

UNIVERSITÉ DE PALACKÝ A OLOMOUC

Faculté des arts

Département des études romanes

**Motivation et gratification des employés de la société Mary
Kay en République tchèque**

**Motivation and rewards of employees in the Mary Kay
company in the Czech Republic**

Mémoire de licence

Auteur : Nikola Coufalová

Directeur de recherche : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

OLOMOUC 2020

Déclaration

Je, soussignée, Nikola Coufalová, déclare que le présent mémoire de licence sur le thème « Motivation et gratification des employés de la société Mary Kay en République tchèque » est le résultat de mon propre travail sur la surveillance de mon directeur de mémoire et que je présent tous les documents et la littérature utilisées.

A Olomouc, le.....

Signature.....

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton pour ses conseils et pour les consultations qui m'ont aidées à élaborer ce travail.

Tables des matières

Introduction.....	7
I Motivation.....	8
I.1 La notion de la motivation, le motif, la stimulation.....	8
I.1.1 Le processus de la stimulation.....	9
I.2 Le processus de la motivation	10
I.3 Les types de motivation	11
I.3.1 La motivation intrinsèque.....	11
I.3.2 La motivation extrinsèque	12
I.4 Les sources de la motivation	12
I.5 Les théories de la motivation	14
I.6 Théorie de l'instrumentalité	15
I.7 Théories axées sur le contenu	15
I.7.1 Modèle de motivation de Maslow	16
I.7.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg	17
I.8 Les théories axées sur le processus	18
I.8.1 La théorie des attentes	19
I.8.2 La théorie de l'équité.....	19
I.9 Le programme de motivation.....	20
II La gratification des employés	21
II.1 Les types de rémunération	22
II.1.1 Les récompenses monétaires	22
II.1.2 Les récompenses en nature.....	22
II.2 La stratégie de rémunération.....	22
II.3 Les facteurs de la rémunération	23
II.3.1 Les facteurs externes de la rémunération	23
II.3.2 Les facteurs internes de la rémunération.....	24
II.4 Les différentes formes de salaires	24
II.5 Avantages sociaux et leur effectivité	26
II.5.1 Les avantages sociaux sont-ils toujours effectifs ?.....	27

III	L'analyse de la société Mary Kay	28
III.1	L'histoire et l'évolution de la société Mary Kay	28
III.2	La philosophie de la société	29
III.3	L'assortiment et son recherche et développement.....	29
III.4	Le principe d'organisation et le service de la société Mary Kay	30
III.4.1	L'échelle de carrière	31
III.5	La société Mary Kay en République tchèque.....	32
III.6	Les formations et conférences régulières	32
III.7	Les programmes de motivation actuels	33
IV	L'enquête par questionnaires	33
IV.1	La structure du questionnaire	34
IV.2	Les résultats du questionnaire	34
	Conclusion	68
	Résumé	70
	Liste des images, des tableaux et graphiques	71
	Bibliographie	73
	Sitographie	74
	Annexes	75
	Annotation en français	89
	Abstract in English	90

Introduction

La question de la motivation et de la gratification est une question assez importante de nos jours. Étant donné le faible taux de chômage actuel, il y a un grand nombre de postes offerts et moins de candidats, qui s'intéressent aux ces postes. Les entreprises font assaut de savoir offrir les conditions les plus attrayantes pour un employé potentiel. Un système de motivation et de gratification bien établi joue donc un rôle important dans le recrutement et le maintien des employés.

La satisfaction des employés au travail est un facteur très important. Comme nous passons plusieurs années de vie dans la sphère de travail, il n'est pas possible de longue durée d'exécuter une activité professionnelle, qui ne satisfait pas absolument nos besoins. Assurer une satisfaction suffisante des employés est l'objectif des cadres supérieurs ou des gestionnaires, qui en sont responsables.

Ce mémoire de licence aura pour objet d'analyser le système de gratification et la motivation des travailleurs de l'entreprise choisie. Pour notre analyse, nous sommes choisis l'une des plus grandes entreprises se cosmétiques Mary Kay, qui fonctionne sur la base d'un réseau de conseillers et conseillères en soins de beautés indépendants.

Le présent travail se compose en deux parties principales, une partie théorique et une partie analytique. La partie théorique décrira d'abord les notions de base, telles que la motivation et la stimulation, les types de motivation, les sources de motivation, les théories de la motivation et le programme de motivation. Ensuite, la partie théorique caractérisera la gratification, les différents types de rémunération, la stratégie de rémunération, les facteurs de rémunération, les différentes formes de salaire et les avantages sociaux.

La deuxième partie de notre mémoire de licence, la partie analytique, consistera à une description détaillée de l'entreprise. Nous caractériserons l'histoire de cette société, sa philosophie, son assortiment, son principe de fonctionnement, la carrière avec cette entreprise et ses programmes de motivation associés a une multitude de récompenses. L'essentiel de notre analyse reposera sur une recherche. Nous utiliserons une méthode quantitative sous la forme d'un questionnaire, qui sera diffusé entre les conseillers en soins de beauté. Cette recherche par un questionnaire nous aidera à découvrir l'efficacité du système de gratification et de la stratégie de motivation ainsi que les lacunes et défauts de la société Mary Kay.

I Motivation

La motivation est en général un ensemble des facteurs ou des éléments qui influence le comportement des individus. L'objectif de la motivation est de réaliser une action ou un but. La motivation est un élément très important dans notre vie, parce qu'elle influence complètement tout le processus de décision. En ce qui concerne les organisations et la gestion des ressources humaines qui y est associée, la motivation des employés appartient entre les premiers objectifs des employeurs. Les employés qui sont correctement dirigés et motivés travaillent plus intensément, ils sont aussi plus entreprenants et aimables. Ils obtiennent de meilleurs résultats et n'exigent pas un tel contrôle, ce qui est plus effectif pour une entreprise.¹ Ces employés font une bonne impression pas seulement sur des cadres dirigeants, mais aussi sur des clients, ce qui cultive et améliore une bonne image de l'entreprise.

La motivation peut être une solution, qui mène vers le succès des entreprises, mais aussi des individus. Un individu motivé est capable d'obtenir une grande réussite. Autant qu'une organisation qui sait pertinemment gérer la motivation de ses employés a des grandes chances d'être une organisation bien puissante en comparaison de ses concurrentes.²

La motivation est connectée aussi avec un effort de satisfaire certains besoins. Quand un individu arrive à accomplir une tâche, il est motivé et satisfait. Dans les organisations, quand les dirigeants veulent motiver ses subordonnés, ils donnent des missions et les subordonnés s'intègrent et essayent de réaliser successivement des tâches données.³ Dans ce cas, il est très important de donner correctement un effet en retour pour encore supporter la motivation et aussi pour diriger un peu le processus de décision des employés dans la réalisation des tâches. La motivation vers le travail n'est pas une question simple. Chacun a des besoins individuels, chacun a ses propres buts et donc une seule attitude ne sera jamais suffisante.⁴

I.1 La notion de la motivation, le motif, la stimulation

La motivation, du latin « movere » qui signifie se mettre en mouvement, peut être compris comme un acteur, qui inspire chaque individu à commencer à faire quelque chose. Autrement dit, c'est un facteur qui nous donne l'occasion d'être actif. La motivation n'est pas

¹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, p. 12.

² ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, Denis BOURGEOIS, Jean-Pierre GRUERE, Nathalie RAULET-CROSET a Christine ROLAND-LÉVY. *Comportements humains et management*. 4e édition. Paris: Pearson Education France, 2013, p. 148.

³ Ibid.

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.26.

donnée automatiquement, elle ne fait pas partie de notre personnalité, de notre caractère, mais c'est un procédé qui est variable avec chaque personne.⁵

Pour bien comprendre le fonctionnement de la motivation, il faut aussi expliquer ce que c'est le motif et la stimulation. On peut définir le motif comme une impulsion qui arrive dans notre inconscient et qui nous assure qu'on veut changer quelque chose ou qu'on veut satisfaire un certain besoin. Le motif est plutôt un processus psychologique, qui réagit sur notre disposition et qui peut être le résultat d'un certain sentiment, par exemple d'un manque ou au contraire d'une surpression.⁶ Le motif arrive donc de l'intérieur, de nous et influence notre comportement.

En ce qui concerne la stimulation et les stimulants, il s'agit aussi d'une forme d'impulsion. Les motifs et les stimulants représentent « des forces de motrice » on peut dire, qui nous aident à faire des actions. Bien que les motifs et les stimulants puissent nous paraître comme identiques, il y a une grande différence. Comme on a déjà mentionné, les motifs sortent de l'intérieur, alors que les stimulants arrivent de dehors et après, on se les approprie.⁷

I.1.1 Le processus de la stimulation

On a déjà expliqué ce que signifie la stimulation et les stimulants. La stimulation est un type de la motivation externe, les stimulants arrivent de l'extérieur. Dans le cas de la stimulation, il s'agit toujours d'activité intentionnelle. On essaye d'influencer systématiquement la motivation intérieure. On ne devrait pas confondre la stimulation avec la motivation, parce que ce n'est pas le même. L'objectif de la stimulation de travail est d'influencer la complaisance des employés dans leur travail. Les employeurs utilisent donc les stimulants comme l'augmentation de salaire, l'avancement, l'éloge et en même temps les punitions, etc. Tout cela, ce sont les stimulants qui sont choisis en vertu de la motivation intérieure de chaque individu.⁸ Comme un avantage dans ce processus, on peut mentionner que c'est vraiment simplement applicable, en ce qui concerne le système d'une organisation ou entreprise.

⁵ ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, Denis BOURGEOIS, Jean-Pierre GRUERE, Nathalie RAULET-CROSET et Christine ROLAND-LÉVY. *Comportements humains et management*. 4e édition. Paris: Pearson Education France, 2013, p. 149.

⁶ Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy. *Studium Psychologie*, [page consultée le 27 mars 2020]. Disponible sur: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005, p. 76.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.27.

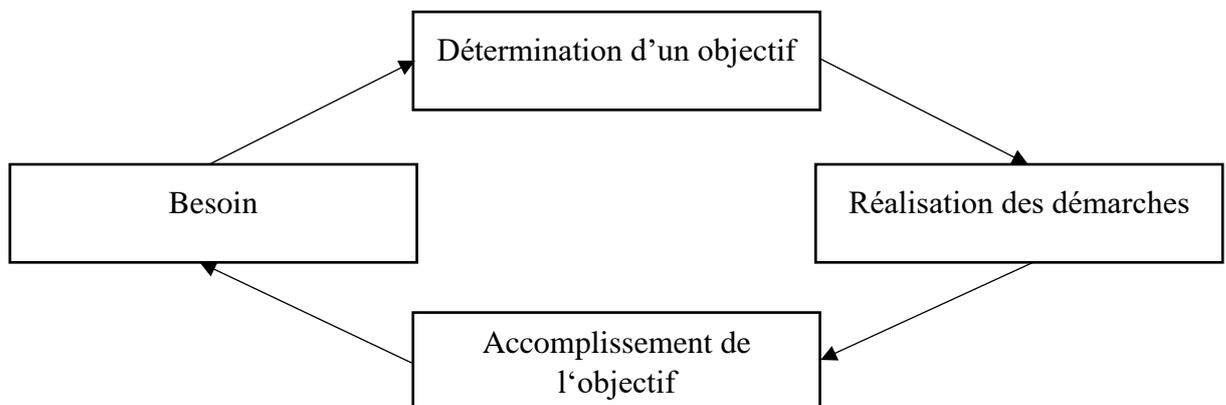
Les dirigeants fournissent les stimulants impressionnants et on peut attendre que le travail soit exécuté. Mais, qu'est ce qui se passe quand on cesse de fournir ces récompenses ? Dès qu'on arrête à investir le temps et les moyens d'entreprise lesquels la stimulation exige, on peut attendre que l'envie des employés, leur élan de travailler sera stoppé. ⁹

Le choix entre la stimulation et motivation dépend de situation et condition concrète, mais en général, si les organisations veulent créer un système de longue durée et un système effectif qui va se développer, ils devront accepter la présence d'élément de motivation et ne pas se concentrer seulement à la stimulation.

I.2 Le processus de la motivation

On a déjà expliqué le sens de la motivation. L'objet de la motivation, c'est créer non violemment une attitude positive à l'égard d'une action ou d'une tâche. Les hommes sont motivés quand ils pensent et en même temps, ils croient que leurs actes s'orientent vers un but et aussi vers des récompenses, qui satisferont leurs besoins. Les organisations peuvent fournir aux employés un milieu favorable, mais ce sont principalement les managers qui devront avoir des connaissances et compétences appropriées à motiver correctement leurs subordonnés. Parmi ces compétences se range aussi la connaissance du procès de motivation et son utilisation.

L'image n°1- Le processus de la motivation



Source : Armstrong, 2007¹⁰

Le modèle de processus de la motivation est représenté sur l'image numéro 1. Ce modèle a un rapport avec les besoins et il nous montre que la motivation est provoquée par une

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005, p.76

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.220.

constatation intentionnelle ou automatique des besoins qui ne sont pas encore satisfaits. Pour remplir ces besoins et souhaits, on déterminera les objectifs et ensuite on fera des démarches. Si ces démarches conduisent vers la satisfaction des besoins d'un individu, il aura bien probable que l'action se répètera la prochaine fois. Le procès se répète et un « circuit » est fait. Si le besoin n'est pas satisfait, l'individu tirera la leçon et l'action ne sera pas déjà répétée. ¹¹

I.3 Les types de motivation

On regardera sur la motivation de deux façons de voir. Dans le premier cas, les gens trouvent la motivation dans l'exécution d'un travail. Ce travail permet de satisfaire leurs besoins et remplir leurs buts. Ce premier type de motivation est appelé comme la motivation interne/intrinsèque. Le deuxième cas et en même temps le deuxième type de motivation est nommé comme la motivation externe/extrinsèque. Les gens sont motivés par des facteurs externes, comme par exemple l'avancement, le rendement ou l'appréciation. En générale, la motivation externe ne doit pas nécessairement fonctionner pour longtemps. La motivation interne aura un effet plus fort et durable.

I.3.1 La motivation intrinsèque

C'est la situation où l'action est faite pour le plaisir et la satisfaction qu'elle est liée avec. Parmi les facteurs importants appartient par exemple l'autonomie, nouvelles compétences, les résultats visibles ou l'importance sociale.

L'autonomie motive les employés, parce qu'elle sort du besoin naturel, c'est le besoin de diriger notre propre activité. Les employeurs peuvent fournir aux employés une certaine autonomie, mais cela ne signifie pas que les employés décideront tout seuls. Les employeurs peuvent déléguer au fur et à mesure, certaines tâches aux leurs subordonnés. Aussi, ils devront donner une rétroaction pour un peu régler les décisions des salariés. ¹²

Pareillement efficace est aussi l'acquisition des nouvelles compétences ou la possibilité de développer plus profondément les compétences, qui les employeurs déjà possèdent. L'augmentation de nos capacités influence positivement aussi notre assurance.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.220

¹² URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, p.17.

Le troisième facteur – résultats visibles – tend à être le plus puissant. Il est évident que les hommes, les travailleurs veulent voir des aboutissements, surtout les bons. Aussi ils veulent entendre une rétroaction, qui est adressée à leur travail exécuté.

Le dernier facteur de motivation intrinsèque, c'est pour beaucoup de gens avoir un travail, qui une certaine importance et valeur sociale. C'est en général un travail, qui a un apport pour la société en total ou aussi pour un seul individu. Dans les organisations c'est d'ordinaire une contribution pour les clients de l'entreprise ou pour l'entreprise dans son ensemble.

I.3.2 La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque se produit en pareils cas quand les hommes, qui exercent une activité, obtiennent une récompense ou ils évitent aux punitions. Il existe de nombreuses formes de motivation externe comme la régulation externe où le comportement dépend de récompenses ou de sanctions sous le contrôle d'autrui. Par exemple, l'employé continue à faire des tâches données, parce que le supérieur contrôle systématiquement son travail.¹³ D'autre forme de motivation dans les entreprises, ce sont par exemple les procédures disciplinaires. Les facteurs externes sont tant des récompenses que des punitions (la critique). Les récompenses ne doivent pas être seulement financières (le salaire, la gratification, le bonus etc.), mais on y intègre aussi l'éloge, l'appréciation ou le prestige.

I.4 Les sources de la motivation

Comme on a déjà mentionné dans le chapitre introductif, la motivation est un ensemble de facteurs qui sont le moteur du début d'une activité. Mais où la motivation est créée ? Ce sont les nombreux faits, qui créent la motivation et ces faits, on les appelle comme sources de motivation. Les principales sources de motivation sont les suivantes : le besoin, l'habitude, l'intérêt, la valeur et l'idéal.¹⁴

Besoin

« Le « Trésor de la langue française » (2008) définit le besoin de la façon suivante : situation de manque ou prise de conscience d'un manque »¹⁵

¹³ Louche Claude, Bartolotti Cindy, Papet Jacqueline, « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie*, 2006/4 (Numéro 484), p. 351.

¹⁴ KUCHYNKOVÁ, Ladislava. *Ovlivňování I.* [la page consultée le 1.4.2020]. Disponible sur: <https://slideplayer.cz/slide/3146166/>

¹⁵ NUTTIN, Joseph. *Théorie de la motivation humaine. Du besoin au projet d'action.* Presses Universitaires de France, 1996, p.22

Le besoin est donc le sentiment d'un manque, qui peut être tant physique que psychique. Le sentiment de ce manque tend à être si fort qu'il s'accompagne d'un désir et d'un besoin de la faire disparaître. En général, les besoins se distinguent en deux catégories. **Les besoins primaires**, qui sont aussi dénommé comme besoins biologiques et naturels. Ces besoins sont liés à la fonction de notre corps et leur réalisation est une nécessité pour la vie. Il s'agit par exemple d'un besoin de manger, de boire, de respirer, de sommeil, de besoins sexuels, etc. D'autre catégorie, ce sont **les besoins secondaires**. Leur satisfaction permet aux individus d'assurer la vie à un certain niveau. Ces besoins varient selon le temps ou le mode de vie (exemple : posséder une voiture, une maison, un téléphone portable etc.). On y classe également les besoins sociaux (exemple : exigence de socialiser, se développer ou éduquer).¹⁶

Habitudes

Certaines choses se répètent constamment dans notre vie. Il existe certains processus, des séquences de comportement qui, à cause de ce répétition fréquentes, deviennent automatiques. Ces processus ne demandent qu'un minimum de contrôle et de sensibilisation. On appelle ce processus une habitude. On distingue deux types d'habitudes : **les habitudes conscientes et les habitudes cachées**. Les habitudes conscientes sont facilement reconnues. On s'en rend compte et on les tient dans nos têtes, parce que si on efface cette concentration, l'habitude probablement disparaîtra. Comme exemple de ce type d'habitude, on peut prendre le réveil avec une alarme tous les matins ou l'exercice régulier. Les habitudes cachées sont au contraire totalement automatiques. En général, on ne connaît même pas ces coutumes, on ne les réalise pas. On aurait besoin de quelqu'un d'autre pour nous alerter, pour les identifier. Ces habitudes constituent notre mode de vie, notre comportement et notre prise de décision.¹⁷

Intérêts

L'intérêt est une source spécifique de motivation. La personne se concentrera sur un domaine ou un objet d'activité particulier. L'intérêt est considéré comme une relation positive avec une activité donnée. Si on a une relation avec un fait quelconque, l'envie d'exercer des activités, qui y sont associées, arrivera aussi. Les intérêts reflètent les caractéristiques fondamentales de l'homme et de ses capacités. Chaque individu a des intérêts un peu différents, chacun se trouve dans un autre domaine et dans notre vie, on recherche des gens qui ont des

¹⁶ Les choix économiques. *Maxicours.com*. [Page consulté le 1 avril 2020]. Disponible sur : <https://www.maxicours.com/se/cours/les-choix-economiques/>

¹⁷ RÉGIS. *Concilier habitudes et motivation pour atteindre ses objectifs*. 6. Juin 2019. [Page consulté le 1 avril 2020]. Disponible sur : <https://www.windtopik.fr/concilier-habitudes-motivation-atteindre-objectifs/>

intérêts au moins un peu semblables. Il existe beaucoup de directions d'intérêt, par exemple cognitif, esthétique, sociale, sur la nature, commercial, technique etc. On peut observer les intérêts de plusieurs points de vue. S'ils sont actifs ou passifs, profonds ou superficiels, persistants ou instables, forts ou faibles et enfin larges ou unilatéraux.¹⁸

Valeurs

On peut définir les valeurs comme les attitudes de vie. Ce sont les choses, qu'on déclare, apprécie dans notre vie et lesquelles sont très importantes, tant chez nous que chez les autres. Ce sont aussi les objectifs qu'on voudrait atteindre dans la vie. On parle aussi des priorités de la vie. Parmi les valeurs on peut avoir, l'amour, l'argent, l'amitié, l'empathie, le respect, le succès etc.

Idéals

« Ensemble de valeurs intellectuelles, morales, esthétiques, politiques considéré comme conforme aux aspirations les plus élevées de quelqu'un, d'une collectivité et comme une fin qu'ils se proposent d'atteindre. »¹⁹

Les idéals sont créés au cours de la vie par chaque individu lui-même. Bien sûr, ils changent pendant l'évolution, parce qu'avec la période d'un homme ses priorités, sa personnalité, ses objectifs se changent aussi. De nombreux facteurs influent sur la création d'idéals, les plus importants sont les facteurs sociaux, qui comprennent, bien entendu, la famille et l'environnement le plus proche, dont on tire le plus grand parti, surtout aux premiers stades du notre développement.

I.5 Les théories de la motivation

Le processus de motivation était étudié sous plusieurs angles au cours des siècles. En particulier au XXe siècle, plusieurs approches de la motivation au travail sont apparues. On qualifie ces approches comme les théories de motivation. La théorie de la motivation explique le processus de motivation, donne un aperçu des possibilités d'utiliser la motivation, etc. A ce jour, il n'existe pas de théorie globale de la motivation au travail, de ce fait chacun peut s'inspirer de la théorie qui lui est la plus proche et l'appliquer à lui-même et éventuellement à son organisation. Dans ce chapitre, on divisera les principales théories de la motivation en trois

¹⁸ KOHOUTEK, Rudolf. Psychologie v teorii a praxi. *ZÁJMY, HODNOTY, CÍLE A IDEÁLY*. 23.1.2018.[Page consulté le 1 avril 2020]. Disponible sur : <http://rudolfkohoutek.blog.cz/en/1801>

¹⁹ *Définitions : idéal - Dictionnaire de français Larousse*. [Page consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/id%C3%A9al/41392>

groupes de base et donnera ensuite des exemples concrets de théories avec leurs auteurs. Les trois grands groupes de théories sont : théorie de l'instrumentalité, théories axées sur le contenu et théories axées sur le processus.

I.6 Théorie de l'instrumentalité

La théorie de l'instrumentalité repose sur l'utilisation de moyens tels que les récompenses ou les sanctions pour influencer le comportement humain. Grâce à l'utilisation de récompenses, notamment financières comme les primes, les bonus ou la rémunération, les gens sont encouragés à faire quelque chose. En même temps, leurs activités sont également motivées par la possibilité de sanctions, qui peuvent se produire si une personne ne réalise pas de la tâche dans les conditions spécifiées. Cette théorie est axée uniquement sur les résultats économiques et ne respecte pas autres besoins humains et en plus, il peut se produire que les gens travaillent seulement pour de l'argent.²⁰ L'auteur d'une telle théorie est Frederick Winslow Taylor, qui nomme aussi la période du management classique, le taylorisme. Il s'agit d'organiser les tâches, de les diviser en sections plus petites. Le travailleur était donc responsable de la seule activité de travail qu'il avait développée au meilleur niveau, avec les meilleurs résultats. La motivation consiste donc, comme on l'avait déjà mentionné, dans les tâches individuelles, qui sont ensuite récompensées par un salaire.

