

Thomas Wachter



Ressources Humaines pratique

Pour une gestion efficace du personnel au quotidien

RESSOURCES HUMAINES



CIP-Notice abrégée de la deutsche Bibliothek

Ressources Humaines pratique

Rédaction: Thomas Wachter

Direction de Projet: Birgitt Bernhard-Postma

WEKA Business Media AG, Suisse

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2024

Sous réserve de droits d'édition. La reproduction totale ou partielle des contenus est interdite.

Les définitions, recommandations et informations juridiques émises dans le cadre de cet ouvrage reflètent le point de vue des auteurs. Bien que la rédaction de la maison d'édition accorde le plus grand soin à l'exactitude des données que le lecteur peut consulter dans cet ouvrage, des erreurs ne sont jamais exclues. La maison d'édition et ses auteurs ne peuvent en aucune façon être rendus responsables des dommages quelconques pouvant résulter de l'utilisation de données erronées mentionnées dans cet ouvrage.

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77, CH-8048 Zurich

Téléphone 044 434 88 88, Téléfax 044 434 89 99

www.weka.ch, www.weka-library.ch/fr

Zurich · Kissing · Paris · Vienne

ISBN 978-3-297-85284-2

9^e édition 2024

Impression: CPI books GmbH, Leck, Layout: Dimitri Gabriel, Composition: Dimitri Gabriel

Table des matières

Travailler comme un pro, tout simplement. Voici comment!	8
Voici comment travailler avec votre Navigator Book	9
Voici comment travailler avec votre accès en ligne.....	10
1. Planification du personnel	15
1.1 Principes de la planification du personnel	15
1.1.1 Planification quantitative du personnel.....	16
1.1.2 Planification qualitative du personnel	17
1.2 Controlling du personnel	19
1.2.1 Le controlling: un processus de direction.....	19
1.2.2 Quantifier le ROI - mais comment?	19
1.2.3 Justifier les investissements dans les RH	20
1.2.4 Calcul de la valeur ajoutée	20
1.2.5 Enquêtes auprès des collaborateurs.....	21
1.3 Statistiques du personnel.....	26
1.3.1 Objectifs	26
1.3.2 Statistiques RH	27
1.4 Rotation et taux de rotation	29
1.4.1 Principes et calcul.....	29
1.4.2 Facteurs d'influence	31
1.4.3 Calcul du taux de rotation	32
1.5 Budget des frais du personnel	35
2. Recrutement	37
2.1 Descriptif de poste.....	38
2.1.1 Que contient une description de poste?	38
2.1.2 Formulation des descriptions de fonction et de poste.....	41
2.1.3 Contenu d'un descriptif de poste.....	44
2.2 Profil d'exigences	45
2.2.1 Rôle des profils d'exigences	46
2.2.2 Utilité et problématique du profil d'exigences	49
2.3 Marketing du personnel.....	51
2.4 Mise au concours du poste	57
2.4.1 Recrutement interne ou Outsourcing?	57
2.4.2 Publication d'une annonce.....	64
2.4.3 Recrutement via les médias sociaux.....	67
2.4.4 La boîte à outils de recrutement à l'ère du digital.....	68
2.4.5 ChatGPT: Comment les Chatbots d'IA transforment le recrutement	70
2.5 Evaluation des candidatures.....	75
2.5.1 Cadre légal.....	76
2.5.2 Analyse des documents de candidature	76
2.6 Entretien de présentation	82
2.6.1 Objectifs de l'entretien d'embauche	84
2.6.2 Déroulement	85
2.7 Références en Suisse	87
2.7.1 Prise de référence téléphonique	89
2.7.2 Renseignements de références: Un risque de violation de la protection des données?	91
2.8 Dossier personnel	94

2.8.1	Phase de candidature	94
2.8.2	Embauche.....	96
2.8.3	Dossier du personnel: Classer correctement	99
3.	Engagement et contrat de travail	105
3.1	Contrat de travail.....	106
3.1.1	Quand se trouve-t-on en présence d'un contrat de travail?	106
3.1.2	Formes possibles de contrats de travail.....	107
3.1.3	Besoin de réglementation.....	109
3.1.4	Contrat de stagiaire.....	111
3.1.5	Contrat de travail à durée déterminée.....	114
3.2	Contrats de travail spéciaux.....	116
3.2.1	Mandat.....	116
3.2.2	Contrat de représentant en service externe.....	119
3.2.3	Contrat d'apprentissage	126
3.2.4	Travail temporaire - Prêt de personnel	132
3.2.5	Contrat de stage.....	136
3.3	Engager des collaborateurs étrangers	139
3.3.1	Libre circulation des personnes Suisse - UE/AELE.....	139
3.3.2	Permis de séjour UE/AELE.....	140
3.3.3	Permis de séjour pour non-ressortissants de l'UE/AELE	143
3.3.4	Autorisations de travail pour stagiaires	144
3.3.5	Contrat de détachement.....	147
3.4	Entrée, introduction et période d'essai.....	151
3.4.1	Entrée et introduction.....	151
3.4.2	Période d'essai.....	155
4.	Développement du personnel	160
4.1	Evaluation des employés	160
4.1.1	Principes.....	161
4.1.2	Objectifs	162
4.1.3	L'élément central de l'évaluation: l'entretien.....	163
4.1.4	Mise en place de l'évaluation des collaborateurs	166
4.2	Evaluation des supérieurs hiérarchiques.....	170
4.2.1	Objectifs de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques	170
4.2.2	Déroulement de l'évaluation dans la pratique professionnelle	171
4.2.3	L'introduction de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques	173
4.3	Développement personnel.....	174
4.3.1	Principes.....	175
4.3.2	Processus de base d'un développement personnel moderne.....	177
4.4	Perfectionnement professionnel.....	183
4.4.1	Mesures stratégiques de formation	183
4.4.2	Condition pour des mesures stratégiques de formation	184
4.4.3	Procédure de perfectionnement professionnel	184
4.4.4	Concepts de perfectionnement professionnel	186
4.5	Management Development	191
4.5.1	Objectifs de la formation des cadres	191
4.5.2	Occupation des postes de cadres et des fonctions clés.....	192
4.5.3	Formation au management	193
4.6	Planification de la succession	194
4.6.1	Perspectives de la planification de la succession.....	194

