

Rubrique RECHERCHE ACTION

## RECONNAISSANCE DANS LE SECTEUR PUBLIC : QUELLES ATTENTES POUR LES DIRECTRICES ET DIRECTEURS RÉGIONAUX ?

Fadia Ben Hassen, Aix-Marseille Université, Karim Ben Kahla, École supérieure de commerce de Tunis et feu Robert Fouchet

### Résumé

Notre étude qualitative exploratoire se focalise sur les attentes en matière de reconnaissance des directrices et directeurs de l'administration régionale tunisienne. Les entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt-cinq décideurs mettent en exergue des attentes d'ordre individuel (estime, remerciements, encouragement, soutien), des attentes d'ordre organisationnel (carrière, équité salariale, environnement de travail, réalité du travail) et des attentes d'ordre public (satisfaction des usagers).

### Abstract

Our exploratory qualitative study focuses on the Tunisian directors of regional administration expectations in terms of recognition. The semi-structured interviews administered to twenty-five directors highlight individual expectations (esteem, thanks, encouragement, support), organizational expectations (career, pay equity, work environment, reality of work) and public order expectations (user satisfaction).

### Mots-clés

Attentes, reconnaissance, directrices, directeurs, administration régionale

### Keywords

Expectations, recognition, directors, regional administration

---

**Pour citer cet article** BEN HASSEN, F., BEN KAHLA, K. et FOUCHET, R. (2023). « Reconnaissance dans le secteur public : quelles attentes pour les directrices et directeurs régionaux », *Télescope*, vol. 20, n° 3, [https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index\\_des\\_numeros.enap#](https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap#)

---

Les différents changements qui se produisent dans le monde de travail ont beaucoup influencé la vie de l'employé au sein de l'organisation. Un besoin de recevoir une véritable reconnaissance est, désormais, de plus en plus important d'autant plus que l'employé s'investit et fournit des efforts considérables afin d'accomplir des missions de plus en plus complexes (Brun et Dugas, 2005).

La reconnaissance constitue l'une des principales préoccupations managériales en ressources humaines (Brillet *et al.*, 2013 ;

Brun et Dugas, 2005). Elle est désormais l'une des attentes les plus exprimées au travail. Les principales racines du débat contemporain sur la reconnaissance remontent à la réflexion philosophique hégélienne. Honneth (1992) montre que la reconnaissance est intersubjective et qu'elle revêt trois formes, qui sont : l'amour, le droit et la culture. L'amour implique la confiance en soi, le droit implique le respect de soi et la culture implique l'estime de soi.

Interroger le travail sous le prisme de la reconnaissance évolue en avançant dans le

temps (Bigi *et al.*, 2015). Elle se manifeste souvent en filigrane dans les analyses académiques sur le travail (Guéguen et Malochet, 2012). Malgré l'intérêt de plus en plus croissant pour la reconnaissance en science de gestion (Brun et Dugas, 2005 ; Roche 2014), elle reste toutefois un concept émergeant (Fall, 2015).

Dans le secteur public, peu d'études se sont focalisées sur la reconnaissance (Fortier, 2013 ; Brillet et Capdeville, 2017 ; Elougou Ndinga, 2020). Même si elle est présente dans certaines recherches, elle n'en était pas le sujet principal. Plusieurs auteurs la proposent comme une solution pour motiver les agents publics en la présentant comme une incitation non monétaire (Romzek, 1985 ; Dahmani, 2015) ou pour renforcer leur éthos public (Fortier, 2013). D'autres auteurs l'analysent également comme un moyen permettant d'assurer la satisfaction au travail des gestionnaires (Vigan et Giauque, 2018) et d'améliorer la performance publique (Simon *et al.*, 2015).

Ce n'est que récemment que les chercheurs se sont focalisés sur la spécificité des attentes de reconnaissance des agents publics (Brillet et Capdeville, 2017 ; Elougou Ndinga, 2020).

Dans notre recherche, le contexte joue un rôle très important. L'administration publique et particulièrement régionale se caractérise par un contexte spécifique, notamment, après les changements politiques et institutionnels qui ont eu lieu en Tunisie. Ce pays s'est caractérisé depuis longtemps par un système bureaucratique subordonné au parti politique unique. Le contexte politique du pays a connu différentes couleurs à l'issue de la révolution de 2011.

L'administration tunisienne d'aujourd'hui fait face, donc, à un véritable défi de modernisation qui appelle à un ajustement

de la GRH publique tout en proposant des solutions qui prennent en considération la particularité sociale et institutionnelle de la fonction publique post-révolution (Dahmani, 2015 ; Ben Hassine *et al.*, 2012).

