

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

LE VIN COMME OBJET PUBLICITAIRE
ET LES POSSIBILITÉS DE RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS

Bakalářská práce

OLOMOUC 2012

Kristýna Jurečková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

LE VIN COMME OBJET PUBLICITAIRE
ET LES POSSIBILITÉS DE RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS

Bakalářská práce

Autor: Kristýna Jurečková

Vedoucí práce: Mgr. Šárka Koničková

OLOMOUC 2012

Prohlášení

« Je déclare sur l'honneur avoir rédigé le mémoire de licence «Le vin comme cadeau et les possibilités de rémunération des salariés» sous la responsabilité du directeur de mémoire et avoir cité toutes les sources d'informations disponibles.»

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Vino jako dárek a možnosti odměňování zaměstnanců“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
JUREČKOVÁ Kristýna	Dešná 68, Dešná	F09693

TÉMA ČESKY:

Víno jako reklamní předmět a možnosti odměňování zaměstnanců

NÁZEV ANGLICKY:

Promotional wine gift and the reward system for employees

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Šárka Koničková - KRF

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Práce je psána ve francouzském jazyce.

1. Odměňování zaměstnanců jako součást firemní kultury, způsoby odměňování a interní komunikace ve firmě.
2. Víno jako reklamní předmět, představení firmy GUTTA spol. s r. o. Olomouc.
3. Možnost zahrnutí reklamních a propagačních předmětů do nákladů firmy.
4. Jak firmy přistupují k odměňování zaměstnanců? Jaký způsob odměn volí?
5. Francouzské společnosti působící v České republice a jejich přístup k odměňování českých zaměstnanců francouzskými produkty.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

SOULEZ Chloé Guillot, La gestion des ressources humaines, 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions Paris 2011, ISBN 978-2-297-01915-6
THÉVENET Maurice, La culture d'entreprise, Presses Universitaires de France Paris 1993, ISBN 2-13-053395-7
DE COSTER Michel avec la collaboration d'Annie CORNET et de Christine DELHAYE, Sociologie du travail et gestion des ressources humaines, 3e édition De Boeck&Larcier s. a. Paris - Bruxelles 1999, ISBN 2-8041-3122-X
SEKINO L., BLONDIN L., FABI B., BAYAD M., PERETTI J. M., ALIS D., CHEVALLIER F., Gestion des ressources humaines, 2e édition De Boeck&Larciers s. a., Éditions de Boeck Université, Bruxelles 2004, ISBN 2-8041-3807-0
LAUTIER Guy, Corectement que dois - je faire? Les rémunérations; Polotiques et systemes de salaires;Intéressement et individualisation;Fixation et évolution des rémmérations,MAXIMA, Paris 1993, ISBN 2-84001-025-9
VOJTOVIČ Sergej, Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a. s., Praha 2011, ISBN 978-80-247-3948-9

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

Remerciement

Je remercie Madame Šárce Koničkové pour leurs remarques appréciables sur mon travail, pour leur gestion systématique.

Puis je remercie aussi Monsieur Jiří Vlček, propriétaire de l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc, pour les informations données, leur assistance en rédigeant mon mémoire et pour le financement de la recherche du début jusqu'à la fin.

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	7
2	PARTIE THÉORIQUE.....	9
2.1	La communication interne dans l'entreprise.....	9
2.2	Motivation.....	11
2.2.1	La motivation: définition	11
2.2.2	Théorie des besoins.....	12
2.2.3	Les interprétations théoriques différentes de la motivation et des besoins au cours des années.....	13
2.2.4	La motivation des salariés.....	17
2.2.5	Implication au travail	18
2.2.6	Conclusion du deuxième chapitre.....	18
2.3	La politique de rémunération	19
2.3.1	Plusieurs façons de récompenser les salariés.....	20
2.3.2	Les formes non – financières de récompense	23
2.3.3	Le montant élevé des frais salariaux par rapport au montant peu élevé des petits cadeaux pour chaque salarié.....	24
2.3.4	Conclusion	25
2.4	La rémunération fait partie de la culture d'entreprise.....	25
2.4.1	La culture nationale influence la culture d'entreprise	27
2.4.2	Le rapprochement des cultures à travers de la rémunération particulière ..	28
2.4.3	Le sens du cadeau	29
2.4.4	Le cadeau comme pot-de-vin ou non.....	30
2.4.5	Conclusion du chapitre	31
3	PARTIE PRATIQUE.....	32
3.1	L'entreprise Gutta spol. S. A. R. L. Olomouc et son activité économique	32
3.2	Les questions déterminées de la recherche	32
3.3	La méthodologie de la recherche	34
3.4	Le groupe des interpellés	35
3.5	Le dépouillement et l'analyse des résultats: explication et confrontation avec les théories existantes.....	35
3.5.1	L'analyse des résultats	36
3.5.2	Conclusion du chapitre	45
3.6	Le dépouillement et l'analyse des résultats: validation	46
3.6.1	La validation de la première question déterminée	46
3.6.2	La réflexion à propos de la première question déterminée.....	47
3.6.3	La validation de la deuxième question déterminée.....	47
3.6.4	La réflexion à propos de la deuxième question déterminée.....	48
3.6.5	La validation de la troisième question déterminée et la réflexion à propos de cette question.....	49
4	CONCLUSION.....	50
5	RÉSUMÉ	51
6	ANOTACE	54
7	BIBLIOGRAPHIE.....	55
8	LA TABLE DES ABRÉVIATIONS	58
9	LA TABLE DES FIGURES	59
10	LA TABLE DES ANNEXES	60

1 INTRODUCTION

Tout d'abord, la gestion des ressources humaines et de la rémunération dans l'entreprise n'est pas très facile à maîtriser. Les prétentions des employés en ce qui concerne les services aux salariés augmentent de plus en plus et la composition d'un système de rémunération motivationnel, convenable et qui réponde en même temps aux besoins des salariés. L'objectif de mon mémoire est d'analyser la conception de la rémunération non – financière plutôt sous forme de cadeaux originaux et de trouver alors les nouvelles modalités de communication au coeur de l'entreprise en collaboration avec l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc qui vend du vin français comme objet publicitaires aux entreprises en République Tchèque mais aussi comme cadeaux aux salariés que m'intéresse plus dans ce travail. Alors pourquoi ne pas offrir une bouteille de vin français comme cadeau à un salarié qui exprime une marque de respect envers lui et en même temps lui fait plaisir. Quant à la rémunération, c'est un stimulant qui incite les salariés à travailler et à partager la culture de son entreprise.

En rédigeant mon mémoire, je me suis appuyée principalement sur les ouvrages de J. M. Le Gall: *Que sais-je? La gestion des ressources humaines*, de J. Plamínek: *Vedení lidí, týmů a firem Praktický atlas managementu*, le livre de P. Pastor et R. Bréard: *Motiver: Points de vue employeur et employé*, le livre de M. Thévenet: *Que sais – je? La culture d'entreprise*, la documentation de J. Kubátová: *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí*, l'ouvrage de C. Lévy – Leboyer: *La motivation dans l'entreprise: Modèles et stratégies* et le livre de Ch. G. Soulez: *La gestion des ressources humaines*. La littérature mentionnée m'a conduit du début jusqu'à la fin de mon mémoire.

Tout au début de mon parcours j'ai choisi le thème principal et tous les aspects déterminants qui ont influencé ma recherche et mon travail. J'ai dû prendre en compte de la très forte influence de la culture nationale sur l'organisation et le système de gestion des ressources humaines, les aspects financiers et sociaux de l'entreprise qu'il faut prendre en considération en introduisant un système de rémunération dans l'entreprise.

Alors j'ai procédé à la recherche de la littérature et puis à l'établissement du questionnaire en coopération avec M. Vlček de GUTTA S. A. R. L. Olomouc. Et d'après la collection de la littérature et les données de la recherche réalisée j'ai avancé

successivement. Ensuite j'ai mené un petit sondage pour découvrir les opinions personnelles des managers sur le thème de la rémunération dans les entreprises françaises en République Tchèque et aussi sur la notion de cadeau comme une des possibilités de rémunérer les salariés.

Je me suis concentrée sur les points de vue des employeurs sur la notion de la rémunération originale sous forme de cadeaux typiquement français mais je n'étais pas capable de d'analyser les opinions personnelles des employés sur cette forme de rémunération dans les entreprises françaises concernées. Cette façon de rémunérer doit être encore examiner de point de vue des employés.

Je vais traiter premièrement la problématique de la communication interne dans l'entreprise et puis la théorie des besoins en considération avec les théories motivationnelles utilisées dans le cadre du travail et leurs implications au travail. Ensuite je vais traiter la conception de la politique du travail tant que la gestion économique et sociale de l'entreprise. Puis je soulignerai le montant élevé des frais salariaux par rapport au montant des petits cadeaux pour les salariés et la notion de cadeaux en général et dans le cadre du travail. Dans mon cas – là je m'occuperai finalement de la forte influence de la culture nationale tchèque sur la culture d'entreprise après la diffusion de deux entreprises tchèque et française et je proposerai des solutions possibles et adéquates pour gérer cette situation interculturelle.

Dans la deuxième partie de mon mémoire, j'analyserai et vérifierai précisément les données de la recherche réalisée en proposant des recommandations possibles.

2 PARTIE THÉORIQUE

L'harmonie existante parmi les employés et les dirigeants dans de nombreuses entreprises dépend de la bonne direction des ressources humaines. L'essor du secteur des ressources humaines a été vraiment important ces dernières décennies et s'est développé avec la création de nouvelles disciplines d'apprentissage dans les universités mais aussi avec l'importance croissante d'intégrer ces spécialistes au coeur de chaque entreprise.

La politique en matière de ressources humaines devient indispensable pour les sociétés de quelle que soit leur taille. De plus les entreprises internationales deviennent de plus en plus fréquentes sur le marché.

Qu'est-ce pour moi une entreprise au niveau des ressources humaines? C'est un avantage concurrentiel dont il faut s'occuper et fait développer en même temps. Pour Monsieur LE GALL Jean Marc. *Il présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité qui en font une structure propice mais aussi résistante au changement. Une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine qui l'habite et la fait vivre.*¹

Un des éléments clés du bon fonctionnement de l'entreprise résulte de la communication interne, de la compréhension de bonnes sources motivationnelles et des voies de communication plus innovantes, plus variées grâce auxquelles nous serions plus aptes à entretenir une relation de qualité avec les employés et en même temps à répondre à leurs besoins professionnels et privés.

2.1 La communication interne dans l'entreprise

La communication influence inmanquablement le bon fonctionnement de l'entreprise et également la gestion des ressources humaines. Il se peut que la position de la gestion des ressources humaines ne soit pas incorporée à la gestion de l'entreprise comme il faut. Le concept classique de communication parle simplement de donner aux

¹ LE GALL, J. M. *Que sais-je? La gestion des ressources humaines*. Paris: Presse Universitaire de France, 1992, p. 3.

salariés une tâche à exécuter mais cette conception n'attribue pas d'amélioration de la communication interne et elle est regardée comme désuète de nos jours à l'égard de l'organisation du travail et de croissance. Ce concept classique n'axe que sur la communication verticale qui n'est pas toujours souhaitable. Le concept moderne de communication quant à lui repose plutôt sur la coopération, la motivation et le travail en équipe où elle est présente comme il faut. Mais le rôle élémentaire de la communication interne en fonction de la gestion des ressources humaines est de renseigner tous les membres de la société sur des événements, l'état actuel d'entreprise, la situation qu'elle occupe sur le marché mais aussi sur les objectifs fixés et une stratégie de l'entreprise. Toutes ces informations devraient être partagées dans le cadre de la communication interne de chaque entreprise.

En ce qui concerne la communication interne par conséquent c'est une communication avec les salariés et à l'entourage le plus proche de la société comme les fournisseurs et les actionnaires. Les manières de communiquer avec les salariés sont essentielles pour qu'ils comprennent les intentions, les objectifs communs et puis pour que les salariés puissent faire confiance à l'entreprise et exécuter leurs travaux par conviction. D'un autre côté les salariés sont regardés comme une des sources importantes des informations c'est pourquoi les managers devraient prendre conscience du fait que des salariés sont leurs partenaires. Comment saisir un processus de communication interne? Les canaux de communication sont très variés et utiles à comprendre. Le management peut profiter de ceux qui sont sous forme de conférence de groupe, réunion commune, dispositif de formation et de consultation, des événements sportifs ou culturels et aussi une magazine de l'entreprise par exemple. Il y a beaucoup de voie de communication qui permettent d'améliorer la communication au coeur de l'entreprise. Il se peut que des objets publicitaires et des cadeaux d'entreprise soient un des canaux de communication. Ces objets servent originalement à inciter les consommateurs à acheter plus, par conséquent ils sont utilisés pour la promotion mais ils servent aussi à soutenir la solidarité et l'engagement des salariés envers leur employeur et représentent une nouvelle manière très innovante quant à la communication interne et la rémunération dans le cadre de travail.

Une bonne communication est la base de la société alors les entreprises ne peuvent pas dénier que tout ce qui stimule et pousse les autres à s'impliquer dans l'amélioration de la communication, est utile. Connaître la problématique mentionnée et

les possibilités de la maîtriser m'apparaît très pratique dans le cas où les dirigeants voudraient gérer une entreprise et aussi des gens. Il faut se rendre compte de ce qui est important et comment établir un système de communication interne au regard des conditions données. Cela veut dire que si c'est une grande ou petite entreprise, nationale ou internationale, d'après le nombre des salariés qu'elle possède. Enfin, il est normal de prendre en considération de toutes possibilités en choisissant un dispositif pertinent de communication interne.

2.2 Motivation

À ce point c'est la position et le rôle adéquat de la motivation qui nous intéressent dans ce chapitre et ce qui influe incontestablement sur le comportement des gens au travail. Tout d'abord quelques théories motivationnelles variées seront décrites et elles nous serviront ensuite à démontrer et à expliquer qu'il vaut mieux connaître non-seulement la comptabilité, le marketing etc. mais aussi les ressources motivationnelles des travailleurs afin de gérer une entreprise de façon convenable.

2.2.1 La motivation: définition

Il y a beaucoup de définitions au terme motivation. (Selon la définition selon Madame Christine Cloarec): *La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. Cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit ou, mieux, l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.*²

D'une façon ou d'une autre pourquoi motiver les salariés ? Quel est le but crucial? La réponse semble claire vis à vis de cette proposition. C'est pourquoi un

² CLOAREC, Ch. *LA MOTIVATION AU TRAVAIL TOUR D'HORIZON DES GRANDES THEORIES* [en ligne]. 2011-12-18. Accessible sur: <http://actupsy.free.fr/motiv.htm>.

salarié bien motivé travaille plus efficacement et plus performant. La motivation des gens dépend de besoins des salariés par conséquent il faut bien harmoniser la structure des besoins personnels et professionnels de nos travailleurs avec les intérêts et les objectifs adoptés par une entreprise.

2.2.2 Théorie des besoins

La motivation est elle-même basée sur la théorie des besoins qui a été abordée par de nombreux psychologues et sociologues dans le monde entier. Qu'est-ce qu'un besoin? Les besoins représentent l'ensemble des choses nécessaires pour l'homme et sa vie.³ Dans le pire des cas lorsqu'il s'agit de besoins physiques il ressent une sensation de manque ou de privation d'une chose qui leur est indispensable pour vivre. Puis il fait tout pour satisfaire son besoin et tenter de faire durer cette satisfaction. Alors qu'il est satisfait à cent pour cent un de ses besoins, un autre apparaît. Nous connaissons des classifications variées des besoins, néanmoins j'ai préféré une de ces classifications.⁴ Tout d'abord il y a des importants besoins primaires ou physiques qui sont indispensables pour rester vivant (se nourrir, respirer, dormir etc.). Puis ce sont les besoins secondaires ou matériels par exemple le besoin de se vêtir, de sortir ou de rencontrer des gens. Un autre groupe des besoins est constitué des besoins fondamentaux qui correspondent aux sentiments humains tels que l'amitié, la joie etc. La conception des vrais ou faux besoins diffère selon les cultures dans le monde. L'importance de satisfaire la soif que l'on soit dans un désert ou près d'un robinet qui coule quelquepart en Europe occidentale, sera évidemment incomparable. C'est pourquoi le mode de comportement visant à satisfaire nos besoins pour mieux vivre dépend de notre environnement économique, culturel et social.⁵

³ PASCUAL, S. *Les besoins à combler* [en ligne]. 2012-05-11. Accessible sur: <http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-besoins-a-combler-1034.html>.