4.6.2	Carrières de direction et carrières techniques	195
4.6.3	Principes de conception de la planification de la succession.....	196
4.6.4	Instruments de la planification de la succession.....	196
4.6.5	La planification de la succession dans la pratique.....	197
5.	Administration, gestion et organisation	199
5.1	Administration du personnel.....	200
5.1.1	Tâches d'information	200
5.1.2	Tâches de gestion.....	202
5.1.3	Tâches de décompte	204
5.1.4	Tâches d'annonce	205
5.1.5	Tâches de surveillance	205
5.2	Gestion du personnel	208
5.2.1	Stratégie du personnel en tant que partie de la stratégie de l'entreprise.....	208
5.2.2	Sens et but de la gestion du personnel	209
5.2.3	Domaine d'activité de la gestion du personnel	210
5.2.4	Management du personnel.....	211
5.3	Politique du personnel.....	213
5.3.1	Composantes d'une politique du personnel.....	213
5.3.2	Exemple de politique du personnel tiré de la pratique	215
5.4	Direction du personnel	216
5.4.1	Tâches de direction	216
5.4.2	Principes de direction.....	219
5.4.3	Techniques de direction.....	222
5.4.4	Instruments de direction.....	224
5.4.5	Problèmes de direction	226
5.4.6	Tâches de direction en cas de conflits	228
5.4.7	Direction par la communication.....	230
5.4.8	Gestion d'équipes	230
5.5	Politique sociale de l'entreprise	234
5.5.1	Gestion de la santé.....	234
5.5.2	Problèmes d'accoutumance	237
5.6	Communication d'entreprise.....	240
5.6.1	Politique d'information	240
5.6.2	Canaux et instruments d'information	240
5.6.3	Lois de la communication	242
5.6.4	Enquête auprès des collaborateurs	243
5.7	Culture d'entreprise.....	245
5.7.1	Définition	245
5.7.2	Principes.....	246
5.8	Gestion des absences.....	247
5.8.1	Principes.....	248
5.8.2	Mesures.....	250
5.8.3	Procédure	252
5.9	Gestion des conflits.....	253
5.9.1	Principes.....	254
5.9.2	Stratégies d'intervention.....	254
5.10	Modèles flexibles de temps de travail	263
5.10.1	Résumé	263
5.10.2	Objectifs des systèmes de durée flexible du travail	263
5.10.3	Variantes de temps de travail fixes et flexibles	263

5.11	Télétravail	274
5.11.1	Principes	275
5.11.2	Bases légales	276
5.11.3	Éléments à régler entre les parties	277
6.	Rémunération	283
6.1	Concept de rémunération	284
6.1.1	Exigences pour un système salarial moderne	284
6.1.2	Facteurs de détermination du salaire	287
6.1.3	Différents modes de comparaison des salaires	291
6.1.4	Obligation de verser le salaire	293
6.2	Système de salaire	294
6.2.1	Exigences posées à un système de salaire	294
6.2.2	Éléments d'un système de rétribution à la performance	296
6.2.3	Classes de salaire	297
6.2.4	Méthodes d'évaluation du travail et des fonctions	297
6.2.5	Composants de performance et de réussite	299
6.2.6	Comparaisons internes de salaire	300
6.3	Dispositions détaillées des assurances sociales	301
6.3.1	AVS/AI/APG	301
6.3.2	Assurance chômage AC	308
6.3.3	Assurance accidents AA	311
6.3.4	Prévoyance professionnelle	314
6.3.5	Caisse de compensation familiale et frais de gestion	326
6.3.6	Assurance indemnité journalière en cas de maladie AJM	327
6.3.7	Caractère obligatoire des différents types de salaires	328
6.4	Gratification	331
6.4.1	Définition	331
6.5	Rémunérations variables	333
6.5.1	Possibilités de rémunérations variables	333
6.5.2	Primes et bonus	333
6.6	Frais et remboursement des frais	335
6.6.1	Résumé	335
6.6.2	Droit au remboursement des frais	336
6.7	Frais et remboursement des frais	338
6.7.1	Résumé	338
6.7.2	Droit au remboursement des frais	338
6.7.3	Délais de paiement	340
6.7.4	Forfaits de frais	340
6.8	Fringe Benefits	341
6.8.1	Définition	341
6.8.2	Exemples	341
6.9	Déclaration et impôts	342
6.9.1	Certificat de salaire	342
6.9.2	Déclaration des salaires en fin d'année	365
6.9.3	Impôt à la source	380
7.	Fin des rapports de travail	391
7.1	Départ du collaborateur	391
7.1.1	Mesures administratives en cas de départ d'un collaborateur	391
7.1.2	Éléments juridiques du congé ordinaire	394

