



Université de Lausanne

100 idées pour rémunérer sans payer

Coup de projecteur sur
les Incentives, Fringes Benefits
et autres délices du genre !

Stéphane Haefliger
Sociologue
Chargé de cours MBA-HEC
stepcom@bluewin.ch
079 742 67 81

La rémunération, une question complexe...

La rémunération, une transaction...

Troc: travail
contre salaire

... économique

... psychologique

... sociologique et symbolique

... politique

... éthique

Perception:
Suis-je payé à
ma juste valeur ?

Système:
Classes de sal., titres,
voitures de fct, ...

(In)équité:
Comment la gérer ?

Pouvoir:
Jeux de pouvoir

ome

observatoire des médias
et des entreprises

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Quatre modestes objectifs

1. Permettre de se poser les bonnes questions et déconstruire les mythes managériaux liés à la rémunération
2. Identifier les tendances actuelles en terme de rémunération ?
3. Décrire une voie alternative: la rémunération non-monétaire
4. Proposer 11 pistes concrètes en terme « d'incentives » (+ de 100 idées)

Haro sur les mythes managériaux liés à la rémunération !

Premier mythe : la vision behavioriste

*« augmentez les salaires,
vous augmenterez la
motivation »*

Premier mythe

« *augmentez les salaires,
vous augmenterez la
motivation* »

FAUX!

Déconstruction du premier mythe

Tout ne s'achète pas avec de l'argent, particulièrement les dimensions psychiques des collaborateurs:

→ leur intelligence émotionnelle

→ leurs compétences sociales

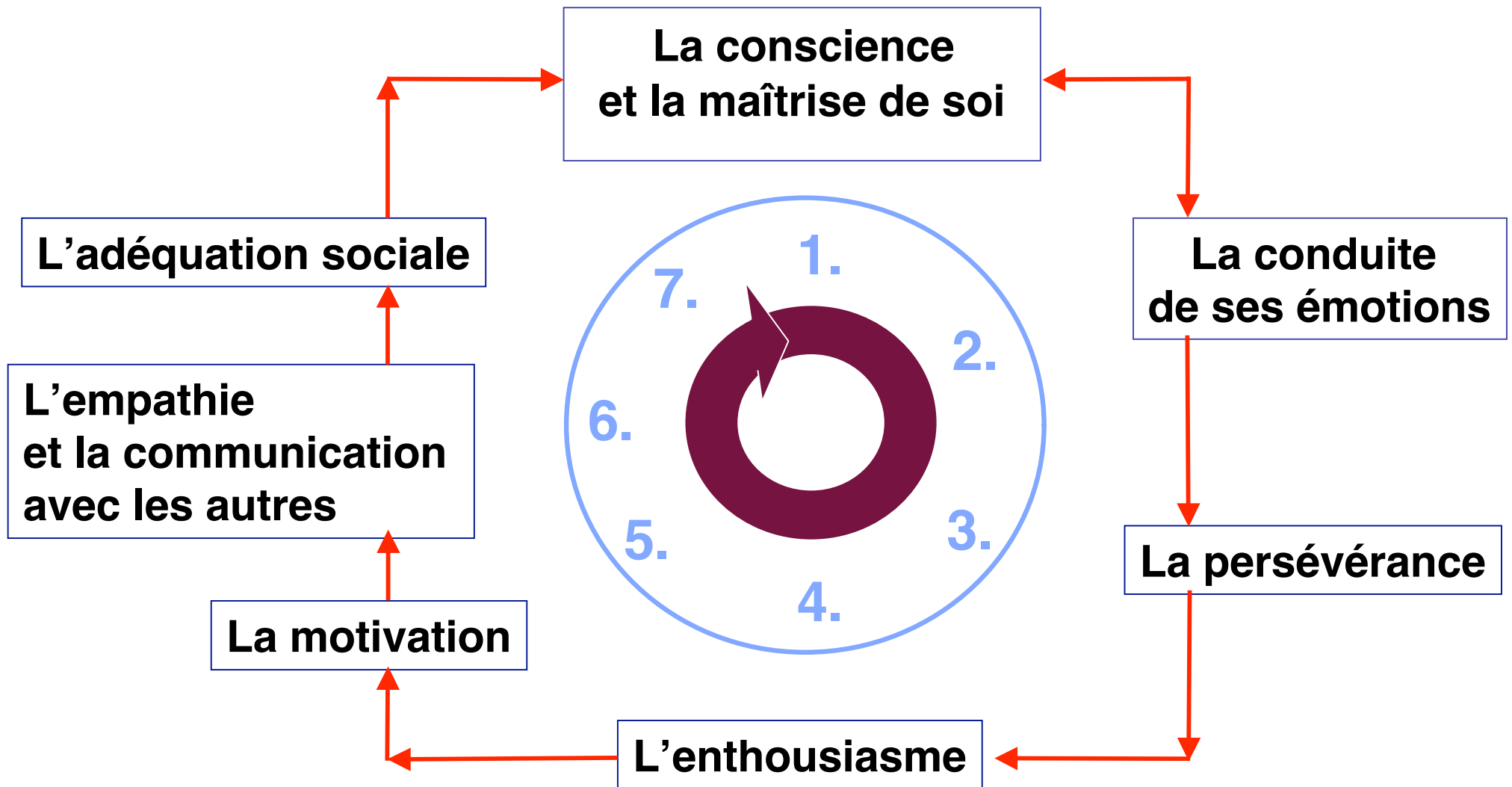
Sources:

Vincent de Gaulejac, Le coût de l'excellence, éditions du Seuil, 1991

Alain Salamin, La motivation en milieu professionnel: étude des variations et des mécanismes homéostatiques, thèse unil, 1997

Revue Psychologie de la motivation

Déconstruction du premier mythe



Sources: Daniel Golman, *L'intelligence émotionnelle Tomes 1 et 2*,
Ed. Robert Laffont, Paris, 1997 et 1999, 504 et 383 pages

ome

observatoire des médias
et des entreprises

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Les 11 critères qui rendraient vos collaborateurs heureux...

1. **Objectifs:** Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail?
2. **Logistique:** Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement?
3. **Compétence et liberté:** Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux?
4. **Reconnaissance:** Durant les sept derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail et les progrès que j'ai accomplis?
5. **Soutien / coaching:** Est-ce que quelqu'un, à mon travail, soutient mes progrès?
6. **Relation:** Est-ce que mes supérieurs ou quelqu'un à mon travail semblent se soucier de moi en tant que personne?
7. **Opinion:** Est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance?
8. **Sens:** Est-ce que ma mission ou la finalité poursuivie par mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important?
9. **Implication de l'équipe:** Est-ce que mes collègues sont impliqués dans la volonté de faire du bon travail?
10. **Connivence / amitié :** Est-ce que j'ai un véritable ami à mon travail?
11. **Développement:** Au cours de l'année qui vient de s'écouler, ai-je eu l'opportunité d'apprendre et de progresser ?

ome

observatoire des médias
et des entreprises

Source: Marcus Buckingham et son équipe / <http://lamotivation.free.fr/index.htm>

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

La motivation dépasse la problématique du salaire

- **Variété des compétences:** puis-je utiliser mes compétences ?

- **Identification à la tâche:** mon activité fait-elle sens par rapport à un tout ?

- **Importance de la tâche:** mon activité est-elle considérée comme utile et importante par mes collègues, clients, ... ?

- **Autonomie:** me laisse-t-on un degré de liberté suffisant pour organiser mon travail et prendre les décisions utiles ?

- **Feedback:** est-ce que je reçois une information claire sur ma performance ?

Comment fournir ces facteurs de motivation au personnel de la base ?

- Diminution des échelons hiérarchiques
- Empowerment
- Décentralisation du pouvoir
- ...

Dans cette perspective, les « incentives » peuvent être le cache-sexe de l'immobilisme managérial...

- Les théories sur la motivation sont contradictoires
- Trois éléments suivants sont fréquemment relevés comme discriminants: la motivation...
 - est liée à la clarté des objectifs et des attentes
 - est liée à la reconnaissance et au respect (*dans le mot honoraire, il y a le verbe « honorer »*)
 - est liée à la gestion par projet et au changement.

Déconstruction du premier mythe

Selon une étude du Prof. Tremblay, la rémunération et les « incentives monétaires » ne contribuent qu'à hauteur de 1% dans la mobilisation

Les facteurs qui mobilisent: autonomie et influence au travail, information, développement des compétences, capacité de management des cadres

Or il est 10 fois moins coûteux de travailler sur la rémunération que sur l'autonomie et l'influence au travail

Mais une rémunération incitative n'a un impact que si l'organisation est mobilisante

La rémunération n'a pas un impact majeur sur la mobilisation du personnel.

Deuxième mythe : vive la modernité !

*« mon entreprise est
moderne, car sa politique
de rémunération
est réellement incitative:
salaire variable, prime et bonus »»*

Deuxième mythe : vive la modernité !

« mon entreprise est moderne, car sa politique de rémunération est réellement incitative: salaire variable, prime et bonus »»

FAUX !

ome

observatoire des médias
et des entreprises

Votre contact: Stéphane Haefliger, stepcom@bluewin.ch; 079 742 67 81

Déconstruction du deuxième mythe

A l'origine:

- Le « salarium » était chez les Romains la somme donnée aux soldats pour acheter leur sel (sal)
- Cette somme variait en fonction de leur engagement guerrier
- Au XVIIIème siècle, les forgerons connaissaient déjà le « salaire aux pièces » avec bonus

Troisième mythe : justice et justesse !

*« mon système salarial
est juste, équitable
et transparent.
Il rémunère les
compétences »*

Troisième mythe : justice et justesse !

*« mon système salarial
est juste, équitable
et transparent.
Il rémunère les
compétences »*

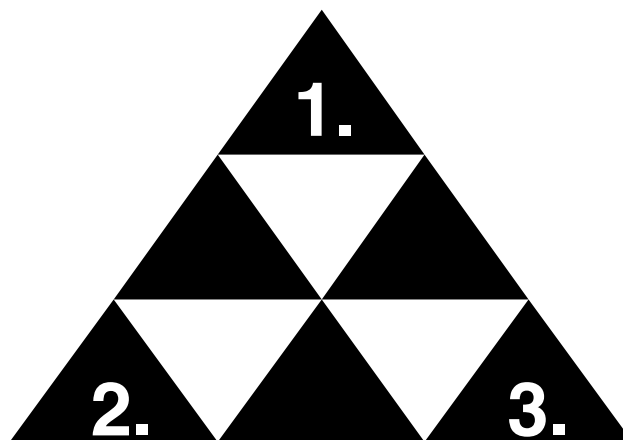
FAUX !