I.7 Théories axées sur le contenu

« Elles expliquent la motivation de l'homme par ses besoins et cherchent à établir ce qui pousse l'individu à se comporter d'une manière ou d'une autre. »²¹

Les théories axées sur le contenu sont également appelées comme les théories des besoins. Cette théorie est basée sur une disposition dans laquelle les gens ressentent un manque, qui provoque un certain déséquilibre et, en même temps, un désir d'éliminer ce manque. Pour éliminer ce manque, mais aussi pour rétablir l'équilibre, il faut faire certaines démarches. Et donc le contenu de la théorie des besoins est d'examiner ces démarches, qui mènent à la satisfaction et simultanément identifier les principaux besoins, qui modifient le comportement

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.221

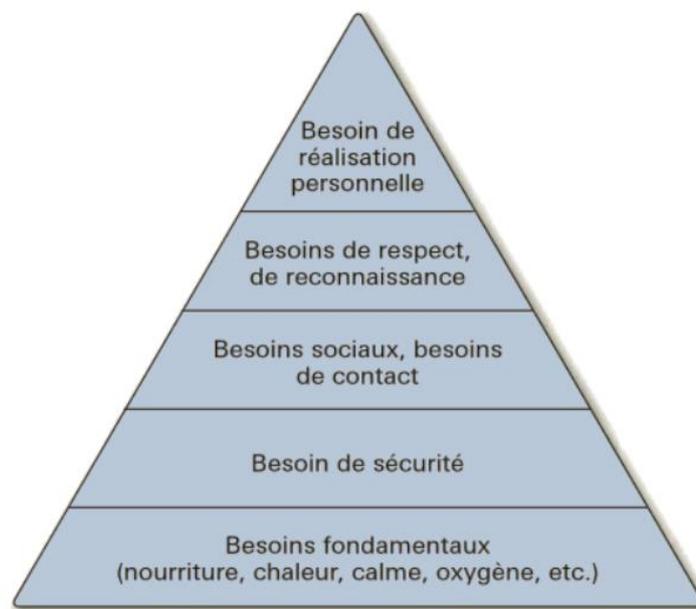
²¹ ZÜGER, R. M. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership* : 1e éd. Lausanne : Compendio Bildungsmedien AG, 2011, p.50.

humain et produit un effet motivant.²² Les deux principaux représentants et auteurs de cette théorie sont Abraham Maslow (1954) et Frederick Herzberg (1957). Ces auteurs et leurs théories seront envisagés dans les chapitres suivantes. Maslow et Herzberg ne sont pas les seuls auteurs de la théorie de la motivation axée sur le contenu. D'autres noms notables sont, par exemple, Clayton Alderfer et sa théorie ERG (1972) et ensuite, McClelland avec sa théorie des besoins en gestion (1961).

I.7.1 Modèle de motivation de Maslow

Abraham Maslow, un psychologue connu et peut-être sa plus célèbre hiérarchie des besoins humains sous la forme d'un schéma pyramidal. Cette pyramide comprend cinq catégories de besoins de base, allant des besoins les plus faibles et les plus élémentaires aux besoins les plus élevés. Fait intéressant, cette théorie n'était pas créée en vertu des enquêtes menées dans des entreprises, des organisations. Elle a été fondée à la suite d'un examen du comportement et des réactions de personnes qui l'ont suivi dans des thérapies qu'il a pratiquées en tant que psychologue.²³

L'image n°2 - Pyramide des besoins de A. H. Maslow



Source : R. M. Züger, 2011²⁴

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.221

²³ ZÜGER, R. M. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership* : 1e éd. Laussane : Compendio Bildungsmedien AG, 2011, p.50.

²⁴ Ibid.

Comme on peut voir sur notre schéma, la pyramide est composée de cinq catégories. Au niveau plus bas, on a les besoins fondamentaux ou physiologiques où, par exemple, la nourriture, la chaleur, le calme, l'oxygène sont inclus. L'étape suivante est celle de besoin de sécurité, il s'agit en particulier de la sécurité, la santé, la sécurité monétaire etc. Ensuite, il s'agit de besoins sociaux, besoins de contact, qui comprennent le besoin d'amour, d'amitié, de contact avec les gens. Au quatrième niveau, on a le besoin de respect, de reconnaissance où on intègre la confiance, le prestige, la reconnaissance et le succès. Au dernier échelon, on a besoin de réalisation personnelle, où le besoin de développer nos compétences et capacités se classe.

Dans sa théorie, Maslow suppose que les besoins inférieurs doivent être satisfaits en premier pour que les besoins supérieurs existent. Par la satisfaction, les besoins plus bas s'éteignent, tandis que les besoins plus élevés continuent de se développer, de motiver et de se renforcer.²⁵

I.7.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg

Frederick Herzberg, le psychologue américain le plus remarquable, qui a dessiné une théorie des deux facteurs à la suite d'une étude à grande échelle. D'après cette recherche, il était constaté que les facteurs, qui peuvent susciter la satisfaction au travail sont complètement différents de ceux qui, peuvent entraîner une insatisfaction au travail. Herzberg distingue donc les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction, on les appelle aussi motivateurs (accomplissement, travail, responsabilité...) et les facteurs situés sur l'axe d'insatisfaction, qui sont appelés comme facteurs d'hygiène ou d'ambiance (la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise...)²⁶

²⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.28.

²⁶ ROUSSEL, Patrice. *La motivation au travail – concept et théories*. Toulouse : Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000, p. 6.

Tableau n°1 - Théorie des deux facteurs

FACTEURS D'HYGIENE	FACTEURS MOTEURS
Sécurité, statut	Développement
Relations avec les collègues	Avancement
Niveau de salaire	Responsabilité
Conditions de travail	Travail proprement dit
Relation avec le supérieur	Reconnaissance
Politique et administration d'entreprise	Accomplissement
Satisfaction	Motivation

Source : WIND A. 2010 ²⁷

Les motivateurs influent sur la satisfaction au travail, soit positivement, soit négativement, contrairement aux facteurs d'hygiène, s'ils sont dans un état optimal ou normal, ils n'influencent ni la satisfaction ni l'insatisfaction. Toutefois, s'il y a des fluctuations et les facteurs d'hygiène sont en état plutôt négatif, ils produisent le mécontentement au travail.

I.8 Les théories axées sur le processus

« Au lieu de se concentrer sur les besoins humains et la recherche de leur satisfaction, on s'intéresse ici au processus susceptible de produire la motivation : quels en sont les éléments, quelles sont les relations entre ces éléments et comment l'individu y trouve son compte et sa motivation, ou son absence de motivation. »²⁸

Les théories axées sur le processus sont aussi appelées comme théories cognitives. Comme le titre l'indique, cognitive signifie que cette théorie a une certaine signification distinctive. C'est donc une théorie, qui vise à traiter l'information, à acquérir de nouvelles connaissances et explorer les processus. Ces théories traitent de la façon dont les gens perçoivent et comprennent le milieu de travail, les conditions ou les procédures. Car, les théories axées sur le processus offrent une vision beaucoup plus large et plus réaliste de la motivation, ils peuvent être plus bénéfiques pour les gestionnaires que les théories axées uniquement sur les besoins.²⁹

Entre les auteurs principaux de ces théories, on classe par exemple Victor Vroom, qui est auteur de la théorie des attentes. Puis, John Stacey Adams avec sa théorie de l'équité et

²⁷ WIND, A. *Série 02 – Management d'équipe : Les sources de motivation (3/8)*. [Page consulté le 4 avril 2020]. Disponible sur : <http://www.howtobecome-manager.fr/03-management-dequipe/theorie-bi-factorielle-herzberg.html>

²⁸ PROULX, Denis. *Management des organisations publiques* (2e éd.). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec, 2008, p. 268.

²⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.224

Edwin A. Locke avec G. P. Latham avec la théorie sur la fixation des objectifs. Dans les chapitres suivants, on se rapprochera de la théorie de Vroom et de la théorie de l'équité d'Adams, parce que c'est l'une des théories les plus connues et citées.

I.8.1 La théorie des attentes

Victor Vroom, qui est l'auteur de cette théorie, était un professeur à l'université de management Yale. La théorie a été publiée en 1964 et est également connue sous l'acronyme VIE. Cette théorie affirme, que le pouvoir de motivation dépende des trois facteurs essentiels suivants : valence, instrumentalité, attente – expectation (d'où la VIE). **Valence**, il y a quelques valeurs subjectives de chaque individu, qui sont le résultat de ses actions, de la satisfaction attendue. **Instrumentalité**, c'est l'estimation ou la croyance que l'activité effectuée ou la performance conduira à des conséquences et des résultats (récompenses ou sanctions). **L'attente** est la croyance d'une personne. Si elle augmente ses efforts, son rendement au travail augmentera aussi.³⁰

Le niveau de motivation peut être représenté aussi par une équation simple : $M = f(V * E)$. Ou le M représente le niveau de la motivation, V est la valence et E, c'est l'expectation.³¹

I.8.2 La théorie de l'équité

La théorie de l'équité a été publiée en 1965 par le célèbre psychologue John Stacey Adams. Cette théorie traite, comme le titre l'indique, de la justice. Ainsi, elle surveille et examine spécifiquement la façon dont les gens perçoivent le traitement individuel et la façon dont ils le perçoivent par rapport à d'autres membres d'un groupe, comme par exemple le groupe de travail. La justice ne signifie pas que tout le monde sera égal, mais qu'il aura les mêmes conditions en milieu de travail, qu'il aura la même possibilité d'obtenir des récompenses, mais aussi des sanctions. Adams suppose que la motivation est basée sur ce comportement très juste. Si une personne est traitée équitablement, elle sera mieux motivée qu'une personne, qui fait face à un traitement injuste.³²

³⁰ SALMA, L. (s. d.). *Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines)*, p.11. [Page consulté le 5 avril 2020]. Disponible sur :

https://www.academia.edu/10796898/Les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_Classiques_et_contemporaines

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.31.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, p.226.

Adams examine et attire l'attention sur l'existence de deux aspects ou formes de justice. Le premier type est la justice dite distributive, qui concerne principalement le système de rémunération. Il s'agit donc de déterminer si une personne est récompensée équitablement d'après son mérite et son apport. Bien sûr, tout est comparé aux autres individus. La deuxième forme de l'équité est la justice dite de procédure. Cette forme s'intéresse en particulier aux évaluations des travailleurs, promotions et au ce type de pratiques courantes utilisées en organisation, qui touchent d'une manière les travailleurs, et encore une fois, il y a des comparaisons avec d'autres membres.³³

I.9 Le programme de motivation

Le programme de motivation d'une organisation est un outil, qui permet à une entreprise d'influencer positivement ses travailleurs. En d'autres termes, il s'agit d'inciter les travailleurs à améliorer leurs performances, à être disposés à travailler et à participer davantage au fonctionnement de l'organisation et, bien entendu, à obtenir plus de résultats. L'objectif de cette action est également la satisfaction des travailleurs. Le programme de motivation comprend des moyens de stimulation lesquels sont appliqués ou il est nécessaire.³⁴

En réalité, le programme de motivation représente un ensemble de tâches, de règles, de mesures et de procédures dont l'objectif principal est de parvenir à la motivation professionnelle appropriée et, par conséquent, à l'accès adéquat des travailleurs à leur travail. Pendant la création de ce programme de motivation, il est nécessaire de respecter les règles générales de motivation et de stimulation. Le programme de motivation devrait sortir d'une analyse de la structure de motivation des travailleurs. Les informations, qui sont les plus importantes pour la création de ce programme sont par exemple : informations sur les caractéristiques de l'environnement de travail, le système d'évaluation et de rémunération appliqué, les conditions techniques et technologiques et, par exemple, les modes d'orientations des travailleurs.³⁵

³³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.33.

³⁴ Ibid.,p.39.

³⁵ Ibid.,p.39/40.

II La gratification des employés

La gratification toujours était, est et sera une partie intégrante de la motivation. La gratification est une discipline utilisée dans la vie quotidienne. Un exemple très simple, qui peut illustrer cette discipline peut être représenté par l'éducation d'un enfant. On utilise souvent des récompenses pour le motiver à faire une activité et pour lui donner le sentiment d'importance qui s'ensuit d'un travail bien fait. Le même processus est utilisé si on parle de la gratification des employés dans une entreprise. La rémunération devient donc un élément essentiel de la stratégie du personnel et globalement une discipline de gestion importante pour la bonne gestion des employés. Cette activité personnelle est très importante pour la gestion de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire pour les employeurs, parce qu'elle les rend capables de motiver correctement leurs employés et d'obtenir ainsi des résultats très efficaces. En même temps, la rémunération est également intéressante pour les travailleurs, qui choisiront leur emploi dans une telle entreprise, qui peut leur offrir de meilleures conditions, des avantages et des récompenses plus intéressantes.

La gratification ne peut pas seulement représenter une certaine compensation financière pour le travail effectué sous forme de salaire ou de paye. Les concepts modernes de gestion des ressources humaines nous offrent de concept beaucoup plus large. Il comporte non seulement les formes financières, mais aussi, par exemple, les promotions, la reconnaissance formelle, les récompenses ou les avantages sociaux non monétaires.³⁶ Les récompenses peuvent comprendre des choses qui ne sont pas ordinaires et tout à fait évidentes, comme un meilleur endroit pour travailler dans une entreprise (un bureau mieux équipé) où le travailleur se sentira à l'aise et donc il sera plus performant. De plus en plus, les entreprises incluent dans leurs récompenses aussi la formation de leurs travailleurs ou des cours à prix réduit ou les cours de recyclage, qui sont remboursés par les employeurs.³⁷

Dans cette partie du travail, on caractérisera de plus près les récompenses financières, les formes de salaire, les facteurs salariaux etc. Mais surtout, on se consacrera aux formes non financières, parce que c'est la théorie, qui nous servira pour notre deuxième partie, partie pratique.

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002, p.265.

³⁷ Ibid.

II.1 Les types de rémunération

Comme on l'a déjà mentionné, les récompenses peuvent prendre différentes formes. Aujourd'hui, en terme moderne, ce ne sont pas seulement des récompenses de nature financière, mais aussi des récompenses de nature non financière.

II.1.1 Les récompenses monétaires

Entre les récompenses monétaires on classe le salaire/le paie, récompense par le mérite, primes en espèces, participation aux bénéfices, actions, avantages sociaux exprimés en argent, comme les indemnités de transport, les cotisations pour l'assurance vieillesse ou l'assurance sur la vie, les ticket-repas etc.³⁸

II.1.2 Les récompenses en nature

Les récompenses non-financières représentent à la fois des récompenses matérielles sous forme de cadeaux, de fournitures de travail, de notebook, de téléphone, de voiture et, en même temps, on y place principalement des récompenses immatérielles, qui peuvent être aussi nommées comme récompenses relationnelles. On y classe donc l'éducation et le perfectionnement, l'avancement professionnel, la reconnaissance, l'appréciation, les relations amicales au travail, le prestige, l'attribution d'une certaine responsabilité.³⁹

Cette forme de récompense est utilisée dans les organisations à plusieurs fins, notamment pour : former le comportement des employés et l'éthique du travail, fournir aux employés la potentialité de partager les avantages de leur travail avec les autres (création de bon nom d'entreprise) et enfin, donner aux employés le sentiment d'importance et de caractère indispensable.⁴⁰

II.2 La stratégie de rémunération

Le système de rémunération est une stratégie largement et complètement traitée, qui oppose le travailleur et l'entreprise dans laquelle il exerce son travail. En formant cette stratégie, on suit principalement les processus, qui sont déjà éprouvés, mais il faut aussi

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.162.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Que sont les récompenses et la reconnaissance. *Banque de développement du Canada*. [Page consultée le 9 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/recompenses-et-reconnaissance.aspx>

respecter plusieurs problématiques, qui y sont liés.⁴¹ Il faut créer cette stratégie objectivement, équitablement et ne pas négliger la gestion et la performance. Une telle stratégie, correctement proposée devrait répondre aux questions suivantes :

- Comment la stratégie ajoutera-t-elle de la valeur ?
- Comment la stratégie se réalisera-t-elle ?
- Quels processus de soutien seront nécessaires et disponibles ?
- Qui participera à la réalisation de la stratégie ?
- Comment sera-t-on assuré que ceux, qui participent à la réalisation de cette stratégie savent quoi faire, savent pourquoi ils sont censés le faire, croient que ce sera rentable et seront capables de le faire ?
- Les gens pourraient-ils réagir négativement à la stratégie proposée ? Si oui, comment répondre à leurs préoccupations ?
- Combien de temps faudra-t-il ? Combien de temps sera-t-il disponible ?
- Des ressources supplémentaires seront-elles nécessaires ? Si oui, seront-elles disponibles ?
- Peut-il y avoir des problèmes pendant la réalisation de la stratégie ? Si oui, comment les résoudre ?⁴²

II.3 Les facteurs de la rémunération

Pendant la création d'un système de gratification adéquat, il faut prendre en considération plusieurs facteurs, qui pourraient influencer cette discipline. En effet, ce n'est pas seulement le rendement dans le travail, qui influe le niveau et la forme de la rémunération. Ces facteurs peuvent être simplement divisés en facteurs externes et facteurs internes de rémunération.⁴³

II.3.1 Les facteurs externes de la rémunération

En ce qui concerne les facteurs externes de la rémunération, nous pouvons les répartir en 2 sous-catégories. La première consiste à la situation sur le marché du travail. Nous essayons de répondre aux plusieurs questions comme : Le marché du travail présente-t-il un manque ou un excédent de personnes, qui offrent leur travail comme ressource pour la société ?

⁴¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015, p. 416.

⁴² Ibid.

⁴³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.166.

Quel est le niveau et la forme de rémunération des travailleurs dans les entreprises concurrentes, dans un secteur, dans une région ou un État ? La source de l'information et donc des réponses à ces questions provient des enquêtes salariales.⁴⁴

La deuxième sous-catégorie consiste aux lois, règlements et résultats des négociations collectives. Ces lois ou règlements juridiquement établis sont liés aux dispositions relatives au salaire minimum, aux primes obligatoires, aux congés payés ou aux obstacles au travail payés etc.⁴⁵

II.3.2 Les facteurs internes de la rémunération

Les facteurs internes de la rémunération peuvent être divisés en 3 sous-catégories générales. Première sous-catégorie présente les facteurs, qui sont liés aux tâches et aux exigences du poste et à sa position dans la structure hiérarchique de l'organisation. Comme la source de l'information, nous avons besoin dans ce cas de description d'emploi, d'évaluation d'emploi pour un emploi particulier ou de profil de travailleur.⁴⁶

Deuxième sous-catégorie consiste aux résultats de travail et au comportement des employés au travail. Il s'agit d'examiner les performances du travailleur et l'exécution de tâches particulières. Une source importante d'informations est l'évaluation des travailleurs.⁴⁷

Dernière sous-catégorie présente les conditions de travail dans un emploi ou une organisation spécifique. Les conditions de travail représentent une part importante de la performance et de l'état général d'un travailleur. Elles peuvent également avoir un impact sur la santé des personnes ou provoquer un stress excessif. Tous ces effets négatifs ont également une grande importance pour la capacité de travail d'un employé et, pour cette raison, ils figurent parmi les facteurs de rémunération.⁴⁸

II.4 Les différentes formes de salaires

« Le salaire doit être fixé librement lors de l'embauche, mais il doit aussi respecter les dispositions légales et conventionnelles. »⁴⁹

⁴⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, p.166.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002, p.270.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ SOPHIE. Les différents salaires. *La paie facile*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://lapaiefacile.fr/differents-salaires/>.

Comme nous l'avons déjà mentionné le montant du salaire doit respecter le salaire minimum conventionnel, mais aussi le SMIC – salaire minimum interprofessionnel de croissance, qui est fixé. En plus, le montant du salaire ne doit pas présenter aucun signe de discrimination. Nous parlons de discrimination basée par exemple sur l'origine, sexe, âge etc.

50

Le salaire est présenté sous plusieurs formes, par exemple :

- **La rémunération au temps**, qui est calculée en fonction du temps passé par le travailleur au travail. Ce type de salaire n'est pas lié au rendement, qui est effectué dans le travail. Ce salaire peut être encore divisé en salaire horaire, où le salaire est calculé sur la base du nombre d'heures travaillées pendant un mois (le salaire horaire est connu à l'avance) et en salaire mensuel, où la somme est identique chaque mois, elle est fixe.⁵¹
- **Le salaire au rendement**, qui est associé à la productivité des employés. Ce type de salaire est donc calculé en fonction de la quantité de travail effectué, sans tenir compte le temps passé. Cette forme de rémunération est principalement utilisée dans le secteur industriel.⁵²
- **Le salaire au pourboire** est une forme de rémunération pour le travail effectué, qui est ajoutée au salaire de base de l'employé. Le pourboire est typique pour certains emplois où l'employé est en contact direct avec ses clients. C'est le cas par exemple de l'hôtellerie ou de la restauration. Il s'agit d'une somme d'argent, qui est donnée par le client pour gratifier le service exécuté par l'employé.⁵³
- **Le salaire en fonction du chiffre d'affaires**, qui représente une forme de récompense, qui est calculé sur la base des objectifs fixés ou du chiffre d'affaires obtenu. Ce type de salaire peut compléter le salaire fixe et dans ce cas, nous parlons de commission.⁵⁴
- **Le salaire forfaitaire**. Dans ce type, le salaire de base est librement fixé entre l'employeur et le salarié et peut être fixé à un taux forfaitaire. Cette forme ne

⁵⁰ SOPHIE. Les différents salaires. *La paie facile*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://lapaiefacile.fr/differents-salaires/>.

⁵¹ Ibid.

⁵² Rendement. *Le guide de la paie*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://leguidedelapaie.com/rendement/>.

⁵³ Êtes-vous un salarié à pourboire ? *Le Journal de Montréal*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.journaldemontreal.com/2019/05/09/etes-vous-un-salarie-a-pourboire>.

⁵⁴ SOPHIE. Les différents salaires. *La paie facile*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://lapaiefacile.fr/differents-salaires/>.

peut être utilisée que par des cadres ou des salariés, qui possèdent d'une réelle autonomie dans la société. Il s'agit d'un accord forfaitaire sur une base hebdomadaire ou mensuelle. Cet accord doit être conclu par écrit.⁵⁵

II.5 Avantages sociaux et leur effectivité

Aujourd'hui, quand nous pouvons observer une baisse de chômage, il est vraiment difficile, pour les employeurs, de trouver des travailleurs suffisamment qualifiés, qui seront convenables pour leur entreprise. En même temps, il est difficile pour les employeurs de les maintenir dans leurs entreprises à long terme. Il n'est pas difficile de trouver un emploi, les candidats ont un grand choix parmi les offres de travail. C'est pour cela que pour les employés est facile de quitter leur emploi actuel et commencer à travailler dans une autre entreprise, qui offre des conditions plus intéressantes et attirantes (tant en ce qui concerne le contenu de l'emploi que les récompenses et les avantages). Il est donc nécessaire pour les employeurs d'investir plus de ressources disponibles dans le maintien de leurs employés et alors, surpasser la concurrence.⁵⁶

Les avantages sociaux sont des éléments, qui sont ajoutés à la rémunération standard. Chaque entreprise peut les mettre en place d'après sa considération, mais le fait de fournir un avantage doit toujours être traité dans le cadre d'un contrat. Parmi les avantages sociaux les plus courants nous classons :

- **bons de restauration**
- **éducation du personnel**
- **avantages culturels et sociaux**
- **congés supplémentaires « sick days »**
- **indemnités de déplacement pour l'emploi**
- **voiture de service**
- **home-office**
- **horaires de travail flexibles**

⁵⁵ SOPHIE. Les différents salaires. *La paie facile*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://lapaiefacile.fr/differents-salaires/>.

⁵⁶ HAUZAROVÁ, Michaela, 2017. Zaměstnancké benefity (Avantages sociaux). *Portál.POHODA.cz*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>.

- prêt aux employés, etc.⁵⁷

II.5.1 Les avantages sociaux sont-ils toujours effectifs ?

Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, les entreprises utilisent une multitude d'avantages sociaux pour motiver leurs employés. Néanmoins, ces avantages ne doivent pas toujours être vraiment efficaces.

Les avantages sociaux des employés ne produisent pas souvent un effet direct sur la motivation. Un grand nombre des avantages énumérés ci-dessus sont considérés comme faisant automatiquement partie de la relation de travail. Étant donné que les avantages sociaux sont offerts par presque toutes les entreprises, ils ne sont pas considérés comme des soins excessifs. Un autre problème est que tous les avantages ne conviennent pas à tout le monde et ne produisent pas un effet égal à chacun. Si des avantages sociaux sont offerts à tous les employés, nous constaterons peut-être que, pour certains, ces avantages seront très utiles et que certains n'en ont tout simplement pas besoin. Enfin, les avantages sociaux des employés sont également offerts en fonction de la concurrence. Les entreprises font assaut de quantité des avantages offerts, mais cette stratégie ne fonctionne pas efficacement. Encore une fois, les travailleurs trouvent ces avantages automatiques et le niveau de motivation qui en découle diminue rapidement.⁵⁸

⁵⁷ HAUZAROVÁ, Michaela, 2017. Zaměstnancké benefity (Avantages sociaux). *Portál.POHODA.cz*. [Page consultée le 14 juin 2020]. Disponible sur : <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zamestnancke-benefity/>.

⁵⁸ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, p.148.