Afin de mieux répondre aux besoins de ses régions, l'État mise sur la décentralisation et la déconcentration de ses activités afin de restreindre l'omniprésence de la capitale et d'assurer une certaine démocratie locale. Dans ce sens, les directeurs jouent un rôle très important dans le management public puisqu'ils sont considérés comme le relais des directives organisationnelles auprès de leurs collaborateurs. Notre étude s'intéresse plus particulièrement à la fonction publique au niveau régional, très touchée par les changements introduits par la révolution tunisienne. Nous nous focalisons sur les directeurs de l'administration régionale qui se trouvent en première ligne face à ces changements. Étant les représentants de leurs ministères dans les régions, leur motivation et leur engagement sont primordiaux afin d'assurer un service de qualité pour les usagers.

Nous visons à déterminer leurs attentes en matière de reconnaissance pour une meilleure adéquation des besoins de reconnaissance et le système de gestion de ressources humaines.

Nous commencerons tout d'abord par définir la reconnaissance et les attentes de reconnaissance au travail. Ensuite, nous allons exposer nos choix méthodologiques. Enfin, nous allons présenter et discuter nos résultats.

## **Reconnaissance au travail**

### **Définition**

La reconnaissance est une appréciation enracinée dans le don de soi et dans le lien d'appartenance. Il s'agit notamment d'une

admiration qui valorise les contributions individuelles (Fortier, 2013). La reconnaissance peut également être une pratique qui permet à l'organisation de valoriser ses employés et de les fidéliser. Elle « peut se pratiquer sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle ; elle peut se manifester de manière officielle ou non officielle ; elle peut s'octroyer sur une base individuelle ou collective ; elle peut s'accorder en privé ou en public ; elle peut être pécuniaire ou non pécuniaire ; enfin, elle peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou pécuniaire pour la personne qui la reçoit » (St-Onge *et al.*, 2005 : 92).

La reconnaissance au travail porte sur l'intégralité de l'individu. Elle représente « un vecteur par lequel chacun exprime ce qui le relie au travail » (Bigi *et al.*, 2015 : 281), traduisant ainsi le rapport subjectif liant l'individu à son travail. En effet, la demande de reconnaissance reflète l'attachement de l'individu à son travail, son engagement, ses savoir-faire et ainsi toutes les contingences soient-elles morales ou matérielles dans lesquelles se déroule le travail (Bigi *et al.*, 2015). Plusieurs critères peuvent marquer la valeur du travail tels que le travail accompli, les efforts investis ou encore la coopération et l'intégration. Les relations au travail sont très importantes du moment où il y a un échange d'idées, d'expériences et de compétences. C'est à travers ces relations que la reconnaissance prend forme. L'évolution dans les fonctions et les responsabilités qui s'exerce dans un « contexte social de plus en plus complexe avec des enjeux forts rend nécessaires la coopération et la construction d'une véritable culture commune » (Trosa et Bartoli, 2016 : 69).

La reconnaissance constitue un des éléments du sens du travail (Alter, 2010 ; Brun et Dugas, 2005 ; Fender *et al.*, 2011). Elle

participe à la création du sens au travail et l'influence considérablement. Les différentes formes de reconnaissance représentent des attentes participant à la formation de l'identité personnelle. Elles permettent à l'individu de se confirmer en tant qu'être autonome et individualisé dans son environnement socioculturel (Pierson, 2011).

La reconnaissance est intimement liée à la performance puisque « plus vaste est l'éventail des types d'interactions traduits au sein de l'organisation dans des pratiques de reconnaissance significatives, plus importantes seront la satisfaction des travailleurs et, indirectement, la performance de l'entreprise » (Brun et Dugas, 2005 : 84).

La diversité des formes et des sources de la reconnaissance permet d'identifier les deux dimensions familières de la reconnaissance, à savoir, la reconnaissance d'ordre matériel et la reconnaissance d'ordre immatériel (Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge *et al.*, 2005). Elle peut avoir une valeur symbolique, affective, concrète ou financière. Ancrée visiblement ou non dans les relations de travail, la reconnaissance se dévoile à travers les différents types d'interactions.

### *Les attentes de reconnaissance au travail*

La reconnaissance ne peut pas avoir lieu sans l'adéquation entre attentes et effets de reconnaissance. Elle dépend des efforts fournis pour l'obtenir et qui font preuve de sa valeur.

Le besoin de reconnaissance est traduit par les attentes recherchées au sein de l'environnement social (Honneth, 1992). Le fait d'identifier un besoin de reconnaissance insatisfait donne une idée sur les attentes de l'individu au travail et sur la manière d'y répondre (Huyard, 2017). Ces attentes

prennent forme dans la structure intersubjective de l'identité au fur et à mesure qu'elles érigent des exigences fondamentales pouvant ne pas correspondre aux effets de reconnaissance institutionnels (Honneth, 1992).

