


Quiet Quitting, encroûtement et modernisation du secteur public : enseignements des expériences Internationales et Implications pour l'Algérie

Quiet Quitting and professional stagnation in public sector reforms: international insights and implications for Algeria

BELHOUCAT Assia^{1*}

¹ Ecole supérieure des sciences de gestion ESSG Annaba (Algérie) ,
Laboratoire LARIEF, belhouchat.assia@essg-annaba.dz

Réception: 06/10/2025

Acceptation: 17/11/2025

Publication : 27/12/2025

Résumé:

Cet article examine comment le quiet quitting et l'encroûtement professionnel freinent les réformes de modernisation dans le secteur public, en particulier la digitalisation. À partir d'une revue critique de la littérature et de trois études de cas internationales (France, Estonie, Royaume-Uni), il met en évidence les freins organisationnels, psychologiques et institutionnels qui limitent l'engagement des agents. L'approche comparative permet d'identifier des leviers managériaux pertinents pour l'Algérie, notamment la reconnaissance, la formation continue et la valorisation des parcours. Les résultats soulignent que la réussite des réformes publiques dépend autant des technologies que de l'implication réelle du capital humain.

Mots clés : désengagement professionnel; encroûtement professionnel; modernisation; quiet quitting; secteur public

Classification JEL: H83; M12; M54.

Abstract:

This article examines how quiet quitting and professional stagnation (encroûtement) hinder public sector modernization, particularly digital transformation efforts. Based on a critical literature review and three international case studies (France, Estonia, and the United Kingdom), the study identifies organizational, psychological, and institutional obstacles that limit employee engagement. The comparative approach highlights managerial levers relevant to Algeria, including recognition, continuous training, and career development. The findings show that the success of public sector reforms depends not only on technological innovation but also on the active involvement and commitment of human capital.

Keywords: modernization; professional stagnation; Professional disengagement; quiet quitting; public sector.

JEL Classification: H83; M12; M54.

Introduction

Aujourd'hui, la transformation numérique apparaît comme une exigence pour les administrations publiques, afin d'accroître leur efficacité, de renforcer la transparence et d'améliorer la qualité des services fournis aux citoyens. En Algérie, cette tendance se matérialise concrètement à travers la Stratégie nationale de transformation numérique 2025-2030 (SNTN), adoptée comme référentiel national. Parmi ses objectifs figurent la numérisation complète des démarches administratives, la généralisation des services publics numérisés, la simplification des procédures et la réduction de l'usage du papier, dans le cadre de plus de 500 projets planifiés pour la période 2025-2026 (Haut-Commissariat, 2024).

En Algérie, plusieurs initiatives récentes, cadrées par une volonté politique et un arsenal juridique en faveur de la modernisation, témoignent de cette dynamique. Le décret exécutif n° 20-363 du 5 décembre 2020 a posé les bases de la dématérialisation des procédures administratives, inscrivant le principe du « zéro papier » dans la gestion publique. De son côté, le décret exécutif n° 20-69 du 21 mars 2020, adopté dans le contexte de la crise sanitaire, a ouvert la voie à l'organisation du télétravail au sein des administrations, introduisant une innovation majeure dans la culture organisationnelle publique. Ces textes constituent le socle légal qui a permis le déploiement de plateformes d'état civil numérique, la numérisation du système fiscal, ainsi que le portail e-services (DGI, 2023; joradp, 2020; mars, 2020).

Cependant, la réussite de ces réformes dépend fortement de l'engagement du capital humain, en particulier des agents publics qui constituent le pilier opérationnel du changement. Or, les administrations font face à des dynamiques complexes de désengagement professionnel. Deux phénomènes retiennent particulièrement l'attention : le *quiet quitting*, défini comme un retrait psychologique et comportemental sans démission formelle, et l'*encroûtement professionnel*, qui traduit un immobilisme lié à la stabilité statutaire et à la routine organisationnelle (Emmanuel Abord De Chatillon, 2015, p. 53; Gallup, 2022). Ces comportements peuvent constituer des freins majeurs à la modernisation, en réduisant la réceptivité des agents aux innovations technologiques et en limitant la performance des services publics.

La littérature internationale souligne que la transformation numérique des institutions publiques est souvent confrontée à des résistances internes, liées à la culture administrative, à la faible reconnaissance professionnelle et à l'absence de perspectives d'évolution (OCDE, 2023; PNUD, 2022). Dans le contexte algérien, malgré une volonté affirmée de moderniser l'administration et de renforcer l'efficacité managériale, les phénomènes de

désengagement demeurent peu étudiés, notamment dans leur articulation avec les réformes numériques.

Dès lors, une question centrale se pose : ***Comment les phénomènes de quiet quitting et d'encroûtement professionnel influencent-ils les processus de modernisation du secteur public à l'international, et quelles implications peut-on en tirer pour le contexte algérien ?***

Afin de mieux cerner cette problématique, notre recherche s'articule autour de quatre interrogations principales. La première porte sur les manifestations du quiet quitting dans le secteur public, en tant que forme contemporaine de désengagement silencieux. La deuxième s'intéresse à l'encroûtement professionnel, compris comme une dynamique d'immobilisme liée à la stabilité statutaire et à la routine organisationnelle. La troisième question interroge l'impact de ces deux phénomènes sur la réussite des réformes de modernisation, notamment la digitalisation et la politique du « zéro papier ». Enfin, la quatrième vise à examiner les enseignements tirés des expériences internationales, afin de dégager des recommandations managériales adaptées au secteur public algérien.

- Quelles sont les manifestations du quiet quitting dans le secteur public ?
- Comment l'encroûtement professionnel se traduit-il chez les agents publics ?
- En quoi ces deux phénomènes influencent-ils la réussite des réformes de modernisation (zéro papier, digitalisation, innovation) ?
- Quelles leçons peut-on tirer des expériences internationales pour formuler des recommandations adaptées au secteur public algérien ?

Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette recherche est d'analyser l'influence du *quiet quitting* et de l'encroûtement professionnel sur la réussite des réformes de modernisation dans le secteur public algérien. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les formes et causes de désengagement professionnel au sein des administrations publiques, d'examiner les liens entre encroûtement, retrait silencieux et résistance au changement, ainsi que d'évaluer l'impact de ces dynamiques sur la mise en œuvre des projets de modernisation tels que la digitalisation et la politique du « zéro papier ». Enfin, l'étude vise à proposer des recommandations managériales adaptées, inspirées d'expériences internationales, afin de renforcer l'engagement et l'implication des agents publics algériens dans les réformes en cours.

L'importance de la recherche :

Cette recherche est importante à la fois sur le plan scientifique et pratique. Elle contribue à enrichir la littérature en management public en analysant deux phénomènes encore peu étudiés : le quiet quitting et l'encroûtement professionnel. Elle confronte les expériences internationales aux réalités du secteur public algérien et met en évidence leurs impacts sur la réussite des réformes de modernisation. Enfin, elle propose des recommandations managériales concrètes pour renforcer l'engagement des agents et soutenir la transition numérique dans les administrations.

Méthodologie de la recherche

Cette recherche repose sur une approche qualitative, fondée sur une revue narrative et critique de la littérature. Contrairement aux revues systématiques, elle adopte une démarche sélective et analytique, visant à mettre en perspective les travaux théoriques et empiriques sur le désengagement professionnel dans le secteur public.

Les sources exploitées proviennent principalement d'articles académiques, d'enquêtes internationales (Gallup, Eurofound, IFOP), ainsi que de rapports institutionnels récents publiés entre 2015 et 2024 (Banque mondiale, 2020; PNUD, 2022; OCDE, 2025).

Ce choix chronologique permet de couvrir à la fois l'émergence récente du concept de *quiet quitting* depuis 2022 et les recherches antérieures sur l'encroûtement professionnel et la résistance au changement dans les administrations publiques. Le processus d'analyse a été conduit en trois étapes :

- Identification des concepts clés : repérage des notions de quiet quitting, encroûtement et résistance au changement dans la littérature académique et institutionnelle ;
- Comparaison internationale : étude de cas sur trois pays (France, Estonie, Royaume-Uni) ayant expérimenté des réformes numériques du secteur public, afin de dégager des points communs et des divergences ;
- Lecture critique croisée : mise en relation des résultats pour formuler des recommandations concrètes, adaptées au contexte du secteur public algérien.

Afin d'approfondir cette problématique, il est nécessaire d'examiner d'abord les travaux existants sur le désengagement professionnel et ses formes associées. La section suivante propose ainsi une revue de la littérature permettant de situer les concepts et leurs apports.

Revue de littérature

La littérature sur l'engagement et le désengagement professionnel a connu un développement important au cours des dernières décennies. Kahn,

1990 fut l'un des premiers à définir l'engagement comme un investissement psychologique dans le rôle de travail, montrant que son absence se traduit par des comportements de retrait. Cette approche a été approfondie par Adams, 1965 avec la théorie de l'équité, qui met en évidence l'impact des perceptions d'injustice sur le désengagement, et par Herzberg en 1966 qui distingue entre facteurs d'hygiène et facteurs motivationnels, suggérant que l'absence de reconnaissance et d'opportunités d'évolution conduit à un retrait progressif malgré la stabilité statutaire Taylor, 1969. Dans la même lignée, la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan, 2000 souligne que la non-satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance réduit la motivation intrinsèque, favorisant ainsi des comportements de quiet quitting.

Sur le plan empirique, Saks, 2006 a proposé une première échelle de mesure du désengagement, confirmant que l'accompagnement de reconnaissance et de ressources organisationnelles constitue un déterminant central du retrait. Plus récemment, les enquêtes (Gallup, 2022; Gallup, 2023) ont montré l'ampleur mondiale du phénomène : près de 59 % des travailleurs adopteraient une posture de quiet quitting, générant des pertes économiques considérables et mettant en danger la performance organisationnelle. Pour affiner l'analyse, par la suite d'autres chercheurs ont développé et validé la *Quiet Quitting Scale (QQS)*, qui permet de mesurer le détachement, l'absence d'initiative et le manque de motivation, apportant ainsi un outil méthodologique précieux ces derniers.

De manière complémentaire, Yıldız, 2023 met en évidence que le quiet quitting est souvent lié au manque de reconnaissance, à la surcharge de travail et à un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce phénomène entraîne une baisse de productivité et un climat social fragilisé, ce qui souligne l'importance de leviers comme le feedback managérial, la flexibilité et le soutien à la santé mentale (Yıldız, 2023, p. 3181).

Plus récemment, Ochis, 2024 a mobilisé le modèle EVLN (*exit, voice, loyalty, neglect*) pour étudier le cycle de vie de l'engagement chez la Génération Z. Son analyse montre que les comportements de quiet quitting émergent souvent dès les premiers mois d'intégration professionnelle, en particulier lorsque l'accompagnement et la reconnaissance managériale font défaut. Cette approche met en évidence la dimension temporelle du désengagement, qui ne résulte pas seulement de facteurs structurels mais aussi d'une trajectoire progressive d'adaptation (Ochis, 2024, p. 83).

Dans les pays du Maghreb, plusieurs études ont mis en évidence des dynamiques organisationnelles similaires à l'encroûtement professionnel. Par exemple, une recherche sur les directeurs des administrations régionales

tunisiennes a révélé que la routine administrative, le manque de reconnaissance et l'absence d'opportunités contribuent à une inertie organisationnelle, souvent assimilée à l'encroûtement (Fadia Ben Hassen, 2025).

De manière complémentaire, une analyse de l'administration publique marocaine a souligné que les rigidités hiérarchiques et la résistance au changement freinent l'efficacité des réformes, notamment dans le contexte de la transformation numérique (Mortaji & Charef, 2025).

Ces observations trouvent un écho dans les analyses internationales : l'OCDE (2023) met en avant les difficultés d'engagement des agents publics lors des transitions numériques, tandis que le Programme des Nations unies pour le développement (2022) insiste sur l'inertie culturelle comme frein à la modernisation dans les pays en développement. La Banque mondiale (2020), quant à elle, a montré que dans la région MENA, la digitalisation de l'enseignement supérieur ne peut réussir sans un engagement actif du personnel administratif et académique.