III L'analyse de la société Mary Kay

Dans cette partie, nous allons s'intéresser à la description détaillée de la société Mary Kay, en donnant un aperçu de divers domaines. Nous présenterons l'histoire de la société, sa philosophie, l'assortiment offert. Nous nous concentrons sur le principe du fonctionnement et la carrière avec cette entreprise et nous présenterons des programmes de motivation actuels. Nous effectuerons ensuite une recherche sous la forme d'un questionnaire, qui sera diffusé entre les conseillers en beauté. Chaque réponse du questionnaire sera évaluée particulièrement.

III.1 L'histoire et l'évolution de la société Mary Kay

Mary Kay est une compagnie américaine de cosmétiques fondée en 1963 par Mary Kay Ash. Son siège est à Dallas, aux États-Unis.⁵⁹

L'entreprise a été créée pour aider les femmes, ayant connu d'énormes inégalités sur le marché du travail avant la fondation de Mary Kay. Les hommes gagnaient plus et pouvaient faire carrière, alors que les femmes ne signifiaient rien d'important pour les entreprises. En 1963, lorsque Mary Kay décide de démarrer sa propre activité d'entreprise, elle a ouvert son premier magasin : Beauté de Mary Kay. Elle a immédiatement commencé la tradition d'apprécier les réalisations des femmes, convoquant cette réunion à la « Conférence annuelle ». En 1985, Mary Kay Ash a été nommée l'une des 25 femmes américaines les plus influentes. En 1996, Mary Kay Ash a fondé l'organisme de bienfaisance *The Mary Kay Foundation*, qui finance la recherche sur le cancer et les organisations féminines. En 2018, les affaires avec Mary Kay ont déjà été étendues à 40 pays qui sont des marchés officiels de Mary Kay.⁶⁰

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires mondial de Mary Kay Inc. est de 4 milliards de dollars et il y a plus de 3,5 millions de conseillers en beauté dans le monde.⁶¹

⁵⁹ O Mary Kay Ash. *MaryKay.cz*. [Page consultée le 20 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/2018-05-founder-revised>

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Stručná fakta o společnosti. *MaryKay.cz*. [Page consultée le 20 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/press-room/company-quick-facts>

III.2 La philosophie de la société

La philosophie de toute la société consiste à aider les autres et, surtout, aider les femmes, c'était la raison pourquoi la société était fondée. L'idée de base de Mary Kay est de « donner plus que prendre ». Pour encourager d'autres conseillers en beauté à poursuivre cette idée, l'un des prix les plus prestigieux qu'un conseiller en beauté puisse obtenir est le prix Go-Give, qui apprécie le conseiller en beauté qui représente le plus les principes fondateurs de l'entreprise.⁶²

Mary Kay essaye d'aider à la société par divers programmes de bienfaisance, qu'il s'agisse de soutenir les femmes et les enfants maltraités, les patients atteints du cancer, la recherche sur le cancer du sein, etc. Plus précisément, en République tchèque, Mary Kay mène des activités telles que le Fonds pour les enfants en danger, Journée de la mère dans les foyers d'asile ou programme donne de sang avec Mary Kay.⁶³

Un autre principe de l'entreprise de Mary Kay est l'engagement envers la nature. Mary Kay s'efforce de mener ses activités en tenant le plus grand compte possible de la protection de l'environnement. Cette affirmation est de nouveau appuyée par plusieurs programmes que l'entreprise organise, comme un programme mondial de recyclage ou la plantation d'arbres avec Mary Kay. Ensuite, l'entreprise utilise un emballage biodégradable à 100 % et énergie renouvelable à 100 %.⁶⁴

III.3 L'assortiment et son recherche et développement

Mary Kay se concentre sur la production de cosmétiques de soins de la peau de haute qualité. Les cosmétiques décoratifs ou les produits pour le corps constituent une partie significativement plus petite de la gamme. Dans le cas de la production et de la recherche de produits, Mary Kay se fie encore une fois à quelques principes auxquels elle est partiale.

Le premier principe est la sécurité des produits. L'entreprise de Mary Kay dépense des millions de dollars chaque année. Pour les tester, il collabore avec des dermatologues indépendants, des ophtalmologistes et d'autres experts. Il est intéressant de noter que la marque

⁶² Pomáháme druhým. *MaryKay.cz*. [Page consultée le 21 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/2018-08-our-commitment>

⁶³ Růžová mění životy. *MaryKay.cz*. [Page consultée le 21 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/2018-08-our-commitment/2018-08-pink-changing-lives>

⁶⁴ Myslíme růžově jednáme zeleně. *MaryKay.cz*. [Page consultée le 21 juin 2020]. Disponible sur : <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/2018-08-our-commitment/2018-08-pink-doing-green>

Mary Kay n'appuie pas l'expérimentation sur les animaux. Ni les produits ni les substances utilisées ne sont fondamentalement testées sur des animaux.⁶⁵

Un autre principe est l'innovation constante. La société Mary Kay a une énorme équipe de recherche composée de scientifiques respectés. Les produits évoluent et s'améliorent constamment, ce qui explique que la marque Mary Kay détienne plus de 1 400 brevets différents.⁶⁶

Le dernier principe est de créer des produits efficaces. Toutefois, si ce n'est pas le cas, la marque Mary Kay offre une garantie de satisfaction de 100 %. Si une cliente constate qu'un produit donné n'a pas fonctionné même après une période prolongée d'utilisation, elle a droit à un remboursement du plein montant.⁶⁷

III.4 Le principe d'organisation et le service de la société Mary Kay

La compagnie de cosmétiques Mary Kay fonctionne sur la base d'un réseau de conseillers en beauté indépendants. Il s'agit en fait d'une sorte d'activité d'entreprise, mais toujours sous les auspices d'une marque de beauté existante.

Chaque conseiller en beauté peut prendre son emploi un peu différemment, mais un contrat signé pendant l'enregistrement limite un peu l'activité (un conseiller en cosmétique doit se comporter conformément aux principes et à la philosophie de base de l'entreprise). L'emploi de Mary Kay consiste principalement en ventes directes. La compagnie Mary Kay n'a pas de magasins, les produits ne sont même pas vendus par d'autres chaînes, ni même en ligne (seulement en ligne par l'intermédiaire d'un consultant). Il s'agit donc d'une vente directe sous la forme d'une « heure de beauté ». Il s'agit d'une rencontre avec un client ou plusieurs clients en même temps, au cours de laquelle ils peuvent essayer n'importe quel produit Mary Kay qui peut ensuite être acheté. Ces heures de beautés sont toujours gratuites pour les clients. Le conseiller en beauté tire un certain profit de la vente de produits - de 50 à 30 %. Les conseillers reçoivent des « points » pour les produits vendus, qui sont ensuite évalués à la fin du mois et les meilleurs conseillers sont récompensés, tant verbalement qu'avec un cadeau.

« Les heures de beautés » sont la première partie de l'activité dans laquelle un conseiller peut obtenir un revenu des ventes directes. Mais si un client s'intéresse à votre travail,

⁶⁵ Co získáváte s našimi produkty. *MaryKay.cz* [Page consulté le 17.7.2020]. Disponible sur: <https://www.marykay.cz/cs-cz/o-mary-kay/2018-05-our-product-promise>

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

qu'il veut devenir aussi conseiller, il peut s'inscrire directement sous votre nom. Si un conseiller construit une équipe, il gagne un revenu passif, les commissions qui proviennent de la vente d'une équipe personnelle. Cela fait augmenter les revenus. Plus l'équipe du conseiller est élargie, plus ses commissions sont grandes.

III.4.1L'échelle de carrière

Comme l'indique la description du principe d'activité d'entreprise, il s'agit d'une entreprise qui fonctionne comme une entreprise multilevel. Plus un conseiller a de personnes sous sa direction, plus le chiffre d'affaires est élevé et plus le conseiller peut avancer. L'échelle de carrière est composée de 11 positions et chacun présente des avantages légèrement différents.

- **Conseiller en soins de beauté indépendant** – 35% - 45% de réduction aux produits
- **Senior Consultant** – 1-2 membres actif + informations sur le travail en équipe
- **Star Recruiter** – 3-4 membres actifs + commission de vente d'équipe de 4%
- **Team Leader** - 5-7 femmes actives + commission sur les ventes d'équipe de 8 % ou 12 % + autorisation de porter une veste rouge
- **Future Sales Director** - 8 membres actifs au minimum + commission 8 % ou 12 %
- **Sales Director** - tous les avantages déjà mentionnés + prime en volume provenant des ventes en équipe + formation juste pour le directeur des ventes et matériel de formation spécial + possibilité à commander de nouveaux produits non encore en vente + autorisation de porter un costume spécial + commission même à partir des ventes de membres en deuxième ligne
- **Senior Sales Director** - 1 - 2 Sales Directors + tous les avantages mentionnés avant + une commission supérieure de l'équipe des Sales Directors
- **Future Executive Senior Sales Director** - 3 - 4 Sales Directors + costume spécial + accès aux formations spéciales + tous les déjà mentionné plus haut
- **Executive Senior Sales Director** - 5 - 7 Sales Directors, mêmes avantages que pour le poste précédent
- **Elite Executive Senior Sales Director** - 8 ou plus Sales Directors + meme avantages
- **National Sales Director** – comme les postes précédents + bonus pour création de chaque Sales Director + bonus mensuel pour existence + bonus non récurrent

pour cette position + bonus annuel pour existence + nouveaux produits gratuits
+ costume spécial + voiture de service⁶⁸

III.5 La société Mary Kay en République tchèque

En République tchèque, Mary Kay a commencé à paraître il y a une vingtaine d'années. Son siège social est situé à Prague. Il y a actuellement sept femmes au sommet de l'échelle des carrières - 600 dans le monde entier. En République tchèque, le poste de directeur des ventes est actuellement occupé par une trentaine de femmes - 42 000 sont dans le monde.

Mary Kay, comme nous l'avons déjà mentionné, organise et supporte de nombreux événements caritatifs, par exemple, Mary Kay contribue depuis longtemps au Fonds pour les enfants en péril, événement « donnez de sang avec Mary Kay », adoption des flamants et des pingouins au zoo de Prague, etc.

L'entreprise de Mary Kay a connu une énorme héritière en République tchèque depuis quelque temps. Mary Kay est ainsi portée à l'attention de la population, mais en général, les cosmétiques Mary Kay sont plus chers pour les femmes en République tchèque, ce qui réduit considérablement la possibilité d'étendre les produits au plus grand nombre possible de personnes.

III.6 Les formations et conférences régulières

Comme toute autre entreprise, Mary Kay organise régulièrement des réunions et des conférences.

Les réunions mensuelles régulières de l'équipe font partie des réunions classiques. La réunion de l'équipe est organisée par la directrice des ventes elle-même pour son équipe. La réunion est à la fois informative et motivante.

Une autre réunion régulière est la « **Pink Off** », qui est organisée tous les trois mois. Cette réunion est organisée par tous les directeurs des ventes d'un domaine particulier. La réunion a un caractère beaucoup plus vaste et réunit habituellement de 7 à 10 équipes de toute la région. Rose Off dure toute la journée et nous pouvons apprendre beaucoup de nouvelles informations, car il y a différentes séances de formation tout au long de la journée.

⁶⁸ Kariéra. *MaryKay InTouch*. [Page consulté le 17.7.2020]. Disponible sur : <https://www.marykayintouch.cz/#>

Elle est suivie d'une conférence annuelle, qui est une session de formation organisée une fois par an et principalement au lieu du siège de l'entreprise, à Prague. Des centaines de conseillers en beauté participent à cette formation et l'objectif est plutôt purement motivant, car de nombreux prix sont décernés ici.

Mary Kay organise également d'autres séances de formation, mais celles-ci s'adressent particulièrement aux conseillers en beauté qui occupent un poste plus élevé dans l'échelle de carrière, pour d'autres, ces séances de formation ne sont pas disponibles. Il s'agit des formations comme **conférence de Leadership** ou **RedPower Training**.

III.7 Les programmes de motivation actuels

Mary Kay offre un grand nombre de programmes de motivation qui sont préparés pour les conseillers en beauté. Il existe actuellement six programmes officiels de motivation auxquels les conseillers peuvent participer. Certains sont également destinés aux conseillers, débutants comme le « **programme étoilé** » dans lequel il s'agit d'atteindre la production souhaitée, quand il s'agit de relever ce défi, le conseiller reçoit des cadeaux sous la forme d'une brousse en forme d'étoile et d'autres cadeaux (produits, sacs à main...). Un autre programme incitatif est le « **succès en rouge** », qui est également offert aux postes inférieurs. Ce programme de motivation, par contre, nécessite la création d'une équipe et un minimum de cinq membres. En exécutant ce programme, le conseiller non seulement monte l'échelle de la carrière, mais il reçoit également de belles récompenses (veste rouge).

D'autres de ces 6 programmes de motivation sont destinés pour des conseiller, qui occupent un poste supérieur, parce qu'ils nécessitent d'une très grande production par mois ou il faut enregistrer un grand nombre des conseillers. Ce sont les programmes comme : **voiture avec Mary Kay, vacance avec Mary Kay, programme « cours royales » etc.**

IVL'enquête par questionnaires

La recherche a été effectuée sous forme quantitative, donc sous forme de questionnaire. Le questionnaire a été partagé en ligne via la plate-forme de Facebook à des groupes privés d'équipes individuelles de conseillers en beauté. Le questionnaire ne concernait donc que les conseillers en beauté et non les clients ou d'autres personnes. Survio.com a été utilisé pour créer le questionnaire, qui a été mis à disposition pendant 10 jours.

La plupart des questions du questionnaire étaient fermées ou semi-fermées, avec seulement deux réponses ouvertes. Les questions posées dans le questionnaire étaient très

simples, la réponse était presque toujours incontestable. Le plus souvent, le questionnaire était rempli pendant 5 jusqu'à 10 minutes.

IV.1 La structure du questionnaire

Le questionnaire contenait 29 questions. Dans des rapports semblables, les premières questions étaient les questions d'identification, suivies de questions sur la motivation, puis de questions sur la gratification.

IV.2 Les résultats du questionnaire

Dans ce chapitre, nous s'intéresserons sur l'évaluation des résultats de l'enquête par questionnaire. L'enquête a été menée au moyen d'un questionnaire en ligne envoyé à des groupes individuels de conseillers en beauté sur le réseau social Facebook.

1. Quel est votre sexe ?

Grappe n°1- Quel est votre sexe ?



Les premières questions sont purement identificatrices. Cette question s'occupe de sexe des personnes interrogées. Nous voulions savoir s'il y avait des femmes ou même des hommes, qui entreprennent avec la société Mary Kay. 53 personnes ont répondu au

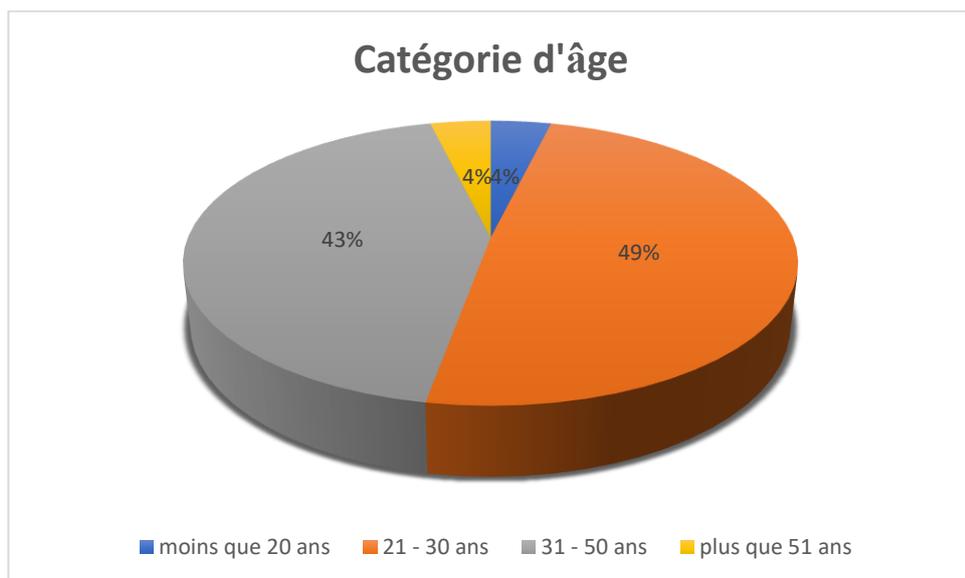
questionnaire et, comme nous pouvons voir également sur le graphique, 100% d'entre elles sont les femmes.

Cette constatation n'est pas si surprenante. Mary Kay est une entreprise de cosmétique et ce sont les femmes, qui 'intéressent plus à ce domaine. Les femmes sont celles, qui se rencontrent avec la cosmétique tous les jours, et il n'est pas donc surprenant que même entreprendre dans ce domaine sera généralement leur activité. Les femmes en tant que conseillères de beauté se mettent mieux dans la peau d'autres femmes. En même temps, cette entreprise, comme nous l'avons déjà mentionné dans la caractéristique de la société, a été fondée par une femme et pour les femmes. Cette société vise à aider les femmes à se développer professionnellement, mais aussi dans leur vie personnelle. Nous pouvons donc constater, à partir des résultats, que cette idée et cette philosophie sont toujours suivies.

D'autre part, si nous ne nous concentrons pas uniquement sur la République tchèque et que l'analyse serait également faite à l'étranger, nous pouvons aussi rencontrer des conseillers en beauté, des hommes. Il s'agit d'un cas, qui est plus fréquent à l'étranger. Ces hommes exécutent ce travail aussi bien que les femmes et ils représentent l'entreprise de manière appropriée. Un tel exemple pourrait être un visagiste, qui s'appelle Luis Casco, qui est un ambassadeur de Mary Kay.

2. A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

Graphe n°2 - A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?



La deuxième question s'occupe d'une analyse de la catégorie d'âge des sondés. Nous voulions connaître dans quelles catégories d'âge se trouvent des conseillers en beauté. La

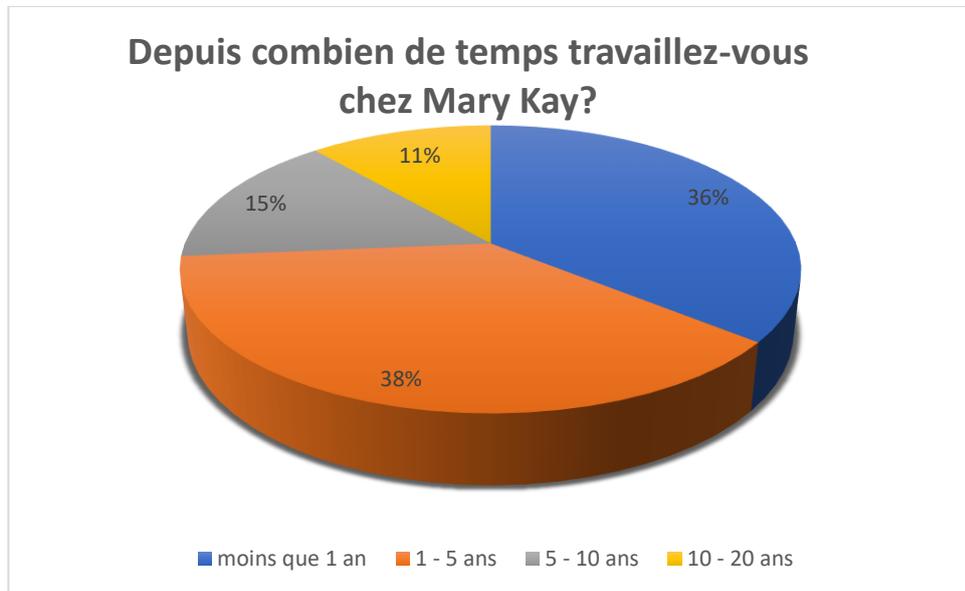
moitié des personnes, qui ont répondu au questionnaire appartiennent à la catégorie de 21 à 30 ans. Cependant, juste derrière se trouve le groupe d'âge de 31 à 50 ans, qui est représenté de façon très similaire. Si nous exprimons les résultats en chiffres exacts, 26 des 53 femmes, qui ont répondu sont âgées de 31 à 50 ans, cela fait 49%. Et 23 des 53 femmes sont âgées de 21 à 30 ans, cela fait 43%. Les catégories d'âge, qui sont les moins représentés sont moins que 20 ans et plus que 51 ans.

Les catégories d'âge sont très variables et chaque région, chaque pays est en moyenne un peu différent. En République tchèque, l'entreprise de Mary Kay est principalement constituée de femmes plus jeunes, souvent étudiantes ou femmes, qui commencent leur vie professionnelle. Ce fait change à partir des conseillers en beauté nouvellement enregistrés. Si les nouveaux conseillers appartiennent dans la catégorie d'âge plus jeune, ils essayeront de chercher dans leur équipe des conseillers, qui se trouvent dans une catégorie d'âge semblable. Et ce principe fonctionne pareillement pour des autres catégories d'âge. Une autre raison pour laquelle la catégorie de 21 à 30 ans est plus représentée est que cette occasion d'entreprendre avec Mary Kay est très utilisée par les étudiantes ou les diplômés comme un bon revenu accessoire. Les femmes plus jeunes n'ont pas une telle peur de commencer à entreprendre que les femmes plus âgées.

Étant donné que nous avons diffusé le questionnaire en ligne, il est également possible que nous ayons plus de réponses de la part des jeunes sondés, parce que les catégories plus âgées n'utilisent pas la plateforme en ligne si fréquemment que les générations plus jeunes.

3. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Mary Kay ?

Graphe n°3 - Depuis combien de temps travaillez-vous chez Mary Kay ?



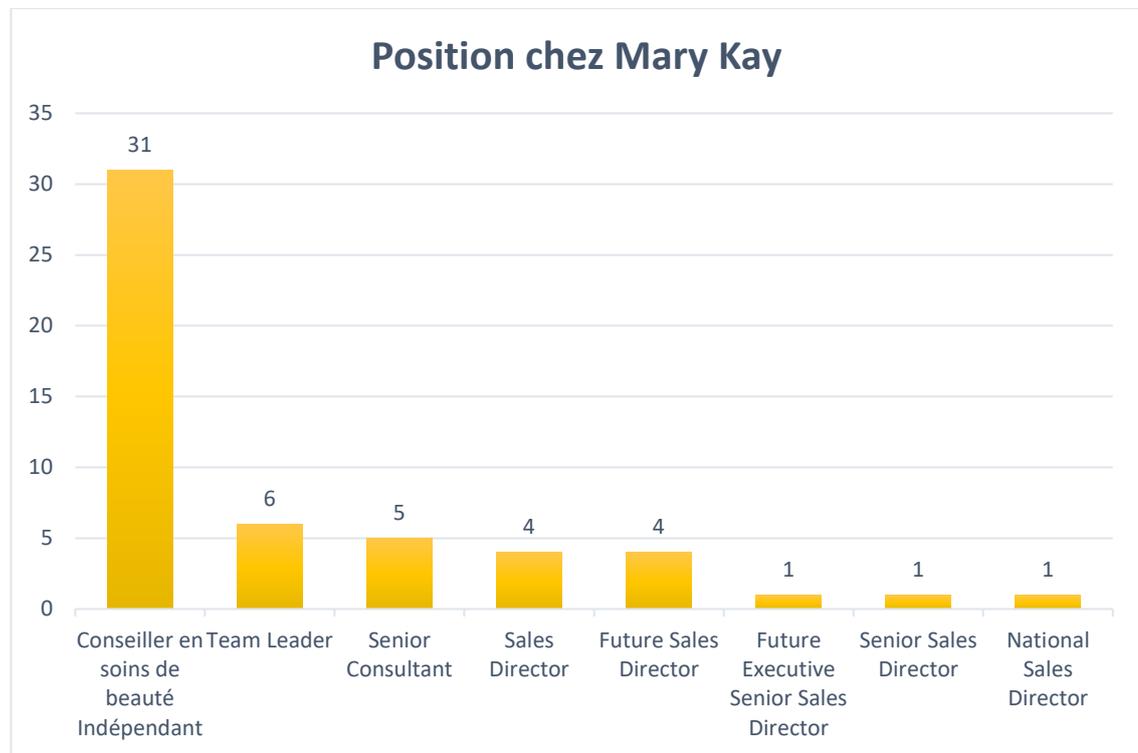
Question suivante s'occupe du temps que les travailleurs ont déjà passé à Mary Kay. Le graphique montre que la plupart des sondés, plus d'un tiers, exercent leur activité chez Mary Kay pendant environ 1 – 5 ans. Cependant, le nombre de sondés, qui travaillent dans cette société pendant encore moins qu'un an est très similaire. En nombre exact, 20 sondés sur 53, exercent leur activité chez Mary Kay de 1 à 5 ans et seulement un de moins, alors 19 sondés sur 53 y travaillent moins que 1 an. Enfin, 8 des personnes y travaillent depuis environ 5 à 10 ans et 6 depuis environ 10 à 20 ans.

