

## **Liste des abréviations**

**DRH** : directeur des ressources humaines

**GRH** : gestion des ressources humaines.

**RH** : ressource humaine

## **La liste des figures**

<b>Figure N° (1) : Le continuum indifférence/rémunération .....</b>	08
<b>Figure N° (2) : les quatre dimensions de la reconnaissance au travail .....</b>	12
<b>Figure N°(3) : les phases de construction d'une politique de reconnaissance au travail.....</b>	24

## **La liste des tableaux**

<b>Tableau N°(1) : Les entretiens effectués.....</b>	39
<b>Tableau N°(2) : les questions et les réponses d'un DRH.....</b>	41
<b>Tableau N°(3) : les questions et les réponses d'un manager.....</b>	47
<b>Tableau N°(4) : les questions et les réponses d'un cadre.....</b>	53
<b>Tableau N°(5) : les questions et les réponses d'un agent de maîtrise.....</b>	57
<b>Tableau N°(6) : les questions et les réponses d'un agent d'exécution. ....</b>	63

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale .....</b>	02
<b>Chapitre (I) : les généralités sur la reconnaissance au travail.....</b>	06
<b>Section (1) : les revers théoriques de la reconnaissance au travail.....</b>	07
<b>Section (2) : la reconnaissance au travail : effets et enjeux.....</b>	13
<b>Chapitre (II) : La construction et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail .....</b>	21
<b>Section (1) : Les conditions de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail.....</b>	22
<b>Section (2) : La démarche de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail.....</b>	29
<b>Chapitre (III) : les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital.....</b>	34
<b>Section (1) : La présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche.....</b>	35
<b>Section (2) : l'analyse et la discussion des résultats de recherche.....</b>	40
<b>Conclusion générale .....</b>	70
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>La table de matière</b>	

## Introduction générale

La fonction ressource humaine occupe une place primordiale au sein des organisations, c'est pourquoi parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite souvent la problématique de la gestion des ressources humaines(GRH). Bâtir un modèle de la gestion de ces ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de leur développement durable et de leurs compétitivité, est une préoccupation majeure pour toutes les entreprises. De ce fait, la GRH a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise, se définissant comme « *l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise*<sup>1</sup>. »

L'ouverture des marchés, la concurrence internationale de plus en plus rude, la nécessité de s'ajuster à une législation du travail en constante évolution, sont autant de facteurs qui contribuent à l'importance croissante de la fonction des ressources humaines. Cette dernière ne doit pas se contenter des missions classiques du service de personnel à savoir le recrutement, la rémunération, la formation....etc., elle doit s'intéresser aussi aux problèmes de l'être, autrement dit, des problèmes de motivation et d'implication des employés.

La direction par objectif ou le management aux résultats, sont désormais remplacés par la récompense de l'originalité, de l'initiative, de la créativité et de la qualité des idées.

Par ailleurs, le contexte actuel de travail constraint gestionnaires et employés à répondre à des exigences inédites et souvent paradoxales qui leurs posent parfois un véritable défi de cohérence et d'équilibre. Les adaptations multiples auxquelles ils se prêtent ainsi que les efforts additionnels qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches qui se complexifient et s'alourdissent, amplifient chez eux le besoin de recevoir une véritable reconnaissance car ils se sentent mal ou guère reconnus.

Ainsi, la reconnaissance au travail est un sujet d'actualité et centre d'intérêt pour l'entreprise, source de motivation et de satisfaction, et constituant du sens du travail. Cette notion opère comme agent de développement des personnes et comme facteur dynamique dans les relations professionnelles, elle se révèle également comme un pivot de la santé mentale au travail.

---

<sup>1</sup>Sire B. «La gestion des rémunérations au service de la motivation au service de la flexibilité», In Revue Française de Gestion, Mars, Avril-Mai, 1994. P. 104.

La reconnaissance au travail est défini comme « *la rétribution qui prend une valeur affective, concrète ou encore financière. Il s'agit d'une forme de rétribution qui se traduit par divers pratiques, autres que les régimes officiels de rémunération directe, visant à connaître de manière tangible ou intangible les performances individuelles et collectives*<sup>2</sup>. »

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendication de salaire, de statut mais aussi d'une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le respect et la dignité que chacun estime du.

Aujourd’hui, les acteurs des entreprises Algériennes, qu’ils soient délégués syndicaux responsables RH ou tout simplement salariés, se préoccupent de plus en plus des problématique liés aux conditions de travail, et plus généralement à la santé au travail. Dans le vaste champ de ces thématiques, la reconnaissance au travail est une variable forte dans le sentiment de bien-être au travail et par conséquent de mobilisation et de fidélisation des salariés.

Cependant, cette thématique reste très inexplorée en science de gestion contrairement aux sciences sociales. En effet, cette thématique a été traitée sur l’aspect sociologique et psychologique sur tout ce qui concerne les sentiments de reconnaissance.

En effet, on peut parler des effets négatifs d’un manque de pratiques de reconnaissance ou de la mise en œuvre de pratiques mal adaptées par rapport aux attentes des individus. Les effets de ce manque de reconnaissance peuvent être alors profonds sur l’équilibre psychologique de l’individu, sa motivation et son engagement au travail et plus largement, sur le climat social de l’entreprise. L’objectif de notre recherche est d’essayer de porter une transparence sur l’intérêt de la reconnaissance des salariés au travail et d’approfondir notre connaissance sur le besoin de reconnaissance au travail dans l’entreprise, c’est essentiellement ce qui nous a poussé à formuler notre question principale de recherche qui est :

### **Comment mettre en œuvre un système de reconnaissance au travail dans l’entreprise ?**

Pour répondre à cette question nous devons d’abord répondre aux sous questions suivantes :

- En quoi consiste la reconnaissance au travail ? et quels sont ses effets ?

---

<sup>2</sup>Brun J.P. et Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d’un concept riche de Sens ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005

- Comment construire et mettre en œuvre un système de reconnaissance au travail dans l’entreprise?
- Comment le programme de reconnaissance au travail est mis en œuvre dans l’entreprise CEVITAL ?

Dans le but de mieux cerner notre problématique principale, nous avons émis deux hypothèses :

**Hypothèse 01** le programme de reconnaissance au travail demande une planification pour le mettre en place

**Hypothèse 02** les employés sont au courant de la mise en place d'un programme formel de reconnaissance au travail.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons eu recours à une liste bibliographique pour aborder notre cadre théorique, qui se compose de deux chapitres, le premier a pour objectif d'exposer les généralités sur le concept de la reconnaissance au travail et où nous allons présenter les revers théorique de la reconnaissance au travail, les effets, les enjeux ainsi que les niveaux de reconnaissance au travail. Le deuxième a pour objectif de présenter la construction et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail. Le dernier chapitre est lié directement à notre cas d'étude sur le terrain en essayant d'approcher la réalité des pratiques de la reconnaissance au travail au sein de l'entreprise Cevital, où nous avons suivi une méthodologie de recherche qualitative en utilisant les entretiens comme outil de recueil de données, en touchant plusieurs personnes dans l'entreprise. A la fin les résultats seront analysés et discutés.

## Introduction

Le concept de reconnaissance au travail tient une place importante dans les débats actuels de notre société, généralement le management utilise la promesse de reconnaissance comme un nouvel outil de gestion des ressources humaines.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est d'étendre le nécessaire sur le concept de reconnaissance au travail. Il contient deux sections. La première sera consacrée aux revers théoriques de la reconnaissance au travail qui se lient à travers les définitions et les fondements théoriques de la reconnaissance ainsi que ses formes et ses dimensions. La deuxième sera consacrée à l'étude des différents niveaux, les effets et les enjeux de reconnaissance au travail.

## Section 1 : les revers théoriques de la reconnaissance au travail

Le concept de reconnaissance au travail aujourd’hui a pris une telle ampleur qu’il est devenu une demande unanime chez les salariés. En effet, le travail est à l’heure actuelle un lieu de vie, où l’employé passe la plupart de son temps et il est pour certains une deuxième maison. A travers cette section, nous allons essayer de définir et de présenter les fondements théoriques de la reconnaissance au travail.

### 1.1 Définitions de la reconnaissance au travail

Le concept de reconnaissance au travail est large, il est défini de multiples façons, qui varient d’un auteur à un autre. Nous allons présenter quelques définitions que nous considérons essentielles.

Selon Bourcier et Palobart « La reconnaissance est la réaction constructive et personnalisée, exprimée à court terme par un individu à la suite d’une action ou d’une attitude, particulière ou globale, qui constitue un effort méritant d’être relevé à ses yeux<sup>1</sup> ».

Benjamin, quant à lui s’appuie sur la définition de Bourcier et Palobart et définit la reconnaissance au travail comme « une réaction positive et constructive : c’est la démonstration claire que nos réalisations, les efforts investis dans notre travail et notre personne elle-même, sont reconnus à leur juste valeur ».<sup>2</sup>

Siegrist propose une autre définition de la reconnaissance au travail qui est : « en termes d’estime et de soutien de la part du supérieur ou des collègues de travail, mais également en termes d’adéquation du salaire, de possibilité de promotion et de sécurité d’emploi <sup>3</sup> ».

Toutes ces définitions nous ont permis de comprendre le concept de reconnaissance au travail, comme étant la contrepartie de la contribution d’un employé dans son travail par rapport à son investissement, à son comportement, aux efforts fournis dans son travail ou par rapport à la personne elle-même.

<sup>1</sup> Boursier, C et Palobart, Y, la reconnaissance au travail : un outil de motivation pour vos salariés, éd d’organisation, paris, 1997, p. 67.

<sup>2</sup> Benjamin J. (2007), La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin la vitrine, Vol.3, n°4, p.3.

<sup>3</sup> Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 7 (1), 27-41.

Nous pouvons alors les définir comme toutes les pratiques qui sont utilisées dans une organisation pour reconnaître un employé. Ces pratiques peuvent être une rétroaction ou d'une reconnaissance pécuniaire ou non pécuniaire qui vise à encourager certains comportement au travail.

A la lumière de ces définitions, nous avons jugé qu'il faut souligner la distinction entre le concept de la reconnaissance au travail et quelques notions qui s'y rapprochent, telles que la récompense et la considération. Il importe donc d'établir une distinction entre ces divers éléments afin de délimiter clairement ce qui relève de la reconnaissance. Pour ce faire, le continuum indifférence / rémunération de Boursier est utilisé<sup>4</sup>. La figure suivante synthétise les différentes distinctions qui existent entre certaines notions et la reconnaissance.

**Figure(1) : Le continuum indifférence/rémunération**

Indifférence	considération	reconnaissance	récompense	rémunération
1	2	3	4	5

**Source :** Bourcier et Palobart, Y, la reconnaissance au travail : un outil de motivation pour vos salariés, éd d'organisation, paris, 1997, p. 99.

Ce continuum contient 5 axes, qui vont de l'indifférence jusqu'à la rémunération en passant par la considération, la reconnaissance ainsi que la récompense, il décrit comment on passe d'un axe à un autre.

Dans le 1<sup>er</sup> axe on trouve l'indifférence, qui est définie comme la non-consideration des personnes. Dans le deuxième axe, on trouve la considération, cet axe représente l'acceptation de l'autre comme un être humain, ayant droit à un minimum d'égards. L'axe 3, qui est la reconnaissance, est considéré comme le cœur du continuum, ici la reconnaissance diffère de la considération du fait que cette dernière est l'acte d'écoute, d'attention et de compréhension, alors que, la reconnaissance est l'acte d'appréciation. Ensuite, il y a la récompense qui est représenté dans le 4<sup>eme</sup> axe, et qui s'attache généralement à l'atteinte de résultats préétabli sous forme d'un processus formalisé. Enfin, le 5<sup>eme</sup> et dernier axe représente la rémunération qui doit être plus élaborée et plus formalisée que la récompense, elle doit être aussi totalement impartiale et transparente.

<sup>4</sup> Boursier, C et Palobart, op.cit, p.99.

Ainsi nous pouvons dire que ce continuum apporte une vision élargie de la reconnaissance au travail en précisant des notions qui y sont associées.

De ce fait, nous pouvons dire que la reconnaissance diffère de la considération sur le fait que la considération c'est tout ce qui est liées à l'attention porté à une personne et que la reconnaissance est liées à l'appréciation, et en ce qui concerne la récompense est liées à un processus formalisé.

Nous constatons que le concept de reconnaissance au travail englobe plusieurs éléments. Il est souvent envisagé comme une modalité de l'organisation du travail ou une pratique de gestion des ressources humaines.

## **1.2 Les différentes conceptions théoriques de la reconnaissance au travail**

Pour faire une étude sur la reconnaissance au travail, il est nécessaire de connaître les conceptions théoriques qui influencent ce concept.

A la lumière de la littérature portant sur cette thématique, il est possible de regrouper les différentes conceptions autour de deux principaux auteurs : conception de Maslow, conception de Herzberg que nous allons présenter.

### **1.2.1 La conception de Maslow**

Les travaux de Maslow permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en cinq catégories : le besoin physiologique, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin d'actualisation. La reconnaissance a été classée par Maslow dans le quatrième besoin à savoir le besoin d'estime qui se divise en deux. D'une part, le besoin d'estime qui se manifeste par le besoin de confiance, d'autonomie, d'épanouissement, et de connaissance. D'autre part, le besoin de reconnaissance des compétences exprimée par les collègues et les supérieurs, par le respect, la promotion et la considération.<sup>5</sup> Ainsi, selon Maslow, la reconnaissance est perçue comme un besoin ou un besoin de reconnaissance des compétences des employés, cette reconnaissance est liée à la fois aux collègues mais aussi aux supérieurs où elle se manifeste.

---

<sup>5</sup> Simon L et autres, psychologie du travail et comportements organisationnels, Gaëtan Morin éditeur ITEE, 3éme édition 2002, Québec, p78-82.

### 1.2.2 La conception de Herzberg

Selon Herzberg, on distingue deux facteurs influençant l'individu au travail, les facteurs d'insatisfaction et les facteurs de satisfaction qui sont internes au travail, dont la reconnaissance et la réalisation de soi. Herzberg soutient que la satisfaction au travail dépend principalement de facteurs motivateurs, notamment l'autonomie et les défis, que de facteurs d'hygiène, comme la rémunération et les conditions de travail. Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt.

Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des autocontrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

Après avoir expliqué les différentes conceptions théoriques de la reconnaissance au travail, nous allons présenter les formes de reconnaissance qui existent au travail.

## 1.3 Les formes de la reconnaissance au travail

L'analyse de la littérature a permis à certains auteurs comme Gavranic et Courcy<sup>6</sup> de proposer, trois formes de reconnaissance correspondant aux différentes dimensions de la reconnaissance au travail. En premier lieu, nous avons une reconnaissance provenant de l'entreprise, en second lieu, une reconnaissance provenant du supérieur hiérarchique et en dernier lieu, nous avons une reconnaissance provenant des collègues, c'est ce que nous allons expliquer ci-dessus.

### 1.3.1 La reconnaissance de l'entreprise

Elle se rapporte à l'ensemble des moyens matériels et /ou symboliques déployés par l'entreprise en faveur de ses employés. Il s'agit entre autre des possibilités d'avancement et de développement professionnel, de la reconnaissance financière pour la qualité des réalisations ou de l'ensemble des moyens mise à la disposition des salariés pour travailler efficacement.

<sup>6</sup> Gavranic, Courcy, & al, 2007. « Echelle de mesure de la reconnaissance au travail », CRISO (centre de recherche intervention en santé des organisations).

### 1.3.2 La reconnaissance du supérieur hiérarchique

cette dernière correspond à toute sorte d'appréciation matérielle ou non matérielle venant du supérieur visant à valoriser les exploits et les efforts du salarié. Il s'agit entre autre de la considération à l'égard des salariés, des appréciations spontanées sur la qualité du travail, ou encore de simples mots d'encouragement lorsque le salarié traverse ou fait face à des situations difficiles.

### 1.3.3 La reconnaissance des collègues

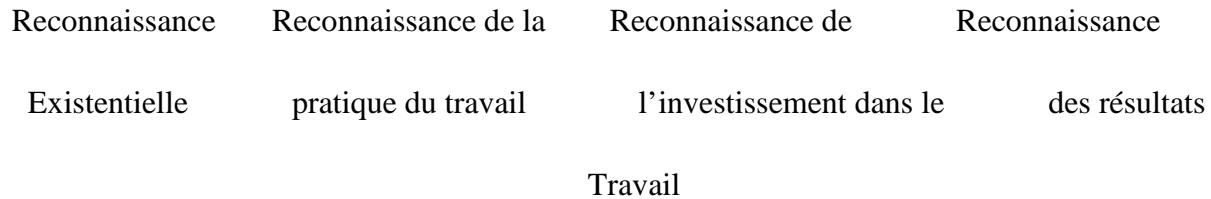
Elle correspond à toutes les appréciations et approbations informelles provenant directement des collègues de travail et portant sur le niveau et la qualité des réalisations au travail. Il s'agit entre autre de l'ensemble des félicitations et des remerciements permettant de souligner un bon travail ou de reconnaître la contribution d'un salarié au bon fonctionnement du service ou de l'équipe.

L'importance de la reconnaissance pour les salariés suppose une meilleure compréhension pour ses dimensions. Les pratiques de reconnaissance sont en effet très défaillantes dans certaines organisations.