⁴ *Besoin* [en ligne]. 2012-05-12. Accessible sur: <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=686>.

⁵ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011.

2.2.3 Les interprétations théoriques différentes de la motivation et des besoins au cours des années

D'abord nous connaissons plusieurs psychologues contemporains travaillant sur la motivation ou le management. Leurs théories basées sur la motivation au travail principalement sont hautement appréciées, par exemple les travaux de F. I. Herzberg, A. Maslow ou Maurice Thévenet. Ils ont donc analysé le comportement au travail ou bien étudié la psychologie sociale en fonction du travail.

Il faut que je mentionne et parallèlement décrive plus précisément quelques théories. Cette idée de la motivation en général repose sur une échelle des besoins que Abraham Maslow a présenté comme *la pyramide des besoins de Maslow* dans les années 40 et qui est utilisée jusqu'à aujourd'hui. Maslow a constitué cette pyramide des besoins après la recherche du comportement menée de 1939 à 1943.⁶ Maslow a constitué sous forme de pyramide cinq niveaux principaux par ordre de l'importance. Premièrement le plus important ce sont les besoins physiques, au dessus se trouvent les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et affectif, puis ceux de l'estime et de l'accomplissement personnel se trouvent au sommet de la pyramide. Maslow a abordé d'une façon constructive les motifs de la motivation chez les hommes mais, d'un point de vue professionnel, les arguments de Maslow traitent prioritairement de comportements variés qui sont fondés sur la satisfaction première des besoins fondamentaux. Cette théorie ne prend pas en compte que la motivation en général et non la motivation au travail.⁷

Néanmoins, nous pourrions un peu approfondir l'idée que le besoin d'être aimé est forcément naturel pour les gens. Alors dans les conditions professionnelles, les employés ne veulent pas en priorité être aimés par leurs employeurs mais ils ont l'espoir que les firmes sont capables de répondre à leurs besoins d'appartenance (selon la théorie de Maslow et sa pyramide des besoins). Puis les gens s'efforcent beaucoup dans l'intention d'avoir du respect de leur patron.

⁶ *La pyramide des besoins de MASLOW* [en ligne]. 2012-05-12. Accessible sur: <http://chohmann.free.fr/maslow.htm>.

⁷ LÉVY-LEBOYER, C. *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation, 2001.

Le thème concernant la motivation au travail est traité dans *la théorie de deux facteurs* de Frederick Herzberg, psychologue américain reconnu pour ses deux études sur la motivation. Je vais parler du modèle bi-factorial de Herzberg. Il distingue deux types de besoins. Tout d'abord „les motivateurs“ qui proviennent de l'autonomie, évolution de carrière, responsabilité etc. ce sont ceux qui correspondent aux besoins supérieurs de la pyramide de Maslow. D'un autre côté il y a les remèdes à l'insatisfaction qui forment le deuxième groupe de besoins. „Les remèdes“ sont des facteurs hygiéniques, c'est à dire les conditions dans lesquelles un salarié travaille et qui influencent le sentiment de satisfaction d'un travailleur. Par conséquent, si le salarié travaille dans des conditions hygiéniques adéquates pour la vie, il n'a pas besoin de se préoccuper des „remèdes“ mais par contre il ne s'est influencé que par les „motivateurs“. C'est la raison un manque d'hygiène sur un lieu de travail provoquerait l'augmentation du mécontentement et de la frustration.⁸

Henri A. Murray compte parmi les psychologues reconnus pour ses analyses motivationnelles. Murray était psychologue américain et enseignant à l'Université de Harvard dans les années 40.⁹

D'après Murray, les besoins sont les moteurs de la motivation de chacun mais il se concentrait sur les besoins acquis au cours de notre vie et de notre expérience à mon avis à appliquer (contrairement à la pyramide des besoins de Maslow). Il en a défini vingt mais d'après lui seulement quatre sont importants dans le cadre du travail.

- a. *Le pouvoir*: avoir de l'influence sur l'environnement extérieur, diriger les gens et les contrôler.
- b. *La réussite*: prendre des risques pour ressentir de la satisfaction, prendre une responsabilité et être à l'initiative de quelque chose.
- c. *L'affiliation*: appartenir à un groupe, s'intégrer facilement dans la société
- d. *L'autonomie*: travailler sans être gêné par le poids des autorités et des règles.¹⁰

Il faut que la motivation fasse partie naturellement de notre vie privée et professionnelle aussi. Les employeurs veulent du personnel qui a envie d'exceller au travail et de faire carrière et il s'ensuit que les supérieurs tentent toujours de stimuler

⁸Holden Caulfield. *Herzberg – Teorie motivace* [en ligne]. 2011-12-28. Accessible sur: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/herzberg-teorie-motivace.html>.

⁹Henry Murray [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: http://www.multilingualarchive.com/ma/enwiki/fr/Henry_Murray.

¹⁰PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employeur et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

leurs employés à être de plus en plus performants au travail. Quel type des stimulants et d'où viennent ils? Les sources de la motivation interne ou externe ont intéressé Edward L. Deci en 1975, cette théorie est C'est la raison dû à Deci même si elle a été développée plus tard par Ryan en 2002.¹¹

D'après Edward L. Deci, il y a deux types de motivation.

La *motivation intrinsèque* dont les sources proviennent de l'intérêt pour une activité qui nous fait plaisir, c'est pourquoi cette motivation dépend majoritairement de notre état psychologique.

La *motivation extrinsèque* est influencée par notre environnement et prend la forme des récompenses, salaires ou punitions etc.

Deci a remarqué une dissonance entre la motivation interne et externe (intrinsèque et extrinsèque) et c'est pourquoi il propose un autre type de motivation et c'est l'*amotivation* qui est simplement issue de la motivation externe et de ses moteurs mais elle est enrichie par le sentiment d'être incapable de contrôler son comportement influencé par l'extérieur.¹²

Le regard un peu différent de Victor Vroom l'a incité à formuler la théorie des attentes, selon laquelle l'origine de la motivation repose sur la croyance positive dans nos aptitudes, nos connaissances et dans le travail bien fait. Pour cette raison les salariés s'attendent à une appréciation adéquate.¹³

La théorie de la justice et de l'équité de Stacy Adams est fondée sur l'égalité entre ce que la personne apporte à l'entreprise comme employé et ce qu'elle reçoit de l'entreprise. Nous distinguons des „outcomes“ qui regroupent la rétribution financière (salaire) ou non-financière (sécurité d'emploi, promotion) et les „inputs“ qui se composent d'un niveau de qualification, de l'ancienneté, de la confiance en entreprise et ainsi de suite.

Chaque individu peut faire un bilan entre ses contributions et de ses avantages et le comparer avec les bilans d'autres. Par conséquent une situation d'inégalité se

¹¹ PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employer et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

¹² *Motivation intrinsèque et extrinsèque – Deci* [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>.

¹³ SAULNIER, F. *La théorie de la motivation* [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_ouils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf.

produit qu'il y a des avantages ou désavantages au travail en même temps et cela peut dans le cas déclencher la volonté de supprimer le sentiment d'injustice retrouvé (sans tenir compte de montant du salaire). Adams insistait sur le fait qu'il faut répondre aux besoins de justice des salariés, ils stimulent la motivation dans l'entreprise. Tous ses arguments de la théorie de la justice concernant l'entreprise en soi sont aussi applicables en dehors de l'entreprise, ce qui signifie par exemple une confrontation des salariés d'une entreprise avec ceux d'une autre entreprise.¹⁴

Le coup d'œil original sur l'origine des besoins dans le cadre professionnel est la théorie de John B. Miner, écrivain américain, spécialiste de l'entreprise et des ressources humaines. Il a divisé la structure organisationnelle en quatre parties, auxquelles il a ajouté des schémas de motifs potentiels des salariés correspondants à chaque type d'organisation.¹⁵

Pour les salariés *des organisations hiérarchiques*, il leur a adjugé quelques rôles ou je souligne cinq types de comportement qui leur sont propres dans le cadre du travail.

- a. Attitude positive aux travaux routiers
- b. Besoin de se singulariser
- c. Comportement compétitif
- d. Obéissance et respect vis à vis des supérieurs hiérarchiques

Dans *les maisons professionnelles* où la haute qualification chez les travailleurs est strictement exigée.

- a. Être autonome et prendre seul les décisions et les risques
- b. Se former continuellement par l'apprentissage
- c. La haute réputation est un élément important pour la carrière

En ce qui concerne *les organisations entrepreneuriales*, on y trouve des salariés motivés par la réussite.

- a. Être innovant, créatif et passionné par les initiatives développées

¹⁴ PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employer et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005. 5. *Comment améliorer la motivation du personnel?* [en ligne]. 2012-01-20. Accessible sur: http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines5.

¹⁵ PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employer et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005.

- b. Se rendre compte des risques pour éviter les échecs

Le dernier groupe est constitué *des organisations de groupe de consensus* qui sont connues pour une action collective forte. Les salariés partagent la même culture de la participation.

- a. Ne pas provoquer de conflits
- b. L'appartenance durable à l'entreprise et à la communauté d'établissement
- c. L'ambiance agréable, démocratique et pleine de coopération à l'intérieur.

Enfin, les travaux de Miner sont utiles aux entrepreneurs, en leur permettant de trouver des travailleurs avec un profil particulier et d'après la structure organisationnelle. Son schéma de motifs aide les sélectionneurs à recruter des salariés adéquates et propices à l'entreprise.¹⁶

En conclusion j'ai souligné les nombreuses théories, visions et approches motivationnelles en fonction de travail qui sont profitables aux managers, lorsque ils dirigent le développement durable de la gestion de ressources humaines. Ainsi j'ai relevé plusieurs sources possibles de la performance réussite de la société qu'elles peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise en général.

2.2.4 La motivation des salariés

L'implantation de la stratégie motivationnelle joue un rôle essentiel dans la gestion du capital humain donc il faut en tenir compte, sans oublier les trois composantes décisives qui constitue la motivation, la satisfaction et l'implication.

La motivation résulte de l'ensemble des conditions qui nous incitent à agir pour satisfaire nos besoins de toute sorte. A tel point que les entrepreneurs poussent leur personnel à mobiliser leurs forces énergétiques pour susciter l'intérêt de travailler. Nous ne connaissons pas de recette universelle pour motiver ou se motiver. Cependant elle dépend de plusieurs facteurs complexes comme l'environnement économique, culturel, social des individus et leurs caractères personnels, qu'il est bon de connaître.

¹⁶ PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employeur et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005. LÉVY-LEBOYER, C. *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation, 2001.

La satisfaction concerne le plaisir de travailler, comme l'indique le titre du livre de Maurice Thévenet, professeur et spécialiste français dans le domaine des ressources humaines de management.

Le lien entre les tendances motivationnelles et la satisfaction de métier causée par les désirs personnels et les besoins personnels puis les forces des salariés bien motivés aboutissent à la performance souhaitée et à l'augmentation qualitative de la production. L'implication demandée est alors majoritairement accomplie si les attentes des salariés et les exigences des entrepreneurs sont prises en considération par les deux groupes.¹⁷

2.2.5 Implication au travail

Le but principal de la motivation des salariés est d'harmoniser leurs besoins personnels avec les intérêts et les objectifs adoptés par une entreprise. Puisque un salarié motivé travaille de manière efficace et performante. Alors l'organisation tâche de favoriser des instruments motivationnels dans le cadre du travail par le groupement de quelques facteurs décisifs pour la gestion du personnel qui constitue un tout. Les facteurs considérés sont la politique de rémunération et de valorisation des ressources humaines ainsi que le management et le mode de direction des personnes et les valeurs imposées par l'entreprise.

2.2.6 Conclusion du deuxième chapitre

Chacune des approches et des points de vue mentionnés au sujet de la notion de besoin et de motivation nous facilitent la compréhension des principes qui sont à la base de la motivation au travail. La prise de conscience de tout ce qui incite les employés à mieux travailler et à être content au travail donc tout ça permet une amélioration de gestion du travail et du gens au management de l'entreprise. Du point économique c'est un fait incontestable que la bonne et mauvaise motivation des salariés détermine le comportement final d'un agent économique, son fonctionnement et sa performance et son résultat sans doute.

¹⁷ *COMMENT DÉVELOPPER LA MOTIVATION AU TRAVAIL?* [en ligne]. 2012- 02-05. Accessible sur: <http://www.efficience-ergonomie.com/dotclear/index.php?2008/10/03/38-comment-developper-motivation-travail>.

2.3 La politique de rémunération

Premièrement il faut définir le mot salaire comme la contrepartie des résultats du travail effectué. Il est une des raisons pour laquelle nous travaillons tous. Il existe d'autres raisons comme l'autoréalisation ou le souhait de faire carrière. Par excellence il faut gagner sa vie et satisfaire ses besoins matériels grâce à une rétribution financière reçue. Depuis les années 1980 cette époque a fait ressortir un thème de la rémunération et des avantages sociaux au sein de la gestion du capital humain qui agit plus au moins de manière positive sur le fonctionnement de l'entreprise. Il y a aussi plusieurs grandes considérations remarquables dont les entreprises doivent prendre en compte. Celles sociales qui nous font voir des facteurs motivationnels ou d'équité parmi les salariés, des considérations économiques qui sont des facteurs déterminants sur l'efficacité du travail et la performance dans l'entreprise.¹⁸ D'après Chloé Guillot Soulez¹⁹ la politique de rémunération représente à la fois un facteur d'équilibre sociale et un coût. Alors d'un côté nous interprétons le terme de salaire comme une somme d'argent versée à un travailleur en contrepartie de son travail effectué et d'un autre côté cela constitue l'engagement pour un employeur de vous payer mensuellement un salaire adéquat dès votre entrée dans l'entreprise. Il sait généralement que les dépenses fixées pour le versement des rémunérations constituent une grosse charge et un élément financier prépondérant pour les entreprises, alors les statistiques estiment moyennement ce pourcentage de 60 – 80 % du bénéfice de l'entreprise à peu près. Il s'ensuit que la répartition de la richesse générée n'est pas facile à gérer. Qu'est-ce qui est essentiel pour la politique de rémunération? Il faut prendre en considération des éléments clés en particulier le mix rémunération, qui constitue l'ensemble des différents éléments de rémunération, d'après lequel l'entreprise atteint la solution optimale en fonction de la rémunération de ses salariés. Nous parlons d'un équilibre financier, externe et interne.

Équilibre financier: La bonne redistribution de la richesse que l'entreprise possède en matière financière. Cela veut dire que cela ne déséquilibre pas sa stabilité financière.

¹⁸ SOULEZ, Ch. G. *La gestion des ressources humaines*. Paris: 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions, 2011.

¹⁹ SOULEZ, Ch. G. *La gestion des ressources humaines*. Paris: 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions, 2011.

Équilibre externe: Il faut adopter et conserver le niveau des salaire en fonction de la concurrence sur le marché du travail. Les firmes sont globalement contraints de tenir compte de théorie de justice et d'équité développée par exemple par Stacy Adams.

Dans le même sens il faut comparer les coûts nécessaires pour maintenir la production et comparer les prix d'un produit qu'ils vendent dans l'espace concurrentielle en comparaison avec les prix des concurrents et avec les coûts nécessaires pour la production qui influencent majoritairement le montant final du salaire. Les firmes prêtent également attention à la réglementation légale et fiscale. Du coup il n'est pas souhaitable du tout de surestimer ou au contraire sous-estimer la qualification du salarié en matière de salaire. Les salariés et leur qualité des connaissances et même le résultats suivant mentionnent le poids de l'entreprise en bourse qui permet d'influencer la rémunération.

Équilibre interne: Dans cette catégorie, on s'occupe de la culture d'entreprise, du mode de fonctionnement préféré et de l'organisation qui prédispose les directeurs à appliquer des méthodes efficaces de la gestion de façon demandée. La rémunération fait forcément partie de la culture d'entreprise dont je vais parler dans le chapitre suivant.²⁰

Les directeurs des ressources humaines devraient pratiquer une telle politique de rémunération pour qu'elle soit correcte. Il faut qu'ils connaissent les principes fondamentaux pour encourager les gens à travailler à peu près avec joie. Alors la rémunération, quelle que soit sa forme est bien un des instruments de la gestion des ressources humaines. On s'attend à quoi? On attend quel apport? À travers une rémunération pertinente, les entreprise tentent essentiellement d'augmenter l'efficacité et l'implication du personnel, de faire naître l'intérêt des salariés pour les activités de l'entreprise. Enfin c'est pourquoi les dirigeants apportent une attention soutenue à la fidélisation des salariés.