Troisième mythe : justice et justesse !

Justice distributive

Qu'est-ce qui est distribué ?

(Primes, avantages sociaux, incentives)



Justice procédurale

Comment et pourquoi ?

(Manière dont le système est géré

Les critères sont-ils justes et équitables ?)

Justice interpersonnelle

Et moi, comment suis-je traité ?

(communication, information, transparence)

Sait-on les dimensions que l'on rénumère ?

Les dirigeants payés sur le court terme investissent moins en formation et R&D

Poste / fonction	↔	Compétences
Ancienneté	↔	Performance
Ecart hiérarchiques	↔	Egalité
Equité interne	↔	Equité externe
Individu	↔	Collectif
Court terme	↔	Long terme
Aversion aux risques	↔	Prise de risques
Effort	↔	Résultat
Qualitatif	↔	Quantitatif

Elément marché

L'équipe ou la personne ?

Quelle est la morale de cette histoire ?

Conseil au Secteur public/privé ABCD

Conseil au Secteur public/privé ABCD

Premier mythe : la vision behavioriste

*« augmentez les salaires,
vous augmenterez la
motivation »*

Deuxième mythe : vive la modernité !

*« mon entreprise est
moderne, car sa politique
de rémunération
est réellement incitative:
salaire variable, prime et bonus »*

Conseil au Secteur public/privé ABCD

Troisième mythe : justice et justesse !

*« mon système salarial
est juste, équitable
et transparent.
Il rémunère les
compétences »*

A ce stade, deux constats

1. Les messages véhiculés par nos régimes de rémunération et de gestion sont-ils ceux que nous souhaitons réellement transmettre ?
2. Le salaire est moins un facteur de motivation qu'un facteur de démotivation car « le sens au travail » ne s'achète pas aisément.

Les 3 tendances actuelles en terme de rémunération

Première tendance: personnalisation

l'arbitrage entre rémunération collective et rémunération personnalisée accorde une part croissante à la dimension individuelle

Deuxième tendance: variation

l'arbitrage entre rémunération fixe et rémunération variable privilégie davantage la partie aléatoire et variable

Troisième tendance: différenciation

l'arbitrage entre rémunération
immédiate et rémunération différée
favorise progressivement la part à
moyen et long terme

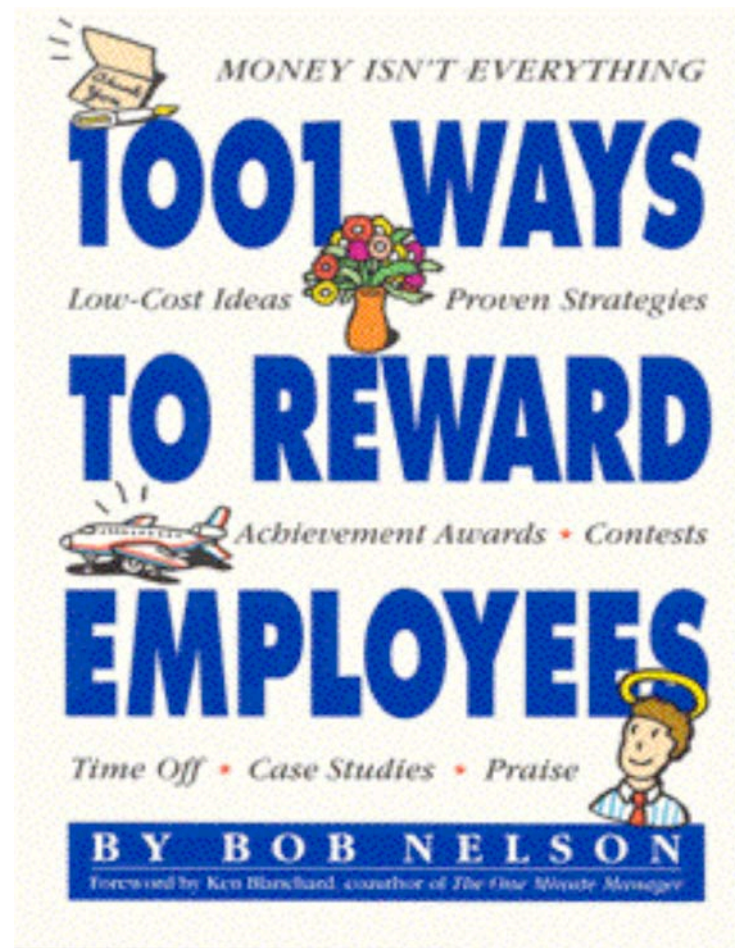
(caisse de pension, stock option, retraite
anticipée)

Une voie alternative: la rémunération non-monétaire

Quatre exemples concrets

Bob Nelson
Trésor canadien
Netscape
Orange

Exemple 1: Bob Nelson



Exemple 2:

Conseil du Trésor du Canada / Fonction publique

Politique de reconnaissance sur 5 piliers

- Veiller à ce que l'apport des employés soit reconnu
 - et que cette reconnaissance soit consistante avec les valeurs fondamentales de la fonction publique
 - et qu'elle soit également exprimée de façon formelle et informelle.
- Fournir les bases de pratiques de reconnaissance que les ministères et organismes pourront adapter à leurs besoins.