## 1.4 Les dimensions de la reconnaissance au travail

Les salariés prennent de plus en plus conscience de l'importance du travail qu'ils effectuent, et de la place qu'ils occupent dans l'organisation. C'est pour cela qu'ils expriment un besoin de reconnaissance. A partir de ses études effectuées, J.P.BRUN a fait apparaître quatre dimensions de la reconnaissance au travail<sup>7</sup>, chaque dimension se distingue de l'autre par sa pratique et ses effets, ces dimensions sont la reconnaissance existentielle, la reconnaissance des résultats, la reconnaissance de l'investissement, la reconnaissance des pratiques de travail. La figure suivante les dimensions de reconnaissance au travail

<sup>7</sup> BRUN J.P, la reconnaissance au travail, pratique à visage humaine, 2003 in : <http://cgsst, fsa.ulaval.ca>.

**Figure (2) : les quatre dimensions de la reconnaissance au travail****Personne → processus de travail → produit**

**Source** Brun J.P. et Dugas N. (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de Sens ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005, page 80.

#### **1.4.1 La reconnaissance existentielle**

Dans cette conception l'entreprise s'adresse à la personne non pas à l'employé, elle porte sur l'individu et le collectif qui veut dire valoriser tout ce qui respecte le salarié comme étant une personne importante dans l'organisation, elle s'exprime en termes de relations. Elle se traduit par saluer les collègues, les consulter lors de la prise de décision.

#### **1.4.2 La reconnaissance des résultats**

Elle porte principalement sur le produit final : rendement, travail accompli. Ici les modes de reconnaissance sont plus concrets et plus directs. Que ce soit sous forme de prime au rendement, de rétribution symbolique en termes de statut ou parfois même de courrier personnalisé envoyé pour souligner que l'objectif a été atteint ou de peu après la fin d'un projet, les gratifications sont les bienvenues. C'est une approche comportementale, la reconnaissance se traduit par la récompense des résultats du travail qu'il soit affectif, observable, ou mesurable. Reconnaître le résultat au travail c'est par exemple souligner la qualité d'un travail bien fait pour que l'employé se rende compte de l'importance de son travail.

#### **1.4.3 La reconnaissance de l'investissement**

Elle renvoie à la perspective subjective. Les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Dans un marché déprimé, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle prend en compte les motivations et l'équilibre psychique de l'individu, ses plaisirs et ses peines. Ici la reconnaissance, indépendante des résultats finaux se vit surtout dans le registre du symbolique.

#### 1.4.4 La reconnaissance des pratiques de travail

Elle porte principalement sur la manière d'exécuter le travail, qu'il s'agisse des comportements, des compétences ou des qualités professionnelles du ou des travailleurs. En termes concrets, cela suppose de souligner la qualité d'un travail bien fait, pas simplement d'évoquer les problèmes, mais aussi de valoriser les dimensions cachées du travail comme la créativité, l'innovation ou l'autonomie. C'est le paradoxe du travail autonome : la personne travaille seul, elle n'est plus sous le contrôle d'un responsable qui lui dicte sa conduite, mais n'a plus de retour positif, et son interlocuteur ne voit pas l'importance du travail qu'elle effectue.

A travers cette section nous avons présenté tout ce qui est relié à la reconnaissance au travail et nous avons aussi pu présenter les différentes définitions sur cette dernière et ce que nous allons présenter dans la section qui suit porte sur les niveaux, les effets ainsi que les enjeux de la reconnaissance au travail.

### Section 2 : la reconnaissance au travail : effets et enjeux

Inscrite au cœur des relations de travail, la reconnaissance au travail est susceptible de s'exprimer au travers de différents niveaux d'interactions.

#### 2.1 Les niveaux de la reconnaissance au travail

La reconnaissance est au cœur des relations de travail et elle se manifeste au sein des différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Il est plus juste de mentionner que la reconnaissance fait abstraction des niveaux vertical au sens où elle se manifeste à tous les niveaux de l'organigramme sans distinction à l'égard du statut professionnel de chacun. Les niveaux de la reconnaissance au travail font donc référence aux sources, aux porteurs de la reconnaissance et à la dynamique qui s'établit entre celui qui reçoit et celui qui exprime la reconnaissance<sup>8</sup>. Il ya quatre niveaux de reconnaissance au travail : institutionnel, vertical ou hiérarchique, horizontal et externe. Nous allons essayer de définir et présenter chacun de ses niveaux.

**2.1.1 Le niveau institutionnel :** sur le plan institutionnel, la préoccupation pour la reconnaissance au travail des employés s'exprime de moyen de politiques ou de programmes qui affirment l'intention de l'organisation de reconnaître le travail réalisé par ses membres.

---

<sup>8</sup> Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, <http://www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp>, 2014

**2.1.2 Le niveau vertical ou hiérarchique :** la reconnaissance qui se manifeste entre gestionnaire et son employé s'établit au niveau vertical ou hiérarchique. Elle peut s'exprimer tant du haut vers le bas qu'en sens inverse, mais on observe souvent un déséquilibre dans cet échange.

La réticence des gestionnaires à exprimer leur reconnaissance s'observe tout autant dans les organisations publiques que privées et elle pourrait provenir d'une crainte de perdre un peu de pouvoir, d'une résistance aux rapports plus égalitaires ou encore d'une perte de contact avec le travail réel de leurs employés, souvent en raison de nouvelles contraintes de gestion.

**2.1.3 Le niveau horizontal :** ce niveau est celui de la reconnaissance qui s'exprime entre pairs et collègues. Cette reconnaissance revêt d'autant plus d'importance qu'elle est déclarée par ceux qui sont les mieux de juger la qualité du travail accompli. En outre, leurs commentaires sont crédibles, car peu susceptibles d'être entachés de favoritisme ou d'autoritarisme.

Cependant, les nouvelles formes d'organisation du travail et la précarisation de l'emploi ont pour effet d'intensifier la concurrence entre collègues et ainsi restreindre les manifestations de reconnaissance<sup>9</sup>.

**2.1.4 Le niveau externe :** à ce niveau la reconnaissance a trait à la prestation de services et implique les clients, fournisseurs, consultants et autres partenaires. Dans le cas d'une détérioration sérieuse des conditions de travail et d'une absence de reconnaissance dans l'organisation, c'est de la part de ces partenaires externes que les employés connaîtront une certaine forme de reconnaissance.

Les sociétés les plus compétitives sont aussi celles où le personnel est le plus engagé et fidélisé. Ainsi, les enjeux actuels de la reconnaissance au travail, constituent des vecteurs de la performance de l'entreprise.

## 2.2 Les enjeux de la reconnaissance au travail

La plupart des employés ont une vision très financière de la reconnaissance au travail. "Je travaille fort, j'atteins mes objectifs, j'ai ma prime". Cette vision reflète l'amalgame

<sup>9</sup> DEJOURS Christophe, travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard Edition, paris, p.263, 2008.

fréquent fait entre « prime et reconnaissance ». Certes, il y a un lien, mais ce n'est pas la même chose.

La reconnaissance implique d'identifier et de renforcer de manière positive la performance des collaborateurs. Le postulat de base est simple: chaque salarié veut être reconnu pour sa valeur et sa contribution à l'organisation. En revanche, la prime n'est qu'une contrepartie financière des résultats et constitue donc un élément des programmes de reconnaissance.

Pour les collaborateurs de l'entreprise, la reconnaissance répond aux enjeux suivants<sup>10</sup> :

**2.2.1 L'existence de l'individu :** qui cherche à exister dans le groupe ou au sein de son équipe. La reconnaissance répond implicitement à un besoin humain fondamental et archaïque qui est celui d'exister en tant qu'individu. L'individu se sent exister dès lors qu'il a le sentiment qu'on lui porte de l'attention et qu'il a sa place au sein du groupe ou de l'équipe. Cette reconnaissance peut aller du simple « bonjour » à une préoccupation sincère sur une situation personnelle ou professionnelle. La qualité des relations de travail entre collègues et/ou avec la hiérarchie est un élément fondateur de cette reconnaissance

**2.2.2 La reconnaissance de la juste valeur de l'individu :** ce concept renvoie à un sentiment de fierté et de respect à l'égard de soi. Dans le monde du travail, il s'agit pour l'individu d'être reconnu à sa juste valeur. Plus concrètement, la reconnaissance ici porte essentiellement sur le fait de reconnaître que l'individu qui est en face de soi est compétent à la fois dans la façon dont le travail est délivré, mais aussi dans l'attitude. C'est en quelque sorte la reconnaissance du savoir-faire et du savoir-être. Cette reconnaissance augmente fatalement le sentiment de fierté et de respect de soi.

**2.2.3 La reconnaissance des efforts déployés :** Cet enjeu est fortement lié à celui de l'estime de soi. Il s'agit d'être reconnu pour les efforts déployés. Ainsi, la reconnaissance des résultats suite à des objectifs définis est une pratique courante. Les bonus, primes, participations sont autant de formes de reconnaissance couramment utilisées par les DRH. Il existe toutefois une dimension cachée, souvent oubliée qui est celle de la reconnaissance de l'intensité des efforts (parfois au détriment de la vie personnelle) et de l'investissement fourni par les collaborateurs pour réaliser leur travail, même si les objectifs ne sont pas atteints.

**2.2.4 La quête de sens. (Donner du sens à son activité ou aux tâches à accomplir).** :Il s'agit d'avoir pleinement conscience de ce pourquoi on travaille. La reconnaissance au travail

---

<sup>10</sup> Chantal matima sergent, la reconnaissance au travail : quels enjeux pour le collaborateur (tome 1) ? Publiée le 04/01/2008, consultée le 12/03/2016.

prend tout son sens en développant le sentiment de se savoir utile dans son travail et de contribuer à quelque chose.

**2.2.5 Le bien être des individus dans l'organisation.** Ce bien être est une condition indispensable pour travailler dans un état psychologique sain et serein.

## 2.3 Les effets de la reconnaissance au travail

Se trouvant à son lieu de travail, l'individu est en interaction avec ses collègues et ses supérieurs, cette interaction donne lieu à un développement de relation sociale. L'individu est mené à qualifier et évoluer ses interactions selon son échelle de valeurs et ce qu'il estime être bon ou mauvais, ce qui donne lieu à des effets de reconnaissance<sup>11</sup>.

La reconnaissance en milieu organisationnel, lorsqu'elle est appliquée selon les règles de l'art, entraîne des effets multiples et positifs sur le personnel, sur l'organisation ainsi que sur la clientèle. Ces effets agissent principalement sur le bien-être général des membres de l'organisation ainsi que sur la dynamique organisationnelle. La reconnaissance humanise le travail et valorise l'individu au sein de l'organisation en lui redonnant un caractère unique et authentique.

Les effets positifs de la reconnaissance au travail sont nombreux, évoquent des effets sur les collaborateurs, et sur l'organisation qu'on présente ci-dessus :

### 2.3.1 Les effets sur les collaborateurs

Les effets de la reconnaissance au travail sur les collaborateurs sont multiples et ils sont comme suit<sup>12</sup> :

#### A. Un vecteur de l'identité

L'identité est un concept intimement lié à la reconnaissance, l'identité se construit, dans un premier temps, dans la sphère privée de la personne et son développement se poursuit dans la sphère public, notamment en milieu au travail. De ce fait, le travail devient « un milieu de cristallisation de l'identité ». Par le biais de son travail, l'individu peut se définir en tant qu'être humain et confirmer les aspects antérieurement développés. Dans la sphère publique, l'identité est construite à travers le regard que portent les autres sur nous et surtout, par le regard qu'ils renvoient de nous même ». La reconnaissance au travail peut donc contribuer de façon positive au développement de l'identité en portant un regard favorable sur l'individu et en agissant à titre d'agent de développement.

<sup>11</sup> Emmanuel Renault, reconnaissance, institution, injustice, in, de la reconnaissance don, don identité et estime de soi, revue du Mauss, N° 23, 1<sup>er</sup> septembre 2004, P191-192.

<sup>12</sup> Bourcier, C et Palobart, Op.cit, p40-41

## B. Porteuse d'un sens au travail

La création de sens au travail est un autre aspect qui est influencé par la reconnaissance. En fait, il redonne au travail ses lettres de noblesse et sa capacité d'être source de plaisir et de satisfaction, la perception au travail dépasse donc le simple fait d'être réalisé dans l'optique d'obtenir une rétribution financière, le travail devient porteur de sens.

## C. Renforcer l'estime de soi

La reconnaissance au travail contribue à renforcer le sentiment de compétence personnelle ainsi que l'estime de soi de l'individu.

En effets, les témoignages quotidiens de gratitude et la considération du savoir-faire amènent l'employé à ce percevoir de façon positive et à définir sa valeur au sein de l'organisation.

## D. Plus de motivation et de satisfaction

Mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail lorsque le salarié considère qu'il possède une place bien définie au sein de l'organisation et que sa contribution est appréciée à sa juste valeur, il est plus enclin à s'engager dans son travail et à se motiver pour se surpasser de point de vue professionnel. Il importe de préciser que la motivation constitue en quelque sorte un moteur de l'action, elle détermine les conduites de travail. La reconnaissance consolide également le sentiment de compétence et entraîne une certaine satisfaction de la part des membres de l'organisation<sup>13</sup>. On contribuant à la satisfaction et à la motivation au travail, elle influence positivement la productivité et la performance de l'organisation.

### 2.3.2 Les effets sur l'organisation

Les effets de la reconnaissance au travail sur l'organisation sont nombreux et ils sont comme suit :

#### A. Amélioration de la qualité de vie au travail

Au niveau organisationnel, les actes de reconnaissance posés au quotidien engendrent, de façons générales, une amélioration de la qualité de vie. En fait, l'ambiance de travail est plus cordiale et un climat de collaboration émergé.

#### B. Mobilisation et rétention du personnel

La reconnaissance au travail procure à l'employé un accroissement de son sentiment d'efficacité et de son désir de s'impliquer au sein de l'organisation puisque sa contribution et ses efforts sont valorisés et reconnus. Le salarié perçoit qu'il possède une place au sein de

<sup>13</sup> Bourcier, C et Palobart, Op.cit, p40-41.

l'organisation et il considéré que sa contribution est unique et précieuse pour l'organisation de ce fait, il s'engage dans le processus de travail et il s'investit au sein des projets de l'organisation. De ceci découle une certaine mobilisation et rétention du personnel.

## C. Favorisation de l'apprentissage

La reconnaissance au travail favorise l'apprentissage et elle représente une assise des organisations apprenantes. Cependant la reconnaissance à aussi des effets négatifs<sup>14</sup>. La reconnaissance au travail peut engendrer des effets à connotation négative. En fait, lorsqu'elle n'est pas pratiquée adéquatement elle peut entraîner divers conséquences aussi néfastes pour l'organisation que pour les membres de l'organisation.

## D. Un climat de compétition

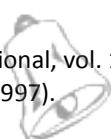
Ce climat peut s'installer entre les travailleurs qui essayeront d'obtenir, tant de bien que de mal des marques de reconnaissance. Chacun tentera de se faire remarquer afin de s'attirer la sympathie et les compléments d'autrui, or, la reconnaissance s'inscrit dans une perspective d'interrelations dans laquelle la coopération est valorisée.

## E. La perte de crédibilité

La perte de crédibilité est un autre aspect qui peut émerger si la reconnaissance est manifestée de façon inadéquate. Si la reconnaissance est offerte sur une base aléatoire, les membres de l'organisation vont croire qu'elle est peu crédible et incohérente. Dans le but d'optimiser les marques de reconnaissance et de les rendre crédibles aux yeux de tous, elles doivent respecter les critères de qualité et d'être offerts avec discernement.

Un système de reconnaissance efficace doit établir les relations qui existent entre l'effort, le rendement et les récompenses, il reste très important que ses relations soient les plus claires et plus explicites possibles. En matière d'équité, la politique de reconnaissance de l'organisation devrait être rendue publique, cela suppose que les modifications du système ainsi que les critères qui ont permis de les déterminer sont transmises aux travailleurs et non pas garder secret.

<sup>14</sup> LIPPIT. M. (1997). Creating a Learning environment, Humann Resource Professional, vol. 10, n°5, p23-26, in: aaiae, iae- Toulouse.fr/la+reconnaissance+à+aussi+des+effets+pervers+ (Lippi+1997).



## Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons pu constater que la reconnaissance est d'abord une réaction constructive au sens où elle crée un lien à la fois personnalisé, spécifique et à court terme. Elle s'exprime dans les rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation.

Elle représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des travailleurs (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Elle consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits par les employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats).

La reconnaissance doit se pratiquer sur une base régulière et /ou ponctuelle, avec des manifestations formelles et/ou informelles, individuelles et/ou collectives, privées et/ou publiques, monétaires et/ou non.

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

### Introduction

Les programmes de reconnaissance au travail ont évolué, passant du « merci informel » exprimé lors d'une réunion, à un éventail plus large de reconnaissances attribuées en fonction d'un programme officiel.

L'objectif de ce chapitre est d'étudier comment construire un système de reconnaissance au travail et comment le mettre en place. Il contient deux sections, la première sera consacrée aux conditions de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail où nous présenterons les préalables, comment se construit une politique de reconnaissance au travail et les manifestations des pratique de reconnaissance au travail. La deuxième section sera consacrée à la démarche de mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail où nous aborderons les étapes de la démarche ainsi que ces entraves et enfin les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail.