Cette question est étroitement liée à la question précédente, où nous avons analysé la catégorie d'âge des conseillers en beauté. Les résultats répondent et suivent logiquement les résultats de la question précédente. La catégorie d'âge la plus représentée dans notre pays est de 21 à 30 ans, ce qui correspond au temps passé dans l'entreprise, qui est le plus représenté dans cette question, et c'est alors jusqu'à 1 an ou entre 1 et 5 ans. Les conseillers plus âgés sont moins représentés chez Mary Kay, donc il y a en même temps moins de conseillers, qui y travaillent pendant plus de 5 ans ou plus de 10 ans.

Nous pouvons également déduire une conclusion de cette analyse que, puisque la société n'est pas présente en République tchèque si longue que dans d'autres pays, les femmes commencent à entreprendre avec Mary Kay en ce moment, et la société commence à être mieux connue entre le gens et commence à prendre de l'expansion en République tchèque.

4. Quelle est votre fonction dans une échelle de carrière chez Mary Kay ?

Graphique n°4 - Quelle est votre fonction dans une échelle de carrière chez Mary Kay ?



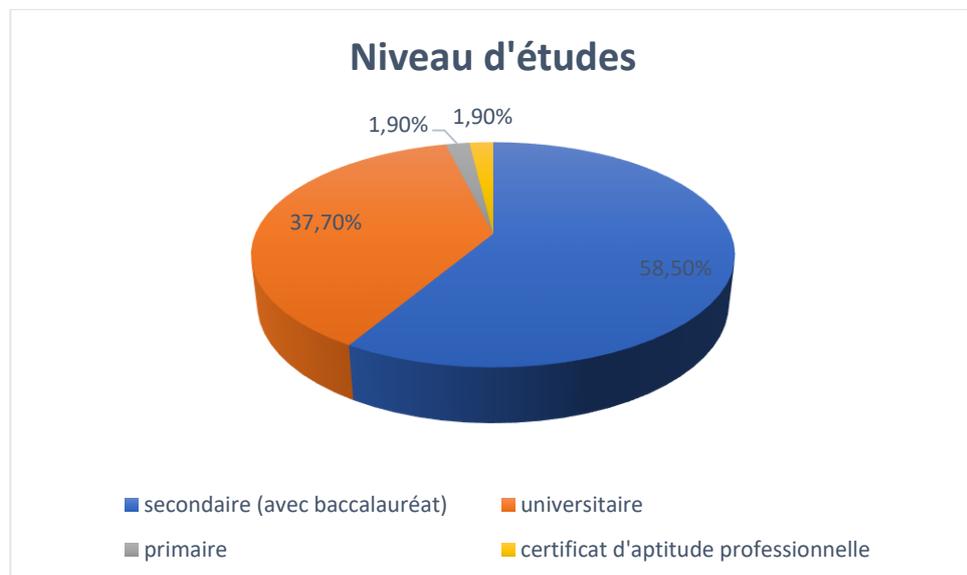
Dans cette question, nous avons étudié les fonctions d'une échelle de carrière actuellement occupées par des conseillers en beauté chez Mary Kay. Il y avait un choix entre les 11 fonctions, qui existent dans une échelle de carrière chez Mary Kay – ces positions sont décrits dans la caractéristique de la société. La catégorie la plus représentée est la fonction d'un conseiller en soins de beauté indépendant, qui est la plus bas des fonctions et en même temps, c'est une position initiale. Plus que la moitié des réponses entrent dans cette catégorie, ou plus précisément 58,5% des sondés. Les autres positions ont déjà nettement moins de représentants. La deuxième fonction la plus représentée est « Team Leader », qui est la quatrième fonction dans une échelle de carrière. Pour cette fonction, le conseiller doit déjà avoir une équipe au minimum de 5 conseillers en beauté. 6 sur 53, soit 11,3% des sondés, entrent dans cette catégorie. Comme nous pouvons le voyer dans le graphique, plus le poste est élevé, moins il est représenté.

Cette question s'appuie bien sur les résultats des questions des questions précédentes. Comme nous observons la plus grande représentation d'une catégorie plus jeune de femmes qui, en même temps, travaillent dans la société pendant une courte période, donc la plus grande représentation sera une fonction ou la carrière chez Mary Kay commence.

Seulement 4 des 31 femmes, qui occupent la fonction initiale étaient des femmes actives dans cette société depuis longtemps. Plus précisément, trois conseillères en beauté sont ici depuis 5 – 10 ans et seulement une conseillère est ici depuis environ 10 – 20 ans et occupent toujours la fonction initiale d'échelle de carrière. Toutes les autres femmes, qui occupent cette position y exercent leur travail pour une courte période, le plus souvent moins d'un an.

5. Quel est votre niveau d'études ?

Graphe n°5 - Quel est votre niveau d'études ?



Avec cette question, nous examinons le niveau d'études des conseillères individuelles. Pour cette question, les sondés avaient le choix entre quatre options : primaire, secondaire, certificat d'aptitude professionnelle et universitaire. Plus de la moitié des sondés obtiennent un diplôme d'études secondaires. Ce groupe compte exactement 31 sondés, soit 58,50 %. Plus d'un tiers des sondés font des études de l'enseignement supérieur. Si nous l'exprimons à nouveau en chiffres complets, 20 sondés sur 53, soit 37,70% d'entre eux ont un diplôme universitaire. Une seule réponse relève alors d'une éducation de base et d'un certificat d'enseignement professionnel.

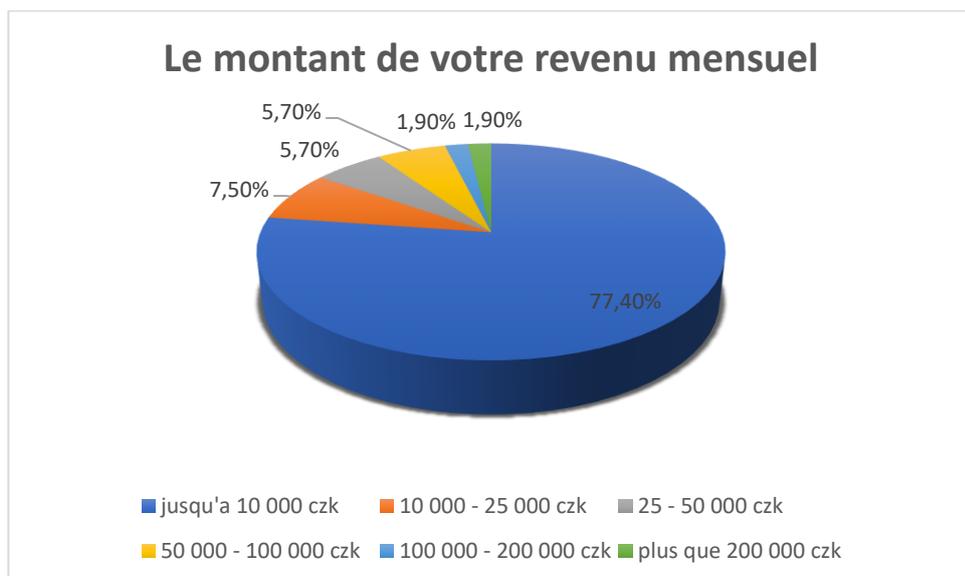
A première vue, il peut sembler faux que le secteur des cosmétiques ne se caractérise pas par une grande érudition. En général, il n'est pas nécessaire d'avoir un diplôme universitaire pour de tels emplois. Nous pouvons donc automatiquement supposer que les affaires avec Mary Kay ne seront pas différentes. Mais ce qui est très positif et surprenant, c'est que la plupart des sondés obtient les études supérieures que seulement les études primaires ou

le certificat d'aptitude professionnelle. Les études universitaires sont également représentées abondamment.

Selon les résultats précédents, nous pouvons dire que, étant donné que la majorité des sondés appartiennent à la catégorie de 21 à 30 ans, nous pouvons nous attendre à ce qu'ils fassent des études supérieures. De nos jours, presque tous les jeunes vont à l'université, et le diplôme devient lentement nécessaire. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné, cette activité d'entreprise est utilisée par un grand nombre d'étudiants ou de diplômés qui tentent d'entrer sur le marché du travail et cherchent un revenu accessoire adéquat. C'est pourquoi nous avons ici un plus grand niveau d'enseignement supérieur.

6. Quel est le montant de votre revenu mensuel, qui est le résultat de votre activité dans le cadre de Mary Kay ?

Graphique n°6 - Quel est le montant de votre revenu ?



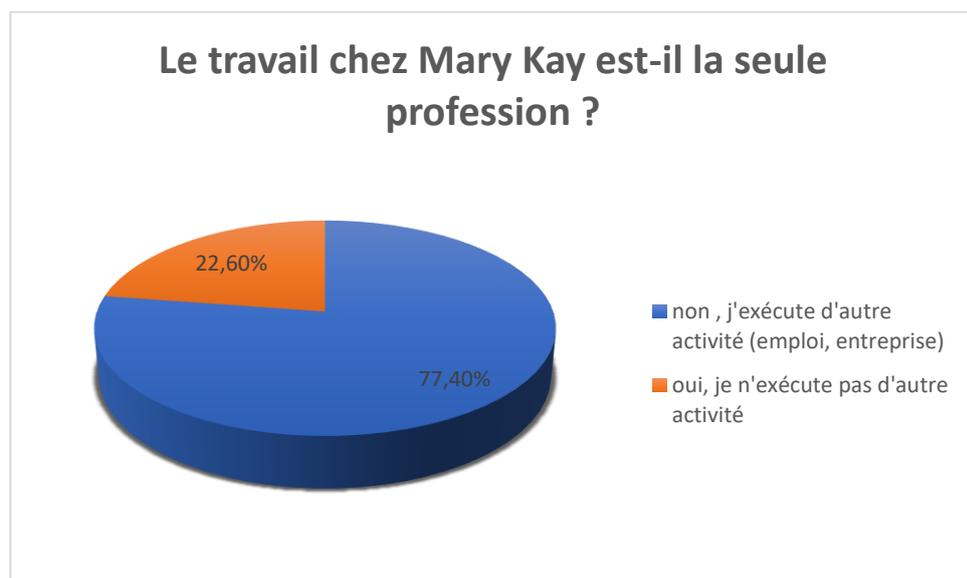
Comme le montre également le graphique, la plupart des sondés ont indiqué que le montant de leur revenu mensuel provenant de leur activité d'entreprise à Mary Kay est d'environ 10 000 couronnes tchèques. Ce groupe comprend 41 sondés sur 53, soit 77,40 % de tous les sondés. Chacune des autres réponses montre déjà une forte baisse du nombre de sondés, mais la deuxième réponse la plus courante est un revenu environ 10 000 à 25 000 couronnes tchèques. Plus précisément, 4 sondés sur 53 obtiennent ce revenu. Par la suite, 3 ont un revenu d'environ 25 000 à 50 000 couronnes tchèques, 3 personnes d'environ 50 000 à 100 000 couronnes tchèques, un de 100 000 à 200 000 couronnes tchèques et un de plus de 200 000 couronnes tchèques.

Ces résultats confirment le fait que la majorité de nos sondés sont dans une position initiale caractérisée par de faibles rendements et des primes, plus ils ne travaillent pas très longtemps ici. Comme nous pouvons le constater, les revenus des premiers temps de cette activité d'entreprise ne sont pas très grands, mais chaque activité entrepreneuriale est un peu difficile au début. Les gains plus élevés sont moins représentés ici, car ils sont obtenus à des positions de niveau supérieur qui, comme nous le savons déjà d'après les questions précédentes, ne sont pas vraiment présentées ici.

Nous pouvons noter que même si l'on enregistre des gains d'environ 10 000 couronnes tchèques à la position initiale, chaque fois quand on avance pour une position plus haute, les revenus obtenus augmentent sensiblement. Par exemple, en tant que la position de futur directeur des ventes (cinquième position dans l'échelle des carrières) les revenus provenant d'activités d'entreprise s'élèvent à 25 000 à 50 000 couronnes tchèques. Seul le poste ci-dessus, directeur des ventes, représente des revenus de 50 000 à 100 000 couronnes tchèques. D'après les résultats du questionnaire, nous avons constaté que trois des quatre directeurs des ventes qui ont répondu au questionnaire obtenaient réellement de telles revenus. 100 000 à 200 000 couronnes tchèques sont ensuite obtenus par un conseiller en beauté sur le poste de Future Executive Senior Sales Director, et les revenus les plus élevés sont obtenus à la première place – National Sales Director.

7. Le travail chez Mary Kay est-il la seule profession que vous exécutez ?

Graphe n°7 - Le travail chez Mary Kay est-il la seule profession ?

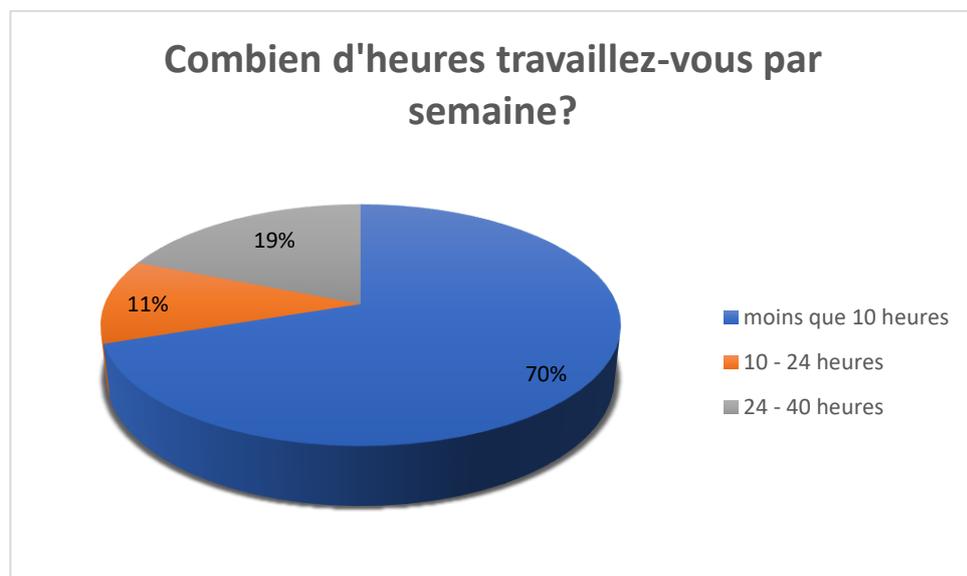


Comme nous l'avons dit dans des questions précédentes, beaucoup de conseillers en beauté exécutent l'activité d'entreprise avec Mary Kay pendant leurs études, mais aussi pendant un autre travail. Parce que le travail chez Mary Kay ne prend pas autant de temps, comme nous l'apprendrons dans la question suivante, il est possible d'exécuter une activité dans un autre emploi, par exemple. À cet égard, nous voulions savoir combien de conseillers en beauté Mary Kay sont déjà pleinement engagés et combien d'entre eux, en revanche, exercent encore cette activité avec un autre emploi ou activité d'entreprise. Grâce aux résultats de notre enquête, nous constatons que plus des trois quarts des sondés exerce cette activité avec Mary Kay comme activité de travail supplémentaire, en revanche, un peu moins d'un quart d'entre des sondés travaillent pleinement dans le cadre de Mary Kay. Concrètement 41 des 53 sondés travaillent ou font des affaires ailleurs, et 12 des 53 sondés travaillent seulement dans le cadre de Mary Kay.

Si nous relient les résultats de cette question à ceux des précédentes, nous concluons qu'un pourcentage aussi élevé de conseillères travaillent en parallèle ailleurs, puisque la très grande majorité commence à peine à travailler chez Mary Kay, en même temps que la grande majorité se trouve dans une position initiale qui, comme nous l'avons déjà dit, n'est pas caractérisée par des revenus très élevés. Pour ces raisons, la plupart des sondés ont aussi d'autres emplois. Mais si nous regardons plus haut dans la hiérarchie, tous ceux qui occupent le poste de futur directeur des ventes n'exercent plus d'autres activités.

8. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

Graphe n°8 - Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

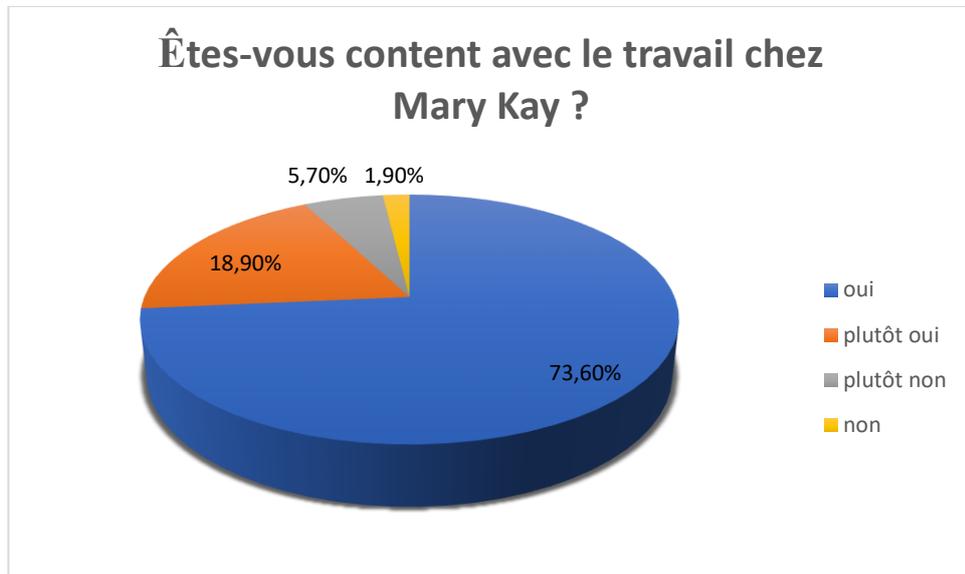


L'activité entrepreneurial dans le cadre de Mary Kay est si variée que chaque conseillère en beauté peut prendre ses propres décisions quant à sa façon de faire. Il n'y a nulle part donné le nombre d'heures qu'une conseillère doit travailler. Elle lui appartient donc entièrement de déterminer le système qu'elle choisit, afin qu'il soit profitable et efficace pour elle. Cette question nous a aidé à examiner la structure du travail tout en révélant combien d'heures chacun des sondés passe à travailler dans le cadre de Mary Kay. Comme on peut déjà le voir sur le graphique, près des trois quarts des sondés travaillent moins que 10 heures par semaine. C'est-à-dire que 37 des 53 conseillères travaillent environ 2 heures par jour pendant les journées ouvrables. Ensuite, 6 conseillères travaillent déjà 10 à 24 heures par semaine et 10 conseillères 24 à 40 heures par semaine. Travailler avec Mary Kay ne prend pas beaucoup de temps et permet donc même à ceux qui travaillent le plus, selon les résultats du questionnaire, de travailler au maximum 8 heures par jour pendant les jours ouvrables. Aucun des sondés n'a pas indiqué avoir travaillé plus de 40 heures.

D'après les résultats précédents, nous pouvons conclure que moins de 10 heures par semaine sont travaillées par des conseillères en cosmétique, qui effectuent un travail supplémentaire, occupent un poste initial et sont dans l'entreprise pendant une courte période, le plus souvent dans un délai d'un an. Successivement, de 10 à 24 heures par semaine sont travaillées par ceux qui ont encore aussi d'autres activités professionnelles, mais dans le cadre de Mary Kay sont dans une position plus élevée que la position initiale, principalement c'est la position de Future Sales Director, et réalisent des bénéfices pour la plupart autour de 25 000 couronnes tchèques. 24 à 40 heures par semaine travaillent les conseillères en beauté, qui occupent les mêmes postes que dans le cas précédent, mais il est intéressant de noter que 3 sondés sur 10 gagnent moins que ceux qui travaillent moins d'heures. Mais en général, plus les conseillères travaillent par semaine, plus ils occupent un poste plus élevé, obtiennent les revenus plus élevés et ne font pas d'autres activités professionnelles.

9. Êtes-vous content du travail chez Mary Kay ?

Graphe n°9 - Êtes-vous content du travail chez Mary Kay ?



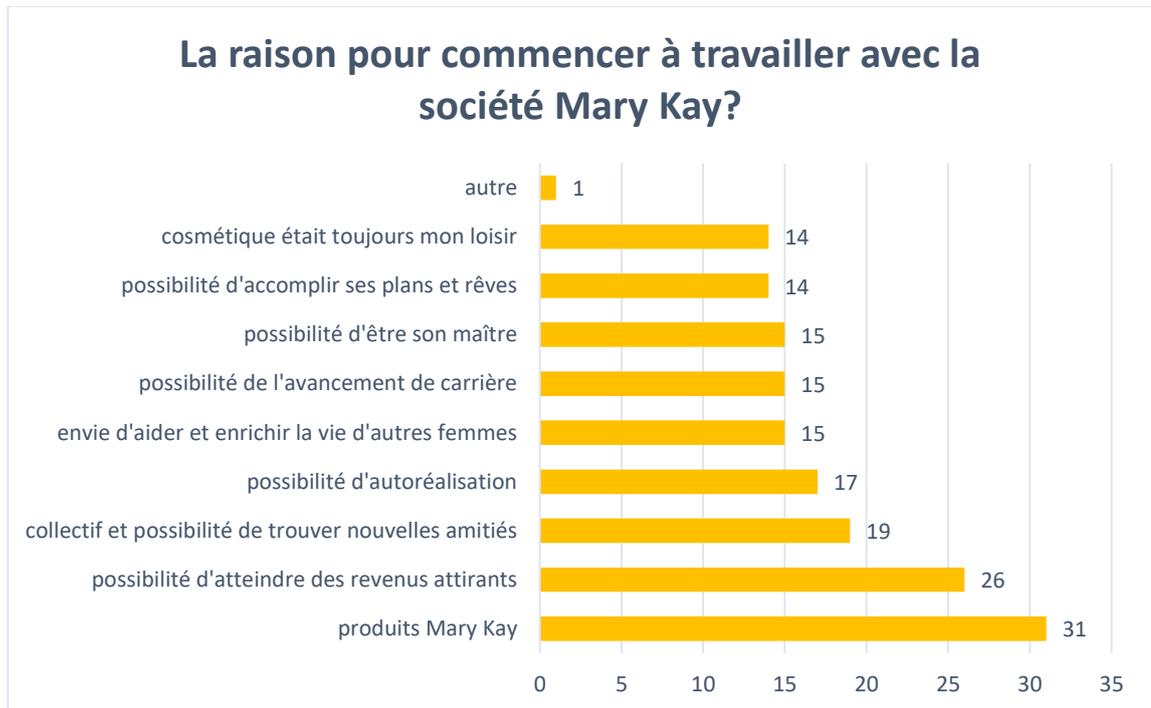
À cette question, les sondés avaient pour le choix quatre réponses : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». Près des trois quarts de tous les sondés se sont montrés très satisfaits du travail chez Mary Kay. Ainsi, 39 des 53 sondés sont satisfaits du travail de Mary Kay. Par la suite, 10 sondés ont répondu à la question par l'option « plutôt oui ». Même l'option négative a été adoptée par quelques sondés, mais ces chiffres sont presque infimes. Seulement trois sondés ont répondu qu'ils étaient plutôt insatisfaits et un seul a répondu par un « non ».

Les conseillers, qui sont au niveau le plus bas de l'échelle de carrière et dont le revenu tiré de l'activité d'entreprise dans le cadre de Mary Kay est inférieur à 10 000 couronnes tchèques, ont fait l'objet d'une évaluation négative. Pour cette raison, nous pouvons croire que ces sondés ne sont pas satisfaits de travailler dans le cadre de Mary Kay parce qu'ils ne sont pas suffisamment motivés à la fois par le revenu et par l'avancement professionnel. Une sondée, qui a répondu par un non à cette question, a dit qu'elle n'utilisait que les produits Mary Kay pour elle-même et pour sa famille et qu'elle ne voulait pas être conseillère en beauté. Elle a ajouté qu'elle avait été forcée et persuadée de s'enregistrer.

Les sondés qui ont répondu à cette question sur l'option « plutôt oui » sont ceux qui atteignent également un revenu inférieur à 10 000 couronnes tchèques, et qui font aussi d'autres emplois ou activité d'entreprise. Au contraire, personne qui occupe une position plus élevée et gagne des revenus plus élevés n'a répondu « plutôt oui ».

10. Quelle était la raison pour commencer à travailler avec la société Mary Kay ?

Graphe n°10 - Quelle était la raison pour commencer à travailler avec la société Mary Kay ?