Sources:

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_855/recognition_f.html

Exemple 2:

Conseil du Trésor du Canada / Fonction publique

1. Prix pour service insigne

- a pour but de reconnaître formellement les fonctionnaires qui se sont distingués par leur rendement exceptionnel et soutenu.
- Le prix comprend
 - une mention signée par le Premier ministre et le Gouverneur général,
 - une épinglette en or
 - et une œuvre d'art d'une valeur maximale de 10 000 \$ (impôt inclus).

Sources

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_855/recognition1_f.html#_Toc472906426

Exemple 2:

Conseil du Trésor du Canada / Fonction publique

2. Le Prix d'Excellence

3. Le Prix du Chef de la Fonction publique

4. Les Prix Ministériels

5. Les Prix pour Long service

Sources

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_855/recognition1_f.html#_Toc472906426

Exemple 3: Netscape...

- prend en charge l'entretien et le nettoyage des véhicules privés de tous les collaborateurs
- s'organise pour que des aides nourrissent les animaux domestiques à domicile
- s'occupe du pressing des costumes des collaborateurs
- offre gratuitement l'entretien de votre logement en mettant à votre disposition une aide de ménage.

Attention au syndrome Loft Story:

Stéphane Haefliger, « Jeux de maux et Maux du jeu », *Revue économique et sociale*, 1999.

- Archie R. Hochschild, *The time Bind: When work Becomes Home and Home Becomes Work*, New-York, Metropolitan Books, 1997.
- Sur le livre de ARHochschild: http://www.cyberpresse.ca/reseau/archives/pub_a_p1031974.html

Exemple 4: Orange...

KPN Orange Belgique engage actuellement 50 personnes par mois.

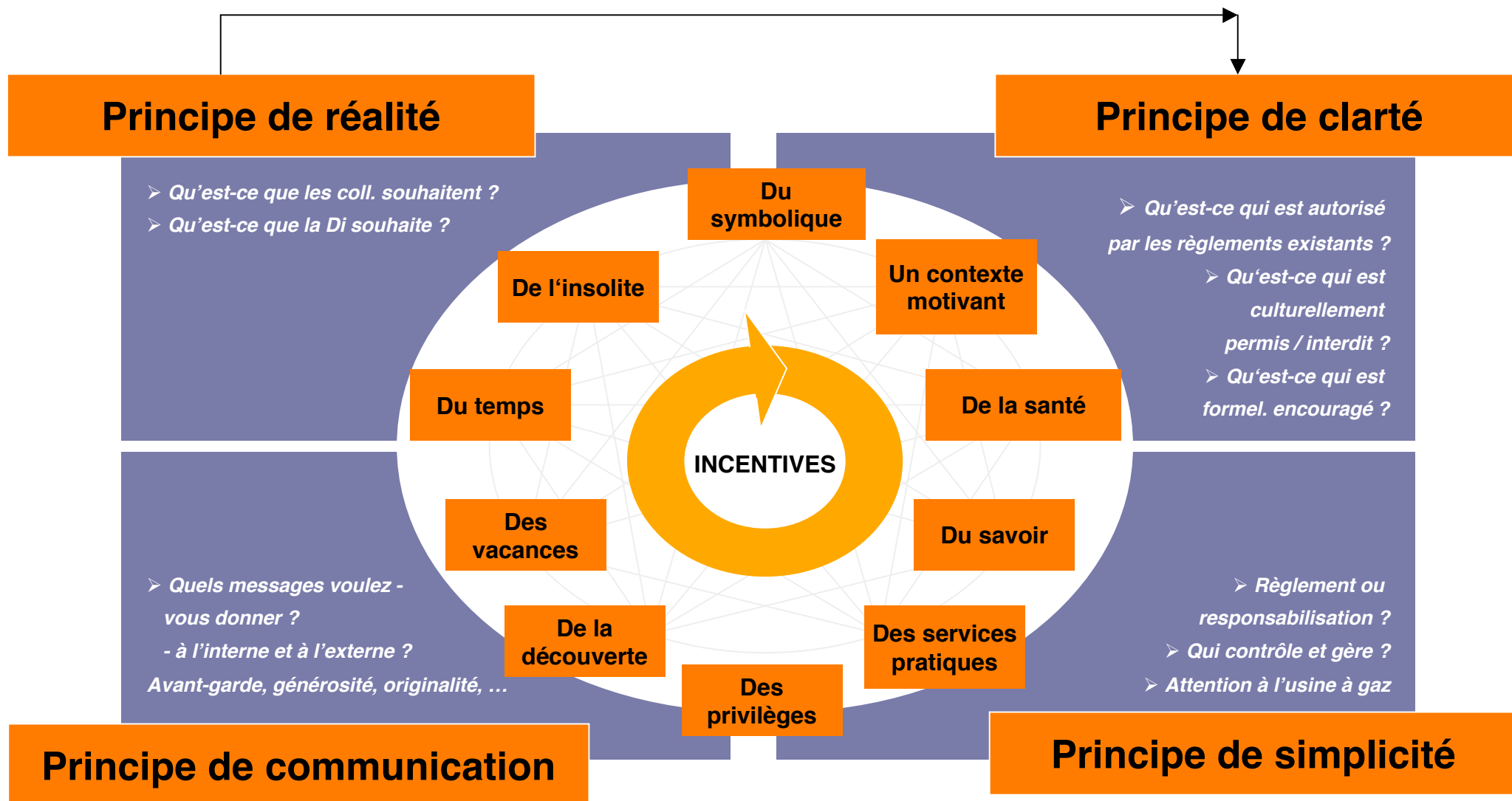
Voici les offres d'emploi que cette société publie :