**Section 1 : les conditions de mise en place d'un système de reconnaissance au travail**

Les pratiques de reconnaissance au travail nécessitent de faire une étude du terrain pour mettre en place un bon système pour qu'il sera en adéquation avec les attentes des employés et celles de l'entreprise. A travers cette section nous allons aborder les préalables d'un système de reconnaissance au travail ainsi que la construction de sa politique et enfin les manifestations des pratiques de la reconnaissance au travail

**1.1 Les préalables d'un système de reconnaissance au travail**

La mise en place des pratiques de reconnaissance au travail est un bon moyen de répondre aux frustrations des employés, ces pratiques peuvent être réellement efficaces si certains éléments sont respectés, parmi ces éléments<sup>1</sup> nous citons :

**1.1.1 Le soutien de la direction générale**

La réussite de tous systèmes de reconnaissance au travail est conditionné par l'existence d'un vrai soutien de la démarche « reconnaissance au travail » par la Direction Générale. En effet, ce dernier doit évaluer les employés en donnant des notes, et son intervention est de l'ordre de l'affirmation des valeurs, de l'approbation et de la gestion d'une politique institutionnelle qui affirmera l'importance de reconnaître concrètement le travail réalisé par les employés.

**1.1.2 La qualité des relations avec les employés**

L'entreprise entretient des relations de qualité avec les salariés. La reconnaissance s'exprime à travers des signes de reconnaissance que l'on exprime vis-à-vis des personnes. Entretenir des relations de qualités avec les autres, c'est se donner des opportunités multiples d'exprimer des signes de reconnaissances adéquats. Dans le cadre d'une bonne relation au travail un mot d'encouragement, la mise en valeur d'un projet en réunion constitue des signes de reconnaissance authentique, donc bien reçue et motivant.

**1.1.3 La reconnaissance non monétaire**

L'entreprise, avant de s'engager dans la démarche de reconnaissance au travail, doit comprendre que la rémunération n'est pas la seul pratique qui existe dans le programme de

---

<sup>1</sup> Sylvie st-onge,Les pratiques de reconnaissance : popularité et efficacité, volume9, N°4, septembre/octobre 2006, [www.portailRH.org](http://www.portailRH.org)

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

reconnaissance au travail et que l'argent ne fait pas tout, les salariés ont besoin d'autres pratiques pour se sentir reconnus.

### 1.1.4 L'étude des attentes des collaborateurs

L'entreprise doit préalablement demander quelles sont les attentes des collaborateurs ou membres de son équipe en terme de reconnaissance. En effet, ce qu'un manager ou DRH valorise au travail n'est pas forcément ce que valorise le collaborateur<sup>2</sup>.

### 1.1.5 La qualité du management

Le management de terrain dans l'entreprise ne se déroule pas sur un mode punitif, les pratiques de reconnaissance doivent s'exercer dans un climat laissant la place à la bienveillance, au respect et à la fierté pour le travail accompli.

### 1.1.6 La formation des managers

L'entreprise forme ses managers à savoir donner de la reconnaissance : les managers doivent être formés et informés sur ces pratiques. Ils ont la responsabilité d'évaluer la contribution, de proposer les candidatures ou d'octroyer les reconnaissances, après avoir consulté un responsable. Les employés doivent être consultés vis à vis de ces pratiques et faire des suggestions.

### 1.1.7 L'identification des freins

L'entreprise doit identifier préalablement les freins à la mise en place des pratiques de reconnaissance tel que le manque d'habileté des managers et l'absence de soutien pour promouvoir la reconnaissance au travail à l'intérieur des entreprises.

### 1.1.8 L'insertion dans les pratiques quotidiennes

Les pratiques de reconnaissance s'insèrent réellement dans le fonctionnement quotidien de l'organisation et non pas seulement lors des évaluations annuelles.

Pour mettre en place un système de reconnaissance au travail, il est indispensable de construire une politique de reconnaissance au travail. Nous allons essayer de présenter la démarche à travers laquelle une entreprise construit une politique de reconnaissance au travail.

## 1.2 La construction d'une politique de reconnaissance au travail

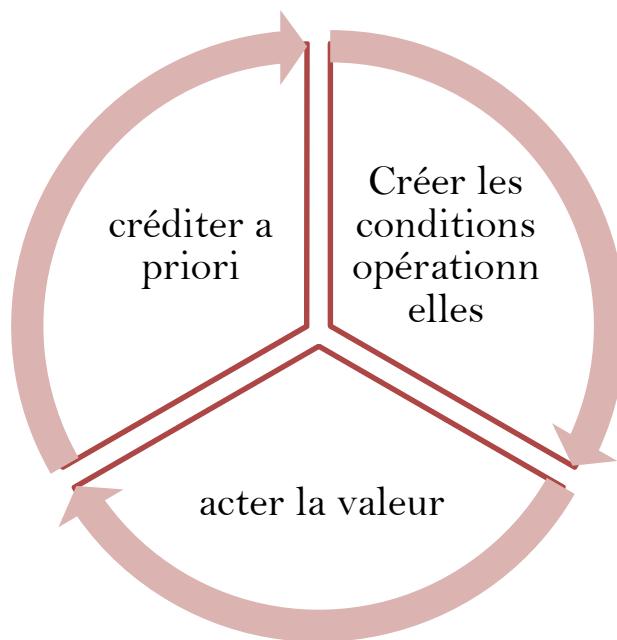
La politique de reconnaissance se construit suivant un processus répétitif à trois phases, chacune de ces phases avec une logique propre et des figures emblématiques. Sachant

---

<sup>2</sup>Sylvie st-onge,Idem.

qu'il ne faut pas considérer ce processus comme la planification d'une politique de reconnaissance vu que cette dernière consiste à définir les objectifs à atteindre ainsi que les échéances<sup>3</sup>...etc. Ce qui compte c'est l'enchaînement et la répétition des trois phases, vu que ces dernières forment une politique de reconnaissance et une boucle dynamique en s'enchainer. Ces trois phases sont : créditer a priori, créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur, acter cette valeur.

**Figue (3) : les phases de construction d'une politique de reconnaissance au travail**



**Source :** Gérôme Grolleau ; cahiers de l'observatoire territorial ; la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial N° 11 mars 2014.p42

### 1.2.1 Phase (01) : créditer a priori

L'acte de crédit est un acte de don que le management doit faire pour démarrer le processus. Il consiste à accorder la valeur potentielle aux employés, à ce qu'ils sont capables de faire et à donner du crédit à ce qu'ils vivent sur le terrain. Lors de cette première phase, il faut faire attention à deux éléments :

<sup>3</sup> Gérôme Grolleau ; cahiers de l'observatoire territorial ; la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial N° 11 mars 2014.p42-52

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

### A. L'intérêt et le questionnement

C'est l'intérêt porté par le management à l'activité elle-même, c'est aussi la valeur qui est accordée à ce que les acteurs font, à l'activité telle qu'elle se passe entre le prescrit et le réel, aux difficultés et aux solutions qu'ils y apportent et à ce qu'ils entreprennent.

### B. Faire confiance

Les managers doivent ajouter de la confiance dans leurs relations aux agents car c'est un acte de don initial qui non seulement montre que l'on a confiance mais aussi qui produit de la confiance. Cette mise initial bénéficiera autant à celui qui donne qu'à celui qui reçoit: aux salariés qui la reçoivent, ainsi valorisés et dignes de confiance, et aux managers qui en retour augmentent leur confiance.

#### 1.2.2 Phase (02) : créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur

La logique de cette seconde phase est de créer les conditions pour rendre productive et agissante cette valorisation première. L'enjeu est de transformer cette valeur potentielle en valeur ajoutée personnelle et qu'ainsi les salariés prennent part à l'amélioration de la performance de l'organisation. La création de ces conditions, productrices d'estime de soi, appelle des modes disfonctionnement, des pratiques organisationnelles qui sont autant de points de la construction de la politique de la reconnaissance et qui se traduit comme suit :

### A. La réactivité du système

Pour que la valeur accordée au terrain ne demeure pas que potentielle, elle doit produire des effets, pour cela l'organisation doit être réactive. Prendre conscience des difficultés rencontrées et les traiter constituent un acte fort de reconnaissance. Ne pas laisser les facteurs irritant s'installer de manière récurrente, ne pas laisser des mois des acteurs en suspens, sans réponse, ni validation, ni décision, c'est donner et reconnaître toute sa valeur au terrain. L'absence de réponse, positive ou négative, pourra donner un sentiment d'indifférence. Le terrain est stratégique : c'est la réalité de la stratégie. Y réagir, s'y ajuster continûment, c'est instaurer une boucle dynamique entre le haut et le bas de l'organisation.

### B. Des échanges coopératifs réguliers

Ces échanges correspondent aux pratiques collectives de régulations auxquelles participent les salariés. Ce sont des moments où suspendant un temps le cours des choses, il devient possible de revenir, via l'interaction et la réflexivité, sur ce que l'on fait, comment on le fait, et ce que l'on pourrait faire, cela se fait sur trois niveaux :<sup>4</sup>

- a) **Avec la hiérarchie** : il s'agit de se retrouver autour d'une table entre paire, quelle que soit sa place dans l'organisation chacun, au même titre que les autres, et en charge d'une activité, et cela pour pouvoir parler de cette dernière d'égal à égal et de permettre l'expression de point de vue, l'exploration de piste de travail et enfin de permettre le partage d'analyse et d'enjeux.
- b) **Entre pairs** : ces moments ne se limitent pas aux échanges entre les agents et la hiérarchie. Ils peuvent être organisés entre collègues se penchant de manière responsable sur leurs activités professionnelles et ouvrant, ensemble, des pistes d'actions renouvelées.
- c) **Entre métiers** : les moments de rupture et d'échanges coopératifs peuvent aussi se produire entre métiers. Tout n'est pas cloisonné dans des périmètres ou chacun seraient le propriétaire de son domaine. Chacun peut avoir un point de vue sur le domaine de l'autre et réciproquement.

### C. La dynamique-projet

Tout d'abord, être mis dans un rapport de transformation à l'égard de ce que l'on fait quotidiennement, c'est s'inscrire dans une perspective dynamique. Poser un but, objectif, une ambition, c'est désigner une épreuve, un challenge qui stimule et mobilise la personne. Le projet offre un cadre qui fait nécessairement appel à la mise en œuvre des capacités à trouver des solutions, d'en inventer de nouvelles. Il crée un espace créatif qui rend possible l'expression de soi.

#### 1.2.3 Phase (03) : Acter cette valeur

Après avoir crédité et créé les conditions pour que la valeur potentielle s'exprime, le troisième temps vient l'officialiser. Cette officialisation passe par un acte qui rend publique

---

<sup>4</sup>Gérôme Grolleau, Idem p42-52

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

cette valeur. C'est l'enjeu central : officialiser la valeur dans un espace plus large que celui de la relation avec le manager de proximité ou le chef de service.<sup>5</sup>

L'officialisation ne signifie pas nécessairement l'obtention d'un échelon ou d'un grade. Avant même la construction de la valeur par l'échelon ou le grade, aux forts effets symboliques et monétaires, il y a la construction de sa réputation, de sa renommée et donc de sa valeur dans l'organisation. Cette construction peut passer par plusieurs modalités:

- A. Mettre en avant l'employé :** devenir le référent officiel et effectif sur tel ou tel sujet, c'est de créer un repérage de la personne et positionner comme garantie fiable dans l'organisation. La valorisation de l'agent sera d'autoriser les relations directes avec les divers acteurs de l'organisation. C'est ne pas réduire la personne à son poste, mais construire sa place en fonction des interactions qui lui sont rendues possibles.
- B. Promouvoir le travail des employés auprès de l'environnement :** la mise en visibilité des agents par la collectivité via les médias externes participe naturellement de ce temps qui consiste à rendre publique leur valeur. Elle est d'autant plus pertinente qu'elle vise également à produire des effets de reconnaissance externe.
- C. Confier de nouvelles missions, faire évoluer le poste :** la plasticité du poste est tout à la fois ce qui permet de mouler son poste en fonction de soi, et d'officialiser une dynamique d'évolution, un parcours.
- D. Faire évoluer la carrière et la rémunération :** l'évolution de carrière demeure bien évidemment l'acte symbolique majeur. C'est le repère dans l'organisation sur l'échelle des places dans l'organisation. C'est le marqueur des étapes d'un parcours professionnel et personnel, la clef d'accès à un devenir, constituent essentiel de toute personne. La reconnaissance monétaire est doublement nécessaire. D'une part, parce que le gel de la valeur du point d'indice et la faiblesse de certains salaires créent une forte tension économique. D'autre part, et c'est en ce point qu'elle s'articule avec la reconnaissance non monétaire, elle vient, de la manière symbolique la plus forte, acter et donner la garantie que tout ce que l'on donne de soi n'est en aucun cas un marché de dupes, que tous les signes de reconnaissance reçus ne sont pas qu'une manière de profité de la personne.

---

<sup>5</sup>Gérôme Grolleau, Op.cit, p53.

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

Après avoir présenté la construction d'une politique de reconnaissance au travail, nous allons essayer de présenter la façon dont les pratiques de reconnaissance au travail se manifestent dans l'organisation.

### 1.3 Les manifestations des pratiques de reconnaissance au travail

Les manifestations de la reconnaissance au travail peuvent avoir plusieurs formes, elles renvoient à la manière de l'exécution des dimensions de reconnaissance au travail, elles peuvent être comme suit <sup>6</sup>:

**1.3.1 Formelle** : tout ce qui est officiel, formalisé, découle des normes, des règles et des valeurs qui soutiennent l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Elle doit être conçue comme un ensemble d'activités structurées et planifiées.

**1.3.2 Informelle** : Tout ce qui se fait spontanément et/ou quotidiennement sans être régi par quelques éléments formels.

**1.3.3 Publique** : Assure une visibilité aux actions exceptionnelles. Transmet et diffuse des pratiques d'employés que l'organisation estime intéressantes, pertinentes et innovatrices.

**1.3.4 Privée** : S'adresse essentiellement à un individu ou à un groupe d'employés lors d'une interaction ciblée, dans un cadre restreint de relations. Comporte un caractère plus personnalisé.

**1.3.5 Collective** : pratique de reconnaissance qui vise plus d'un individu à la fois, qui vise un groupe plus ou moins élargi.

**1.3.6 Individuelle** : Pratique de reconnaissance destinée et visant essentiellement à une Personne en particulier.

**1.3.7 Monétaire** : consiste en une rétribution financière ou un avantage économique distribué pour récompenser un rendement ou une performance spécifique, et souvent exceptionnelle.

**1.3.8 Non-monétaire** : Toute marque de reconnaissance n'engendrant aucun cout direct supplémentaire. Se situe dans le registre de l'intangible, du psychologique et du relationnel. Représente une rétroaction positive ou constructive.

Après avoir vu les préalables de la reconnaissance au travail, comment se construit sa politique et quelle sont les manifestations qu'il peut y avoir dans les pratiques de reconnaissance au travail, nous avons jugé qu'il est indispensable d'expliquer la démarche pour mettre en place un système de reconnaissance au travail.

---

<sup>6</sup>Belbahri. E, Gomez.m, la reconnaissance en milieu professionnel ; fiche outil de ressources humaines. P10.

### Section 2 : la démarche de mise en place d'un système de reconnaissance au travail

Dans cette section nous allons présenter les étapes nécessaires pour la mise en place d'une démarche de reconnaissance au travail, énumérer quelques entraves à cette mise en œuvre et conclure avec les critères de qualité d'un bon système de reconnaissance au travail.

#### 2.1 Les étapes de la démarche de reconnaissance au travail

Avant de se lancer dans l'application d'un système de reconnaissance au travail, il faut d'abord passer par quelques étapes pour que le système soit efficace.

La démarche de reconnaissance au travail nécessite 6 étapes<sup>7</sup> qui sont les suivantes :

##### 2.1.1 La Connaissance des employés

Ecouter les personnes, apprendre à les connaître et à décrypter leur besoin de reconnaissance, voici les premiers pas, indispensables, de la démarche. Etre attentif et comprendre, avant de chercher à agir.

##### 2.1.2 L'identification des besoins de reconnaissance

Pratiquer la reconnaissance envers les autres, c'est d'abord avoir fait le point avec soi-même. En effet, son propre besoin de reconnaissance constitue un filtre dans la compréhension du besoin de reconnaissance des autres.

##### 2.1.3 L'entretien des relations de qualité avec les personnes

La reconnaissance s'exprime à travers des signes de reconnaissance que l'on exprime vis-à-vis des personnes. Entretenir des relations de qualité avec les autres, c'est se donner des opportunités multiples d'exprimer des signes de reconnaissance adéquats. Dans le cadre d'une bonne relation de travail, un e-mail de remerciement, un mot d'encouragement, une phrase diffusée dans le réseau social interne, la mise en valeur d'un projet en réunion constitueront des signes de reconnaissance authentiques, donc bien reçus et motivants<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Laure Becker, la pratique de reconnaissance au travail en 6 étapes, <http://www.focusrh.com/tribunes/la-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-étapes-par-laure-becker.html>

<sup>8</sup> Laure Becker, idem

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

### 2.1.4 La remise en question ses propres comportements

Savoir remettre en cause ses comportements pour ajuster ceux qui pourraient ne pas être appréciés est une étape indispensable dans la maîtrise de l'art de la reconnaissance.

Oublier de reconnaître les efforts d'un collaborateur au sein d'un projet, ces comportements peuvent être interprétés par les personnes concernées comme un manque flagrant de reconnaissance.

### 2.1.5 La pratique de la méthode essais-ajustements

Démarrer par des signes de reconnaissance à faibles impacts, être attentif aux réponses des personnes concernées, veiller à être équitable vis-à-vis de tous, apprendre de ses erreurs, continuer en ajustant ses comportements, tels sont les basiques de l'apprentissage qui petit à petit s'intègrera naturellement dans les pratiques professionnelles.