2.3.1 Plusieurs façons de récompenser les salariés

La conception du salaire se compose de nombreux éléments. Qu'est – ce que les salariés ont le droit d'obtenir, quels salaires et dans quelles conditions? En bref, la rémunération principale se compose de trois parties essentielles. C'est le *salaire de*

²⁰ SOULEZ, Ch. G. *La gestion des ressources humaines*. Paris: 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions, 2011.

base, le *complément individuel* constitué des primes individuelles attribuées à la personne, et les *primes de performance* ou le *bonus*. Dans le cas justificatif les employeurs donnent des bonus aux salariés par exemple sous forme de participation aux bénéfices. En outre, dans les pays fortement syndiqués, les salariés exigent des primes ou des bonus collectifs.

À côté de la rémunération principale, il existe *les périphériques légaux*, *les avantages en nature* qui représentent les apports fournis gratuitement par l'employeur, des avantages préférentiels pour utiliser par exemple un logement, un téléphone portable, une voiture, des tickets restaurant, l'indemnité de transport, la mutuelle fournie pour les employés. Selon des études actuelles menées dans le domaine des avantages en nature, leur impact sur la décision finale du choix d'un emploi est énorme et notable. J'ai mentionné une des études de la société PWC's ce que j'ai mis dans les annexes - *Annexe 1, 2*. Ce document montre que les gens s'intéressent assez aux services fournis par leurs employeurs potentiels, et cela aura un impact sur l'acceptation ou le refus d'un poste demandé. Évidemment les demandeurs d'emploi examinent généralement les arguments pour et contre les postes offerts puis ils en tiennent des conclusions. Alors les entreprises prennent le risque de perdre ou de ne plus trouver de travailleurs doués à cause de l'imperfection de leur système de services aux salariés. Alors František Bělohávek parle aussi un peu des avantages en nature dans le prolongement de cette étude. D'après lui, les avantages en nature étaient premièrement considérés comme un avantage volontaire de côté employeur mais maintenant ils se sont transformés en exigence de côté employé.²¹

De plus *les périphériques statutaires* font partie de la rémunération principale qui traite majoritairement des statuts collectifs et prédéterminés.

Du coup c'est la loi qui accorde le patronage du salaire de base. Le terme salaire comprend une dimension juridique, économique et ce qui est majeur pour les hommes, une dimension sociale, puisque grâce au salaire les gens sont capables d'assurer leur subsistance dans la vie.

Généralement, dans le cadre du travail ou bien de la rémunération, c'est le code du travail qui dicte à l'employeur la conduite qu'il doit tenir. Le Code du travail a traité par paliers chaque partie consacrée aux questions salariales de façon régulière. Il note plusieurs niveaux de salaires minimaux à respecter, souvent d'après des conventions

²¹ WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Z amerického originálu „Human Resources and Personnel Management“ 1989 McGraw – Hill, Inc.

collectifs. Préconise salement de ne faire aucune discrimination dans le cadre professionnel en matière de rétribution de toute sorte ou de quels que soient le sexe, l'âge, la religion, la situation familiale etc.

Les primes ou les gratifications attribuées aux salariés permettent aux dirigeants de soutenir avec facilité la fidélisation et la motivation des salariées en tant que les dirigeants sont contraints par la loi. Même il y a toujours beaucoup de possibilité de manœuvre en matière de la gestion des ressources humaines dans le sens positif.²²

Qu'est-ce qui motivent le plus les employés? C'est une question plutôt personnelle alors cela peut être sous forme d'argent ou de promotion pour les uns ou plutôt de recevoir un respect de leur employeur pour les autres. Les spécialistes ont déjà révélé certains mode de rémunération qui devraient motiver le plus les salariés. Selon František Bělohávek qui a développé ce thème dans son ouvrage *Jak vést a řídít lidi*, il y a huit constatations dont je vais parler maintenant.

- a. *La part variable de rémunération nous pousse à travailler plus efficacement. il faut bien préciser que le montant de cette rémunération dépend de notre performance.*
- b. *Une rémunération identique ou presque diminue la motivation, puisque les gens sont rémunérés qu'ils travaillent ou non..*
- c. *Le salaire fixe motive les gens à rester ou même au recrutement. Du coup les dirigeants préfèrent souvent d'offrir une plus grande part variable de rémunération aux employés, c'est plus motivant mais en même temps c'est une chose d'incertain en comparaison avec la part fixe de salaire qui représente une stabilité pour les employés.*
- d. *Les employés devraient s'intéresser aux résultats de l'entreprise, cela les encourage à travailler en équipe.*
- e. *Le système de rémunération doit être le plus facile possible afin de faciliter la motivation facile. Il ne doit pas y avoir beaucoup de critères et de règles en rémunération parce qu'elle rendent le système moins clair pour les employés.*
- f. *Verser une prime au moment opportun pour que ça soit motivant.*
- g. *Les managers devraient commenter pourquoi ils ont donné tel type de rémunération de tel montant à un salarié concret etc. pour que les*

²² SOULEZ, Ch. G. *La gestion des ressources humaines*. Paris: 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions, 2011.

employés ne se sentent pas inférieurs ou supérieurs aux autres. Ces indéterminations pourraient mettre en cause le type de rémunération choisi.

*h. Le montant de la rémunération devrait être vis à vis des résultats.*²³

2.3.2 Les formes non – financières de récompense

En supplément de toutes les formes financières de récompense qui résultent du Code du travail, les grandes entreprises recourent souvent à une rémunération plus individuelle. Nous avons déjà mentionné les avantages en nature qui rentrent dans la catégorie des récompenses non – financières et qui sont globalement très appréciées par les salariés et qui connaissent généralement un grand succès dans le domaine de la rémunération. En dépit des charges plus grandes pour les firmes à du fait des exigences grandissantes des employés, ensuite ce comportement de plus en plus fréquent nécessite plus d'attention en matière des services aux salariés. Les rémunérations comme par exemple des petits cadeaux ou la permission de réaliser son propre projet, selon Michel de Coster rentrent dans la catégorie des *primes au mérite dont l'importance va croissant au fur à mesure qu'on élève dans la hiérarchie. La philosophie d'une telle personnalisation de la rémunération se résume à imaginer un système très motivant qui solidarise, en quelque sorte, l'apport productif du cadre, d'une part, et la rétribution qui le sanctionne avec le développement de l'organisation, d'autre part.*²⁴ Du coup cette philosophie appliquée dans les entreprises entraîne une croissance de la motivation et même de l'efficacité, les employés veulent d'être les meilleurs dans ce qu'ils font. Les primes au mérite s'orientent vers un renforcement de l'assiduité, de l'esprit d'équipe, de la capacité d'animer un service, du niveau de créativité et de l'envie de progresser. Est - ce que ce type de rémunération fonctionne comme il faut? C'est difficile à chiffrer. Michel de Coster prend ces primes au mérite pour un facteur motivationnel, c'est pour ainsi dire vrai mais c'est très subjectif à apprécier.

Cette forme de rémunération a été mis en places aux États – Unis depuis longtemps. La dite rémunération a un rapport étroit avec la culture individualiste

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, p. 51 – 52.

²⁴ DE COSTER, M. avec la collaboration de CORNET, A. et de DELHAY, Ch. *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Paris – Bruxelles: 3^e édition, De Boeck & Larcier s. a., 1999.

américaine grâce à laquelle ce système fonctionne avec succès. Geert Hofstede, homme de sciences, a examiné les interactions entre les personnes d'origine différente et classe la culture américaine plutôt comme une culture individualiste en comparaison avec d'autres pays.²⁵ Un deuxième pays qui pratique la rémunération des salaires ou des primes au mérite dans une certaine mesure est la France. Cependant la France procède plus lentement à ce système et ne favorise pas autant cette approche individuelle comme les États – Unis.²⁶

Ce système des primes au mérite reste vivant dans les organisations de nos jours par exemple sous forme de petits cadeaux ou bienfaits aux salariés travailleurs. Au cas où les firmes prennent du fait que principalement grâce à leurs employés ils entreprennent avec succès leurs activités économiques. Ainsi, cela leur fait plaisir et de plus la récompense choisie par un employeur pour son salarié est une bonne possibilité de lui rendre hommage et de le remercier pour son travail sans tenir compte de la hiérarchie ou du rendement dans son travail.

2.3.3 Le montant élevé des frais salariaux par rapport au montant peu élevé des petits cadeaux pour chaque salarié

Tout d'abord on sait que les décisions prises par les entrepreneurs se heurtent à des objections sérieuses au niveau de la maîtrise de leurs budgets définis. Toutes les primes, les avantages et même les salaires sont organisés à l'égard financier, sans compter les coûts élevés de matériaux nécessaires à fabriquer, des matières premières, de la location de bâtiment et d'autres choses à payer. De plus il faut que les entreprises examinent à fond les questions financières pour entreprise ne fasse pas faillite.

Dans le cadre des ressources humaines, le montant du salaire net d'un employé constitue par an la moitié de toutes les dépenses engagées pour cet employé. Si vous êtes employeur, vous êtes obligé de payer les taxes sur les salaires, les cotisations sociales et celles de santé qui sont pareillement à la charge de l'employeur et tout cela rentre en plus dans les dépenses de salaire. En dépit du coût du recrutement, de la formation et d'autres frais professionnels ou faux frais comme l'achat de vêtement de

²⁵ Geert Hofstede. *United States* [en ligne]. 2012-04-02. Accessible sur: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.

²⁶ DE COSTER, M. avec la collaboration de CORNET, A. et de DELHAY, Ch. *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Paris – Bruxelles: 3^e édition, De Boeck & Larcier s. a., 1999.

travail, des dépenses concernant les services aux salariés c'est à dire des avantages en nature, des assurances complémentaires de santé ou un aménagement de retraite facultatif. Ainsi les salariés ont du mal à imaginer la somme engagée par l'employeur. De même on sait bien que l'État possède aussi de nombreux instruments (la fiscalité qui change) pour intervenir sur la politique de rémunération des entreprises qui aggravent aussi leurs budgets.²⁷

2.3.4 Conclusion

Naturellement nous apprenons que ce n'est pas toujours simple pour les employeurs de maîtriser au mieux les risques financiers existants tout au long de la vie de l'entreprise, que ce soit en matière de gestion économique ou de gestion des ressources humaines. Les managers devraient être aptes à donner le meilleur d'eux-mêmes pour faire avancer l'entreprise dans la bonne direction, à tous les égards. Malheureusement, les travailleurs exigent continuellement une attention soutenue à condition que le profit n'augmente pas aussi et que la situation économique ne soit pas tout à fait favorable à la développement et à la croissance économique.

2.4 La rémunération fait partie de la culture d'entreprise

Premièrement, il faut observer le fait que la politique de rémunération instaurée dans la société peut renforcer la culture d'entreprise et devrait être acceptée comme un élément important de la culture partagée par tous les membres de la société. Alors la politique de rémunération est étroitement liée au management et à la culture d'entreprise. Comment définir cette culture d'entreprise? C'est un ensemble de règles, de normes, d'approches processuelles, de façons de résoudre des problèmes engendrés et la culture constitue d'un mode de fonctionnement, des attitudes adoptées par la société et tous ses membres, ce qui veut dire une façon d'agir ou de réagir vis à vis de l'extérieur. Grâce à la culture d'entreprise, nous nous faisons un jugement ou une image

²⁷ŠEDIVÝ, J. Čistá mzda tvoří pouhou polovinu nákladů na práci [en ligne]. 2012-03-20. Accessible sur: <http://www.penize.cz/nemocenska/16886-cista-mzda-tvori-pouhou-polovinu-nakladu-na-praci>.
DEMAILLY, D. RIOUX, D., D., M., L. Institut national de la statistique et des études économiques. *Les déterminants du coût du travail en France* [en ligne]. 2012-03-20. Accessible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1393#inter1

sur l'entreprise. Tout ces éléments englobe une entité unique comme notion d'entreprise. *Si le concept de culture évoque quelque chose à chacun, encore faut-il pouvoir le décrire pour qu'il ait une réelle utilité.*²⁸ Selon la culture d'entreprise définie et qu'elle devrait être apte de mettre en pratique tout ce qui est décrit comme culture. Par ailleurs la stratégie imposée et même la culture nous donnent une certaine vision d'ensemble sur une entreprise et sur son mode de gestion, tout cela saisit intérieurement l'entreprise. Pourquoi nous nous intéressons à la culture d'entreprise? Parceque elle provient des interactions humaines dans toute société que ce soit (commerciales, caritative etc.) et elle se reflète dans sa propre activité. L'interprétation de la culture résulte d'une nécessité d'avoir un certain fil de conduite qui gère du personnel afin d'atteindre des objectifs et des buts qui étaient fixés au début. Il se peut qu'elle provienne de la tradition du métier, ou qu'elle se forme à partir de la création de l'entreprise.

À quoi la culture sert? Toutes les activités d'une organisation reposent sur la culture déterminée. La notion de culture apporte une application pratique des théories économiques, managériales, de marketing et motivationnelles et ainsi de suite. Tout cela permet de dépasser les théories afin de les réaliser en harmonie avec la culture décidée et avec la gestion des ressources humaines. L'intégration de la culture d'entreprise au management rend compte du fait que l'entreprise est formée par les gens et que les principes désignés au concept de la culture impose aux salariés leurs statuts au coeur de la société pour clarifier leurs rôles. En fait, elle représente un pilier sur lequel les gens comptent en permanence et c'est aussi pourquoi ils ont choisi de travailler dans l'entreprise avec la culture d'entreprise comme ça.

À la différence du climat social, la culture ne dicte pas un mode de pensée mais ce qu'il faut s'intégrer à une société et comprendre son fonctionnement. Le climat social est l'expression de la propre opinion des gens sur une ambiance momentanée dans l'entreprise, il s'agit de savoir si les travailleurs sont suffisamment renseignés, contents des décisions prises par la direction. Ainsi le climat social témoigne des perceptions personnelles des salariés issues de leur moral dans le cadre de travail. J'ai déjà dit que la culture est quelque chose de stable sur laquelle les gens comptent, contrairement au climat social qui change plus fréquemment. Il faut donc faire attention à ne pas confondre les deux notions.

²⁸ THÉVENET, M. Que sais-je? La culture d'entreprise. Paris: Presse Universitaires de France, 1993, p. 4.

En ce qui concerne les ressources humaines, la mission considérable de la culture d'entreprise est de prendre en considération le groupe et la collectivité qui n'est pas rigide du tout. *La culture aide à comprendre la collectivité. Elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références qui sont à la fois le résultat de son expérience et la référence pour traiter de futures situations.*²⁹

Ce qui nous intéresse le plus, c'est la gestion du personnel en fonction de la culture d'entreprise, celle qui intervient dans le système de rémunération et d'appréciation du personnel, Nous apprenons d'une façon ou d'une autre de quelle manière une entreprise traite les interactions entre les individus et l'organisation.

Est-ce que nous pouvons constater que la culture d'entreprise influe positivement sur la performance de l'entreprise ou non? Les dirigeants n'arrivent pas à manipuler sur personne de telle façon pour qu'un salarié travaille de manière performante et avec plaisir. Néanmoins la culture représente pour les salariés une possibilité de faire partie activement d'une communauté de l'entreprise. Il en résulte que la culture d'entreprise pourrait être favorable à un engagement intensif en ce qui concerne des événements de l'entreprise et que les employés participent plus à la vie de l'entreprise.³⁰

2.4.1 La culture nationale influence la culture d'entreprise

Il est incontestable que l'identité et la culture nationale s'interposent dans la culture d'entreprise. Certaines habitudes propres à chaque nationalité se reflètent dans le travail effectué, même dans la culture organisationnelle installée.

Au fur et à mesure qu'une organisation se transforme en raison de la tendance de la mondialisation, par conséquent on parle des acquisitions internationales de société qui font mélanger des cultures nationales de toute sorte afin qu'elle devienne plus puissante et trouve de nouveaux débouchés sur un nouveau marché. Mais les sociétés qui font cette acquisition trouvent souvent une difficulté sur leur chemin. Que ce soit une langue différente, des normes différentes de comportement principalement une approche différente de gestion du personnel. Tout cela indique automatiquement un système de valeurs différentes de la culture d'entreprise imposée par la direction. Ceci qui peut

²⁹ THÉVENET, M. Que sais – je? La culture d'entreprise. Paris: Presse Universitaires de France, 1993, p. 13.