Les sondés pouvaient choisir une, mais aussi plusieurs raisons qui les ont poussés à choisir la possibilité avec Mary Kay. Les personnes interrogées avaient le choix entre neuf facteurs, auxquels s'ajoute une réponse « autre » où ils pouvaient inscrire n'importe quoi d'autre comme raison. La raison la plus fréquemment mentionnée sont les produits Mary Kay. Les sondés ont opté cette raison 31 fois. Un autre facteur important est la possibilité d'obtenir des revenus tentants. Cette option a été choisie 26 fois. Par la suite, 19 fois l'option de trouver de nouvelles amitiés et bon collectif et 17 fois l'option d'autoréalisation ont été choisies.

Mary Kay est une entreprise de cosmétiques qui offre des produits de haute qualité. Tous les produits peuvent être testés à l'avance par le client, et s'ils fonctionnent réellement et s'ils lui conviennent c'est une raison commune pour s'enregistrer. Les prix des produits sont toujours réduits pour les conseillères en beauté, ce qui est très attrayant.

La deuxième raison la plus courante était la possibilité d'obtenir des revenus tentants. Il semble que ces revenus ne peuvent pas être obtenus par beaucoup de conseillères enregistrées. Toutefois, dans des circonstances bien établies, la plupart des conseillères en beauté travaillent moins de 10 heures par semaine et leur revenu peut toujours atteindre 10 000 couronnes tchèques. Donc, si nous comparons leur temps investi à un revenu plus petit, c'est encore très tentant. De plus, comme nous l'avons trouvé par l'enquête sur le questionnaire, avec

l'avancement dans une échelle de carrière, les revenus sont multipliés et même parmi les 53 personnes il y avait ceux, qui ont obtenu des revenus vraiment tentants et motivants.

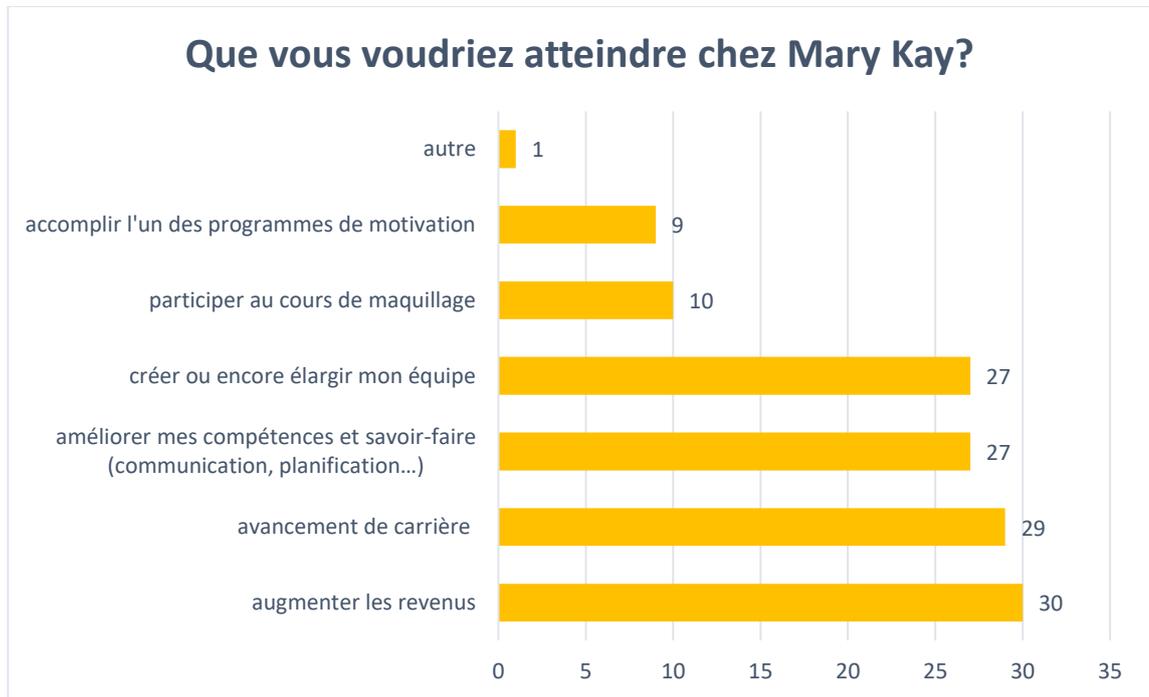
11. Quel est votre plus grand succès accompli à ce jour dans le cadre de Mary Kay ?

Cette question a été laissée ouverte aux sondés, car chacun perçoit quelque chose de différent comme un succès. Le but de cette question n'était pas seulement de savoir quelles étaient les succès professionnels, mais aussi personnels. La réponse la plus courante à la question étaient les diverses réalisations professionnelles, qui se caractérisent principalement par la réalisation d'un des programmes de motivation. Le succès le plus souvent mentionné est l'obtention d'une broche sous forme d'une étoile pour une production réalisée - ce programme de motivation est décrit dans les caractéristiques de la société Mary Kay. Cette reconnaissance prestigieuse, qui s'appelle « *hvězdné ocenění* » a été mentionné 14 fois au total. Le succès en rouge est cité comme la deuxième réalisation la plus courante. Ce succès est lié avec l'acquisition d'une veste rouge et de l'élargissement d'équipe pour y inclure au moins cinq conseillères en beauté. La fonction à laquelle la conseillère s'avance s'appelle Team Leader et, dans ce cas, la conseillère peut attendre des commissions tentantes des ventes d'équipe. Ce succès s'est produit 8 fois. La dernière des succès professionnels les plus courantes est la vente de produits et les gains immédiats. Cette réponse est apparue cinq fois. Il y a plusieurs réalisations personnelles qui suivent, à la fois pour améliorer certaines compétences ou pour changer positivement le comportement et attitude. La réponse la plus courante ici est que, grâce à Mary Kay, les personnes interrogées sont devenues des femmes confiantes. Un autre succès dans le domaine personnel est la découverte de la féminité et de l'amour personnel. Ces réponses sont apparues trois fois. En général, il y a eu beaucoup de changements personnels et de succès entre les réponses, comme la sérénité, la pensée positive, la sortie de la zone de confort, l'amélioration de la communication, etc.

Ce qui est intéressant au sujet des réponses à cette question, c'est que les sondés qui sont dans l'entreprise de Mary Kay depuis longtemps occupent un poste supérieur, obtiennent des revenus plus élevés, classent entre les plus grands succès ceux qui sont professionnels. Étant donné que les sondés qui n'obtiennent pas de tels revenus, sont à Mary Kay pour une période plus courte, ils ont une fonction plus basse, ils mentionnent comme la plus grande réalisation les succès personnels, qui sont souvent plus importantes que les réalisations professionnelles.

12. Que vous voudriez atteindre dans un proche avenir chez Mary Kay ?

Graphique n°11- Que voudriez-vous atteindre dans un proche avenir chez Mary Kay ?

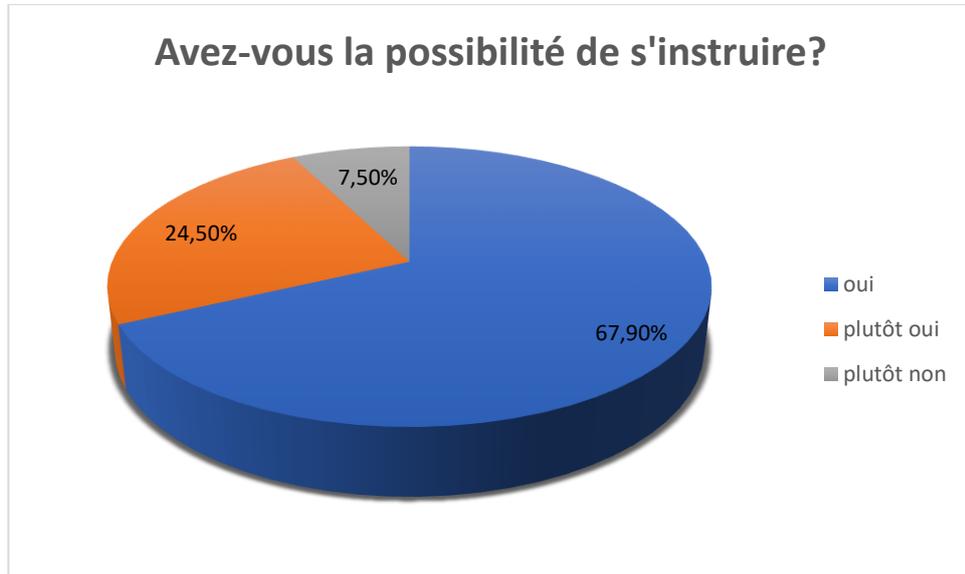


Sur cette question, les sondés avaient le choix entre plusieurs objectifs qu'ils pourraient souhaiter atteindre dans un proche avenir. Les sondés pouvaient choisir une ou plusieurs réponses. L'objectif le plus courant pour la plupart des sondés était d'augmenter les revenus. Cette cible a été choisie 30 fois. Elle est immédiatement suivie d'un avancement dans l'échelle de carrière, qui a été choisi 29 fois. Deux voix de moins seulement ont des objectifs : perfectionner les capacités et les compétences (communications, planification) et créer ou élargir l'équipe.

Si nous prenons également en compte les résultats des questions précédentes lors de l'évaluation de ces résultats, nous pouvons conclure que les sondés qui occupent des fonctions moins élevées, ont des revenus environs 10 000 couronnes tchèques, travaillent moins de 10 heures par semaine, ont choisi presque tous ces objectifs dans la plupart des cas. Nous pouvons en conclure qu'ils ont une grande motivation et un grand désir de réussir et dans le meilleur des cas réussir dans tous les domaines. Par contre, les sondés qui gagnent des revenus plus élevés et qui occupent des postes comme celui de directeur des ventes et encore plus haut, n'ont choisi qu'un maximum de deux des objectifs. Nous pouvons en conclure qu'ils ont déjà atteint certains objectifs et ne peuvent donc se concentrer que sur certains d'entre eux qui sont les plus importants pour eux.

13. Avez-vous la possibilité de s'instruire ?

Grappe n°12 - Avez-vous la possibilité de s'instruire ?



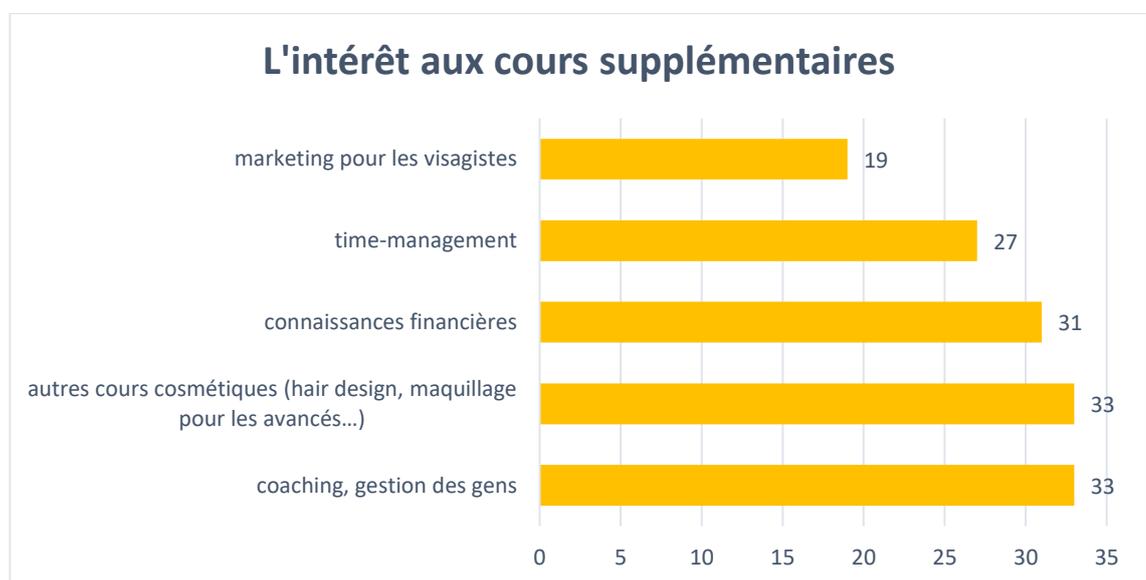
La question vise à déterminer la situation concernant la formation et le perfectionnement des travailleurs dans le cadre de Mary Kay. Les sondés avaient le choix entre quatre options : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». Près des trois quarts des sondés - 67,90 % ont répondu à cette question avec l'option « oui », ils pensent d'avoir la possibilité de s'instruire et de s'améliorer dans le cadre de Mary Kay. Un quart des sondés - 24,50% ont répondu par un « plutôt oui » et seulement 7,5 % ont choisi l'option « plutôt non ».

Après l'enregistrement chez Mary Kay, le nouveau conseiller en beauté a l'occasion de passer quatre cours pour les nouveaux arrivants. Chacun des cours dure deux heures et demie et est consacré à un domaine tout à fait différent : l'information générale sur l'entreprise et son fonctionnement, l'organisation de réunions et de communications avec les clients, l'utilisation de produits et leur combinaison, et enfin la gestion financière. Par la suite, il est possible de suivre un cours de maquillage unique pour les conseillers en beauté, et d'autres formations ou cours ne sont déjà dispensés que dans le cadre de consultations individuelles ou de réunions régulières tous les mois ou tous les trois mois, mais il n'est pas possible de choisir les thèmes des cours de formation, les sujets sont toujours donnés. Certains cours de formation sur des thèmes plus intéressants sont préparés sous forme de vidéos en ligne sur le portail, qui est accessible pour tous les conseillers en beauté, mais leur réalisation n'est pas très attrayante, les vidéos sont longues et monotones. Il est possible que, même pour ces raisons, et en l'absence d'autres formations, certains sondés avaient des évaluations négatives ou leur réponse était « plutôt oui ».

Les sondés qui sont dans l'entreprise depuis moins de temps et qui obtiennent moins de revenus ont eu recours à des évaluations négatives. Tous les sondés qui sont plus haut dans l'échelle de carrière en tant que directeur des ventes ont répondu « oui » à cette question. Une formation supplémentaire (principalement en ligne) est offerte aux conseillères en beauté qui occupent des postes supérieurs (directeur des ventes et supérieur), mais elle n'est pas offerte aux conseillères occupant des fonctions plus basses.

14. Seriez-vous intéressés par certains des cours cités ci-dessous ?

Graphique n°13 - Seriez-vous intéressés par certains des cours cités ci-dessous ?



Les sondés avaient le choix entre plusieurs propositions précises de cours supplémentaires qui pourraient être offerts par Mary Kay. Ils pouvaient choisir une ou plusieurs des options énumérées pour cette question. Le cours supplémentaire le plus souvent choisi était coaching et la gestion des gens. Ce cours a été choisi 33 fois. Parallèlement, d'autres cours de beauté (coiffure, maquillage pour les avancés...) se situent au même niveau, ils ont également été élus 33 fois. Ces cours ont-ils été suivis d'un cours de connaissance financière qui a été choisi 31 fois. Ensuite, c'est suivi d'un cours de time-management qui a été choisi 27 fois. Le moins intéressant était un cours de marketing pour les visagistes.

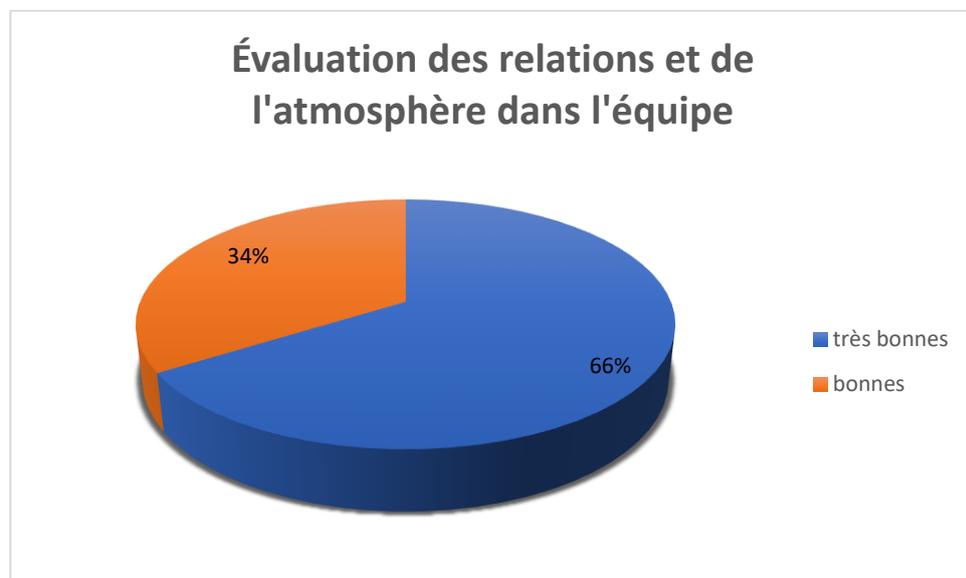
Cette question est étroitement liée à la précédente. La majorité des sondés à la question précédente étaient entièrement satisfaits de la possibilité d'être instruits sous Mary Kay, cependant, il y avait des réponses qui suggèrent clairement que le système de formation existant pourrait être amélioré et complété par certains éléments. Ainsi, bien que la majorité des

sondés à la question précédente étaient satisfaits de la possibilité de s'instruire actuelle, tous les sondés ont montré l'intérêt pour ajouter l'un de ces cours supplémentaires dans le système. La plupart des sondés ont tout de suite opté pour au moins trois cours supplémentaires différents qui les intéresseraient dans le cadre de travail chez Mary Kay.

Ce sont surtout de nouvelles conseillères en beauté ayant un poste et un revenu moins élevés, des conseillères qui luttent encore avec tout le système de travail chez Mary Kay, qui s'intéressent beaucoup à ces cours supplémentaires, car ce sont eux qui ont besoin d'aide pour s'avancer. Toutefois, les conseillères sur des positions plus hautes ont un bon départ en raison de leur expérience dans certains domaines et ont également manifesté de l'intérêt pour certains des cours complémentaires. Il devrait donc y avoir une certaine amélioration dans ce domaine sous la forme d'un élargissement de l'offre de cours organisée par Mary Kay. Avec la bonne formation des conseillères en beauté, elles n'auront pas autant de difficultés à gérer l'entreprise qu'elles n'en ont jusqu'à maintenant.

15. Comment évaluez-vous les relations et l'atmosphère entre d'autres consultantes de beautés dans l'équipe ?

Grappe n°14 - Comment évaluez-vous les relations et l'atmosphère dans l'équipe ?



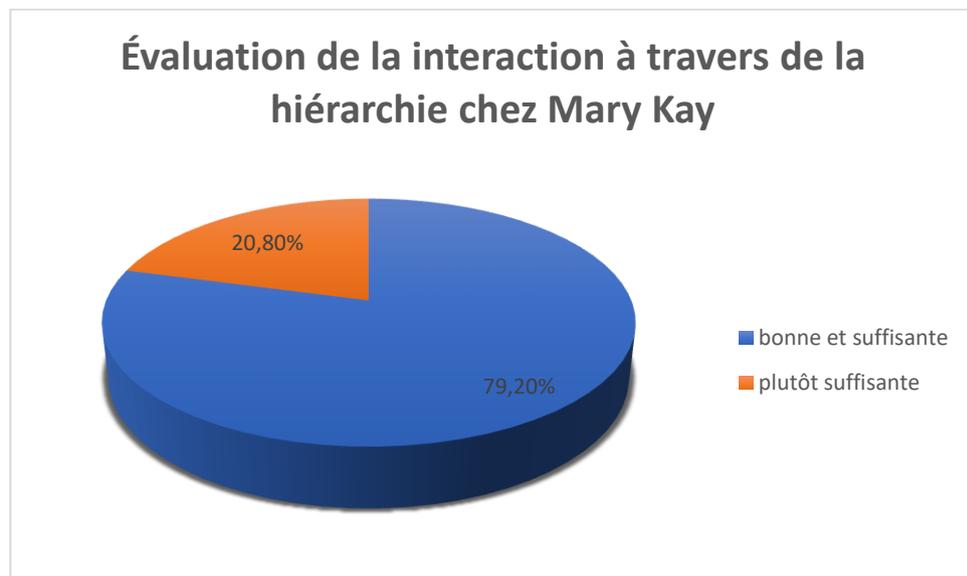
Les sondés avaient le choix entre quatre options sur cette question : « très bonnes », « bonnes », « plutôt mauvaises » et « mauvaises ». La question consiste à savoir comment la conseillère en beauté se sentait en compagnie de ses collègues, à quoi ressemblait l'atmosphère et les relations entre les autres. La réponse la plus fréquemment choisie était « très bonnes », qui a été choisie par 35 des 53 sondés. Ensuite une réponse, qui a été sélectionnée fréquemment

était « bonnes », qui a été choisie par les 18 autres sondés. Aucun des sondés ne s'est joint à la réponse négative.

L'entreprise de Mary Kay tient à bon comportement et a une approche amicale. Ils suivent le slogan « *Traitez les autres comme vous voudriez être traité* ». La création même de cette entreprise visait à aider les femmes et, dans cet esprit, les conseillères en cosmétiques essaient de continuer. Aider les autres femmes à grandir et à progresser. Même pour ces raisons, nous pouvons conclure que lorsqu'il s'agit de relations et de communication entre d'autres conseillers en beauté, tout est comme il devrait l'être.

16. Comment évaluez-vous l'interaction/communication à travers de la hiérarchie dans la société Mary Kay ?

Graph n°15 - Comment évaluez-vous l'interaction/communication à travers de la hiérarchie dans la société Mary Kay ?



Les répondants avaient de nouveau le choix entre quatre options : « bonne et suffisante », « plutôt suffisante », « mauvaise et insuffisante » et « plutôt insuffisante ». Cette question est étroitement liée à la question précédente. Dans cette question nous obtenons de l'information sur la communication concrètement entre les différentes fonctions. Plus des trois quarts des sondés, exactement 42 des 53 personnes estiment que l'interaction entre les postes est bonne et suffisante. Les 11 autres sondés ont jugé cette communication plutôt suffisante. Encore une fois, aucun des sondés n'est allé vers une réponse négative.

Un grand nombre d'entreprises a mis en place un système dans le cadre de l'organisation de manière que les cadres, comme les gestionnaires, ne communiquent pas avec leurs subordonnés directs, et certainement pas avec des subordonnés qui occupent d'un poste

encore plus bas. L'information est transmise par un intermédiaire, mais pas directement. Mary Kay, par contre, tente à nouveau d'établir un système très différent. Malgré la taille de certaines équipes, qui sont déjà composées de plusieurs centaines de conseillères, il existe une atmosphère très amicale et une égalité totale entre les fonctions. Pas de vouvoiement ni de mauvaise volonté de répondre à une question, même si tout une nouvelle conseillère parlait de celle qui figure en tête de la hiérarchie.

17. Les programmes de motivation actuels, sont-ils motivants ?

Grappe n°16 - Les programmes de motivation actuels, sont-ils motivants ?



La question est axée sur l'efficacité des programmes de motivation, qui devraient être « un moteur » important pour les conseillères en beauté. Les sondés ont choisi de quatre réponses : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». 40 personnes sur 53, soit les trois quarts d'entre eux ont répondu « oui » à cette question. Pour eux, les programmes de motivation sont un outil absolument motivant. Dix personnes sur 53 - 18,90 % ont répondu par un « plutôt oui ». Seulement 2 ont répondu avec un « plutôt non » et 1 avec un « non ».

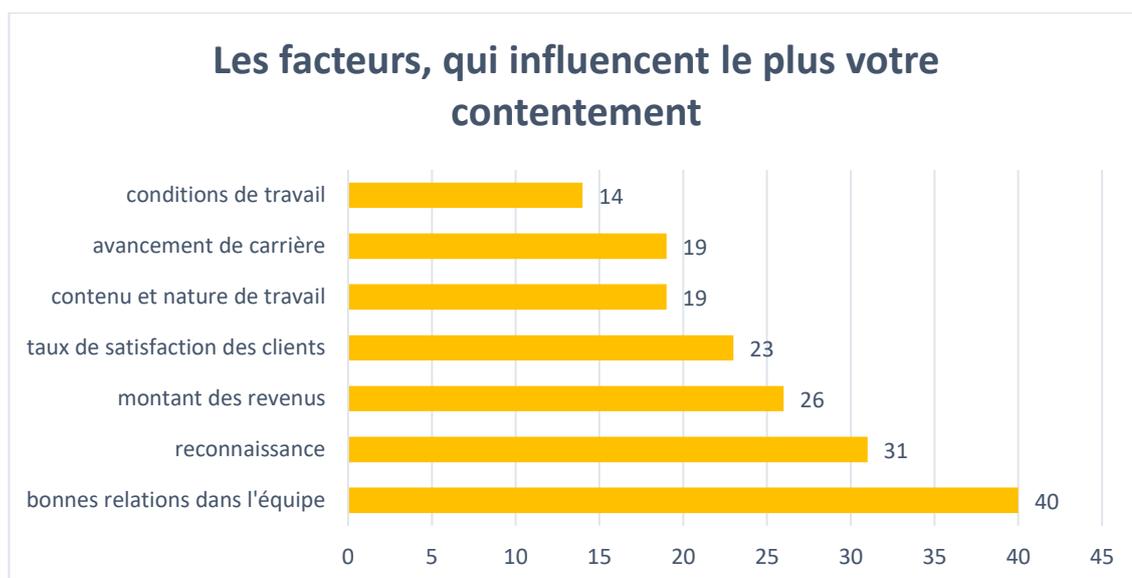
Les programmes de motivation sont un outil nécessaire pour motiver les travailleurs à améliorer leur rendement. Mary Kay a plusieurs programmes de motivation qui sont partagés pour les nouvelles conseillères en beauté, jusqu'à ceux qui sont déjà élevés dans l'échelle de carrière. Pour la réalisation de ces programmes de motivation, la société promet des récompenses très tentantes, le plus souvent sous forme de bijoux, d'accessoires, de produits, etc. Il y a une concurrence naturelle entre les conseillères qui n'est que bénéfique. Mais tout le monde ne trouve pas ces programmes de motivation vraiment motivants. Pour certaines conseillères, cela ne peut que signifier beaucoup de pression et de stress.

