et Benchikh (2021) montrent que la conception des emplois, l'amélioration des conditions psychologiques et physiques, et les relations humaines influencent positivement la motivation interne, alors que la focalisation sur la sécurité produit l'effet inverse. Ces résultats soulignent que la simple application mécanique des modèles occidentaux est insuffisante : il s'agit plutôt de les contextualiser et de les adapter aux réalités algériennes, en tenant compte à la fois de la fragilité économique et de l'importance de la reconnaissance sociale.

En somme, cette discussion met en évidence que les modèles classiques de la motivation conservent une pertinence théorique, mais qu'ils présentent des limites dès lors qu'ils sont transposés sans nuance dans un environnement comme l'Algérie. Les résultats de

l'analyse convergent ainsi vers la nécessité d'un modèle hybride : un équilibre entre la satisfaction minimale des besoins de base (sécurité, rémunération) et la mise en place de leviers favorisant la motivation intrinsèque (autonomie, développement, reconnaissance). Cette lecture critique répond à l'objectif de recherche en montrant que l'efficacité des approches motivationnelles dépend moins de leur universalité supposée que de leur adaptation au contexte socio-économique et culturel.

#### **4.2.2 Influence du contexte socio-économique sur la motivation**

Inscrit dans la longue durée d'un modèle de développement centralisé suivi de réformes inachevées, le contexte socio-économique algérien reconfigure la hiérarchie effective des motivations. Les résultats de l'analyse – étayés par les extraits (21–24) – indiquent que les trajectoires d'études, d'insertion et de premier emploi sont d'abord médiées par la recherche de sécurité (stabilité du revenu, statut, prévisibilité), bien avant l'accomplissement de soi. Cette prépondérance s'accorde avec la logique de prépotence des besoins : sous incertitude, le système motivationnel se comporte d'abord comme un mécanisme de recherche de sécurité (Maslow, 1943). Autrement dit, avant de parler de sens, de créativité ou de réalisation, l'environnement doit cesser de menacer l'équilibre de base.

Au niveau organisationnel, la distinction bifactorielle demeure éclairante : tant que les facteurs d'hygiène (salaire, sécurité, conditions) restent instables, ils monopolisent l'attention et empêchent l'activation durable des facteurs motivateurs (contenu du travail, responsabilités, reconnaissance). Cette tension, posée classiquement par Herzberg et synthétisée par Alshmemri, Shahwan-Akl et Maude (2017), se retrouve dans les attentes liées au premier poste “qui tienne” : sans seuils minimaux de sécurité, aucun moteur intrinsèque ne décolle réellement.

La prédominance historique du secteur public a longtemps offert une sécurisation statutaire attractive pour les nouveaux entrants. Toutefois, lorsque cette sécurisation devient une finalité, elle se transforme en verrou motivationnel : elle réduit l'insatisfaction, sans créer en elle-même la satisfaction liée au contenu du travail (Alshmemri et al., 2017). L'attente

d'une promesse d'embauche non tenue après le stage, ou le paradoxe "pas d'emploi sans expérience, pas d'expérience sans emploi", illustre la friction qui survient lorsque l'organisation ne convertit pas la promesse de stabilité en expériences formatrices (compétence, responsabilité, progression). Le décalage entre diplôme et opportunités concrètes, largement documenté par le contexte, alimente alors désillusion et retrait : la sécurité espérée ne se matérialise pas, et les motivateurs (contenu, progression, reconnaissance) restent hors de portée.

En parallèle, l'essor de l'économie informelle ouvre une voie d'autonomie apparente. Cette configuration procure flexibilité, latitude d'organisation et parfois des revenus immédiats ; elle s'accompagne toutefois d'une instabilité élevée, d'une protection sociale faible et d'une reconnaissance institutionnelle limitée. À la lumière de la théorie de l'autodétermination, ce compromis satisfait partiellement l'autonomie, mais fragilise la sécurité et l'appartenance, trois besoins dont la satisfaction concomitante conditionne l'installation d'une motivation autonome durable (Ryan et Deci, 2000). L'informel peut donc activer l'initiative à court terme, tout en érodant les conditions d'une internalisation profonde (persistance et qualité de l'engagement).