Chaque individu a besoin de sentir son utilité dans son organisation en considérant ses attentes et ses spécificités. Les employés expriment plusieurs attentes qui peuvent être de nature subjective tels que le besoin de formation, l'usage et accès aux informations et la stabilité d'emploi (Roche, 2021). L'individu évalue souvent ses attentes par rapport à la reconnaissance reçue. Le décalage peut acheminer à une insatisfaction ou démotivation de l'individu pouvant aller jusqu'à son départ de l'organisation (Brillet *et al.*, 2013).

### ***Attentes de reconnaissance dans le secteur public***

La demande de reconnaissance au travail des agents publics ne cesse d'augmenter (Brillet et Capdeville, 2017). En effet, elle influence leur comportement. Malgré ses obligations souvent lourdes (horaires décalés, mobilité, respect soigneux des règles, responsabilité) (Alter, 2011), le service public représente une source de respect et de reconnaissance (Brillet et Capdeville, 2017 ; Alter, 2011 ; Romzek, 1985).

Les attentes de reconnaissance ne se focalisent pas exclusivement sur des éléments matériels. Bien au contraire, les études sur la reconnaissance dans le secteur public mettent en avant l'importance des éléments immatériels, notamment, l'appréciation des usagers, l'utilité de la mission et l'intérêt général (Brillet et Capdeville, 2017 ; Elougou Ndinga, 2020). Les agents publics sont persuadés que, s'ils n'arrivent pas à satisfaire les exigences qualité, ils ne seront pas reconnus par les usagers de l'administration. La relation entretenue avec

ces derniers met en exergue l'attachement des agents à la reconnaissance qu'ils leur manifestent (Brillet et Capdeville, 2017). L'incapacité des agents publics de rendre un service de qualité constitue un manque de reconnaissance, puisque ce dernier donne un sens à leur travail. D'ailleurs, le fait de ne pas prendre en considération la spécificité du service public influence leur engagement. Les agents publics s'attendent à ce que leur travail invisible soit reconnu. En effet, l'invisibilité de l'action publique est une source de déficit de reconnaissance (Fortier, 2013). Le travail « réel » qui n'est pas reconnu par le système de gestion de carrière pousse les agents à se désengager (Brillet et Capdeville, 2017). Ils souhaitent être impliqués dans certains projets afin que leurs compétences soient reconnues (Brillet et Capdeville, 2017) et afin d'avoir une valeur ajoutée par rapport à la société (Elougou Ndinga, 2020). La relation avec les supérieurs hiérarchiques influence les attentes de la reconnaissance des agents publics. En effet, le *feed-back* de la hiérarchie, leur style de management et la nécessité de se sentir en confiance constituent notamment des besoins en matière de reconnaissance pour eux (Brillet et Capdeville, 2017 ; Elougou Ndinga, 2020).

Les agents réclament l'équité dans les rétributions qui renvoie au juste équilibre entre le travail fourni et les rémunérations (Elougou Ndinga, 2020). L'entrave à la mission de service public, les conditions de travail et la rigidité dans l'évolution au travail constituent de sources de non-reconnaissance (Brillet et Capdeville, 2017). Ce qui aboutit bien souvent à un désengagement des agents publics.

Ces études ont apporté un éclairage concernant les attentes de la reconnaissance dans le secteur public et ont identifié les principales attentes des agents publics. Elles ont mis en exergue,

notamment, la porosité au niveau de ses modes de reconnaissance (Fortier, 2013).

Ces études se sont intéressées à l'administration publique dans un contexte de réformes. Le contexte tunisien se caractérise par une spécificité postrévolutionnaire qui est en mesure d'influencer la perception de la reconnaissance de ses agents publics. C'est dans ce sens que notre étude a été réalisée.

## Méthodologie

Notre objectif est d'étudier les attentes en matière de reconnaissance dans le secteur public. Nous optons pour une étude qualitative exploratoire afin de comprendre ce mécanisme dans son contexte social (Dumez, 2016). Nous utilisons l'étude de cas simple et unique (Yin, 2003), à savoir, les directeurs de l'administration régionale.

Il s'agit de directeurs appartenant à la « catégorie A » de la fonction publique et qui dirigent des directions déconcentrées à caractère social (affaires sociales, affaires religieuses, éducation, formation professionnelle et de l'emploi) technique (commerce, finances, transport, justice) et transversal (équipement, développement régional). Ils représentent les différents ministères dans les régions de la Tunisie et partagent leurs activités avec plusieurs partenaires (notamment les élus, les gouverneurs, les autres directeurs régionaux et la société civile) et entretiennent des relations avec les différentes directions et les citoyens.