### 2.1.6 L'intégration de la reconnaissance dans le rôle opérationnel du manager

Ecouter ses collaborateurs pour comprendre les enjeux, leur montrer sa confiance en les responsabilisant, recadrer quand il le faut, les reconnaître dans leur travail au quotidien et dans les moments clés de leur évolution professionnelle, sont des composantes essentielles pour les accompagner dans leur réussite.

## 2.2 Les entraves à la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail

Le concept de reconnaissance au travail en lui-même n'est pas simple, et son application se veut un peu plus complexe et marque l'incertitude pour certains. Quelques obstacles peuvent freiner la mise en place d'un système de reconnaissance au travail. Parmi ces obstacles on trouve<sup>9</sup> :

**2.2.1 La crainte de perdre du pouvoir et de l'autorité :** le système de reconnaissance ne doit pas être vu ni comme la perte du pouvoir et la diminution de l'autorité de celui qui exprime la reconnaissance, ni un gain pour celui qui reçoit cette reconnaissance. La reconnaissance s'inscrit dans un processus interactionnel qui doit faire abstraction des niveaux hiérarchiques, des statuts professionnels.

**2.2.2 Le manque de temps :** le système de reconnaissance au travail n'est pas une priorité pour certaines organisations vue leurs hyperactivités organisationnelles, c'est pour cela qu'ils

---

<sup>9</sup> BRUN J.P, la reconnaissance au travail, pratique à visage humaine, in : <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

le considèrent comme une perte de temps ou une action peu urgente. La plupart du temps est consacré à des procédés de travail et de production, cela engendre le délaissage de l'être humain et la considération de son importance au sein du processus de travail, Alors que les pratiques de reconnaissance au travail doivent être au cœur des priorités organisationnelles.

**2.2.3 La méconnaissance d'autrui et du travail accompli :** La méconnaissance d'autrui peut devenir un obstacle dans la perspective où la reconnaissance pourrait être basée sur des aspects superficiels ou encore, n'avoir aucun fondement plausible. Il importe de mentionner que la contribution d'une personne peut, à l'occasion, être soit niée, soit tenue pour acquise, soit récupérée au profit de quelqu'un d'autre ou tout simplement minimisée. Dans cette perspective, il faut sensibiliser l'ensemble des membres de l'organisation afin que chacun s'engage à reconnaître autrui et qu'il y ait un effet de contagion.

**2.2.4 Le désir d'être équitable :** la reconnaissance au travail suscite plusieurs questions de la part de la personne souhaitant l'exprimer vue que cette dernière veut se manifester avec justice et équité à l'égard des membres de l'organisation.

Exprimer ou manifester de la reconnaissance à quelqu'un est un acte simple à la base et empreint d'une bonne intention. Cependant, afin d'être significatif pour la personne qui reçoit la reconnaissance, elle doit être effectuée en considérant certains critères de qualité.

### 2.3 Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail

Les pratiques de reconnaissance au travail, aussi appropriées soient-elles, risquent de ne pas être efficaces si elles ne sont pas appliquées en respectant certains critères de qualité<sup>10</sup> :

**2.3.1 La sincérité :** L'expression de la reconnaissance doit être authentique, sincère. Les gestionnaires doivent pouvoir reconnaître aussi bien les faiblesses que les forces des employés.

**2.3.2 La réactivité :** la reconnaissance doit être manifestée le plus rapidement possible après l'acte, le résultat ou le comportement de travail.

**2.3.3 La proximité hiérarchique :** la reconnaissance sera d'autant plus efficace et fructueuse qu'elle sera exprimée par un supérieur hiérarchique d'un niveau rapproché. La reconnaissance d'une personne occupant un niveau hiérarchique largement supérieur pourrait constituer une grande source de fierté.

---

<sup>10</sup> Association des services de réhabilitation sociale du Québec, pratiquer la reconnaissance au travail pour mobiliser le personnel par Gérard Deschenes, volume 22 no.2 2009 consulté le 13/04/2016.

## CHAPITRE II la constitution et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail

---

**2.3.4 Variabilité :** il est important de maintenir une certaine diversité dans les formes et les pratiques de la reconnaissance.

**2.3.5 La personnalisation :** la reconnaissance doit être taillée sur mesure, c'est-à-dire adaptée aux caractéristiques des personnes et des groupes.

**2.3.6 La légitimité :** les sources de reconnaissance doivent être significatives et crédibles aux yeux de la personne qui en reçoit le témoignage. Une reconnaissance qui est exprimé par une personne qui connaît bien le métier est mieux fondé que si elle est exprimée par un supérieur éloigné.

**2.3.7 La spécificité :** la reconnaissance doit être formulée le plus précisément possible en soulignant une réalisation, un effort ou événement particulier.

**2.3.8 La cohérence :** les pratiques de reconnaissance, surtout dans le cas des récompenses, doivent être en lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation

### Conclusion

A la lumière de ce chapitre, nous pouvons dire que les critères de reconnaissance au travail constituent des principes de base qui guident l'entreprise qui désire exprimer de la reconnaissance à ses collaborateurs. Or, il importe de prendre en considération le fait qu'ils existent, en dépit des critères de qualité, certaines conditions facilitant l'expression de la reconnaissance au travail. À l'opposé, certains obstacles peuvent freiner le désir de manifester de la reconnaissance à un collaborateur. Il est primordial d'être conscient de ces aspects et d'être en mesure d'en surmonter les obstacles. Les effets bénéfiques qu'elle engendre tant sur l'individu que sur l'organisation sont non négligeables et d'une importance indéniable.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

### **Introduction**

La mondialisation, l'ouverture des marchés, le regroupement des pays dans des organisations à caractère économique ou politique, sont quelques facteurs qui ont stimulé la croissance et le développement des industries nationales. Cette croissance traduit le souci de survie, d'efficacité, de performance, et de rentabilité de ces organisations industrielles.

Cevital est le premier complexe agroalimentaire en Algérie et il sera l'organisation d'accueil de notre étude sur les pratiques de reconnaissance au travail.

A travers ce chapitre, nous allons élaborée dans la première section la présentation de l'entreprise Cevital essentiellement le département des ressources humaines, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite dans la deuxième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

# **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous allons diviser notre travail en deux parties. Dans la première nous allons présenter l'entreprise Cevital où nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a permis de réaliser notre travail.

### **1.1 Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital**

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat<sup>1</sup>.

#### **1.1.1 La création de Cevital**

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dans l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m<sup>2</sup>.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

#### **1.1.2 Activités et missions**

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement en décembre 1998. En février 1999, les travaux du génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle Août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production des huiles végétales et de margarine et se présente comme suit :

- Raffinage d'huile

---

<sup>1</sup> Document interne à l'entreprise Cevital

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

- Conditionnement d'huile
- Production de margarine
- Fabrication d'emballage en P.E.T.
- Raffinerie de sucre en cours de réalisation
- Stockage céréales en cours de réalisation
- Minoterie en cours d'étude
- Savonnerie en cours d'étude

Les huiles de CEVITAL disponibles sur le marché sont :

FLEURIAL : 100% tournesol commercialisée depuis août 1999.

SOYA : 100% soya commercialisée depuis septembre 1999.

CANOLA : 100% colza commercialisée depuis fin septembre 1999.

OLEOL : 100% tournesol commercialisée depuis début avril 2000.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et présenter ses différentes missions ainsi que ses activités, nous allons présenter le département des ressources humaines car c'est dans cette direction que nous avons effectué notre stage.

### **1.1.3 La direction des ressources humaines de Cevital**

Ce service, définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe. Et il assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Et aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Et assure le recrutement. Il est chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité<sup>2</sup>.

Le département RH effectue la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel et il assiste aussi la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et enfin il participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

---

<sup>2</sup> Document interne à l'entreprise Cevital

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

### **1.1.4 La politique RH de Cevital**

Sa réussite repose notamment sur sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux. A ce titre, Cevital a adopté une politique RH axée principalement sur :

- L'acquisition des meilleurs talents ;
- Le développement permanent des compétences ;
- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances.

#### **A. L'acquisition des meilleurs talents :**

- basée sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité ;
- étayée par un programme de communication aux fins de faire connaître l'Entreprise et les opportunités de développement et d'épanouissement quelle offre.

#### **B. Le développement des compétences appuyé par :**

- Une gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper les besoins futurs et une meilleure planification des ressources ;
- Des programmes de formation, du coaching et du mentorat ;
- La mise en place d'une « Université d'entreprise »
- Des parcours professionnels, offrant des perspectives d'évolution.

#### **C. La reconnaissance et la rétribution consacrées par un système de rémunération fondé sur le principe d'équité et de différenciation en fonction des contributions et des performances.**

Après avoir présenté l'entreprise Cevital, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche.

# **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

## **1.2la présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisent les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

### **1.2.1 Présentation de l'étude**

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place<sup>3</sup>.»

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de Cevital pour mieux comprendre les pratiques de la reconnaissance au travail, ce choix est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de reconnaissance au travail est liées a ce département RH, néanmoins les autres départements peuvent ne pas être exclu d'éventuel enquête. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugée que des entretiens avec le DRH, un manager ainsi que trois employés sont nécessaire dans le but de connaitre en profondeur les pratiques de reconnaissance au travail a Cevital, et pour cela nous avons opté pour trois guide d'entretiens que nous allons présenter dans ce qui suit.

### **1.2.2 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens**

Dans cette partie nous allons présenter le déroulement des entretiens que nous avons effectué au sein de Cevital et ainsi que leurs structures et les objectifs de chaque guide d'entretien et pour conclure nous allons analyser et discuter les résultats des données.

#### **A. Le déroulement de l'entretien**

Les guides d'entretiens ont été destinés aux personnes suivantes : le directeur des ressources humaines pour qu'il nous parle sur la politique globale du programme formel et informel des pratiques de reconnaissance au travail, un manager c'est pour nous parler des

---

<sup>3</sup> Hygin kakai, contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, université de Franche-Comté, Février 2008 ;

### **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

pratiques de reconnaissance au travail qui existent entre un supérieur et ses collaborateurs, et enfin un dernier guide d'entretien pour trois employés de différentes catégories socioprofessionnelles (un cadre, un agent de maîtrise, un agent d'exécution) du département ressources humaines pour qu'ils nous parlent des pratiques informelles de reconnaissance au travail qui existent entre eux.

Les entretiens avec le DRH et le manager ont été fait sur rendez-vous préalable, l'entretien avec le chef de service du personnel était fait au moment de notre visite aux DRH pour un éclaircissement sur quelques points concernant son entretien. L'entretien avec les deux autres employés ont été fait par un rendez-vous préalable. La durée des entretiens varie d'une personne à une autre, le tableau suivant résume la durée des entretiens effectués :

**Tableau (1) : Les entretiens effectués**

Sujet et Statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
DRH	3	En moyenne 30 minutes chacun
Manager	1	30 minutes
Cadre	1	30 minutes
Un agent de maîtrise	1	35 minutes
Un agent d'exécution	1	20 minutes

**Source :** établie par nous-même.

#### **B. structure et objectif des guides d'entretiens**

À travers ces guides (annexe n° 1, 2, 3 page 1, 2, 3), nous avions pour but de s'avoir en profondeur l'existence ou non du programme de reconnaissance au travail, quelle est sa définition et sa politique ainsi que sa mise en œuvre, et ce que fait réellement Cevital pour reconnaître ses employés. Nos guides d'entretiens sont divisés en trois axes concernant le DRH et le manager à savoir :

**Axe 1 : la perception de la reconnaissance au travail :** cet axe regroupe sept questions qui permettront de connaître les perceptions du DRH et du manager sur la reconnaissance au travail.

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

**Axe 2 : le caractère formel et informel de la reconnaissance au travail** : cet axe regroupe quatre questions qui permettront d'avoir des informations sur le système formel et informel de la reconnaissance au travail.

**Axe 3 : la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail** : cet axe regroupe cinq questions qui permettront de savoir comment le système de reconnaissance au travail est mis en place au sein de Cevital.

En ce qui concerne le guide d'entretien pour les trois employés, nous avons quatorze questions qui nous permettront d'avoir leurs points de vues sur les pratiques de reconnaissance au travail qui existent à Cevital et de vérifier l'importance de ces pratiques.

Afin d'atteindre ce but, nous avons posé des questions d'une manière ouverte pour les interviewés pour collecter des informations concernant leurs connaissances sur le sujet.

### **C. Analyse et discussion des résultats obtenus**

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique de notre travail de recherche.

Chaque entretien va être analysé question par question nous tenons à signaler que certaines comparaisons entre les dires du DRH et du Manager ainsi que entre les collaborateurs se feront. A la fin nous allons faire une synthèse pour l'analyse de tous les entretiens.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de nos entretiens qui ont été effectués à Cevital.

### **Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche**

Nous allons dans cette section, présenter les données issues des entretiens effectués à Cevital puis essayer d'analyser et de discuter les résultats que nous avons collectés à travers les entretiens avec le DRH, un manager et trois employés des différentes catégories socioprofessionnelles dont un cadre, un agent de maîtrise et un agent d'exécution.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

### 2 .1 La présentation de l'entretien avec le DRH

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le DRH.

**Tableau (2) :** les questions et les réponses du DRH

Questions	Réponse
Entant que DRH, Comment êtes-vous venu à vous intéressez à la reconnaissance au travail ?	« Sans la reconnaissance, la notion de travail est réduite à sa plus simple expression – vente pure et simple de sa force de travail – il n'y a aucun rapport affectif. »
Comment définissez-vous la reconnaissance au travail ?	« Ce sont toutes les attitudes positives et d'encouragement adoptés par ceux dont la mission est de conduire et superviser le travail des hommes, à l'égard de ceux qui font du bon travail. »
Comment définissez-vous le système de reconnaissance au travail ?	« Un système de reconnaissance permet de récompenser les meilleurs et d'aider les perdants à devenir aussi des gagnants. »
Comment le système de reconnaissance au travail se manifeste au sein de Cevital ?	« De plusieurs manières : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Par une promotion</li><li>▪ L'octroi d'une prime exceptionnelle</li><li>▪ L'envoi en formation certifiante</li><li>▪ Voyage à l'étranger</li><li>▪ Invitation à un diner avec le top management</li><li>▪ Reconnaissance en tant que talent avec le salaire approprié</li><li>▪ Gratifications à l'occasion des fêtes</li><li>▪ Encouragements à l'occasion des évaluations annuelles (recadrage pour développer les bonnes pratiques et</li></ul>

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

	<p>combattre les mauvaises)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La communication</li><li>▪ L'écoute attentive</li><li>▪ Le respect »</li></ul>
Au sein de Cevital les pratiques de reconnaissance au travail sont-elle considérées comme valeurs et normes à respecter ?	« Oui elles sont considérées comme valeurs et s'appliquent à toutes et à tous dans le cadre de la recherche de l'équité. »
Trouvez-vous que les pratiques de reconnaissance au travail sont liées à la stratégie de l'organisation ? à la relation entre collaborateurs et hiérarchie ? ou plutôt aux relations entre collaborateurs ?	« Oui, elles sont liées à la stratégie de l'organisation – c'est aussi dans l'ordre normal des choses – les bonnes relations entre collaborateurs et hiérarchie implique la mise en place d'un bon système de reconnaissance pour favoriser l'initiative, la compétition et le challenge. »
Jugez-vous la politique ou le système de reconnaissance au travail comme une démarche de qualité ?	« C'est exactement comme un système qualité avec une flexibilité plus grande dans la mesure où il s'agit de rapports humains »
Est-ce qu'un système de reconnaissance au travail est mis en place à Cevital ?	« Oui »
Les employés sont-ils au courant de son existence ?	« Oui, ils sont au courant »
Est-ce qu'il y a des pratiques informelles de reconnaissance au travail à Cevital ?	« Oui dans le cadre de l'innovation pour prendre en considération les événements imprévus »
Avez-vous préparé la mise en place du système de reconnaissance au travail ?	« oui »
Quelle est la première étape de la mise en place d'un système de reconnaissance au	« La première étape consiste à observer les pratiques en usage au sein de l'Entreprise.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

travail ?	Est-ce que ces pratiques sont conformes au besoin de l'organisation et donnent de bons fruits ? Qu'est-ce qu'il faut améliorer, pourquoi, dans quel but ? Incrire l'action dans une perspective d'amélioration constante. »
Avez-vous rencontré des entraves lors de la mise en place un système de reconnaissance au travail ?	« Pas d'entraves, les gens veulent toujours plus, c'est dans la nature des hommes. La satisfaction est éphémère, elle doit être constamment renouvelée et ça il faut savoir faire un savant dosage. »
Faites-vous une évaluation pour vérifier l'efficacité du système de reconnaissance au travail ?	« Oui une évaluation est nécessaire. Il y a des indicateurs qui ne trompent pas : le climat social, le nombre de requêtes reçus, le turnover, le taux d'absentéisme, les écarts à la discipline, le manque de solidarité etc. »

Source : établie par nos soins.

### 2.2 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir notre compréhension, surtout en ce qui concerne le système de reconnaissance au travail, du point de vue du DRH, qui représente la politique et la stratégie de Cevital.

Par rapport à la première question, le DRH s'appuie sur le fait que la reconnaissance est importante au travail vu qu'elle fait évoluer la notion du travail et engendre des rapports affectifs.