Les données empiriques récentes issues du terrain algérien confirment ce diagnostic : des relations humaines de qualité, une conception des emplois offrant variété et responsabilités, ainsi que des conditions psychologiques et physiques soutenant favorisent la motivation interne ; à l'inverse, faire de la sécurité la stratégie centrale tend à réduire la motivation intrinsèque (Madani et Benchikh, 2021). En d'autres termes, sécuriser un minimum est nécessaire, mais insuffisant ; sursécuriser – ou sécuriser sans redéfinir du travail ni reconnaissance de proximité – finit par déprimer l'intérêt pour l'activité. Cette observation rejoint la CET/SDT : les récompenses et pressions perçues comme contrôlantes nuisent à l'intérêt et à la créativité, tandis que le choix, les rétroactions de compétence et l'appartenance les renforcent (Ryan et Deci, 2000).

Pris ensemble, ces éléments décrivent une économie motivationnelle structurée par trois mouvements complémentaires. D'abord, une priorisation durable de la sécurité sous

incertitude (Maslow, 1943). Ensuite, un verrouillage hygiénique tant que les bases (statut, salaire, conditions) ne sont pas stabilisées, ce qui retarde l'activation des moteurs liés au contenu (Alshmemri et al., 2017). D'autonomie arbitrages ambivalents entre sécurité et autonomie – notamment entre secteur public et informel – qui redistribuent les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance, et pèsent sur les processus d'internalisation (Ryan et Deci, 2000 ; Madani et Benchikh, 2021).

L'implication est nette : un modèle hybride s'impose. Un seuil d'hygiène doit d'abord être garanti (sécurité, équité, conditions matérielles) pour lever l'anxiété et libérer l'attention. Vient ensuite le passage aux moteurs : redessiner le travail (variété, responsabilités réelles), instituer des rétroactions de compétence et pratiquer une reconnaissance de proximité. Enfin, l'internalisation requiert un soutien explicite à l'autonomie et des rationaux clairs, afin de convertir des attentes extrinsèques en engagement autonome et durable. Cette séquence est cohérente avec les prédictions théoriques et les constats empiriques propres au contexte algérien.

#### **4.2.3 Rôle de la culture et des valeurs collectives**

La littérature rassemblée au chapitre 1 montre que la culture algérienne s'organise autour d'identités plurielles (héritages, langues, symboles) et d'attaches communautaires fortes (famille, religion, loyauté), avec un prolongement explicite dans les milieux de travail, attachement au groupe, respect de la hiérarchie et valorisation des relations interpersonnelles (Pouillon, 1990 ; Hamidou, 2007 ; Billiez, 1985 ; Meziani et Labaronne, 2010). Ce socle explique que l'engagement professionnel s'alimente d'abord de signes de reconnaissance sociale et de qualité relationnelle ; à l'inverse, l'opacité des règles et l'absence de suites crédibles après un stage fragilisent la confiance et font décroître la motivation (Meziani et Labaronne, 2010). Ces éléments sont explicitement posés au début de famille et normes de loyauté comme repères, hiérarchie attendue, mais devant rester lisible et juste, reconnaissance comme attente centrale au travail

Mise en regard des extraits d'analyse, cette trame collective éclaire deux mécanismes motivationnels. D'une part, lorsque la reconnaissance de proximité (retours visibles, rôle rendu tangible) et la relation de travail sont soignées, l'engagement se nourrit de l'appartenance et se stabilise ; c'est conforme aux attentes culturelles repérées dans les PME (sécurité, reconnaissance sociale, communication informelle, rôles clairs) (Meziani et Labaronne, 2010). D'autre part, lorsque la promesse d'intégration n'est pas tenue ou que la hiérarchie se vit comme filtre opaque, la référence au collectif se retourne : elle amplifie la déception et déplace l'énergie vers la seule recherche de sécurité (extrait, 23–24), ce que la littérature du chapitre 1 associe déjà à une tension entre formes traditionnelles d'autorité et attentes de participation (Dahmane et al., 2021 ; Tounes et Assala, 2007).