«Imaginez un job où chacun a droit à un bonus à la fin de l'année. Imaginez un job où tous ceux qui bénéficient d'une voiture d'entreprise reçoivent un budget et la choisissent eux-mêmes. Un job qui vous offre un massage professionnel lorsque le stress vous titille. Un job où vous pouvez déposer votre lessive. Un job qui envoie une baby-sitter chez vous lorsque votre enfant a la grippe. Un job qui vous aide à remplir votre déclaration d'impôt et qui vous facilite un prêt bancaire pour construire votre maison. Imaginez un job chez KPN Orange».

Source: <http://www.liberation.fr/travail/thema/spec20000327/arth.html>

Onze pistes et cent idées « d'incentives »

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »



Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Du symbolique et de la relation

- de la reconnaissance pour les collaborateurs exceptionnels et de la reconnaissance pour les « bons serviteurs »
 - *(ps: la reconnaissance ne doit pas créer des gagnants et des perdants / on ne doit pas toujours reconnaître les mêmes collaborateurs –les stars- /les récompenses doivent être diversifiées)*
- des remerciements / félicitations / encouragements pour les contributions positives au succès de l'organisation
- du soutien et des feed-back immédiats sur le résultat des efforts pour renforcer les valeurs et les comportements souhaités (par exple: loyauté)
 - *(ps: les collaborateurs ne doivent pas croire que la reconnaissance est basée sur la chance ou sur les Relations publiques...)*
 - *(ps: la reconnaissance doit aussi reconnaître les efforts, l'accomplissement, l'amélioration et non pas seulement l'aboutissement, les résultats)*
- les récompenses doivent être rendue publiques le plus possible *(pour donner des modèles, pour créer de la transparence, pour initier une dynamique positive)*
- La reconnaissance devrait éviter d'être monétaire pour empêcher une confusion avec la rémunération *(rites: montre, horloge et autres pendules...)*

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Des conditions de travail et un contexte motivant

- Autonomie et marge de manoeuvre
- Diversification des tâches
- Liberté sur les moyens, accords sur les objectifs
- Pas d 'horaire, mais des délais, une mission et des évaluations
- Occasion de participer aux prises de décisions
- Possibilité d 'avancement et de s'inscrire dans la durée au sein de l'institution de façon claire
- Utiliser le levier des bourses / contrat de recherche

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ De la santé

- Check up et Bilan de santé
- Conseils sportifs, diététiques
- Conseil en terme d'Assurance-prévoyance (AVS...)
- Wellness, fitness, massage sportif, abonnement piscine, saunas
- Une participation aux cotisations d'assurances-maladies / complémentaires
- De la supervision / coaching centré sur la personne / relation d'aide

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Du savoir, de la découverte

- Participation à des colloques, conférences, séminaires (*sommet de la créativité Zermatt*) hors spécialisation / Rencontre avec des prix Nobel
- Participation à des stages de développement personnel (*PNL / AT / Coaching / Formateur / Psychologie de la réussite / Logiciel CAPP-TMS-LIFO / Intelligence émotionnelle / Communication / Créativité-Innovation / Assertivité / Ecoute active / Leadership / Histoire de l'art / Culture générale / Recherche d'informations / Atelier d'écriture / Vente / Synthèse / Travailler en équipe-Team building / Trouver des sources de financement / Art-thérapie / Jeu de simulation de conduite d'entreprise /...*)
- Participation à des cours « classiques » mais à forte valeur-ajoutée sur le marché de l'emploi (*organisation, gestion de projet complexe, gestion du temps, gestion des équipes, cours de langues diplômant, de création de sites WEB, communiquer avec les médias*)
- Abonnement à des revues spécialisées et onéreuses / livres-cadeaux / bons-librairie
- Participation à la cotisation d'une Association professionnelle / savante ou autre

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Des services pratiques

- Stationnement (abonnement, tarif préférentiel)
- Titre de transport public (abonnement _ tarif, général, carte journalière, etc...)
- Tickets repas, passeport repas dans des restaurants de la ville
- Abonnement cinéma
- Conseil juridiques et financiers
- Tarifs préférentiels pour les services garagistes / Assurance auto / Paiement des frais du véhicule privé
- Garderie
- Paiement des frais de déménagement et d'installation