7.2	Résiliation – Les cas les plus courants.....	396
7.2.1	Etape 1: Décision de résiliation.....	396
7.2.2	Etape 2: Calcul des années d'ancienneté des travailleurs.....	397
7.2.3	Etape 3: Quel est le délai de résiliation applicable?	398
7.2.4	Etape 4: Vérification de la validité de la résiliation	398
7.2.5	Etape 5: Formes et communication de la résiliation	398
7.2.6	Etape 6: Modalités d'exécution du contrat de travail durant le délai de congé	399
7.2.7	Etape 7: Rédaction du courrier de résiliation	400
7.2.8	Etape 8: Compétence pour licencier.....	400
7.3	La résiliation en temps inopportun	401
7.3.1	Principes.....	401
7.3.2	Résiliation pendant un délai de protection	402
7.3.3	Résiliation avant la naissance d'une cause de protection contre le licenciement.....	402
7.4	La résiliation abusive.....	402
7.4.1	Définition	402
7.4.2	Principes.....	403
7.5	La résiliation du contrat durant le temps d'essai.....	403
7.6	La résiliation du contrat de travail avant le début d'activité	404
7.6.1	Résiliation par le collaborateur.....	404
7.6.2	Résiliation par l'employeur	404
7.7	Abandon d'emploi.....	404
7.7.1	Principes.....	404
7.7.2	Sanctions.....	405
7.7.3	Fardeau de la preuve.....	406
7.8	Accord de résiliation.....	406
7.8.1	Introduction	406
7.8.2	Conditions de validité de l'accord.....	407
7.8.3	Conséquences d'un accord de résiliation	407
7.8.4	Éléments à régler dans la convention de résiliation.....	408
7.9	Congé-modification	410
7.9.1	Principes de base.....	410
7.9.2	Contenu et étapes du congé-modification	410
7.9.3	Congé-modification abusif.....	411
7.10	Avertissement	412
7.10.1	Principes de base.....	412
7.10.2	Quand la notification d'un avertissement est-elle nécessaire?	412
7.10.3	Comment signifier un avertissement?	413
7.10.4	Que doit contenir un avertissement?	413
7.10.5	Avertissement et congé immédiat.....	413
7.11	Résiliation avec effet immédiat.....	415
7.11.1	Principes.....	415
7.11.2	Manière de procéder	415
7.12	Licenciement collectif.....	417
7.12.1	Principe.....	417
7.12.2	Conditions posées par le Code des obligations.....	417
7.13	Entretien de licenciement.....	418
7.13.1	Préparation de l'entretien de licenciement.....	418
7.13.2	Tenue de l'entretien de licenciement.....	420
7.14	Départ à la retraite.....	423
7.14.1	Principes.....	424

7.14.2	Retraite flexible et anticipée	425
7.15	Certificat de travail	425
7.15.1	Principes	425
7.15.2	Principes de l'établissement d'un certificat de travail	426
7.15.3	Principes de la formulation d'un certificat de travail	428
7.15.4	Éléments du certificat de travail	430
7.15.5	Contenu non admissible	434
7.15.6	Formes spéciales	436
7.16	Décès au poste de travail	440
7.16.1	Décompte des prétentions	440
7.16.2	Procédure à suivre en cas de décès au poste de travail	442
8.	Droit du travail	443
8.1	Dispositions légales	443
8.1.1	Code des obligations	443
8.1.2	Loi sur le travail	448
8.1.3	Protection des données	450
8.1.4	Loi sur l'égalité	452
8.1.5	Ordre de rangs des sources juridiques en cas de contradictions	455
8.2	Conditions d'engagement	457
8.2.1	Convention collective de travail (CCT)	457
8.2.2	Contrat-type de travail	459
8.2.3	Contrat individuel de travail	461
8.2.4	Règlement d'entreprise	461
8.3	Résiliation	462
8.4	Continuation de versement du salaire	462
8.4.1	Résumé	462
8.4.2	Bases légales	463
8.4.3	Généralités	464
8.5	Absences, jours fériés et vacances	479
8.5.1	Absences	479
8.5.2	Jours fériés	479
8.5.3	Vacances	482
8.6	Travail de nuit et du dimanche	485
8.6.1	Travail de nuit	485
8.6.2	Travail du dimanche	487
8.7	Heures supplémentaires et dépassement d'horaire	488
8.7.1	Résumé	488
8.7.2	Bases légales	489
8.7.3	Heures supplémentaires	489
8.7.4	Dépassement d'horaire	492
8.8	Dispositions spéciales de protection	495
8.8.1	Jeunes travailleurs	495
8.8.2	Femmes pendant la grossesse et après l'accouchement	495
8.8.3	Travailleurs ayant des responsabilités familiales	496
8.9	Activité accessoire	497
8.9.1	Activités accessoires acceptées	497
8.9.2	Activités accessoires interdites	497
8.10	La protection des données en Suisse	498
8.10.1	La protection des données: Le RGPD et ses conséquences en Suisse	498
8.10.2	Droit du travail et protection des données: Comprendre les dispositions actuelles	501

9.	Assurances sociales	507
9.1	Loi sur la partie générale du droit des assurances sociales (LPGA).....	507
9.2	Assurance vieillesse et survivants (AVS).....	508
9.3	Assurance-invalidité (AI).....	510
9.4	Allocations perte de gain (APG).....	515
9.5	Assurance-chômage (LACI).....	518
9.6	Assurance accidents (LAA).....	521
9.7	Assurance prévoyance professionnelle (LPP).....	523
9.8	Allocations familiales (ALFA).....	526
9.9	Obligation d'annoncer les postes vacants.....	527
9.9.1	Introduction.....	527
9.9.2	Arrière-plan.....	527
9.9.3	Comment procéder avec l'obligation d'annonce de postes?.....	528
9.9.4	Recommandations légales.....	530
	Direction de publication	531

Travailler comme un pro, tout simplement. Voici comment!