Cette étude a été effectuée entre 2017 et 2019. Nous avons administré vingt-cinq entretiens semi-directifs avec six directrices et dix-neuf directeurs sur quatre régions différentes de la Tunisie. Leur âge varie entre 42 et 61 ans et leurs années de service durent de 16 jusqu'à 33 ans.

La technique d'entretien semi-directif permet aux interviewés de s'exprimer avec liberté quant aux thématiques choisies (Blanchet et Gotman 1992). Un guide d'entretien a été élaboré et structuré en fonction de thèmes inspirés de la littérature et des recherches antérieures (formes de reconnaissance, sources, valorisation, intersubjectivité, relations, rétributions...). La durée moyenne de l'entretien est de 70 minutes.

Les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo10. Une fois retranscrites, elles ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique avec le paragraphe comme unité de codage (Miles et Huberman, 2003). Cette méthode d'analyse de données nous a permis de les interpréter d'une manière heuristique et contextualisée. Tout d'abord, nous avons procédé à une déconstruction du texte en unités de sens tout en accordant un code pour chacune. Nous avons procédé à la fusion des codes similaires désignant la même idée, en un code commun. Ensuite, nous avons regroupé les codes homologues sous une même thématique. Trois types d'attentes ressortent de l'analyse.

## Résultats

Nos résultats ont mis en exergue des différents types d'attentes de reconnaissance : des attentes liées à l'individu (à son estime et à sa psychologie), des attentes liées à l'organisation (procédures, environnement, relations...) et d'autres ayant une empreinte publique (relatif au service public). Ces attentes sont interdépendantes et proviennent de différentes sources (supérieurs hiérarchiques, collègues, équipe de travail, usagers, administration, société civile). Les directeurs interviewés mettent les attentes d'ordre public (reconnaissance des usagers) au cœur de leurs préoccupations.

En deuxième degré, on trouve la relation avec les supérieurs hiérarchiques et l'environnement de travail. En troisième degré, on trouve le déroulement de la carrière, l'équité salariale et la réalité du travail.

### *Des attentes d'ordre individuel*

#### **Relation avec la hiérarchie**

- **Attentes de remerciements et d'encouragement**

Cette attente de reconnaissance s'exprime beaucoup plus envers les supérieurs hiérarchiques des directeurs. Il s'agit particulièrement des attentes en matière de respect, d'encadrement et de remerciements : « un simple remerciement de la part de mon supérieur peut faire la différence » (DED) ; « le fait de prendre mes propos en considération, le fait de sentir que je fais part de la prise de décision, je me sens très valorisé » (DAST).

- **Attentes portant sur le soutien contre les conflits et les abus de pouvoir**

Les directeurs attendent de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils les protègent, qu'ils les soutiennent et qu'ils soient à leur côté en cas de problèmes ou de conflits avec les différents acteurs.

Dans certains cas, les directeurs sont amenés à faire beaucoup d'efforts quant à leurs interprétations des lois afin de satisfaire l'utilisateur dans le cadre légal. Ils dépassent ainsi l'image d'un simple exécutif légaliste qui applique la loi sans aucune vision ouverte pour les procédures et les textes législatifs. Le directeur a besoin d'être rassuré pour qu'il puisse donner la valeur ajoutée : « si mon chef hiérarchique ne m'assiste pas et ne me défend pas, je ne peux pas donner davantage » (DME). Ceci est remarquable notamment dans le contexte de post-révolution : « avant, les différentes

structures étaient gouvernées par un seul parti. Maintenant il y a beaucoup d'ambivalence politique ! » (DAR).

#### **Reconnaissance des compétences techniques**

Les directeurs s'attendent à ce qu'on valorise leurs compétences techniques. Cette estime peut se manifester à travers les échanges entretenus entre directeurs, collègues, élus et société civile. En effet, lorsque le directeur est toujours sollicité pour une consultation auprès de ses collègues ou des élus, ceci reflète l'estime des autres à son égard : « ils valorisent mes efforts lorsqu'ils me sollicitent souvent dans divers domaines ; s'il n'y a pas une valeur ajoutée, personne ne va demander mon avis » (DDN).

### *Attentes d'ordre organisationnel*

#### **Environnement de travail**

L'environnement de travail influence les attentes de reconnaissance chez les directeurs. S'il est peu propice, il augmente le besoin de la reconnaissance chez certains directeurs. Le fait de réussir à faire face aux changements contextuels et d'arriver à gérer convenablement malgré les conditions qui ont marqué cette période post-révolutionnaire est un exploit en lui-même pour eux. Les directeurs se plaignent de ne pas disposer de moyens nécessaires pour accomplir au mieux leurs missions « notre administration n'est pas bien équipée ! » (DARA). Cette marginalisation peut être notamment cognitive : « on était une minorité à réussir cette spécialité. En revanche, on n'a pas eu des formations afin de développer nos compétences » (DFEA).