L'articulation avec les modèles de la motivation renforce cette lecture. Dans le SDT, l'intériorisation durable repose sur la satisfaction conjointe d'autonomie, de compétence et d'appartenance ; à l'inverse, pressions, directives et évaluations contrôlantes réduisent l'intérêt et la créativité (Ryan et Deci, 2000). Or, le contexte culturel décrit au chapitre 1 traduit précisément l'appartenance en levier (quand la reconnaissance est visible) et en frein (quand l'autorité reste unilatérale ou les parcours indécidables). De même, dans les faits observés, l'absence de marges d'action lors de l'insertion (ex. « pas d'emploi sans expérience ») limite la perception de compétence et d'autonomie, interrompant l'internalisation malgré un fort capital d'appartenance.

Enfin, les résultats algériens récents sur les stratégies motivationnelles confirment l'enchaînement : relations humaines, conception des emplois (variété, responsabilités réelles) et conditions psychologiques/physiques soutenant la motivation interne, tandis que faire de la sécurité la stratégie centrale la réduit (Madani et Benchikh, 2021) . Dis autrement, les valeurs collectives deviennent de véritables ressources si elles sont traduites en gestes organisationnels concrets (reconnaissance visible, participation graduée, rétroactions qualifiantes, rôles lisibles) ; elles se muent en contraintes si elles ne s'accompagnent pas d'espaces d'autonomie et de progression. C'est exactement ce que posent les sections 1.1.7.1 et 1.1.7.2 : un cadre culturel communautaire, hiérarchique, mais

relationnel, qui requiert pour motiver durablement des pratiques managériales adaptées au registre de la reconnaissance et de la participation (Meziani et Labaronne, 2010 ; Dahmane et al., 2021).

En synthèse. Les valeurs collectives repérées au chapitre 1 (appartenance, loyauté, respect de la hiérarchie) orientent l'expression de la motivation : elles soutiennent l'engagement quand elles s'incarnent en reconnaissance et en rôles clairs, et elles freinent l'internalisation quand elles s'adosent à des pratiques contrôlantes ou à des parcours opaques. Les résultats récents en Algérie valident ce point d'équilibre : sécuriser un minimum ne suffit pas, il faut dissiper le travail et reconnaître les personnes pour que l'appartenance culturelle se transforme en motivation autonome et durable (Madani et Benchikh, 2021 ; Ryan et Deci, 2000).



## CONCLUSION GÉNÉRALE

La motivation au travail constitue aujourd'hui un prisme essentiel pour décrypter les dynamiques professionnelles au sein des sociétés en transformation. Loin de se limiter à un simple levier de performance, elle incarne l'interface complexe entre les aspirations individuelles, les contraintes organisationnelles et la quête de sens au travail. Ce mémoire s'est attaché à explorer cette problématique dans le contexte spécifique de l'Algérie, un pays où l'héritage sociohistorique et les mutations contemporaines redessinent en profondeur le rapport à l'emploi et à l'engagement. En adoptant une démarche autopraxéographique (Albert & Michaud, 2016, 2020). Cette recherche a permis de conjuguer l'expérience vécue du chercheur-praticien avec une analyse théorique rigoureuse, offrant ainsi une compréhension incarnée et nuancée des ressorts de la motivation durable.

L'objectif central de cette étude était double : d'une part, comprendre comment les dimensions culturelles, socio-économiques et organisationnelles propres à l'Algérie influencent la motivation au travail ; d'autre part, évaluer la pertinence des cadres théoriques classiques principalement occidentaux pour interpréter ces réalités locales. Les travaux fondateurs de Maslow (1943), Herzberg (1959) et Deci & Ryan (2000) ont constitué la colonne vertébrale de cette analyse. Toutefois, la confrontation de ces modèles au terrain algérien a révélé leurs limites et la nécessité de les adapter.

