

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC
FACULTÉ DES LETTRES
DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ROMANES



**LA MOTIVATION :
COMPARAISON
DE MOTIVATEURS
ET DE SATISFACTEURS
DANS LE SECTEUR PUBLIC ET
PRIVÉ**

Mémoire de master

La filière d'administration économique et sociale franco-tchèque

Directeur du mémoire: Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton
Auteur: Bc. Michala Hamplová

Olomouc 2012

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC
FACULTÉ DES LETTRES
DÉPARTEMENT DES ÉTUDES ROMANES

Déclaration

Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de master « La motivation : comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé » sous la responsabilité de Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „La motivation: comparaison de motivateurs et de satisfacteurs dans le secteur public et privé“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 18.5.2012

Podpis

Remerciement

Je voudrais remercier Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton, directeur de mon mémoire, pour son aide pendant la création de ce mémoire.

Tables des matières

Introduction	6
1. La motivation	8
1.1. Le processus de motivation	10
1.1.1. Le motif	11
1.1.2. Le stimulus	13
1.2. Un peu d'histoire - L'effet Hawthorne	14
1.3. Les outils de motivation	16
1.3.1. Les caractéristiques d'un bon manager	17
1.4. Les motivateurs en tant que les moteurs	17
1.4.1. Les principes de l'entretien annuel	21
1.4.2. Comment faire un bon éloge ?	23
1.4.3. Les principes de bonne critique	23
1.4.4. La satisfaction au travail	24
1.5. Les satisfacteurs en tant qu'une récompense	26
1.5.1. Comment faire un bon feedback	31
1.6. Le processus de création du programme de motivation	32
2. Les théories de la motivation	34
2.1. La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow	34
2.2. La théorie ERD de Clayton Paul Alderfer	37
2.3. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg	38
2.4. La théorie des besoins acquis de David Clarence McClelland	40
2.5. La théorie des attentes de Victor Vroom	41
2.6. La théorie de la fixation des objectifs de Latham et Locke	42
2.6.1. DPO - direction par objectifs	43
2.7. La théorie de l'équité de John Stacey Adams	43
2.7.1. Le béhaviorisme	45
2.8. La théorie du renforcement positif de Burrhus Frederic Skinner	46
2.9. La théorie X et théorie Y de Douglas Murray McGregor	47
3. Le secteur public	51

3.1. Les motivateurs du secteur public	52
3.2. Les satisfacteurs du secteur public	53
4. Le secteur privé	55
4.1. Les motivateurs du secteur privé	56
4.2. Les satisfacteurs du secteur privé	57
5. La comparaison du secteur public et privé quant à la motivation	59
Conclusion	62
Résumé en français	66
Résumé en tchèque	68
Anotace	70
Sources	72
Bibliographie	72
Sites internet	73
Liste des annexes	75
Annexe n°1 : Modèle d'un formulaire d'entretien annuel selon le modèle de la société Decilogic	
Annexe n°2 : Modèle d'un questionnaire de satisfaction au travail créé par Pierre-Marie Lagier	
Annexe n°3 : TEST (selon le modèle fait par František Bělohávek) : êtes-vous un travaillant X ou Y ? (selon la théorie X et théorie Y de Douglas Murray McCregor)	
Annexe n°4 : Tableau de tarifs de paie dans le secteur public tchèque (en 2012)	

Introduction

La crise économique de 2008 n'est pas entièrement terminée, des entreprises sont forcées de réduire des coûts fixes dont ceux sur l'effectif appartiennent parmi les plus hauts, plusieurs positions sont cumulées dans une seule et des managers font face à la question comment maintenir et motiver de façon efficace ses salariés. C'est une question beaucoup discutée actuellement, un sujet dont l'importance grandit sans cesse et une affaire qui n'a pas malheureusement une seule solution simple et universelle.

Comme une employée d'un service du personnel d'une société inconnue, je suis vraiment motivée d'approfondir mes connaissances existantes sur ce thème pour pouvoir les appliquer en pratique et j'espère en même temps d'être utile et inspirant aussi à tous les managers faisant face à la question de motivation.

Les sources d'information sur ce thème sont vraiment vastes et relativement bien accessibles. Omettant de la littérature plutôt théorique, on peut obtenir plein d'informations de revues spécialisées dans les ressources humaines, de conférences organisées par divers associations et consacrées à la motivation, de symposiums d'employés des services du personnel et bien-sûre de l'Internet. Le contenu de ce mémoire est basé notamment sur des sources Internet parce que la problématique de la motivation est un sujet qui se développe très rapidement.

Le contenu de ce mémoire est divisé en cinq parties fondamentaux. La première partie est concentrée plutôt à la théorie, à la définition de notions principales, comme : la motivation, les motifs, les stimulus, les motivateurs et les satisfacteurs, on fait une petite remarque sur l'histoire (le tout début de la motivation dans le sens comme elle est connue aujourd'hui) puis on présente aussi les outils de motivation dont le plus important est le manager lui-même.

La deuxième partie va traiter plus en détail les théories de la motivation les plus connues et les plus inspirantes (à partir de la théorie de la hiérarchie

des besoins d'Abraham Maslow jusqu'à la théorie X et théorie Y de Douglas Murray McGregor) puis va montrer leurs contribution pratique pour la pratique d'aujourd'hui.

La démarcation et les caractéristiques du secteur public de même que ses motivateurs et ses satisfacteurs typiques seront le sujet de la troisième partie. La même structure sera utilisée dans la partie suivante avec la différence du secteur – la quatrième partie sera donc dédiée au secteur privé.

En les comparant dans la dernière – cinquième – partie, on sera capable de déterminer l'efficacité de chaque secteur puis de donner des recommandations aux managers comment regarder sur cette problématique, comment y réfléchir puis comment l'analyser et l'évaluer.

1. La motivation

Il y existe plusieurs définitions de la motivation, du point de vue général, on peut la caractériser comme un ensemble de motifs bien qu'un processus psychologique interne qui exprime une bonne volonté, un désir et qui active notre comportement pour satisfaire des besoins insatisfaits ou pour atteindre des buts subjectivement significatifs en utilisant un ou plusieurs facteurs différents et variables en temps. Ensuite, le résultat est une satisfaction – un sentiment positif qui encourage (ou bien au contraire décourage) quelqu'un à faire (ou à ne pas faire) quelque chose.

La motivation est toujours composée de trois éléments : la personnalité, les conditions dans lesquelles cette personnalité vit et la situation immédiate de celle-ci. Il est bien évident que les valeurs de la personnalité sont plutôt invariables, quoique la personnalité évolue, ses valeurs restent presque les mêmes. Ce qui est variable, ce sont les conditions, de même que les attentes de la société (qui peuvent être parfois en conflit avec la nature de l'individu). En changeant les conditions (de vie ou de travail de l'individu), on peut temporairement influencer les priorités de l'individu. De cela on peut faire une simple conclusion que pour pouvoir motiver quelqu'un il faut bien connaître sa personnalité et ses valeurs, les comprendre et puis en profiter.

En ce qui concerne encore la personnalité, l'individu eux-même ne prend pas les décisions seulement sur la base de ses valeurs, mais aussi sur la base de ses besoins, de ses habitudes, de ses intérêts ou bien de ses idéaux. On considère ces sources de motivation comme communes pour tout le monde juste avec la différence en préférences et en intensité de tel ou tel motif. Et donc ces sources tout ensemble influencent les décisions de l'individu à faire ou à ne pas faire quelque chose.

Parlant de la motivation au travail, on distingue deux types de la motivation. Premièrement, c'est la motivation interne : les employés se motivent ils-même en utilisant des motivateurs individuels qui font partie

intégrante d'eux-mêmes, comme p. ex. un travail intéressant donnant de la satisfaction, de la responsabilité et de l'autonomie au travail, la vision de la promotion, etc. Deuxièmement, c'est la motivation externe, quand les motivateurs devraient être donnés par les managers pour motiver ses employés, à titre d'exemple cela peut être un éloge public, une promotion, une augmentation du salaire, même qu'une critique. Quoiqu'il y existe des individus motivés eux-mêmes, chaque employé a besoin d'être de temps en temps loué, même les top managers.

Comparant ces deux types de motivation et leurs facteurs on peut bien déduire que les motivateurs internes sont beaucoup plus efficaces et puissants avec une influence à plus long terme (parcequ'ils sont innés et ne sont pas ordonnés).

Si les motivateurs internes ne fonctionnent pas (p. ex. le travail ne satisfait pas les besoins internes de l'employé) il faut appliquer les motivateurs externes. Et c'est un de rôles les plus importants du manager – de reconnaître quels motivateurs utiliser pour quel employé et en quel temps. On parle donc plutôt d'un processus de motivation car excepté la situation concrète il faut aussi considérer des aspects culturels et biologiques.

On dit que la motivation n'est pas une technique, que c'est plutôt un art. Un bon manager – un personnage intelligent, équilibré, mûr et directeur avec une aptitude à écouter – devrait donc savoir ce qui motive lui-même, il devrait être capable de se diriger et de se motiver il-même avant de commencer à motiver ses subordonnés. C'est une question du sens beaucoup plus que de la logique. Un sens de susciter de l'intérêt, de l'enthousiasme, de la bonne volonté et de la participation des employés pour les buts de l'entreprise. En réalité, il n'est pas toujours possible de donner à l'employé une tâche qui lui conviendrait mais le manager peut travailler avec la forme et les conditions pour que cette tâche soit plus intéressante pour cet employé. Et c'est bien le principe essentiel de la motivation.

Du point de vue externe, le résultat qu'on a atteint en motivant, en persuadant ou en ordonnant, peut se manifester comme pareil ou le même, mais l'impression interne est absolument différente. En cas de motivation, le subordonné se sent bien, en cas de persuasion, son sentiment est plutôt neutre et en cas d'ordre il s'agit du sentiment négatif ce qu'il faut vraiment éviter si cette tâche est répétitive.

Il y existe aussi un aspect qu'on doit prendre en considération – l'aspect de l'âge. Il est bien évident que les besoins de l'homme de 25 ans seront différents que les besoins à 45 ans et complètement différents à l'orée de 65 ans. Cette conscience encore confirme le fait que la motivation doit être considérée tout individuellement.

On peut rencontrer une opinion disant : si vous n'êtes pas capable de motiver ses employés, essayez au moins de ne pas les démotiver et évitez tous les causes d'une démotivation éventuelle. Et pour bien comprendre tous les aspects de la motivation et pour pouvoir de manière efficace motiver les employés, il y a des chapitres et des sous-chapitres suivants.

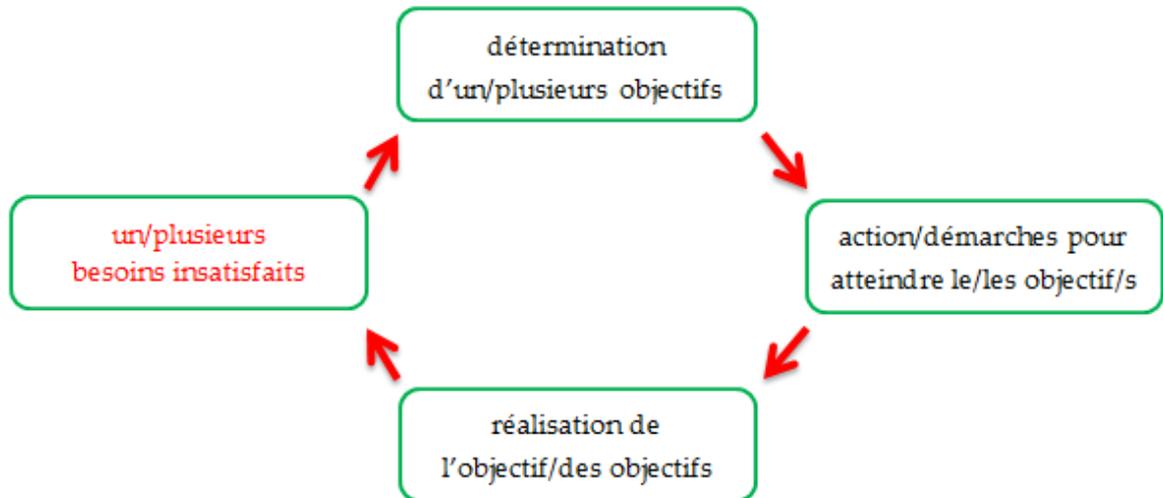
1.1. Le processus de motivation

Le temps est considérablement important en ce qui concerne la motivation parce que presque chaque motivation s'effectue à un moment précis. On parle donc du processus de motivation qui tâche de répondre à la question comment mettre l'individu « en mouvement » dont but sera à atteindre un certain résultat (qui devrait être identique avec ceux de l'entreprise). Parlant de la motivation au travail, il est important de trouver une harmonie entre les besoins individuels de l'employé et les besoins de l'entreprise.

La motivation est provoquée par un ou plusieurs besoins insatisfaits qui peuvent être conscients de même que inconscients. Ces besoins génèrent un désir d'atteindre ou d'obtenir quelque chose. Dans la suite, il faut déterminer un ou plusieurs objectifs qui devraient donner satisfaction aux besoins et aux

désirs, puis les voies desquelles on attend mener à la réalisation des objectifs. En réalisant ce but-là, le besoin est contenté et il est bien probable que s'il y désormais apparaît un besoin similaire, ce processus va répéter.

Processus de motivation : processus réussi = processus répétitif



Il en résulte que si les managers donnent à ses subordonnés des objectifs clairement définis, si ces subordonnés-là s'identifieront avec ces buts (dont l'importance souligne aussi la théorie de Erez et de Zidon plus tard dans ce texte), puis s'ils auront une vision de buts bien accessibles, c'est la meilleure forme de motivation et on peut attendre que cet employé motivé va donner son meilleur.

1.1.1. Le motif

On peut caractériser le motif comme une interne impulsion à agir afin de réduire la non-satisfaction de ses besoins. Les besoins sont considérés comme motifs principaux. Un sentiment de manque (ou bien de surplus) nous pousse à satisfaire un ou plusieurs besoins concrets. Chaque employé a des besoins différents alors leurs motifs sont aussi différents. Comme on peut avoir plusieurs besoins insatisfaits en même temps, il y a logiquement à la fois plusieurs motifs et celui qui est le plus fort influence la direction et l'intensité du comportement de l'individu. De plus, les besoins sont infinis, la satisfaction d'un besoin mène à donner satisfaction à un autre besoin. En cas de plusieurs

besoins non-satisfaits en même temps, on satisfait d'abord les besoins plus tôt apparus.

Quels sont les motifs les plus dominants ? Premièrement, ce qui n'est pas étonnant, on mentionne de l'**argent**. Les employés auprès desquels ce motif est vraiment fort, sont capables de faire presque n'importe quoi pour obtenir la somme d'argent promise. Si l'employeur a assez de finances à disposition, il peut bien profiter de l'effort maximal de son subordonné motivé par l'argent. Deuxièmement, cela peut être le **statut personnel** – le besoin de gérer des humaines ou des projets, la faculté de décider – chaque manager devrait plus ou moins sentir ce besoin qui le pousse en avant. Chaque entreprise a besoin d'avoir dans l'équipe des employés qui sont motivés par ses **résultats au travail**. Ces-ci représentent un moteur, une énergie nécessaire pour l'entreprise, ils sont compétitifs et leurs but est d'être toujours mieux que les autres. Ensuite, notamment pour des employés émotifs, il est important qu'il y ait une **bonne ambiance au travail** avec des **relations amicales** ce qui est pour eux beaucoup plus satisfaisant que de l'argent ou les résultats au travail. Comme on va rencontrer ci-dessous dans le sous-chapitre sur la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow, pour certains employés, le fait le plus important au travail est le **besoin de sûreté**. Ces employés n'ambitionnent pas d'un grand salaire ou d'un haut statut personnel, il ne leurs suffit qu'un peu mais ils exigent avoir ce peu pour certain. Le **développement professionnel** est motivant pour les employés orientés sur leurs connaissances, ils ne veulent qu'exceller dans leurs profession. Pour ceux, qui supportent difficilement un ou plusieurs supérieurs au-dessus d'eux, ceux qui veulent décider eux-même, l'**indépendance** peut représenter le motif le plus important. Et finalement, les individus créatifs ne peuvent faire qu'un **travail inventif et innovant** pour être satisfait au travail.

Chaque manager devrait se rendre compte que connaître les motifs dominants de chaque son subordonné, c'est essentiel pour décider comment

motiver quel employé, puis que cet employé motivé va contribuer à son propre succès.

1.1.2. Le stimulus

Quelle est la différence entre le motif et le stimulus ? Les stimulus de même que les motifs représentent également une impulsion qui conduit l'individu à agir d'une certaine manière mais comme les motifs influencent les individus de l'intérieur, les stimulus le font de l'extérieur (p. ex. de la part du manager).

Parlant de la motivation, on a à l'esprit que l'individu agit selon ses besoins internes, puis la motivation produira un effet aussi longtemps qu'elle sera conforme aux besoins de cet individu (indépendamment de l'influence d'un manager). L'importance de la motivation est donc bien évidente, de plus on la considère comme la façon la moins chère de l'augmentation de la productivité de l'entreprise, car un employé motivé s'intéresse beaucoup plus à son rendement au travail qu'à la rémunération. Une fois motivé de l'intérieur, sa motivation est à long terme, en outre elle est regardée comme indispensable pour le développement professionnel.