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Des privilèges

- Stock option ou participations dans l'entreprise
- Téléphone portable
- Vol en première classe / voyages accompagnés par le conjoint
- Déplacement en vacances payé par l'entreprise
- Prêt personnels, hypothécaires à taux réduits (conditions de faveur)
- Bureau individuel, micro-ordinateur, palm, internet domestique
- Un billet gratuit pour Expo 02
- Des cours de conduite sur la neige / Aide à l'examen du permis de conduire
- Cours de voile sur le lac
(http://directory.google.com/Top/World/Fran%C3%A7ais/Commerce_et_%C3%A9conomie/Communication/Marketing/Marketing_sportif/)
- Déplafonner la classe salariale / offrir des indemnités forfaitaires et frais de représentation / double augmentation / prime pour travaux spéciaux / 13-14ème salaire / bourse de mobilité / autorisation de pratiquer de la consultance

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ De la découverte, des voyages thématiques

- > Formule Sensations *(4x4, Rafting, escalade, canyoning, ...)*
- > Formule Sportive *(VTT, ski, course à pied, ...)*
- > Formule Farniente *(les pieds dans l'eau et au soleil, stage de dégustation)*

- > Formule Culturelle *(châteaux, musées, colloques, séminaire ...)*
- > Formule Humanitaire *(IFPD, ONU, Hôpitaux, accompagnement en fin de vie-CICR ...)*

« *Un séjour en Laponie est la façon idéale pour rappeler à vos collaborateurs ou associés à quel point vous les appréciez* » (sic...)

« *La magie du voyage au service de votre institution* »

Sources: <http://www.arcticsafaris.fi/francais/incentive.html>

<http://www.delta-travel-incentive.com/fr/index2.html>

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Des vacances et congés

Paiement pour des heures non travaillées

- absence personnelles autorisées (décès, mariage, ma-paternité)
- absence autorisée pour participer à des activités syndicales, politiques, militaires ou culturelles

■ Du temps

- des congés sabbatiques / mini-sabbatiques libres de toutes obligations prof.
- des vacances (une semaine supplémentaire)
- un week-end cadeau / Happy days
- un exemple original: le chèque Temps de VW

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ De l'originalité, de la surprise, de l'insolite (exemples réels)

- déguster une " fondue" dans un téléphérique
- servir un banquet dans un tram
- sabler le champagne servi par un garçon arrivant en parachute...
- lancer un produit dans une grotte de Néandertaliens...
- voyage dans le désert avec des Touaregs
- célébrer un succès en organisant une fête originale au sein du Dpt
- un stage d'une semaine chez Bill Gates / Steve Jobs / MIT
- sortie du département avec orateur et remise d'un CD photos-souvenir le lendemain (Cf SDE, Etat de Vaud)
- cours de look et d'étiquette (Cf Crédit Suisse)
- sponsoring de projet personnel

Sur la rémunération indirecte et les « incentives »

■ Des primes (exemples réels)

- Les primes de vie chère
- Les primes de productivité
- Les primes d'assiduité
- Les primes d'ancienneté
- Les primes de ponctualité
- Les primes de travaux dangereux
- Les primes de vacances
- Les primes de fin d'années

Méthode, démarche et plan d'actions

Pistes, démarche, méthode

■ Plaidoyer pour un retour du bon sens

■ de la réalité:

- qu'est-ce que les collaborateurs souhaitent ?
- qu'est-ce que la DRH et la Haute Direction sont prêts d'accepter ?

■ de la clarté :

- qu'est-ce qui est autorisé par le droit, les règlements et les directives ? (double augmentation, rattrapage salarial, prime / bonus prévus par les règlements) ?
- qu'est-ce qui est culturellement permis par l'organisation ?
- qu'est-ce qui est formellement interdit ?
- qu'est-ce qui est / devrait être formellement encouragé ? (en terme de comportement, d'attitude)
- comment les contrôles et la gestion des « incentives » s'exercent-elles ?
- qui s'assure de l'équité interne ?

■ de la simplicité:

- Règlement versus responsabilisation des cadres



Quelques réflexions pour terminer

Quelques réflexions pour terminer...

■ Les incentives: un instrument de motivation des RH

Les « incentives » peuvent faire partie des mesures destinées à motiver les Ressources humaines:

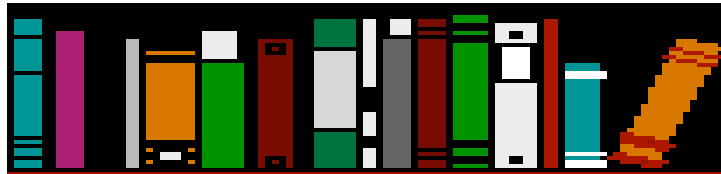
- en terme de confort de travail (exple: natel payé)
(rémunération psychologique, Michel Tremblay, HEC Montréal)
- en terme de symbole (exple: leasing du véhicule payé)
(rémunération symbolique, Ibid)
- en terme de conditions et de reconnaissance (exple: salaire déguisé)
(avantage concurrentiel, Ibid)
- en terme d'image de marque de l'employeur (exple: ibm, KPN-Orange)
(avantage concurrentiel, Ibid)

Quelques réflexions pour terminer...