Dans ce contexte, l'Algérie se trouve confrontée à une double problématique. D'une part, la stabilité statutaire et la faible mobilité favorisent l'encroûtement, tandis que d'autre part, la montée du quiet quitting menace la réussite des programmes de digitalisation et de modernisation de la fonction publique. L'examen critique des travaux existants suggère que l'étude conjointe de ces deux phénomènes demeure lacunaire, particulièrement dans le secteur public algérien, où les résistances organisationnelles risquent de compromettre les ambitions de transformation numérique.

Pour mieux comprendre les mécanismes du quiet quitting et de l'encroûtement professionnel, il est nécessaire d'examiner d'abord les principales approches théoriques mobilisées dans la littérature. La section suivante propose ainsi un cadre conceptuel permettant de structurer l'analyse.

1- Cadre théorique

1-1 Désengagement professionnel et formes associées

Le désengagement professionnel correspond à une diminution progressive de l'implication émotionnelle, cognitive et comportementale d'un individu envers son travail Kahn, 1990. Dans la littérature, il est considéré comme un facteur critique de perte de performance organisationnelle et de détérioration du climat social. Dans le secteur public, ce phénomène est particulièrement préoccupant, car la stabilité statutaire et la faible mobilité des carrières réduisent la pression concurrentielle qui, dans le secteur privé, joue souvent un rôle de stimulation.

Trois formes principales sont recensées : le désengagement actif, qui s'exprime par la résistance ouverte et la contestation ; le désengagement

passif, qui se traduit par l'indifférence et le retrait progressif ; et le désengagement silencieux (*quiet quitting*), où l'employé se limite strictement aux tâches prévues par son contrat sans effort supplémentaire (Gallup, 2022). L'encroûtement professionnel peut être considéré comme une quatrième modalité, plus structurelle, liée à l'inertie institutionnelle et à la routine organisationnelle (Emmanuel Abord De Chatillon, 2015, p. 67).

La littérature distingue plusieurs formes de désengagement professionnel, qui se différencient par leurs manifestations et leurs impacts sur les dynamiques organisationnelles. Afin de clarifier ces distinctions, le tableau suivant propose une typologie synthétique des principales formes identifiées dans la recherche, en mettant en évidence leurs caractéristiques et leurs conséquences pour les institutions publiques.

Tableau numéro (01): Typologie du désengagement professionnel

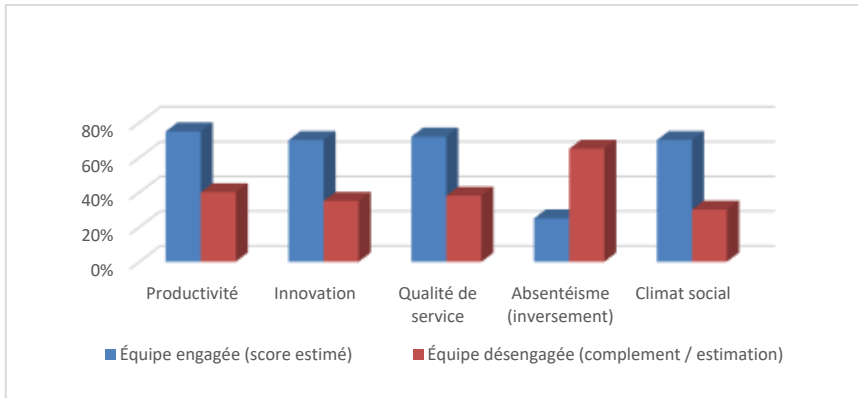
Forme de désengagement	Définition	Manifestations	Conséquences organisationnelles
Actif	Opposition ouverte	Résistance, protestation	Climat social tendu
Passif	Indifférence, retrait	Faible initiative, absentéisme	Baisse de productivité
Quiet quitting	Retrait silencieux volontaire	Limitation aux tâches minimales	Perte d'innovation, coûts cachés
Encroûtement	Immobilisme lié au statut	Stagnation, routine, faible mobilité	Inertie organisationnelle, résistance au changement

Source : fait par l'auteure depuis (Kahn, 1990), (Saks, 2006; Emmanuel Abord De Chatillon, 2015, p. 67; OCDE, 2021; Gallup, 2022)

Cette typologie illustre que le désengagement ne se limite pas à une simple baisse de motivation individuelle, mais constitue un phénomène multidimensionnel dont les répercussions touchent directement la performance, la capacité d'innovation et la réussite des réformes organisationnelles. Elle met en évidence la nécessité, pour les responsables publics, d'adopter des stratégies différenciées de gestion, adaptées à chaque type de désengagement afin de prévenir son amplification.

Le graphique suivant illustre l'effet contrasté du désengagement professionnel sur différents indicateurs clés de la performance publique.

Schéma numéro (01): Impact comparé de l'engagement et du désengagement sur les indicateurs de performance dans le secteur public



Source : fait par l'auteure à partir de (Gallup, 2023), (Arnold B. Bakker, 2007, p. 309), (OCDE, 2021)

Comme le montre cette comparaison, le désengagement réduit fortement l'innovation, la qualité du service rendu et le climat social, tout en augmentant l'absentéisme. À l'inverse, un fort engagement des équipes permet d'assurer une productivité élevée et une meilleure cohésion organisationnelle.

Après avoir présenté les principales formes de désengagement professionnel, il importe d'examiner les théories qui en expliquent les mécanismes.

1-2 Approches théoriques explicatives

Pour comprendre les mécanismes sous-jacents du quiet quitting et de l'encroûtement, plusieurs théories classiques de la motivation et du comportement organisationnel apportent des éclairages pertinents.

La théorie de l'autodétermination Deci, 2000 rappelle que l'engagement repose sur la satisfaction de trois besoins fondamentaux : autonomie, compétence et appartenance. Lorsque ces besoins sont frustrés, l'individu tend à réduire son implication. La théorie de l'équité (Adams, 1965) introduit une dimension comparative : les employés évaluent constamment la justice perçue entre leurs contributions et les récompenses obtenues. En cas de déséquilibre, ils ajustent leur comportement, souvent en réduisant leurs efforts.