³⁰ THÉVENET, M. Que sais – je? La culture d'entreprise. Paris: Presse Universitaires de France, 1993, p. 22.

poser un problème. Les dirigeants devraient être prêts à faire face au choc culturel et à incorporer des questions culturelles dans un processus d'intégration. Les experts qui s'occupent d'une acquisition prennent en compte les éléments culturels et leur impact sur le fonctionnement global des deux entreprises. Comment pouvons – nous progresser dans les conditions designées? Les trois dispositifs très appréciés existent.

- a. *Garder des différences entre les cultures concernées*
- b. *Combiner les cultures*
- c. *Donner naissance à une nouvelle culture d'entreprise*³¹

Pour que l'acquisition soit réussie au niveau de la gestion des ressources humaines, les responsables de l'entreprise tentent de prendre la bonne direction future de l'entreprise. Il faut déterminer un système d'évaluation durant le processus d'intégration et communiquer avec les salariés pour garder les salariés les plus performants. Il est également nécessaire de modifier le système de rémunération et d'avantages en nature et les manières de la communication. Dans l'intérêt général Il est souhaitable que les managers soient intéressés par les salariés et que ceux - ci ressentent un intérêt particulier de la part de l'employeur pas seulement pendant l'acquisition mais sans cesse.³²

2.4.2 Le rapprochement des cultures à travers de la rémunération particulière

Un changement de direction tend principalement à une augmentation du rendement mais puis cela peut reculer les bornes de la connaissance car les salariés se retrouveront dans une communauté internationale qui leur donne la possibilité d'avoir de l'avancement et faire partie intégrante d'une société internationale. La gestion favorise la communication interne dans une entreprise „nouvelle“ et promeut ce rapprochement des cultures par la voie des cours de langue (par exemple le français), et des possibilités de partir en stage dans une filiale étrangère pour les travailleurs. L'intention est que les employés connaissent un autre pays et qu'une culture se lie d'amitié avec une autre. Il peut arriver que les travailleurs soient intéressés et ouverts

³¹ KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí: Studijní text*. Olomouc, 2009, p. 29.

³² KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí: Studijní text*. Olomouc, 2009

aux nouvelles potentialités à saisir.³³ Toutefois la récompense choisie par un employeur pour son salarié est une bonne possibilité de lui rendre hommage et de le remercier pour son travail. De plus un petit cadeau provenant d'un pays étranger pourrait susciter l'intérêt des employés pour une culture étrangère.

J'ai déjà souligné le fait que ces dernières années, les récompenses non-financières sont devenues de plus en plus populaires parmi les managers dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Les petits cadeaux peuvent produire un effet stabilisateur parmi les salariés, et pas seulement dans des sociétés de taille internationale. Puisque les exigences des salariés vis à vis de l'entreprise sont de plus en plus élevées.

Au cas où nous serions dans une société qui appartient aux Français mais qui n'est pas originellement française. Donc cette société tente de consolider les relations avec leurs salariés par le canal de la rémunération sous forme de cadeau original. D'où provient cette originalité? Cela résulte de la culture remarquable de la France et donc pourquoi ne pas offrir un article français typique aux salariés tchèques. C'est la raison pour leur faire connaître la culture française même leur art décoratif et le métier artisanal de la France. Dans le but de renforcer la culture d'entreprise commune pour les deux nations.

2.4.3 Le sens du cadeau

Quand nous faisons un cadeau à quelqu'un, alors quel est le sens caché du cadeau? Et pourquoi on se donne des cadeaux? Dans le monde d'aujourd'hui où toutes les valeurs sont évaluables en argent, il m'apparaît problématique d'offrir un cadeau matériel qui exprime une valeur individuelle. Il est donc difficile d'offrir un cadeau qui fasse plaisir plus personnellement que financièrement. Les tendances à faire un cadeau à une personne ne sont pas désintéressées mais elles résultent d'une relation mutuelle. Les cadeaux offerts devraient apporter de la joie dans la vie de la personne qui fait un cadeau et de celle qui le reçoit. Car le cadeau sert à exprimer des sentiments envers une personne qui compte. En ce qui concerne les relations personnelles (comme dans la famille, ou parmi des amis les plus proches), les cadeaux manifestent l'importance de

³³ KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí: Studijní text*. Olomouc, 2009, p. 29.

cette relation et les cadeaux ne sont pas pris du tout à la légère. Dans les circonstances professionnelles, ce qui nous intéresse, les cadeaux montrent une appartenance des individus à la société et même un respect envers une autre personne qui travaille et s'adonne volontairement à l'entreprise en donnant le meilleur de lui-même. En donnant des cadeaux à des amis, nous leur donnons une petite partie de nous-même. De même quand nous donnons des objets traditionnels français, nous leur donnons un peu de culture française. *Faire un cadeau et le recevoir est une étape fondamentale de la communication humaine.*³⁴ Grâce aux cadeaux nous entrons en contact et créons de nouvelles relations d'amitié. Ce qui permet d'apprécier et de faire d'honneur à nos partenaires commerciaux, à nos salariés et collègues.

Dans le cadre de travail, il y a de nombreuses règles à respecter en matière des cadeaux, car la valeur ou le prix du cadeau ne devrait pas dépasser une certaine limite déterminée. Cela veut dire que la théorie de justice et d'équité de Stacy Adams est à respecter pour éviter des différends éventuels à cause d'une rémunération disproportionnée qui pourrait produire une rivalité parmi les salariés et pourrait aboutir à un climat de conflits. Il est nécessaire de se comporter de façon égale envers tous.

Il existe un grand choix des cadeaux mais ce qui est intéressant c'est que nous choisissons souvent des cadeaux de façon non pratique. Il dépend de nos habitudes d'achats plus débridées ou pleines d'imagination en ce qui concerne des cadeaux. Nous sommes habitués d'acheter des articles normalement inaccessibles en matière de finances. Les cadeaux servent à harmoniser les relations humaines au travail ou dans la famille.³⁵

2.4.4 Le cadeau comme pot-de-vin ou non

En offrant des cadeaux dans le cadre professionnel, il faut que cela se fasse sans arrière-pensé. Le motif principal de cadeau devrait être une marque d'amitié ou de respect, sans mauvaise intention. Pour une occasion spéciale comme les fêtes de Noël, d'anniversaire ou de promotion qui sont tout à fait aptes à offrir un cadeau aux salariés, cela a une influence bénéfique sur le personnel en fonction de renforcement de la communication. Les signes indésirables pour des cadeaux qui correspondent à une sale

³⁴ RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, p. 86.

³⁵ RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007.

affaire. Les cadeaux ou les récompenses qui dépassent de loin une valeur normalisée ou ceux qui manquent de justification adéquate. La corruption est fréquente partout au niveau national même international et c'est pourquoi beaucoup de pays ont fait instaurer une commission qui traite les scandales de la corruption et toutes les questions relatives. La commission exerce son pouvoir en France, en Italie, au Royaume Uni, en Allemagne etc.

Le règlement juridique tchèque ne fixe pas le montant précis ou la forme d'un pot-de-vin parce que la loi n'accepte aucune forme de corruption sur le territoire tchèque. En récompensant les salariés de façon correcte il faut respecter la légalité. Il faut éviter de leur faire du chantage et de les corrompre. Nous voudrions bien que la rémunération par des cadeaux matériels soit motivationnelle pas contre-productive ou destructrice en matière de conscience morale.³⁶

2.4.5 Conclusion du chapitre

La culture d'entreprise est basée sur le partage commun des valeurs, des attitudes, des manières de comportement, et s'efforce d'être adoptée par tous. À propos des cultures nationales, les entreprises se composent de employés nationalement différents donc cela poserait un problème même si nous procédons comme il faut donc toutes les deux cultures nationales peuvent s'unir pour bien effectuer leur travail. La solution repose sur une bonne communication par les dirigeants, ce qui pourrait conduire à consolider de nouvelles relations. Les modes variés de communication existent aussi au travail, par conséquent il est nécessaire d'en profiter de façon égale et pérenne pour que la communication soit efficace. Une des possibilités de communication sont les cadeaux offerts aux salariés pour leur apprendre de nouvelles connaissances culturelles qu'ils ne connaissent pas jusque là. Le but est de faire connaître l'une ou l'autre des deux cultures nationales pour mieux se connaître.

³⁶ L'ECONOMISTE: *Cadeaux ou pots-de-vin?* [en ligne]. 2012-04-04. Accessible sur: <http://www.leconomiste.com/article/cadeaux-ou-pots-de-vin>. Ministerstvo vnitra České republiky. *Co NENÍ korupce aneb Jaký je rozdíl mezi úplatkem a darem?* [en ligne]. 2012-04-04. Accessible sur: <http://www.mvcr.cz/clanek/faq-vymezeni-pojmu-co-neni-korupce-aneb-jaky-je-rozdil-mezi-uplatkem-a-darem.aspx>

3 PARTIE PRATIQUE

3.1 L'entreprise Gutta spol. S. A. R. L. Olomouc et son activité économique

L'entreprise sous son nom tchèque Gutta Olomouc s. r. o. tente d'importer du vin français bon marché mais de qualité aux consommateurs tchèques. Au début Monsieur Jiří Vlček, le propriétaire et fondateur de cette entreprise, parle de son amour pour le vin français et également de son expérience personnelle positive avec des petits vigneron du Beaujolais. Il a ensuite décidé de faciliter le commerce entre la France et la République tchèque et a créé son entreprise Gutta Olomouc S. A. R. L. et a tenté à la fois d'importer du vin français bon marché de qualité qu'il vend ensuite sur un marché tchèque.

Pourquoi le vin français? Et pourquoi faire du commerce avec la France? La réponse me semble évidente. C'est l'élégance, la dignité et le charme issus de l'histoire séculaire de la France, ainsi que son éventail de goûts et d'odeurs. Monsieur Vlček voulait faire connaître la culture française aux consommateurs tchèques grâce à un produit apprécié dans le monde entier, le vin français.

GUTTA S. A. R. L. s'oriente vers les entreprises en leur vendant des bouteilles de vin comme objet publicitaire ou cadeaux. Cependant il se spécialise dans la vente en ligne accessible même aux consommateurs habituels.

3.2 Les questions déterminées de la recherche

Premièrement je constate que la structure de la recherche et du questionnaire que j'ai mis dans la table des annexes comme *Annexe 3*, a été établie en collaboration avec l'entreprise GUTTA S. A. R. L. dont j'ai parlé dans le chapitre précédent. Les résultats de cette recherche devrait principalement servir à trouver de nouveaux points d'intérêts à commercialiser pour GUTTA S. A. R. L. et d'apprendre les liens entre la culture nationale et la culture d'entreprise au sein des entreprises françaises en fonction de la rémunération qui exercent ses activités sur le marché tchèque.

Premièrement j'ai mené ce sondage en s'orientant vers une récompense extraordinaire offerte à un salarié pour l'encourager à travailler plus et principalement à ressentir qu'il appartient à une entreprise et qu'il est affilié à cette société.

Par ailleurs je sais que la gestion des ressources humaines est sans doute devenue un point essentiel de la direction dans de nombreuses entreprises. C'est pourquoi je voudrais bien révéler du fait que la gestion des ressources humaines est une question immense et indispensable dans cette recherche et je voudrais connaître le point de vue des employés du service personnel et des managers des ressources humaines dans de grandes firmes sur ce thème. D'un autre côté, cette recherche tente de capter les opinions personnelles sur la notion de cadeau comme une des formes de récompenses non-financières dans le cadre professionnel. Tant que l'augmentation des exigences en matière des services aux salariés, il se peut que ces petits cadeaux rendent la communication dans l'entreprise plus individuelle et agréable dont la recherche aurait dévoilé les opinions sur la notion de cadeau dans le cadre professionnel et la mise en profit de cet instrument nouveau de la rémunération. Alors c'est la première partie des questions à examiner.

Puis, les autres questions de la recherche ont mis en cause les relations de la culture nationale et la culture d'entreprise qui se mêlent en matière de la gestion des gens. En rapport avec le vin français et l'activité économique de l'entreprise GUTTA S. A. R. L. c'est pourquoi je me focalise sur une attitude des entreprises françaises qui exercent son activité économique en République Tchèque (par exemple pour cause de délocalisation de la production) et sur ses opinions en matière de rémunération sous forme de cadeaux typiquement français en fonction de rapprochement de la culture tchèque et française.

Enfin, je mène aussi ce sondage dans le but d'apprendre les limites financières en matière de petits cadeaux aux employés. Alors les questions de la recherche étaient aussi posées pour découvrir une fourchette de prix qui serait acceptable par les employeurs à payer pour ce type des cadeaux et découvrir de nouveaux types de produits auxquels les entreprises seraient éventuellement intéressées. GUTTA S. A. R. L. a des expériences riches avec la vente de vin français à une clientèle et aux entreprises tchèques auxquelles elle s'intéresse le plus. La loi tchèque permet une possibilité d'allégement fiscal aux entreprises concernant l'achat du vin au cas où les entreprises le considèrerait comme un objet publicitaire eh bien mon recherche n'a un petit peu relevé cette question de la fiscalité qu'à la fin.

3.3 La méthodologie de la recherche

Le sondage a été réalisé par un questionnaire du type quiz. Il se compose de 13 questions avec des réponses préparées: les interpellés (les entreprises françaises) ont entouré la ou les réponses choisies selon leurs opinions. En collaboration avec l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc nous avons distribué les questionnaires qui étaient accompagnés d'une lettre portante avec ma signature et l'en-tête de GUTTA S. A. R. L. Olomouc. Nous y avons joint une enveloppe déjà estampillée pour obtenir un maximum de réponses des questionnaires et pour faciliter le remplissage du questionnaire. Les questionnaires s'adressaient essentiellement aux responsables de RH dans les entreprises françaises choisies qui exercent leur activité économique en République Tchèque. Les coordonnées de chaque entreprise choisie et de chaque personne occupant un poste de responsable de RH ou d'un employé du service du personnel étaient fournies par la Chambre de commerce franco – tchèque qui possède des informations sur les relations commerciales franco – tchèques ainsi que la description de chacune des entreprises françaises en République Tchèque. Cette liste compte 261 entreprises originaires de Belgique, France et République Tchèque. J'ai trié les entreprises en fonction de leur nombre d'employés au niveau national et international. J'ai choisi les entreprises ayant entre 100 et 3 000 salariés au niveau national et les entreprises ayant plus de 10 000 salariés au niveau international. J'ai pris en compte 40 entreprises où la gestion des ressources humaines est indispensable et essentielle par rapport à leur nombre de salariés assez élevé.

De plus, il faut dire que GUTTA S. A. R. L. Olomouc avait proposé aux destinataires qui auraient rempli le questionnaire et l'auraient envoyé à son siège de leur envoyer une bouteille de vin français en guise de remerciement, ce qui permettrait de promouvoir ses articles.

Nous avons envoyé les questionnaires aux 40 entreprises choisies dans le territoire tchèque. Nous avons reçu quelques réponses une ou deux semaines après, trois questionnaires supplémentaires sont arrivés dans la troisième semaine. Finalement 16 entreprises en totalité ont répondu au questionnaire, les résultats de ces 16 questionnaires ont donc été traités dans le cadre de mon mémoire.

3.4 Le groupe des interpellés

En raison de la coopération avec GUTTA S. A. R. L., qui se concentre sur l'exportation des vins français pour les consommateurs tchèques et les salariés tchèques, la recherche s'oriente vers les entreprises françaises, ce qui a été déjà mentionné. Il n'existait qu'une exigence concrète pour la détermination du groupe ciblé de ma recherche: il fallait qu'une entreprise soit en possession d'une entreprise française ou qu'elle soit française. Grâce à la Chambre de commerce franco – tchèque j'ai eu assez d'informations sur les entreprises et j'ai choisi 40 entreprises françaises selon leur nombre des salariés. J'ai traité les noms concrets des managers parce qu'il était nécessaire d'avoir une contre-réaction convenable et de cibler les personnes concrètes de chacune des entreprises choisies. D'un côté la raison principale du ciblage précis est de récupérer des réponses professionnelles des personnes qui travaillent dans le secteur du personnel et qui ont de l'expérience avec la gestion du capital humain dans les RH, d'un autre côté la communication, entre GUTTA S. A. R. L. et les dirigeants des entreprises concernées, issue de la distribution des questionnaires permet à GUTTA S. A. R. L. de se présenter auprès des clients potentiels. Le groupe des interpellés est donc très varié, il est en fonction de la diversité selon le secteur d'activité des entreprises concernées. Je n'ai pas tenu compte du secteur d'activité des entreprises parce qu'il n'était ni important pour cette recherche ni demandé par GUTTA S. A. R. L. Olomouc.