En ce qui concerne la stimulation, elle est beaucoup plus chère que la motivation, puis elle dépend de la situation économique de l'entreprise. Pour pouvoir efficacement stimuler les employés, il faut disposer d'assez de moyens financiers.

La choix entre la motivation et la stimulation dépend plutôt de circonstances concrètes de l'entreprise.

Les managers devraient bien se rendre compte que le rendement au travail d'un employé une fois stimulé par une récompense en argent va baisser si ce stimulus disparaît. Il est beaucoup plus difficile d'ôter les stimulus une fois fournis que les donner.

La stimulation peut donc être caractérisée comme un ensemble d'impulsions diverses qu'on emploie pour diriger les employés de même que

pour influencer leurs motivation. Un stimulus n'a effet demandé que s'il est conforme aux motifs de l'employé. Ainsi la stimulation et la motivation ont un rapport inséparable l'une de l'autre et tout ensemble elles représentent la base de la prospérité de l'entreprise.

1.2. Un peu d'histoire - L'effet Hawthorne

Nommé d'après un faubourg de Chicago et dirigé par George Elton Mayo – un professeur australien à la Harvard Business School – l'effet Hawthorne représente une série d'études effectuée entre 1927 et 1932 dans une usine de Chicago. Ces études avaient pour but de découvrir l'influence des conditions de travail sur la productivité des employés.

Au début de cette série d'études, Mayo et son équipe de psychologues ont sélectionné un groupe d'employées qui travailleraient dans différentes conditions de travail. Le premier pas était l'augmentation de l'intensité de la lumière. En intensifiant de la lumière, les ouvrières testées réagissaient comme elle supposaient que c'était attendu, donc leurs productivité a augmenté. En baissant de l'intensité de la lumière, l'effet était contraire, la productivité des ouvrières a diminué. Mais Mayo et son équipe ont fait une triche – en installant encore une fois de la lumière plus forte, ils l'ont secrètement changée, alors les employées restaient dans l'illusion qu'elles travaillaient sous un éclairage plus fort. Et le résultat ? Leur productivité a de nouveau haussé. Pourquoi ? La réponse n'est pas si difficile ; le niveau d'éclairage à lui seul n'était pas le facteur marquant de l'augmentation de la productivité (néanmoins l'amélioration des conditions de travail avait aussi un effet positif). C'était principalement le fait que les travailleuses n'étaient plus seulement des visages anonymes de la ligne de montage, elles devenaient quelqu'un importantes. De plus, elles ont été regroupées dans un groupe homogène et dès lors qu'elles n'étaient plus seulement un numéro de la chaîne de production, elles commençaient à se sentir importantes elles-mêmes. Il y apparaissait

nouvellement un rapport personnel entre elles ce qui facilitait la communication entre elles. Également leur relation avec l'employeur s'améliorait ; il est devenu une personne crédible, une personne à laquelle elles pouvaient faire appel, une personne qui les après tout connaissait par leur prénom et qui pouvaient donc les louer pour un bon travail.

Le résultat de cette série d'études, effectuée par Mayo et son équipe, et depuis les années 50 du 20^e siècle appelée l'effet Hawthorne, est qu'on ne peut pas considérer un groupe isolément, qu'il faut le prendre comme un système social, un réseau complexe d'interrelations.

Du point de vue de la motivation, cette étude a bien découvert que pour les employés les circonstances psychologiques sont beaucoup plus motivantes que les conditions de travail. Le fait le plus important considéré de la part des employés, c'est l'attention portée à eux de la part de la direction de l'entreprise. Ils souhaitent être traités comme spéciaux, participer à la discussion de tâches importantes pour l'entreprise, être impliqués dans la prise de décision, être donnés assez de responsabilité et assez de liberté en même temps. En plus, l'esprit d'équipe avec l'interaction de l'employeur aide à créer un sentiment d'appartenance, une envie de faire partie de l'entreprise concrète.

Ces études ont démarré une nouvelle ère comment regarder sur la motivation du rendement au travail et George Elton Mayo est considéré comme le fondateur de l'école des relations humaines. Les partisans de ce mouvement intellectuel proclament les relations interpersonnelles comme le facteur de motivation le plus significatif. L'école des RH enseigne les managers comment devraient-ils se comporter envers ses subordonnés (de leur prêter attention, s'intéresser à leurs problèmes, etc.).

Depuis les années 60 du 20^e siècle, on applique ensuite le terme « gestion des ressources humaines » et l'accent s'est remis de la productivité des employés au fait de quelle façon gérer des ressources humaines.

1.3. Les outils de motivation

Pourquoi la motivation est-elle si importante ? L'équation est très simple : un employé bien motivé est égal à un employé satisfait ce qui représente pour une entreprise un employé performant, rattaché et avec un sentiment d'appartenance à cette entreprise-là.

D'autre part, chaque employé est différent, motivé par des motifs et des stimulus différents et c'est pourquoi une entreprise a besoin de disposer de **bons managers** mûrs – tels qui sont capable de reconnaître les besoins des employés, qui savent les soutenir et d'en faire les vrais motivateurs.

Puis, selon les études, les employés d'aujourd'hui sont très « sensibles » au rôle de manager : son leadership, sa manière de donner le feedback, de déléguer, d'employer le potentiel de l'individu ou de fournir l'employé d'assez d'espace pour s'engager. Pour certains employés, ces facteurs sont beaucoup plus motivants que le montant du salaire. Si de l'argent ne se trouve pas au sommet de l'échelle des valeurs de l'employé, cet investissement de la part d'une entreprise peut être tout inutile.

Imaginons une rencontre d'un employé avec la direction d'une entreprise en tant qu'un outil de motivation ; pour un employé cela peut représenter une reconnaissance motivante mais pour un autre la rencontre peut être plutôt stressante et pas du tout motivante. Un bon manager doit donc être vraiment attentif et créatif en même temps. Ce qu'il faut aussi prendre en considération, c'est le dialogue régulier avec l'employé ; chaque fois informé de processus au sein de l'entreprise, cet employé sera plus loyaliste, plus satisfait avec son travail (il va mieux comprendre « pourquoi » il fait cette tâche-ci ou cette tâche-là), puis la confiance mutuelle entre l'employeur et l'employé élèvera et le rendement au travail de ce dernier augmentera ce qui sera finalement profitable pour tous les deux partis.

1.3.1. Les caractéristiques d'un bon manager

On a déjà plusieurs fois mentionné l'importance du bon manager à la motivation des employés, donc quoi fait d'un manager un vrai bon manager? Bien qu'on ne puisse pas tout généraliser, de toute façon on peut trouver cinq domaines essentiels qui devraient être communs. Le premier domaine consiste en capacités, particulièrement en réflexion stratégique, pensée opérationnelle, en pensée flexible en général. Ce domaine est étroitement lié à l'intelligence. Le deuxième domaine est représenté par les connaissances – ce qu'on apprend en étudiant. Chaque manager devrait être éduqué dans la gestion de base puis être expert dans son domaine professionnel. Ensuite, un bon manager devrait bien maîtriser son savoir-faire (lequel il acquiert de l'expérience et de la formation), notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, la gestion du temps, le leadership, le fait de motiver et de déléguer, la communication et le négociation. Les attitudes à l'égard des faits particuliers constituent le quatrième domaine. Ici, il faut avant tout mettre l'accent sur l'orientation vers la performance, vers le résultat du travail, l'orientation client de même que sur l'équipe, puis une certaine honnêteté, des valeurs morales et une fidélité à l'entreprise sont considérés comme nécessaires. Et quelles sont les qualités personnelles attendues auprès d'un bon manager? La réponse pourrait ressembler à : assertif, intérieurement stable, naturellement communicatif et capable d'influencer des autres, empathique, persistant et systématique.

1.4. Les motivateurs en tant que les moteurs

Les managers modernes se rendent compte que la motivation ne signifie pas uniquement la récompense en argent (qui n'apporte en plus que la motivation plutôt à court terme). Parmi les outils de motivation essentiels pour l'augmentation de la motivation on considère notamment la **contribution personnelle à l'avantage d'un but significatif** (qui apporte une certaine valeur pour l'employé, l'entreprise ou pour la société en général). Ensuite, c'est la

participation à la détermination d'un objectif (si l'employé devient un coauteur d'un objectif avec lequel il s'identifie, il tendra à assumer la responsabilité personnelle, puis avec une évaluation de la part de son supérieur il voudra participer à des projets prochains). Comme un autre motivateur on peut mentionner l'**insatisfaction positive** qui pousse l'employé en avant, parcequ'il veut se prouver qu'il est capable de réaliser cet objectif-là. Puis, il ne faut pas sous-estimer la puissance de la **reconnaissance**, avec un ou plusieurs **mots d'éloge**. Du point de vue de la perspective à court terme, l'employé peut se louer il-même mais du point de vue de la perspective à long terme, un éloge de quelqu'un d'autre (particulièrement du supérieur) est indispensable. La **perspective de promotion** représente un autre moteur qui a évidemment de l'effet différent sur chaque employé. Et ceux qui sont motivé par cette vision la considère tout d'abord comme un moyen comment augmenter son statut social plutôt que le montant sur leurs fiche de paie. Finalement, la motivation ne peut pas exister sans une **satisfaction totale** de l'employé au travail. On peut le comparer à l'état en cas d'une maladie – quand on est malade, on s'efforce de guérir – ce qui représente la pirorité actuelle. Dès qu'on est sain, on peut se focaliser sur d'autres choses. Il en résulte que motiver quelqu'un qui éprouve l'insatisfaction, c'est vraiment difficile. De plus, si l'employé est insatisfait, cela peut ravager de manière négative aussi les clients ou les employés potentiels de l'entreprise (parceque un tel employé va faire une mauvaise publicité à l'entreprise).

Parmi les motivateurs (ou plutôt stimulus fournis par les entreprises) très actuelles d'aujourd'hui il appartient notammet la **flexibilité** qui devient de plus en plus importante parmi les employés (un horaire flexible peut aider les employés à mettre à équilibre leurs vie en travail avec leurs vie personnelle, soi-disant principe de « work-life balace » ; de plus, il faut s'apercevoir que le nombre des heures travaillées ne devrait pas être le critère significatif pour une évaluation du rendement au travail). Le **télétravail** représente un autre grand

motivateur moderne qui devient de plus en plus utilisé aussi en République tchèque et qui est fondé sur le principe que l'employé exerce ses activités de travail en dehors de bureau (quelque part au terrain – ce qui est appelé « télétravail nomade » ou à domicile alias « télétravail à domicile ») soit toutes ses heures de travail soit partiellement, soit régulièrement soit occasionnellement, en employant des technologies d'information et celles de la communication (comme p. ex. des web-cams, téléconférences, vidéoconférences, etc.) lui prêtés par l'employeur. Ce type de travail n'est pas bien-sûr convenable pour toutes les professions, par contre on peut facilement imaginer un représentant de commerce, un comptable, un programmeur, un chef de chantier ou un conseiller financier travaillant avec leurs téléphone portable et leurs ordinateur portable en dehors du siège social. La pratique du télétravail a des avantages pour les employés aussi bien que pour les employeurs. Les premiers nommés peuvent par cela réduire ses coûts de transport pour aller au travail et rentrer chez soi (de même que le temps perdu en voyageant), ils obtiennent une certaine autonomie et responsabilité mais ce qui est considéré comme crucial c'est l'harmonisation de vie professionnelle avec celle de famille. Ensuite, cela permet de diminuer les frais en général (p. ex. pour la location de bureau ou pour les énergies), d'augmenter la productivité de travail puis la loyauté, de baisser la morbidité de même que la fluctuation des travailleurs, d'employer les femmes pendant leurs congé de maternité, d'embaucher des candidats avec une domicile loin du siège social, d'intégrer les personnes handicapées puis de gagner un avantage compétitif. Bien que le télétravail exige un certain niveau de maîtrise des technologies et une volonté de fer de la part de l'employé de même qu'un certain niveau de confiance de la part de l'employeur, il devient de plus en plus fréquent (selon les statistiques de 2010, il y a d'environ 5% de télétravailleurs en République tchèque – dont la majorité d'eux travaille deux ou trois jours de leur domicile puis le reste dans le bureau – en comparaison avec la France – où le télétravail

représente à peine 6% puis en comparaison avec le Danemark – le leader du télétravail en Europe – avec ses 17%).

Les managers s'aperçoivent de plus en plus que la communication régulière avec ses subordonnés porte des fruits. Non seulement pour cette raison les **entretiens annuels**, qui représentent une manière comment apprécier (mais aussi critiquer) les rendements du subordonné hiérarchique au travail, deviennent de plus en plus à la mode.

Quoi d'autre offrent les entreprises d'aujourd'hui aux employés potentiels? En premier lieu c'est un **emploi divers et intéressant**. Il est important pour la motivation de l'employé de lui préparer un contenu du travail attractif et bien adapté aux facultés de celui-ci. Mais il est évident que pas tous les travaux peuvent être attachants et créatifs et que quelqu'un doit faire le travail routine et monotone. Ce qui peut aider dans ce cas, c'est p. ex. donner à cet employé-ci plus de compétences et/ou d'indépendance, de le tenir au courant sur les outputs finaux à lesquels il a participé pour qu'il voie le résultat ou bien d'appliquer la rotation des postes. Cette forme d'organisation du travail représente plusieurs avantages: les employés se sentent plus engagés, ils travaillent plus effectivement, souvent (n'étant pas aveuglé par la routine) apportent des nouvelles solutions du procédé de travail ce qui peut finalement augmenter la qualité (du produit ou du service) et en plus, ce système aide à préserver la santé des employés.

Non seulement pour motiver les employés jeunes et ambitieux les employeurs proposent-ils un **bon climat au travail** avec des **bonnes relations interpersonnelles**, une possibilité de la **formation continue** et du **développement individuel** ou des **horaires flexibles**.

N'oublions pas aussi les employées au congé de maternité, on parle pourtant des travaillantes bien efficaces et loyalistes! Pour les motiver à rentrer dans l'entreprise, on peut recommander d'être toujours en contact, d'essayer de

leur trouver et proposer de petits travaux ou de les faire participer à des événements pour les employés.

Et quoi pousse en avant les managers (et non seulement eux) ? Comme un salaire plus élevé est bien évident, les stimulus les plus fréquents sont : les **compétences**, l'**autonomie**, la **participation à la prise de décisions importantes**, le **développement personnel**, la **perspective d'évolution de carrière** ou les **challenges**. Les recherches contemporaines montrent que les managers préfèrent l'augmentation du statut social au lieu de la hausse de rémunération en argent.

1.4.1. Les principes de l'entretien annuel¹

L'entretien annuel en tant qu'un outil de motivation sert particulièrement à évaluer les rendements de l'employé au travail pendant l'année écoulée, à fixer des objectifs à atteindre pour l'année suivante, ce qui est étroitement lié avec son salaire et avec son système de primes, mais aussi à parler des points d'amélioration, à clarifier des conflits passés avec des collègues, à présenter des souhaits de formation, d'évolution professionnelle, à initier le sujet d'expatriations potentielles, puis à faire la critique nécessaire. Pour tous les deux partis c'est simplement une occasion privilégiée d'échanger franchement ses idées et ses attentes.

Pour que l'entretien annuel donne un sens et soit un vrai outil de motivation, il faut respecter plusieurs règles. Tout d'abord il faut fixer la date de l'entretien au moins une semaine à l'avance pour que chaque participant ait le temps de se préparer. Ensuite, le manager devrait dresser les points concrets (avec des exemples tangibles pour pouvoir s'en appuyer) à discuter pendant l'entretien. Il est recommandé de préparer les sujets et les points pour l'entretien annuel tout au long de l'année (p. ex. sous la forme d'un certain bilan). Si cet entretien est mené pour la toute première fois, on se prépare un formulaire vierge (qui peut être aussi transmis par le département du

¹ Voir Annexe n°1

personnel), si non, il faut en plus relire le compte rendu de l'année dernière. La dernière étape de la phase préparatoire est de préparer aussi soi-même (notamment émotionnellement) à ce face-à-face.

Il y a déjà le jour et l'heure de l'entretien, on se trouve sur un lieu calme et neutre, les téléphones portables sont éteints (on essaie d'éviter toutes interruptions). Au début de l'entretien il est conseillé de briser la glace. Ensuite, l'entretien devrait commencer par une appréciation des points positifs, des succès manifestés par le manager. On discute évidemment les échecs, mais la plupart de l'entretien devrait être menée dans un esprit positif. De toute façon, il faut toujours éviter des évaluations subjectives et rester factuel. Cet entretien représente une conversation, une discussion, donc il est indispensable de donner assez d'espace au subordonné pour exprimer son point de vue. Le manager devrait bien écouter, ne pas mettre en doute les opinions du subordonné puis les noter. Ensuite, il faut consacrer suffisamment de temps aux objectifs pour l'année à venir, au système de primes, puis expliquer les attentes, voire des chiffres concrets, aussi les demandes éventuelles d'amélioration, puis ne pas oublier à esquisser les axes de progression du subordonné, ses formations nécessaires ou demandées et ses perspectives d'évolution professionnelle. L'entretien annuel est souvent utilisé comme une bonne occasion de discussion d'augmentation salariale mais il y existe des opinions qu'il est mieux de l'éviter pour ne pas perturber la franche conversation.