L'apport principal de cette recherche réside dans la mise en évidence d'un modèle hybride de la motivation en contexte algérien. D'un côté, la motivation y est encore fortement marquée par des déterminants extrinsèques : la recherche de stabilité, de sécurité de l'emploi et de rémunération, héritage direct de la période post-indépendance et du modèle socialiste (Bonin, 2023 ; Chebahi, 2021). De l'autre côté émerge une motivation intrinsèque portée par de nouvelles aspirations, reconnaissance, autonomie, participation particulièrement chez les jeunes générations et dans le secteur privé (Madani & Benchikh, 2021 ; Asmani, Chikhi & Bouarioua, 2022). Cette dualité traduit une société en transition, tiraillée entre la logique de la sécurité héritée et la quête de sens propre à la modernité économique.

L'analyse approfondie du témoignage professionnel a permis d'illustrer cette dynamique avec acuité. Elle a montré que les besoins fondamentaux — physiologiques, de sécurité, d'appartenance et d'estime — restent des préalables indispensables, mais insuffisants à eux seuls pour générer un engagement profond (Maslow, 1943). Le besoin d'appartenance, en particulier, s'est révélé être un levier puissant dans un contexte culturel marqué par le collectivisme et les valeurs communautaires (Meziani et Labaronne, 2010). La reconnaissance sociale, qu'elle soit formelle ou informelle (Brun et Dugas, 2008), agit comme un véritable catalyseur de l'engagement, transformant l'effort contraint en adhésion volontaire.

L'étude a également mis en lumière le rôle déterminant du leadership et de la communication interne (Touati & Benchikh, 2021 ; Sinitsyna et al., 2023). Lorsque le management fait preuve d'écoute, de transparence et d'équité, il restaure la confiance et ranime la motivation, même dans des environnements difficiles. À l'inverse, l'absence de reconnaissance, l'opacité décisionnelle et les pratiques autoritaires génèrent un désengagement profond et une perte de sens (Zhenjing et al., 2022 ; Elamalki et al., 2024). Ces observations confirment la pertinence de la théorie de l'autodétermination (Ryan & Deci, 2000) : la satisfaction conjointe des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance est la condition sine qua non d'une motivation autodéterminée et durable.

Sur le plan méthodologique, le recours à l'autopraxéographie a constitué un choix épistémologique fort. Inscrite dans le paradigme constructiviste pragmatique (Avenier, 2011), cette méthode a permis de produire un savoir scientifique à partir de l'expérience subjective, en assumant la réflexivité comme outil d'analyse. Elle a offert une intelligibilité fine des mécanismes motivationnels que les approches quantitatives standardisées peinent à saisir. Toutefois, cette posture comporte des limites inhérentes : la singularité du vécu et l'ancrage contextuel restreignent la portée généralisable des résultats (Albert, 2025). La diversité du tissu organisationnel algérien invite ainsi à une certaine prudence dans l'extrapolation des conclusions.

Malgré ces limites, ce mémoire apporte une contribution significative à la compréhension de la motivation au travail dans les économies en transition. Il démontre que la performance organisationnelle et le bien-être des salariés ne peuvent être dissociés des spécificités culturelles et des valeurs collectives qui structurent la vie au travail. Pour renforcer la motivation durable, les organisations algériennes gagneraient à dépasser les logiques purement hygiéniques et à développer des pratiques managériales centrées sur la reconnaissance, la participation et la responsabilisation. Il s'agit de concilier intelligemment les besoins de sécurité, toujours prégnants, avec les aspirations émergentes à l'autonomie et à l'épanouissement (Herzberg, 1959 ; Gagné & Deci, 2005 ; Alshmemri et al., 2017).