L'environnement de travail regroupe aussi les relations entretenues entre les directeurs et leurs partenaires d'activité. La fluidité de la coopération avec eux facilite la mission des directeurs et impacte positivement leur environnement de travail :

« malgré les contraintes financières, on travaille avec les moyens de bord dont on dispose. La volonté de la société civile de nous aider à travers des actions communes afin de promouvoir la région m'incite à donner beaucoup plus de moi-même, car ils reconnaissent tout simplement mes efforts » (DTN).

### **Attentes de reconnaissance de la réalité de travail**

Le travail des directeurs ne se limite pas aux tâches prescrites. Ces derniers fournissent beaucoup d'efforts afin de mener à bien leurs missions. Leur quotidien est jonché de stress et de pressions. Le contact direct avec les citoyens est désormais stressant pour certains directeurs. Le contexte sociopolitique a une répercussion sur le comportement de l'utilisateur ce qui a fait du contact direct avec lui une source de stress et d'anxiété : « la relation avec les citoyens est devenue de plus en plus difficile et stressante après la révolution ! » (DEM) ; « le caractère des citoyens diffère, mais tout le monde doit respecter la loi, on est là pour les accueillir et leur rendre service... Il y a des rappels à l'ordre s'il est nécessaire » (DASN).

### **Déroulement de carrière**

Les directeurs s'attendent à ce qu'ils aient une carrière à la hauteur de leurs attentes. Certaines procédures bureaucratiques sont considérées comme contraignantes pour eux : « Avant, il n'y avait pas d'organigramme étendu dans ma direction, donc je ne pouvais pas être promu. J'ai attendu des années pour avoir cette promotion » (DTN). En effet, la rigidité des procédures limite les possibilités de promotion et les opportunités de développement de carrière. Malgré la stabilité d'emploi garantie par la fonction publique, certains directeurs se plaignent de ne pas avoir leurs promotions à temps.

D'autres s'attendent à être nommés dans d'autres postes et évoluer dans leur carrière.

### **Attentes en matière d'équité salariale**

Même si les directeurs n'expriment pas des attentes en matière de reconnaissance financière, ils s'attendent à ce qu'ils soient traités tous à pied d'égalité en termes d'équité salariale. Les directeurs se comparent à leurs collègues qui appartiennent à d'autres ministères et qui ont beaucoup plus d'avantages financiers. Cette comparaison avec les autres génère chez eux un sentiment d'injustice : « Qu'est-ce qu'ils font de plus ? On est tous assermentés à servir notre pays. Pourquoi touchent-ils plus que nous ? » (DCA). Même les directeurs qui appartiennent à des ministères accordant des indemnités ne sont pas satisfaits par cette prime, car elle est accordée de manière systématique (pour tout le monde). Selon eux, il ne s'agit pas de primes d'excellence comme le montre ce verbatim « on a des indemnités spécifiques pour notre secteur, mais elles s'accordent à tout le monde de la même façon » (DFA).

### ***Attentes d'ordre public***

#### **La satisfaction des usagers**

La satisfaction des usagers suppose une compétence technique relative au domaine d'activité de la direction, mais aussi l'habileté de convaincre, le charisme, le sens de l'écoute, la patience et la sincérité de la part du directeur, notamment dans les administrations à caractère social : « tout ce qui est social dépend du comportement du responsable avec l'utilisateur. Je reçois tous les demandeurs du service et ça me fait énormément plaisir » (DEFA). Satisfaire les citoyens procure une satisfaction personnelle et un plaisir énorme pour les directeurs : « je m'investis avec beaucoup de plaisir et de passion » (DARA) ; « je parle avec eux, je peux trouver des personnes

respectueuses ou bien le contraire, mais ils arrivent parce qu'ils ont des problèmes que je dois résoudre » (DASN). Les directeurs s'investissent dans leur travail et s'attendent à ce que les usagers soient satisfaits, ce qui représente pour eux le cœur de leur mission.

## Discussion

Cette étude contribue à l'amélioration de la compréhension des attentes en matière de reconnaissance. Il s'agit d'une continuité de travaux antérieurs qui se sont focalisés sur la perception de la reconnaissance dans le secteur public.