D'après les résultats obtenus sur cette question, nous pouvons évaluer que davantage de réponses négatives ont été favorisées par les conseillères qui ne sont pas satisfaites dans plusieurs domaines et perdent donc leur motivation. Dans ce cas, nous pouvons dire qu'ils ne trouvent pas les programmes de motivation intéressants, puisqu'ils n'ont encore rien fait pour accomplir l'un de ces programmes. En plus elles n'ont plus l'intention d'investir trop d'énergie dans l'entreprise Mary Kay, et ne savent pas s'elles resteront chez Mary Kay pour le futur.

En général, les conseillères qui participent plus aux programmes de motivation sont ceux qui réussissent à relever certains défis et qui gagnent ainsi leurs récompenses. Cela les convaincra de faire plus de travail. Les conseillères qui échouent à long terme perdent lentement leur motivation.

18. Choisissez 3 de ces facteurs, qui influencent le plus votre contentement.

Graphique n°17 - Facteurs, qui influencent le plus votre contentement.

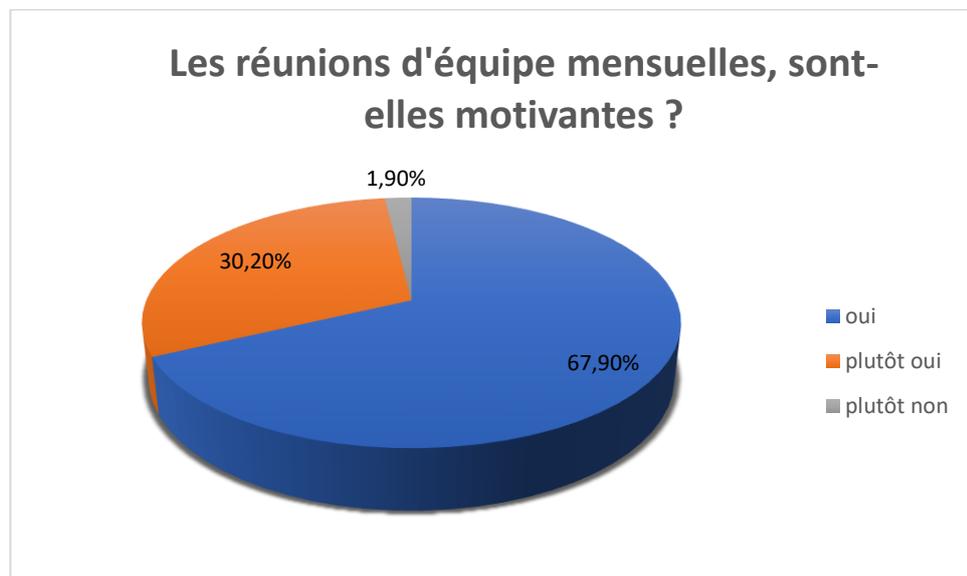


Sur cette question chaque sondé a choisi les trois facteurs qui influent le plus sur sa satisfaction au travail. Les sondés avaient 7 facteurs différents à choisir. Les bonnes relations dans le collectif est le facteur qui influe le plus sur la satisfaction au travail et qui incite ensuite les travailleurs à augmenter leur rendement de travail. Les sondés ont choisi ce facteur 40 fois. Un autre facteur important est la reconnaissance, qui a été choisie 31 fois. Ensuite, c'est le montant des revenus, qui a été choisi 26 fois. Et le dernier des principaux facteurs est le taux de satisfaction des clients.

La satisfaction au travail est l'un des principaux aspects qui influent sur l'ensemble du rendement et de l'engagement au travail. Chaque personne a des besoins différents et la satisfaction est assurée par différents facteurs. C'est pourquoi les cadres supérieurs ou les gestionnaires doivent toujours d'abord comprendre et apprendre à connaître leurs subordonnés, puis choisir la stratégie appropriée. Comme pour Mary Kay, chaque Sales Director choisit sa stratégie pour son équipe. Elle le motive et conduit à de meilleurs résultats. Mais elle doit d'abord apprendre à connaître les membres de son équipe afin de pouvoir appliquer la bonne stratégie. En évaluant la question sur des facteurs qui influent le plus sur la satisfaction au travail, il peut sembler à première vue que la réponse la plus courante sera précisément le montant des revenus ou la possibilité d'avancement professionnel. Cependant, comme nous pouvons le constater, entre les premiers facteurs, nous classons les aspects non financiers tels que la reconnaissance ou un bon collectif.

19. Les rencontres d'équipe mensuelles sont-elles motivantes ?

Grappe n°18 - Les rencontres d'équipe mensuelles sont-elles motivantes ?



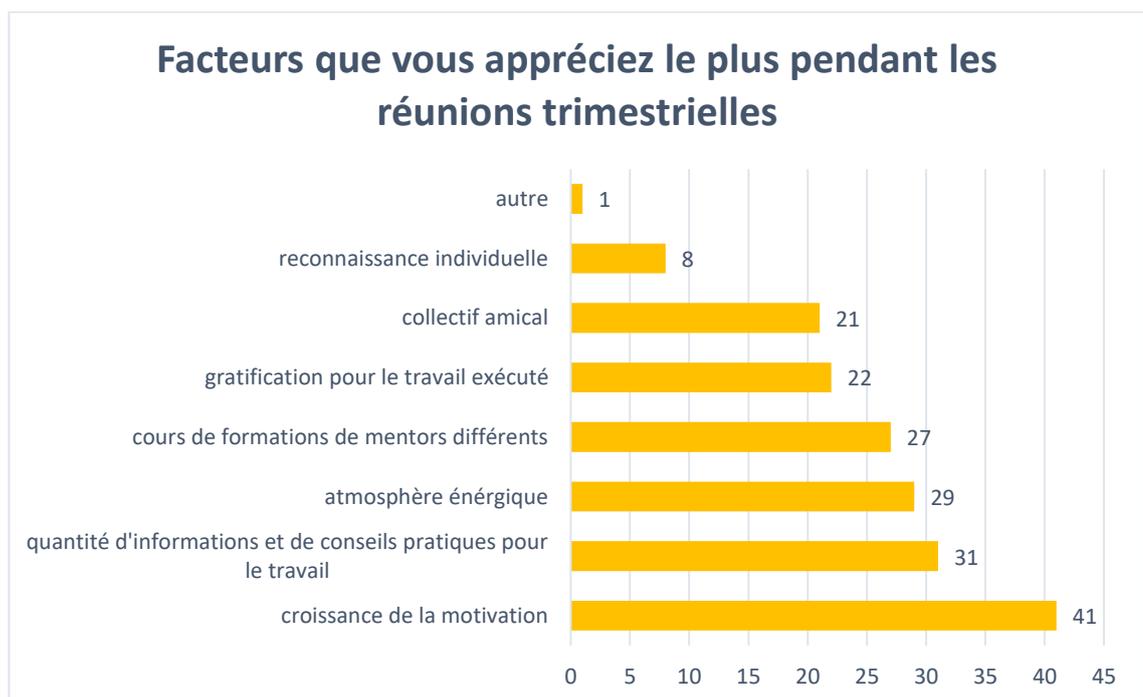
Pour cette question les sondés avaient également le choix entre quatre options : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». La question gère l'efficacité des réunions mensuelles régulières de l'équipe. Près des trois quarts de tous les sondés, exactement 36 des 53 personnes ont répondu oui à cette question. Les réunions d'équipe sont, pour la plupart, efficaces et motivantes. Ensuite, 16 personnes sur 53 ont répondu à cette question plutôt oui, et seulement une conseillère en beauté a répondu plutôt non.

Chaque entreprise organise des conférences ou des réunions d'équipe pour définir des objectifs avec ses employés, discuter de propositions pour atteindre ces objectifs, ajouter une dose de motivation à ses employés ou résoudre certains problèmes. Ce n'est pas différent pour Mary Kay. Puisque Mary Kay fonctionne selon le principe d'un réseau de conseillers en soins de beauté indépendants, qui gèrent leur propre activité d'entreprise, il ne faut pas oublier que chaque conseiller en beauté appartient dans une équipe. Les réunions d'équipe servent non seulement à établir un plan pour le mois prochain, à communiquer des informations importantes, mais c'est aussi lié à l'appréciation agréable des meilleurs conseillers au cours du mois passé. Il est donc clair que les réunions d'équipe ne sont pas seulement censées être purement informatives, mais aussi motivantes.

Nos résultats indiquent que les réunions d'équipe pour la plupart des conseillères interrogées sont motivantes et utiles. La conseillère en beauté, qui a répondu par un non, a dit que les réunions d'équipe étaient fatigantes pour elle parce qu'elle avait aussi d'autre emploi, qui est exigeant. En fonction des résultats des questions précédentes et de la conclusion, quelles nous indique que la majorité des conseillères de beauté exercent encore d'autre travail, il serait bon de se demander s'il serait plus efficace d'inclure des réunions d'équipe en ligne auxquelles plus de gens de partout pourraient se joindre.

20. Choisissez 3 de ces facteurs, que vous appréciez le plus en ce qui concerne les réunions trimestrielles régulières – Pink Off.

Graphe n°19 - Facteurs que vous appréciez le plus en ce qui concerne les réunions trimestrielles - Pink Off.



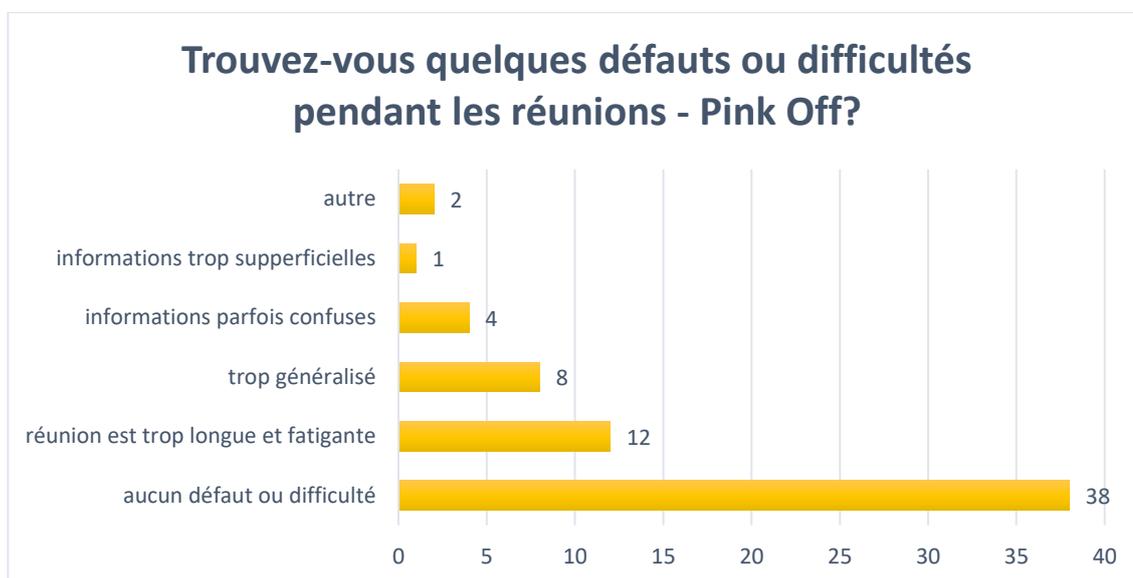
Sur cette question, chaque sondé a choisi les trois aspects les plus importants, qu'ils apprécient le plus lors des réunions régulières, appelées Pink Off. L'aspect le plus important est la croissance de la motivation, qui a été choisie 41 fois. Après la motivation, le deuxième facteur important est la quantité d'informations et de conseils pratiques pour activité d'entreprise. Cette quantité d'informations est assurée chaque fois par de multiples cours sur différents sujets, qui sont présélectionnés en fonction de ce qui est plus actuel. Les autres aspects les plus appréciés lors des réunions de Pink Off et qui sont plus ou moins sur le même niveau sont l'atmosphère énergétique et la formation de différents mentors.

Sauf des réunions mensuelles des équipes, il y a des réunions trimestrielles régulières qui réunissent plusieurs équipes et forment ainsi centaines de personnes. Ces réunions sont toujours pleines d'énergie, de nouvelles idées, de motivation, d'attractions et aussi de récompenses pour les meilleures conseillères au cours du dernier trimestre. Le fait que chaque thème soit formé par un mentor différent n'est qu'un avantage. Chaque mentor est différent et peut apporter quelque chose de nouveau. Chacun peut en avoir pour son argent. Il ne s'agit pas seulement d'une réunion de conseillères en beauté aux positions moins élevées, mais il y a aussi des conseillères qui ont une position de grande estime dans le cadre de Mary Kay.

Tous les aspects qui sont énumérés comme étant les plus appréciés aux réunions Pink Off sont aussi les aspects grâce auxquels ces réunions trimestrielles s'organisent.

21. Trouvez-vous un défaut ou difficulté en ce qui concerne les réunions trimestrielles régulières ?

Graphe n°20 - Trouvez-vous un défaut ou difficulté en ce qui concerne les réunions trimestrielles régulières ?



Cette question s'inspire de la précédente. On a demandé aux sondés s'ils avaient également remarqué un manque ou une difficulté lors des réunions trimestrielles régulières mentionnées dans la question précédente. On a demandé s'il y avait quelque chose qu'ils n'aimaient pas au sujet de ce type de formation. Les sondés avaient le choix entre plusieurs suggestions et pouvaient choisir une ou plusieurs réponses. La majorité des personnes ont déclaré ne pas avoir constaté de défaut ou de difficulté au cours de ces séances de formation. Cependant, même 12 fois, il était déclaré que les rencontres étaient trop longues et fatigantes. Un autre rappel courant est que la formation est trop généralisée et 4 fois était indiqué que les informations reçues lors de ces séances de formation sont parfois très confuses.

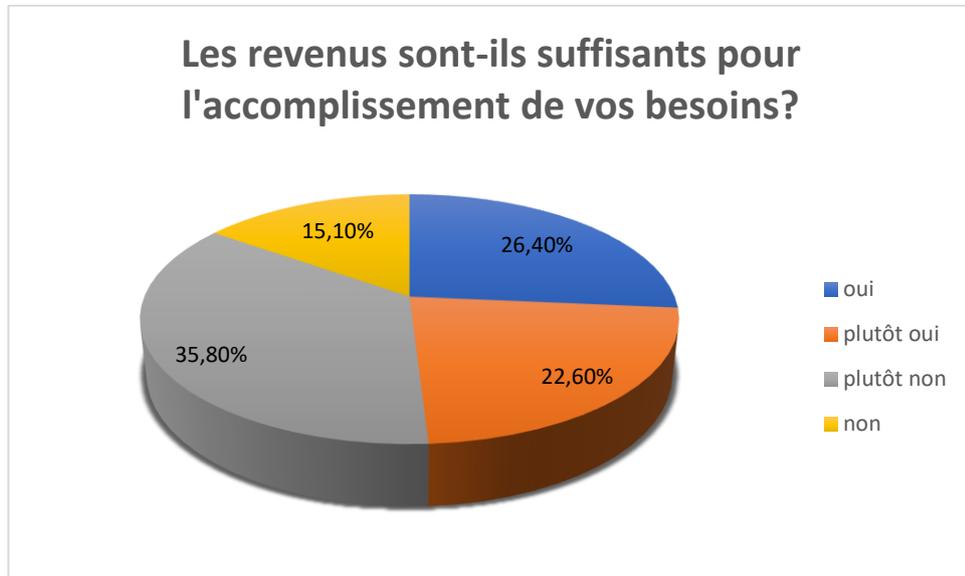
La réunion Pink Off a lieu une journée en fin de semaine, à un endroit concret et la durée de cette réunion est pendant toute la journée. Il semble que cela puisse être très difficile et épuisant pour certains participants. En fonction de la multitude de formation qui se déroulent ici, la durée d'un cours est réduite afin de poursuivre plusieurs choses, ce qui peut à son tour réduire la qualité de l'information fournie. Même pour cette raison, les participants peuvent parfois se sentir perdus et confondus.

Les sondés pouvaient aussi répondre à cette question en utilisant l'option « autre » et puis en énumérant un autre défaut ou un autre problème. Deux conseillères en beauté ont exploité de cette option et elles ont ajouté que cette formation était trop éloignée pour eux et qu'elles ne pouvaient y participer. Comme nous l'avons déjà dit, la formation est organisée à un

endroit concret à chaque fois et s'il y a des conseillères qui viennent d'une autre ville que celle où se trouve Pink Off, cela peut causer des problèmes.

22. Les revenus sont-ils suffisants pour l'accomplissement de vos besoins ?

Graphe n°21 - Les revenus sont-ils suffisants pour l'accomplissement de vos besoins ?



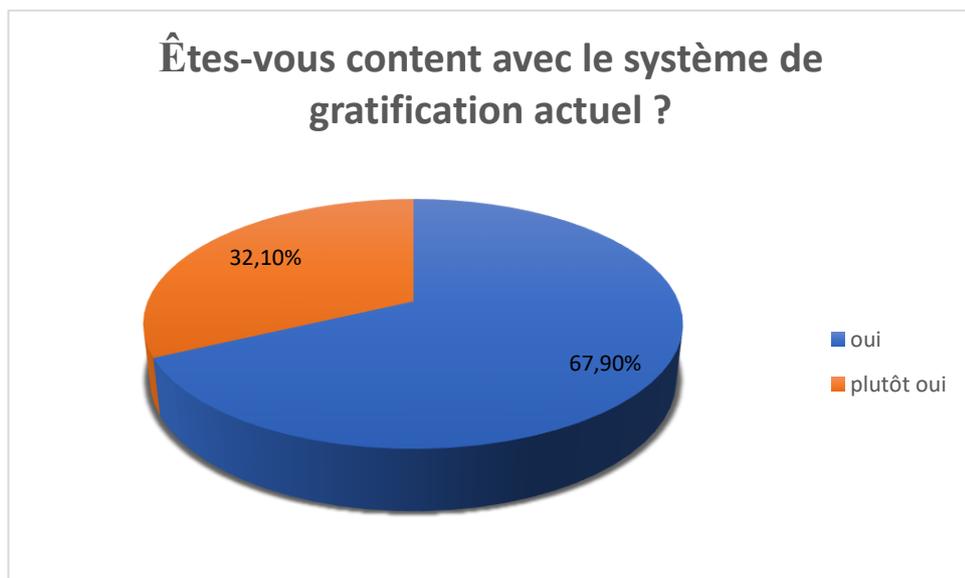
Les répondants pouvaient répondre de nouveau à la question de quatre façons : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». La réponse, qui est la plus représentée est « plutôt non ». Jusqu'à 19 sondés, soit 35,80 %, ont admis que leur revenu découlant de leur activité d'entreprise chez Mary Kay n'était pas suffisant pour satisfaire les besoins. Cette réponse contraste avec celle des 14 autres sondés qui ont répondu à cette question par un vote « oui » confirmant que le revenu est suffisant. Douze autres personnes ont répondu « plutôt oui » et huit ont répondu « non ».

Il existe un contraste considérable entre les réponses à cette question, deux groupes se font face, l'un insistant sur le fait que le revenu découlant de l'activité d'entreprise sous la direction de Mary Kay est absolument suffisant ou plutôt suffisant et l'autre affirme que le revenu n'est absolument pas suffisant ou plutôt insuffisant. Il existe de multiples façons d'expliquer ce fait. Le premier aspect qui influe sur cette situation est le niveau des revenus entre les différentes positions. Comme nous l'avons mentionné dans les questions précédentes, avec chaque fonction, qui est plus élevé dans l'échelle de carrière, les niveaux de revenu se multiplient plusieurs fois. Donc, dans une position initiale où le revenu résultant du travail chez Mary Kay peut être inférieur à 10 000 couronnes tchèques, nous constatons un manque de moyens financiers. Toutefois, pour le poste de Future Sales Director, qui ne compte que quatre postes plus haut et une conseillère en beauté peut y avancer en un mois seulement, les revenus

peuvent déjà atteindre 10 000 à 25 000 couronnes tchèques. Sur la position Sales Director, les revenus augmentent à nouveau, etc. La plupart des personnes interrogées qui ont répondu à cette question « oui » occupent donc des positions à revenu élevé. La deuxième raison pour laquelle les réponses peuvent être si contradictoires est l'attitude des conseillères en beauté à l'égard de leur travail. Il y a des conseillères qui, même s'ils n'obtiennent que des revenus moindres, c'est-à-dire jusqu'à 10 000 couronnes tchèques, répondent que ces revenus sont suffisants pour eux, mais il y a des sondés qui ne sont pas satisfaits de ces revenus. Ce qu'ils ne se rendent pas compte, c'est que, en fonction du temps qu'ils consacrent à cette activité, qui est infime, ils obtiennent des résultats vraiment raisonnables.

23. Êtes-vous content avec le système de gratification actuel ?

Grappe n°22 - Êtes-vous content avec le système de gratification actuel ?

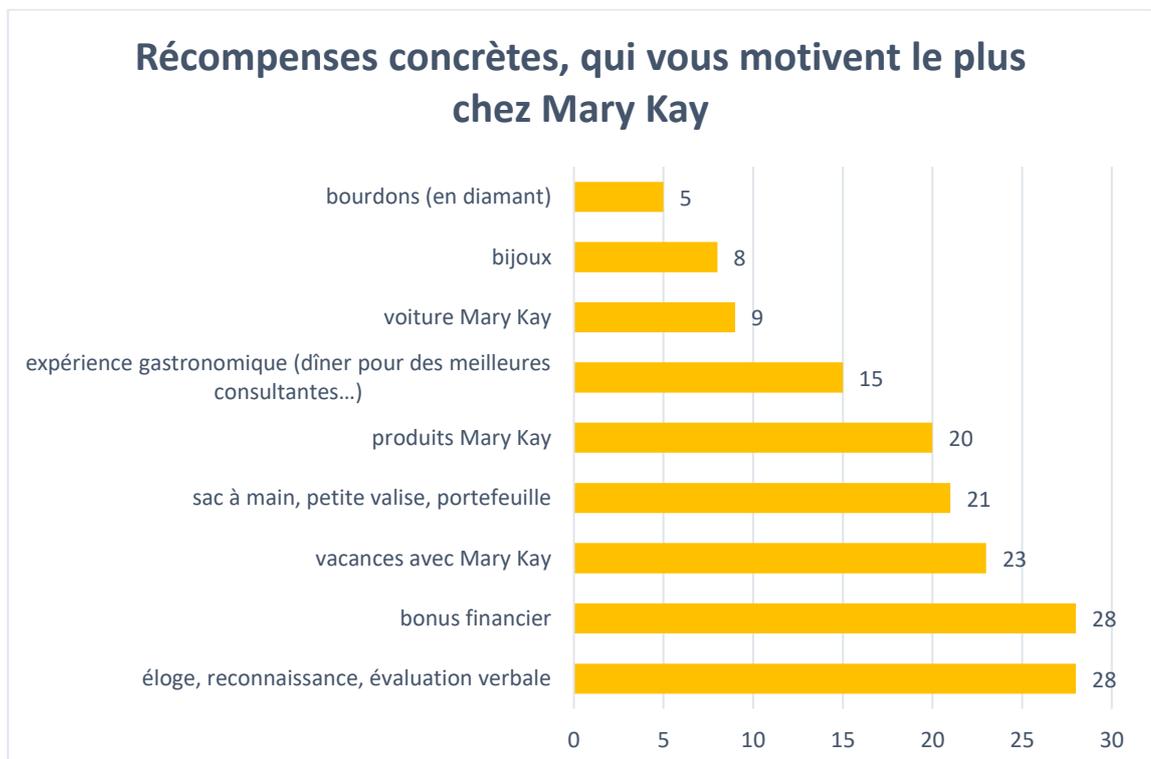


Comme d'habitude, les sondés ont le choix de quatre options pour ce type de question : « oui », « plutôt oui », « plutôt non », « non ». Cette question vise au système de gratification actuel, non pas sur le niveau de revenu, mais sur l'efficacité et la satisfaction à l'égard du système de gratification pour, par exemple, la réalisation certain programme de motivation, etc. Les trois quarts des sondés ont admis qu'ils étaient satisfaits du système actuel de récompenses, et 36 personnes ont donc répondu à cette question par « oui ». Le reste des sondés, alors 17 d'entre eux, ont répondu par « plutôt oui ». Aucun des répondants ne pensait que le système de récompense actuel était insatisfaisant.