Nous constatons que le DRH en tant que celui qui reflète l'organisation Cevital et sa politique, a conscience que la notion de reconnaissance au travail n'est pas réduite au seul fait de rémunérer ou d'envoyer en formation les employés et qu'il ya d'autres pratiques hors rémunération qui s'inscrivent dans le cadre des pratiques de reconnaissance au travail. Et elle est intéressante par rapport à ce qu'elle peut créer comme rapports affectifs

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Dans la réponse à la deuxième question, le DRH nous a fait comprendre que pour lui la reconnaissance au travail se définit par rapport à la dimension de la reconnaissance du résultat et sa mise en œuvre est conduite par les managers.

Nous constatons que par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail est réellement faites par les managers, cependant, nous soulignons le fait que la reconnaissance au travail n'est pas réduite au seul fait que c'est une dimension liée aux résultats comme le DRH nous le confirme. Nous soulignons aussi l'existence d'autres dimensions telles que celles qui sont liées à l'estime de soi, aux efforts fournis et aux pratiques de travail.

Concernant la réponse à la troisième question, le DRH nous a confirmé que le système de reconnaissance au travail est lié à la notion de récompense.

Nous avons pu constater à travers le premier chapitre l'existence d'une différence entre la notion de reconnaissance au travail et la notion de récompense. En effet, il faut souligner le fait que le DRH assimile la reconnaissance à la récompense par rapport à sa deuxième réponse en précisant qu'il voit la reconnaissance au travail à travers le résultat. Cependant la reconnaissance est un acte d'appréciation et la récompense est un processus formalisé.

Concernant la réponse à la quatrième question, le DRH nous a affirmé qu'il existe toutes sortes de manifestations de pratiques de reconnaissance au travail à Cevital, telles que la promotion, le voyage à l'étranger et la gratification à l'occasion des fêtes.

Nous constatons que Cevital exerce certaines formes de reconnaissance formelles telle que l'octroi d'une prime exceptionnelle, informelles telle que la gratification à l'occasion des fêtes, monétaires telle que la reconnaissance en tant que talent avec le salaire approprié, non monétaires telle que l'envoie en mission certifiant. De ce fait, nous pouvons dire que Cevital a pu à travers ces différentes pratiques mettre en œuvre un véritable système de reconnaissance au travail vue qu'elle englobe toutes les manifestations de reconnaissance qui peuvent exister.

Pour la réponse à la cinquième question, le DRH nous a confirmé que la reconnaissance au travail à Cevital est un principe qui est respecté par tout le monde et qu'elle est appliquée envers tous les employés d'une manière équitable.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Cevital applique un système de reconnaissance au travail fiable dit équitable. Nous pouvons dire que la reconnaissance est une valeur très importante.

La réponse à la sixième question, nous amène à constater que pour le DRH la reconnaissance au travail se manifeste à travers deux niveaux seulement, celui de l'organisation et celui du supérieur hiérarchique avec ses collaborateurs.

Nous constatons que pour le DRH, un système de reconnaissance formel doit être planifié à un niveau organisationnel puis mis en œuvre par les managers intermédiaire. Cependant le fait que le DRH n'a pas évoqué la reconnaissance au travail entre les collaborateurs est due à son statut.

En ce qui concerne la réponse à la septième question, le DRH nous a répondu que le système de reconnaissance au travail est un système de qualité mais nous n'avons pas eu plus d'éclaircissement sur les critères qui lui ont permis de juger que ce système est un système de qualité. D'autant plus que dans les chapitres théoriques, nous avons énumérer huit critères de qualité comme la variabilité, la cohérence et la légitimité ...etc. Ce que nous pouvons déduire c'est que d'après les dires du DRH le système de reconnaissance au travail à Cevital est un système de qualité cela peut être perçus à travers la proximité hiérarchique et la variabilité des pratiques de reconnaissance au travail.

La huitième question à amener le DRH à confirmer le fait que le système formel de reconnaissance au travail est mis en œuvre au sein de Cevital. Néanmoins, pour le DRH la reconnaissance au travail ne doit pas être trop formalisée car pour lui la reconnaissance n'est pas mécanique, elle est plutôt spontanée car les employés ne doivent pas s'attendre à la reconnaissance.

Nous constatons que pour le DRH le système formel de reconnaissance au travail est formalisé à travers toute les pratiques liées à la politique de rémunération et l'opportunité de faire une formation, alors qu'il ya d'autre pratiques qu'on peut formaliser telle que un certificat en fin d'année pour récompenser un travail bien fait. Nous pouvons déduire alors que pour le DRH les pratiques de reconnaissance au travail les plus symboliques sont celles les plus formalisés.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Par rapport à la réponse de la neuvième question, le DRH nous a confié que les employés sont au courant de la mise en œuvre d'un système formel de reconnaissance au travail à travers des notes et des décisions que la direction effectue.

Nous avons constaté que si la décision n'était que pour le DRH, les employés ne doivent pas être au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail parce que selon lui la reconnaissance doit être soudaine et spontané.

Concernant la réponse à la dixième question, pour le DRH le système informel de reconnaissance au travail se manifeste lorsqu'il y a des situations qui sont imprévues. Alors que nous savons que le système informel de reconnaissance au travail est important pour les collaborateurs et doit être manifesté dans toutes les situations prévus ou non.

D'après la réponse à la onzième question, le DRH à assister à la mise en œuvre d'un système formel de reconnaissance au travail, ce qui est évident vue que c'est le premier responsable des ressources humaines. La première étape de la mise en place de ce système consiste à faire un état des lieux sur les pratiques existantes et savoir ce qui est bon pour le garder et ce qui est mauvais pour l'améliorer.

Nous constatons que la politique de reconnaissance au travail de Cevital est conforme à ce que nous avons présenté dans le deuxième chapitre sur la construction d'une politique de reconnaissance au travail. En effet la première étape de la construction d'une politique de reconnaissance au travail consiste à créditer a priori qui consiste à accorder de la valeur à ce que les employés font, en se posant des questions telles que : qu'est-ce que vous faites ? Comment vous le faites ? Qu'est ce qui pourrait faciliter les choses ? , et à l'activité telle qu'elle se passe entre le prescrit et le réel ainsi aux difficultés et aux solutions qu'ils y apportent.

La réponse à la douzième question, le DRH nous a déclaré que des entraves lors de la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail sont inexistant car pour lui la satisfaction est éphémère donc il faut toujours la renouvelée.

Nous constatons que le DRH n'a pas trouvé d'obstacles lors de la mise en œuvre du système de reconnaissance au travail, cela à notre avis est dus essentiellement au fait que le système de reconnaissance est reflété à travers la politique de rémunération et cette dernière est largement accepté par les employés.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

D'après la réponse à la dernière question, le DRH a bien précisé qu'il effectue une évaluation pour vérifier l'efficacité du système de reconnaissance au travail à travers des indicateurs du tableau de bord comme le climat social, le taux d'absentéismes, le turn over.

Nous constatons que Cevital à un bon système d'évaluation qui permet de dégager une vision sur la qualité de la reconnaissance au travail.

### 2.3 La présentation de l'entretien avec un manager

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un manager.

**Tableau (3) : les questions et les réponses du DRH**

Questions	Réponses
Comment définissez- vous la reconnaissance au travail ?	« -valorisation de la personne. -prendre conscience de réaliser le potentiel d'une personne. »
Comment définissez-vous un système de reconnaissance au travail ?	« Il faudrait qu'il y est un système d'évaluation par rapport au gens qui travail au sein d'une entreprise, d'une direction, d'un service ou d'un groupe sur quelle base le responsable peut juger cette personne réellement compétente, sérieuse, assiduité par rapport à d'autre personne, il faudrait qu'il y est un système d'équité. C'est-à-dire qu'il faut être équitable avec tout le monde et être objectif et non subjectif. »
Comment le système de reconnaissance au travail se manifeste au sein de votre entreprise Cevital ?	« C'est par rapport au travail de tous les jours et par rapport à l'assiduité de la personne. C'est comme ça qu'on peut reconnaître les personnes qui font de l'effort ...etc »
A quel niveau la reconnaissance au travail se manifeste ?	« Généralement c'est entre collaborateurs vue qu'on a tendance à leur faire confiance et il y a aussi la hiérarchie quand on a une

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

	confiance a une personne on fait appel a elle, même si ce n'est pas le responsable lui même on fait appel a elle on compte sur elle parce qu'on sait qu'elle est la présente et elle donne d'elle-même pour que le travail soit fait. »
Jugez-vous, la politique ou le système de reconnaissance au travail de Cevital comme une démarche de qualité ?	« Oui, c'est à dire moi personnellement si les choses se poursuivent tels qu'on nous les a présentés par rapport à ce système d'évaluation c'est quelque chose de très bénéfique parce qu'on arrêtera un peu le sens de l'ancienneté car c'est toujours les anciens qui prennent un peu plus que d'autre. »
Vous entant que personne, ressentez-vous de la reconnaissance de la part de vos supérieurs ?	« en ce qui me concerne mon responsable a toujours admis les efforts que j'ai toujours faits, sincèrement je n'ai pas eu ce genre de problèmes. »
Est-ce qu'un système formel de reconnaissance au travail est mis en œuvre au sein de l'entreprise Cevital ?	« Sa serait bien qu'il y est un système formel mais la reconnaissance ici ce fait de bouche à l'oreille et responsabilisé les personnes dont on a confiance sinon c'est verbalement on dit merci. »
Les employés sont-ils au courant de son existence ?	« Non. »
Est-ce qu'il a un système informel de reconnaissance au travail à Cevital ?	« Oui, ça existe. »
Quelle sont les pratiques informelles qui existent au sein de Cevital ?	« -Des e-mails de félicitations et aussi on nous remercie directement de notre travail. »
Quel système contribue à la satisfaction des employés ?	« C'est le système informel qui contribue à leurs satisfactions. »

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

Est-ce que vous avez contribué à la mise en place du système de reconnaissance au travail ?	« Non. »
Bénéficiez-vous d'une formation et est-ce que vous informé vos collaborateurs concernant la reconnaissance au travail ?	« Elle est en cours de réalisation et c'est tous les responsables qui vont participer et pratiquer la reconnaissance au travail. oui on est tenus d'informer les collaborateurs sur la conclusion qui est faite pour la personne concernée. »
D'après-vous quelle forme de reconnaissance au travail vos collaborateurs attendent ?	« Généralement c'est la reconnaissance monétaire mais je pense que ce qu'ils attendent c'est la valorisation c'est-à-dire reconnaître leurs savoir-faire quotidien et leur savoir être et je pense que la valorisation ainsi que la considération sont bien avant la rémunération. »
Est-ce que vous rencontré des obstacles lorsque vous essayer de reconnaître vos collaborateurs ?	« Non, au contraire le fait de reconnaître ses compétences les collaborateurs va augmenter sa performance et il va être plus présent dans son travail. »
Comment faites-vous pour vérifier l'efficacité du système de reconnaissance au travail ?	« Il a été efficace, il est efficace actuellement mais on fait appel à un autre système pour combler les lacunes qu'il y a dans le système de reconnaissance au travail. »

Source : établie par nos soins

### 2.4 Analyse et la discussion de l'entretien avec un manager

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de reconnaissances au travail qui existent à Cevital de point de vue d'un manager.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

Concernant la réponse à la première question, la reconnaissance au travail pour le manager c'est de valoriser le capital humain, enrichir son potentiel et de l'encourager pour atteindre ses objectifs.

Nous constatons que le manager donne de l'importance à la reconnaissance qui s'adresse à la personne et non pas à l'employé au travail et aussi de valoriser tout ce qui est respect et estime de soi d'une personne dans l'organisation.

Concernant la réponse à la deuxième question pour le manager un système de reconnaissance est étroitement lié au système d'évaluation qui permet de détecter les caractéristiques professionnelles d'un salarié pour pouvoir le reconnaître à sa juste valeur et de pouvoir le différencier par rapport aux autres, et ce système d'évaluation doit être équitable pour tous les salariés.

Nous pouvons constater que pour le manager un système de reconnaissance est lié directement au système dévaluation cela peut être lié au fait que le manager assimile lui aussi, comme le DRH, la reconnaissance à la récompense aux résultats.

Pour la réponse à la troisième question, la reconnaissance au travail se manifeste quotidiennement et par rapport aux tâches que les employés effectuent et aussi par rapport à leurs comportements.

Nous constatons que pour le manager, la reconnaissance au travail se manifeste informellement et quotidiennement alors qu'il existe plusieurs formes de manifestation telle que les pratiques formalisés, les pratiques exprimés devant tous les employés et ou celle qui vise une seul personne.

Concernant la réponse à la quatrième question, pour le manager la reconnaissance au travail se manifeste au niveau des collaborateurs et au niveau du supérieur hiérarchique. Cela confirme les dires du DRH concernant le supérieur hiérarchique.

En effet, nous constatons de ces dires que le manager à conscience de son rôle, entant que celui qui véhicule le système de reconnaissance au travail. Il a aussi conscience de ce que peut refléter ces pratiques entre collaborateurs néanmoins, il nous a pas parlé sur le niveau de la reconnaissance de l'entreprise qui est essentielle.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Concernant la réponse à la cinquième question pour le manager le système de reconnaissance au travail est une démarche efficace de qualité parce que ça permet aux jeunes salariés de montré leurs compétences et de s'évoluer rapidement dans leurs carrières contrairement à l'ancien système où il y a que les plus anciens qui bénéficient d'une évolution.

Nous constatons que le manager est satisfait du nouveau système de reconnaissance au travail. Il a fait référence à ce que nous appelons les critères de qualité tel que la personnalisation qui est adapté aux caractéristiques de chaque personne. Néanmoins, le manager a confondu le système de reconnaissance au travail au nouveau système de rémunération.

Concernant la réponse à la sixième question, le manager nous déclare qu'à chaque effort fourni dans son travail, il est reconnue par son supérieur hiérarchique et qu'il n'a pas eu ce genre de problème.

Nous constatons que les dires du DRH sont confirmés par les dires du manager et que la reconnaissance au travail est vraiment une valeur et un principe dans la culture de Cevital.

Concernant la réponse à la septième question, pour le manager il n'y a pas de système de reconnaissance au travail qui est formel mais il souhaite et il aimerait bien qu'un système formel au sein de Cevital existe, il n'y a que de l'informel qui se transmet de bouche à l'oreille et par la responsabilisation des personnes

Nous pouvons constater que les dires du manger ne s'accordent pas avec ceux du DRH en effet, le DRH nous a confirmer le fait que les managers intermédiaires sont au courant et ont conscience de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail, alors cela est peut être lié aux décisions du DRH qui ne sont ni clair ni comprise par le manager.

Concernant la réponse à la huitième question, d'après le manager les employés ne sont pas au courant de l'existence d'un système de reconnaissance au travail.

De cela nous pouvons dire que Cevital doit faire un effort concernant la communication sur son système de reconnaissance. En effet, les employés ne sont pas au courant de l'existence d'un système de reconnaissance au travail.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Par rapport à la réponse de la neuvième et la dixième question, le manager nous a confirmé qu'un système de reconnaissance au travail informel existe réellement, et il se manifeste à travers l'envoi des e-mails de félicitation et par le remerciement direct de bouche à l'oreille sur le champ de travail.

En effet, nous pouvons constater qu'à travers les dires du manager, les pratiques informelles de reconnaissance au travail telles que « Merci », « good job » existent réellement à Cevital, et elles constituent le noyau de ce système. Et ces pratiques informelles sont très visibles et les employés de Cevital les pratiquent quotidiennement.

Par rapport à la réponse de la onzième question, le manager a bien désigné que c'est le système de reconnaissance au travail informel qui contribue à la satisfaction des employés.

Cela est dû essentiellement au fait que le système formel n'est pas explicité par la direction à ses employés et vue qu'ils ne sont pas trop informés sur son existence.

Concernant la réponse à la douzième question, le manager nie le fait d'voir contribuer à la mise en place du système de reconnaissance au travail.

Nous constatons que par rapport à cette réponse, le manager ignore que c'est à lui que revient la responsabilité de mettre en œuvre un système formel de reconnaissance au travail.

La réponse à la treizième question, le manager nous a fait comprendre que la formation sur la thématique est en cours et tous les responsables doivent informer leurs collaborateurs.

Nous constatons que la mise en place du système de reconnaissance au travail n'est pas encore aboutie à sa fin, l'entreprise est en œuvre de ce système vue que les managers sont en cours de formation.

Concernant la réponse à la quatorzième question, le manager nous a fait comprendre que souvent les attentes des employés c'est la reconnaissance monétaire mais le manager pense que c'est bien au-delà, il y a aussi ce qu'ils attendent plus c'est reconnaissance non monétaire, c'est la valorisation de la personne et la considération.

Nous pouvons constater que les pratiques de reconnaissance au travail non monétaire ont une importance pour les salariés et elles sont attendues par tous les employés, et nous

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

avons compris que le salaire ne fait pas tout ce qui confirme le principe de reconnaissance non monétaire vue que ce dernier fait partie des préalable pour s'engager dans la démarche de reconnaissance au travail.

Par rapport à la réponse de la quinzième question, le manager n'a pas eu de difficultés dans sa démarche de reconnaissance des travailleurs. Pour le manager la reconnaissance c'est un avantage et sa permet de mettre le collaborateur alaise dans son travail et de le rendre plus performant.

Nous constatons que par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique en ce qui concerne les entraves de la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail, le manager n'a pas eu à faire face à ce genre d'obstacle tel que la crainte de perdre du pouvoir et de l'autorité vu que pour lui le fait de reconnaissance un employé ne va pas influencer son autorité ou perdre du pouvoir.

Concernant la réponse à la dernière question dans, le manager nous a déclaré que le système de reconnaissance au travail n'est pas très efficace vue qu'on vient de faire appel à un autre système qui est le nouveau système de rémunération pour combler les lacunes de ce système.