En premier lieu, nos résultats montrent que les attentes de reconnaissance des directeurs prennent plusieurs formes. Elles peuvent être morales (soutien et protection contre les abus de pouvoir), symboliques (remerciements, être une référence dans son domaine), relationnelles ou financières (équité salariale). Elles peuvent avoir notamment des empreintes individuelles, organisationnelles ou publiques. Dans ce sens, notre étude confirme le caractère multidimensionnel des attentes de reconnaissance. Elle dépasse le caractère financier pour couvrir d'autres dimensions comme les relations entre les différentes parties prenantes ainsi que l'environnement de travail (Brillet *et al.*, 2013 ; Roche, 2014 ; Elougou Ndinga, 2020).

En deuxième lieu, notre étude a mis en exergue le caractère spécifique des attentes des agents publics tunisiens. En effet, la satisfaction des usagers a été considérée comme une attente cruciale par les directeurs puisque la majorité d'entre eux a insisté sur son importance. Ces derniers considèrent la satisfaction des usagers comme étant la finalité du service public. Dès lors, elle se trouve au cœur de leur préoccupation. Elle consolide leur envie de contribuer à l'intérêt commun et

développe par conséquent leurs valeurs motivationnelles du patriotisme et de la solidarité (Dahmani, 2015). Travailler dans l'administration publique c'est servir la patrie, servir les usagers, être utile pour le bien commun et donner sans calculer (Wilson, 1995 ; Dahmani, 2015). Dès lors, il est évident que l'appréciation des usagers soit une attente des directeurs (Elougou Ndinga, 2020). En revanche, notre étude a souligné l'importance de cette attente par rapport aux directeurs, notamment, ceux des administrations à caractère social. Ces derniers proposent des services de face-à-face aux usagers ce qui renforce leurs liens avec eux. Dès lors, ils sont beaucoup plus sensibles à ce type de reconnaissance que les autres directeurs des administrations transversales et techniques.

Cette recherche a également souligné l'empreinte du contexte de post-révolution sur l'environnement de travail et sur les relations des directeurs avec leurs supérieurs hiérarchiques et par conséquent sur leur perception de la reconnaissance. Il s'agit d'un résultat spécifique à notre étude. En effet, ces derniers n'avaient pas l'habitude d'avoir plusieurs partis politiques avant la révolution. Dès lors, le rapport politico-administratif nourrit leur sentiment de non-protection face aux conflits d'intérêts. Ce qui influence leur perception de la reconnaissance.

Bien que la relation avec les supérieurs hiérarchiques représente une attente de reconnaissance dans les différentes études concernant le secteur privé (Brun et Dugas, 2005 ; Fall, 2015) ou public (Brillet et Capdevielle, 2017 ; Elougou Ndinga, 2020), notre étude a mis l'accent sur l'empreinte du contexte de post-révolution dans cette relation. Dans ce sens, nous pouvons affirmer que dans un environnement de changement, notamment, de post-révolution, le besoin de reconnaissance

s'amplifie. Ce besoin s'avère crucial afin de dépasser les contraintes relatives au changement. D'ailleurs, la reconnaissance constitue une grille d'analyse des mutations contemporaines du monde de travail (Guéguen et Malochet, 2012).

D'autre part, les directeurs souhaitent travailler dans une ambiance favorable se caractérisant par des relations soudées et par une coopération fluide avec les différents acteurs. En effet, les conditions de travail constituent l'une des attentes des managers (Elougou Ndinga, 2020). Ces attentes peuvent se traduire notamment par des comportements vertueux de l'équipe de travail. Ce qui rend l'environnement de travail serein et stable.

En outre, certains directeurs perçoivent une rigidité dans leur évolution de carrière. Ce résultat confirme le fait que les procédures bureaucratiques peuvent être une source de déni de reconnaissance (Fortier, 2013 ; Brillet et Capdevielle, 2017). La bureaucratie est conçue pour renforcer l'objectivité et la neutralité de même que l'uniformité dans la gestion des personnels (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). Elle consolide ainsi l'avancement à l'ancienneté. Néanmoins, ses règles de fonctionnement sont rigides et ne sont pas suffisantes pour reconnaître les efforts des directeurs. Ils s'attendent aussi à ce qu'ils soient dans des postes clés qui leur procurent de la fierté et du pouvoir. Les cadres du secteur public sont motivés par la quête du pouvoir (Codo et Soparnot, 2014). Le fonctionnaire public se caractérise par une image élitiste et valorisante dans la mentalité des Tunisiens (Dahmani, 2015). Ce qui constitue, pour certains d'entre eux, la raison pour laquelle ils ont voulu intégrer la fonction publique.