Après l'entretien, le manager dresse tous les engagements dans un compte rendu dont le contenu devrait être vérifié avec le subordonné puis une copie du compte rendu est remis au subordonné (et souvent aussi à son dossier personnel).

Pour conclure, il faut garder à l'esprit que l'entretien annuel est un moment privilégié quand le manager devrait aussi trouver des opinions de son subordonné concernant le fonctionnement général de l'entreprise, mais au

contraire, s'il y a des choses importantes à discuter pendant l'année, il n'est pas nécessaire d'attendre l'entretien annuel.

1.4.2. Comment faire un bon éloge ?

Les managers souvent ne réalisent pas toute l'importance de l'éloge. Pourquoi louer un employé qui fait un travail pour lequel il est payé ? Mais pour faire son travail, cet employé doit parfois dépenser un effort extraordinaire, surmonter des obstacles inattendus, chercher une solution d'une situation atypique ou voire critique – et un bon supérieur devrait remarquer tout cela et l'apprécier par quelques phrases ou au moins quelques mots.

Voici plusieurs recommandations pour faire l'éloge de bonne façon. Premièrement, l'éloge devrait être ciblé. Si on loue un groupe, il est conseillé de mentionner l'apport personnel de chaque employé (il faut prendre en compte que les apports individuels sont plutôt différents et l'employé qui a contribué au plus pourrait se sentir lésé et devient démotivé pour la prochaine fois ; mais si on n'est pas capable de différencier les apports particuliers, on fait pourtant un éloge collectif). Deuxièmement, l'éloge devrait être concret. Il ne suffit pas de dire : « Vous avez fait un bon travail ! » Il faut citer des détails. Puis il est bon de montrer son intérêt en posant des questions sur les détails (ce qui indique aussi que le supérieur réalise bien toute la pénibilité de la tâche effectuée). Faire l'éloge en public donne aussi son sens (à la différence d'une reproche ou d'une réprimande qu'il faut presque toujours faire face à face). Il n'est pas nécessaire d'organiser un grand spectacle, un éloge exprimé (avec un petit cadeau transmis) au cours d'une conférence devant les collègues peut être assez motivant. Mais l'éloge ne devrait pas rester seulement au niveau verbal parce que dans ce cas dans le temps il cause de la démotivation.

1.4.3. Les principes de bonne critique

Pour les managers qui se posent la question comment de manière pertinente critiquer ou punir les employés, on a quelques recommandations.

Tout d'abord il est nécessaire de trouver les raisons de la défaillance factuelle de l'employé (il peut arriver que la faute n'était pas du tout causée par cet employé-ci !). En plus, on ne devrait critiquer que les fautes formées en raison de négligence, car l'employé n'est pas vraiment responsable de son incompétence ou ignorance (sauf s'il était obligé de se procurer ces informations).

La reproche concrète de la part du supérieur devrait concerner le standard bien connu à l'employé. Il est aussi préconisé d'adresser la critique à une seule personne plutôt qu'à un groupe (dans ce dernier cas il y manque de l'efficacité ; le « coupable » n'est pas puni est les autres deviennent démotivés) puis la présenter face à face et en privé (une reproche publique représente une double sanction et une humiliation en même temps mais on peut procéder à l'utiliser comme un avertissement pour les autres).

En ce qui concerne le contenu de la reproche, il faut strictement éviter la critique personnelle et rester dans la sphère professionnelle. Une critique de la nature humaine pourrait être insultante voire irréversiblement démotivante.

Il est évident que ce n'est pas toujours facile de respecter tous les principes cités plus haut mais un bon manager devrait les garder à l'esprit puis se bien préparer aux situations concrètes (cela veut dire de prévoir les réactions du « coupable » et d'avoir des arguments forts préparés).

1.4.4. La satisfaction au travail

Comme un de moteurs essentiels de la motivation, la satisfaction au travail porte sur plusieurs facteurs, dont en particulier sur les relations avec des collègues et sur la nature et le contenu du travail en général. En revanche, la rémunération et la possibilité (ou plutôt l'impossibilité) d'évolution professionnelle représentent une source d'insatisfaction.

Sur la base de ces faits on peut bien offrir quelques conseils comment élever ou au moins garder la satisfaction des employés au travail, comme p. ex. organisez des activités collectives et physiques pour ses employés (d'une part

pour renforcer le collectif, d'autre part pour promouvoir leurs santé), respectez leurs vie personnelle et soyez compréhensives en ce qui concerne l'harmonisation du travail et de la famille (est-ce qu'un service de garde pour les enfants de vos employés ne serait-t-il pas utile dans votre entreprise ?), s'il y a un code vestimentaire dans votre entreprise, essayez de l'appliquer assez librement, et enfin, n'oubliez pas de chaque fois louer vos employés pour un bon travail ou pour une tâche bien accomplie (verbalement et publiquement puis financièrement si possible).

On découvre la satisfaction de même que l'insatisfaction de ses employés en employant des questionnaires de satisfaction² qui peuvent être propres, volontairement anonymes ou tout anonymes. Dans ce dernier cas, qui est utilisé plus fréquemment, on demande au moins le département ou le service de l'entreprise, l'âge et le sexe (pour pouvoir classier les questionnaires dans les groupes différents). Les questionnaires peuvent être aussi ciblés ou pas à tous les employés ou uniquement à un certain groupe ou département, puis le contenu – dépendant de ce qu'on veut trouver – peut être plus ou moins large. Il est aussi recommandé de faire une répétition une fois tous les deux ou trois ans pour la comparaison en temps (s'il y a une évolution ou pas, éventuellement quelle).

Un tel questionnaire de large contenu pourrait comprendre des domaines tels que: le contenu du travail, le climat d'entreprise, les changements effectués, la communication interne, la délégation d'informations, les relations interpersonnelles, la formation et l'évolution individuelle, la rémunération, la gestion de la part de manager, l'organisation du travail et finalement l'espace pour les suggestions, voeux et plaintes.

Quand est-ce que effectuer l'enquête de satisfaction des employés ? Il est recommandé de la faire si on prépare un nouveau programme de motivation ou après des grandes transformations dans l'entreprise.

²Voir Annexe n°2

Quels sont les majeurs apports en réalisant une telle enquête ? En montrant aux employés que l'entreprise bien écoute ce que les employés souhaitent, ce qu'ils voudraient changer ou améliorer, cela va aider à l'identification des employés avec l'entreprise et à l'augmentation de leurs participation globale. De plus, si l'entreprise confie l'enquête à une société de conseil qui se spécialise dans ce sujet, il est vérifié que les employés sont plus ouverts puis le retour de questionnaires est aussi plus haut.

La préparation, la réalisation elle-même et l'évaluation de questionnaires de satisfaction et la communication des outputs exigent beaucoup de temps, de même que assez d'expériences de la part du responsable de l'enquête. Pour cette raison il est vraiment conseillé, notamment à grandes entreprises, de charger une société de conseil expérimentée de la réalisation de cette enquête. Elle peut aussi faire une proposition d'un plan d'actions qui est très importante – en particulier pour la raison que les employés voient le sens de tout cela mais aussi pour que l'entreprise dépense son argent (pour le sondage) effectivement.

Les 5 étapes de l'élaboration de l'enquête de satisfaction :

1 ^{re} étape:	2 ^e étape:	3 ^e étape:	4 ^e étape:	5 ^e étape:
PRÉPARATIONS: détermination des objectifs, de l'échantillon	ÉLABORATION du QUESTIONNAIRE	RÉALISATION de L'ENQUÊTE: distribution des questionnaires, réalisation des interviews	ANALYSE des RÉSULTATS	COMMUNICATION des RÉSULTATS (év. suggestion d'un plan d'actions)

1.5. Les satisfacteurs en tant qu'une récompense

Quelle est la différence entre un motivateur et un satisfacteur ? Tandis que l'intention du premier est de pousser l'employé à un meilleur rendement au travail, l'intention du second est de récompenser celui-ci pour tout son effort. Parlant de satisfacteurs, on pense notamment (mais pas uniquement) de l'**argent** (qui devrait être précédé par un éloge).

La récompense en argent est un outil vraiment puissant mais de même dangereux s'il est mal utilisé. Elle représente non seulement un signe de reconnaissance et de contentement (de la part du supérieur) avec le travail fait par son subordonné, elle permet aussi de satisfaire plein de besoins ou d'atteindre une certaine position dans la société, un certain prestige. Mais bien au contraire, en cas d'un système de récompense injuste et opaque, elle peut être très démotivante. Les employés comparent notamment l'effort et le niveau de responsabilité d'eux-même avec ceux de leurs collègues. C'est pourquoi l'égalité d'accès et de traitement entre les employés n'est pas très important seulement pour la raison que ce principe est requis par le code du travail tchèque.

Les recherches ont montré que la récompense en argent est beaucoup plus influente chez les travailleurs du niveau inférieur dans l'échelle hiérarchique que chez les travailleurs placés plus haut.

De plus, concernant les enquêtes, elles ont bien découvert un fait intéressant – que les employés insatisfaits ne sont pas aussi mécontents avec le montant de leurs salaire que avec le manque d'objectivité en évaluations, avec l'absence de liaison entre les exigences, le rendement et la récompense finale. Dans ce cas, le système de rémunération perd sons sens et son effet de motivation, en outre il devient contreproductif et évoque les sentiments d'insatisfaction. La récompense finale ne devrait pas être ni trop grande ni trop petite. Dans le premier cas, cela peut provoquer un sentiment de culpabilité (de la part de l'employé), dans la seconde situation l'employé pourrait ressentir de la colère (en se sentant méconnu). Pour éviter une telle affaire, le supérieur devrait toujours expliquer le montant de la prime accordée. Il est aussi recommandé de récompenser cet employé le plus tôt possible, si non, une récompense ajournée n'a pas une telle force.

En ce qui concerne le système de rémunération, voici quelques points qui devraient contribuer à son amélioration. Premièrement, installer un système

unique et structuré, basé sur le rendement. Diviser le salaire en deux parties : fixe et variable. (Tandis que le fixe représente pour l'employé une certaine stabilité, le variable a la fonction de renforcer la performance du dernier nommé.) Ensuite, préparer des primes individuelles liées à des objectifs concrets et bien réalisables. Il est très important afin que l'employé s'identifie avec son système de primes et afin qu'il soit capable de tout calculer lui-même. Finalement, ne pas oublier à tout discuter avec le subordonné (ce qui est souvent réalisé pendant l'entretien annuel).

Comme on va faire connaissance plus tard – déjà Frederick Herzberg dans sa théorie des deux facteurs a contesté l'efficacité de l'argent. Selon lui, tandis que le manque de l'argent peut provoquer un mécontentement, en donnant de l'argent la conséquence ne sera pas un sentiment de satisfaction permanent.

De plus, il faut souligner le fait que l'argent comme un moyen de satisfaction, est un moyen variable et un moyen de satisfaction de très court durée puisque l'employé s'habitue à un montant de salaire élevé dans une période très courte.

Laissant la récompense en argent de côté, il y existe des autres outils de satisfaction qui peuvent être considérés comme un certain « soin » des employés de la part de l'entreprise qu'on donne plus ou moins automatiquement à chaque employé. On parle notamment de **contributions de l'employeur à l'alimentation** (les tickets-repas représentent un satisfacteur pour 26% des employés tchèques dont valeur monte actuellement en moyenne à 70 couronnes tchèques), ensuite les employeurs subviennent aussi souvent à différents types d'épargne (en République tchèque c'est tout d'abord l'**épargne retraite** et l'**épargne vie**), ils fournissent aux employés des **bons** servant à des activités sportives et/ou culturelles, des contributions supportant leurs santé et/ou leurs formation, ou leurs permet de prendre soi-disant « **sick days** » (qui servent en tant qu'une compensation de la situation actuelle de la santé

publique tchèque quand un employé malade ne reçoit ni aucune compensation salariale ni aucune allocations pendant les trois premiers jours de la maladie, puis en pratique les employés vont au travail jusqu'à ce que leur état de santé soit tolérable ou ils prennent un congé, dont la seconde variante n'est pas très favorie).

Il est aussi remarquable qu'il y a quelques ans que les employés tchèques ont appréciés au plus comme les avantages sociaux la possibilité de **formation** payée par l'employeur. En 2012, les préférences ont bien changé est les avantages sociaux les plus préférés de la part des employés tchèques sont **une ou deux semaines de congé en plus** (cela veut dire cinq ou six semaines au total), le **télétravail à domicile**, la possibilité d'utiliser la **voiture de société aussi en privé** ou les **horaires flexibles**. Par contre les entreprises tchèques offrent le plus souvent une semaine de congé en plus, ensuite les tickets-repas, les horaires flexibles, l'ordinateur portable et les rafraîchissements subventionnés par l'employeur. Bien que en 2009 les cours de langues ont été parmi les cinq top avantages sociaux considérés par les employés, cette année ils sont bien tombés (mais ils sont restés parmi les dix top). L'explication de ces résultats est très simple ; la pression sur l'efficacité des employés intensifie sans cesse, tout est pressé et les employés sont plus fatigués, c'est donc pourquoi ils sont beaucoup plus intéressés par le repos que par la possibilité de formation.

Ce qui est aussi à considération c'est le message que l'entreprise veut donner à ses employés. En les fournissant d'une contribution à l'épargne retrait, on dit entre les lignes qu'on a l'intention de soutenir le sentiment de la sûreté et ceux de sécurité de ses employés. En leurs donnant les bons de sport, cela peut être considéré comme une compensation pour un certain niveau de stress au travail de même qu'un intérêt évident à la santé de ses employés.

Quelqu'un pourrait poser la question – pourquoi les tickets-repas sont-ils classés parmi les satisfacteurs ? La réponse est vraiment simple ; dans les entreprises tchèques, les tickets-repas représentent un certain standard, quelque

chose évidente, et donc pour cela ils ont perdu leurs effet de motivation originel.

Les fournisseurs de tickets-repas et d'autres types de bons offrent aux employeurs également un système de gestion des avantages sociaux spécifique appelé « **cafétéria** » qui tombe plutôt parmi les motivateurs parcequ'il fonctionne comme un jeu – chaque employé a ses objectifs, ses exigences à accomplir et en les réalisant avec succès il obtient des points en qu'il peut ensuite profiter dans le cafétéria système en les remplaçant par bons concrets selon ses propres préférences. De son point de vue, ce système est bien motivant et considéré comme plus juste. Aussi le portefeuille de bons offerts peut être beaucoup plus large. Cela tout permet d'augmenter la loyauté envers l'employeur puis de diminuer la fluctuation des employés. Ce système représente donc une solution plus effective, générant des employés plus motivés et finalement plus satisfaits. Ce qui peut être crucial p. ex. pour les petites et moyennes entreprises, c'est l'exigence de l'administration de ce système. Mais la solution pourrait être de confier cette tâche à une société externe. Actuellement, l'application et propre administration du système cafétéria est profitable plutôt pour les entreprises avec plus de 100 employés.

Tous ces avantages sociaux mentionnés ci-dessus, sont fiscalement avantageux. Il est bien-sûr possible que l'entreprise offre des avantages sociaux fiscalement défavorables. Dans ce dernier cas, les employés tchèques proposent notamment les **contributions aux carburants, au transport en commun** ou à **l'épargne logement**.

Tous ces avantages sociaux que les entreprises offrent à ses employés sont importants non seulement pour les employés contemporains mais aussi pour les potentiels. Sur le marché du travail tchèque d'aujourd'hui, la demande de la main-d'oeuvre qualifiée dépasse l'offre et pour cette raison il est nécessaire pour que les entreprises agrandissent leurs attraction.

1.5.1. Comment faire un bon feedback

On peut comparer un feedback à un cercle fermé : un manager attribuant une tâche à son subordonné demande une confirmation, une réponse, de même que ce subordonné-ci exige ensuite des informations s'il a bien effectué cette tâche-ci ou ce qu'il pourrait perfectionner.

Le feedback peut avoir une forme positif (ce qui a un effet motivant sur l'employé) ou une forme négatif (ce qui donne à l'employé une critique constructive). Puis, son but est d'aider l'employé avec la solution d'une tâche difficile, d'une situation délicate, d'un problème ingérable.

Le manager ne devrait jamais sauter la partie de la préparation (ce qui va aider aussi lui-même à clarifier ses idées et ses attentes). Il faut bien savoir quoi à dire puis comment le dire (notamment si le feedback est négatif). Il est recommandé d'éviter les émotions, de tout résoudre en toute tranquillité. Il est aussi important de commencer cette conversation par une partie positive. Ce qui est absolument intolérable c'est d'insulter le subordonné, bien au contraire, il est positivement perçu (par le subordonné) si le manager se comporte de façon empathique. Comme on a déjà mentionné, il s'agit d'une conversation et pas d'un monologue. Cette forme a ses avantages : elle permet de découvrir si le subordonné a bien compris votre point de vue et s'il est d'accord avec vous. Ensuite, vous pouvez trouver ensemble une solution puis proposer des mesures à son accomplissement. L'avantage de ce procédé est que le subordonné se sentira plus engagé et son effort sera donc plus grand. C'est en premier lieu lui – le subordonné – à qui doit servir le feedback.

Si on va faire un feedback négatif, il faut penser à deux choses : premièrement, le feedback négatif devrait être donné le plus tôt après un événement concret. Si non, on risque que plus tard chaque partie va interpréter cet événement-ci différemment. Et deuxièmement, le feedback ne concerne pas la personnalité du subordonné, donc si on va donner soit un feedback positif soit une critique constructive, il faut toujours parler au niveau de travail.