Nous pouvons constater que le système de reconnaissance au travail de Cevital est efficace en se basant sur les critères d'un bon système de reconnaissance tel que la spécificité car à Cevital les employés sont reconnus à chaque réalisation et à chaque effort fournit, et la réactivité vue que Cevital manifeste rapidement la reconnaissance. Cependant le manager a confondu le système de reconnaissance avec le nouveau système de rémunération.

### 2. 5 La présentation de l'entretien avec un cadre

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le cadre.

**Tableau (4) : les questions et les réponses un cadre**

Questions	Réponses
Comment vous définissez la reconnaissance au travail ?	« c'est la considération des travailleurs à travers un système de motivation et à travers

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

	défirent facteurs qui varient d'une entreprise a une autre. »
Comment se manifeste la reconnaissance au travail au sein de Cevital?	« A travers un système d'évaluation de performance. et par rapport a l'atteinte des objectifs réalisés. »
a votre avis, qui doit exprimer la reconnaissance au travail ?	« C'est le premier responsable directe de la hiérarchie qui doit l'exprimer en premier »
Jugez-vous que vos efforts sont reconnus ?	« oui »
Jugez-vous que la reconnaissance au travail est importante.	« oui elle est très importante. La reconnaissance doit être appliquée et elle doit être transparente et celui qui effectue un bon travail, on doit lui dire good job et on doit corriger celui qui na pas effectué un bon travail. La reconnaissance n'est pas que monétaire. »
Êtes-vous au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail à Cevital ?	« Je ne suis pas au courant. »
Y a-t-il eu un moment, où vous vous êtes senti reconnu particulièrement ?	« Oui, plusieurs fois. on m'a souvent envoyé assister à des séminaires. »
Y a-t-il eu un moment, où on aurait due vous reconnaître mais on ne la pas fait ?	« Oui, une fois mais avec l'ancien DRH. »
A votre avis, entre collaborateurs peut-il y avoir une forme de reconnaissance ?	« Oui, bien sûr. celui qui fait un bon travail il faut le féliciter et corriger les autres pour les motiver en permanence. »
Y a-t-il des pratiques de reconnaissance que vous souhaitez avoir mais que Cevital ne fait pas ?	« Oui, une fête à la fin de l'année où il y aura un tableau d'affichage avec photos des personnes qui ont développé où apporté du nouveau dans leurs métiers. »
Sous quelle dimension de reconnaissance êtes-vous reconnus ?	« Toutes les dimensions sont bien. Ici à Cevital on nous reconnaît par rapport aux résultats mais normalement toutes les

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

	dimensions doivent y être car le mangement c'est une activité humaine. »
vous considérez la reconnaissance au travail comme une valeur et une norme à respecter à la Cevital?	« Oui, vu qu'on gère l'être humain et non la machine. »

**Source :** établie par nos soins.

#### 2.6 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le cadre

Nous allons dans cette étape essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de reconnaissance au travail à Cevital du point de vu d'un cadre.

Concernant la réponse à la première question, le cadre nous a définir la reconnaissance au travail en liant la reconnaissance au travail à la considération et que cette reconnaissance ce fait à partir un système de motivation.

Nous constatons que le cadre n'a pas fait de distinction entre les deux notions reconnaissance et considération alors que nous avons pu dire que la considération est le fait de percevoir l'employé comme un humain pensant et de dignité alors que la reconnaissance est le retour de ce qu'il a dépenser comme efforts et sur ce qu'il a atteint comme objectifs. Cependant, le cadre souligne le fait que la reconnaissance peut être source réelle de motivation.

En ce qui concerne la réponse à la deuxième question, pour le cadre la reconnaissance au travail doit se manifeste à travers le sujet et de mesure des résultats.

Nous pouvons constater par les dires du cadre, que la reconnaissance au travail, telles qu'elle est perçue par le DRH et le manager est une reconnaissance de résultat à travers un système d'évaluation.

La réponse à la troisième question, le cadre nous a souligné le fait que la reconnaissance est une mission du responsable hiérarchique direct.

Cela nous amène à dire, qu'effectivement c'est au responsable direct que revient la tâche de véhiculer le système de reconnaissance au travail.

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

En ce qui concerne la réponse à la quatrième et à la cinquième question, le cadre a déclaré que Cevital reconnaît ses efforts, et il précise que la reconnaissance au travail est indispensable dans le travail et qu'elle doit être transparente.

Nous pouvons constater que les dire du DRH sont confirmés par les déclarations du cadre, sur le fait que le système de reconnaissance au travail est appliqué à Cevital d'une manière à ce que tous les employés la perçoivent. Il faut souligner aussi que la reconnaissance ne se réduit pas à la rémunération.

Par rapport à la réponse de la sixième question, le cadre nous a dit qu'il n'est pas au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail.

Nous pouvons constater qu'il y a des divergences entre les dires du DRH et ceux du cadre. En effet le DRH à déclare que tous les employés sont informés de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail alors que lors de l'entretien avec le cadre, il nous a bien confirmé qu'il n'est pas du tout informé sur ce système. Nous pouvons alors dire que le système formel de reconnaissance au travail n'est pas clair et il n'est pas perçu par les employés.

En ce qui concerne la réponse à la septième question, pour le cadre, Cevital applique bien les pratiques de reconnaissance et cela plusieurs fois.

Nous pouvons constater que le fait que Cevital envoie ses employés en séminaires est une forme de reconnaissance au travail qui est apprécié par les employés.

Concernant la réponse à la huitième question, il s'est avérer que le cadre à déjà ressenti une non reconnaissance alors qu'il a le sentiment de mériter une reconnaissance, cela reflète le fait que l'ancien DRH qui était chargé de reconnaître ses employés à faillit à sa mission. Cependant avec l'arrivé de ce nouveau DRH, les pratiques de reconnaissance son perçue de plus en plus par les employés.

Par rapport à la réponse de la neuvième question, le cadre a confirmé qu'entre collaborateur il doit y avoir de la reconnaissance pour être motivé tout le temps.

Nous pouvons constater d'après les dire du cadre que les pratiques informelles de reconnaissance au travail entre collaborateurs est très importante et joue un rôle dans la qualité de travail des employés.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

Concernant la réponse à la dixième question, le cadre à mentionner que Cevital ne fait pas une reconnaissance qui est divulgué devant tous les employés.

Nous pouvons constater que la reconnaissance au travail de Cevital ne se manifeste pas sur le plan collective alors que c'est ce que demande les employés que tout le monde que ce soit les haut responsables ou les responsables hiérarchiques ou même les collègues sachent qu'il effectue un bon travail.

En ce qui concerne la réponse à la onzième question, le cadre déclare que Cevital reconnaît ses résultats mais il dit qu'elle doit reconnaître aussi la personne. Autrement dit, nous pouvons alors dire que Cevital a une reconnaissance par rapport aux résultats comme le DRH la dit lors de son entretien mais ne souligne pas d'autres dimensions de reconnaissance au travail tel que la reconnaissance existentielle qui s'avère très apprécier par les employés.

Par rapport à la réponse de la dernière question, le cadre déclare que la reconnaissance au travail est une valeur et que tout le monde doit la respecter.

Nous constatons qu'à Cevital la reconnaissance au travail est une valeur et une norme dont les employés ont conscience de son importance.

### 2.7 Présentation de l'entretien avec un agent de maitrise

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un agent de maitrise.

**Tableau (5) :** les questions et les réponses d'un agent de maitrise

Questions	Réponses
Comment vous définissez la reconnaissance au travail ?	« la reconnaissance est la considération et le fait de donner une importance aux compétences et aux travaux réalisés par les salariés.»
Comment se manifeste la reconnaissance au travail au sein de Cevital ?	« Je voie qu'elle se manifeste juste par la rémunération. »

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

A votre avis qui doit exprimer la reconnaissance au travail ?	« C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit exprimer la reconnaissance, parce qu'il n'y a que lui qui peut évaluer les compétences et le potentiel de ses collaborateurs. Il n'y a pas d'autres supérieurs qui peuvent exprimer la reconnaissance au travail »
jugez-vous que vos efforts sont reconnus ?	« non, je ne trouve pas vraiment que mes efforts sont reconnus, il y a juste la rémunération à la fin du mois. »
Jugez-vous que la reconnaissance au travail est importante ?	« oui, elle est même très importante pour moi, car elle me fait motiver et elle me permet d'évoluer dans mon domaine »
Êtes-vous au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail à Cevital ?	« Non. »
Comment jugez-vous ce système formel ?	/
Y a-t-il eu un moment, où vous vous êtes senti reconnu particulièrement ?	« Non, ils ne m'ont jamais reconnue à l'occasion quelconque. »
Y a-t-il eu un moment, où on aurait dû vous reconnaître mais on ne l'a pas fait ?	« oui, et j'ai toujours donné le meilleur de moi-même ou j'ai fourni beaucoup d'efforts mais je n'ai pas reçue une contrepartie en reconnaissance. »
À votre avis, entre collaborateurs peut-il y avoir une forme de reconnaissance au travail ?	« Oui, il y a le soutien et l'encouragement entre collaborateurs par exemple un simple merci ou un très bon travail. »
Y a-t-il des pratiques de reconnaissance au travail que vous souhaitez avoir mais que Cevital ne le fait pas ?	« Oui, de reconnaître mes efforts par l'envoi d'un courrier électronique ou de me féliciter devant les collaborateurs pour qu'ils sachent l'importance de la place que j'occupe dans l'organisation. »

### **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

Sous quelle dimension de reconnaissance êtes-vous reconnus ?	« Pour moi je considère que je suis reconnu sous le caractère d'estime de soi parce qu'ils ne peuvent pas m'ignoré, par le fait qu'ils me donnent des tâches donc j'existe et ils ont confiance en moi. »
Considérez-vous la reconnaissance au travail comme une valeur et une norme à respectée à Cevital?	« En général, oui c'est une valeur et une norme à respecter à Cevital mais il y a un peu d'inégalité parce que dans les autres départements comme la production ils sont mieux reconnus que dans notre département.»

**Source :** établie par nos soins

#### **2.8 Analyse et interprétation de l'entretien avec un agent de maitrise**

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de reconnaissances au travail qui existent Cevital du point de vue d'un agent de maitrise.

Concernant la réponse à la première question, pour l'agent de maitrise la reconnaissance au travail est le fait de donner une importance au salarié comme une personne qui a sa place dans l'organisation, et de reconnaître la qualité du travail effectué ainsi que les efforts déployés pour faire ce travail.

Nous pouvons constater que pour l'agent de maitrise voie la reconnaissance par le fait de reconnaître la manière d'exécuter le travail ainsi que l'engagement et les efforts fournis durant le travail, nous soulignant le fait que le DRH autant que celui qui représente la politique de Cevital voie que la reconnaissance est liée à l'appréciation du rendement et au travail accompli c'est-à-dire les résultats. Cependant le système de reconnaissance au travail à Cevital ne peut pas être efficace car le DRH ne perçoit pas les attentes des employés sur la reconnaissance.

En ce qui concerne la réponse à la deuxième question, l'agent de maitrise nous déclare qu'à Cevital, la reconnaissance est uniquement monétaire.

En effet, nous constatons que les autres manifestations telle que la reconnaissance non monétaire, la reconnaissance qui est exprimé particulièrement à une personne et celle qui est

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

exprimé au groupe ne sont pas perçue par les employés, alors que le DRH à énumérer plusieurs manifestations de reconnaissance au travail.

Par rapport à la réponse de la troisième question, l'agent de maitrise nous informe que la reconnaissance ne peut être exprimée que par le supérieur hiérarchique direct vue que c'est lui qui est en relation direct et qui est en position d'évaluer le potentiel de ses collaborateurs.

Nous pouvons constater que la reconnaissance au travail à Cevital est exprimée par le supérieur hiérarchique direct. En effet ces dires sont conformes aux dires du DRH, ainsi qu'aux dires du manager. Ainsi nous pouvons dire que tous les employés ont conscience du rôle que joue le supérieur hiérarchique direct sur ce qui concerne la reconnaissance.

En ce qui concerne la réponse à la quatrième question, l'agent de maitrise nous a fait comprendre qu'il y a une non reconnaissance de ses efforts à Cevital.

Nous pouvons constater qu'à Cevital, ce n'est pas tous les employés qui se sentent reconnus, et le salaire ne fait pas parti de la reconnaissance au travail mais plutôt c'est une contrepartie du travail effectué. Nous soulignons que par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, c'est que les pratiques de la reconnaissance au travail vont au-delà de reconnaissance monétaire.

La réponse à la cinquième question, pour l'agent de maitrise la reconnaissance au travail est un facteur de motivation et que grâce à la reconnaissance on peut bénéficier d'une promotion.

Nous constatons que la motivation comme la présenté Herzberg dans sa théorie fais partie des facteurs qui influencent les individus au travail comme l'autonomie et les défis mais à Cevital les responsables ne prennent pas peut être en compte que la reconnaissance est un facteur parmi les facteurs de motivation réelle, et cela nous avons pu le constater par le fait que le DRH et le manager ne l'ont pas évoqué durant leurs entretiens.

Par rapport à la réponse de la sixième question, l'agent de maitrise nous a confirmé qu'il n'est pas au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail au sein de Cevital.

Nous constatons que le système de reconnaissance au travail de Cevital n'est pas tout à fait mis en place en suivant toute les étapes qui sont faite pour son élaboration car parmi les

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

préalables de sa construction les employés doivent être informés de son existence à travers les managers, et les employés peuvent aussi faire des suggestions concernant les pratiques de reconnaissance au travail. Nous pouvons aussi souligner le fait qu'ils ne sont pas peut être au courant de l'existence d'un système de reconnaissance au travail formel car pour eux la reconnaissance va au-delà d'un système de rémunération alors que le DRH nous a déclarer que les employés sont au courant, cela est due au fait qu'il assimile le système de reconnaissance au système de rémunération.

Concernant la réponse à la septième question, l'agent ne peut pas juger le système de reconnaissance au travail vue qu'il n'est pas au courant de son existence.

Concernant la huitième et la neuvième question, cet employé déclare qu'il n'y a jamais eu un moment où il s'est senti particulièrement reconnus et plus que ça il y a des moments où on aurait dû le reconnaître mais son supérieur hiérarchique direct ne la pas fais.

Nous constatons que les dire de cet employé ne s'accordent pas avec les dire du cadre qui est le supérieur hiérarchique directe de cet employé, le cadre pense que la reconnaissance est importante et que celui qui fait du bon travail en doit lui dire « good job » mais réellement il n'applique pas ces dire sur le terrain cela peut être par peur de perdre son autorité. Nous avons pu constater aussi que les efforts fournis par l'agent de maîtrise ne sont pas reconnus, rappelant que la reconnaissance au travail est le fait de reconnaître les efforts investis dans le travail et de reconnaître la personne elle-même à sa juste valeur, et cela nous ne l'avons pas pu le voir à travers les dires de l'agent de maîtrise.

Pour ce qui concerne la réponse à la dixième question, selon l'agent de maître il y a vraiment une forme de reconnaissance entre collaborateurs qui s'exprime par l'encouragement et le soutien.

Nous pouvons constater qu'une forme de reconnaissance informelles existe et peut améliorer la qualité de vie des employés et aussi augmente leurs motivations dans le travail, et s'il y a de la confiance donc il y a de l'entraide qui génère un rendement plus élevé, cela est très bénéfique pour l'entreprise Cevital autant que pour les employés.

Par rapport à la réponse de la onzième question, l'agent de maîtrise nous informe qu'il existe plusieurs pratiques de reconnaissance au travail que Cevital devrait faire mais qu'elle ne les fait pas.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

Nous constatons que l'agent de maîtrise à évoquer plusieurs pratiques de reconnaissance au travail qui n'existe pas à Cevital, il a souligner le fait que l'entreprise doit reconnaître ses efforts et ses contributions par de simples pratiques comme un courrier électronique ou on les félicite pour le bon travail ou tout simplement un merci fait publiquement, cela évoque le fait que l'agent de maîtrise et même le cadre dans son entretien ont souligner le fait que la reconnaissance doit être faite devant les autres. De ce fait, Cevital doit prendre conscience et élargir les pratiques de reconnaissance hors monétaires qui peuvent être plus satisfaisantes pour les employés autant que pour l'entreprise en insistant sur le caractère publique de la reconnaissance.

Concernant la réponse à la douzième question, d'après l'agent de maîtrise, à Cevital on la reconnaît autant qu'une personne, pour lui le faire de lui donné des responsabilités montre qu'il existe et qu'on le voie, donc on la reconnaît.

Nous constatons que l'agent de maîtrise à exprimer littérairement la dimension de la reconnaissance existentielle « **le fait qu'ils me donnent des tâches donc j'existe** ». Cependant nous avons constaté que l'agent de maîtrise ne perçoit pas d'autres dimensions telles que la reconnaissance des efforts fournis ou la reconnaissance sur les comportements et les compétences dans le travail et cela c'est un risque qui peut démotiver les employés.

Pour ce qui concerne la réponse à la treizième et à la dernière question, l'agent nous déclare que la reconnaissance au travail est une norme et une valeur à respecter néanmoins cet agent ajoute qu'il y a une différence entre la reconnaissance qu'il y a au sein de son département et la reconnaissance dans les autres départements.