Cette entreprise GUTTA S. A. R. L. est de petite taille mais elle renferme un grand potentiel économique. Alors les recherches menées pourraient permettre de s'agrandir.

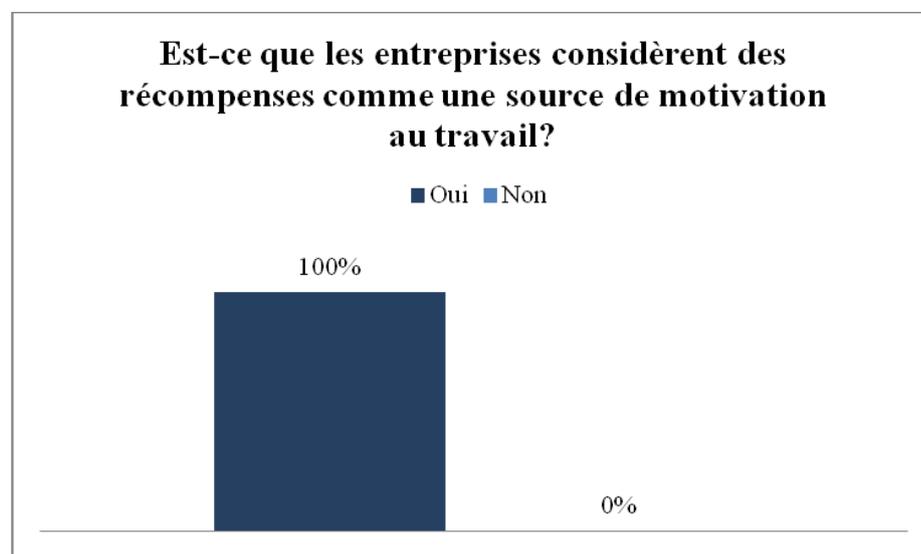
3.5 Le dépouillement et l'analyse des résultats: explication et confrontation avec les théories existantes

Premièrement j'ai collecté toutes les données possibles dans le cadre de ma recherche. Donc j'ai procédé à une analyse détaillée de chacune des questions du questionnaire que j'avais distribué aux dirigeants des entreprises françaises. Pour l'analyse finale, je n'ai pas pu utiliser que les données des 16 questionnaires que j'ai reçus. La totalité (100 %) signifie donc les réponses de 16 entreprises engagées.

3.5.1 L'analyse des résultats

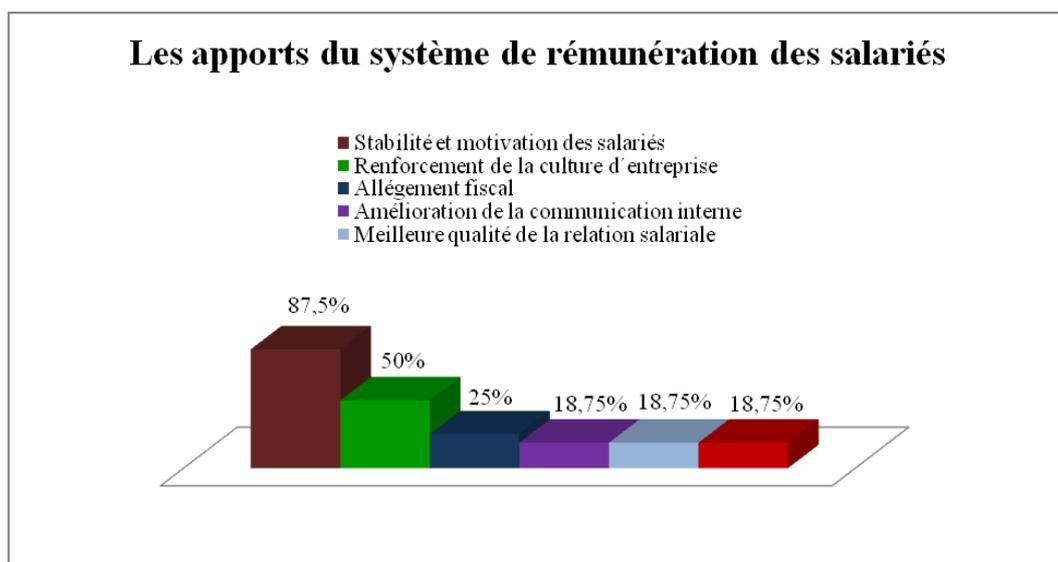
Les 16 interpellés ont unanimement affirmé qu'ils considéraient un système de rémunération et de récompenses auprès des salariés comme un élément motivationnel dans le cadre du travail. Je peux donc constater qu'une récompense aux salariés entraîne un comportement motivationnel auprès du salarié au travail. Comme Edward L. Deci l'a déjà constaté la récompense est une des sources de la motivation extrinsèque et elle provient de l'environnement d'une personne. Dans ce cas – là, la récompense attribuée au salarié provient de l'entreprise où il effectue son travail.

Figure 1: L'importance du système de rémunération



Le système de rémunération doit être bien précis et considéré comme source motivationnelle pour les salariés alors cette affirmation a été confirmée par la totalité des interpellés.

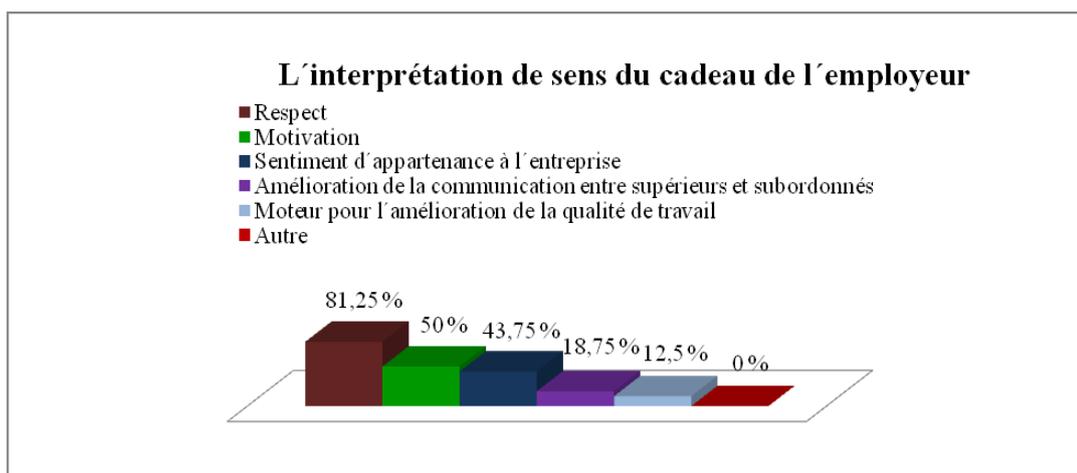
Figure 2: Les apports du système de rémunération



Quel est le sens du système de rémunération et qu'est – ce que les entreprises attendent de ce système du côté des salariés? Il y avait plusieurs réponses possibles: 87,5 % des entreprises regardent *la stabilité et la motivation des salariés* comme un apport principal du système de rémunération. L'autre apport très apprécié vis à vis des récompenses c'est *le renforcement de la culture d'entreprise* vis à vis de ces rémunérations. Ce qui est aussi importante, c'est la possibilité d'*allègement fiscal pour les entreprises, la meilleure qualité de la relation parmi les employés, l'amélioration de la communication interne*. Dans la colonne notée il y a un autre apport mentionné par les entreprises ainsi que le système de rémunération avait de l'influence sur *l'augmentation de loyauté des salariés envers l'entreprise* et que celui – ci présente un *avantage compétitif* pour l'entreprise et qu'il peut même exprimer *un remerciement aux salariés*. Je n'ai pas trop parlé de la fiscalité concernant un principe des rémunérations dans le cadre du travail mais les autres réponses mentionnées ci – dessus ont montré que la politique ou le système de rémunération produit particulièrement un effet stabilisateur, motivationnel parmi les salariés et favorise la fidélisation et l'intérêt des salariés pour les activités de l'entreprise.

La notion du cadeau a été abordé dans le chapitre 2. 4. 3 *Le sens du cadeau* où j'ai parlé du sens du cadeau en général mais que veut dire un cadeau dans le cadre du travail. Premièrement j'ai posé la question pour savoir si un cadeau de l'employeur ferait plaisir aux salariés et la réponse a été positive. Cette question devait seulement illustrer la notion du cadeau dans le cadre professionnel qui est acceptable et adéquat. Les réponses aux deux questions suivantes étaient plutôt positives. Ainsi un cadeau offert par l'employeur ferait plaisir à 93, 75 % des interpellés. Il n'y a qu'une entreprise (son représentant) qui a répondu négativement à cette question.

Figure 3: *L'interprétation de sens du cadeau offert*

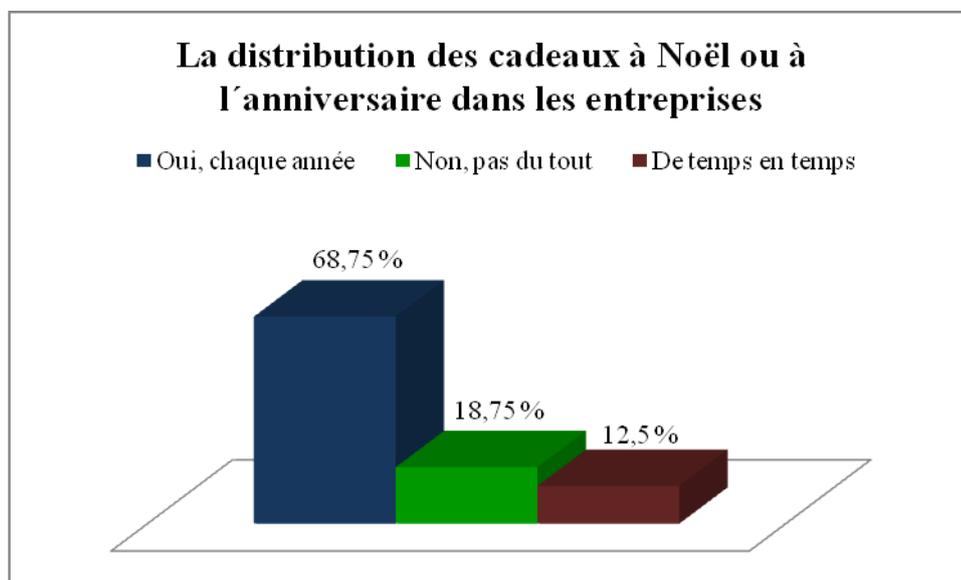


L'interprétation du sens du cadeau offert par l'employeur est diverse mais la signification principale mentionnée par 81,25 % des interpellés est qui sert à exprimer du *respect* à un employé. Le cadeau peut stimuler *la motivation, le sentiment d'appartenance à l'entreprise* (43,75 % des interpellés). Cette réponse sur le sentiment d'appartenance à l'employeur démontre le fort besoin d'un individu qui veut naturellement faire partie intégrante de la société, voire d'une entreprise concrète comme salarié régulier.

La distribution des cadeaux aux salariés peut aboutir à une amélioration de la communication interne entre supérieurs et subordonnés ce que 18,75 % des interpellés ont aussi mentionné. Je considère les cadeaux comme une nouvelle voie de la communication interne dont les entreprises profitent manifestement de plus en plus. Les 12,5 % prennent les cadeaux comme *un moteur pour l'amélioration de la qualité de travail* dans le prolongement de la motivation.

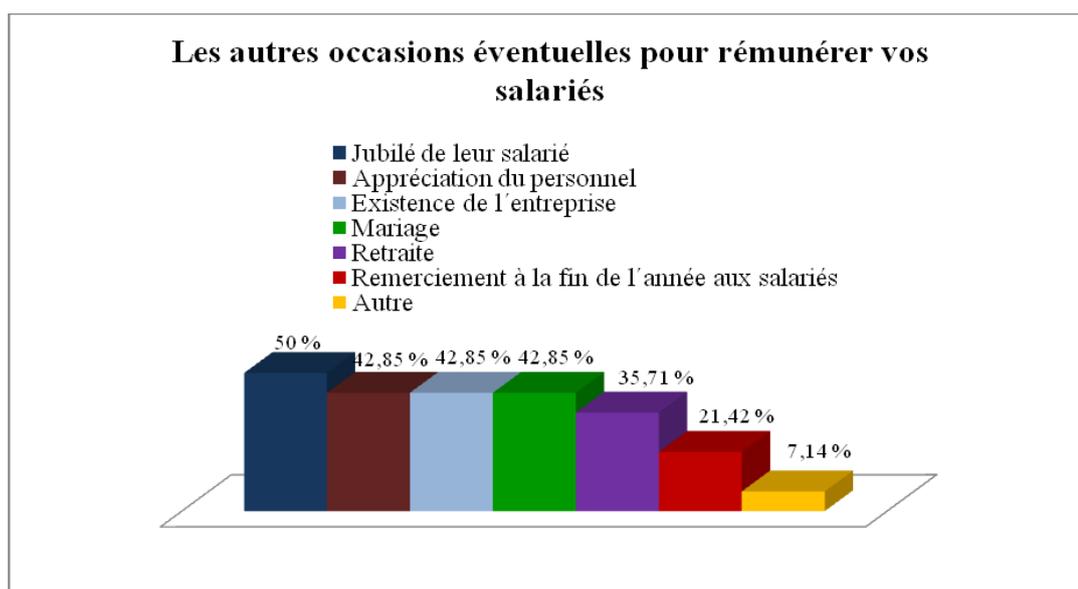
La distribution des cadeaux aux salariés à Noël ou pour leur anniversaire n'est pas tout à fait habituelle dans les entreprises françaises, ce que les résultats de la recherche montrent. 68,75 % des interpellés ont dit que les salariés recevaient régulièrement des cadeaux de leur employeur à l'occasion de leur anniversaire ou de Noël. 18,75 ont choisi la réponse négative et le reste des interpellés reçoivent des cadeaux de temps en temps. Je peut donc constaté que 31,25 % des entreprises concernées n'ont pas encore absolument intégré ce type de rémunération et de communication dans leur culture d'entreprise. La distribution des petits cadeaux est un des éléments qui compose la culture d'entreprise, cela veut dire l'ensemble des règles et des normes définies du comportement au coeur de chaque entreprise.

Figure 4: La distribution des cadeaux aux salariés



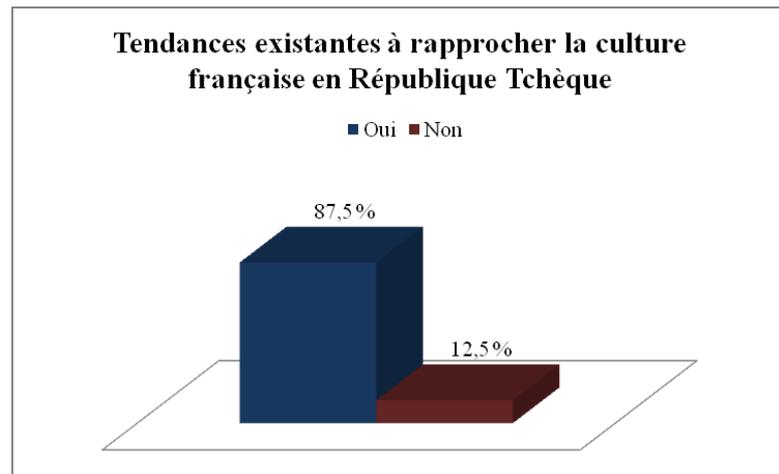
81,25 % des interpellés ont répondu à la question suivante où ils ont choisi d'autres occasions possibles et éventuelles pour rémunérer les salariés par voie de petits cadeaux. 43,75 % donc la réponse la plus choisie était une occasion du *jubilé d'un salarié* pour laquelle les entreprises engagées voudraient donner un cadeau en plus à leur salarié. La notification de 37,5 % pour *une appréciation du personnel, un anniversaire de l'existence de l'entreprise, un mariage d'un salarié*. Ce sont les occasions considérées comme favorables pour faire potentiellement cadeau aux salariés. Offrir un cadeaux à un salarié qui part à la retraite comme une des possibilité de réponse était indiqué par 18,75 % des interpellés. Enfin le remerciement à la fin de l'année aux salariés n'est pas considéré comme une occasion si importante. L'explication possible me semble évidente et plus économique alors les entreprises combinent plutôt les cadeaux de la fin de l'année avec les cadeaux de Noël pour les raisons économiques.