Afin de mieux comprendre les nuances entre le quiet quitting et l'encroûtement professionnel, il est nécessaire de distinguer leurs caractéristiques, leurs origines et leurs implications organisationnelles. Bien que ces deux phénomènes renvoient à des formes de désengagement, ils

Quiet Quitting, encroûtement et modernisation du secteur public : enseignements des expériences Internationales et Implications pour l'Algérie

diffèrent tant par leur nature que par leur temporalité et leurs effets sur les réformes en cours. Le tableau suivant propose une comparaison synthétique permettant de situer clairement leurs spécificités et leurs points de convergence.

Tableau numéro (02): Comparaison entre le quiet quitting et l'encroûtement professionnel

Dimension	Quiet quitting	Encroûtement professionnel
Définition	Retrait silencieux, limitation volontaire à l'exécution stricte des tâches minimales du contrat	Immobilisme prolongé lié à la stabilité statutaire et à la routine organisationnelle
Nature du comportement	Actif-passif (choix volontaire de désinvestissement)	Passif-structurel (ancré dans la durée et lié aux conditions d'emploi)
Durée	Court à moyen terme (réaction à un déséquilibre ou à un manque de reconnaissance)	Long terme (installation progressive dans une fonction)
Facteurs déclencheurs	Manque de reconnaissance, surcharge de travail, déséquilibre efforts/récompenses, absence de sens	Stabilité excessive, faible mobilité, hiérarchie rigide, manque de perspectives d'évolution
Conséquences individuelles	Perte de motivation, désengagement psychologique, stress latent	Routine, perte de compétences, faible ambition professionnelle
Conséquences organisationnelles	Baisse de performance, frein à l'innovation, coûts cachés	Inertie, résistance au changement, blocage des réformes
Lien avec la digitalisation	Perçu comme surcharge si non accompagné par un soutien RH	Génère une résistance implicite aux réformes numériques

Source : fait par l'auteure à partir de (Gallup, 2022; OCDE, Études économiques de l'OCDE : France 2021, 2021; Emmanuel Abord De Chatillon, 2015)

Cette comparaison met en évidence que le quiet quitting traduit avant tout une réaction ponctuelle et individuelle à un déséquilibre perçu entre exigences et reconnaissance, tandis que l'encroûtement professionnel correspond à une dynamique structurelle et durable, largement favorisée par le statut et la culture organisationnelle. Les deux phénomènes constituent néanmoins des freins majeurs à la modernisation du secteur public : le premier réduit l'engagement quotidien et la proactivité des agents, tandis que le second bloque les mobilités internes et limite l'adaptabilité aux

changements numériques. Leur coexistence au sein d'une même organisation peut ainsi créer un double obstacle aux réformes, justifiant la nécessité d'approches managériales différenciées pour prévenir et réduire leurs effets.

Le modèle bi-factoriel de Herzberg (1966) souligne quant à lui la différence entre facteurs d'hygiène (sécurité de l'emploi, salaire) et facteurs motivationnels ; reconnaissance, perspectives d'évolution (Taylor, 1969). Un environnement riche en facteurs d'hygiène mais pauvre en facteurs motivationnels peut conduire à l'encroûtement : l'agent reste en poste, mais sans dynamique d'engagement. Enfin, le modèle JD-R (Arnold B. Bakker, 2007) met en évidence l'effet du déséquilibre entre les exigences professionnelles (digitalisation, charge accrue, réformes) et les ressources disponibles (soutien managérial, formation, reconnaissance). C'est dans ce cadre que le quiet quitting apparaît comme une stratégie adaptative de préservation des ressources personnelles.

L'analyse du désengagement professionnel s'appuie sur plusieurs modèles théoriques en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines. Ces approches permettent d'identifier les mécanismes sous-jacents qui expliquent pourquoi les agents publics peuvent adopter des postures de retrait, qu'il s'agisse du quiet quitting ou de l'encroûtement. Le tableau suivant synthétise les principaux fondements théoriques mobilisés dans la littérature.

Tableau numéro (03): Fondements théoriques du désengagement

Modèle	Principes clés	Application au quiet quitting / encroûtement
Autodétermination	Besoins d'autonomie, compétence, appartenance	Retrait si ces besoins ne sont pas satisfaits
Équité	Comparaison efforts/récompenses	Réduction d'effort en cas d'injustice perçue
Bi-factoriel	Facteurs d'hygiène ≠ facteurs motivationnels	Stabilité sans perspectives → encroûtement
JD-R	Exigences vs ressources	Excès d'exigences → quiet quitting

Source : fait par l'auteure à partir de : (Edward L. Deci, 2000; Adams, 1965; Taylor, 1969; Arnold B. Bakker, 2007)

Cette synthèse met en évidence que le désengagement n'est pas un phénomène aléatoire, mais qu'il résulte de déséquilibres perçus dans la relation entre l'individu et son organisation. Selon les contextes, il peut s'agir d'un manque d'autonomie, d'une perception d'injustice, d'une absence de reconnaissance ou d'un excès d'exigences non accompagnées de ressources. Ces apports théoriques offrent ainsi un cadre solide pour analyser la manière

dont le quiet quitting et l'encroûtement se développent dans le secteur public et influencent la réussite des réformes de modernisation.

Si ces fondements théoriques permettent de comprendre l'origine du désengagement, leur application au contexte des réformes publiques nécessite d'aborder la question de la résistance au changement.

1-3 La résistance au changement comme manifestation du désengagement

La résistance au changement est une notion clé pour comprendre les dynamiques de désengagement dans le secteur public. Selon Lewin (1947), tout processus de transformation organisationnelle suscite des forces d'opposition, liées notamment à la peur de l'inconnu, à la perte de repères ou à l'attachement aux routines existantes. Kotter en 1996 souligne, de son côté, que l'absence de communication claire et de vision partagée accentue ces résistances (David Autissier, 2018, p. 235).

Dans le cadre du quiet quitting, la résistance prend souvent une forme silencieuse et passive : les agents continuent à remplir les tâches minimales sans pour autant adhérer aux réformes ni s'investir dans leur mise en œuvre. À l'inverse, l'encroûtement professionnel illustre une résistance structurelle et culturelle, liée à l'immobilisme organisationnel, à la stabilité statutaire et à l'absence de perspectives de carrière.