Il y existe aussi un tout petit détail qu'on ne réalise presque jamais : beaucoup de managers utilise souvent la conjonction « mais ». Il est vraiment recommandé d'oublier cette conjonction en faisant le feedback car le cerveau du subordonné va effacer la partie de la phrase avant « mais » (qui est souvent positive) et ne va mémoriser que la seconde partie négative. Et dans ce cas on ne peut pas parler de la critique constructive. Comment éviter ce petit mot vilain ? Essayez de le remplacer par une autre conjonction : « et ».

Maintenant, on voit bien toute l'importance du feedback. S'il est fait régulièrement, il aide le subordonné à maintenir la bonne direction, à créer une confiance puis une bonne ambiance dans l'entreprise de même que atteindre les objectifs prévus.

1.6. Le processus de création du programme de motivation

L'importance du programme de motivation repose sur la création de la motivation souhaitable. Selon les connaissances générales, les employés sont performants s'ils effectuent un travail intéressant et adéquatement difficile, s'ils savent que leur travail est considéré de la part de l'entreprise comme significatif, s'ils possèdent une perspective du développement individuel de même que professionnel, et si leur travail est bien contrôlé ce qui se manifeste sous la forme de récompenses (ou éventuellement sous la forme de sanctions).

Quelle est la recette pour faire un programme de motivation vraiment motivant ? Avant la seule création du programme de motivation il faut faire une analyse de tous les faits qui influencent le fonctionnement de l'entreprise puis le rendement des employés au travail. Ensuite, on décrit les profils de motivation de chaque employé ou de ceux qui sont clés pour l'entreprises (cela veut dire de trouver leurs structures de besoins et de valeurs puis leur ordre selon l'importance individuelle) puis on trouve leur satisfaction au travail. Cette analyse est essentielle pour toute la création du programme de motivation car ne respectant pas ses résultats, les mesures adoptées pour l'augmentation de

motivation seraient toutes vaines. L'étape suivante consiste en exprimant le niveau optimal de performances tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Ce qui est aussi extrêmement important pour la création du programme de motivation c'est la fixation des objectifs (ce que l'entreprise attend). Et à partir de cela il résulte une définition des stimulus lesquels on va appliquer pour motiver ses employés (qui a le plus souvent la forme d'un document interne de l'évaluation et de rémunération des employés). Il ne faut pas omettre la dernière phase qui est aussi très importante pour le succès de tout le processus et c'est la familiarisation des employés avec le nouveau système de motivation appliqué et l'espace donné aux employés pour leurs commentaires ou suggestions d'amélioration.

S'il y déjà existe un tel programme de motivation dans l'entreprise, il est conseillé d'effectuer des révisions soit de temps en temps soit dans le cadre de grands changements (p. ex. en cas du changement de la stratégie de l'entreprise).

2. Les théories de la motivation

Il nous faut un peu de théorie pour pénétrer plus profondément dans la problématique de la motivation. Dans ce sous-chapitre on va se consacrer aux théories de la motivation les plus significatives et les plus inspirantes. En pénétrant dans les théories, on découvrira que ce sujet est très proche à la psychologie du travail puis à la psychologie cognitive et à la psychologie de la personnalité.

Regardant sur la motivation de différents points de vue, les managers peuvent s'inspirer au moins un peu de chacune de théories ci-dessous.

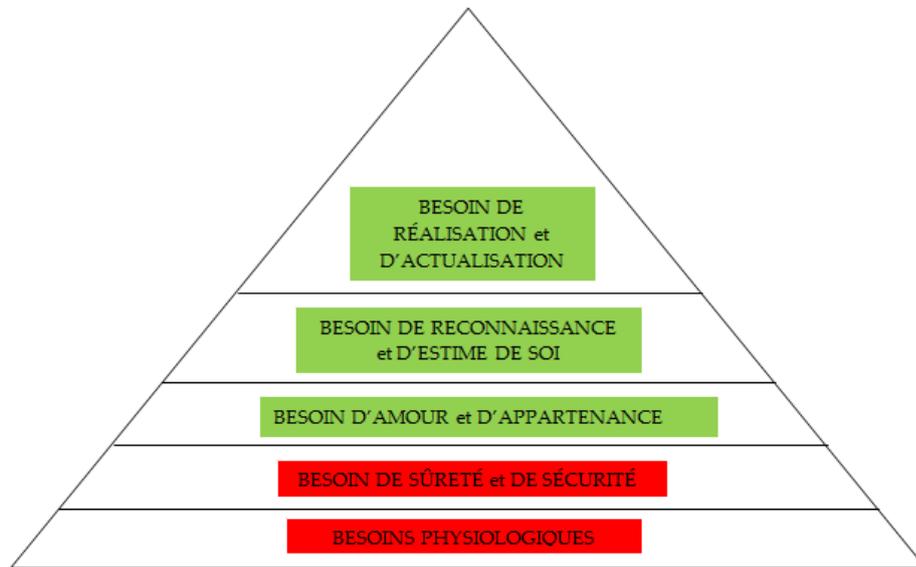
2.1. La théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow

Vous trouveriez certainement cette théorie dans tous les livres destinés au management ou à la motivation. Elle sera inspirante notamment pour les managers qui pensent que la motivation est juste la question de l'argent.

Comme c'est la satisfaction de besoins en tant que la base de l'activité humaine, Abraham Maslow a déterminé cinq groupes de besoins essentiels qui font selon lui la base d'une personnalité. (La théorie originelle de l'année 1943 a été complétée avec le temps et finalement elle comptait huit groupes de besoins mais pour nos buts la variante initiale sera suffisante).

Sa fameuse pyramide des besoins est divisée en deux parties dont la partie inférieure (le fond rouge) représente les besoins fondamentaux (quelquefois appelés aussi les besoins sociaux) qu'une personne devrait « avoir ». La partie supérieure (le fond vert) indique les besoins de croissance personnelle, ce qui une personne voudrait « être ».

Pyramide des besoins selon Maslow (en rouge : besoins fondamentaux, en vert : besoins de croissance personnelle)



Du point de vue général, les besoins physiologiques comprennent p. ex. les besoins de se nourrir, de dormir, de logement, de sexe. Le besoin de sûreté et de sécurité est bien précisé lui-même. L'homme n'a pas été créé pour vivre seul, c'est pourquoi il recherche de l'amour. Puis le besoin d'appartenance, sur la troisième marche, signifie le besoin d'appartenance à un groupe (p. ex. famille). Après qu'une personne appartient au sein d'un groupe, elle ressent un besoin d'estime de soi, cela veut dire un besoin d'être remarqué, valorisé, admiré en occupant une fonction spécifique dans ce groupe. Le besoin de réalisation de soi, au dernier échelon, représente un développement personnel. Tous les besoins précédents sont remplis et la personne est enflammée de réaliser une oeuvre monumentale, elle dépasse souvent elle-même dans le but de faire avancer l'humanité.

Du point de vue professionnel, parlant des besoins physiologiques, cela peut représenter en pratique p. ex. des équipements de protection individuelle (une casque, des lunettes de protection, des gants de travail, etc.). Sous le besoin de sûreté et de sécurité on peut imaginer une bonne perspective de l'entreprise ce qui évoque une sûreté relative d'un emploi aussi au futur. Le besoin

d'appartenance d'un salarié au sein d'un groupe, d'une entreprise peut être intensifié par des bonnes relations dans le lieu de travail de même que par des événements organisés par l'entreprise (un team building). Le besoin de reconnaissance est rempli notamment par une récompense en argent et finalement le dernier besoin – de réalisation – est satisfait par un travail qui fait plaisir et qui permet de montrer des capacités.

Logiquement, si les besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits, on ne peut pas réaliser les besoins supérieurs, de plus les besoins sociaux ont toujours la priorité. À titre d'exemple : si un salarié craint de perdre son emploi, il perd le sentiment de sécurité, il face à un éventuel risque de chômage, donc ses besoins physiologiques seront supérieurs aux besoins d'appartenance à un groupe de collègues ou d'accomplir un projet colossal.

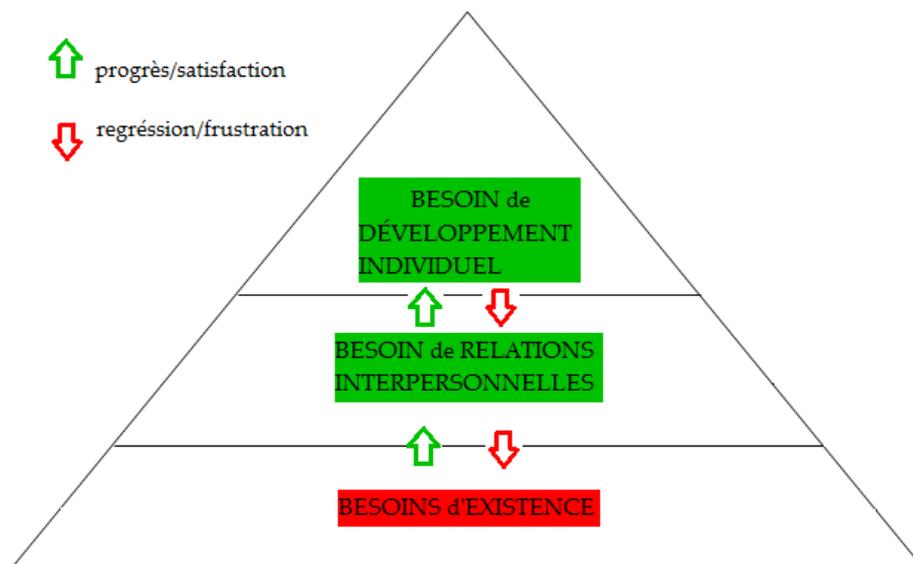
De plus, selon Maslow le besoin de réalisation et d'actualisation ne peut être jamais satisfait parce que les désirs sont simplement naturels pour l'homme. Ce n'est qu'un besoin insatisfait qui fait motiver un individu. Une fois contenté, les besoins fondamentaux ne disparaissent pas, ils seulement affaiblissent et la personne a tendance à y rentrer. Au contraire, les besoins supérieurs étant contentés deviennent plus forts et apportent le stimulus le plus puissant à la motivation.

Bien que la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow n'a pas été vérifiée par une recherche empirique et est souvent critiquée pour son inflexibilité, elle est toujours une source d'inspiration. Il en résulte (pour les managers) que avant de motiver un salarié (ou un groupe de salariés), il est nécessaire de bien savoir à quelle situation (à quel niveau de la pyramide des besoins) se trouve cet employé-ci, si son hiérarchie des besoins correspond du tout à celle de Maslow et ensuite on peut lui préparer un programme de motivation adapté.

2.2. La théorie ERD de Clayton Paul Alderfer

Presque 30 ans plus tard, la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow a été empiriquement soutenue par les enquêtes menées par Clayton Paul Alderfer – psychologue américain – qui a finalement présenté sa théorie ERD fondée sur la pyramide de Maslow et composant de trois besoins principaux : besoins d'Existence, besoin de Relations interpersonnelles et besoin de Développement individuel.

5 besoins de Maslow réduit en 3 selon Alderfer et sa théorie ERD



Contrairement à Maslow, Alderfer proclame que l'individu peut avoir l'intention de satisfaire plusieurs besoins simultanément, ce qui représente des plus hautes exigences aux managers – d'être capable de les reconnaître tous. De plus, Alderfer admet que l'ordre de besoins peut différer de personne à personne, en outre, ne pas touchant à besoins supérieures (en vert), l'employé peut se concentrer sur la satisfaction de besoins fondamentaux (en rouge). Il en résulte que le manager devrait se rendre compte qu'il faut bien identifier tous les besoins que son subordonné tente de contenter en même temps puis qu'il faut soutenir chacun pour que la motivation soit efficace et satisfaisante.

De plus, Alderfer a décrit le mécanisme de la démotivation, plus fortement dit frustration. En satisfaisant les besoins fondamentaux, on s'efforce ensuite de contenter les besoins supérieures. Mais en cas d'échec, la direction peut devenir bien contraire et l'individu peut se réorienter de nouveau aux besoins fondamentaux ce que Alderfer a appelé « le principe de frustration-régression ».

En satisfaisant les besoins, on peut rencontrer des obstacles empêchant d'atteindre les objectifs fixés. Puis, des besoins insatisfaits se forment de la frustration. Quelles sont les causes de la frustration au travail les plus fréquentes ? Indifférence de la part du supérieur, mauvaise organisation du travail, rémunération injuste, critique injustifiée, éloge immérité d'un collègue, comportement grossier envers l'employé, désintérêt du supérieur aux idées de l'employé ou tout simplement congé promis et finalement annulé.

2.3. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg

Toujours populaire pour sa simplicité et compréhensibilité, cette théorie américaine travaille avec deux facteurs élémentaires existant dans le lieu de travail qui agissent de manière indépendante. Cela veut dire qu'un salarié peut être satisfait et insatisfait (au travail) en même temps. On parle donc de facteurs d'hygiène et de facteurs de motivation (ou alors de satisfaction). Les premiers sont relatifs à l'environnement du travail tels que les relations avec les collègues ou le supérieur, le niveau de salaire, la sûreté ou les avantages sociaux tandis que les seconds (comme p. ex. la responsabilité, l'autonomie, la reconnaissance ou le développement personnel) correspondent aux besoins supérieurs selon Abraham Maslow.

Issu des recherches empiriques, une absence de facteurs d'hygiène au travail cause l'insatisfaction de l'employé mais à la fois s'ils sont présents, l'employé ne doit pas être nécessairement content. Au contraire, bien que

l'absence de facteurs de motivation ne provoque pas le mécontentement, leurs présence conduit l'employé à la satisfaction.

En comparant ces deux facteurs en temps, Herzberg a fait cette conclusion : le contentement de facteurs d'hygiène n'a qu'un effet à court terme par contre le contentement de facteurs de motivation assure une satisfaction plutôt à long terme.

Donnons un exemple en employant la théorie des deux facteurs : on a un employé qui a fait un bon travail et on a l'intention de le récompenser. Quel facteur (selon Herzberg) sera plus efficace ? Une reconnaissance de la part de son supérieur (facteur d'hygiène) ou une récompense en argent (facteur de motivation) ? En lui payant, il sera heureux mais sa motivation ne va pas durer longtemps. D'autre part, ne lui payant pas, il pourrait être très mécontent, voire irrité. Et en lui louant pour le bon travail qu'il a fait, il aura un sentiment positif persistant relativement longtemps, puis ce bon sentiment va influencer son rendement au travail.

La théorie des deux facteurs de Herzberg est aussi souvent attaquée et critiquée pour un petit nombre de personnes sondées pendant les recherches et puis qu'elle ne mesure pas la relation entre la satisfaction et le rendement. De toute façon pour les managers il en découle que la saturation des facteurs d'hygiène va faire les employés contents mais pas motivés. Puis, ce qui fait l'analyse de besoins d'employés encore plus difficile, c'est le fait qu'on a déjà mentionné – chaque employé a des besoins individuels et donc différents.

Les deux facteurs élémentaires selon Herzberg

Facteurs d'hygiène :	Facteurs de motivation :
<i>relation avec les collègues ou le supérieur</i>	<i>responsabilité</i>
<i>niveau de salaire</i>	<i>autonomie</i>
<i>sûreté et sécurité au travail</i>	<i>reconnaissance</i>
<i>conditions de travail</i>	<i>développement personnel</i>
<i>statut</i>	<i>succès</i>
<i>politique d'entreprise</i>	
Résultat: SATISFACTION	Résultat: MOTIVATION

2.4. La théorie des besoins acquis de David Clarence McClelland

Dans la deuxième moitié du 20^e siècle, David Clarence McClelland – psychologue social et behavioriste américain – a introduit sa théorie des besoins acquis appuyée sur le travail d'un autre psychologue américain – Henry Alexander Murray.

Selon cette théorie, la motivation de l'employé est influencée par trois besoins fondamentaux : le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et enfin le besoin de pouvoir. Ces besoins sont propres à tout le monde, on suppose trouver ces trois besoins auprès de chaque individu, juste le rapport entre les besoins particuliers est purement individuel et varie selon l'échelle des valeurs de chacun.

L'employé avec le besoin de réalisation dominant a tendance à exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage, il veut atteindre un but concret et bien « visible » puisqu'il exige un éloge, une confirmation d'un très bon travail. En même temps il va éviter le péril et toutes les tâches où la probabilité de l'échec est trop haute.

Les employés orientés à relations conviviales avec leurs entourage désirent d'appartenir quelque part. Leur rêve est d'avoir des relations harmoniques avec autrui. Ils recherchent un accord plutôt qu'une reconnaissance.

Le besoin de pouvoir est caractérisé par le désir de l'individu d'influencer son entourage. Il vise à gagner de la force et de l'influence pour maîtriser des autres ou il peut ainsi vouloir de diriger les humains pour réaliser un objectif concret. Il ne cherche pas d'éloge ou de reconnaissance.

Vous savez déjà quel est votre besoin leader ? Le but de cette théorie est de bien découvrir quel besoin est le plus important, ce qui va aider les managers en conversations et en négociations avec ses subordonnés. Il est

conseillé aussi à managers de réaliser son propre ordre de besoins (selon McClelland), parcequ'il faut toujours commencer avec soi-même.