Nous pouvons constater qu'à Cevital il y a des inégalités dans la manifestation de reconnaissance au travail alors que parmi les effets de la reconnaissance au travail sur l'organisation on trouve la perte de crédibilité et les employés vont croire qu'elle est peu crédible et inhérente. Par cela nous pouvons dire que peut être c'est liée à une des entraves que nous l'avons déjà cité, l'entrave du désir d'être équitable, à Cevital l'équité entre les départements ne se respecte pas.

## Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

---

### 2.9 Présentation de l'entretien avec un agent d'exécution

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un agent de l'exécution.

**Tableau (6) :** les questions et les réponses d'un agent d'exécution

Questions	Réponses
Comment vous définissez la reconnaissance au travail ?	« c'est le fait que la direction voit les efforts fournis et que la direction les prennent en considération. »
Comment se manifeste la reconnaissance au travail au sein de Cevital ?	« Par l'obtention des cadeaux et des voyages ainsi que des weekends comme récompense ainsi que des primes. »
A votre avis qui doit exprimer la reconnaissance au travail ?	« C'est le supérieur hiérarchique direct qui doit exprimer la reconnaissance au travail. »
Savez-vous que vos efforts sont reconnus ?	« Oui et plusieurs fois. »
Jugez-vous que la reconnaissance au travail est importante ?	« Oui bien sûr, ça aide à améliorer les conditions de travail et sa motivation pour travailler et donner plus. »
Êtes-vous au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail à Cevital ?	« Non, je ne suis pas au courant »
Comment jugez-vous ce système formel ?	/
Y a-t-il eu un moment, où vous vous êtes sentis reconnus particulièrement ?	« On reconnaît toujours mon travail. »
Y a-t-il eu un moment, où on aurait dû vous reconnaître mais on ne l'a pas fait ?	« Oui. »
A votre avis, entre collaborateur peut-il y avoir une forme de reconnaissance au travail ?	« Oui entre collaborateurs il y a des formes de reconnaissance au travail qui permet de s'entraider entre nous et de s'encourager mutuellement et de faire en sorte d'atteindre les objectifs fixés par la direction. »

### Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital

Y a-t-il des pratiques de reconnaissance au travail que vous souhaitez avoir mais que Cevital ne le fait pas ?	« Je veux avoir une reconnaissance qui permet de montrer ce que je veux dans l'entreprise d'une manière à ce que tout le monde le sache. »
Est-ce que les pratiques informelles avec votre supérieur hiérarchique sont importantes dans la qualité de votre travail ?	« Oui, évidemment. Lorsque mon supérieur me remercie pour le bon travail que j'ai fait cela me permet d'avoir confiance en moi et l'envie de lui montrer ce que je sais faire. »
Sous quelle dimension de reconnaissance êtes-vous reconnus ?	« Je suis reconnu en fonction du travail accompli donc on me juge sur le résultat. »
Considérez-vous la reconnaissance au travail comme une valeur et une norme à respecter ?	« Oui c'est sur elle doit être respecté par tout le monde. »

Source : établie par nos soins.

#### 2.10 L'analyse et la discussion des résultats avec l'agent d'exécution

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur les pratiques de reconnaissances au travail qui existent à Cevital de point de vue d'un employé qui est un agent d'exécution.

Par rapport à la réponse de la première question, l'agent d'exécution rejoint le cadre et l'agent de maîtrise sur le fait que la reconnaissance au travail est la prise en conscience du travail effectué et de le prendre en considération par la direction.

Nous pouvons constater que cet employé aussi comme le cadre confond la notion de considération avec la notion de reconnaissance sur le fait que la reconnaissance au travail est la considération du travail des employés.

Concernant la réponse à la deuxième question, l'employé nous a confirmé qu'au sein de Cevital la reconnaissance se manifeste par divers pratiques tel que des cadeaux lors des réalisations du bon travail.

Nous pouvons confirmer par les dires de l'employé que oui effectivement à Cevital nous pouvons trouver plusieurs manifestations de reconnaissance au travail comme nous la préciser le DRH lors de notre entretien avec lui et ces manifestations peuvent être de la

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

reconnaissance individuel tel que la remise de cadeaux et aussi de la reconnaissance monétaire tel que la prime.

En ce qui concerne la réponse à la troisième question, les dires de l'agent d'exécution concorde avec les dires de tous les interviewé sur le fait que c'est le supérieur direct qui doit manifester la reconnaissance au travail.

Effectivement, nous constatons que la tâche de mettre en œuvre le système de reconnaissance au travail revient au supérieur hiérarchique qui doit l'exprimer.

Par rapport à la réponse de la quatrième question, l'employé tout comme le cadre ressent que ses efforts sont reconnus dans l'organisation Cevital.

En effet, nous pouvons constater alors que Cevital applique le système de reconnaissance au travail sous la dimension de la reconnaissance de l'investissement qui porte sur une reconnaissance symbolique dans ce cette dimensions le résultat importe peu et tout ce qui est évaluer c'est le degré d'effort fournis dans le travail.

La réponse à la cinquième question, par rapport au dire de l'agent d'exécution, la reconnaissance au travail est importante vu qu'elle permet d'améliorer la qualité de travail des employés et sa permet aussi d'être plus performant, ainsi la reconnaissance au travail aide les employés à se sentir bien dans leurs milieu de travail et sa leur donne la volonté de donner le meilleur d'eux même.

Par rapport à la réponse de la sixième question, l'agent d'exécution se lie au dire des autres interviewé tel que le cadre, le manager et l'agent de maîtrise sur le fait qu'ils ne sont pas au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail à Cevital.

Nous constatons que pour l'agent d'exécution la reconnaissance au travail ne se limite pas à la rémunération, cependant le DRH assimile le système de reconnaissance à la rémunération et à la formation, c'est cela qui a fait que l'employé n'est pas au courant de l'existence d'un système de reconnaissance au travail.

La réponse à la septième question, l'employé ne peut pas juger le système formel de reconnaissance au travail vue qu'il n'est pas au courant de son existence.

## **Chapitre III      les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

Nous constatons que ce système formel de reconnaissance au travail n'est pas aussi efficace que le DRH nous la dit car si c'était le cas tout le monde serait au courant et pourra le juger et nous soulignons que pour mettre en place un système de reconnaissance au travail il ne faut pas se limiter au système de rémunération.

Pour la réponse à la huitième et à la neuvième question, l'agent d'exécution reconnaît d'avoir ressenti une reconnaissance particulièrement et cela en diverse fois. En effet, le DRH nous a souligner que les employés effectuant un bon travail sont reconnus et cela a été confirmé par les dires de l'agent d'exécution. Cependant l'agent de maîtrise a déclaré qu'il a ressenti une non reconnaissance dans certains cas. Nous tenons à souligner que Cevital doit faire plus attention aux attentes des employés.

Concernant la réponse à la dixième question, l'agent d'exécution est en accord avec les dires de l'agent de maîtrise sur ce qui concerne les formes de reconnaissance au travail entre collaborateurs sont perçues étant que facteurs de motivation et qu'il existe plusieurs formes.

Nous pouvons constater que pour les employés la reconnaissance informelle au travail permet aux salariés d'être encore plus performants qu'ils ne le sont. Même si le DRH ne souligne en aucun cas la reconnaissance informelle car pour lui les pratiques de reconnaissance au travail se manifestent au niveau de l'organisation, et du supérieur, cela peut être expliqué par le fait que le statut du DRH ne la force pas à nous parler sur les pratiques opérationnelles de la reconnaissance au travail.

Par rapport à la réponse de la onzième question, l'employé veut une reconnaissance publique en présence de tous les employés de l'organisation pour qu'ils sachent de quoi cet employé est capable de faire et le reconnaître sa juste valeur.

Nous constatons que Cevital doit faire des efforts sur ce qui concerne la reconnaissance publique pour que les employés se sentent valorisés et considérés devant tous les employés et cela en effectuant des fêtes de fin d'année pour remettre des attestations ou pour féliciter ceux qui ont fait un bon travail devant tous les employés de l'organisation. Cela peut redonner confiance à l'employé, motiver et encourager les autres employés à faire de même pour avoir des félicitations devant tout le monde.

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

La réponse à la douzième question, l'agent d'exécution nous a informés de l'importance des pratiques informelles de reconnaissance au travail entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique direct et sur ce que ces pratiques engendrent comme effet sur la qualité du travail.

Nous constatons que les employés donnent beaucoup d'importance aux pratiques informelles de reconnaissance au travail avec leurs supérieurs hiérarchiques direct et que grâce à ces pratiques informelles de reconnaissance au travail les employés se donnent à fond dans leurs travail et ce n'est que bénéfique pour l'organisation et pour la qualité de travail.

En ce qui concerne la réponse à la treizième question, l'employé confirme les dires du DRH vue qu'il dit qu'il est reconnu sous la dimension de reconnaissance du résultat et c'est ce que le DRH à avancer lors de notre entretien avec lui.

En effet, nous pouvons dire qu'au sein de l'organisation Cevital, les employés sont reconnus par rapport aux résultats effectués et lorsqu'ils atteignent les objectifs fixés.

La réponse à la dernière question, l'agent d'exécution rejoint les dires des autres interviewés sur le fait que la reconnaissance au travail est une valeur qui est respectée par tous les employés.

Nous constatons qu'à Cevital la reconnaissance au travail est une norme dont tout le monde doit la respectée et qu'elle fait partie de la politique RH de l'organisation et sa rentre dans sa culture de l'organisation.

### **2.11 La synthèse des entretiens**

Les entretiens établis nous ont conduits à constater les résultats suivants :

- Le DRH autant que représentant de Cevital assimile la reconnaissance au travail à la politique de rémunération et à la formation.
- Nous avons pu détecter à travers ce chapitre que les pratiques de la reconnaissance au travail qui est essentiel aux yeux des employés de Cevital est la reconnaissance publique.
- Au sein de Cevital tous les employés sont unanimes sur le fait que la reconnaissance au travail est manifestée par le supérieur hiérarchique direct.

## **Chapitre III les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**

---

- La méconnaissance de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail par le manager et les employés au sein de Cevital.
- L'entreprise Cevital a un manque concernant les pratiques de reconnaissance au travail non monétaire.
- La mise en place d'un système de reconnaissance au travail au sein de Cevital a eu recours à de la planification.
- Cevital doit faire plus attention aux attentes des employés sur leurs besoins de reconnaissance au travail.
- Les employés de Cevital donnent de l'importance à la reconnaissance informelle au travail.

### **Conclusion**

A travers ce chapitre, nous avons pu détecter les pratiques les plus importantes aux yeux des employés de Cevital, et il faut souligner que Cevital applique un système de reconnaissance au travail qui touche essentiellement la rémunération ainsi que la formation. Cevital doit améliorer son système de reconnaissance au travail pour être plus efficace.

## Conclusion Générale

---

La reconnaissance au travail est appréhendée dans la littérature comme une importante variable pour la compréhension de divers contextes organisationnels. Certains travaux ont déjà souligné que la reconnaissance au travail est une importante source de mobilisation des ressources humaines et un élément fondamental pour trouver un juste équilibre entre l'efficience organisationnelle et le bien-être des salariés. D'autres ajoutent qu'elle est un facteur essentiel de résistance au stress et un véritable déterminant de l'engagement organisationnel.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche principale qui suit : **comment mettre en œuvre un système de reconnaissance dans l'entreprise ?** Afin de répondre à cette question principale, nous avons jugé indispensable de donner plus d'éclaircissements sur la notion de reconnaissance au travail, ainsi la reconnaissance au travail est perçue comme l'un des leviers essentiel de la bonne santé d'une organisation, elle a certaines caractéristiques dont donner du sens au travail et renforcer l'estime de soi d'un employé, et pour qu'un système de reconnaissance au travail soit mis en place certaines étapes doivent être respectées à savoir la planification, le suivi et l'évaluation.

Lors de notre étude pratique, nous avons essayé d'apporter la réalité du système de reconnaissance au travail au sein de l'entreprise Cevital. En effet, en suivant une méthode qualitative, mobilisant les entretiens semi directif, nous avons pu collecter les données auprès de plusieurs personnes. L'analyse de ces données nous ont permis de constater certains résultats empiriques

L'entretien avec le DRH de l'entreprise Cevital nous a permis de constater que la mise en place d'un système de reconnaissance au travail passe par plusieurs étapes. La première étape consiste à faire un état des lieux sur les pratiques existantes et garder le meilleur et améliorer ce qui est mauvais. Ce qui peut confirmer notre première hypothèse.

D'après les résultats des entretiens entretenus avec le manager ainsi que les employés nous ont permis de constater que les employés ne sont pas au courant de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail. Ce qui peut infirmer la deuxième hypothèse.

A partir des entretiens avec le DRH, nous avons pu constater qu'il assimile le système de reconnaissance au travail à la politique de rémunération et à la formation.

## Conclusion Générale

---

Les entretiens entretenus avec les employés ainsi qu'avec le manager nous ont permis de constater que la manifestation de la reconnaissance au travail est liée directement au supérieur hiérarchique direct.

Nous avons pu constater à partir de nos entretiens avec les employés que le système informel de reconnaissance au travail le plus important est le système informel.

A partir des entretiens entretenus avec le DRH, le manager ainsi que les employés nous ont permis de dire que Cevital à un manque concernant les pratiques non monétaire de reconnaissance au travail.

Nous avons pu constater que les employés de Cevital sont très intéresser par la reconnaissance publique.

Les entretiens nous ont permis de constater que l'entreprise Cevital doit faire plus attention aux attentes de ses employés concernant leurs besoins de reconnaissance au travail.

Notre étude s'est portée sur la thématique de la reconnaissance au travail qui est originale et d'actualité, en effet, à notre connaissance, notre recherche est la première qui traite cette thématique en science de gestion, ajoutant à cela le fait que à travers notre étude nous avons essayé d'approfondir nos connaissances sur le terrains, et d'approcher au mieux la réalité de l'entreprise Cevital à travers les entretiens.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la notre ne fait pas l'exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contraintes, sur le plan de la documentation et sur le plan de la pratique. En effet, la majorité des ouvrages et articles consultés ne touchent pas directement les pratiques de reconnaissance au travail et ceux qui la touchent directement traitent l'aspect psychologique.

De plus la procuration des documents concernant le système de reconnaissance au travail qui est mis en place au sein de Cevital était quasiment impossible vue qu'ils sont confidentiels (système de rémunération).

Toutes ces limites ouvrent certaines perspectives de recherche future. En effet, Il semble que, pour s'appuyer sur des bases solides, les pratiques de la reconnaissance au travail doivent s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des managers, dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation actuelle du travail. Il faudra, par conséquent, se pencher de façon plus approfondie sur les principales

## **Conclusion Générale**

---

conditions et dynamiques permettant l'implantation de pratiques pertinentes de reconnaissance au travail pour un mieux-être des travailleurs.

## **Résumé**

Les pratiques de reconnaissance au travail représentent un enjeu primordial pour les entreprises, aujourd’hui elle constitue l’un des objectifs de toute entreprise qui veut garantir sa pérennité et soigner la qualité de ses services en vue de fidéliser ses employés, car un employé reconnu est un employé potentiellement fidèle.

Cevital fait appel à un système de reconnaissance au travail pour reconnaître ses employés qui se traduit par quelques pratiques, ces pratiques permettent de renforcer la relation de l’entreprise avec ses collaborateurs afin de les sauvegarder et de les fidéliser à long terme.

## **Concepts clés**

La reconnaissance au travail, dimension de reconnaissance, système de reconnaissance, mise en œuvre d’un système de reconnaissance.

## **Summary**

Employee recognition practices are an essential issue for businesses, today it is one of any business goals that wants to guarantee its survival and cure the quality of its services in order to retain employees, as a recognized employee is a potentially loyal employee. Cevital uses a work recognition system to recognize its employees which results in some practices, these practices help strengthen the company's relationship with its employees to safeguard and retain long term

## **Key concepts**

Employee recognition, size recognition, recognition system, implementing a recognition system

## La bibliographie

1. **Belbahri. E, Gomez**, la reconnaissance en milieu professionnel ; fiche outil de ressources

humaines. P10.

2. **Benjamin J.** (2007), La reconnaissance en milieu de travail, Bulletin la vitrine, Vol.3, n°4.

3. **BRUN J.P**, la reconnaissance au travail, pratique a visage humaine, in : [http// cgsst,fsa.ulaval.ca](http://cgsst,fsa.ulaval.ca).

4. **Brun J.P. et Dugas N.** (2005), La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de

Sens ; *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005

5. **Boursier, C et Palobart, Y**, la reconnaissance au travail : un outil de motivation pour vos salariés, éd d'organisation, paris, 1997, p. 67.

6. **Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail**, <http://www.cgsst.com/fra/accueil-reconnaissance-travail.asp>, 2014.

7. **Chantal matima sergeant**, la reconnaissance au travail : quels enjeux pour le collaborateur

(Tome 1) ?

8. **DEJOURS Christophe**, travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psycho dynamique du travail, Bayard Edition, paris, p.263, 2008.

9. **Emmanuel Renault**, reconnaissance, institution, injustice, in, de la reconnaissance don, don identité et estime de soi, revue du Mauss, N° 23, 1<sup>er</sup> septembre 2004, P191-192.

10. **Gérard Deschenes**, association des services de réhabilitation sociale du Québec, pratiqué la reconnaissance au travail pour mobiliser le personnel, volume 22 no.2 2009 consulté le

11. **Gérôme Grolleau** ; cahiers de l'observatoire territorial ; la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial N° 11 mars 2014.p42-52

**12. Gavranic, Courcy, & al**, 2007. « Echelle de mesure de la reconnaissance au travail », CRISO (Centre de recherche intervention en santé des organisations).