Comme le rappelle (OCDE, 2021), ces comportements de retrait et d'inertie réduisent la capacité d'adaptation des institutions publiques et limitent la réussite des réformes de modernisation, notamment lorsqu'elles s'appuient sur des innovations numériques. Ainsi, la résistance au changement apparaît comme un trait transversal reliant le quiet quitting et l'encroûtement, tous deux susceptibles de fragiliser la transformation des services publics.

Ces manifestations de résistance doivent toutefois être replacées dans les spécificités structurelles du secteur public, qui influencent largement la réception des réformes.

1- 4 Spécificités du secteur public et enjeux de modernisation

Le secteur public se caractérise par des spécificités organisationnelles qui peuvent accentuer les risques de désengagement. La stabilité statutaire, la hiérarchie rigide et une culture de carrière linéaire contribuent à créer un environnement où le changement est souvent perçu comme une menace plutôt que comme une opportunité. Cette inertie organisationnelle favorise l'apparition de l'encroûtement professionnel comme une conséquence naturelle (Bareil, 2009, p. 32; OCDE, 2023).

En parallèle, les réformes numériques imposées par la modernisation comme la généralisation du « zéro papier » ou la digitalisation des procédures accroissent les pressions sur les agents publics. Lorsque ces réformes ne s'accompagnent pas d'un accompagnement en termes de formation, de reconnaissance et de soutien, elles risquent de déclencher des comportements de quiet quitting. Plusieurs études régionales en témoignent : en Tunisie, les recherches ont montré que la routine administrative et le manque d'opportunités d'évolution généraient un désengagement latent dans les universités publiques. Au Maroc, notamment les études ont souligné que la numérisation, si elle n'est pas couplée à une gestion proactive des ressources humaines, peut accentuer la démobilité (Youssef Mortaji, 2025; Fadia Ben Hassen, 2025).

Le désengagement dans le secteur public ne résulte pas uniquement de choix individuels, mais s'inscrit dans un environnement marqué par des contraintes structurelles, organisationnelles et psychologiques. Ces différents facteurs interagissent et créent un terrain propice au quiet quitting et à l'encroûtement professionnel. Le tableau suivant présente une typologie de ces déterminants, en les regroupant selon trois dimensions principales.

Tableau numéro (04): Facteurs favorisant le désengagement dans le secteur public

Facteurs structurels	Facteurs organisationnels	Facteurs psychologiques
Stabilité de l'emploi	Manque de formation continue	Manque de reconnaissance
Faible mobilité	Rigidité hiérarchique	Déséquilibre efforts/récompenses
Culture de poste « à vie »	Pression numérique accrue	Perte de sens et d'autonomie

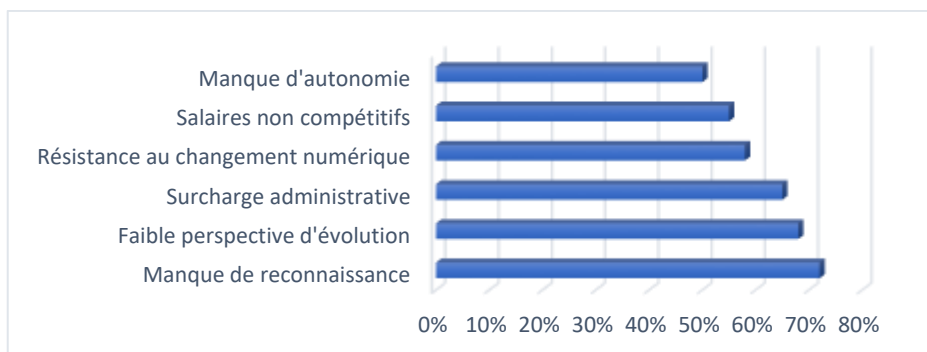
Source : fait par l'auteure à partir de (Youssef Mortaji, 2025; Fadia Ben Hassen, 2025)

La lecture de ce tableau met en évidence que le désengagement dans le secteur public est favorisé par une combinaison de variables interdépendantes. Les facteurs structurels, liés à la stabilité de l'emploi et à la faible mobilité, entretiennent une forme d'immobilisme. Les facteurs organisationnels, comme la rigidité hiérarchique ou la pression numérique, accentuent la résistance au changement. Enfin, les facteurs psychologiques, tels que le manque de reconnaissance ou la perte de sens, fragilisent la motivation individuelle. Comprendre cette articulation est essentiel pour concevoir des stratégies managériales adaptées et réussir les réformes de modernisation.

Afin de mieux comprendre les mécanismes à l'origine du désengagement dans la fonction publique, il est utile d'examiner les causes

perçues par les agents eux-mêmes. Plusieurs enquêtes internationales montrent que le désengagement n'est pas uniquement lié à la rémunération, mais qu'il résulte d'un ensemble de facteurs organisationnels, structurels et psychologiques. Le graphique suivant illustre la hiérarchie des causes les plus souvent citées dans le secteur public.

Schéma numéro (02): Principales causes perçues du désengagement professionnel dans le secteur public



Source : fait par l'auteure à partir des données de (euro found, 2022; Gallup, 2023; OCDE, 2023)

L'analyse de ce graphique révèle que le manque de reconnaissance (72 %) et la faible perspective d'évolution (68 %) constituent les principaux déterminants du désengagement. Ces résultats confirment que la valorisation symbolique et la mobilité interne jouent un rôle central dans l'engagement des agents. Par ailleurs, plus de la moitié des répondants associent les réformes numériques à une surcharge administrative (58 %), ce qui alimente la résistance au changement et renforce les comportements de retrait. Ces constats soulignent l'importance d'une gestion des ressources humaines proactive, intégrant à la fois reconnaissance, accompagnement au changement et développement de carrière.