Vous avez dans vos mains votre Navigator Book «Ressources Humaines pratique»! Voici comment utiliser efficacement ce livre pour votre travail.

Vous disposez désormais d'un savoir-faire exclusif, qui vous permet d'avoir immédiatement une vue d'ensemble et d'obtenir des réponses à vos questions. Mais ce n'est pas tout. Votre Navigator Book fait partie intégrante du **Package All-In** «Ressources Humaines pratique». Grâce à cette solution globale «tout en un» comprenant le **manuel de base**, le «Navigator Book» et l'**accès en ligne** personnel, vous exécutez simplement, rapidement et avec assurance toutes les tâches auxquelles vous êtes confronté dans votre travail quotidien.

Les avantages du Package All-In «Ressources Humaines pratique»

1

Navigator Book



Un solide know-how pour une orientation rapide

Le Navigator Book vous donne tout de suite la vue d'ensemble. Pragmatique, orienté vers les solutions, facile à comprendre.

Vos avantages:

- Un index des renvois intelligent pour tous les contenus de votre accès en ligne
- Des réponses immédiates aux questions les plus fréquentes qui se posent dans la pratique
- Des conseils préventifs pour les difficultés les plus fréquentes
- Un solide savoir-faire d'experts reconnus
- Facile à comprendre grâce à des exemples réels tirés de la pratique

2

Accès en ligne



Des aides de travail et des solutions pour un travail efficient

Votre accès en ligne vous permet d'accéder à vos aides de travail personnelles, à des modèles et à un savoir-faire pratique encore plus spécifique.

Vos avantages:

- Plus de 500 instruments de travail et modèles testés dans la pratique
- Des check-listes pour une mise en œuvre sûre et autonome
- Des instructions détaillées et précises
- Des contributions techniques globales et détaillées
- Une recherche simple grâce aux renvois dans le Navigator Book

1

Voici comment travailler avec votre Navigator Book

Des pictogrammes pour se focaliser sur l'essentiel



Important

Nos experts savent où les cas les plus importants se cachent dans la pratique. Vous trouverez dans la rubrique «Important!» des conseils préventifs et des remarques importantes quant à la manière d'y faire face avec compétence et efficacité.



Questions - Réponses

Pour ce qui est des questions les plus fréquentes qui se posent dans la pratique, nous avons rassemblé pour vous les bonnes réponses ainsi que des propositions de solutions.



Exemple de la pratique

Afin que vous puissiez également vous représenter la situation réelle, vous trouverez dans votre Navigator Book de nombreux exemples tirés de la pratique suisse.



Astuce pratique

Des conseils pragmatiques sur la manière de résoudre des cas problématiques simplement et sans complication inutile et faire face à des situations épineuses de manière professionnelle.



Bases légales

Vous trouverez ici des bases juridiques pertinentes, telles que textes juridiques ou encore des jurisprudences actuelles.



Check-liste

Le Navigator Book contient de nombreuses check-listes utiles, que ce soit pour un contrôle ou une mise en œuvre étape par étape.



Plus d'informations dans votre guide en ligne

Revois avec le titre du document pour accéder à des informations complémentaires ou plus détaillées ainsi qu'à des aides de travail spécifiques dans votre accès en ligne.

2

Voici comment travailler avec votre accès en ligne

Connexion à votre accès en ligne

Pour travailler dans votre accès en ligne, connectez-vous avec vos données personnelles (adresse e-mail et mot de passe) à www.weka.ch.

Si il s'agit de votre première connexion à votre solution en ligne, veuillez contacter notre service clientèle par courriel à support@weka.ch, un courriel séparé vous sera envoyé avec un lien personnel. Cliquez sur ce lien et introduisez ensuite votre mot de passe personnel. Vous pouvez ensuite vous connecter et utiliser tous les contenus de votre produit en ligne.

Une fois connecté, vous accédez à la vue d'ensemble des produits en ligne auxquels vous êtes abonné. Cliquez maintenant sur le lien correspondant et votre solution en ligne s'ouvre dans une nouvelle fenêtre.

Support et formation

Si votre accès en ligne ne fonctionne pas parfaitement, veuillez contacter notre service clientèle, soit par téléphone au 044 434 88 35, soit en envoyant un e-mail à l'adresse support@weka.ch. Nous sommes à votre disposition du lundi au vendredi, de 8 à 12 heures et de 13 à 17 heures.

Souhaitez-vous une formation individuelle par téléphone? Appelez-nous le cas échéant au même numéro, afin que nous puissions convenir d'une date.

La page d'accueil de votre produit «Ressources Humaines pratique PRO»

La page d'accueil est claire et bien structurée. Vous disposez de 3 rubriques principales

- les tâches RH
- le droit du travail
- les salaires et assurances sociales

Celles-ci sont regroupées en sous-rubriques: savoir pratique, best practice, questions et réponses, jurisprudence.