■ Les incentives: un instrument de communication sur la culture de l'organisation

- En terme de générosité ou de maîtrise des budgets (directive d'application et règlement)
- En terme d'équité (qui a droit à quelles incentives pour quel montant)
- En terme de pratiques:
 - a. Employé: parmi ceux qui ont le droit de bénéficier d'incentives,
 - qui les recherche ?
 - qui en abuse ?
 - qui les refuse ?
 - b. Employeur: comment les usages et les abus sont-ils « gérés » ?

Références



Web-Références

Employee Stock Ownership Plan (ESOP), Stock Options - <http://www.nceo.org/>

Source for employee stock ownership plans (ESOPs), stock options, and other employee ownership plans, with news, articles, training, a discussion forum, links to other sites, and more.

Motivation, Training, and Development from The Economics Press, Inc. - <http://www.epinc.com/>

Motivation and inspiration, training and development, strategies and techniques to improve job skills, motivate workers, and run a successful business.

Incentive Magazine - <http://www.incentivemag.com>

Online magazine focusing on managing and marketing through motivation.

Spiegel Corporate Incentives Program - <http://www.spiegel.com/rewards/>

The Spiegel Rewards Program is a corporate incentive program created to positively reward your dedicated employees and top performers, as well as your loyal consumers with gift certificates or gift cards redeemable for Spiegel fashions, furnishings, jewelry, electronics and more.

Performance Management International - <http://www.p-management.com/>

Links, newsletter, book reviews, and articles focusing on positive reinforcement, rewards and recognition, and employee incentive programs.

Employer-Employee.com - <http://www.employer-employee.com/motivat.htm>

How to improve employee motivation without using money.

Involvement and Participation Association - <http://www.ipa-involve.com/>

The IPA provides information, consultancy and training in the areas of employee involvement, employee participation, partnership at work, information and consultation, union recognition, works councils, and employee ballots.

Compensation Resources - <http://www.compensationresources.com/>

Alternative employee reward programs.

Human Resource Management Software - <http://www.hrpress-software.com/>

Employee incentive, recognition, reward, and motivation software designed for human resource management.

Web-Références

Xceleration - <http://www.xceleration.com/>

An incentive management company specializing in on-line performance improvement programs.

GHR Training Solutions - <http://www.GHR-Training.com/>

Training resource for employee motivation, stress management, harassment and workplace violence prevention.

Success Performance Solutions - New Milestones in Motivation, Sales training, Employee Selection & Development - <http://www.super-solutions.com/>

Specializes in performance enhancement, employee selection and assessment, sales training and motivational management development. Success Performance Solutions helps companies find cost-effective, practical solutions to business challenges.

Association for Incentive Motivation - <http://www.aimtomotivate.com/>

Offers a coordinated travel award incentive program.

Incensoft: Employee Incentive Programs - <http://www.incensoft.com/>

Incensoft offers employee incentive and motivational software programs.

The Fun Company - <http://www.thefuncompany.com/>

Handles company picnics and other employee relations events, like anniversaries, family days, open houses, special events, and corporate events.

Safety Cash Employee Awards - <http://www.safetycash.com>

Safety Cash provides a fun way for companies to lower workplace injuries, by giving away cash and prizes. Turn Key System all online

Awards & Engraving - <http://www.awardsandengraving.com>

Supplier of Corporate Awards and Employee Awards. We can set up an award program for you and ensure each employee receives their award in a timely manner!

Results Plus - <http://www.resultsplus.com.au/>

Corporate information on motivation services firm specializing in incentive programs, organizational planning, employee training, management consulting and more.

Web-Références

Bea Alsberry and Associates, Inc. - <http://www.beaalsberry.com/>
Creative solutions for building customer and employee loyalty.

Center for Suggestion System Development - <http://www.suggestionsystem.com/>
Orlando based company specializing in employee suggestion programs.

Get inspired and motivated through words written solely by David J. Hudson - <http://ThinkVeryBIG.com>
Have an inspiring poem on this site FRAMED and MATTED, PLACED on a MOUSE PAD, T-SHIRT or on a GREETING CARD etc.

Employee Recognition Programs - <http://www.busreslab.com/policies/goodpol4.htm>
Resource for employee satisfaction measurement, employee recognition program ideas and human resource policies to assist in the motivation of employees.

4RS4HR - <http://4rs4hr.com/>
Turnkey employee reward and recognition programs, safety incentives, years of service awards, as well as merchandise award catalogs and gift certificates for use in customized programs.

SES Picnics - <http://www.sespicnics.com/mainmenu.html>
Corporate outings located on private grounds throughout Chicagoland.

Galactic Travel Incentive Programs - <http://www.travelincentiveprograms.com/>
Providing travel incentive programs and corporate employee awards.

Employee Relations Inc - <http://www.employeerelationsinc.com/>
US based company offering a resource for improving personal and workplace performance. Includes online resource manual.

Fish Philosophy - <http://www.fishphilosophy.com/>
Offering a new approach to employee relations and fun in the workplace.

Elements of Motivation - <http://home.att.net/~elements.of.motivation>
The person who achieves their goal is MOTIVATED! Motivation is the standard constant for success across all social classes and/or life styles.

Ouvrages

- **Jean-Marie Peretti**, *Politiques de rémunération pour les années 2000*, Editions Vuibert, 2001.
- **Roland Thériault et Sylvie St-Onge**, *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, Editions Gaëtan Morin, 2000, 780 p.
- **Jean-Philippe Chenaux**, *Salaire au mérite : la compétence prime*, Editions Centre Patronal, 1998, 174 p.