1-5 Enjeux pour le secteur public algérien

En Algérie, les réformes en cours du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique visent à accroître l'efficacité, la transparence et la qualité des services publics grâce à la transformation numérique. Cependant, la réussite de ces réformes dépend largement de l'engagement des agents publics. Le quiet quitting et l'encroûtement constituent deux freins majeurs : le premier traduit une adaptation défensive face à un excès d'exigences, tandis que le second reflète un ancrage structurel dans la routine et la stabilité (Emmanuel Abord De Chatillon, 2015, p. 71; Gallup, 2022; MESRS, 2024)

Cependant, ce cadre légal modernisateur entre en tension avec les logiques statutaires historiques qui structurent la fonction publique algérienne. La Loi n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, qui garantit une grande stabilité de l'emploi, est souvent identifiée comme un facteur pouvant favoriser l'encroûtement professionnel en limitant la mobilité et en rendant complexe la reconnaissance individualisée de la performance. Ainsi, les agents évoluent dans un environnement tiraillé entre des textes incitatifs pour la modernisation et un cadre statutaire très protecteur qui, sans contreparties motivationnelles, peut engendrer de l'inertie.

Ces dynamiques s'accompagnent souvent d'une résistance au changement, explicite ou implicite, qui se manifeste par une réticence à adopter de nouvelles pratiques numériques ou par un retrait silencieux face aux transformations organisationnelles (Autissier et al., 2018). Dans le contexte algérien, cette résistance est accentuée par la forte stabilité statutaire, la faible mobilité interne et une culture administrative encore marquée par le poids des procédures bureaucratiques (OCDE, 2023; PNUD, 2022).

Pour relever ces défis, il apparaît essentiel d'articuler les réformes technologiques à des politiques de gestion des ressources humaines centrées sur la motivation, la reconnaissance et la participation des agents aux processus décisionnels. L'expérience internationale montre que la digitalisation réussit lorsqu'elle est pensée comme un projet organisationnel global, et non comme une simple évolution technique

Ces manifestations de résistance doivent toutefois être replacées dans les spécificités structurelles du secteur public, qui influencent largement la réception des réformes.

2- Études de cas internationaux sur le quiet quitting et la modernisation du secteur public

2-1 Le cas de la France : moderniser une administration traditionnelle

La France a engagé depuis les années 2000 plusieurs réformes visant à moderniser la fonction publique et digitaliser ses services. Cependant, ces transformations se heurtent à des résistances internes. En 2022 selon l'Institut français d'opinion publique, 42 % des agents publics estiment que les réformes sont « déconnectées de la réalité du terrain », et près de 35 % déclarent un désengagement croissant vis-à-vis de leur travail (IFOP, 2022). Le phénomène de quiet quitting y est associé à la lourdeur hiérarchique et au manque de reconnaissance des initiatives individuelles. Les dispositifs mis en place, comme les « laboratoires d'innovation publique » et les plans de formation au numérique, ont permis de former 70 % des agents aux compétences digitales de base en 2022. Toutefois, la surcharge de travail et le manque de clarté dans la communication des objectifs de réforme ont

accentué la perception d'une transformation imposée plutôt que co-construite.

Enseignement pour l'Algérie : la réussite des réformes dépend non seulement de la digitalisation des processus, mais aussi de l'adhésion des agents par un accompagnement RH et une communication transparente.

2-2 Le cas de l'Estonie : le modèle « Digital First » et la culture de la confiance

L'Estonie est souvent citée comme le modèle mondial de digitalisation publique. Dès les années 1990, le pays a choisi de fonder son administration sur le numérique. Aujourd'hui, 99 % des services publics sont accessibles en ligne et l'utilisation généralisée de la carte d'identité électronique a permis de réduire de 70 % les charges administratives (Banque mondiale, 2020).

Cependant, le succès de l'Estonie ne s'explique pas uniquement par les investissements financiers (représentant environ 2 % du PIB par an depuis 2000), mais surtout par la confiance accordée aux citoyens et aux agents. Les fonctionnaires ont été impliqués dès le départ dans le processus de réforme, bénéficiant d'autonomie et de formations continues. Ce climat de confiance a limité le développement du quiet quitting, car les agents se sentaient responsabilisés et valorisés.

Enseignement pour l'Algérie : au-delà des infrastructures numériques, il est essentiel d'instaurer une culture de confiance et d'autonomie des agents pour éviter l'encroûtement professionnel et favoriser l'engagement.

2-3 Le cas du Royaume-Uni : pragmatisme et standards centrés sur l'utilisateur

Le Royaume-Uni a lancé en 2011 le Government Digital Service (GDS), une structure dédiée à la digitalisation. L'introduction de standards numériques obligatoires a permis d'unifier les services publics et d'économiser environ 4 milliards de livres sterling entre 2012 et 2015. Néanmoins, une enquête du *National Audit Office (2017)* a montré que 30 % des agents publics considéraient que la communication sur les objectifs de la réforme était insuffisante, et que les formations proposées ne correspondaient pas toujours aux besoins réels. Cela a alimenté une forme de quiet quitting « passif », caractérisé par le respect du strict minimum sans engagement supplémentaire.

Enseignement pour l'Algérie : la mise en place de standards clairs et d'indicateurs mesurables est indispensable pour garantir la cohérence des réformes, mais doit s'accompagner d'une communication adaptée et d'un soutien managérial.

L'analyse des cas internationaux met en évidence des convergences intéressantes, dont l'examen permet d'identifier des enseignements transposables au contexte algérien.

3- Discussion et enseignements pour l'Algérie

L'analyse des expériences française, estonienne et britannique met en évidence un ensemble de stratégies structurantes pour lutter contre le désengagement professionnel. Bien que chaque contexte présente des spécificités institutionnelles, certaines pratiques convergent et offrent des pistes transposables au secteur public algérien.

- **Formation continue et développement des compétences** La France et le Royaume-Uni ont investi massivement dans la formation numérique et le développement des standards unifiés (Government Digital Service, UK). Ces démarches réduisent la peur du changement et limitent l'encroûtement en renforçant l'adaptabilité des agents.
- **Innovation organisationnelle et autonomie des agents** L'Estonie illustre l'importance de l'autonomie des agents via des outils numériques intégrés (e-ID, digital first), permettant un gain de temps et une responsabilisation accrue. En parallèle, la France a créé des laboratoires d'innovation publique qui favorisent la participation active des agents aux réformes. Ces approches atténuent le quiet quitting en réintroduisant du sens et de l'initiative dans le travail.
- **Reconnaissance et confiance** Le Royaume-Uni a montré que la réussite des standards numériques repose aussi sur la reconnaissance et la confiance accordées aux fonctionnaires. Un environnement où les efforts sont valorisés réduit la perception d'injustice et agit comme un frein au retrait psychologique.