De plus, vous disposez de deux autres rubriques:

- Les thèmes spécifiques RH, où nous mettons en avant les thèmes qui sont particulièrement d'actualité
- Les aides de travail, où vous trouverez notamment les 20 aides de travail les plus demandées sur le produit et l'ensemble des aides de travail à disposition.

The screenshot shows the WEKRA interface for 'Ressources Humaines pratique PRO'. On the left, a navigation menu lists categories with document counts: 'Tâches RH' (196 documents), 'Droit du travail' (71 documents), 'Salaires et assurances sociales' (44 documents), 'Thèmes spécifiques RH' (11 documents), 'Aides de travail' (541 documents), 'Mentions légales/Direction de publication' (4 documents), 'Recommandations produits et séminaires' (0 documents), and 'Feedback à la rédaction' (0 documents). The main content area features a graphic with the text 'HUMAN RESOURCES' and a list of bullet points under the heading 'RESSOURCES HUMAINES pratique PRO'. A callout box highlights the 'Aides de travail' section, stating that users have direct access to practical solutions, commentaries, and information through the search function on the homepage.

Comment rechercher et trouver ce dont vous avez besoin?

La recherche plein texte particulièrement efficace vous aide à trouver rapidement la bonne solution. La liste des résultats obtenus est pondérée en fonction de la pertinence de ces derniers.



1 Dans ce champ de recherche, vous pouvez effectuer une recherche par mot-clé.

2 Sur le côté gauche, vous trouverez tous les résultats de votre recherche

3 Sur la droite, vous pouvez ainsi aisément limiter et filtrer les résultats en choisissant soit un type ou un format de document précis.

Aides de travail

Vous trouverez dans le domaine Aides de travail une vue d'ensemble de tous les instruments de travail et solutions pratiques intégrés dans votre produit en ligne.

1 Depuis le menu principal vous pouvez directement accéder à la rubrique «Aide de travail».

2 Sur le côté gauche, vous trouverez les différentes rubriques des aides de travail, notamment dans la rubrique «Top 20», vous trouverez les aides de travail et solutions pratiques les plus recherchées et utilisées.

3 A votre droite, vous trouverez une description de la rubrique ainsi que les points qu'elle contiennent.

- 1 Depuis le menu principal vous pouvez directement accéder à la rubrique «Aide de travail».
- 2 Sur le côté gauche, vous trouverez les différentes rubriques des aides de travail, notamment dans la rubrique «Top 20», vous trouverez les aides de travail et solutions pratiques les plus recherchées et utilisées.
- 3 A votre droite, vous trouverez une description de la rubrique ainsi que les points qu'elle contiennent.

Imprimer et sauvegarder

Une fois que vous avez choisi un article ou une aide de travail, vous avez la possibilité de sauvegarder, imprimer ou d'ajouter ce dernier dans des dossiers spécifiques.

WEKA

Entrer la requête de recherche

Contrat de travail

Informations sur le document

Etat: 01.07.2019
Auteur: Plus d'informations
Type: Article

Recherche dans le document

Q

Sommaire

Égalité entre les sexes: discrimination à l'embauche
Travail sur appel, risque économique
Transfert d'entreprise: sort des contrats de travail

Contrat de travail

Égalité entre les sexes: discrimination à l'embauche

Le cas concerne un cas de discrimination à l'embauche allégué à l'Université de Genève.

Répondant au mandat constitutionnel de l'art. 9 al. 3 C.L., la loi fédérale sur l'égalité (L'Ég. RS 1219) a pour but de promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes (art. 1^{er} L'Ég., en particulier dans les rapports de travail régis par le code des obligations et par le droit public fédéral, cantonal ou communal (art. 2 L'Ég.). Elle interdit de discriminer les travailleurs à raison du sexe, soit directement, soit indirectement, notamment à l'embauche (art. 3 al. 1 et 2 L'Ég.).

La L'Ég précise que les mesures appropriées visant à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes ne constituent pas une discrimination (art. 3 al. 3 L'Ég.). Ces mesures de promotion, dites aussi «mesures positives» peuvent concerner différents aspects de la vie professionnelle. En matière d'accès à l'emploi, une des mesures envisageables est celle des quotas.

Le Tribunal fédéral a jugé que des règles de quotas, comme mesure de promotion des femmes, étaient admissibles, pour autant qu'elles reposent sur une base légale suffisante, en principe formelle, et respectent le principe de la proportionnalité. Le Tribunal fédéral distingue les quotas flexibles ou souples, qui donnent la préférence aux femmes à qualifications égales ou équivalentes à celles des hommes, des quotas fixes ou rigides, qui accordent la préférence aux femmes indépendamment de leurs qualifications, en raison du seul critère du sexe. Alors que les quotas flexibles, qui prennent en considération les différences de qualification, sont en principe considérées comme conformes au principe de proportionnalité, l'admissibilité des quotas rigides apparaît difficilement admissible (ATF 131 I 301 consid. 3).

Selon l'art. 13 de la loi genevoise du 13 juin 2008 sur l'Université (L'UNIGE, RSGE C 130), l'Université est l'employeur de son personnel (al. 1). Sauf dérogation prévue par le règlement sur le personnel de l'Université, la procédure d'embauchement de celui-ci s'ouvre par une inscription publique. Pour les postes renouvelables du corps professoral et du corps des collaborateurs et collaborateurs de l'enseignement et de la recherche, à qualifications équivalentes, la préférence est donnée à la personne qui appartient au sexe sous-représenté (al. 3). En consacrant la règle de préférence, soit une mesure destinée à promouvoir dans les faits l'égalité entre femmes et hommes au sens de l'art. 3 al. 1 L'Ég. selon le système des quotas dits flexibles, l'art. 13 al. 3 L'UNIGE constitue de manière admissible l'interdiction de la discrimination à l'embauche selon le droit fédéral.