**13. Laure Becker**, la pratique de reconnaissance au travail en 6 étapes,

<http://www.focusrh.com/tribunes/la-pratique-de-la-reconnaissance-au-travail-en-6-étapes-par-laure-becker.html>.

**14. LIPPIT. M.** (1997). Creating a Learning environnement, Humann Resource Professional, vol. 10, n°5, p23-26, in: aaiae, iae Toulouse.fr/la+reconnaissance+à+aussi+des+effets+pervers+ (Lippi+1997).

**15. Siegrist, J.** (1996). Adverse health effects of high effort/low-reward conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 7 (1), 27-41.

**16. Simon L et autres**, psychologie du travail et comportements organisationnels, Gaëtan Morin éditeur ITEE, 3éeme édition 2002, Québec, p78-82.

**17. Sire B.** «La gestion des rémunérations au service de la motivation au service de la flexibilité», In Revue Française de Gestion, Mars, Avril-Mai, 1994. P. 104.

**18. Sylvie st-onge**, Les pratiques de reconnaissance : popularité et efficacité, volume9, N°4, septembre/octobre 2006, [www.portailRH.org](http://www.portailRH.org)

## **Annexe 01 : Guide d'entretien pour le DRH**

### **Axe 1 : la perception de la reconnaissance au travail**

Q1 : Entant que DRH, Comment êtes-vous venu à vous intéressez à la reconnaissance au travail ?

Q2 : Comment définissez-vous la reconnaissance au travail ?

Q3 : Comment le système de reconnaissance au travail se manifeste au sein de Cevital ?

Q4 : Au sein de Cevital les pratiques de reconnaissance au travail sont-elles considérées comme valeurs et normes à respecter ?

Q5 : Trouvez-vous que les pratiques de reconnaissance au travail sont liées à la stratégie de l'organisation ? À la relation entre collaborateurs et hiérarchie ? Ou plutôt aux relations entre collaborateurs ?

Q6 : Jugez-vous la politique ou le système de reconnaissance au travail comme une démarche de qualité ?

### **Axe 2 : le caractère formel et informel de la reconnaissance au travail**

Q1 : Est-ce qu'un système de reconnaissance au travail est mis en place à Cevital ?

Q2 : Les employés sont-ils au courant de son existence ?

Q3 : Est-ce qu'il y a des pratiques informelles de reconnaissance au travail à Cevital ?

### **Axe 3 : la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail**

Q1 : Avez-vous préparé la mise en place du système de reconnaissance au travail ?

Q2 : Quelle est la première étape de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail ?

Q3 : Avez-vous rencontré des entraves lors de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail ?

Q4 : Faites-vous une évaluation pour vérifier l'efficacité du système de reconnaissance au travail ?

### **Annexe 03 : Guide d'entretien pour les employés**

Q1 : Comment vous définissez la reconnaissance au travail ?

Q2 : Comment se manifeste la reconnaissance au travail au sein de Cevital ?

Q3 : A votre avis qui doit exprimer la reconnaissance au travail ?

Q4 : jugez-vous que vos efforts sont reconnus ?

Q5 : Jugez-vous que la reconnaissance au travail est importante ?

Q6 : êtes-vous au courant de l'existence d'un système formel de reconnaissance au travail à Cevital ?

Q7 : comment jugez-vous ce système formel ?

Q8 : y a-t-il eu un moment, où vous vous êtes senti reconnu particulièrement ?

Q9 : y a-t-il eu un moment, où on aurait dû vous reconnaître mais on ne l'a pas fait?

Q10 : A votre avis, entre collaborateur peut-il y avoir une forme de reconnaissance au travail ?

Q11 : Y a-t-il des pratiques de reconnaissance au travail que vous souhaitez avoir mais que Cevital ne le fait pas ?

Q12 : Est-ce que les pratiques informelles avec votre supérieur hiérarchique sont importantes dans la qualité de votre travail ?

Q13 : Sous quelle dimension de reconnaissance êtes-vous reconnus ?

Q14 : Considérez-vous la reconnaissance au travail comme une valeur et une norme à respecté ?

## **Annexe 02 : Guide d'entretien pour le manager**

### **Axe 1 : perception de la reconnaissance au travail**

Q1 : Comment définissez vous la reconnaissance au travail ? Et un système de reconnaissance au travail ?

Q2 : Comment le système de reconnaissance au travail se manifeste au sein de votre entreprise Cevital ?

Q3 : A quel niveau la reconnaissance au travail se manifeste ?

Q4 : vous entant que personne, ressentez-vous de la reconnaissance dans l'entreprise ?

Q5: Jugez-vous, la politique ou le système de reconnaissance au travail de Cevital comme un système de qualité ?

### **Axe 2 : le caractère formel et informel de la reconnaissance au travail**

Q1 : est-ce qu'un système formel de reconnaissance au travail est mis en œuvre au sein de l'entreprise Cevital ?

Q2 : les employés sont-ils au courant de son existence ?

Q3 : est ce qu'il y a des pratiques informelles de reconnaissance au travail au sein de Cevital ?

Q4 : quels sont les pratiques informelles qui existent au sein de l'entreprise Cevital ?

Q5 : selon vous, quel système contribue à la satisfaction des employés ?

### **Axe 3 : la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail**

Q1 : est ce que vous avez contribué la mise en place du système de reconnaissance au travail ?

Q2 : est ce que vous avez été formé sur la thématique de reconnaissance au travail ?

Q3 : quels sont les entraves que vous avez rencontré durant la mise en œuvre de la reconnaissance au travail ?

Q4 : comment vous faites pour vérifier l'efficacité du système de reconnaissance au travail ?

## Table de matière

Les remerciements	
Les dédicaces	
Liste des figues	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	<b>02</b>
<b>Chapitre (I) : les généralités sur la reconnaissance au travail.....</b>	<b>06</b>
<b>Section (1) : les revers théoriques de la reconnaissance au travail.....</b>	<b>07</b>
<b>1.1 Définitions de la reconnaissance au travail .....</b>	<b>07</b>
<b>1.2 Les différentes conceptions théoriques de la reconnaissance au travail.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2.1 la conception de Maslow.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2.2 la conception de Herzberg.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 les formes de reconnaissance au travail .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 la reconnaissance de l'entreprise .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 la reconnaissance du supérieur hiérarchique.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.3 la reconnaissance des collègues .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Les dimensions de la reconnaissance au travail .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.1 la reconnaissance existentielle .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2 La reconnaissance des résultats .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.3 La reconnaissance de l'investissement .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.4 La reconnaissance des pratiques de travail .....</b>	<b>13</b>
<b>Section (2) : la reconnaissance au travail : effets et enjeux.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Les niveaux de la reconnaissance au travail.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.1 Le niveau institutionnel .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Le niveau vertical ou hiérarchique .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Le niveau horizontal .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Le niveau externe .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Les enjeux de la reconnaissance au travail .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 L'existence de l'individu .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.2 La reconnaissance de la juste valeur de l'individu .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3 La reconnaissance des efforts déployés .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.4 La quête de sens .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.5 Le bien être des individus dans l'organisation .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Les effets de la reconnaissance au travail.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.1 Les effets sur les collaborateurs .....</b>	<b>16</b>
<b>A. Un vecteur de l'identité .....</b>	<b>16</b>
<b>B. Porteuse d'un sens au travail .....</b>	<b>17</b>

C. Renforcer l'estime de soi .....	17
D. Plus de motivation et de satisfaction. ....	17
<b>2.3.2 Les effets sur l'organisation .....</b>	<b>17</b>
A. Amélioration de la qualité de vie au travail .....	17
B. Mobilisation et rétention du personnel .....	17
C. Favorisation de l'apprentissage .....	18
D. Un climat de compétition .....	18
E. La perte de crédibilité .....	18
<b>Chapitre (II) : La construction et la mise en place d'un système de reconnaissance au travail .....</b>	<b>21</b>
<b>Section (1) : Les conditions de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail .....</b>	<b>22</b>
1.1 Les préalables d'un système de reconnaissance au travail.....	22
1.1.1 Le soutien de la direction générale.....	22
1.1.2 La qualité des relations avec les employés.....	22
1.1.3 La reconnaissance non monétaire.....	22
1.1.4 L'étude des attentes des collaborateurs .....	23
1.1.5 La qualité du management.....	23
1.1.6 La formation des managers.....	23
1.1.7 L'identification des freins.....	23
1.1.8 L'insertion dans les pratiques quotidiennes .....	23
1.2 La construction d'une politique de reconnaissance au travail.....	23
1.2.1 Phase (01) : créditer a priori .....	24
A. L'intérêt et le questionnement .....	25
B. Faire confiance .....	25
1.2.2 Phase (02) : créer les conditions opérationnelles qui rendent effective cette valeur.....	25
A. La réactivité du système .....	25
B. Des échanges coopératifs réguliers .....	26
a) Avec la hiérarchie .....	26
b) Entre pairs .....	26
c) Entre métiers .....	26
C. La dynamique-projet .....	26
1.2.3 Phase (03) : Acter cette valeur .....	26
A. Mettre en avant l'employé .....	27
B. Promouvoir le travail des employés auprès de l'environnement .....	27
C. Confier de nouvelles missions, faire évoluer le poste .....	27
D. Faire évoluer la carrière et la rémunération .....	27
1.3 Les manifestations des pratiques de reconnaissance au travail.....	28
1.3.1 Formelle .....	28
1.3.2 Informelle.....	28

<b>1.3.3</b> Publique .....	<b>28</b>
<b>1.3.4</b> Privée .....	<b>28</b>
<b>1.3.5</b> Collective .....	<b>28</b>
<b>1.3.6</b> Individuelle .....	<b>28</b>
<b>1.3.7</b> Monétaire .....	<b>28</b>
<b>1.3.8</b> Non-monétaire .....	<b>28</b>
<b>Section (2) : La démarche de la mise en place d'un système de reconnaissance au travail.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b> Les étapes de la démarche de reconnaissance au travail.....	<b>29</b>
<b>2.1.1</b> La Connaissance des employés .....	<b>29</b>
<b>2.1.2</b> L'identification des besoins de reconnaissance .....	<b>29</b>
<b>2.1.3</b> L'entretien des relations de qualité avec les personnes .....	<b>29</b>
<b>2.1.4</b> La remise en question ses propres comportements .....	<b>30</b>
<b>2.1.5</b> La pratique de la méthode essais-ajustements .....	<b>30</b>
<b>2.1.6</b> L'intégration de la reconnaissance dans le rôle opérationnel du manager .....	<b>30</b>
<b>2.2</b> Les entrave à la mise en œuvre d'un système de reconnaissance au travail.....	<b>30</b>
<b>2.2.1</b> La crainte de perdre du pouvoir et de l'autorité .....	<b>30</b>
<b>2.2.2</b> Le manque de temps .....	<b>30</b>
<b>2.2.3</b> La méconnaissance d'autrui et du travail accompli .....	<b>31</b>
<b>2.2.4</b> Le désir d'être équitable .....	<b>31</b>
<b>2.3</b> Les critères de qualité des pratiques de reconnaissance au travail .....	<b>31</b>
<b>2.3.1</b> La sincérité.....	<b>31</b>
<b>2.3.2</b> La réactivité .....	<b>31</b>
<b>2.3.3</b> La proximité hiérarchique .....	<b>31</b>
<b>2.3.4</b> Variabilité .....	<b>32</b>
<b>2.3.5</b> La personnalisation .....	<b>32</b>
<b>2.3.6</b> La légitimité .....	<b>32</b>
<b>2.3.8</b> La cohérence.....	<b>32</b>
<b>2.3.7</b> La spécificité .....	<b>32</b>
<b>Chapitre (III) : les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital.....</b>	<b>34</b>
<b>Section (1) : La présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>35</b>
<b>1.1</b> Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital .....	<b>35</b>
<b>1.1.1</b> La création de Cevital .....	<b>35</b>
<b>1.1.2</b> Activités et missions .....	<b>35</b>
<b>1.1.3</b> La direction des ressources humaines de Cevital .....	<b>36</b>
<b>1.1.4</b> La politique RH de Cevital.....	<b>37</b>

<b>A. L’acquisition des meilleurs talents.....</b>	<b>37</b>
<b>B. Le développement des compétences.....</b>	<b>37</b>
<b>C. La reconnaissance et la rétribution consacrées par un système de rémunération .....</b>	<b>37</b>
<b>1.2 la présentation de la méthodologie de recherche .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.1 Présentation de l’étude .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2.2 La structure des guides d’entretiens et le déroulement des entretiens .....</b>	<b>38</b>
<b>A. Le déroulement de l’entretien .....</b>	<b>38</b>
<b>B. structure et objectif des guides d’entretiens .....</b>	<b>39</b>
<b>C. Analyse et discussion des résultats obtenus .....</b>	<b>40</b>
<b>Section (2) : l’analyse et l’interprétation des résultats de recherche.....</b>	<b>40</b>
<b>2.1 La présentation de l’entretien avec le DRH .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2 L’analyse et la discussion de l’entretien avec le DRH .....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 La présentation de l’entretien avec un manager .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Analyse et la discussion de l’entretien avec un manager .....</b>	<b>49</b>
<b>2. 5 La présentation de l’entretien avec un cadre .....</b>	<b>53</b>
<b>2.6 L’analyse et la discussion de l’entretien avec le cadre.....</b>	<b>55</b>
<b>2.7 Présentation de l’entretien avec un agent de maîtrise .....</b>	<b>57</b>
<b>2.8 Analyse et interprétation de l’entretien avec un agent de maîtrise.....</b>	<b>59</b>
<b>2.9 Présentation de l’entretien avec un agent d’exécution.....</b>	<b>63</b>
<b>2.10 L’analyse et la discussion des résultats avec l’agent d’exécution.....</b>	<b>64</b>
<b>2.11 La synthèse des entretiens .....</b>	<b>67</b>
Conclusion générale .....	<b>70</b>
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>La table de matière</b>	



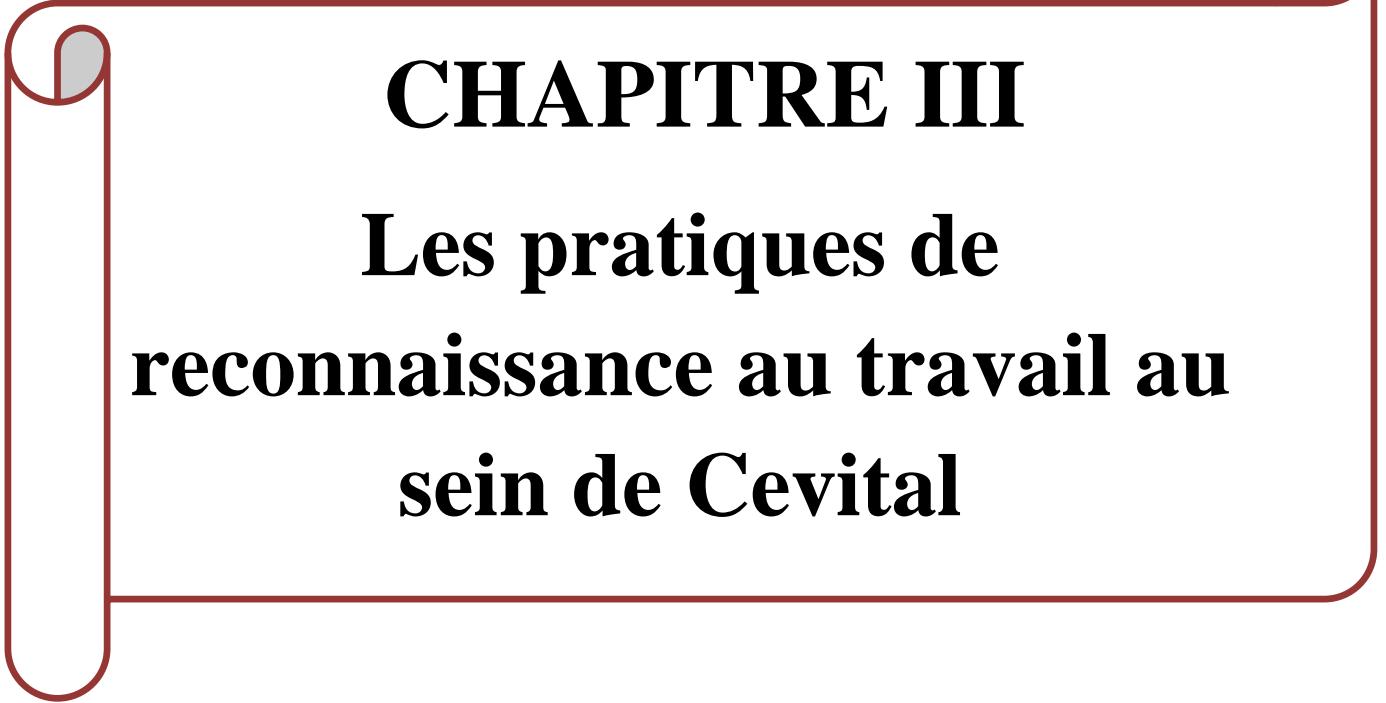
# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

# CHAPITRE I

Les généralités sur la  
reconnaissance au travail

## CHAPITRE II

**La construction et la mise  
en place d'un système de  
reconnaissance au travail**



## **CHAPITRE III**

### **Les pratiques de reconnaissance au travail au sein de Cevital**



# **CONCLUSION GÉNÉRALE**



# **LISTE BIBIOGRAPHIQUE**

## Les ANNEXES



# LISTE DES TABLEAUX



# TABLE DES MATIERES