2.5. La théorie des attentes de Victor Vroom

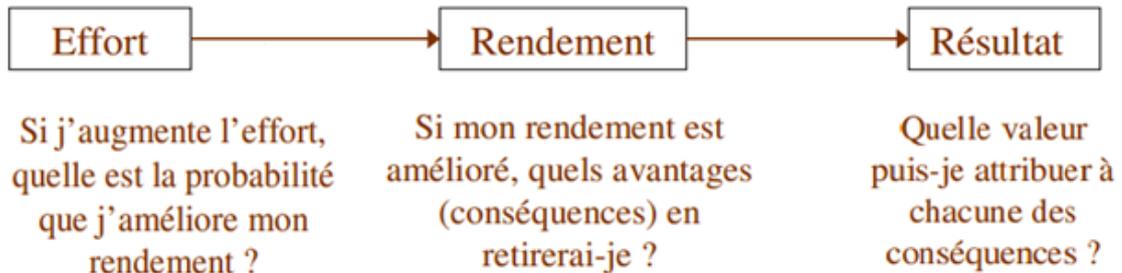
Cette théorie, issu du canadien professeur de gestion et de psychologie Victor Vroom, a été publiée en 1964, et comme la première des théories de la motivation elle a posé la question « comment ». Comment se déroule le processus de motivation ? Comment atteindre un redoublement d'efforts d'un employé ? Comment se forme le désintérêt de travail ? Pour une bonne compréhension de cetttes questions il est nécessaire d'examiner le cours de la motivation.

Selon Vroom, la motivation de l'individu est influencée par son attente interne, ce qui dépend de trois conditions. Premièrement, l'effort de l'individu doit être suivi par un résultat adéquat (personne n'est intéressé par un travail vain et inutile, donc on va à peine chercher quelqu'un pour qui un tel travail serait motivant). Dans la suite, il faut que le résultat soit récompensé. On parle donc de la relation résultat-récompense ; si grand est le résultat, si grand devrait être la récompense. Dans le cas contraire, l'intérêt de l'individu va baisser de même que son effort. La dernière condition c'est que la récompense doit être pertinente pour cet individu. Ce n'est pas nécessairement de l'argent en tant que la récompense la plus préférée, on considère aussi une reconnaissance publique.

Pour conclure la théorie des attentes de Victor Vroom, chaque individu consacre ses efforts selon ses préférences individuelles. Les managers devraient donc bien connaître ses subordonnés pour pouvoir leurs préparer des buts attractifs, de les convaincre du sens de ces buts, puis de leurs offrir une récompense convenable. Une recommandation à la fin : selon quelques recherches, cette théorie est applicable plutôt aux personnes réfléchissant de

façon rationnelle et objective qu'aux personnes agissant de manière émotionnelle et subjective.

Le cours de la motivation en trois questions cruciales



2.6. La théorie de la fixation des objectifs de Latham et Locke

Faisant suite à la conception de direction par objectifs, cette théorie formulée après quelques décennies de recherches proclame qu'il faut donner aux employés des objectifs clairs, bien spécifiques, même difficiles et mesurables, puis les employés doivent être convaincus par leurs accomplissement. Ce qu'on ne peut pas du tout oublier, c'est un feedback qui est considéré comme indispensable pour maintenir la motivation. Pour que l'employé soit vraiment engagé, il devrait participer à la fixation des objectifs-là. Et si on remplit toutes les conditions, la motivation des employés et leurs rendement au travail seront plus haut, car cet employé-ci est stimulé par la recherche d'un accomplissement en redoublant même son expertise.

Erez et Zidon ont complété cette théorie par deux points : la nécessité d'acceptation des objectifs et de création du sens de l'engagement pour les atteindre.

Résultant de cette théorie qui a apparu à la fin des années 70 du 20^e siècle et qui a été modifiée dans les années 80, il faut mémoriser que la direction bureaucratique ne peut pas réussir et que pour être succès on a besoin d'obtenir

l'identification des employés avec les objectifs puis les impliquer dans la prise de décision et finalement renforcer leurs motivation par un feedback approprié.

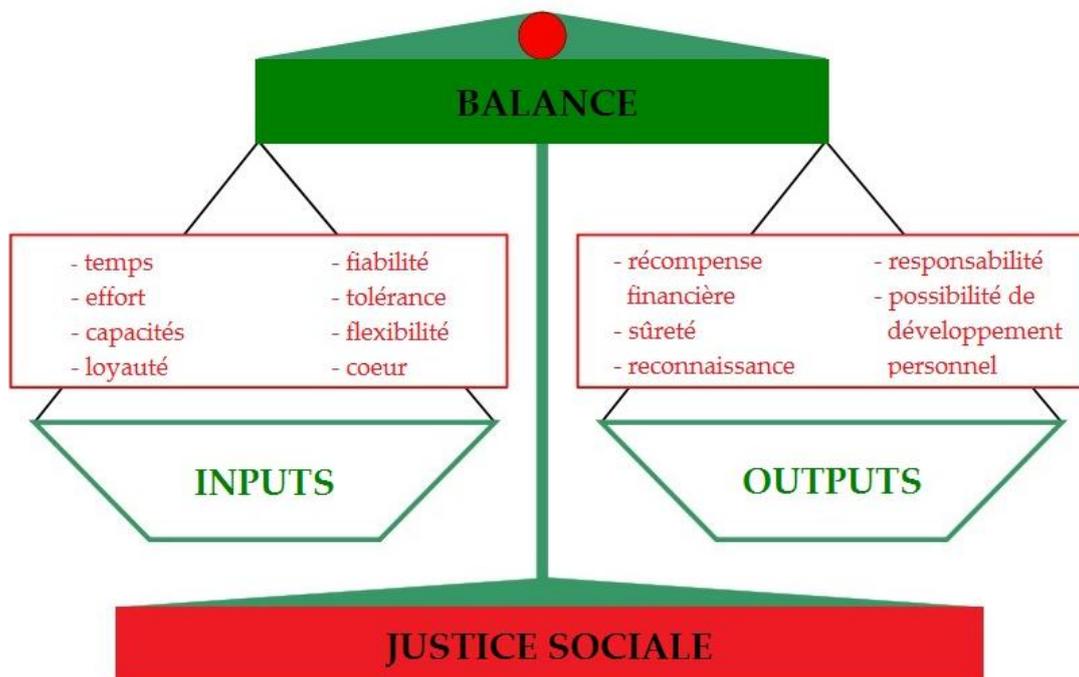
2.6.1. DPO - direction par objectifs

En anglais on le connaît comme « management by objectives » puis comme MBO en abrégé. Cette méthode de direction s'enchaînant à la théorie X et théorie Y de Douglas Murray McGregor et a été proposée par Peter Ferdinand Drucker – un théoricien américain du management au milieu du 20^e siècle.

L'idée de cette méthode est qu'on parvient à une meilleure motivation lorsqu'un ou plusieurs buts sont approuvés avec l'employé au lieu d'être assigné puis il est indispensable d'évaluer leurs remplissage. Dans un contexte plus large, la responsabilité de l'objectif est transférée au réalisateur (employé) ce qui peut être de même très motivant.

2.7. La théorie de l'équité de John Stacey Adams

Introduit en 1963 par psychologue behavioriste John Stacey Adams, la théorie de l'équité est basée sur le fait que la motivation de l'individu est influencée par son sens de la justice sociale qui dépend de deux comparaisons. Premièrement, l'employé mesure ses inputs au travail avec les outputs. Il donne par exemple son temps, son effort, sa loyauté ou sa fiabilité et obtient une récompense financière, une sûreté, une reconnaissance, une responsabilité ou une possibilité de développement personnel. Le résultat du rapport données-sorties est décisif pour que l'employé soit motivé ou démotivé.



L'équation est bien logique : si les inputs sont équilibrés avec les outputs, l'individu est motivé et travaille tout au même niveau. Si l'employé ressent que ses inputs sont dépassés par ces outputs, il commence à être bien démotivé puis il cherche un changement comment améliorer ou au moins équilibrer cette équation. Avec un haut niveau de démotivation, cet employé modère ses inputs au travail. Et si l'employé considère que les outputs de la part de l'employeur sont supérieurs aux inputs, il se sent surestimé. Cela peut évoquer deux situations : l'employé pourrait intensifier son effort de travail (définitivement mieux pour l'employeur) ou il pourrait répondre par une réévaluation interne de ses inputs (il rehausse la valeur de ses inputs internes sans élever les inputs externes et réels).

De plus, les employés ont tendance à balancer les inputs avec les outputs. S'il y a un aspect moins satisfaisant, un autre plus satisfaisant est exigé. À titre d'exemple, un travail intéressant et flexible peut (à certains individus) compenser le taux du salaire insatisfaisant. Il est évident que la perception des

inputs et des outputs est une question bien individuelle, dépendant de la pyramide des valeurs ou des besoins.

Deuxièmement, l'employé met en balance le rapport de soi-même avec les autres (les collègues). Comme un membre d'un certain groupe, il doit confronter son temps, son effort, ses capacités dépensées avec ce qu'il gagne et tout cela avec les données et les sorties des collègues. Il cherche de la justice sociale précitée.

Ce qui est aussi considéré, ce sont des informations abordables. Il est différent si l'employé prend la voiture de service comme quelque chose automatique du fait quand cette voiture est une forme de récompense.

John Stacey Adams a attiré (par sa théorie de l'équité) l'attention au fait que le travail est perçu comme un système de plusieurs domaines mutuellement réagissant qui sont très importants pour la participation des employés au travail et pour leurs sentiment final du travail en général.

2.7.1. Le béhaviorisme

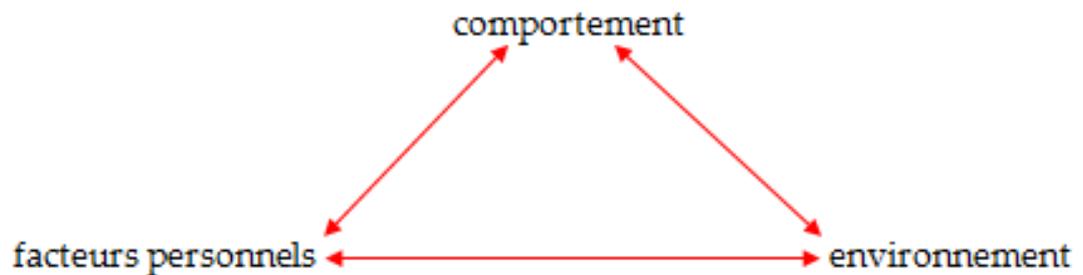
Parfois appelé aussi comportementalisme, cette approche psychologique a été établi par John Broadus Watson, un psychologue américain, au début du 20^e siècle. C'est un comportement observable comme l'objet d'étude qui provient du milieu duquel l'individu évolue. En changeant le milieu de l'individu, on change son comportement appris, sa pensée, son langage et ses émotions, et donc on forme sa personnalité.

Cette doctrine a été complétée par Albert Bandura – un néo-béhavioriste canadien – dans les années 70 du 20^e siècle. Selon lui, le comportement de l'individu n'est pas déterminé uniquement par des facteurs environnementaux mais aussi par des facteurs personnels dit cognitifs comme p. ex. les attentes ou les croyances. De plus, l'individu ne subit plus le milieu mais interagit avec lui.

Revenant sur le sujet de la motivation, on peut s'inspirer des béhavioristes en regardant aussi l'environnement duquel l'employé vient. Celui originaire d'une famille modeste et frugale sera probablement orienté plutôt à

la sûreté (d'un emploi, d'un salaire stable) tandis que l'employé provenant d'une famille riche et splendide sera apparemment difficile à motiver.

La réciprocité entre les trois éléments essentiels selon A. Bandura



2.8. La théorie du renforcement positif de Burrhus Frederic Skinner

Fondateur du béhaviorisme radical, fortement influencé par les travaux d'Ivan Petrovitch Pavlov et de John Broadus Watson, Burrhus Frederic Skinner – un psychologue américain – est considéré comme un des psychologues les plus importants de tout le 20^e siècle.

Sa théorie est fondée sur le comportement de l'individu puis sur la pensée que les conséquences du certain comportement influencent le comportement lui-même. Elle s'appuie sur trois différentes conséquences. La première dit que si les conséquences apportent à l'individu une récompense, elles renforcent son comportement (on parle donc du renforcement positif). Si les conséquences donnent une punition, le comportement de l'individu est affaibli (même si la punition peut être aussi positive – cela on appelle le renforcement négatif). Et finalement, s'il n'y a pas aucune « réponse » (ni récompense ni punition), le comportement de l'individu disparaît peu à peu avec le temps.

En pratique, cet étude signale que si le manager veut renforcer certain comportement de son employé, il faut lui donner une récompense. Et

inversement, pour supprimer un comportement considéré comme indésirable, le manager doit infliger à l'employé une punition.

Skinner recommande de travailler plutôt avec le renforcement positif que avec le négatif (quoiqu'on désire l'éliminer), parce que tout renforcement d'un comportement jugé positif (p. ex. sous la forme d'un éloge de la part du manager) produira un autre comportement positif. La punition ne devrait être employée que dans des cas extrêmes.

Bien que la théorie du renforcement positif est largement utilisable, il s'agit d'une théorie fonctionnaliste ; elle ne donne pas des instructions, elle simplement montre comment les faits fonctionnent-ils. Donc c'est aux managers d'appliquer leurs propres réceptivités ou bien d'appliquer la méthode essayer-erreur. Il faut aussi prendre en considération que ce n'est pas seulement le manager qui a de l'influence sur l'employé, c'est aussi son entourage, ses collègues. Puis, en ce qui concerne la punition, il est recommandé d'être vraiment précautionneux. Bien qu'elle puisse être un moyen de correction efficace, l'emploi de la critique est une affaire très délicate. En cas de l'usage inapproprié de la critique ou de la punition, le résultat de cela est souvent une démotivation avec des effets secondaires de longue durée.

2.9. La théorie X et théorie Y de Douglas Murray McGregor³

Ces fameuses théories du professeur de management américain – Douglas Murray McGregor – ont été publiées en 1960 dans une publication également fameuse nommée « The human side of enterprise » où son auteur s'occupe de qualités théoriques du manager réussi et du développement du talent managérial.

³ Voir Annexe n°3

McGregor a étudié les avis de managers sur la motivation au travail puis à cela correspondant manières et principes de gestion. Issu de ces observations empiriques, il a formulé ces théories.

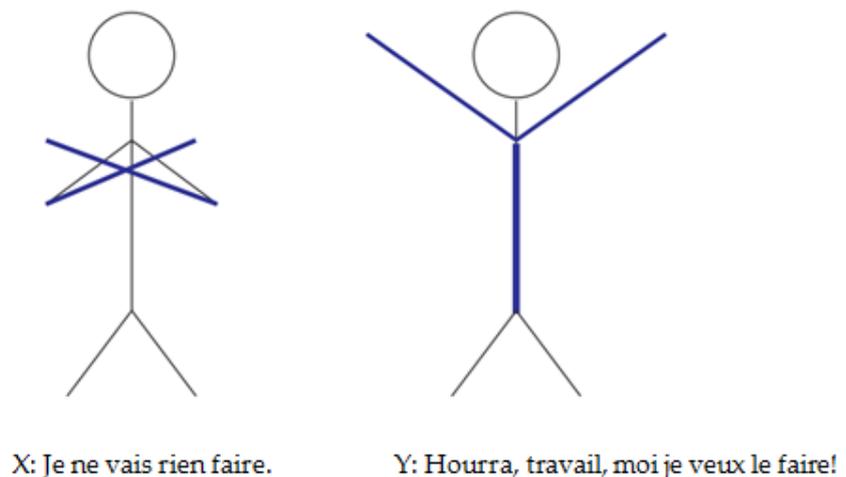
La théorie X repose sur le postulat que l'employé éprouve une aversion innée pour le travail et évite le travail s'il peut. Il doit être surveillé voire menacé pour travailler de manière productive et efficace. Il n'apprend que le plus nécessaire. Mais il demande être récompensé. Ainsi, il n'aime pas les responsabilités et il préfère être dirigé plutôt que diriger lui-même. Il est bien évident que les employés décrits plus haut ne sont pas appropriés à diriger des autres. Donc les managers inspirés par cette théorie sont obligés à décider tout seuls, puis à contrôler, sanctionner mais bien rémunérer ses subordonnés.

Cependant la théorie Y est bien inverse, fondée sur la relation positive de l'employé vers le travail puis sur le postulat que l'employé aime le travail qui est considéré de sa part comme naturel (comme p. ex. se reposer ou s'amuser). Il a besoin d'une certaine autonomie. Il est orienté à atteindre un objectif concret (non seulement à ne faire que le nécessaire). Il cherche un travail qui lui donne des satisfactions (ce qui améliore ensuite l'engagement de cet employé envers l'entreprise). Il est bien intéressé à se développer. Il accepte les responsabilités, même recherche des nouvelles. Il est motivé par sa propre réalisation. McGregor recommande aux managers de profiter pleinement du potentiel de ces employés-ci travaillant selon la théorie Y, cela veut dire de coopérer étroitement avec eux, de demander leurs avis, de leur donner un travail qui va les amuser et les satisfaire puis de les laisser s'auto-organiser.