Selon l'art. 5 al. 2 et 4 L'Ég., lorsque la discrimination porte sur un refus d'embauche, la personne lésée ne peut prétendre qu'au versement par l'employeur d'une indemnité n'excédant pas le montant correspondant à trois mois de salaire.

L'art. 6 L'Ég. est une règle spéciale par rapport au principe général de l'art. 9 CC, lequel prescrit à celui qui allègue un avantage d'en débiter un avantage d'en apporter la preuve. L'art. 6 L'Ég. instaure un assouplissement du fardeau de la preuve d'une discrimination à raison du sexe, en ce sens qu'il suffit à la partie demanderesse de rendre vraisemblable l'existence d'une telle discrimination par l'apport d'indices objectifs pour engendrer un renversement du fardeau de la preuve. Autrement dit, si la vraisemblance de la discrimination est démontrée, il appartient à l'employeur d'apporter la preuve stricte qu'elle n'existe pas. A teneur de l'art. 6, deuxième phrase, L'Ég., l'allègement du fardeau de la preuve s'applique à l'attribution des tâches, à l'aménagement des conditions de travail, à la rémunération, à la formation et au perfectionnement professionnels, à la promotion et à la réalisation des rapports de travail. Selon la jurisprudence, il ressort de cette dernière disposition que l'allègement du fardeau de la preuve ne s'applique pas à l'embauche (arrêt 2A.259/2002 du 14 janvier 2003, consid. 3). Il n'en reste pas moins que la preuve d'une discrimination à l'embauche est excessivement difficile à rapporter. Le juge devra donc le plus souvent se satisfaire d'une vraisemblance prépondérante.

La recourante (l'Université de Genève) soutient que la cour cantonale a procédé à une application arbitraire de la règle de préférence posée par l'art. 13 al. 3 L'UNIGE, laquelle suppose que les compétences du candidat du sexe sous-représenté soient équivalentes à celles du ou des candidats du sexe sur-représenté. La recourante fait grief aux juges précités de s'être contentés de constater que la procédure de nomination en cause a été entachée d'inégalité, sans disposer d'éléments qui permettant de retenir que la candidature de A. était équivalente à celle des autres candidats.

En l'espèce, les juges cantonaux ont estimé que la commission de nomination avait commis plusieurs irrégularités, tant dans la procédure ayant conduit à son premier rapport que dans le cadre du nouvel examen auquel elle a procédé suite au rapport de la commission ad hoc. Ils ont retenu que les conclusions de ce dernier rapport confirmaient l'absence de pertinence de celles de la commission de nomination. Ils ont considéré que des indices convergents et concluants conduisant à constater l'existence d'une discrimination à raison du sexe – qualifiant ensuite celle-ci de prouvée, sans que l'université parvienne à établir que des motifs objectifs et non discriminatoires fondaient la non nomination de A.

1 Enregistrer en tant que favoris

2 Imprimer ou sauvegarder

1. Planification du personnel

En bref

Une entreprise pour rester compétitive doit aujourd'hui faire preuve d'une grande faculté d'adaptation aux changements imposés par des marchés en évolution constante. Cette nécessité se traduit dans l'entreprise, par des structures et une organisation capables de réagir de manière souple et rapide, en particulier en mobilisant ou en démobilisant les ressources nécessaires dans des laps de temps très courts. Dans un contexte d'avenir incertain, il est délicat de planifier à moyen ou long terme l'évolution des besoins en ressources et en compétences. Il n'en demeure pas moins qu'un exercice de planification des besoins en ressources est une composante importante d'une politique de gestion des ressources humaines. En effet, plus les fluctuations en besoins de personnel pourront être évaluées à l'avance, et meilleure en sera la gestion des incidences financières et humaines. Les lois protègent les travailleurs en ce sens que les entreprises ne peuvent faire supporter leurs risques à leurs employés. Lorsque par exemple, une société enregistre une baisse importante d'activité, elle ne pourra pas simplement demander à son personnel de travailler moins et ainsi ajuster ses frais de salaire à l'évolution de la production. A un rythme d'environ une fois par année, cet exercice de planification de l'évolution des besoins de personnel devrait être effectué.

Le présent chapitre vous présentera en détails les **principes de la planification du personnel** et les bases du **controlling du personnel**, que nous vous présenterons en seconde partie. Pour planifier correctement, une **base statistique** est indispensable. Nous vous montrons comment la créer et nous nous concentrerons notamment sur la **fluctuation du personnel**. L'exercice de planification s'accompagne en règle générale le processus de **budgétisation annuelle**. Nous vous présentons comment préparer de manière efficace ce processus.

1.1 Principes de la planification du personnel

Résumé

Le cœur de la planification du personnel est constitué par la planification des besoins en personnel. Nous allons nous concentrer ici sur ce thème et ignorer les autres domaines de la planification du personnel. La tâche de la planification du personnel est de déterminer le nombre correct de personnes adéquates à l'endroit convenable et au moment opportun tout en respectant le budget du personnel.

Grâce à la planification des besoins en personnel, ce sont donc les besoins futurs en personnel sur les plans

- quantitatif (nombre);
- qualitatif (c'est-à-dire avec le savoir-faire et les compétences correspondantes);
- temporel;
- de la localisation et
- financier;

qui seront déterminés.