Plusieurs perspectives de recherche se dessinent à l'issue de ce travail. Il serait pertinent de poursuivre l'investigation par des études comparatives entre secteurs public et privé, afin de mesurer l'impact différencié des contextes organisationnels. L'essor des nouvelles formes de travail — numérisation, télétravail, économie de plateforme — constitue également un champ d'exploration prometteur pour analyser comment ces mutations reconfigurent les leviers motivationnels (Lee, Chong & Ojo, 2024). Enfin, une approche longitudinale permettrait de suivre l'évolution des aspirations des jeunes générations et d'observer si la transition vers une motivation plus intrinsèque se confirme dans la durée.

En définitive, cette recherche invite à considérer la motivation au travail en Algérie non pas comme un simple indicateur de gestion, mais comme le révélateur des transformations sociales et identitaires à l'œuvre dans le pays. Elle témoigne d'un passage progressif d'une logique de dépendance et de sécurité à une logique de responsabilisation et de quête de sens. Dans ce mouvement, le travail retrouve sa fonction essentielle : celle d'un espace de valeur, d'appartenance et de construction de soi, capable de réconcilier l'individu avec son projet professionnel et son inscription dans la collectivité.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahmad, B., Da, L., Asif, M. H., Irfan, M., Ali, S., & Akbar, M. I. U. D. (2021). Understanding the antecedents and consequences of service-sales ambidexterity: à motivation-opportunity-ability (MOA) framework. *Sustainability*, 13(9675), 1-19.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86.
- Albert, M. N. (2025). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 2025/1 (40), 87-104.
- <https://doi.org/10.3917/proj.040.0087>
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans Produire du savoir et de l'action (PP. 141-152). *EMS Éditions*.  
<https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- 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.
- 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), 1-13.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maud, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Asmani, A., Chikhi, K., & Bouarioua, R. (2022). Analyse de la motivation au sein de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de Tizi-Ouzou. *Revue d'Économie et de Statistique appliquée*, 19 (1), 21-34.

- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43, 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information et Management*, 20 (1), 61-98.
- Baba, S., Hemissi, O., & Hafsi, T. (2021). Identité organisationnelle et identité nationale en Algérie : interactions et influences. *M@n@gement*, 24 (2), 66-85. <https://doi.org/10.37725/mgmt.v24.7809>
- Baker, 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>
- barrette, J., et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles*, 58 (3), 427–453. <https://doi.org/10.7202/007494ar>
- Bedad, F., et Belgoum, F. (2016). La motivation au travail Cas : SONATRACH. *Revue Organisation et Travail*, 5 (3), 145-158.
- Benabdallah, Y. (2006). Croissance économique et dutch disease en Algérie. *Les cahiers du CREAD*, 75, 9–41.
- Benachenhou, A. (1993). Inflation et chômage en Algérie. *Monde arabe*, 139 (1), <https://doi.org/10.3917/machr1.139.0028>
- Benghebrid, R., Guernoub, H., et Guedjali, A. (2022). Le management en télétravail en Algérie : effets et défis. *Economic Researcher Review*, □□□□ □□□□□□ □□□□□□□□, 10(2), 65-75.
- BENSMAN, L. (2017). RECONNAISSANCE PERÇUE, MOTIVATION ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL CAS DU DISPOSITIF D'AIDE A L'INSERTION PROFESSIONNELLE (DAIP). *Revue Économie, Gestion et Société*, (10).
- Bensman, S. (2017). La reconnaissance au travail et ses effets sur la motivation et l'engagement des jeunes en pré-emploi (DAIP) dans la fonction publique en Algérie. *Revue des Études et Recherches en Sciences sociales*, 4 (2), 63–82.
- Bettahar, Y. (2024). Internationaliser la formation des cadres techniques algériens pendant la Guerre froide globale. *Relations internationales*, 199 (3), 81-95. <https://doi.org/10.3917/ri.199.0081>