Comme rien n'est pas uniquement blanc ou noir, il arrive qu'un commerçant peut être comme un poisson dans l'eau en ce qui concerne les négociations avec les clients mais il va ajourner le plus loin possible le travail administratif. Dans le premier cas il se comporte selon la théorie Y – il est bien satisfait, motivé lui-même tandis que dans le second cas il a besoin d'être poussé, motivé ou menacé.

Douglas Murray McGregor, comme partisan de la théorie Y, considère le système de fonctionnement de l'entreprise selon la théorie X comme autoritaire, passif, stricte voire répressif ce qui n'est pas souvent très supporté par les employés, de plus cela tend à augmenter l'aversion du travail. Par contre les entreprises appliquant la théorie Y sont participatives, dynamique, incitent de la confiance ce qui est idéal pour les employés autonomes.

Moyen mnémotechnique: un employé travaillant selon la théorie X et à côté celui travaillant selon la théorie Y



Qu'est ce qui est typique pour la génération Y, c'est-à-dire pour les jeunes employés nés après l'an 1980 ? Ils utilisent les technologies modernes, ils sont toujours en ligne profitant des réseaux sociaux divers, ils forment des équipes dans lesquelles ils préfèrent travailler, ils mettent l'accent sur les relations, sur les contacts sociaux puis sur la reconnaissance et l'hédonisme⁴. Généralement, ils travaillent très efficacement, ils communiquent beaucoup, ils sont vraiment ouverts dans leurs opinions, ils préfèrent le télétravail puis concernant leurs vie personnelle, ils se réservent du temps à loisirs, à sports, à relaxation parcequ'ils sont capables de faire toutes ses tâches de travail à l'heure. Ce qui est aussi typique pour les jeunes de la génération Y, c'est qu'ils

⁴ il s'agit d'une doctrine dont but est la recherche du plaisir qui représente la plus grande valeur de la vie

sont très créatifs, ils apportent de nouvelles idées et innovations dont réalisation est pour eux très importante. Concernant la formation, ils préfèrent tout d'abord une approche individuelle, ce qui remplit p. ex. le coaching qui leurs permet un développement personnel de même que professionnel. Ils sont orientés sur les résultats visibles. Et comment motiver un tel employé – représentant de la génération Y ? Tout simplement : lui donner un travail qu'il va aimer, qui va l'amuser puis qui va le développer.

3. Le secteur public

La démarcation du secteur public la plus fréquente est que le secteur public représente la partie de l'économie nationale qui est financée par les fonds publics, qui est gérée et administrée par les pouvoirs publics, qui est décidée par le choix public puis qui est soumise au contrôle public. De plus, ce secteur est non marchand, cela veut dire que les biens et les services sont mis à la disposition soit tout gratuitement soit à un prix sans rapport avec le coût de production. D'autre part, le financement est assuré notamment par des contributions obligatoires telles que des impôts, des taxes ou des cotisations diverses, donc chacun qui paie un impôt, une taxe ou une cotisation subventionne en fait le budget de l'État (la source de finances publiques qu'on redistribue par la suite).

Le secteur public en République tchèque comprend des administrations publiques de l'État et des collectivités territoriales autonomes (des communes et des régions), des fonds d'État et des organisations contributives.

Plus en détail, parlant des administrations publiques de l'État, on parle notamment de fonctionnaires, de médecins, d'enseignants, de policiers, de pompiers puis d'autres employés des entreprises d'État. Au total, les entreprises d'État emploient à peu près 1,1 million d'individus ce qui représente presque 23% de toute la population active en République tchèque, dont les plus grands employeurs du secteur public tchèque sont: České dráhy (chemins de fer tchèque), Česká pošta (poste tchèque) et ČEZ (producteur et distributeur d'électricité).

Le dernier nommé a gagné en plus une enquête menée parmi 8 000 d'étudiants tchèques et est devenu donc en 2012 un employeur des rêves. Et les raisons ? Le paie d'embauche de diplômés commence à un montant de 20 000 couronnes tchèques (en gros) puis les avantages sociales offerts atteignent à dizaines de mille de couronnes tchèques, nommément on parle d'une semaine

de congé en plus, de l'alimentation réservée, d'une contribution de l'employeur à l'épargne retraite et à l'épargne vie.

3.1. Les motivateurs du secteur public

Tout d'abord, il faut s'apercevoir qu'on parle toujours des individus qui ont ses besoins, ses désirs, ses rêves et ses buts. Pour cette raison, en ce qui concerne les motivateurs, on peut dire qu'ils sont les mêmes pour le secteur privé que pour le secteur public juste avec quelques petites nuances.

Ce qui devient aujourd'hui de plus en plus sympathique sur un travail dans le secteur public, c'est la **sécurité de l'emploi**, car les optimisations et les restructurations dans les entreprises en République tchèque ne sont pas encore finies et pour cela on peut trouver beaucoup plus de personnes qui considèrent travailler dans les administrations publiques.

Très souvent, les administrations publiques peuvent offrir de **bonnes relations** dans le lieu de travail puisque comme les rémunérations aussi les promotions arrivent selon les règles fixes (on va l'analyser de plus près dans le sous-chapitre sur les satisfacteurs du secteur public), donc il n'y a pas autant de rivalité entre les employés. Ce qui aide aussi à la satisfaction des employés au travail (et non seulement dans le secteur public), c'est le niveau élevé de **sécurité** et d'**hygiène** ou la possibilité d'équiper le bureau avec des affaires personnelles (comme p. ex. des photos, des fleurs, etc.). On rencontre souvent dans l'administration publique particulièrement chez les fonctionnaires des heures de bureau. Il est bien logique que dans certains cas et dans certains bureaux ce système est nécessaire. Pour quelqu'un cela peut représenter même un avantage – comment bien arranger sa vie professionnelle avec celle de famille. Mais là, où ce n'est pas indispensable ou demandé, l'**horaire flexible** peut représenter un vrai outil de motivation. Ce qui est déterminé de même législativement, c'est la **formation** des fonctionnaires puis l'évaluation des résultats du travail. En ce qui concerne la formation dans le secteur public, il y

existe un plan de formation à qui on doit réserver au moins 18 jours et lequel le fonctionnaire doit passer dans 3 ans. Il est aussi imposé par la loi de faire une fois tous les 3 ans le bilan du plan de formation et de l'actualiser. Quant à la réalisation de l'**évaluation**, la forme ou plutôt la fréquence peut être différente, soit chaque semaine soit une fois par an dans le cadre d'un **entretien annuel**. On ne peut pas oublier que chaque individu désire d'être loué, n'importe où ou pour quelle entreprise il travaille.

3.2. Les satisfacteurs du secteur public

Dans le sous-chapitre consacré aux satisfacteurs en général, on a remarqué avant tout l'importance de systèmes de récompense justes et objectifs qui sont beaucoup plus appréciés de la part des employés que le montant du paie⁵. De plus, il y était conseillé de diviser le paie en deux parties. Dans le secteur public, le **paie** est aussi partagé en deux composantes : première partie du paie – à laquelle un employé a le droit (selon la loi sur les paies) et seconde partie – qui est constituée par des primes personnelles et par des autres récompenses.

La première partie du paie est déterminée par un tarif fixe qui dépend de la catégorie de paie puis du degré de paie⁶. En République tchèque il y existe 16 catégories de paie qui distinguent les employés selon la nature du travail qu'ils vont effectuer (dépendant de la complexité et de la responsabilité du travail). Les degrés de paie classent les employés selon leur niveau de formation atteinte et selon la durée de leur pratique (la durée est comptée d'après certaines règles). Il y a 12 degrés de paie dans l'administration publique tchèque. Suivant ces deux indicateurs, on stipule le paie de chaque employé. Avec un travail plus responsable et plus d'années de pratique, il est possible de

⁵ Le français ne distingue pas la rémunération en argent dans le secteur public et privé comme en tchèque. Pour cette raison on va utiliser le mot « salaire » (en tchèque : « mzda ») pour la rémunération du secteur privé et l'expression « paie » (en tchèque : « plat ») pour le secteur public.

⁶ Voir Annexe n°4

monter dans les tableaux et donc d'augmenter son paie total mensuel. Pour cette raison on peut considéré ce système de récompense comme plus objectif que dans le secteur privé mais en même temps pas si motivant comme dans le secteur privé parcequ'il y a un plafond particulier qu'on sait qu'il ne peut pas être dépassé. Mais on ne peut pas de même généraliser et il est sûr qu'il y existe des employés qui seront bien satisfaits avec ce système public.

La seconde partie comprend des primes concrètes, comme p. ex. la **prime personnelle** qui rémunère un employé pour de très bonnes performances ou pour accomplissant une plus large gamme de tâches (en comparaison avec ses collègues), ou la **prime pour le leadership** en cas qu'il y a des subordonnés à diriger. Les autres récompenses sont ensuite définies par le code du travail tchèque (on parle notamment du bonus pour le travail de nuit ou pour les travaux les samedis et dimanches). Bien que la prime personnelle (de même que les autres récompenses) peut être très satisfaisante (voire motivante), son désavantage est que son montant est limité par un maximum exprimé en pourcentage concret.

Parmi les autres satisfacteurs du secteur public tchèque appartiennent **cinq semaines de congé** (ce qui représente une semaine de plus en comparaison avec le standard qui est déterminé par le code du travail tchèque), concernant les enseignants et le personnel académique on parle même de huit semaines.

Les managers du secteur public disposent aussi de la possibilité d'allouer à ses employés du **temps libre supplémentaire avec compensation de paie** (ce qui n'est limité que par le budget public destiné aux ressources humaines). N'oublions pas aussi les avantages non financiers tels que des **bons** divers (p. ex. la société Sodexo Pass Česká republika offre dans son portefeuille de bons spéciaux pour les employés du secteur public appelés Fokus pass qui sont destinés à relaxation, sport, culture, loisirs et voyages), une **reconnaissance** ou une **distinction**.

4. Le secteur privé

Le secteur privé est caractérisé notamment par l'intervention nulle ou minimale de l'État. On parle donc des entreprises privées, des organisations non gouvernementales, des entités de l'économie sociale ou des banques à capitaux privés. En comparaison avec le secteur public, le secteur privé est principalement marchand et donc devrait être bénéficiaire.

Les entreprises privées tchèques les plus grandes (par nombre d'employés et selon les données de 2010) sont : Škoda auto (industrie automobile), Agrofert holding (industrie pétrochimique) et OKD (énergétique). De plus, Škoda auto se trouve aussi parmi les trois employeurs des rêves entre 8 000 d'étudiants tchèques (plus concrètement sur la deuxième position après le public ČEZ), non seulement pour les salaires au-dessus de la moyenne tchèque mais aussi pour son système de primes et d'autres avantages sociaux (comme p. ex. une semaine de congé de plus, des cours de langue, une contribution à l'épargne retraite, des prêts pour l'habitation ou même des logements subventionnés, ou des rabais pour les voitures Škoda).

Sur la troisième position de l'enquête d'étudiante de 2012 s'est placée la société Zentiva (industrie pharmaceutique). Aussi elle offre à ses employés (puis à tous ses employés potentiels) une semaine de congé en plus, une contribution à l'épargne retraite et à l'épargne vie, une alimentation réservée, des soins de santé ou des activités sportives.

Tous les vainqueurs de cette enquête ont un avantage compétitif par rapport à toutes les autres entreprises. Ils sont très connus mais ce qui est encore plus significatif, c'est qu'ils sont demandés auprès des meilleurs étudiants et des des meilleurs diplômés. Comme les managers des ressources humaines confirment, malgré la crise économique subsistant, on se bat toujours pour des candidats talentueux. Il est aussi évident que cela ne résulte pas seulement de la connaissance générale de la société, mais aussi d'une très bonne

réputation et notamment d'une large offre du système de primes et d'autres avantages sociaux.

4.1. Les motivateurs du secteur privé

La société Aon Hewitt (le leader mondial en conseil en gestion des ressources humaines) organise chaque année (dans le monde entier) une étude sur le sujet des meilleurs employeurs. Cette année s'est déroulée déjà la 8^e année de « Best employers Česká republika » à laquelle il a participé 62 entreprises diverses. On y évalue le niveau de motivation des employés puis le consensus des opinions entre les managers et les employés (ce qui reflète la culture d'entreprise et le degré de liberté et d'ouverture).

Dans la catégorie des grandes entreprises, les meilleurs employeurs de 2010/2011 ont été proclamés : Red Hat Czech (société de logiciels), Microsoft (société de logiciels) et Philip Morris ČR (producteur et vendeur des produits du tabac).

Parmi les petites et moyennes entreprises, sur les trois premières places se sont classées les sociétés : Amgen (industrie pharmaceutique), Oriflame Software (société de logiciels) et Et netera (société de logiciels).

Dans global, toutes ces entreprises possèdent des employés très motivés en comparaison avec les autres sociétés sur le marché du travail tchèque. Qu'est-ce qui est lié avec ce fait ? Selon les données des entreprises vainqueuses, leurs employés sont très proactifs et apportent des nouvelles idées. Le taux d'absentéisme diminue de presque 50% tandis que les revenus augmentent en moyenne de 15%. Aussi la fluctuation des employés est beaucoup plus basse (jusqu'à 80%). Et quelle est la recette pour tout cela ? Comme les entreprises vainqueuses ont révélé, elles s'efforcent de donner à ses employés un **sentiment d'être les plus précieux de toute la société**. De plus, elles leurs attribuent des **récompenses considérées comme adéquates** et n'oublient jamais à une

reconnaissance non-financière. Ce que ces employés apprécient aussi, c'est la **possibilité d'évolution de carrière à l'intérieur de l'entreprise.**

Les managers des entreprises vainqueurs estiment ensuite une abondance en ce qui concerne des **occasions pour le développement de même que pour la promotion.** Ils apprécient aussi des **tâches ou des projets exigeants** pour lesquelles ils possèdent assez de pouvoirs de même que suffisamment de ressources. Le **feedback** est considéré (de la part des managers) comme suffisant pareillement que la motivation laquelle est prise comme de longue durée.

De nouveau, comme on peut le voir aussi dans la pratique, la motivation ce n'est pas principalement la rémunération en argent, c'est notamment la politique interne de l'entreprise, les relations interpersonnelles puis le feedback et la reconnaissance de la part du supérieur. On ne doit pas toujours chercher ses propres chemins, on peut aussi s'inspirer de ceux qui ont trouvé un système de motivation marchant et réussi.

4.2. Les satisfacteurs du secteur privé

Quant au secteur privé, il faut dire qu'il possède un grand avantage : il n'est pas si attaché en fournissant à ses employés des avantages sociaux exceptionnels comme le secteur public, cela ne dépendent que de la politique interne de l'entreprise et de sa situation économique.

L'éventail de satisfacteurs dans le secteur privé est vraiment large, notamment auprès de moyennes et grandes entreprises. En laissant **l'enseignement des langues** et les **cours de formation professionnelle** de côté, les entreprises privées offrent à ses employés existants de même qu'à ses employés potentiels des avantages tels que : **contributions à des diverses formes d'assurance** (comme p. ex. celle contre les accidents ou celle pour le cas d'une longue maladie) ou à **transport en commun, la voiture de société/l'ordinateur portable ou le téléphone portable aussi pour un usage**

privé, la possibilité du **logement assuré et payé par la société**, des **billets ou des abonnements variés** (de théâtre, à la salle de gym, etc.), la **prolongation de la durée du congé** selon les années travaillées chez l'employeur, des **rabais pour les produits ou pour les services d'entreprise**. Parmi les avantages moins fréquents on peut trouver des **prêts bonifiés accordés par l'entreprise**, des **actions d'entreprise** réservées aux employés ou des **écoles maternelles** destinées aux enfants de ses employés.

Il est bien évident que les grandes entreprises peuvent offrir plus d'avantages sociaux. Mais si les petites et moyennes entreprises veulent rester compétitives (du point de vue des candidats - des employés potentiels), elles doivent refléter la situation actuelle du marché. Pour les petites entreprises il est beaucoup plus facile d'instaurer les horaires de travail flexibles, le télétravail ou les sick-days.

En général, il monte la popularité des avantages qui permettent aux employés de bien équilibrer leurs vie professionnelle avec leurs vie familiale. Comme la pression des employeurs sur l'efficacité maximale des employés augmente sans cesse, les derniers nommés aujourd'hui vraiment apprécient du temps supplémentaire pour le repos et pour la famille.

5. La comparaison du secteur public et privé quant à la motivation

Le travail personnel comprend trois phases de développement : l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines. La première phase ne comportait que de l'administration se rapportant à l'embauche. La deuxième phase a découvert la source de prospérité cachée dans les individus – dans les employés, le travail personnel se développait mais de toute façon il ne résolvait que des problèmes internes et à court terme. La dernière phase est considérée comme la plus importante parcequ'elle a pleinement apprécié l'importance des personnes dans l'organisation. La gestion des ressources humaines se concentrent sur toutes les étapes de la « vie » d'un employé : de son recrutement à travers de sa formation, sa gestion des carrières et sa motivation jusqu'à son départ de la société. Ce qui est aussi typique pour la vraie gestion des ressources humaines, c'est la concentration sur la perspective à long terme, l'orientation sur les facteurs externes puis la participation de tous les managers.

Il en résulte que si on veut motiver des employés (soit dans le secteur public soit dans le secteur privé), il est nécessaire que les managers comprennent la gestion des ressources humaines dans toute sa complexité. Ce ne sont pas les managers des ressources humaines qui sont responsables de la motivation des employés. Eux, ils ne donnent que des outils de motivation, mais c'est sur les managers particuliers à motiver ses subordonnés.