Présenté de manière simplifiée, la distinction suivante est notamment importante:

- **planification quantitative de personnel:** de combien de personnes (supplémentaires) avons-nous besoin?
- **planification qualitative de personnel:** quels sont les profils et les savoir-faire dont nous avons besoin?

1.1.1 Planification quantitative du personnel

La planification de personnel fait partie de la planification d'exploitation (stratégie d'entreprise, plan de déploiement, plan de production, rationalisations, etc.). Le type de planification et la profondeur de la planification sont déterminés par la taille de l'entreprise. Souvent, des informations sur les statistiques de l'état du personnel et leur structure sont remises aux dirigeants, de même que les bases de détermination des frais de personnel.



Exemple de la pratique

Dans le cadre d'un changement progressif où deux produits à service intensif sont abandonnés, une équipe assume nouvellement le suivi des produits et le service de trois nouveaux produits. Sur l'axe temporel, il est clair que cela va déboucher immédiatement sur un besoin accru en personnel; par la suite, l'abandon complet débouchera sur une baisse des besoins en personnel.

Quelles sont les possibilités existantes sur le plan quantitatif pour maîtriser un déficit ou un excédent en ressources humaines?



Astuces de la pratique

Mesures en cas de capacité insuffisante en personnel:

- Décision de faire effectuer des heures supplémentaires;
- Rationalisation des processus de travail pour économiser sur les ressources en personnel: automatisation, simplification des déroulements, etc. (accroissement de l'efficacité);
- Concentration sur les principales tâches (accroissement de l'efficacité);
- Engagement de nouveaux collaborateurs;
- Cumul de fonctions;
- Employés temporaires (prêt de personnel).

Mesures en cas de capacité de personnel excédentaire:

- Compensation des heures supplémentaires, droit aux vacances;
- Licenciement des collaborateurs (évtl. outplacement, évtl. plan social);
- Mise à la retraite anticipée;
- Réduction du temps de travail, congés sabbatiques (congés de longue durée, congés de formation professionnelle);
- Chômage partiel (impossible dans l'exemple mentionné);
- Modèles de travail innovateurs (temps de travail annualisé);
- Déplacement des collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise (transferts limités ou durables).



Contenus en ligne recommandés

Vous trouverez d'autres mesures concrètes dans votre guide en ligne sous

1.1.2 Planification qualitative du personnel

L'objectif de la planification qualitative de personnel est la détermination du besoin futur en compétences (par ex. produits, technologies, procédure):

- Dans quels domaines d'activité faut-il étendre les compétences?
- Quelles sont les compétences qui seront encore requises à l'avenir?
- Quel est le savoir-faire qui ne sera plus nécessaire?
- Est-ce qu'il existe suffisamment de redondances (doublons volontaires)?



Exemple de la pratique

Même situation de départ qu'au niveau de la planification quantitative. Les nouveaux produits requièrent des connaissances totalement différentes: les anciennes commandes électroniques ont été remplacées par des solutions logicielles appliquées à un matériel standardisé. Cela exige d'une part un autre diagnostic en cas de panne, par le biais d'une maintenance à distance ou par un ordinateur portable raccordé, ainsi qu'une configuration correcte lors du remplacement du logiciel. Il existe, d'autre part, la contrainte de constituer une base de données des connaissances contenant tous les problèmes pratiques (ce que l'on appelle les systèmes experts) afin que le service puisse faire appel constamment aux connaissances acquises.

Quelles sont les possibilités existantes qui permettent de capitaliser les connaissances en conséquence?



Check-liste

- Constitution de savoir-faire complémentaire chez les collaborateurs actuels (formation et training internes spécifiques au produit);
- Formation continue générale (vraisemblablement externe), dans le domaine technique considéré, pour des collaborateurs adéquats et intéressés;
- Engagement de collaborateurs qualifiés correspondants (le cas échéant, licenciements resp. transferts internes à l'entreprise des collaborateurs les moins qualifiés);
- Transfert interne à l'entreprise de collaborateurs qualifiés correspondants, par exemple du service du développement (avec les mêmes conséquences que ci-dessus);
- Intégration de spécialistes internes à l'entreprise pour des questions spécifiques.

La solution concrète comprendra sans doute une combinaison adéquate des mesures ci-dessus. Vous trouverez d'autres mesures dans votre guide en ligne sous.



Contenus en ligne recommandés

- Utilité de la planification du personnel

Aides de travail en ligne conseillées

- Planification des besoins en personnel
- Comment calculer l'effectif de l'entreprise?
- Tableau de bord de l'absentéisme
- Identification des ressources clés et le planning de succession

1.2 Controlling du personnel

Résumé

La question de la valeur ajoutée des RH ne peut pas être résolue par des rapports toujours plus longs. Le controlling du personnel doit être un processus de direction et pas un cimetière à statistiques.

1.2.1 Le controlling: un processus de direction

«Les employé-e-s sont notre principale ressource», cette formule ou une formule similaire est la figure de proue de quasiment chaque principe directeur. Et pourtant, du point de vue entrepreneurial, aucune ressource n'est aussi mal exploitée que les ressources humaines. Si l'on compare les mesures de protection des investissements dans les ressources humaines avec celles des secteurs du parc des machines ou informatique, les mesures RH obtiennent le pire résultat – et ce, bien que dans la plupart des entreprises, la masse salariale représente le plus grand poste de dépenses dans le compte de résultat. Même si l'on ne considère cette masse salariale qu'en tant que ressource, les investissements dans les ressources humaines devraient obéir aux lois économiques et être utilisés de manière optimale en tant que potentiel. Toutefois, tant que les investissements dans le personnel ne peuvent pas être activés dans le bilan, ils n'apparaissent qu'en tant que poste de dépense dans le compte de résultat. Par définition, contrairement aux investissements, ces dépenses n'ont pas de valeur définissable et il n'est donc pas possible de les amortir sur une durée d'utilisation ni d'établir un compte d'investissement dans lequel le décaissement initial est comparé aux rentrées de fonds, comme cela est le cas pour tout investissement dans une machine avec une durée d'utilisation supposée.