Ces stratégies démontrent que la gestion des phénomènes de quiet quitting et d'encroûtement ne peut reposer uniquement sur la contrainte hiérarchique. Elle doit intégrer des leviers de formation, autonomie, innovation et reconnaissance, articulés à une communication claire et participative.

L'analyse des cas de la France, de l'Estonie et du Royaume-Uni met en évidence une grande diversité d'approches pour lutter contre le désengagement et favoriser la réussite des réformes numériques. Afin de faciliter la comparaison et de dégager les enseignements pertinents pour l'Algérie, le tableau suivant résume les principales stratégies, résultats et freins observés dans chaque pays, tout en proposant des pistes d'adaptation pour le contexte algérien.

Tableau numéro (05): Tableau Comparatif des cas internationaux et leçons pour l'Algérie

Pays	Stratégies clés	Résultats obtenus	Freins rencontrés	Enseignements pour l'Algérie
France	Formation numérique, labs d'innovation	70 % d'agents formés, mais 42 % perçoivent les réformes comme déconnectées	Surcharge de travail, manque de reconnaissance	Importance de la communication et de l'accompagnement RH
Estonie	Digital First, carte d'identité électronique, autonomie des agents	99 % des services en ligne, 70 % de réduction des charges administratives	Fracture numérique initiale, coût élevé (2 % du PIB/an)	Miser sur la confiance et l'autonomie des agents
Royaume-Uni	Government Digital Service, standards numériques	4 Mds £ économisés (2012–2015)	30 % des agents jugent la communication insuffisante	Fixer des standards clairs et communiquer efficacement
Algérie recommandations	Formation continue, confiance, standards unifiés, reconnaissance	—	—	Combiner innovation technologique et managériale pour renforcer l'engagement des agents

Source : fait par l'auteure à partir de (Banque mondiale, 2020; IFOP, 2022; OCDE, 2023).

La comparaison met en évidence un constat commun : sans engagement des agents publics, même les stratégies numériques les plus ambitieuses restent limitées dans leurs effets. Les cas analysés montrent que la réussite des réformes dépend moins des outils technologiques que de la gestion du capital humain. Pour l'Algérie, la leçon centrale est claire : prévenir l'encroûtement professionnel et le quiet quitting exige une approche intégrée combinant digitalisation, communication managériale, reconnaissance et formation continue. Cette vision holistique peut permettre de transformer les résistances en leviers d'innovation et d'accélérer la modernisation du secteur public.

L'ensemble des résultats et des comparaisons précédentes permet maintenant de formuler une conclusion générale sur l'influence du quiet quitting et de l'encroûtement dans la réussite des réformes publiques.

Conclusion

La modernisation du secteur public algérien, à travers sa transformation numérique et sa politique du « zéro papier », représente un enjeu majeur pour améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services aux citoyens. Cependant, cette recherche a montré que la réussite de ces réformes ambitieuses ne dépend pas uniquement de solutions technologiques ou de cadres législatifs. Elle repose fondamentalement sur l'engagement et l'adhésion des agents publics, qui en sont les piliers opérationnels.

Notre analyse a révélé que le quiet quitting et l'encroûtement professionnel constituent deux manifestations distinctes mais interconnectées d'un désengagement profond, formant un double défi pour les gestionnaires publics. Le premier, réaction défensive et individuelle à un manque de reconnaissance ou à une surcharge perçue, se traduit par un retrait discret de tout effort supplémentaire. Le second, plus structurel et ancré dans la durée, est une conséquence de la stabilité statutaire, de la routine organisationnelle et d'une faible mobilité, conduisant à une inertie généralisée.

L'examen des expériences internationales (France, Estonie, Royaume-Uni) a offert des enseignements précieux. Il en ressort que les stratégies les plus efficaces pour contrer ces phénomènes sont celles qui allient innovation technologique et innovation managériale. L'exemple estonien, en particulier, démontre que la confiance, l'autonomie et la participation des agents sont tout aussi cruciales que les investissements numériques. À l'inverse, les cas français et britannique illustrent les conséquences d'une communication insuffisante et d'un manque de soutien, qui alimentent le désengagement malgré des formations dispensées.

Pour l'Algérie, ces leçons sont primordiales. La lutte contre le quiet quitting et l'encroûtement nécessite une approche proactive et intégrée, articulée autour de plusieurs axes : le renforcement des compétences numériques via une formation continue obligatoire, l'instauration d'une culture de confiance et d'autonomie responsabilisante, la définition de standards clairs de performance et de modernisation, l'amélioration de la communication managériale autour des réformes, et la mise en place de dispositifs tangibles de reconnaissance.

En définitive, cette recherche souligne que la transformation numérique de l'administration algérienne est avant tout un projet humain et organisationnel. Son succès passera impérativement par une transition d'une logique purement technocentrée vers une approche résolument

anthropocentrée, qui place la motivation, la reconnaissance et l'engagement des agents au cœur de la stratégie de modernisation. Sans cela, le risque est grand de voir les réformes buter sur une résistance silencieuse mais puissante, condamnant à l'échec les ambitions de modernisation pourtant essentielles au développement du pays.