Figure 5: Les autres occasions pour rémunérer les salariés



En espace concurrentielle il y a des entreprises françaises qui exercent leur activité économique en République Tchèque et au fur et à mesure elles font une vive impression sur leur entourage et surtout sur leurs salariés qui représente les Tchèques en majorité. Il faut tenir compte du fait que les deux cultures différentes peuvent se rencontrer en établissant une culture d'entreprise. J'ai posé cette question aux responsables de RH pour savoir si cette situation arrive et comment les firmes s'efforcent de rapprocher les deux cultures (la culture française et tchèque).

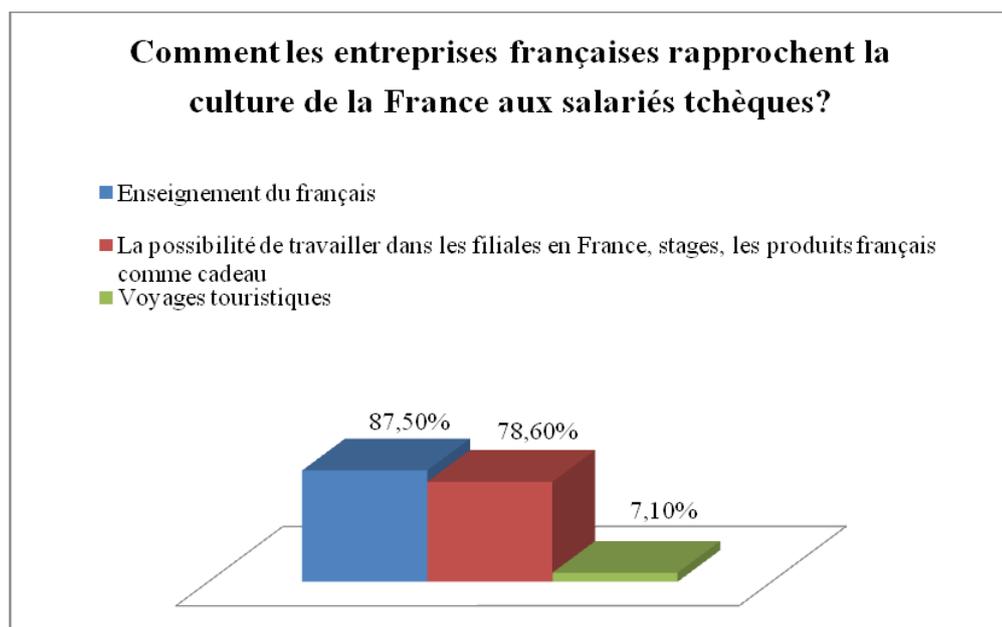
Figure 6: Les tendances à rapprocher les deux cultures



87,5 % des interpellés (les responsables de RH) ont positivement déclaré qu'ils portent leur effort sur le rapprochement de deux cultures par un système de rémunération mais je suis restreinte à un jugement seulement d'un point de vue des dirigeants pas les salariés tchèque et je n'ai pas analysé des opinions des salariés sur la culture française et tchèque qui se mélangent dans leur entreprise.

Selon les résultats de la recherche, les entreprises tentent de promouvoir la France et sa culture d'une façon appropriée à peu près.

Figure 7: Les possibilités de rapprochement de deux cultures

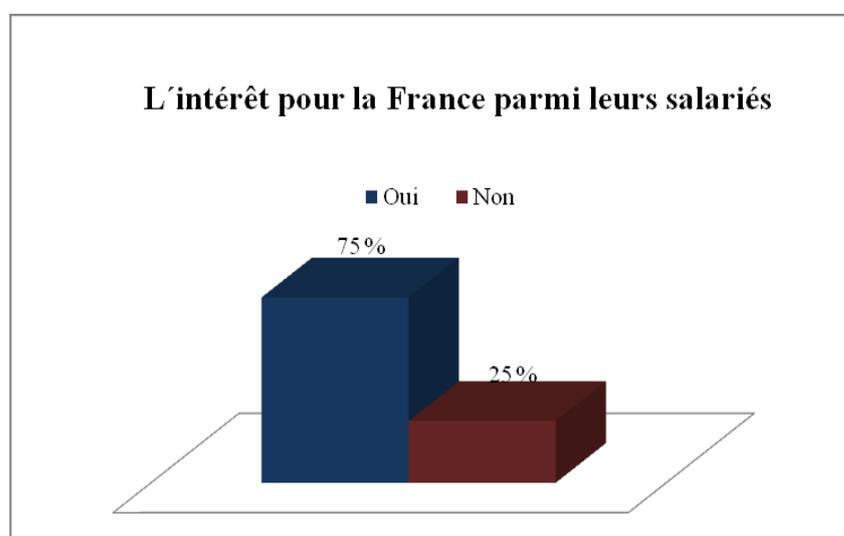


Ils procèdent souvent à une possibilité des *cours de français* pour leurs salariés que le pourcentage de 87,5 % donc les 14 entreprises recourent à *l'enseignement de la*

langue française. Puis 78,6 % des interpellés proposent *des stages* aux salariés et elles leur donnent la possibilité de travailler dans les filiales françaises comme il est possible. Finalement elles inclinent vers les cadeaux typiques sous forme de *produits typiquement français* par exemple du fromage, de la moutarde de Dijon etc. Il n'y a que 7,1 % des interpellés qui préfèrent leur proposer *un voyage touristique* en France.

En fait, je ne cherchais pas des opinions personnelles des salariés mais j'ai observé des points de vue de l'employeur donc 75 % des sondés ont déclaré qu'ils avaient enregistré une certaine passion pour la France parmi leurs salariés quel que soit les Français ou les Tchèques.

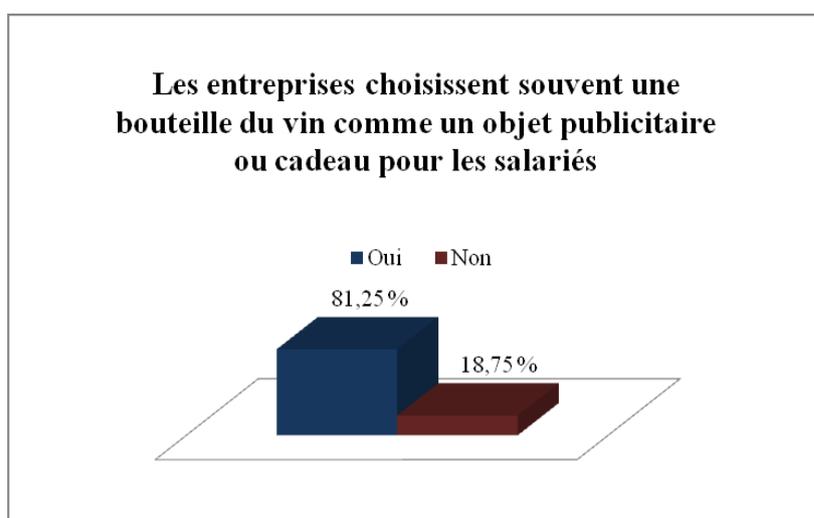
Figure 8: Les intérêts remarqués auprès les salariés



Il faut dire que ces entreprises multinationales se confrontent souvent à la différence des cultures tant que leurs filiales étrangères ne se trouvent pas seulement en République Tchèque mais dans le monde entier. En pareil cas, la direction devrait recourir à un des dispositifs possibles quel que soit garder des différences entre les cultures concernées ou combiner les cultures. Les deux possibilités me semblent les plus possibles dans cette situation. Selon les résultats donnés, les entreprises françaises en République Tchèque tiennent compte de cette rencontre culturelle et elles tentent de mettre en place des dispositifs fonctionnels pour rapprocher effectivement les deux cultures pour assurer un bon fonctionnement de l'entreprise. Comme *Figure 7* nous montre, les entreprises sont globalement ouvertes et capables de faire reconnaître la culture française par les voies variées.

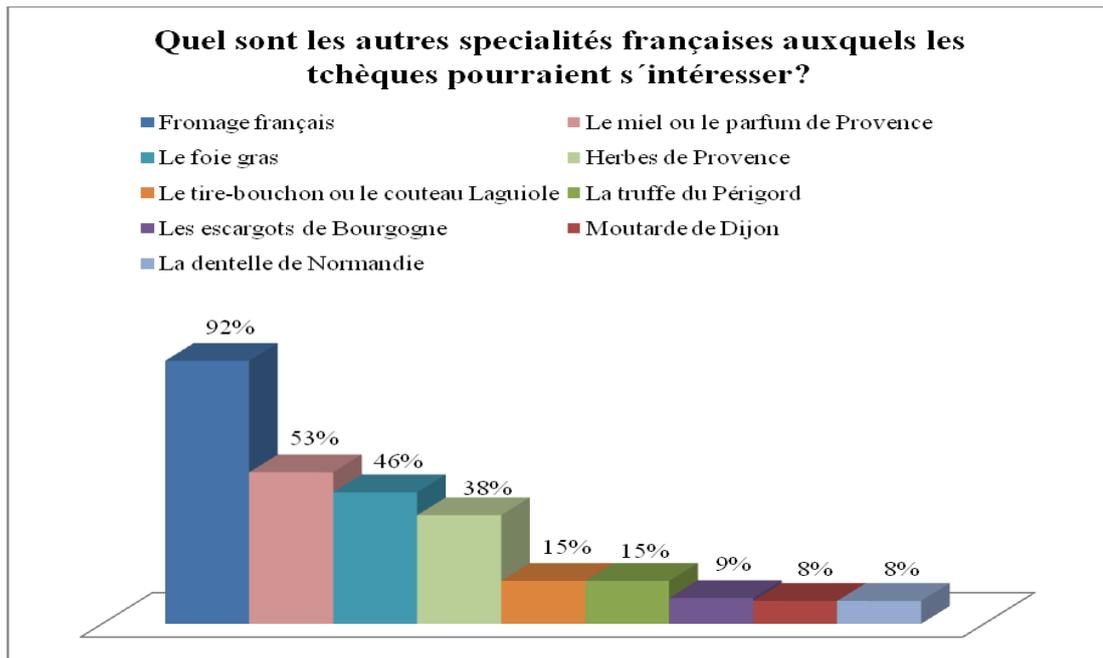
La bouteille de vin offerte comme cadeau aux salariés ou aux partenaires commerciaux devient un choix fréquent dans le cadre professionnel et aussi dans le cadre personnel. Les dirigeants croient leur faire plaisir en leur offrant une bouteille de vin pour l'occasion de Noël, pour leur anniversaire ou pour les négociations commerciales. Le vin donné exprime une marque de respect envers les autres partenaires, les collègues ou les employés et les entreprises se sont mis d'accord pour une bouteille de vin cadeau comme une bonne possibilité fréquente. Ensuite 81,25 % des interpellés ont répondu positivement pour une bouteille de vin comme objet publicitaire ou cadeau pour leurs salariés. Contrairement aux 18,75 % qui ne font pas cadeau d'une bouteille de vin ni aux partenaires commerciaux ni aux salariés.

Figure 9: Une bouteille de vin comme cadeau



Par considération d'un grand potentiel de l'entreprise GUTTA S. A. R. L. et son activité croissante sur le marché tchèque, ma recherche voulait aussi découvrir d'autres points intéressants à commercialiser en matière de la production française. J'avais proposé plusieurs produits français en les consultant évidemment avec M. Vlček pour que l'importation potentielle soit faisable et donc la figure suivante montre des préférences des 13 interpellés engagés.

Figure 10: Les nouveaux articles à commercialiser



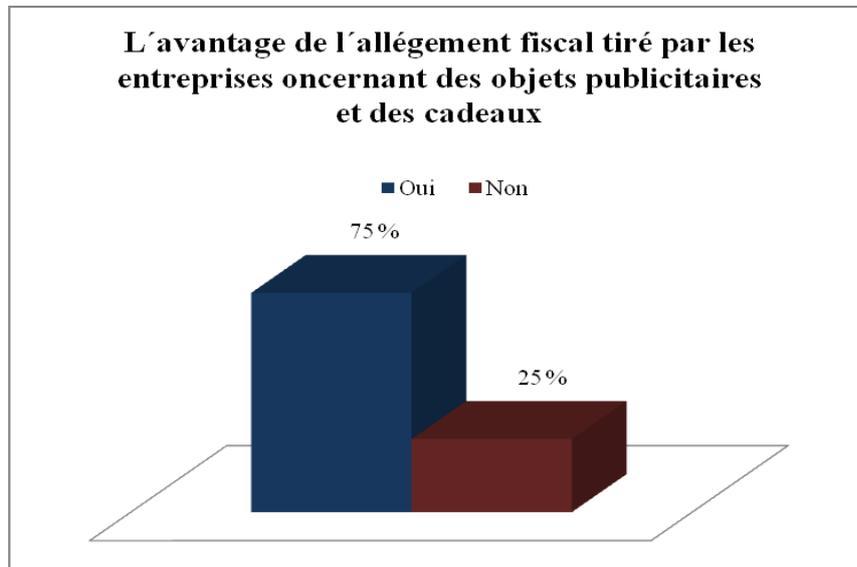
Concernant cette question, chacune des entreprises interpellées avait pu choisir plusieurs possibilités. 92 % des interpellés ont considéré *le fromage français* comme article auquel les tchèques s'intéresseraient le plus. Puis *le miel et le parfum de Provence* se trouvent après avec les 53 %. La possibilité *du foie gras* comme cadeau intéresse à 45 % des interpellés et 38 % étaient intéressés par *des herbes de Provence*. Successivement 15 % des sondés se sont mis d'accord pour le *tire – bouchon ou le couteau appréciés Laguiole* et pour *la truffe du Périgord*. Puis 9 % des sondés ont choisi la possibilité *des escargots de Bourgogne*. Il n'y a que 8 % des interpellés qui ont choisi *la moutarde de Dijon* et *la dentelle de Normandie* comme cadeau typiquement français pour leurs salariés.

Finalement, je considère les résultats donnés de cette question comme très personnels et subjectifs. Étant donné que les goûts de chacun de nous sont très divers et ne sont pas faciles à estimer en raison de la diversité des préférences. Mais il faut dire que ces données serviront à inspirer l'entreprise GUTTA S. A. R. L. en élargissant son assortiment.

En achetant des objets publicitaires de l'entreprise, il vaut mieux que les entreprises sachent les manœuvres utiles qui correspondent à l'achat des objets publicitaires en République Tchèque. Alors la recherche a dévoilé la bonne connaissance des entreprises et en même temps elle a reculé les frontières de la connaissance sur la fiscalité en fonction des objets publicitaires. Puisque les objets

publicitaires sont soumis à l'allégement fiscal par conséquent les entreprises ont la possibilité de réduire leurs frais d'imposition sur le revenu en ce qui concerne les objets publicitaires ou les cadeaux.