1.2.2 Quantifier le ROI – mais comment?

On se pose cependant la question de la quantifiabilité du retour sur investissement, même pour les investissements dans les RH. De manière générale, il existe deux possibilités pour la quantification: soit les rentrées de fonds sont reproduites dans un compte

d'investissement ou les coûts d'opportunité sont calculés. Dans la deuxième approche, on calcule les coûts inhérents qui apparaissent en raison de l'omission des investissements nécessaires dans le capital humain. Prenons pour exemple une mesure de quantification et comparons les coûts de qualification comme investissement avec les coûts en cas de renoncement à cette qualification – appelés coûts d'opportunité – comme «retour». Le «retour sur investissement de qualification – ROQI» serait dans ce cas la somme de tous les coûts internes et externes évités moins l'investissement dans la mesure sur une période définie et multiplié par un taux de transfert, à savoir la part de la réalisation réussie de la qualification dans le processus de travail.

Parmi les coûts d'opportunité internes, on compterait par exemple les coûts des défauts dus à un manque de qualification, tandis que l'on compte parmi les coûts d'opportunité externes par exemple les peines conventionnelles, les commandes conséquentes perdues et les coûts liés aux réclamations des clients.

1.2.3 Justifier les investissements dans les RH

La question n'est donc pas de savoir si des coûts d'opportunité seront générés, mais à quel moment et dans quelle mesure. Et c'est là l'un des plus grands problèmes pour la justification des investissements dans les RH. Il existe en effet souvent une asymétrie des échéances entre le moment de l'investissement – ou de son omission – et l'arrivée des coûts conséquents. Il est donc certes compréhensible que la direction d'une entreprise soumise à la pression des actionnaires préfère des mesures plus économiques à court terme dans le cadre desquelles les conséquences négatives ne deviennent visibles que plus tard. Mais une telle direction rend ainsi aux actionnaires un mauvais service en ce qui concerne la capacité de survie à long terme de l'entreprise et la création durable d'une substance entrepreneuriale. La base de la décision d'investissement dans les RH provient souvent d'un business case, c'est-à-dire d'une proposition de projet avec compte de résultat intégré qui compare les ressources personnelles, matérielles et financières nécessaires avec le retour et le délai de récupération. Naturellement, toute direction d'entreprise apprécie que le responsable des RH représente la valeur ajoutée d'un business case de manière quantifiée. Mais comment déduire cette valeur ajoutée?

1.2.4 Calcul de la valeur ajoutée

On peut prouver la création de valeur à l'aide de trois scénarii possibles:

- Valeur ajoutée par une prestation de service plus favorable des propres prestataires par rapport à des fournisseurs externes ou en comparaison de l'indice de référence.
- Valeur ajoutée d'un projet RH réussi qui permet d'éviter les coûts d'opportunité.
- Valeur ajoutée par une augmentation de l'efficacité ou de l'efficacéité.

- Dans le premier cas, le décompte de contribution est calculé par exemple par la différence entre les coûts de fourniture de la presta

1.2.5 Enquêtes auprès des collaborateurs

«Les collaborateurs sont le principal actif de notre entreprise» est une déclaration que l'on entend souvent. Si une entreprise entend la prendre au sérieux, il convient de se soucier de la motivation à la performance et de l'état d'esprit des collaborateurs. L'outil constitué par l'enquête auprès des collaborateurs est utilisé à cet effet dans les moyennes et les grandes entreprises.

Les enquêtes auprès des collaborateurs sont des instruments de diagnostic (motivation à la performance, culture d'entreprise, sentiment existentiel, suggestions des collaborateurs) et elles servent ainsi de système d'alerte précoce.

L'enquête auprès des collaborateurs est l'un des éléments centraux d'un Controlling efficace du personnel. Dans ce contexte, ce sont généralement tous les collaborateurs ou en tous cas un échantillon représentatif d'entre eux qui sont interrogés et les résultats sont traités dans le cadre du processus de Controlling du personnel.



Astuce de la pratique

Ce qui est central dans l'enquête auprès des collaborateurs, ce n'est pas seulement que des questions soient posées, mais surtout que les résultats soient soigneusement analysés. Dans ce contexte, il faut appliquer en mesures les résultats de l'enquête et vérifier périodiquement l'efficacité des mesures prises. En l'absence de cette volonté, il vaut mieux renoncer à procéder à une enquête. Il n'y a rien de plus frustrant pour les collaborateurs que de prendre des positions négatives tous les deux ans sur les mêmes points et de voir que «rien n'avance». Expérience faite, l'enquête auprès des collaborateurs déclenche des attentes pour que les points faibles et les incompréhensions soient levés par des mesures concrètes.

Principes

L'enquête auprès des collaborateurs fournit des ratios préparés sur le plan statistique en tant que base de décision au management, ce qui fait qu'elle sert d'instrument de mesure et de diagnostic.