Comme nous l'avons mentionné dans l'une des questions précédentes, les programmes de motivation et les défis pour les conseillères en beauté sont l'un des principaux outils pour les motiver. Des récompenses attrayantes sous forme d'accessoires, de bijoux, de produits ou d'expériences attendent la conseillère si elle accomplit ces programmes ou ces défis. Les programmes de motivation sont créés de façon que chaque conseillère puisse accomplir au moins un d'entre eux et ainsi atteindre cette récompense. Mary Kay est une entreprise fondée sur un système de rémunération. Dans un système correct de gratification et de cadeaux pour le travail accompli, Mary Kay voit clairement le succès à atteindre la bonne motivation des travailleurs. Surtout lorsque les conseillers sont principalement représentés par le sexe féminin, pour qui la capacité d'obtenir des cadeaux et des récompenses provoque une forte motivation et un désir de plus de récompenses.

24. Choisissez 3 récompenses/gratifications concrètes, qui vous motivent le plus chez Mary Kay.

Graphique n°23 - Le choix des récompenses concrètes, qui sont les plus motivantes chez Mary Kay.



Les sondés avaient le choix entre plusieurs types de récompenses, tant financières qu'en nature, qu'ils pouvaient obtenir pendant l'activité chez Mary Kay. Leur objectif consistait à choisir trois des récompenses qui les motivent personnellement le plus et qui mènent vers

l'augmentation de leur rendement au travail. Deux types de récompenses atteignent le plus grand nombre de voix, ils ont été élus 28 fois et comprennent l'éloge, la reconnaissance, l'évaluation verbale et, d'autre part, les bonus financières. Par la suite, les vacances avec Mary Kay constituent une autre récompense très motivante pour les sondés. Cette récompense a été choisie 23 fois. Ensuite, 21 fois ont été choisies les récompenses sous forme de choses en nature comme des sacs à main, des portefeuilles ou des petites valises, et 20 fois les produits Mary Kay eux-mêmes ont été choisis comme récompenses motivationnelles.

À partir des résultats de cette question, nous pouvons conclure que les sondés sont motivés de façon significative à la fois par les récompenses sous la forme d'une somme financière et par les récompenses de nature entièrement non financière qui sont éloge, reconnaissance ou l'évaluation verbale. La meilleure option est donc de combiner les récompenses financières et les récompenses en nature pour obtenir la plus grande motivation possible pour les conseillères en beauté individuelles. En fait, nous voyons très souvent un cas où les éloges ou appréciations « ordinaires » sont complètement négligées et considérées comme inefficaces.

Le fait que les vacances avec Mary Kay soit apparu en troisième place peut aussi être lié à l'intérêt croissant aux voyages dans la société d'aujourd'hui. L'envie de découvrir quelque chose de nouveau, inconnu augment. Ces formes de récompense sont également très motivantes, tout en influençant bien à la fois sur la condition générale et sur la motivation des conseillères individuelles, car les vacances concernent principalement la détente et repos. En même temps, elles ont un impact positif sur les relations entre les autres, car les vacances avec Mary Kay sont toujours destinées à un groupe de conseillères qui ont obtenu le même succès, ce qui renforce les relations entre les collègues.

25. Existent quelques récompenses/bénéfices que vous manquez chez Mary Kay ?

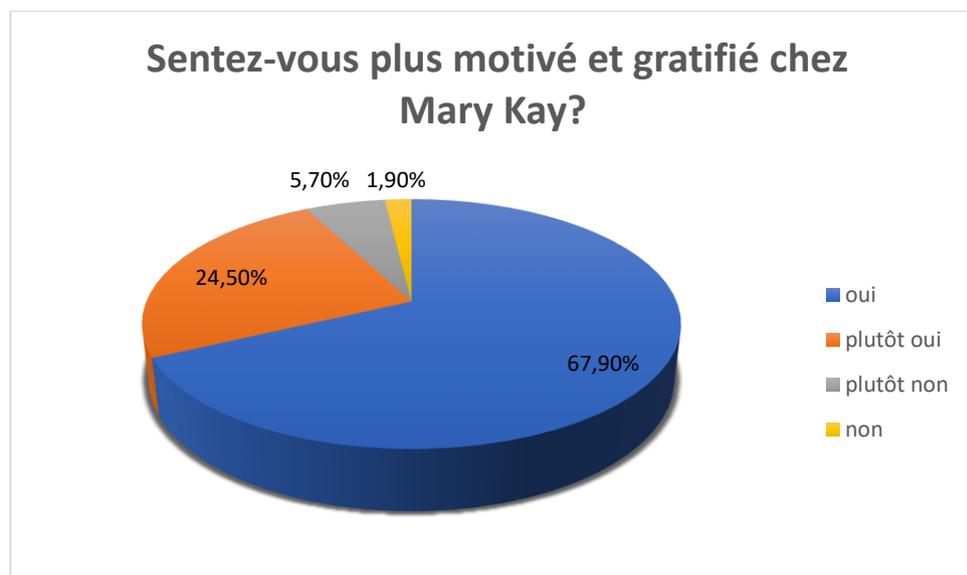
La question a été laissée aux sondés ouverte. Ainsi, les sondés pourraient inscrire toute exigence en matière de récompense qu'ils manquent, s'il y en a une. La réponse la plus courante est qu'aucune récompense ou avantage n'est manqué par les conseillères dans le système de gratification. Cette réponse a été choisie par 46 personnes sur 53. En conséquence, la plus courante des réponses, laquelle a décrit un manque, a été la demande de récompenses sous forme de contributions à la culture ou aux activités sportives. Cette réponse a été choisie par quatre des sondés.

D'après les résultats de cette question, nous pouvons conclure que le système de récompense offert par Mary Kay est si riche et complexe que la plupart des sondés ne trouvent pas de récompense qui leur manque. Mais une telle réponse est également limitée par le fait que parmi les sondés, il y a beaucoup de conseillères en beauté qui exercent le travail chez Mary Kay depuis moins d'un an et qu'ils ne trouvent donc pas encore de défaut dans le système de récompense - tout cela est nouveau pour eux. En même temps, les sondés qui sont chez Mary Kay depuis longtemps et qui occupent des fonctions supérieures ont la possibilité de recevoir une telle quantité et une gamme de récompenses qu'ils ne trouvent pas non plus de récompense manquante.

Néanmoins, parmi les réponses, il y avait une proposition visant à enrichissement des récompenses d'un seul élément, qui est une contribution à la culture ou au sport. Les femmes souhaiteraient recevoir des contributions telles que des bons d'évènement culturel ou des bons d'équipement sportif. Ce type de rémunération fait vraiment défaut dans le système de rémunération.

26. Si vous comparez votre activité chez Mary Kay à votre ancien emploi ou à un autre emploi, qui est encore actuel, sentez-vous plus motivé et gratifié en fonction des résultats du travail effectué ?

Graph n°24 - Sentez-vous plus motivé et gratifié chez Mary Kay ? (Comparaison avec d'autres emplois ou entreprises)



Les personnes interrogées ont été chargées de faire une comparaison avec leur ancien travail ou avec autre travail toujours actuel, qu'il s'agisse de l'emploi ou d'autre activité d'entreprise. La question vise au niveau de motivation et de rémunération de la société Mary Kay par rapport aux autres entreprises. Les sondés avaient le choix entre quatre options :

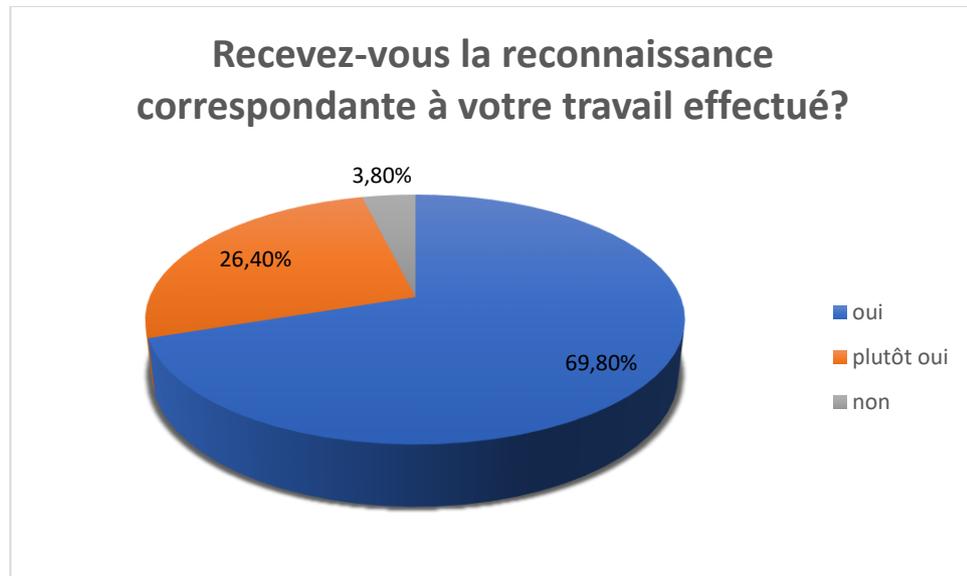
« oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». Près des trois quarts des sondés ont exprimé qu'ils se sentaient nettement plus motivés et récompensés chez Mary Kay que partout ailleurs. Dans l'ensemble, 36 personnes sur 53 se sentent de cette façon à l'entreprise de Mary Kay. Par la suite, 13 sondés ont répondu à la question « plutôt oui » et se sentent un peu plus motivés en compagnie de Mary Kay. Seulement quatre sondés ont eu recours à une réponse négative, trois d'entre eux ont répondu qu'ils n'étaient pas plus motivés et récompensés chez Mary Kay qu'en comparaison avec leurs autres activités professionnelles. Une personne a exprimé qu'elle n'était pas plus motivée.

À partir de cette enquête, nous pouvons dire que la plupart des conseillères en beauté sont satisfaites chez Mary Kay et se sentent plus motivés à travailler et récompensés que dans les emplois précédents ou dans d'autres emplois actuels. Les sondés qui ont répondu à la question « plutôt oui » sont surtout ceux qui ne sont pas dans la société depuis longtemps et ne peuvent donc pas encore déterminer avec précision leur niveau de motivation.

Les sondés qui ont eu recours à des évaluations négatives sont des conseillères en beauté qui sont mécontentes dans plusieurs domaines d'activité chez Mary Kay. Tous les quatre sondés n'obtiennent pas absolument les revenus qui seraient tentants et suffisants pour eux. En même temps, ils ne sont pas motivés par les programmes de motivation de la société. Trois d'entre eux ne savent pas s'ils veulent rester dans cette entreprise pour l'avenir, et deux d'entre eux, d'ailleurs, ne reçoivent même pas de reconnaissance ni d'éloges pour leur travail. Tous ces facteurs combinés ont causé qu'ils ne se sentent plus à l'aise dans la société et ne sont plus motivés à exercer une activité dans le cadre de l'entreprise.

27. Recevez-vous aussi la reconnaissance correspondante à votre travail effectué ?

Graphe n°25 - Recevez-vous la reconnaissance correspondante à votre travail ?



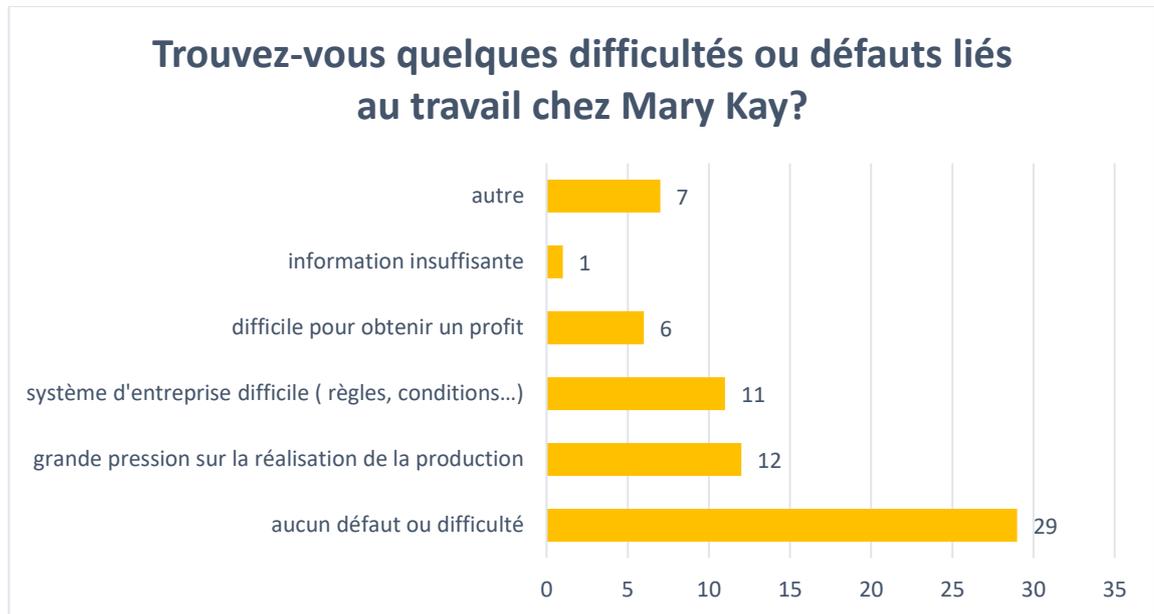
Encore une fois, cette question comportait un choix de quatre options pour répondre : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». L'objectif était de voir si les sondés obtenaient également une reconnaissance et une évaluation verbale de leur Sales Director, qui dirige toute équipe. Les trois quarts, soit 37 personnes sur 53, ont indiqué qu'ils avaient obtenu la reconnaissance correspondante pour le travail effectué dans le domaine de Mary Kay. Par la suite, 14 des sondés ont cité « plutôt oui » comme réponse. Et seulement deux des répondants ont dit qu'ils n'obtenaient pas la reconnaissance appropriée pour le travail.

Comme nous l'avons également évalué à partir de la question n°24, l'appréciation verbale, la reconnaissance ou les éloges sont un outil de récompense ou de motivation que les sondés considèrent comme l'un des plus motivants, à côté des primes financières. Il est donc important que les directeurs des ventes n'oublient pas ce point et pratiquent cet aspect. Cette reconnaissance peut être obtenue par les conseillères lors de réunions mensuelles régulières de l'équipe, par exemple, mais aussi par une conversation individuelle avec une conseillère particulière, qui sera également plus personnelle et plus efficace.

En même temps, les sondés qui ont indiqué qu'ils n'obtiennent pas la reconnaissance appropriée ont en même temps indiqué qu'ils n'étaient pas si motivés en comparaison d'autres emplois ou entreprises dans lesquels ils se trouvaient. Nous pouvons en conclure que l'appréciation, les éloges et la reconnaissance, même verbales, ont un impact considérable sur la satisfaction globale des travailleurs et peuvent influencer toutes leurs autres actions dans la société.

28. Trouvez-vous quelques difficultés ou défauts liés à votre activité chez Mary Kay ?

Graphique n°26 - Trouvez-vous quelques difficultés ou défauts liés à votre activité chez Mary Kay ?



Sur cette question, les sondés avaient le choix entre plusieurs options et pouvaient choisir une ou plusieurs réponses. La question se concentre sur la saisie des défauts ou des difficultés liées au système organisationnel ou au principe de fonctionnement d'activité d'entreprendre, etc. La réponse la plus fréquente était qu'il n'y avait pas de défaut ou de difficulté dans le cadre de l'entreprise Mary Kay. Toutefois, 12 des 53 sondés ont indiqué qu'ils avaient trouvé que la plus grande difficulté à laquelle ils ont fait face dans le cadre de Mary Kay était une grande pression pour obtenir des résultats. Un seul sondé de moins a répondu que le grand problème repose sur le système difficile d'activité d'entreprise (de nombreuses conditions et règles). Enfin, 7 des sondés ont répondu à la question par options « autre » où ils pouvaient citer leur plus grand problème. Parmi les plus courants, nous pouvons citer la difficulté d'obtenir des informations complètes sur les bénéficiaires, qui peut aussi être liée à la difficulté de l'ensemble du système d'activité d'entreprise. Un autre défaut repose sur la mauvaise réputation de l'entreprise auprès de la population.

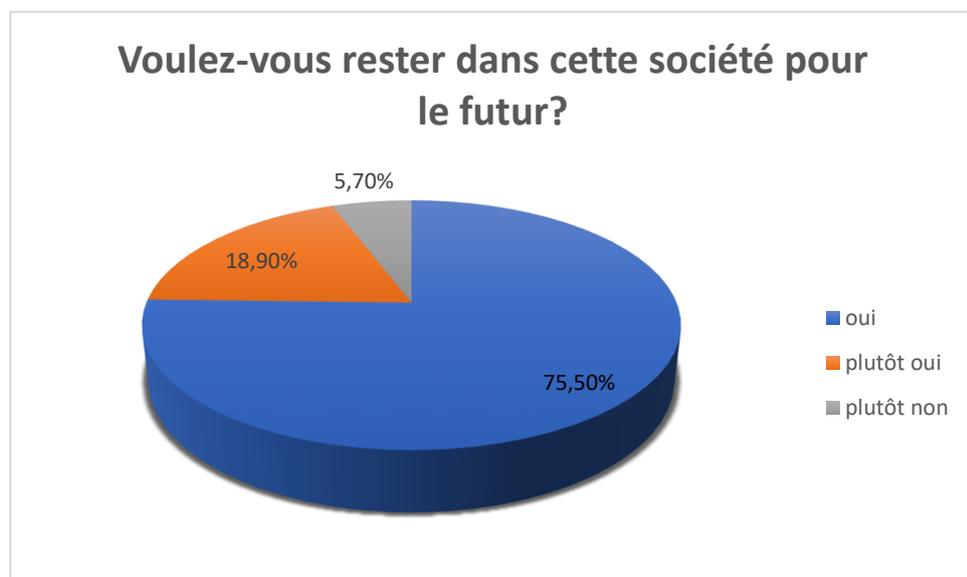
Si nous évaluons les résultats de cette question, nous pouvons conclure que même si un grand nombre de sondés ne trouvent pas de défaut ou de difficulté dans les activités de Mary Kay, il y a eu un nombre important de remarques. Le fait que la plupart d'entre eux trouvent qu'ils doivent parfois subir d'une grande pression pour qu'ils réalisent une production peut être causé par le style de gestion d'un certain directeur des ventes. Dans la plupart des cas, les programmes de motivation sont liés à la production ou à l'activité de l'ensemble de l'équipe.

Si l'un des directeurs des ventes veut atteindre un objectif particulier, il peut commencer à mettre l'accent sur la réalisation de ces activités, ce qui peut être perçu par les membres de l'équipe comme une pression sur leur personne ce qui peut être très démotivant. Dans le pire des cas, une conseillère démotivée abandonne toutes les activités et peut-être quitter l'entreprise. Ce fait est alors étroitement lié à la mauvaise réputation de l'entreprise parmi les gens, car les conseillères qui ont une mauvaise expérience et qui ont fait partie de mauvaise peuvent partager cette information aux gens qui éviteront l'occasion avec Mary Kay. Malheureusement, ce n'est pas une faute de la société Mary Kay, mais c'est l'attitude de chaque femme en particulier, qui peut s'adapter ses activités pour elle-même.

Le fait que la difficulté du système d'affaires soit citée comme le défaut le plus courant, qui comprend, par exemple, de nombreuses règles et conditions à respecter en ce qui concerne la production ou l'avancement dans une échelle de la carrière, peut être causé par le fait que nombreux conseillers en beauté qui ont répondu à ce questionnaire juste commencent leur activité chez Mary Kay et ils apprennent à comprendre et à s'orienter dans ce système complet.

29. Voulez-vous rester dans cette société pour le futur ?

Graphique n°27 - Voulez-vous rester dans cette société pour le futur ?



La dernière question pour les sondés examine l'envie de rester dans la société pour l'avenir. Les sondés avaient de nouveau le choix entre quatre options : « oui », « plutôt oui », « plutôt non » et « non ». Les trois quarts des sondés ont indiqué qu'ils voulaient continuer de faire ses activités d'entreprise chez Mary Kay. Au total, 40 des 53 réponses étaient de ce type. La deuxième réponse la plus représentée était la réponse « plutôt oui » qui était représentée par

10 personnes. Et seulement trois ont dit qu'ils ne voulaient pas rester dans cette entreprise pour l'avenir.

Le fait que les travailleurs souhaitent continuer à occuper un emploi ou une activité d'entreprise est toujours très important. Mary Kay se caractérise par un grand taux de durabilité de ses conseillers en beauté. Cela est également grâce à un système de rémunération élaboré et à une motivation constante, mais aussi à une attitude accueillante et amicale de la part des conseillers en beauté. Les sondés qui ont répondu à cette question « plutôt oui » sont ceux qui ne travaillent pas chez Mary Kay depuis longtemps et, par conséquent, l'avenir dans cette entreprise leur est encore inconnu. Seuls trois sondés ont exprimé une opinion négative et ne veulent plutôt pas rester chez Mary Kay dans l'avenir. Ce sont des conseillères en beauté qui n'ont pas trouvé l'activité d'entreprise avec Mary Kay comme une véritable occasion pour eux. Comme le montrent les résultats des questions précédentes, ces trois conseillères en beauté possèdent des difficultés dans de nombreux domaines. Elles stagnent dans la même position, ne réussissent pas à accomplir aucun programme motivationnel et ne participent pas souvent aux réunions d'équipe. Chaque entreprise devrait compter avec le fait que tout le monde ne soit pas toujours entièrement satisfait de tout. Notre résultat obtenu sur cette question est donc tout à fait naturel.

Conclusion

Pour conclure, le but de ce travail de licence était d'analyser le système de gratification et la motivation des travailleurs de l'entreprise de cosmétiques Mary Kay. L'objectif était de savoir comment les conseillers en beauté perçoivent le système de gratification, dans quelle mesure ils en sont satisfaits et, surtout, dans quelle mesure ils sont motivés, ou aussi quels sont les défauts ou les lacunes du système et, s'ils se sont trouvés dans un domaine, de proposer des améliorations. Nous pouvons conclure que cet objectif principal était réalisé grâce à une enquête par questionnaire qui nous a donné des réponses intéressantes.

Dans la partie théorique, nous avons d'abord défini des termes généraux concernant la motivation, tels que le motif, la stimulation, le processus de stimulation. Nous avons ensuite décrit le processus de motivation, les types de motivation et les sources de motivation. Nous sommes passés des sources de motivation aux théories de motivation, en décrivant chaque théorie, en donnant l'idée principale de la théorie et en choisissant également un représentant général. Enfin, nous avons décrit ce que c'est un programme de motivation, car il s'agit de certains des principaux outils de motivation de Mary Kay. Dans la partie théorique, nous avons ensuite abordé la théorie de la gratification. Premièrement, nous avons généralement caractérisé la gratification comme un aspect qui était toujours lié à la motivation. Nous avons ensuite décrit certains types de récompenses que nous pouvons trouver dans les sociétés. Nous avons ensuite expliqué comment fonctionne la stratégie de rémunération et quels sont les facteurs qui influent sur le niveau de rémunération. Enfin, nous avons donné des exemples précis des avantages sociaux des employés et examiné leur efficacité.

Après avoir expliqué la théorie de la motivation et de la rémunération, nous avons passé à la partie analytique. Nous avons commencé la partie analytique en décrivant l'entreprise de Mary Kay. Nous avons décrit l'histoire de l'entreprise et des dates clés historiques importants. Nous avons ensuite décrit l'idée et la philosophie de l'entreprise et envisagé les projets les plus importants de Mary Kay. Nous avons ensuite décrit le principe de fonctionnement et la possibilité d'une carrière dans cette entreprise. Enfin, nous avons également énuméré ce que Mary Kay organisait en République tchèque et nous avons finalement caractérisé les programmes de motivation offerts par Mary Kay et les récompenses attachées à ces programmes.