Figure 11: L'allégement fiscal concernant des objets publicitaires et des cadeaux

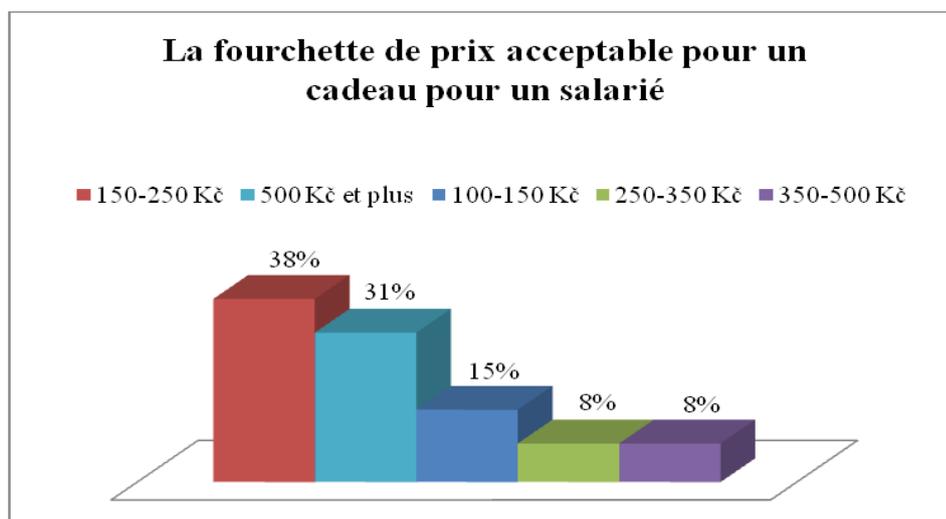


Alors 75% des interpellés tirent avantage de l'allégement fiscal concernant des objets promotionnels et des cadeaux. (Depuis novembre 2005, l'amendement de la loi sur l'impôt sur le revenu est entré en vigueur et il permet d'acheter du vin au maximum de 500 Kč hors taxe comme objet publicitaire et il est possible de les mettre en charge et de réduire donc les frais d'imposition sur le revenu selon la loi du 11 novembre 2005, 441/2005 article 1 sur la taxe sur le revenu.)

25 % des sondés ne connaissaient pas la possibilité d'allégement fiscal.

Le haut management de l'entreprise et la direction financière de l'entreprise est contrainte de prendre une décision sur le mode du système de rémunération en considération de la situation financière momentanée et en cas d'achat des cadeaux aux salariés c'est la même chose. Ce résultat partiel indique quelle fourchette de prix est acceptable en achetant des cadeaux pour les salariés. Le pourcentage donné montre que les 13 entreprises rémunèrent et fidélisent leurs salariés de manière non – financière donc par les cadeaux

Figure 12: La fourchette des prix acceptables



Le prix de 150 à 250 Kč est regardé comme acceptable pour 28 % des interpellés. 31 % des entreprises engagées consacraient 500 Kč et plus à un cadeau pour leur salarié. Puis il y a un petit décalage en tant que 15 % des sondés paient de 100 à 150 Kč pour un cadeau. Enfin, 8 % des interpellés ne dépensent que de 250 à 350 Kč ou de 350 à 500 Kč pour un cadeau.

Cette question posée aux interpellés servira essentiellement à l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc pour avoir des informations sur la perception des prix concernant le cadeau vin.

3.5.2 Conclusion du chapitre

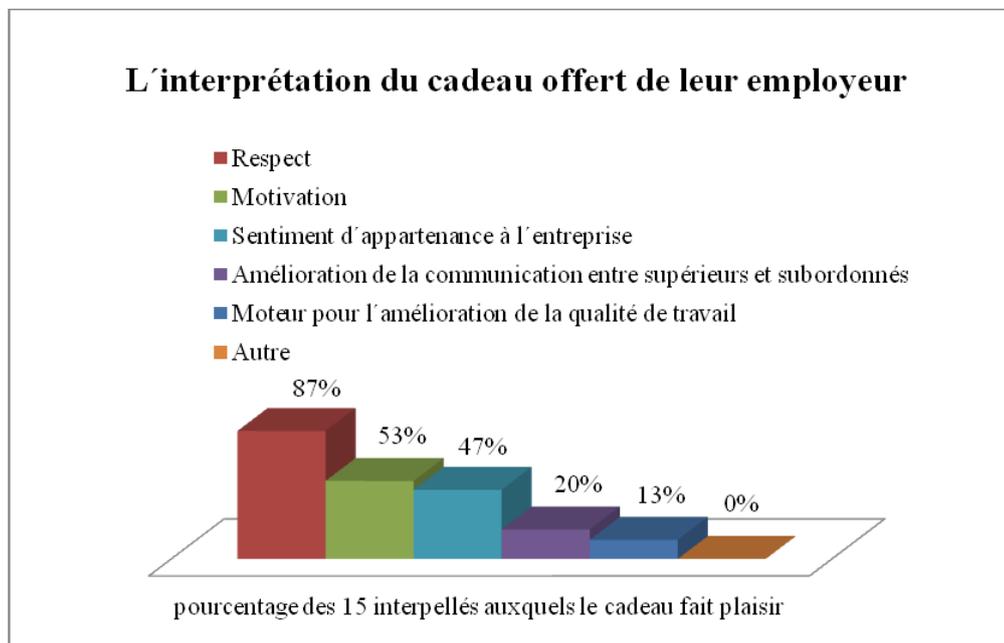
Toutes les questions ont été traitées de façon convenable et elles ont été schématisées pour que les résultats soient claires et compréhensibles. Grâce à l'entreprise GUTTA S. A. R. L. la collection des données était plus facile et plus efficace que sans son soutien. Les 16 entreprises françaises concernées et ses réponses ont rendu ma recherche possible et j'espère que les bouteilles de vin français fournies par l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc en guise de remerciement leur ont fait plaisir.

3.6 Le dépouillement et l'analyse des résultats: validation

3.6.1 La validation de la première question déterminée

Tout d'abord les questions et les réponses du questionnaire ont dû répondre à la première question déterminée de la recherche et permettre de valider ou contester une affirmation qu'une petite récompense extraordinaire sous forme de cadeau a de l'influence sur la fidélisation et la motivation des salariés. Par contre il existe aussi des salaires ou des primes financières mais le cadeau comme un type extraordinaire de rémunération m'intéresse le plus dans ce sondage réalisé.

Figure 13: L'interprétation du sens du cadeau de l'employeur



Je suis capable de constater que selon les résultats de la recherche qu'il y a des 93,75 % des interpellés qui aimeraient recevoir le cadeau de leur employeur qui exprime surtout une marque de respect envers eux. Ainsi les récompenses aux salariés sous forme de cadeau ont pour conséquence le respect de l'employeur envers leurs employés dans le cadre professionnel. En faisant une déduction que ce respect pourrait déboucher sur une meilleure fidélisation des salariés. Puis 50 % des interpellés ont confirmé que le cadeau offert motive et encourage les employés au travail. Ainsi la notion du cadeau comme une source motivationnel a été partiellement validée dans cette recherche.

3.6.2 La réflexion à propos de la première question déterminée

La recherche a démontré le fait que la tradition de la distribution des cadeaux aux salariés est assez fréquente dans les entreprises. Et cela fait partie intégrante de la culture d'entreprise et du système de rémunération dans les firmes. Les directeurs prennent conscience du cadeau comme un type des récompenses convenable et acceptable dans le cadre du travail. Au fur et à mesure de la recherche je suppose le cadeau bien choisi comme motivationnel en fonction d'activité économique différente de chaque entreprise, de nombre des employés et de pays où chaque entreprise exerce son activité économique. Il faut tenir compte de tout cela en choisissant un type concret de cadeau pour qu'il soit motivationnel, attachant et apte à transférer un bon message vers les salariés.

Dans notre cas, la bouteille de vin français comme cadeau manifeste une aspiration au rapprochement de deux cultures (la culture tchèque et française) et une impulsion positive vers les salariés tchèques qui travaillent dans les entreprises françaises en République Tchèque.

3.6.3 La validation de la deuxième question déterminée

La deuxième question déterminée de la recherche est qu'il existe un certain lien entre la culture nationale et la culture d'entreprise et que les entreprises françaises en République tchèque tentent aussi de rapprocher les deux cultures par la distribution des cadeaux typiques français aux salariés tchèques.

Les chiffres de la *Figure 6* et la *Figure 8* montrent qu'il existe un certain lien et une certaine influence de la culture française sur les employés tchèques et à l'inverse. Il veut dire que les employés tchèques s'intéressent aussi à la France et à sa culture selon les résultats de la recherche.

La recherche a validé la tentation existante à rapprocher les deux cultures et elle a fait voir les modalités de la communication par lesquelles les entreprises rapprochent la culture française aux salariés tchèques.

78,6 % des entreprises engagées considèrent la rémunération par les produits français aux salariés comme une des possibilités pour rapprocher la culture tchèque. Il y a d'autres possibilités de rapprocher les deux cultures comme l'enseignement du français, le stage, la possibilité éventuelle de travailler dans les filiales en France. Par considération pour les résultats de la recherche je constate que la distribution des produits traditionnels français produit un effet positif sur le rapprochement des deux cultures différentes. Les produits peuvent permettre la connaissance de la culture française aux salariés tchèques dans le cadre du travail.

3.6.4 La réflexion à propos de la deuxième question déterminée

La communication interne n'est pas toujours univoque et claire. Alors les entreprises concernées ont confirmé que la communication avec les employés par les produits typiquement français peut rapprocher les cultures nationales différentes. Les cadeaux font la connaissance de la culture française et à l'inverse. Les cadeaux typiquement tchèques par exemple offerts aux partenaires commerciaux français peuvent leur faire plaisir et en même temps ces cadeaux tchèques peuvent présenter la culture tchèque aux Français. En raison de la mondialisation des entreprises, la diffusion de deux entreprises nationalement différentes est très courante dans le monde entier. Au cas où la direction changerait sa stratégie de la communication interne et le système de rémunération des salariés et bien ce dispositif récent et moderne de rémunérer les employés par les cadeaux peut faciliter une modification de la gestion au fur et à mesure que la communication par les voies des produits originaux sera précisément établi. Ainsi que cette modification de système de la gestion renforcera globalement le fonctionnement de l'entreprise.

Une autre raison pourquoi il faut effectivement s'efforcer d'intégrer les deux cultures nationales dans le culture d'entreprise c'est que les salariés travaillant n'avaient pas choisi telle ou telle entreprise sans motif. L'origine de l'entreprise peut être un des motifs pour lesquels l'employé avait choisi cette entreprise ou une autre. Alors ce salarié veut que son employeur réponde à ses prétentions formulées.

3.6.5 La validation de la troisième question déterminée et la réflexion à propos de cette question

Les résultats de la troisième question fixée au début de la recherche ont été déjà analysés dans le chapitre précédent. En ce qui concerne la troisième question, elle devrait définir de nouveaux points d'intérêt potentiels à commercialiser en vue de l'élargissement de l'assortiment de l'entreprise GUTTA S. A. R. L. sur le marché tchèque et puis de révéler un aspect de prix dans une optique de la clientèle.

Les données concernant de nouveaux produits potentiels et de prix des produits cadeaux serviront essentiellement à l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc. Dont j'ai déjà mentionné chacun des salariés ne préfère pas les mêmes choses, les mêmes produits alors il se peut que cet élargissement du sortiment chez GUTTA S. A. R. L. soit plutôt profitable.

Il faut dire que l'entreprise GUTTA S. A. R. L. est très performante et affirme successivement sa position sur le marché tchèque. C'est pourquoi elle a décidé d'élargir son sortiment des produits à proposer et d'accroître sa notoriété grâce à cette recherche réalisée en fournissant des bouteilles de vin français aux entreprises qui avaient répondu au questionnaire.

4 CONCLUSION

Ce mémoire a premièrement dévoilé des sources motivationnelles dans le cadre du travail, des principes de la communication interne et des principes de la gestion du capital humain dans la société interculturelle en ce qui concerne la partie théorique du mémoire. Puis il a montré des attitudes des entreprises françaises en République Tchèque vis à vis de la rémunération spécifique par les cadeaux originaux typiquement français dans la partie pratique du mémoire. Ainsi la conception de la rémunération prend à l'intensité car les exigences des employés augmentent de plus en plus. C'est pourquoi les nouvelles approches, les méthodes et les modalités de communication dans le domaine de rémunération sont forcément plus demandées. Car les cadeaux offerts de l'employeur ont pour conséquence la fidélisation des employés, la motivation, le rapprochement de la culture française et tchèque au fur et à mesure que la direction de l'entreprise regardera le système de rémunération et de motivation comme un aspect déterminant du bon fonctionnement de l'entreprise ce qui est globalement vrai. Selon les résultats du sondage, ceux qui arrivent à la conclusion que le système de rémunération joue un rôle important pour les employeurs ce qui était prouvé. En tous cas le point faible de mon travail est que la recherche menée n'englobe pas suffisamment les points de vue des employés. Je me suis focalisée sur les opinions des employeurs donc les responsables des ressources humaines mais pas du tout sur les avis des salariés. À peu près comme cela en raison de la coopération avec GUTTA S. A. R. L. Olomouc et sa demande en matière de la recherche. La perspective des employés par rapport à un sujet des cadeaux originaux pour eux devrait déboucher sur un nouveau thème à évoquer.

De plus, mon mémoire manque d'établir une comparaison entre les entreprises originaire tchèque en République Tchèque et leurs points de vue sur les récompenses non – financières sous forme de cadeau car cette comparaison rendrait la recherche plus respectable et appréciable. En tout cas la politique de rémunération et la gestion des ressources humaines en général s'ouvrent continuellement aux nouvelles tendances en fonction de rémunération et même dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines.

5 RÉSUMÉ

Odměňování zaměstnanců je jedním z nejtěžších oblastí řízení lidských zdrojů. Odměna pro zaměstnance musí být spravedlivá, a zároveň motivační, aby zaměstnanec byl spokojen a pracoval pilně a oddaně pro svou společnost. Tato bakalářská práce však odhaluje jiný způsob odměňování zaměstnanců, a to odměny ve formě tradičních předmětů či pochutin ze země původu společnosti. V našem případě se jedná o odměny ze strany francouzských společností, které působí v České republice, a tedy o odměny ve formě francouzského vína pro české zaměstnance. Tato forma odměňová má nejen ve francouzských společnostech vybudovanou tradici, kdy zaměstnavatelé odměňují své zaměstnance u příležitosti narozenin zaměstnance, či o Vánocích. Dárek pro zaměstnance vyjadřuje projev úcty, odměnu a pochvalu za odvedenou práci ze strany zaměstnavatele a příznivě působí na motivaci při práci a zlepšení pracovního výkonu. V případě sloučení dvou firem např. když francouzská společnost koupí českou firmu dochází zde ke střetu dvou národně rozlišných kultur a je nutné sjednotit tyto kultury a vybudovat společnou a všemi sdílenou firemní kulturu. Při komunikaci se zaměstnanci a při budování nové firemní kultury v takovéto firmě může tématicky vhodně vybraný dárek sehrát důležitou roli a přispět ke sblížení dvou rozlišných národních kultur – v tomto případě francouzské a české.

V této bakalářské práci jsem postupně zjišťovala zdroje motivace zaměstnanců v pracovním prostředí, systém odměňování formou nepěňěžních darů pro zaměstnance a jeho vliv na firemní kulturu a komunikaci ve firmě. Teoretická část práce byla podpořena výzkumem, ve spolupráci s firmou GUTTA spol. s r. o. Olomouc, v oblasti odměňování formou tradičních francouzských produktů u vybraných francouzských firem působících v České republice. V této oblasti se výzkum zaměřil pouze na názory zaměstnavatelů. Prostor pro další rozpracování tohoto tématu vidím v prozkoumání názorů českých zaměstnanců pracujících ve francouzských společnostech na území České republiky a jejich pohled na komunikaci v takovéto firmě.

Remuneration of employees is one the most difficult parts of management. The pay for the employees has to be both fair and motivating, so that the employee is satisfied and works hard and loyally for the company. Nevertheless this bachelor dissertation shows another way of remuneration of the employees such as gifts of traditional things or food from the home country of the company. In this case we can talk about gifts of French companies working in the Czech Republic and that means French wine for the Czech employees. This kind of remuneration is traditional in (not only) French companies where employers remunerate their employees at their birthdays or Christmas. The gift shows respect, reward and praise for work from the employer and motivates positively for next work and increasing work performance. In the case of union of two companies, e.g. a French company buys a Czech one, two different national cultures collide. Then it is necessary to unite these cultures and build a common one that is accepted by all. A special gift can play the important role in communication with employees and building the new company culture. It can help to bring closer two different national cultures – in this case French and Czech.

In this bachelor dissertation I gradually found out the sources of motivation of employees at work, the system of non-financial remuneration for employees and its influence for company culture and communication. The theoretical part was supported by the survey in cooperation with GUTTA Ltd. Olomouc in the area of remuneration with traditional French products in some French companies working in the Czech Republic. In this area the survey focused only on the opinions of employers. The development of this topic can be done looking at Czech employees working in French companies and their opinion about communication in that company.