Enfin, notre étude a identifié l'équité salariale comme une attente de reconnaissance. Ce sentiment est manifesté lorsque l'individu fait le bilan de sa

contribution et les bénéfices qu'il en tire (Bigi et al, 2015). Dans ce sens, notre étude met l'accent sur la justice perçue et sa relation avec la reconnaissance (Brillet et al., 2013 ; Elougou Ndinga, 2020). En revanche, elle confirme qu'une grande partie de ce qui est considéré généralement comme une motivation économique ou un désir matériel est, en fait, un désir « thymotique » (qui vient de l'identité, de l'âme) de reconnaissance de la dignité (Fukuyama, 2018). En effet, les directeurs ne visent pas la reconnaissance financière autant qu'ils aspirent la reconnaissance de leur singularité. Les salaires ne rémunèrent pas uniquement en argent, mais aussi en statut social. Ils permettent de distinguer (Alter, 2002).

### **Conclusion et implications managériales**

La reconnaissance constitue l'une des pratiques les plus importantes dans le monde du travail.

L'originalité de cette étude réside dans son contexte, à savoir l'administration publique régionale tunisienne de post-révolution. L'exploration de ce contexte a dévoilé les attentes des directeurs en matière de soutien, d'encouragement et de protection contre les tensions politiques, les abus de pouvoir ainsi que les conflits d'intérêts des différents acteurs qui peuvent intervenir dans leurs activités. Ces attentes identifiées peuvent être utilisées afin de combler les besoins de reconnaissance. Dans ce sens, nous insistons sur la nécessité d'instaurer un climat de confiance dans l'administration avec et entre ses fonctionnaires qui se nourrit particulièrement de sa neutralité vis-à-vis des partis politiques.

Notre étude a mis en relief d'autres attentes de reconnaissance relatives au déroulement de la carrière. Les directeurs sont persuadés que les des procédures

bureaucratiques ralentissent leur développement de carrière. À la lumière des nouvelles exigences de modernisation de l'administration publique post-révolution, nous proposons de mettre en place des systèmes de gestion de ressources humaines plus adaptés aux besoins de reconnaissance. Ces systèmes doivent combiner aussi bien la reconnaissance matérielle qu'immatérielle (encouragement, remerciement, soutien) qui rime avec leurs attentes. L'administration peut s'inspirer des outils du secteur privé tel que le système de primes individuelles ou de performance afin de valoriser les résultats et les efforts de ses fonctionnaires. Ceci permettra de réduire le sentiment d'iniquité salariale.

En outre, nous proposons de développer un système de communication interne formel et informel qui favoriserait les échanges entre les différents corps de l'administration, notamment les directeurs et leurs supérieurs hiérarchiques, afin d'explorer les attentes implicites de reconnaissance d'une part et de mettre en exergue les efforts invisibles et la réalité de travail des directeurs d'autre part.

### Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, notre étude n'est pas exempte de certaines limites. En effet, les entretiens ont été menés en dialecte tunisien. La traduction en langue française ne permet pas de retrouver tout le sens de ce qui est dit. Certains mots et certaines notions sont fortement liés au contexte culturel tunisien. Nous avons essayé de rapprocher au maximum le sens de ce qui a été dit par les directeurs.

Une deuxième limite réside dans la difficulté de faire des entretiens avec des directeurs des administrations des régions du sud et du centre de la Tunisie. Ces

difficultés sont relatives à des contraintes de disponibilité et de logistique.

### Des pistes de recherche

Dans notre recherche, nous avons traité les attentes de reconnaissance des directeurs régionaux. Nous pouvons, notamment, élargir nos travaux en traitant en profondeur les formes de reconnaissance et de non-reconnaissance perçues par les directeurs régionaux et manifestées par les différents acteurs qui partagent leurs activités.

Cette étude s'est focalisée sur les directeurs régionaux qui appartiennent à la « catégorie A » de la fonction publique. Nous souhaitons continuer nos travaux autour d'autres catégories qui contribuent à la performance publique. Une étude multicas serait intéressante afin de faire une comparaison entre les différents corps de l'administration régionale.

### Biographies

**Fadia Ben Hassen** est docteure en sciences de gestion. Elle a obtenu son doctorat en sciences de gestion de l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises (Université de la Manouba, Tunisie) et de l'Institut de management public et gouvernance territoriale (Aix-Marseille Université, France) en décembre 2019. Elle est diplômée d'un master de recherche en management, de l'Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises (Université de la Manouba, Tunisie) en 2015. Elle est actuellement attachée temporaire d'enseignement et de recherche à Aix-Marseille Université.

**Karim Ben Kahla** est professeur des universités en sciences de gestion à l'École supérieure de commerce de Tunis (Tunisie). Il a obtenu son doctorat en

sciences de gestion de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne, spécialité théories des organisations, en 1996. Il a ensuite obtenu son habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion (HDR) de l'Institut supérieur de gestion de Tunis (Tunisie) en 2002. Ses travaux de recherche portent sur la gouvernance, l'évaluation des politiques publiques, le capital humain, le changement institutionnel et organisationnel, la RSE, les stratégies de développement et l'épistémologie des sciences.