- Chebahi, M. (2021). « Faire du logement » en Algérie: entre ouverture libérale et impossible, désengagement de l'État. In *Habitat (pp. 157-169). École Nationale Supérieure d'Architecture Paris-Malaquais*.  
<https://doi.org/10.3917/acs.bendi.2021.01.0157>
- Claessens, M. (2015). L'Algérie au temps de la terreur : mise en perspective de la clinique avec un patient Algérien par une approche historique. *L'autre, cliniques, cultures et sociétés*, 16 (2), 182–190.
- D'Armagnac, S., Klarsfeld, A., et Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, (20), 9-41.
- Deci, E. L., et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Publications*.
- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). Du Positionnement épistémologique à La Méthodologie de Recherche: Quelle démarche pour La Recherche en Science de Gestion? *Revue Économie, Gestion et Société*, 1 (20).
- Durmuş, İ. (2024). Organizational overview of Maslow and management research. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 14(72), 137-152.  
[https://doi.org/10.17066/tpdrd.1332600\\_10](https://doi.org/10.17066/tpdrd.1332600_10)
- Elamalki, D., Kaddar, A., & Beniich, N. (2024). Impact of motivation on the job performance of public sector employees: The case of Morocco. *Future Business Journal*, 10(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00342-4>
- Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: Implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, 1518284. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1518284>
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail : validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *\*Revue européenne de psychologie appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65\*(4), 189-203.  
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Forest, J., et Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25 (5), 33–37.
- Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gillet, N., et Vallerand, R. J. (2016). Les effets de la motivation sur la performance sportive au regard de la théorie de l'autodétermination : Vers une approche intra-individuelle. *Psychologie Française*, 61 (3), 257-271. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2016.04.002>
- Gilles, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., et Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27 (4), 437-450. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9253-2>
- Grenier, S., Gagné, M., et O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833–1865. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hamdi, C., & Mokhtar, M. (2017). Le modèle de management public en Algérie dans un contexte de crise financière. *مجلة العلوم والتسيير الاقتصادية العلوم مجلة*, *Revue des Sciences économiques, de Gestion et Sciences commerciales* 10(18), 115-128.
- Hamidou, M. (2007). Culture et langue en Algérie : enjeux et dynamiques. *Synergies Algérie*, 4, 31–39.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. *John Wiley & Sons*.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Jumady, E., & Lilla, L. (2021). Antecedent and consequence the human resources management factors on civil servant performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 104–116. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>
- Kateb, K. (1998). La gestion statistique des populations dans l'empire colonial français. Le cas de l'Algérie, 1830-1960. *Histoire et mesure*, 77-111.
- Kateb, K. (2010). Les aléas de la démographie dans la démocratisation de l'enseignement en Algérie. *Revue Économie Management*, 10, 382–393.

- Kateb, K. (2010). Transition démographique en Algérie et marché du travail. *Méditerranée*, hiver 2009–2010, 72, 77–89.
- Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314. <https://doi.org/10.1177/1745691610369469>
- Labaronne, D., et Mustapha, M. (2010). Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Étude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Management & Avenir*, 37 (7), 34-52. <https://doi.org/10.3917/mav.037.0034>
- Lee, S. H., Chong, C. W., et Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2309705. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2309705>
- Lim, J.-Y., & Moon, K.-K. (2025). The public service motivation's impact on turnover intention in Korean public organizations: Do perceived organizational politics matter? *Behavioral Sciences*, 15(4), 474. <https://doi.org/10.3390/bs15040474>
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: The mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, 2022, 7919963. <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>
- Madani, B. O., & Benchikh, H. (2021). L'effet des différentes stratégies motivationnelles au travail sur la motivation intrinsèque de l'employé algérien. *Revue des Sciences administratives et financières*, 5 (2), 539–559. <https://doi.org/10.37644/1939-005-002-029>
- Madoui, A. (2015). Le chômage des jeunes en Algérie : entre insertion professionnelle difficile et désengagement social. *Revue des Sciences sociales*, 42, 95–112.
- Majadibah, A. (2025). Socio-historical observation of some aspects of system and value changes within the family and society in Algeria. *Es-Saoura Journal for Human and Social Studies*, 11(1), 482-496. <https://asjp.cerist.dz/en/article/272115>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Medani, F. Z., & Belkebir, K. M. (2021). L'impact du management par la qualité totale sur l'atteinte de l'excellence des ressources humaines dans l'entreprise : étude de cas d'Elsewedy Câbles à Aïn Defla. *Revue Agrégats des connaissances*, 7 (1 Bis), 238-241.