La rémunération des salariés est un aspect des RH le plus difficile à maîtriser. La récompense offerte au salarié doit être juste et motivationnelle pour que le salarié soit content et loyal et pour qu'il travaille plus pour son entreprise. Ce mémoire dévoile un nouveau système de rémunération des salariés sous forme de produits traditionnels provenant du pays originaire de l'entreprise. Dans notre cas, nous parlons des entreprises françaises qui exercent son activité économique en République Tchèque et le vin français comme une récompense typique aux salariés tchèques. La rémunération des salariés par les cadeaux à Noël ou pour l'anniversaire est très courante dans les entreprises et il est possible que ces récompenses soient motivationnelles et expriment une marque de respect envers un salarié et incitent les salariés à travailler mieux. Par exemple une entreprise française achète une entreprise tchèque donc il est nécessaire de harmoniser les deux cultures nationales différentes et d'installer la nouvelle culture d'entreprise acceptée par tous. Le cadeau bien choisi peut permettre de faciliter la communication dans une telle entreprise et jouer un rôle important pour un rapprochement harmonieux de deux cultures.

Mon mémoire révèle des sources motivationnelles dans le cadre du travail, un système de rémunération non financière et son influence sur la communication et la culture d'entreprise. La partie théorique de mon mémoire a été complétée par la recherche réalisée en coopération avec l'entreprise GUTTA S. A. R. L. Olomouc. Alors cette recherche s'est concentrée sur la rémunération typique et originale par les produits français dans les entreprises françaises en République Tchèque et sur les opinions personnelles des responsables de RH. De l'autre côté le thème de mon mémoire n'a pas examiné des avis des employés tchèques qui travaillent dans les entreprises françaises qui peut déboucher sur un nouveau sujet.

6 ANOTACE

Práce se věnuje systému odměňování zaměstnanců prostřednictvím tradičních francouzských produktů a jejich darování českým zaměstnancům jako projev úcty, pochopení, motivační podnět i způsob komunikace. A zároveň představuje jednu z možností, jak lépe poznat dvě národnostně odlišné kultury, a vytvořit tak lepší pracovní atmosféru. Jeho vliv na budování společné firemní kultury v nadnárodních společnostech a jejich pozitivní vliv na interní komunikace ve francouzských firmách působících v České republice. Dále zachycuje názory a vnímání nejvyšších personalistů několika francouzských společností na území České republiky a jejich pohled na nový druh odměn ve společnostech a jejich přínos pro společnost.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Zaměstnanec, systém odměňování, dárek, motivace, firemní kultura, národní kultura

This bachelor dissertation concerns a remuneration system of employees by way of the traditional french products to a czech employee who works in the french company in Czech Republic. It tries to explain that this reward has an effect positive on a motivation and it's offered in recognition of his work. As well that reward presents one of the possibilities to bring a french and czech culture closer together. It makes it easier to build a corporate culture which is not easy. It notices that a remuneration system has influence should encourage the employees for an effective communication inside the several french companies in Czech Republic. It find out the opinions of this type of reward and its contribution to the french company in Czech Republic.

KEY WORDS:

Employee, remuneration system, gift, motivation, corporate culture, national culture

7 BIBLIOGRAPHIE

LE GALL, J. M. *Que sais-je? La gestion des ressources humaines*. Paris: Presse Universitaire de France, 1992, p. 3. ISBN 2130453376.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

LÉVY-LEBOYER, C. *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation, 2001. ISBN 270812532X.

PASTOR, P., BRÉARD, R. *Motiver: Points de vue employer et employé*. Paris: Éditions Liaisons, 2005. ISBN: 2.87880.638.7.

SOULEZ, Ch. G. *La gestion des ressources humaines*. Paris: 4e édition Gualins éditeur, Lextenso éditions, 2011. ISBN 978-2-297-01915-6

WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Z amerického originálu „Human Resources and Personnel Management“ 1989 McGraw – Hill, Inc. ISBN: 80-85605-04-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, p. 51 – 52. ISBN 8072263080.

DE COSTER, M. avec la collaboration de CORNET, A. et de DELHAY, Ch. *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. Paris – Bruxelles: 3^e édition, De Boeck & Larcier s. a., 1999. ISBN 2-8041-3122-X.

THÉVENET, M. *Que sais – je? La culture d'entreprise*. Paris: Presse Universitaires de France, 1993, p. 4, 13, 22. ISBN 2 13 053395 7.

KUBÁTOVÁ, J. *Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí: Studijní text*. Olomouc, 2009, p. 29.

RIEGEL, K. *Ekonomická psychologie*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, p. 86. ISBN 978-80-247-1185-0.

LES SOURCES INTERNET:

CLOAREC, Ch. *LA MOTIVATION AU TRAVAIL TOUR D'HORIZON DES GRANDES THEORIES* [en ligne]. 2011-12-18. Accessible sur: <http://actupsy.free.fr/motiv.htm>.

Holden Caulfield. *Herzberg – Theorie motivace* [en ligne]. 2011-12-28.. Accessible sur: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/herzberg-teorie-motivace.html>.

Henry Murray [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: http://www.multilingualarchive.com/ma/enwiki/fr/Henry_Murray.

Motivation intrinsèque et extrinsèque – Deci [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>.

5. *Comment améliorer la motivation du personnel?* [en ligne]. 2012-01-20. Accessible sur: http://www.lamicrofinance.org/resource_centers/ressourceshumaines/ressourceshumaines5.

COMMENT DÉVELOPPER LA MOTIVATION AU TRAVAIL? [en ligne]. 2012- 02-05. Accessible sur: <http://www.efficience-ergonomie.com/dotclear/index.php?2008/10/03/38-comment-developper-motivation-travail>.

SAULNIER, F. *La théorie de la motivation* [en ligne]. 2012-01-06. Accessible sur: http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf.

Geert Hofstede. United States [en ligne]. 2012-04-02. Accessible sur: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.

ŠEDIVÝ, J. Čistá mzda tvoří pouhou polovinu nákladů na práci [en ligne]. 2012-03-20. Accessible sur: <http://www.penize.cz/nemocenska/16886-cista-mzda-tvori-pouhou-polovinu-nakladu-na-praci>.

DEMAILLY, D. RIOUX, D., D., M., L. Institut national de la statistique et des études économiques. *Les déterminants du coût du travail en France* [en ligne]. 2012-03-20. Accessible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1393#inter1

L'ECONOMISTE: *Cadeaux ou pots-de-vin?* [en ligne]. 2012-04-04. Accessible sur: <http://www.leconomiste.com/article/cadeaux-ou-pots-de-vin>.

Ministerstvo vnitra České republiky. *Co NENÍ korupce aneb Jaký je rozdíl mezi úplatkem a darem?* [en ligne]. 2012-04-04. Accessible sur: <http://www.mvcr.cz/clanek/faq-vymezeni-pojmu-co-neni-korupce-aneb-jaky-je-rozdil-mezi-uplatkem-a-darem.aspx>

PWC's (Price Waterhouse Coopers). *Millennials at work: Reshaping the workplace* [en ligne]. 2012-03-15. Accessible sur: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml>.

La pyramide des besoins de MASLOW [en ligne]. 2012-05-12. Accessible sur: <http://chohmann.free.fr/maslow.htm>.

PASCUAL, S. *Les besoins à combler* [en ligne]. 2012-05-11. Accessible sur: <http://www.ithaquecoaching.com/articles/les-besoins-a-combler-1034.html>.

Besoin [en ligne]. 2012-05-12. Accessible sur: <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=686>.

8 LA TABLE DES ABRÉVIATIONS

S. A. R. L.	société à responsabilité limitée
etc.	et cætera
PWC's	PricewaterhouseCoopers
spol.	společnost
s. r. o.	s ručením omezeným
p.	page
Kč	Koruna česká
RH	Ressources Humaines

9 LA TABLE DES FIGURES

Figure 1: L'importance du système de rémunération	36
Figure 2: Les apports du système de rémunération	36
Figure 3: L'interprétation de sens du cadeau offert	37
Figure 4: La distribution des cadeaux aux salariés	38
Figure 5: Les autres occasions pour rémunérer les salariés	39
Figure 6: Les tendances à rapprocher les deux cultures	40
Figure 7: Les possibilité de rapprochement de deux cultures	40
Figure 8: Les intérêts remarquables auprès les salariés	41
Figure 9: Une bouteille de vin comme cadeau	42
Figure 10: Les nouveaux articles à commercialiser	43
Figure 11: L'allègement fiscal concernant des objets publicitaires et des cadeaux ..	44
Figure 12: La fourchette des prix acceptables	45
Figure 13: L'interprétation du cadeau offert de leur employeur	46

10 LA TABLE DES ANNEXES

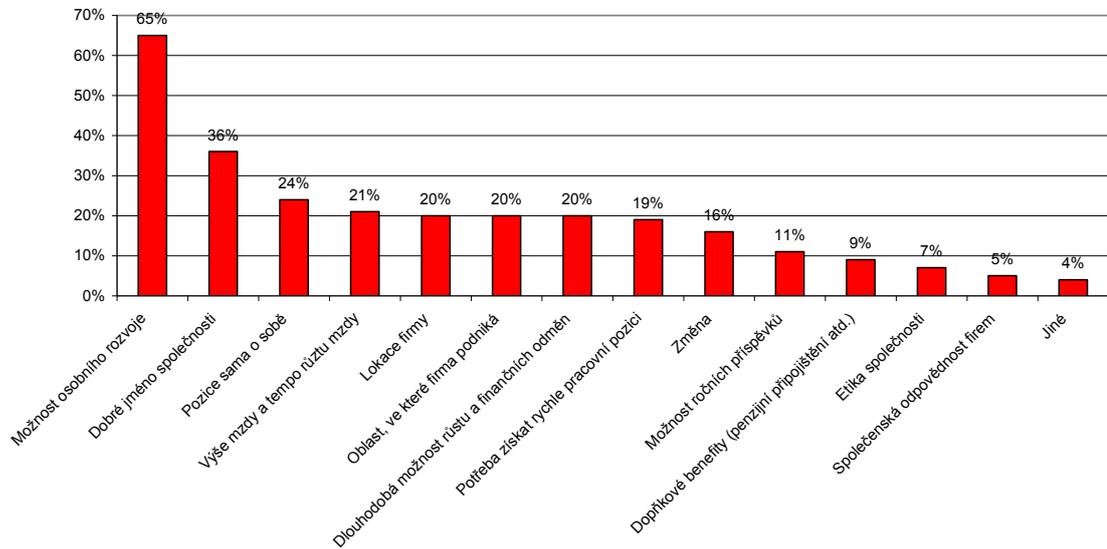
Annexe 1: *PWC's: Millennials au travail: La modification du lieu de travail*

Annexe 2: *PWC's: Millennials au travail: La modification du lieu de travail*

Annexe 3: *Le questionnaire*

Annexe 1: PWC's: Millennials au travail: La modification du lieu de travail

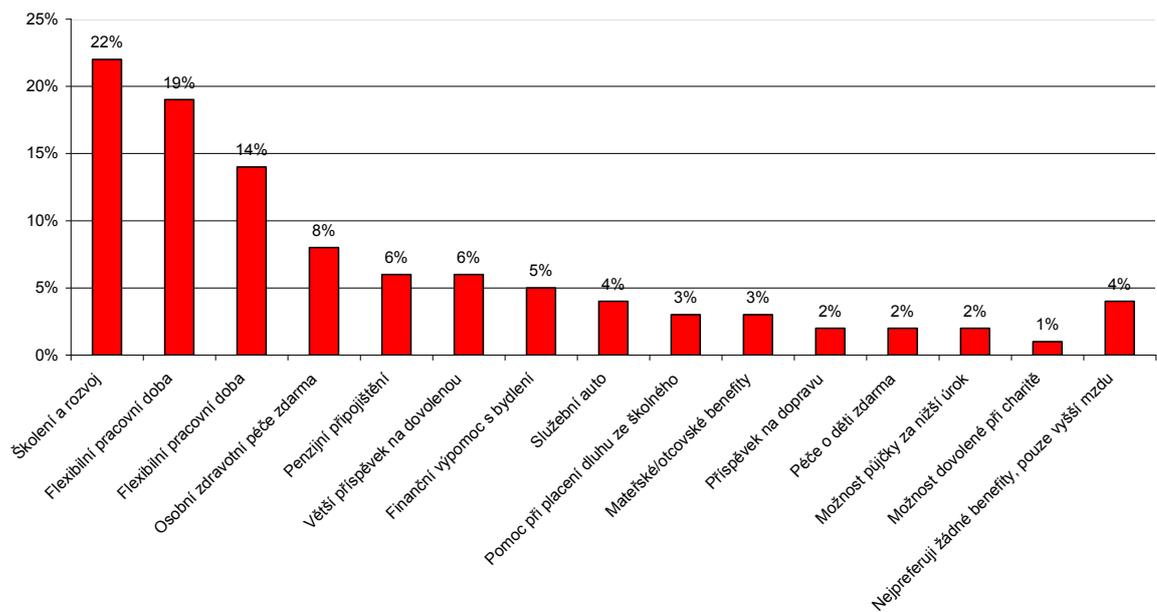
Které z následujících faktorů ovlivňují vaše rozhodnutí pro přijetí zaměstnání?



Source: PWC's (Price Waterhouse Coopers). *Millennials at work: Reshaping the workplace*

Annexe 2: PWC's: Millennials au travail: La modification du lieu de travail

Jaké tři benefity byste nejvíce ocenili od zaměstnavatel?



Source: PWC's (Price Waterhouse Coopers). *Millennials at work: Reshaping the workplace*

Annexe 3: Le questionnaire

QUESTIONNAIRE

1. Le système de rémunération a une place importante dans la gestion des ressources humaines dans les entreprise de petite ou grande taille. Considérez vous les récompenses et les avantages salariaux comme une source de motivation dans l'entreprise?

- Oui
- Non

2. Quel apport attendez vous du systeme de rémunération des salariés?

- Allégement fiscal
- Stabilité et motivation des salariés
- Renforcement de la culture d'entreprise
- Amélioration de la communication interne
- Meilleure qualité de la relation salariale
- autre:

3. Est-ce qu'un petit cadeau de votre employeur vous ferait plaisir à Noël ou à votre anniversaire.

- Oui
- Non

4. Qu'est-ce qu'un cadeau de votre employeur représente pour vous?

- Moteur pour l'amélioration de la qualité de votre travail
- Respect
- Motivation
- Amélioration de la communication entre supérieurs et subordonnés
- Sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Autre:

5. Est-ce qu'il y a des cadeaux à distribuer aux salariés dans votre entreprise?

- Oui, chaque année

- De temps en temps
 - Non, pas du tout
6. Si oui. Quelles autres occasions éventuelles existent pour rémunérer vos salariés?
- Jubilé de votre salarié
 - Appréciation du personnel
 - Mariage
 - Retraite
 - Existence de l'entreprise
 - Remerciement à la fin de l'année aux salariés
 - Autre:
7. Est-ce que vous vous efforcez en tant qu'entreprise française en Tchéquie de rapprocher les cultures françaises en Tchéquie?
- Oui
 - Non
8. Si oui. Comment?
- La possibilité de travailler dans les filiales en France
 - Stage
 - Enseignement de la langue française
 - Les produits français comme cadeau
 - Voyage touristique
 - Autre:
9. Notez vous de l'intérêt pour la France parmi vos salariés?
- Oui
 - Non
10. Beaucoup d'entreprises choisissent une bouteille de vin comme un objet publicitaire ou cadeau pour les salariés ou les partenaires commerciaux. C'est la même chose pour votre entreprise?

- Oui
- Non

11. Les vins français sont très appréciés dans le monde entier et les français en sont fiers. Quel sont les autres spécialités d'origine française aux quels les tchèques pourraient s'intéresser?

- Fromage français
- Moutarde de Dijon
- La truffe du Périgord
- Les escargots de Bourgogne
- Le foie gras
- Le tire-bouchon ou le couteau Laguiole
- La céramique de Bourgogne
- La dentelle de Normandie
- Le miel ou le parfum de Provence
- Herbes de Provence
- La porcelaine du Limousin
- Autre:

12. Les objets publicitaires sont soumis à l'allégement fiscal donc Vous pouvez réduire les frais d'imposition sur le revenu en ce qui concerne les objets publicitaires ou les cadeaux. Tirez vous avantage de cette possibilité?

- Oui
- Non

13. Quelle fourchette de prix est selon vous acceptable pour un cadeau pour vos salariés?

- 100 Kč – 150 Kč
- 150 Kč – 250 Kč
- 250 Kč – 350 Kč
- 350 Kč – 500 Kč
- 500 Kč et plus