Feu **Robert Fouchet** était professeur émérite des universités en sciences de gestion et fondateur de l'IMPGT (Aix-en-Provence, France). Il a obtenu son doctorat en sciences de gestion en septembre 1978. Il a ensuite obtenu son habilitation à diriger des recherches en management public en février 2000. Ses questionnements et investigations portaient sur le leadership, la performance publique, les stratégies territoriales, l'espace Euro MENA et le Management de la culture. Le Professeur Robert Fouchet nous a quittés le 28 avril 2022.

## Références bibliographiques

ALTER, N. (2011). « Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 211, p. 47-61.

ALTER, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte.

ALTER, N. (2002). « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, vol. 20, n° 2, p. 263-285.

BEN HASSINE, A., O. ZERIBI et S. BAOUAB (2012). « Un profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens », *Management international*, vol. 16, n° 3, p. 50-63.

BLANCHET A. et A. Gotman (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan.

BIGI, M. *et al.* (2015). *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle : des salariés en quête de reconnaissance*, Paris, Robert Laffont.

BRILLET, F., P. COUTELLE et A. HULIN (2013). « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 3, n° 89, p. 3-18.

BRILLET, F. et M. CAPDEVIELLE (2017). « La fonction publique territoriale face aux attentes de ses agents en matière de reconnaissance », *Recherches en sciences de gestion*, vol. 120, p. 143-166.

BRUN, J.-P. et N. DUGAS (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 79-88.

CODO, S. et R. SOPARNOT (2014). « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en sciences de gestion*, vol. 3, n° 102, p. 173-191.

DAHMANI, A. (2015). « La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution. Vers un contrat psychologique renouvelé ? », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 251, p. 131-147.

DUMEZ, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.

EGGRICKX, A. & MAZARS-CHAPELON, A. (2012). « Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 223, p. 59-73.

ELOUGOU NDINGA, M. N. (2020). « Les attentes de reconnaissance dans l'administration publique », *Revue internationale des sciences de gestion*, vol. 3, n° 3, p. 686-709.

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*, vol. 65, n° 4, p. 189-203.

FENDER, R. *et al.* (2011). « Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail », *Projectics / Projectique*, vol. 2-3, n°s 8-9, p. 51-65.

FORTIER, I. (2013). « Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses

critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public », *@GRH*, vol. 4, n° 9, p. 157-198.

FUKUYAMA, F. (2018). *Identity: The demand for dignity and the politics of resentment*, New York, Farrar, Straus and Giroux.

GUEGUEN, H. et G. MALOCHET (2012). *Les théories de la reconnaissance*, Paris, La Découverte.

HONNETH, A. (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Les éditions du Cerf.

Huyard, C. (2017). *Comment reconnaître autrui ?* Paris, Les Éditions de la MSH.

KERNAGHAN, K. (2001). « An honour to be coveted: Pride, recognition and public service », *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada*, vol. 44, n° 1, p. 67-83.

MILES, M. B. et A.-M. HUBERMAN (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

PIERSON, F. (2011). « Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrance au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *M@n@gement*, vol. 14, n° 5, p. 352-370.

ROCHE, A. (2014), « La recherche-intervention comme révélatrice des dimensions des pratiques de reconnaissance dans les organisations », *@GRH*, vol. 13, n° 4, p. 11-42.

ROCHE, A. (2021). « Quelles pratiques de reconnaissance au travail entre les mains des managers ? Comprendre les attentes et variables affectant les perceptions des collaborateurs », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° XXVI, p. 51-79.

ROMZEK, B. S. (1985). « The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement », *Public Administration Review*, vol. 45, n° 2, p. 282-291.

ROUSSEL, P. et F. WACHEUX (2005). *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

ST-ONGE, S. *et al.* (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 89-101.

SIMON, A., A. FALL et D. CARASSUS (2015). « La construction d'un baromètre pour mesurer la "performance RH" en milieu public : une application dans le contexte local », *Gestion et management public*, vol. 3, n° 3, p. 5-31.

TROSA, S. et A. BARTOLI (2016). *Les paradoxes du management par le sens*. Presses de l'EHESP.

VIGAN, F. A. et D. GIAUQUE (2018). « Job satisfaction in African public administrations: A systematic review », *International Review of Administrative Sciences*, vol. 84, n° 3, p. 596-610.

WILSON, P. A. (1995). « The Effects of Politics and Power on the Organizational Commitment of Federal Executives », *Journal of Management*, vol. 21, n° 1, p. 101-118.

YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.