La partie la plus importante était la recherche fondée sur un questionnaire. Le questionnaire a été construit pour que les questions posées aux conseillers en beauté soient

compréhensibles et rapidement évaluées. Pour chacune des questions, nous avons créé un graphique pour plus de clarté, puis nous avons évalué chaque réponse et l'avons reliée aux réponses aux autres questions. D'après les résultats de notre enquête, nous avons constaté que Mary Kay, est vraiment basée sur un système de rémunération très perfectionné et est également fondée sur la motivation constante de ses employés. Pour cette raison également, les résultats des questions individuelles toujours étaient très positifs. Tous les sondés qui ont répondu au questionnaire étaient des femmes et la plupart étaient des femmes qui étaient plus jeunes. En même temps, la majorité des personnes interrogées ne travaillait chez Mary Kay que pendant une courte période, ce qui est aussi lié avec le fait, qu'elles obtenaient plutôt des revenus plus bas. Ce groupe le plus courant a envie d'avancer dans le cadre de Mary Kay et de se développer.

Toutefois, d'après nos recherches, nous avons constaté que les profits réalisés étaient insuffisants pour la majorité des répondants et qu'ils trouvaient le système d'activité d'entreprise très difficile. Les deux défauts pourraient être résolus par les cours complémentaires auxquels la plupart des répondants étaient si intéressés. Les résultats montrent que les conseillers en beauté tâtonnent souvent dans certains domaines et ne parviennent donc pas à aller plus loin. Par exemple, si le cours de coaching et de leadership le plus demandé était mis en pratique, les femmes comprendront mieux immédiatement comment faire enregistrer nouvelles femmes dans l'équipe et comment prendre soin de l'équipe. Si un cours des connaissances financière était mis en pratique, les conseillers en beauté sauront mieux à même de s'orienter dans l'ensemble du système et de mieux évaluer ce qui leur convient le mieux et à quel moment et en plus elles seront capables d'augmenter leurs profits.

Dans notre travail de licence, nous nous sommes concentrés uniquement sur le système en République tchèque, mais ce qui serait intéressant de plus, c'est de savoir si les statistiques et les résultats seraient similaires dans d'autres pays où Mary Kay est présente. Les mêmes analyses pourraient être utilisées pour d'autres entreprises et pas seulement pour des entreprises cosmétiques. Quels seraient leurs résultats comparés à ceux de Mary Kay ?

Résumé

Cílem bakalářské práce, která nese název Motivace a odměňování pracovníků společnosti Mary Kay v České republice bylo zanalyzovat systém odměňování spolu s motivací pracovníků Mary Kay. Zkoumali jsme jaká je míra motivace kosmetických poradkyň, jak vnímají systém odměňování, jak na ně odměny působí, jaké odměny a aspekty nejvíce ovlivňují jejich motivaci a zda shledávají nějaké nedostatky či potíže v rámci podnikání v Mary Kay.

V první části, části teoretické, jsme si definovali základní termíny spojené s oblastí motivace a odměňování. Za využití odborné literatury jsme dokázali popsat, jak motivace funguje, jaké máme typy motivace, co ji ovlivňuje a také jaké jsou motivační teorie. Oblast odměňování byla popsána obdobným způsobem. Vysvětlili jsme si co oblast odměňování obnáší, jaké typy odměn existují, jaké faktory ovlivňují výši odměn a následně jsme si také představili některé konkrétní zaměstnanecké benefity a jejich efektivitu.

Další část bakalářské práce, kterou je část analytická, jsme nejprve započaly detailní charakteristikou společnosti Mary Kay. Následně jsme provedli výzkum. Výzkum jsme prováděli kvantitativní metodou formou dotazníku. Jednotlivé odpovědi na otázky jsme vyhodnotily a provázaly mezi sebou.

Liste des images, des tableaux et graphiques

L'IMAGE N°1- LE PROCESSUS DE LA MOTIVATION	10
L'IMAGE N°2 - PYRAMIDE DES BESOINS DE A. H. MASLOW.....	16
TABLEAU N°1 - THEORIE DES DEUX FACTEURS.....	18
GRAPHE N°1- QUEL EST VOTRE SEXE ?	34
GRAPHE N°2 - A QUELLE CATEGORIE D'AGE APPARTENEZ-VOUS ?.....	35
GRAPHE N°3 - DEPUIS COMBIEN DE TEMPS TRAVAILLEZ-VOUS CHEZ MARY KAY ?.....	37
GRAPHE N°4 - QUELLE EST VOTRE FONCTION DANS UNE ECHELLE DE CARRIERE CHEZ MARY KAY ?.....	38
GRAPHE N°5 - QUEL EST VOTRE NIVEAU D'ETUDES ?.....	39
GRAPHE N°6 - QUEL EST LE MONTANT DE VOTRE REVENU ?.....	40
GRAPHE N°7 - LE TRAVAIL CHEZ MARY KAY EST-IL LA SEULE PROFESSION ?.....	41
GRAPHE N°8 - COMBIEN D'HEURES TRAVAILLEZ-VOUS PAR SEMAINE ?	42
GRAPHE N°9 - ÊTES-VOUS CONTENT DU TRAVAIL CHEZ MARY KAY ?.....	44
GRAPHE N°10 - QUELLE ETAIT LA RAISON POUR COMMENCER A TRAVAILLER AVEC LA SOCIETE MARY KAY ?.....	45
GRAPHE N°11- QUE VOUDRIEZ-VOUS ATTEINDRE DANS UN PROCHE AVENIR CHEZ MARY KAY ?.....	47
GRAPHE N°12 - AVEZ-VOUS LA POSSIBILITE DE S'INSTRUIRE ?	48
GRAPHE N°13 - SERIEZ-VOUS INTERESSES PAR CERTAINS DES COURS CITES CI- DESSOUS ?	49
GRAPHE N°14 - COMMENT EVALUEZ-VOUS LES RELATIONS ET L'ATMOSPHERE DANS L'EQUIPE ?.....	50
GRAPHE N°15 - COMMENT EVALUEZ-VOUS L'INTERACTION/COMMUNICATION A TRAVERS DE LA HIERARCHIE DANS LA SOCIETE MARY KAY ?.....	51
GRAPHE N°16 - LES PROGRAMMES DE MOTIVATION ACTUELS, SONT-ILS MOTIVANTS ?	52
GRAPHE N°17 - FACTEURS, QUI INFLUENCENT LE PLUS VOTRE CONTENTEMENT.....	53
GRAPHE N°18 - LES RENCONTRES D'EQUIPE MENSUELLES SONT-ELLES MOTIVANTES ?	54
GRAPHE N°19 - FACTEURS QUE VOUS APPRECIER LE PLUS EN CE QUI CONCERNE LES REUNIONS TRIMESTRIELLES - PINK OFF.....	55
GRAPHE N°20 - TROUVEZ-VOUS UN DEFAUT OU DIFFICULTE EN CE QUI CONCERNE LES REUNIONS TRIMESTRIELLES REGULIERES ?.....	57

GRAPHE N°21 - LES REVENUS SONT-ILS SUFFISANTS POUR L'ACCOMPLISSEMENT DE VOS BESOINS ?.....	58
GRAPHE N°22 - ÊTES-VOUS CONTENT AVEC LE SYSTEME DE GRATIFICATION ACTUEL ?	59

Bibliographie

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique, Denis BOURGEOIS, Jean-Pierre GRUERE, Nathalie RAULET-CROSET a Christine ROLAND-LÉVY. *Comportements humains et management*. 4e édition. Paris: Pearson Education France, 2013. ISBN 978-2-7440-7677-0

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-2471407-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

LOUCHE Claude, Bartolotti Cindy, Papet Jacqueline, « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie*, 2006/4 (Numéro 484), p. 351-357. DOI : 10.3917/bupsy.484.0351. URL : <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2006-4-page-351.htm>

Nuttin Joseph. *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action / Joseph Nuttin*. 2e édition remaniée et augmentée. Paris: Presses universitaires de France, 1985. Print.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 80-247-1092-7.

PROULX, Denis. *Management des organisations publiques* (2e éd.). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec, 2008. ISBN 2-7605-1534-5

ROUSSEL, Patrice. *La motivation au travail – concept et théories*. Toulouse : Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000. Disponible sur : https://tsm-alumni.fr/files/ALUMNI/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

ZÜGER, R. M. *Direction d'une équipe - compétences de base en leadership* : 1e éd. Laussane : Compendio Bildungsmedien AG, 2011. ISBN 9783715595290

Sitographie

Bdc.ca, en ligne : <https://www.bdc.ca/fr/pages/accueil.aspx>

HowToBecome-Manager.fr, en ligne : <http://www.howtobecome-manager.fr/>

KOHOUTEK, Rudolf, Psychologie v teorii a praxi, *ZÁJMY, HODNOTY, CÍLE A IDEÁLY*, en ligne : <http://rudolfkohoutek.blog.cz/en/1801>

KUCHYNKOVÁ, Ladislava, *Ovlivňování I*, en ligne : <https://slideplayer.cz/slide/3146166/>

La paie facile, en ligne : <https://lapaiefacile.fr/>

Larousse.fr, en ligne : <https://www.larousse.fr/>

Le guide de la paie, en ligne : <https://leguidedelapaie.com/>

Le Journal de Montréal, en ligne : <https://www.journaldemontreal.com/>

MaryKay InTouch, en ligne : <https://www.marykayintouch.cz/>

MaryKay.com, en ligne : <https://www.marykay.com/>

MaryKay.cz, en ligne : <https://www.marykay.cz/>

Maxicours.cz, en ligne : <https://www.maxicours.com/>

Portál.POHODA.cz, en ligne : <https://portal.pohoda.cz/>

SALMA, L. *Les théories de la motivation (Classiques et contemporaines)*, en ligne : https://www.academia.edu/10796898/Les_th%C3%A9ories_de_la_motivation_Classiques_et_contemporaines

Studium psychologie, en ligne : <https://www.studium-psychologie.cz/>

Survio.com, en ligne : <https://www.survio.com/cs/>

Windtopik.fr, en ligne: <https://www.windtopik.fr/>

Annexes

Annexe n°1 : Le questionnaire pour des conseillers en soins de beauté indépendants en tchèque

Vážení respondentí,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Vámi poskytnuté údaje mi poslouží jako podklad pro moji bakalářskou práci. Účelem dotazníku je analýza systému odměňování a motivace nezávislých kosmetických poradkyň ve společnosti Mary Kay v České republice. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplněním následujícího dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- méně než 20 let
- 21–30 let
- 31–50 let
- 51 a více let

3. Jak dlouho působíte ve společnosti Mary Kay?

- méně než 1 rok
- 1 rok – 5 let
- 5–10 let
- 10–20 let
- více než 20 let

4. Na jaké pozici z kariérního žebříčku Mary Kay se právě nacházíte?

- Nez. Kosmetická poradkyně
- Nez. Senior Consultant
- Nez. Star Recruiter
- Nez. Team Leader

- Nez. Future Sales Director
- Nez. Sales Director
- Nez. Senior Sales Director
- Nez. Future Executive Senior Sales Director
- Nez. Executive Senior Sales Director
- Nez. Elite Executive Senior Sales Director
- Nez. National Sales Director

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- odborné – výuční list
- středoškolské s maturitou, vyšší odborné
- vysokoškolské

6. Jaká je výše Vašeho měsíčního příjmu, který plyne z podnikání v rámci Mary Kay?

- do 10 000 Kč
- 10 000 – 25 000 Kč
- 25 000 – 50 000 Kč
- 50 000 – 100 000 Kč
- 100 000 – 200 000 Kč
- nad 200 000 Kč

7. Je podnikání v rámci Mary Kay Vaší jedinou pracovní činností, kterou vykonáváte?

- ano, nevykonávám jinou podnikatelskou činnost či zaměstnání
- ne, vykonávám i jinou podnikatelskou činnost či zaměstnání

8. Kolik hodin týdně věnujete svému podnikání v rámci Mary Kay?

- méně jak 10 hodin
- 10–24 hodin
- 24–40 hodin
- více jak 40 hodin

9. Jste s prací u společnosti Mary Kay spokojeni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Jaký byl důvod, že jste začal/a své podnikání s Mary Kay?

- přípravky Mary Kay
- možnost dosahovat lákavých příjmů
- kolektiv a možnost najít nová přátelství
- možnost seberealizace
- chuť pomáhat a obohacovat životy ostatních žen
- možnost kariérního růstu
- možnost být svým pánem
- možnost plnit své sny a plány
- kosmetika byla vždy mým koníčkem
- jiné: _____

11. Jaký je Váš největší dosažený úspěch v rámci podnikání s Mary Kay?

12. Čeho byste chtěl/a dosáhnout v nejbližší době v rámci Mary Kay?

- zvýšit příjmy plynoucí z podnikání
- posun po kariérním žebříčku
- zdokonalit své schopnosti a dovednosti (komunikace, systematičnost, plánování)
- vytvořit si či dále rozvíjet tým
- projít vizážistickým kurzem
- splnit jeden z motivačních programů
- jiné: _____

13. Máte možnost se dále vzdělávat v rámci Mary Kay?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

14. Zajímá by Vás případně i některý z uvedených doplňkových kurzů/školení v rámci Mary Kay?

- coaching, vedení lidí
- další kosmetické kurzy (líčení pro pokročilé, hair design kurz, masáž obličeje...)
- finanční gramotnost
- time-management
- marketing pro vizážisty
- žádný kurz či školení
- jiné: _____

15. Jak hodnotíte vztahy a atmosféru mezi ostatními kosmetickými poradkyněmi?

- dobré
- velmi dobré
- spíše špatné
- špatné

16. Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci/interakci napříč hierarchií ve společnosti Mary Kay?

- dobrá a dostačující
- spíše dostačující
- spíše nedostačující
- špatná a nedostačující

17. Motivují Vás aktuální motivační programy od společnosti Mary Kay?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Vyberte 3 z uvedených faktorů, které nejvíce ovlivňují Vaši spokojenost.

- výše příjmů
- obsah a charakter práce
- možnost kariérního postupu
- míra spokojenosti zákazníků

- uznání
- dobré vztahy a pracovní kolektiv
- pracovní podmínky
- jiné: _____

19. Shledáváte měsíční týmové schůzky jako motivační?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20. Vyberte 3 z následujících faktorů, které nejvíce oceňujete na pravidelných čtvrtletních setkáních – Pink Off.

- příliv motivace
- množství informací a praktických rad do podnikání
- energická atmosféra
- přátelský kolektiv
- individuální ocenění nejlepších poradkyň
- odměny za vykonanou práci
- školení různých mentorek
- jiné: _____

21. Shledáváte na setkáních Pink Off nějaký nedostatek či potíž?

- informace často nejsou jasné
- příliš zevšeobecnělé
- jednotlivá školení jsou příliš rychlá
- podávané informace jsou příliš povrchní – nejde se do hloubky problematiky
- setkání je příliš dlouhé a unavující
- nevidím žádný nedostatek či potíž
- jiné: _____

22. Jsou Vaše příjmy plynoucí z podnikání v rámci Mary Kay dostačující pro naplňování Vašich potřeb?

- ano

- spíše ano
- spíše ne
- ne

23. Jste spokojen/a s aktuálním systémem odměňování společnosti Mary Kay?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

24. Vyberte 3 konkrétní odměny, které Vás v Mary Kay nejvíce motivují k většímu úsilí

- přípravky Mary Kay
- šperky
- kabelky, kufříky, peněženky
- dovolená s Mary Kay
- finanční bonusy
- gurmánský zážitek v restauraci (hvězdná večeře apod.)
- ocenění čmelákem
- auto s Mary Kay
- slovní ohodnocení, pochvala, uznání

25. Existuje nějaká odměna či benefit, který ve společnosti postrádáte?

26. Pokud podnikání ve společnosti Mary Kay srovnáte s Vaší bývalou prací či jinou, která je stále aktuální, cítíte se být více motivován/a a odměňován/a v závislosti na výsledcích za vykonanou práci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

27. Dostává se Vám i patřičného uznání za odvedenou práci v rámci Mary Kay?

- ano
- spíše ano
- spíše ne

ne

28. Zaznamenáváte nějaké nedostatky či potíže spojené s podnikáním s Mary Kay?

nedostatečná informovanost

složitý systém podnikání (mnoho pravidel, výzev, podmínek...)

kolektiv, ve kterém se necítím dobře

obtížné na dosažení zisku

velký nátlak na plnění produkce

nevnímám žádný nedostatek či potíže

jiné: _____

29. Chcete u této společnosti setrvat i do budoucna?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

Annexe n°2 : Le questionnaire pour des conseillers en soins de beauté indépendants en français

Chers répondants,

Je voudrais vous demander de remplir le questionnaire suivant. Les réponses, que vous fournirez serviront de base à mon mémoire de licence. Le questionnaire a pour objet d'analyser du système de gratification et motivation des conseillers en soins de beauté indépendants chez Mary Kay en Républiques tchèques. Le questionnaire est anonyme.

Merci d'avance pour chaque réalisation.

1. Quel est votre sexe ?

- femme
- homme

2. A quelle catégorie d'âge appartenez-vous ?

- moins que 20 ans
- 21 – 30 ans
- 31 – 50 ans
- Plus que 51 ans

3. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Mary Kay ?

- Moins que 1 an
- 1 – ans
- 5 – 10 ans
- 10 – 20 ans

4. Quelle est votre fonction dans une échelle de carrière chez Mary Kay ?

- Conseiller en soins de beauté Indépendant
- Senior Consultant
- Star Recruiter
- Team Leader
- Future Sales Director
- Sales Director

- Senior Sales Director
- Future Executive Senior Sales Director
- Executive Senior Sales Director
- Elite Executive Senior Sales Director
- National Sales Director

5. Quel est votre niveau d'études ?

- primaire
- secondaire (avec baccalauréat)
- universitaire
- certificat d'aptitude professionnelle

6. Quel est le montant de votre revenu mensuel, qui est le résultat de votre activité dans le cadre de Mary Kay ?

- jusqu'à 10 000 czk
- 10 000 – 25 000 czk
- 25 000 – 50 000 czk
- 50 000 – 100 000 czk
- 100 000 – 200 000 czk
- Plus que 200 000 czk

7. Le travail chez Mary Kay est-il la seule profession que vous exécutez ?

- non, j'exécute d'autre activité (emploi, entreprise)
- oui, je n'exécute pas d'autre activité

8. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?

- moins que 10 heures
- 10 – 24 heures
- 24 – 40 heures
- plus que 40 heures

9. Êtes-vous content du travail chez Mary Kay ?

- oui
- plutôt oui

- plutôt non
- non

10. Quelle était la raison pour commencer à travailler avec la société Mary Kay ?

- produits Mary Kay
- collectif et possibilité de trouver nouvelles amitiés
- possibilité d'atteindre des revenus attirants
- possibilité d'autoréalisation
- envie d'aider et enrichir la vie d'autres femmes
- possibilité de l'avancement de carrière
- possibilité d'être son maître
- possibilité d'accomplir ses plans et rêves
- cosmétique était toujours mon loisir
- autre : _____

11. Quel est votre plus grand succès accompli à ce jour dans le cadre de Mary Kay ?

12. Que vous voudriez atteindre dans un proche avenir chez Mary Kay ?

- augmenter les revenus
- avancement de carrière
- améliorer mes compétences et savoir-faire (communication, planification...)
- créer ou encore élargir mon équipe
- participer au cours de maquillage
- accomplir l'un des programmes de motivation
- autre : _____

13. Avez-vous la possibilité de s'instruire ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

14. Seriez-vous intéressés par certains des cours cités ci-dessous ?

- coaching, gestion des gens
- autres cours cosmétiques (hair design, maquillage pour les avancés...)

- connaissances financières
- time-management
- marketing pour les visagistes
- aucun cours
- autre : _____

15. Comment évaluez-vous les relations et l'atmosphère entre d'autres consultantes de beauté dans l'équipe ?

- très bonnes
- bonnes
- plutôt mauvaises
- mauvaises

16. Comment évaluez-vous l'interaction/communication à travers de la hiérarchie dans la société Mary Kay ?

- bonne et suffisante
- plutôt suffisante
- mauvaise et insuffisante
- plutôt insuffisante

17. Les programmes de motivation actuels, sont-ils motivants ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

18. Choisissez 3 de ces facteurs, qui influencent le plus votre contentement.

- bonnes relations dans l'équipe
- reconnaissance
- montant des revenus
- taux de satisfaction des clients
- contenu et nature de travail
- avancement de carrière
- conditions de travail

autre : _____

19. Les rencontres d'équipe mensuelles sont-elles motivantes ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

20. Choisissez 3 de ces facteurs, que vous appréciez le plus en ce qui concerne les réunions trimestrielles régulières – Pink Off.

- croissance de la motivation
- quantité d'informations et de conseils pratiques pour le travail
- atmosphère énergique
- cours de formations de mentors différents
- gratification pour le travail exécuté
- collectif amical
- reconnaissance individuelle
- autre : _____

21. Trouvez-vous un défaut ou difficulté en ce qui concerne les réunions trimestrielles régulières ?

- aucun défaut ou difficulté
- les cours sont trop rapide
- réunion est trop longue et fatigante
- trop généralisé
- informations parfois confuses
- informations trop superficielles
- autre : _____

22. Les revenus sont-ils suffisants pour l'accomplissement de vos besoins ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

23. Êtes-vous content avec le système de gratification actuel ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

24. Choisissez 3 récompenses/gratifications concrètes, qui vous motivent le plus chez Mary Kay.

- éloge, reconnaissance, évaluation verbale
- bonus financier
- vacances avec Mary Kay
- sac à main, petite valise, portefeuille
- produits Mary Kay
- expérience gastronomique (dîner pour des meilleures consultantes...)
- voiture Mary Kay
- bijoux
- bourdons (appréciation)

25. Existent quelques récompenses/bénéfices que vous manquez chez Mary Kay ?

26. Si vous comparez votre activité chez Mary Kay à votre ancien emploi ou à un autre emploi, qui est encore actuel, sentez-vous plus motivé et gratifié en fonction des résultats du travail effectué ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

27. Recevez-vous aussi la reconnaissance correspondante à votre travail effectué ?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

28. Trouvez-vous quelques difficultés ou défauts liés à votre activité chez Mary Kay ?

- aucun défaut ou difficulté
- collectif dans lequel je ne me sente pas bien
- grande pression sur la réalisation de la production
- système d'entreprise difficile (règles, conditions...)
- difficile pour obtenir un profit
- information insuffisante
- autre : _____

29. Voulez-vous rester dans cette société pour le futur?

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

Annotation en français

Le mémoire de licence est composé de deux parties principales, une partie théorique et une partie analytique. La partie théorique décrit d'abord les notions de base, telles que la motivation, les types de motivation, les sources de motivation, les théories de la motivation, la gratification, les différents types de rémunération, la stratégie de rémunération, les facteurs de rémunération, les différentes formes de salaire et les avantages sociaux. Dans la partie analytique nous présentons d'abord l'entreprise Mary Kay et puis nous nous concentrons sur la recherche, qui est sous la forme d'un questionnaire. En fonction des résultats de la recherche nous analysons le système de gratification et motivation des conseillers en soins de beautés de la société Mary Kay en République tchèque.

NOM ET PRÉNOM : Coufalová Nikola

NOM DE LA FACULTÉ ET DU DÉPARTEMENT : Faculté des lettres, Département des études romanes

TITRE DE LA MÉMOIRE DE LICENCE : Motivation et gratification des employés de la société Mary Kay en République tchèque

DIRECTEUR DE MÉMOIRE DE LICENCE : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

NOMBRE DE CARACTÈRES : 127 626

NOMBRE D'ANNEXES : 2

NOMBRE DE SOURCES : 28

Mots clés : Motivation, gratification, rémunération, management, Mary Kay, ressources humaines, employé

Abstract in English

The thesis is composed of two main parts, a theoretical part and an analytical part. The theoretical part first describes the basics – motivation, types of motivation, sources of motivation, motivation theories, gratification, different types of remuneration, remuneration strategy, remuneration factors, different forms of pay and benefits. In the analytical section we first present Mary Kay company and then focus on research, which is in the form of a questionnaire. Based on the results of the research, we analyze the system of reward and motivation of beauty consultants from the Mary Kay company in the Czech Republic.

SURNAME AND NAME : Coufalová Nikola

NAME OF FACULTY AND DEPARTEMENT : Faculty of Arts, Departement of Romance Studies

TITLE : Motivation and rewards of employees in the Mary Kay company in the Czech Republic

LEADER OF BACHELOR'S THESIS : Mgr. Geoffroy Yrieix Bletton

NUMBER OF CHARACTERS : 127 626

NUMBER OF ANNEXES : 2

NUMBER OF SOURCES : 28

Keywords : Motivation, gratification, remuneration, management, Mary Kay, human resources, employee