- Mezouaghi, M. (2006). Marché de travail et libéralisation de l'économie : la question de l'emploi informel en Algérie. *Cahiers du CREAD*, 75, 43–76.
- Mhanaoui, R., Haddad, S., et Chitti, R. (2022). Les obstacles de la pratique marketing dans les entreprises algériennes : Revue analytique, 1980-2020. *Revue algérienne de marketing*, 6 (1), 72-85.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management & Avenir*, (11), 29–42. <https://doi.org/10.3917/mav.011.0029>
- Mohammed, L., Djamel Torqui, G., et Ahmed, D. (2021). Plaidoyer pour une nouvelle culture managériale dans les entreprises algériennes. *Les cahiers du mecas*, 17 (2), 173-191.
- Omweri, F. S., et Siambe, F. (2024). The intersection of Maslow's theory and African public policy implementation: Insights and perspectives. *International Journal of Multidisciplinary Research Updates*, 8(1), 28-47. <https://doi.org/10.53430/ijmru.2024.8.1.0045>
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology*, 12 (12), 971-978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior (2e éd.). *Psychology Press*.
- Pouillon, F. (1990). Exotisme, modernisme, identité: la société algérienne en peinture. Kacem Basfao et Jean-Robert Henry. *Le Maghreb, l'Europe et la France, extrait de l'annuaire de l'Afrique du Nord*.
- Ryan, R. M., et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schönherr, L., & Thaler, J. (2024). Personality traits and public service motivation as psychological antecedents of managerial networking. *Public Management Review*, 26(10), 2701-2727.
- Seddik, Z. (2021). Leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises, étude de l'état de la société NAFTAL, centre d'asphalte, zone industrielle d'Ain Séfra l'Algérie. *EL-Manhel Économique* □□□□ □□□□□□ □□□□□□□□, 4(3), 641-658.
- Sharma, S., et Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 120, 102774.

- Sinitsyna, E., Anand, A., Dumazert, J. P., & Kazakov, S. (2023). The role of internal communication on employee outcomes: a review and direction. *FIIB Business Review*, 23197145231209643.
- Souki, H. (2018). Management de la ressource humaine stratégique: une gestion standard ou différenciée? Cas des entreprises du savoir. *Revue des Études économiques approfondies*, 3 (1), 61-80.
- Taïebi, K. (2017). La rémunération : Un facteur de motivation au travail dans l'entreprise algérienne. *Revue Organisation & Travail*, 6 (2), 124–149.
- Tang, H., an, S., Zhang, L., Xiao, Y., et Li, X. (2024). The antecedents and outcomes of public service motivation: A meta-analysis using the job demands–resources model. *Behavioral Sciences*, 14 (10), 861. <https://doi.org/10.3390/bs14100861>
- Taormina, R. J., et Gao, J. H. (2013). Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs. *The American Journal of Psychology*, 126(2), 155-177.
- Touati, L., & Benchikh, H. (2021). La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance. *مجلة والمالية الإدارية العلوم*, 5(1), 567-582.
- Tounes, A, et Assala, K. (2007). Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens. *Actes du 5e congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat* (Sherbrooke-Canada).
- VO, T. T. D., Tuliao, K. V., et Chen, C. - W (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Wan, Z., Zhang, L., Wang, L., & Zhang, F. (2024). Navigating autonomy: Unraveling the dual influence of job autonomy on workplace well-being in the gig economy. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1369495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1369495>
- Ward, C., Szabó, Á., & Ng Tseung-Wong, C. (2024). The Motivation to Integrate and Perceived Discrimination as Antecedents of Cultural Identity Styles. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*.
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13, 941161. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., et Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