Articles

- Chapitre 3 du livre d'Alexander Bergmann « Encadrement et comportement ».
- « Gestion des ressources humaines », Sekiou, Blondin et al., DeBoeck Université, 2e ed., 2001.
- « Six dangerous myths about pay », Jeffrey Pfeffer, Harvard Business Review, 1998.
- « Les traitements du privé pour le public : rémunération liée à la performance pour les cadres de la fonction publique », Organisation de coopération et de développement économique, Paris, 1993.

Contact

Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch



Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

**Sociologue
Consultant**

Formations diplômantes

Licence en Science politique,
Maîtrise en Science politique,
Maîtrise en Science sociale,
DEA Psychosocio. organisations,
DESS Conseil/Management
Atf DEA Communication politique,
Psychologie du management,
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,

Lausanne
Genève
Genève
Jussieu Paris VII
Lausanne-Neuchâtel
Sorbonne Paris I
EPF Lausanne
Psychométrie RH

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Paris/Bordeaux

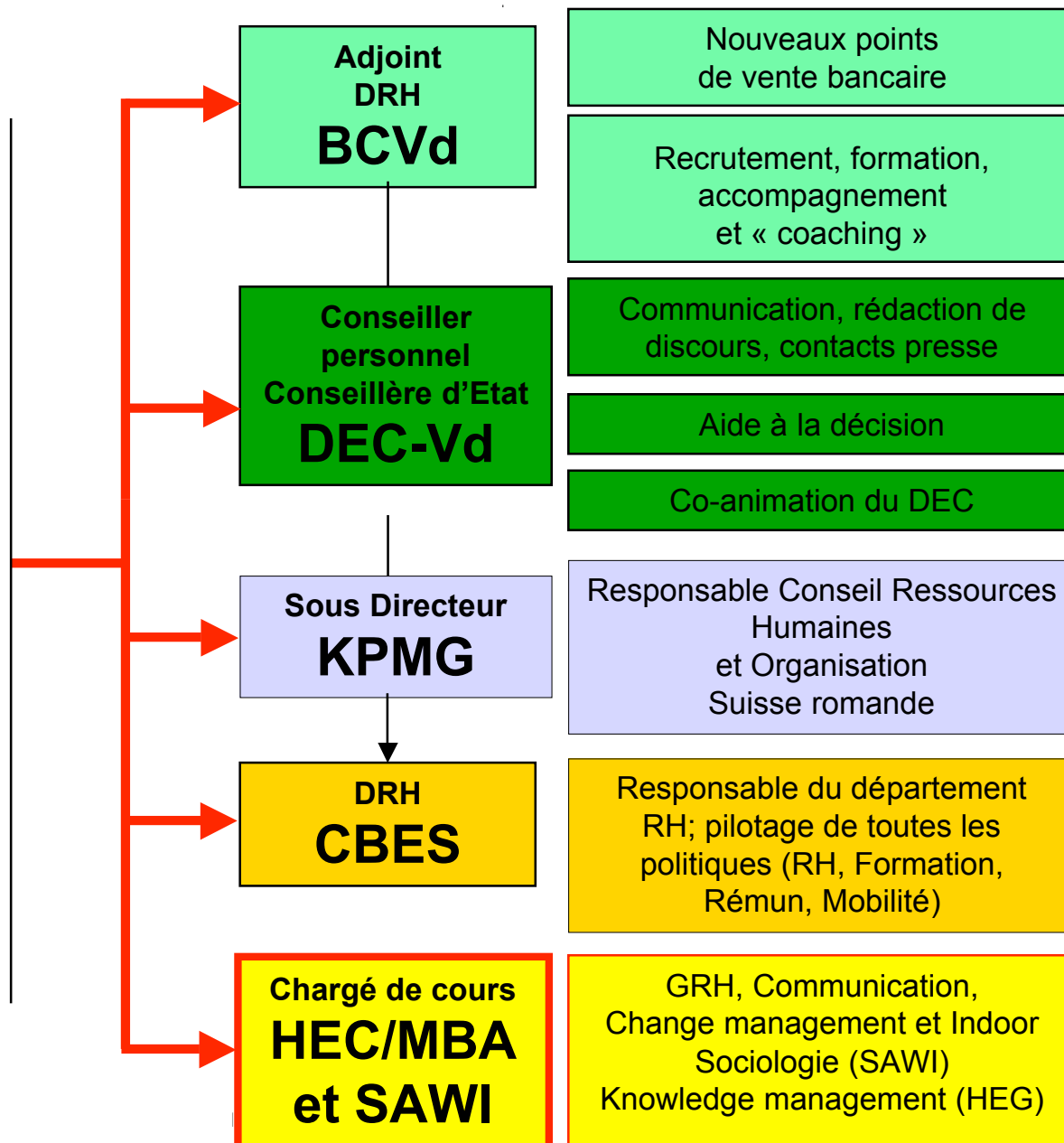
Publications

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*



ome

observatoire des médias
et des entreprises

Un projet ? Une idée ? Un doute ?
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger
Sociologue Consultant
021 617 31 55
079 742 67 81
stepcom@bluewin.ch