Les managers du secteur public tchèque étaient souvent critiqués qu'ils ne savaient pas motiver ses employés puis que les directions des ressources humaines ne fonctionnaient que comme des services de la paie (ce qui représente la toute première phase – la seule administration du personnel). Mais ces managers se sont bien rendus compte qu'il fallait se développer aussi dans ce domaine (pour être capable d'attirer puis de maintenir de bons

employés) et ils ont commencé à apprendre des expériences du secteur privé (p. ex. de divers forums visés aux ressources humaines, etc.).

Bien que à partir de 2010 le code du travail tchèque ne distingue plus les employeurs publics et les employeurs privés, il y existe toujours de petites nuances. Tout d'abord, le principe « ce qui n'est pas interdit, c'est autorisé » n'est pas entièrement applicable pour les employeurs de l'État. Le montant du paie de même que des primes est strictement déterminé par le code du travail et par les réglementations gouvernementales. Cela veut dire qu'il n'y existe pas d'écarts. Ce fait peut être démotivant pour les employés qui désirent un paie élevé. Avec la réduction du temps de travail, il n'est pas possible dans le secteur public de ne pas réduire en même temps le taux de paie. Et ce-ci est bien possible dans le secteur privé. De plus, ce qui est aujourd'hui très apprécié parmi les employés – une ou deux semaines de congé en plus – ce-ci est aussi bien déterminé par le code du travail tchèque pour les administrations publiques, donc les managers d'État perdent un outil vraiment significatif.

Concernant le secteur privé et la détermination du montant du salaire, les managers sont aussi dans une certaine mesure liés par le code du travail tchèque qui les oblige à assurer un traitement égal de tous ses employés quant au montant du salaire (de même qu'en ce qui concerne les conditions de travail et l'interdiction de discrimination). À certains postes, il est fréquent que les montants du salaire dans le secteur privé reflètent les montants du paie dans le secteur public, donc il n'est pas absolument vrai que dans les entreprises privées les employés gagnent plus d'argent que dans les administrations publiques. L'avantage du secteur privé quant aux primes est qu'il n'y a pas de limites du côté du code du travail. Mais il faut réaliser que si on va mal payer p. ex. les médecins, les policiers ou les pompiers, cela va négativement influencer toute la société !

Le secteur public a été toujours préféré parmi les demandeurs d'emploi particulièrement pour la sécurité et pour la sûreté qu'il représentait. Et cela n'a

pas beaucoup changé. De temps en temps on entend dans les médias que l'administration publique va réduire le nombre d'effectifs mais en revanche il sont créées de nouvelles autorités qui maintiennent le nombre d'employés du secteur public. De plus, les individus patients peuvent compter sur la promotion dans quelques années (avec quoi est lié aussi l'avancement vers le haut dans le tableau de tarifs de paie). Ce système peut être d'un côté démotivant (voire dangereux à maintenir des employés de qualité) pour les individus qui travaillent vraiment dur et de façon efficace parcequ'il n'y a pas de place pour des récompenses exceptionnelles mais d'autre côté pour un individu désirant un emploi sûr, cela peut être tout à fait suffisant et satisfaisant.

En ce qui concerne la critique du secteur public, les employés des administrations publiques sont partis de là notamment pour une inflexibilité, pour un manque de communication, pour des procédures de décision compliquées, pour un bas rendement ou pour une orientation basse sur le résultat.

Par contre dans le secteur privé il faut attendre que l'employeur va exiger la connaissance d'au moins une langue étrangère, au moins les connaissances de base pour travailler sur un PC, puis bien sûr un grand enthousiasme et de bons résultats. Si vous êtes réussis, la promotion viendra bientôt. Mais il faut tenir compte que rien n'est gratuit et donc un tel travail va impliquer aussi du stress et beaucoup de temps passé au travail.

Conclusion

Passant toute la théorie sur la motivation, toutes les théories fameuses de la motivation et toutes les inspirations de la pratique et des entreprises progressives, on a découvert qu'une motivation universelle n'existe pas, ni dans le secteur public ni dans le privé, car elle dépend d'un ensemble de facteurs qui sont individuels auprès de chaque individu et donc chaque employé.

On dit qu'une personne 100% démotivée n'existe pas, il seulement dépend où elle cherche sa satisfaction (et cela ne doit pas être nécessairement au travail !). Pour avoir des employés bien motivés il faut que l'entreprise possède des managers (aussi motivés) savant comment motiver ses subordonnés, cela veut dire de trouver leurs motifs de même que leurs stimulus, les outils de motivation convenables à utiliser puis de préparer un programme de motivation adapté à chaque employé. La récompense en argent ne représente pas un stimulus aussi forte pour tout le monde, donc une plus grande récompense ne doit pas nécessairement signifier une augmentation de la motivation (puis de la productivité) de l'employé. D'autre part, l'argent est aussi un outil de reconnaissance exprimée de la part du supérieur ce qui peut être encore plus motivant.

Bien qu'on soit déjà capable de différencier les motivateurs des satisfacteurs, c'est utile avant tout pour s'apercevoir que pas toutes les récompenses données aux employés servent en tant que motivation à meilleurs rendements au travail. Certaines satisfont les besoins ou les désirs des employés ce qui aide au bien-être total du dernier nommé. En fait, il s'agit d'un cercle : pour pouvoir motiver un employé dans le vrai sens, d'augmenter sa productivité et son efficacité, il est nécessaire pour qu'il soit content. Un petit problème est que ce qui pour un employé représente un motivateur, pour un autre cela ne représente qu'un moyen de satisfaction.

Les théories de la motivation particulières ont été concentrées sur plusieurs sujets : sur les besoins organisés dans les diverses hiérarchies

inflexibles (Maslow) ou flexibles (Alderfer), de court terme à long terme (Herzberg), de moins importants à plus importants (McClelland), sur les attentes du résultat et de la récompense (Vroom), sur les buts spécifiés, difficiles et réalisables (Latham et Locke), sur la justice sociale comparant les inputs avec les outputs de l'employé lui-même puis de l'employé et de ses collègues (Adams), sur le comportement de l'employé renforcé par une récompense ou affaibli par une punition (Skinner) et finalement sur les principes de gestion de la part des managers (McGregor).

On ne peut pas dire quelle théorie est la meilleure ou la plus inspirante. Tout ensemble elles apportent un différent point de vue sur toute la problématique de la motivation et servent donc comme des instructions générales comment regarder sur la motivation puis sur quels point se concentrer.

En pratique, il peut être vu que les entreprises font beaucoup pour augmenter et maintenir la motivation de même que la satisfaction de ses employés. Il n'est pas difficile de déduire la raison : les entreprises savent bien que la productivité de l'entreprise ne peut pas exister sans employés productifs (autrement dit satisfaits et motivés) donc elles ont le choix d'investir dans les employés existants ou de dépenser non seulement les finances mais aussi le temps et l'effort à la recherche continue de nouveaux employés.

Suivant les tendances actuelles, les systèmes de récompense et les avantages sociaux sont avantageux pour tous les deux parties. Pour les entreprises, l'aspect fiscal est souvent décisif : si elles (ou même les employés) doivent payer à partir des avantages sociaux les prestations de l'impôt sur le revenu (ou pas) et les cotisations à l'assurance sociale et à l'assurance maladie. La plupart des avantages sociaux mentionnés dans ce texte ne fait pas l'objet de ces versements-là, donc cela n'augmente pas le prix payé par l'entreprise et en plus la valeur pour l'employé est beaucoup plus haute (en comparaison avec la somme dépensée par l'employeur). En ce qui concerne le secteur public, sa

compétence dans le domaine des systèmes de récompense et des avantages sociaux est assez limitée par le code du travail, ce qui pousse les managers publics à s'améliorer quant à la motivation des employés (à être plus créatifs), parceque sur le marché du travail tchèque il y a un manque de gens talentueux et (non seulement) pour cette raison il est important que le secteur public soit compétitif au secteur privé.

Les expériences pratiques montrent également que les avantages sociaux accordés à tous les employés ne sont plus si motivants que autrefois. Pour cette raison les managers doivent être vraiment créatifs et trouver de nouvelles manières et de nouveaux outils de motivation et de satisfaction. La voie convenable pourrait être des jours de congé en plus (p. ex. pour guérir la grippe débutante ou pour régler ses affaires personnelles dans les administrations) ou la possibilité de l'horaire flexible. En tout cas, il est indispensable pour un bon développement de l'entreprise de même que de sa culture de récompenser les employés clés (qui le méritent) de façon qu'ils souhaitent.

Les recherches contemporaines découvrent aussi que ce n'est pas le montant du salaire qui est décisif pour un employé réfléchissant sur le départ de son emploi. Ce sont notamment les relations interpersonnelles dans le lieu de travail (que ce soit avec le supérieur hiérarchique ou avec les collègues) qui font partie intégrante de la satisfaction entière de l'employé au travail. Le problème fréquent dans la relation entre le supérieur et le subordonné est que le premier nommé abuse de sa position supérieure. Ensuite, un employé habile est souvent surmené ce qui finalement conduit celui-ci à choisir entre cet emploi et sa vie personnelle/familiale. Aussi la manque de communication est fréquemment citée comme un grand problème d'aujourd'hui, car le rythme de travail (mais aussi de vie) est très rapide et de cela se déroule un grand nombre de tous les problèmes et d'incompréhensions (non seulement) au travail.

Ce travail a apporté de la théorie pour pouvoir bien comprendre la problématique de la motivation de même que plein de conseils et d'expériences

de la pratique ce qui devrait aider chaque manager qui dirige au moins un subordonné à devenir un dirigeant réussi (considéré soit de la part de l'entreprise soit de la part de ses subordonnés). Puis la motivation de top managers pourrait devenir un thème d'un autre mémoire (si un haut salaire est tout évident et donc on perd cet outil de motivation puissant, quels outils à utiliser ?). Comme la motivation est vraiment individuelle et ne comprend pas uniquement de la récompense en argent, cet ouvrage devrait servir en tant qu'une réflexion ou voire inspiration comment regarder sur tout le sujet puis comment y procéder pour le faire avec succès.

Résumé en français

Bien que la première partie de ce mémoire ait été réservée notamment à la théorie puis à la définition de notions principales, elle a déjà introduit des affaires pratiques telles que les caractéristiques qui devraient être propres à un bon manager (un « article » très important pour tout le processus de motivation), les motivateurs modernes et populaires (dont le télétravail devient de plus en plus fréquent aussi en République tchèque), les instructions comment mener de la meilleure façon les entretiens annuels avec les subordonnés (avec un compte rendu modèle en annexe), les principes de l'éloge de même que de critique (pour qu'ils aient un effet positif) ou bien les conseils comment découvrir la satisfaction (ou l'insatisfaction) des employés au travail (à l'aide d'un questionnaire).

La deuxième partie a montré plusieurs points de vue comment regarder sur la motivation. Abraham Maslow a posé les bases de la classification des besoins humains. Clayton Paul Alderfer les a aménagés et adaptés à la pratique plus actuelle. Frederick Herzberg a admis la possibilité qu'un employé peut être satisfait et insatisfait en même temps puis il a introduit deux catégories de facteurs dont les premières n'ont qu'un effet à court terme et les seconds à long terme. La motivation selon David Clarence McClelland consiste de trois besoins fondamentaux, propres à tout le monde, seulement leurs ordre et leurs valeur diffèrent. La théorie de Victor Vroom travaille avec les attentes internes des individus qui dépendent de trois conditions et selon leurs résultats individuels les individus-là consacrent de l'effort au but-ci ou au but-là. Erez et Zidon se sont concentrés sur les objectifs. Selon eux, il est nécessaire pour que l'employé soit identifié avec les buts, impliqué dans la prise de décisions puis pour qu'il soit donné d'un feedback. La théorie de l'équité de John Stacey Adams balance les inputs avec les outputs de l'employé puis ce dernier nommé les balance ensuite avec ces collègues. Le principe de la théorie de Burrhus Frederic Skinner est qu'un comportement positif (pour se répéter au futur) devrait être suivi par

une récompense (pas nécessairement en argent !). Et enfin, Douglas Murray McGregor a inventé deux théories opposées dont la théorie Y a donné la base pour la jeune génération (née après l'an 1980) pour laquelle il est caractéristique l'efficacité, la créativité, la communication, la franchise et le work-life balance. Toutes les théories ont apporté de vues différentes et tout ensemble elles représentent une grande source d'inspiration.

Le secteur public – le sujet de la troisième partie de ce mémoire – emploie à peu près 1,1 million d'individus. Cela représente presque 23% de toute la population active tchèque. C'est un nombre assez haut pour que les managers publics soient assez créatifs (malgré une certaine constriction du code du travail) puis motivants. Laissant les avantages sociaux du caractère financier de côté, les possibilités de managers publics sont presque les mêmes de ceux du secteur privé.

En ce qui concerne le secteur privé, on a présenté quelques grandes entreprises du marché du travail tchèque et leurs politiques de motivation et de satisfaction des employés. Ce qui est bien évident c'est que si les entreprises veulent être pleinement compétitives, elles doivent regarder ce que offrent à ses employés aussi les autres entreprises et s'en inspirer.

En comparant les deux secteurs de l'économie nationale, on peut faire quelques conclusions. Bien que le secteur public soit toujours considéré comme inflexible et lourd, il continue à attirer des candidats pour sa sécurité et sûreté de l'emploi. Par contre le secteur privé est pris comme plus flexible, plus progressif mais quant à la détermination du montant du salaire, les deux secteurs s'influencent toujours. De toute façon, ce qui est commun pour le secteur public de même que pour le privé, c'est le rôle significatif du manager. C'est chez lui où devrait commencer tout le processus de motivation.

Résumé en tchèque

Přestože první část práce byla vyhrazena převážně teorii a definicím základních pojmů, už zde se dovídáme o praktických věcech jako jsou vlastnosti, které by měly být vlastní každému manažerovi (jakožto stěžejnímu „článku“ celého motivačního procesu), moderní a populární motivátory (kdy se například práce na dálku stává čím dál oblíbenější také v České republice), návod, jak vést co nejlépe roční hodnotící pohovory s podřízenými (vzorová zpráva k pohovoru je v příloze), zásady, jak chválit či kritizovat, abychom dosáhli pozitivního efektu, či tipy, jak zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni/nespokojeni v práci (např. za pomoci dotazníku).

Druhá část práce nám ukázala několik možných úhlů pohledu, jak nahlížet na motivaci. Abraham Maslow položil základy klasifikace lidských potřeb. Clayton Paul Alderfer je poupravil a přizpůsobil pozdější praxi. Frederick Herzberg připustil možnost, že by zaměstnanec mohl být zároveň spokojený i nespokojený a zavedl dvě kategorie faktorů, kdy první mají spíše krátkodobý charakter, druhé naopak charakter dlouhodobý. Podle Davida Clarence McClellanda se motivace skládá ze tří základních potřeb, které jsou vlastní každému člověku, pouze jejich pořadí a hodnota se liší. Teorie Victora Vrooma pracuje pro změnu s vnitřním očekáváním jedinců, které se odvíjí od tří podmínek, podle nichž se pak člověk rozhoduje, zda věnovat své úsilí tomu či onomu cíli. Erez a Zidon se zaměřili na samotné cíle. Podle nich je nezbytně nutné, aby se zaměstnanec s cílem ztotožnil, aby se účastnil rozhodování a v neposlední řadě aby dostal nějakou zpětnou vazbu. Teorie rovnováhy Johna Staceyho Adamse porovnává zaměstnancovy vstupy a výstupy, který je následně porovnává se svými kolegy. Teorie Burrhuse Frederica Skinnera je postavena na principu, že pokud se má pozitivní chování zaměstnance v budoucnosti zopakovat, je třeba ho podpořit odměnou, která nemusí být nutně finančního charakteru! A nakonec Douglas Murray McGregor představil své dvě protikladné teorie, kdy se teorie Y stala základem pro dnešní mladou

generaci zaměstnanců narozených po roce 1980, pro kterou je typická efektivita, kreativita, komunikace, otevřenost a rovnováha mezi prací a soukromým životem. Každá z teorií nám ukázala jiný úhel pohledu na motivaci a dohromady pak představují bohatý zdroj inspirace.

Veřejný sektor – předmět třetí části této práce – zaměstnává okolo 1,1 milionů lidí, což představuje téměř 23% všech aktivních obyvatel České republiky. Jedná se o poměrně vysoké číslo, manažeři veřejného sektoru by se tak měli snažit být co nejvíce kreativní a motivující (i přes některá omezení zákoníku práce). Když opomeneme finanční benefity, mají manažeři veřejného sektoru, co se motivace týče, obdobné možnosti jako manažeři sektoru soukromého.

Pokud jde o soukromý sektor, v práci jsme si představili několik velkých firem českého pracovního trhu, včetně jejich motivační a satisfakční politiky. Je evidentní, že pokud chtějí být firmy zcela konkurenceschopné, je třeba, aby se zajímaly o to, co nabízejí zaměstnancům jiné firmy a inspirovaly se jimi.

Když pak porovnáme tyto dva sektory národního hospodářství, můžeme udělat jisté závěry. Přestože byl veřejný sektor vždy považován za strnulý a těžkopádný, stále přitahuje kandidáty pro svoji jistotu pracovního místa. Na soukromý sektor je sice pohlíženo jako na ten flexibilnější a pokrokovější, co se ale určování výše mzdy týče, často dochází ke vzájemnému ovlivňování mezi sektory. V každém případě mají oba sektory společnou jednu věc, a tou je významná role manažera. Právě u něj by totiž měl celý proces motivace začít.