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). *Inequity In Social Exchange* (Vol. 2). Elsevier. doi:10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Arnold B. Bakker, E. D. (2007, 4). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309--328. doi:10.1108/02683940710733115
- Banque mondiale. (2020). Récupéré sur <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f597676b-8e3c-514b-b4ec-4bcea5edb340>
- Bareil, C. (2009). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements.: *Gestion*, Vol. 34, 32--38. doi:10.3917/riges.344.0032
- David Autissier, I. V.-D. (2018). Chapitre 24. John P. Kotter.: Dans *Conduite du changement : concepts clés* (pp. 235--239). Dunod. doi:10.3917/dunod.autis.2018.01.0235
- Direction {Générale. (s.d.). (*Direction Générale des Impôts Portail Jibayati : services fiscaux en ligne. Ministère des Finances*). Consulté le 2023, sur <https://www.jibayati.dz>
- Edward L. Deci, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227--268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Emmanuel Abord De Chatillon, D. R. (2015, 05). u sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC): Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. (É. T. François Lantin, Éd.) *Rev. Fr. Gest.*, 41(249), 53--71. doi:10.3166/RFG.249.53-71
- euro found. (2022). Récupéré sur <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/living-and-working-europe-2022>
- Fadia Ben Hassen, K. B. (2025). La reconnaissance et l'engagement des cadres dans les services publics en période de transition politique : Le cas des directeurs des administrations régionales tunisiennes.: I3-XXIV. doi:10.5281/ZENODO.15337991
- Gallup. (2022). Récupéré sur <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Gallup. (2023). Récupéré sur <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Haut-Commissariat. (2024). Récupéré sur <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://hcn.dz/SNTN-Fr.pdf>
- (2022). *IFOP*. Récupéré sur <https://www.ifop.com/publication/les-agents-publics-et-la-modernisation-de-ladministration/>
- jordap, d. (2020). *Décret exécutif n° 20-363 du 5 décembre 2020 fixant les modalités de mise en œuvre de la dématérialisation des procédures administratives*. *Journal officiel*

- de la République Algérienne Démocratique et Populaire. Récupéré sur chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2021/F2021089.pdf
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. (A. o. Journal, Éd.) *Academy of Management Journal*, 33(4), 692--724. doi:10.2307/256287
- mars, J. (2020). *Décret exécutif n° 20-69 du 21 mars 2020*. Récupéré sur chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/2020/F2020015.pdf
- MESRS. (2024). Programme Université 4.0 et transformation numérique de l'enseignement supérieur.
- (2021). OCDE. OECD. doi:10.1787/938f0d65-en
- OCDE. (2021). *Études économiques de l'OCDE : France 2021*. Récupéré sur https://www.oecd.org/fr/publications/2021/11/oecd-economic-surveys-france-2021_b03ae528.html
- OCDE. (2023). Récupéré sur https://www.oecd.org/fr/publications/emploi-et-gestion-publics-2023_d90a3d11-fr.html?utm_source=chatgpt.com
- OCDE. (2025). *Panorama des administrations publiques 2025*. Éditions OCDE. doi:10.1787/758a7905-fr
- Ochis, K. (2024). Generation Z and “Quiet Quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17, 83--97. doi:10.35692/07183992.17.1.7
- (2022). PNUD. Récupéré sur https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025-Full-Document_FR_Interactive.pdf
- Saks, A. M. (2006, 10 1). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600--619. doi:10.1108/02683940610690169
- Taylor, K. (1969). Book Reviews : Work and the Nature of Man: By Frederick Herzberg (World Publishing Co., Cleveland and New York, 1966), pp. xx + 203. Price \$4.50 (U.S.A.). (J. o. Relations, Éd.) *Journal of Industrial Relations*, 11, 78--80. doi:10.1177/002218566901100113
- Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences And Suggestions. *smryj*, 70, 3180-3190. doi:10.29228/smryj.69426
- Youssef Mortaji, F. C. (2025). Transformation digitale et gestion du changement dans l'administration publique marocaine. doi:10.5281/ZENODO.15337991

Bibliography in English

- Abord de Chatillon, E., & Roussel, D. (2015). Meaning, connection, activity, and comfort (SLAC): A model for well-being at work. *Revue Française de Gestion*, 41(249), 53--71. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.53-71>
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange* (Vol. 2). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Autissier, D., & Vandenberghe, I. (2018). Chapter 24. John P. Kotter. In *Change management: Key concepts* (pp. 235--239). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0235>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands--Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309--328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bareil, C. (2009). Decoding concerns and resistance to change. *Gestion*, 34, 32--38. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0032>

***Quiet Quitting, encroûtement et modernisation du secteur public :
enseignements des expériences Internationales et Implications pour l'Algérie***

- Ben Hassen, F., & B., K. (2025). Recognition and commitment of managers in public services during political transition: The case of directors of Tunisian regional administrations. *I3-XXIV*. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15337991>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Directorate General of Taxes. (n.d.). *Jibayati Portal: Online tax services*. Ministry of Finance. Retrieved from <https://www.jibayati.dz>
- Eurofound. (2022). Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu>
- Gallup. (2022). Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Gallup. (2023). Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- High Commissioner. (2024). *SNTN*. Retrieved from <https://hcn.dz>
- IFOP. (2022). Public servants and the modernization of public administration. Retrieved from <https://www.ifop.com/publication/les-agents-publics-et-la-modernisation-de-l-administration/>
- JORADP. (2020). Executive Decree No. 20-363 of 5 December 2020 on the implementation of the dematerialization of administrative procedures. *Official Gazette of Algeria*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Mars, J. (2020). Executive Decree No. 20-69 of 21 March 2020. Retrieved from <https://www.joradp.dz>
- MESRS. (2024). *University 4.0 Program and digital transformation of higher education*.
- Mortaji, Y., & C., F. (2025). Digital transformation and change management in the Moroccan public administration. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.15337991>
- OECD. (2021). *OECD economic surveys: France 2021*. Retrieved from <https://www.oecd.org>
- OECD. (2023). *Employment and public management 2023*. Retrieved from <https://www.oecd.org>
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/758a7905-fr>
- Ochis, K. (2024). Generation Z and “quiet quitting”: Rethinking onboarding in an era of employee disengagement. *Multidisciplinary Business Review*, 17, 83–97. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.7>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Taylor, K. (1969). Book review: *Work and the nature of man* by Frederick Herzberg. *Journal of Industrial Relations*, 11, 78–80. <https://doi.org/10.1177/002218566901100113>
- UNDP. (2022). *Digital Strategy 2022–2025 (French version)*. Retrieved from <https://digitalstrategy.undp.org>
- World Bank. (2020). Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/f597676b-8e3c-514b-b4ec-4bea5edb340>
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *SMRYJ*, 70, 3180–3190. <https://doi.org/10.29228/smryj.69426>