Anotace

Autor diplomové práce: Bc. Michala Hamplová

Katedra: Katedra romanistiky

Fakulta: Filozofická fakulta

Název diplomové práce:

**LA MOTIVATION : COMPARAISON DE MOTIVATEURS ET DE
SATISFACTEURS DANS LE SECTEUR PUBLIC ET PRIVÉ**

Název práce v angličtině:

MOTIVATION: COMPARISON OF MOTIVATORS AND SATISFACTORS IN
PUBLIC AND PRIVATE SECTOR

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

Rok obhajoby: 2012

Počet stran: 75

Počet znaků (bez mezer): 112 810

Počet příloh: 4

Jazyk diplomové práce: francouzština

Anotace diplomové práce:

Cílem této diplomové práce je zamyslet se nad klíčovými motivátory a satisfaktory, které jsou využívány manažery jak soukromého, tak veřejného sektoru k motivaci zaměstnanců, určit, který ze sektorů národního hospodářství umí lépe motivovat své zaměstnance a na základě těchto analýz přinést doporučení, jak se s problematikou efektivní motivace zaměstnanců vypořádat.

Klíčová slova:

motivace, motivátor, satisfaktor, zaměstnanec, soukromý sektor, veřejný sektor

Anotace práce v angličtině:

The aim of this diploma thesis is to think about the key motivators and satisfactors that are used by managers of public and private sector to motivate the employees, to identify which sector of national economy can better motivate the employees and to give, on the basis of these analysis, some

recommendations how to deal with the issues of the efficient motivation of employees.

Klíčová slova v angličtině:

motivation, motivator, satisfactor, employee, public sector, private sector

Sources

Bibliographie

ARMSTRONG, Michael. Jak být ještě lepším manažerem. 1. vyd. Praha: Victoria publishing Praha, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 8072268732.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ Vlasta, PELECH, Petr, SCHMIED, Zdeněk, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, TRYLČ, Ladislav, VALENTA, Jiří. Abeceda personalisty 2011. 4. vyd. Jihlava: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

ECO, Umberto. Jak napsat diplomovou práci. Olomouc: Votobia, 1997. 271 s. ISBN 80-7198-173-7.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

NÝDRLE, Tomáš. Management malé neziskové organizace. Bakalářská práce. Brno, 2008. 43 s.

PAVLIŠTA, Jan. Výzkum některých aspektů motivace k výkonu povolání hasiče záchranáře. Diplomová práce. Olomouc, 2008. 99 s.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu. 3. vyd. Praha: Grada publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

ŘÍHA, Pavel. Motivace pracovníků ve veřejné správě. Bakalářská práce. Hodonín, 2007. 54 s.

TITĚROVÁ, Kateřina. Motivace zaměstnanců nepeněžitými benefity. Bakalářská práce. Praha, 2009. 65 s.

ZEMÁNKOVÁ, Denisa. Účinné formy motivace pracovníků. Diplomová práce.
Brno, 2006. 82 s.

Sites internet

<http://www.vedeme.cz>

<http://www.motivacezamestnancu.info>

<http://lecercle.lesechos.fr>

<http://lentreprise.lexpress.fr>

<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca>

<http://managementmania.com>

<http://www.mnsu.edu>

<http://cs.wikipedia.org>

<http://fr.wikipedia.org>

<http://books.google.cz>

<http://www.netmba.com>

<http://www.hrportal.cz>

<http://www.danarionline.cz>

<http://www.paperblog.fr>

<http://www.nicm.cz>

<http://kariera.ihned.cz>

<http://www.lefigaro.fr>

<http://www.roberthalf.cz>

<http://www.lamicrofinance.org>

<http://www.lereservoir.eu>

<http://www.egonov.cz>

<http://www.superkariera.cz>

<http://www.mesec.cz>

<http://www.lalibre.be>

<http://www.ambruzdark.cz>

<http://was2.hewitt.com>

<http://managerweb.ihned.cz>

<http://www.ipodnikatel.cz>

<http://www.openn.cz>

<http://www.hrnews.cz>

<https://www.verejna-sprava.cz>

Liste des annexes

Annexe n°1 : Modèle d'un formulaire d'entretien annuel selon le modèle de la société Decilogic

<<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=formulaire%20l%E2%80%99entretien%20annuel%20decilogic&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fmail.decilogic.fr%3A9002%2FQUAL%2FFormulaires%2FFormulaireEntretienAnnuel.doc&ei=JNORT7zNNI3BswaRnambBA&usg=AFQjCNEEqpVdpXXt2piv9YZwjCe6QHfxVg&cad=rja>>

Annexe n°2 : Modèle d'un questionnaire de satisfaction au travail créé par Pierre-Marie Lagier

<<http://www.er.uqam.ca/nobel/k33560/octan/octests/testqst.pdf>>

Annexe n°3 : TEST (selon le modèle fait par František Bělohávek) : êtes-vous un travaillant X ou Y ? (selon la théorie X et théorie Y de Douglas Murray McGregor)

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

Annexe n°4 : Tableau de tarifs de paie dans le secteur public tchèque (en 2012)

<<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.7>>

Annexe n°1 : Modèle d'un formulaire d'entretien annuel selon le modèle de la société Decilogic

Date :
Collaborateur : Fonction occupée : Ancienneté dans le poste : Ancienneté dans l'entreprise :
Manager :

<p style="text-align: center;">COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN ANNUEL</p>
--

Diffusion: Original: Dossier du collaborateur
 Copie 1: Collaborateur
 Copie 2: Manager
 Autres copies:

Signature Collaborateur:	Signature Manager:
--------------------------	--------------------

BILAN DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE

Objectifs fixés lors du précédent entretien annuel :	Indicateurs de réussite (quantitatif/qualitatif) :	Analyse commentée des résultats, des écarts éventuels :

Autres aspects de la contribution du collaborateur :

--

RÔLES

Missions, responsabilités, relations, compétences mises en jeu, contribution à la Stratégie de la société :
Discussion :
Difficultés rencontrées :
Propositions d'amélioration :
Discussion :

MOTIVATION

Sources :	Freins :

PARCOURS FORMATION

Date :	Organisme et thème :	Apport(s) pratique(s) sur le poste :	Evaluation de l'apport de la formation :			
			++	+	-	--

Commentaires :

--

FORMULATION DES OBJECTIFS DE LA PÉRIODE À VENIR

Objectifs fixés :	Indicateur de réussite :	Plan d'actions (moyens mis en œuvre) :

COMPÉTENCES À METTRE EN ŒUVRE

Connaissances (Savoir) – Mise en pratique (Savoir Faire) – Comportements attendus (Savoir Etre) – Points forts – Compétences maîtrisées :	Points à développer :

PROJETS PROFESSIONNELS

Evolution à court terme :	Evolution à moyen - long terme :
Discussion:	

AUTRES SUJETS ABORDÉS

--

CONCLUSIONS

Conclusions du Collaborateur :
Conclusions du Manager :

Annexe n°2 : Modèle d'un questionnaire de satisfaction au travail créé par Pierre-Marie Lagier

Voici une série d'énoncés à propos de votre emploi actuel ou du dernier emploi que vous avez eu. Vos réponses sont et demeureront absolument confidentielles. Elles ne seront traitées que globalement et sous forme statistique. En aucun temps vos réponses personnelles ne seront communiquées à quiconque autre que vous.

Attention: Par "chef immédiat" vous devez entendre la personne qui est immédiatement au-dessus de vous dans l'entreprise, par exemple, votre contremaître, ou le gérant de votre département ou votre chef d'équipe. Par "patron" vous devez entendre le ou les membres de la direction, qu'il soit ou non propriétaire de l'entreprise, en d'autres termes le chef de votre chef immédiat, par exemple le directeur de l'usine ou le gérant du magasin. Par "haute direction" vous devez entendre le groupe ou la personne qui dirige l'ensemble de l'entreprise soit le comité de direction ou le conseil d'administration. Ce peut être une personne identique au patron.

Pour chaque énoncé, indiquez votre réponse de la façon suivante:

- Si vous êtes tout à fait en accord, encerclez:	FA
- Si vous êtes plutôt en accord, encerclez:	A
- Si vous êtes indécis, encerclez:	I
- Si vous êtes plutôt en désaccord, encerclez:	DA
- Si vous êtes tout à fait en désaccord, encerclez:	FDA

Enoncés :

Réponses :

1. Dans l'emploi que j'occupe, j'éprouve de la satisfaction à faire de la belle ouvrage.	FA – A – I – DA – FDA
2. Je me donne beaucoup dans mon travail.	FA – A – I – DA – FDA
3. Je suis en général satisfait de mon emploi.	FA – A – I – DA – FDA
4. Ce qui arrive à l'entreprise qui m'emploie est bien important pour moi.	FA – A – I – DA – FDA
5. Souvent je pense quitter cet emploi et m'en trouver un autre.	FA – A – I – DA – FDA
6. Ce qui arrive à mon employeur ne me touche guère en autant que j'ai mon chèque de paie.	FA – A – I – DA – FDA
7. Je ne me sens pas bien quand j'ai mal fait mon ouvrage.	FA – A – I – DA – FDA

8. J'ai confiance aux gens de mon équipe.	FA – A – I – DA – FDA
9. Dans mon équipe on fait attention à l'opinion de chacun.	FA – A – I – DA – FDA
10. Il y a souvent des chicanes entre les gens de mon équipe.	FA – A – I – DA – FDA
11. On constitue une belle équipe de travail et je suis pas mal content d'en faire partie.	FA – A – I – DA – FDA
12. Je suis toujours content de rejoindre les gens de mon équipe sur l'ouvrage.	FA – A – I – DA – FDA
13. Quand il y a une décision à prendre dans mon équipe de travail, chacun y participe.	FA – A – I – DA – FDA
14. Dans notre équipe on a l'habitude d'échanger nos impressions personnelles.	FA – A – I – DA – FDA
15. Il y a pas mal de chicane entre les diverses équipes de travail de la compagnie.	FA – A – I – DA – FDA
16. Dans l'ensemble je suis satisfait des avantages sociaux que nous avons.	FA – A – I – DA – FDA
17. La plupart des gens avec qui je travaille sont bien aimables.	FA – A – I – DA – FDA
18. Dans notre emploi on a pas mal de liberté.	FA – A – I – DA – FDA
19. Dans mon entreprise on a de bonnes chances d'obtenir des promotions.	FA – A – I – DA – FDA
20. On a dans cet emploi de bonnes opportunités d'élargir nos connaissances.	FA – A – I – DA – FDA
21. Ici les gens ont pas mal de respect les uns pour les autres.	FA – A – I – DA – FDA
22. Dans cet emploi j'ai assez de chance de réaliser des choses qui en valent la peine.	FA – A – I – DA – FDA
23. Je suis satisfait de l'opportunité que j'ai de participer aux décisions de mon travail.	FA – A – I – DA – FDA
24. Le salaire que je reçois me convient.	FA – A – I – DA – FDA
25. Je trouve que j'ai une assez bonne sécurité d'emploi dans cette compagnie.	FA – A – I – DA – FDA
26. Ici j'ai de bonnes possibilités de développer mes habiletés et mes capacités.	FA – A – I – DA – FDA
27. Mon chef immédiat nous aide quand on a des problèmes personnels.	FA – A – I – DA – FDA

28. Mon chef immédiat encourage ses subordonnés à prendre part aux décisions. FA – A – I – DA – FDA
29. Mon chef immédiat est juste avec tous ses employés. FA – A – I – DA – FDA
30. Mon chef immédiat exige que chacun fasse de son mieux. FA – A – I – DA – FDA
31. J'ai pas mal confiance dans mon chef immédiat. FA – A – I – DA – FDA
32. Mon chef immédiat n'est pas du genre à me laisser libre d'organiser mon ouvrage. FA – A – I – DA – FDA
33. Mon chef immédiat défend ses subordonnés devant les patrons. FA – A – I – DA – FDA
34. Mon chef immédiat s'intéresse aux employés en tant que personnes. FA – A – I – DA – FDA
35. Mon chef immédiat est un gars (ou une fille) compétent qui connaît son affaire. FA – A – I – DA – FDA
36. Mon chef immédiat pense que chacun est important sur l'ouvrage. FA – A – I – DA – FDA
37. Mon chef immédiat est correct quand il évalue mon rendement. FA – A – I – DA – FDA
38. Dans cette compagnie les différentes équipes savent collaborer ensemble. FA – A – I – DA – FDA
39. Les autres équipes critiquent toujours la mienne. FA – A – I – DA – FDA
40. Ici la plupart des employés sont satisfaits de leur travail. FA – A – I – DA – FDA
41. Le patron nous aide quand on a des problèmes personnels. FA – A – I – DA – FDA
42. Le patron nous encourage à prendre part aux décisions qui concernent notre ouvrage. FA – A – I – DA – FDA
43. Mon patron est juste avec tous les employés. FA – A – I – DA – FDA
44. Mon patron exige que chacun fasse de son mieux. FA – A – I – DA – FDA
45. Mon patron est une personne en qui on peut avoir pas mal confiance. FA – A – I – DA – FDA
46. Mon patron nous laisse libre de décider comment faire notre ouvrage. FA – A – I – DA – FDA
47. Mon patron est du genre à défendre ses employés si besoin est. FA – A – I – DA – FDA
48. Mon patron ne s'intéresse pas vraiment aux

- employés en tant que personnes. FA – A – I – DA – FDA
49. Mon patron est un gars (ou une fille) compétent qui connaît bien son affaire. FA – A – I – DA – FDA
50. Mon patron considère que chacun est important dans sa compagnie. FA – A – I – DA – FDA
51. Mon patron est correct quand il évalue le rendement des employés. FA – A – I – DA – FDA
52. Mon patron sait écouter ses employés et accepter leurs idées. FA – A – I – DA – FDA
53. La plupart du temps mon patron n'a de contacts qu'avec les chefs d'équipe. FA – A – I – DA – FDA
54. La direction prend ses décisions toute seule. FA – A – I – DA – FDA
55. La direction demande leur avis aux chefs d'équipe avant de prendre une décision. FA – A – I – DA – FDA
56. Dans cette compagnie la compétition entre les employés est pas mal forte. FA – A – I – DA – FDA
57. A mon avis, cette compagnie marche très bien. FA – A – I – DA – FDA
58. Je connais du monde qui aimerait travailler pour ma compagnie. FA – A – I – DA – FDA
59. Je conseillerais volontiers à un jeune d'essayer de travailler pour cette compagnie. FA – A – I – DA – FDA
60. Dans cette compagnie, on sait toujours bien où on s'en va. FA – A – I – DA – FDA

Important: pour pouvoir corriger votre test il nous faut les renseignements suivants:

- **Nom et prénom:**

- **Sexe (encerclez):** M – F

- **Votre titre d'emploi/poste de travail :**

Vos réponses seront compilées confidentiellement.

Annexe n°3 : TEST (selon le modèle fait par František Bělohlávek) : êtes-vous un travailleur X ou Y ? (selon la théorie X et théorie Y de Douglas Murray McCregor)

Le test ci-dessous va vous aider avec la réponse.

Décrivez un travailleur avec lequel vous aviez la pire coopération en entourant le degré le plus correspondant à sa personnalité.

agréable	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	désagréable
amical	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	inamical
refuse	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	accepte
aide	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	nuit
embêté	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	enthousiaste
tendu	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	calme
éloigné	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	proche
froid	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	chaleureux
coopère	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	ne coopère pas
paisible	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	agressif
ennuyeux	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	intéressant
conflictuel	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	non conflictuel
confiant	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	hésitant
efficace	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	inefficace
sombre	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8	joyeux
ouvert	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	vigilant

Maintenant comptez les chiffres entourés et trouvez le résultat ci-dessous :

total :

signifie :

50 et moins	une forte orientation à la théorie X
51-60	une orientation à la théorie X modérée
61-70	une orientation indécise
71-80	une orientation à la théorie Y modérée
81 et plus	une forte orientation à la théorie Y

On suppose qu'en trouvant des aspects positifs sur un mauvais travailleur, cette personne sera plutôt confiante en autre que méfiante.

Annexe n°4 : Tableau de tarifs de paie dans le secteur public tchèque (en 2012)

degré de paie	durée de pratique	catégorie de paie (en couronnes tchèques)															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	< 1 ans	6 550	7 110	7 710	8 350	9 060	9 830	10 660	11 570	12 550	13 620	14 780	16 020	17 370	18 850	20 470	22 200
2	< 2 ans	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 240	23 030
3	< 4 ans	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	< 6 ans	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	< 9 ans	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	< 12 ans	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 840	13 930	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710
7	< 15 ans	8 190	8 890	9 640	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 710
8	< 19 ans	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 440	26 530	28 760
9	< 23 ans	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	< 27 ans	9 150	9 940	10 780	11 680	12 680	13 730	14 910	16 160	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	< 32 ans	9 510	10 320	11 190	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 310	29 650	32 140
12	> 32 ans	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350

Il s'agit de tarifs de paye généraux édictés par le Gouvernement de la République tchèque. Quelques professions tels que les médecins ou les enseignants sont soumis aux tarifs élevés.