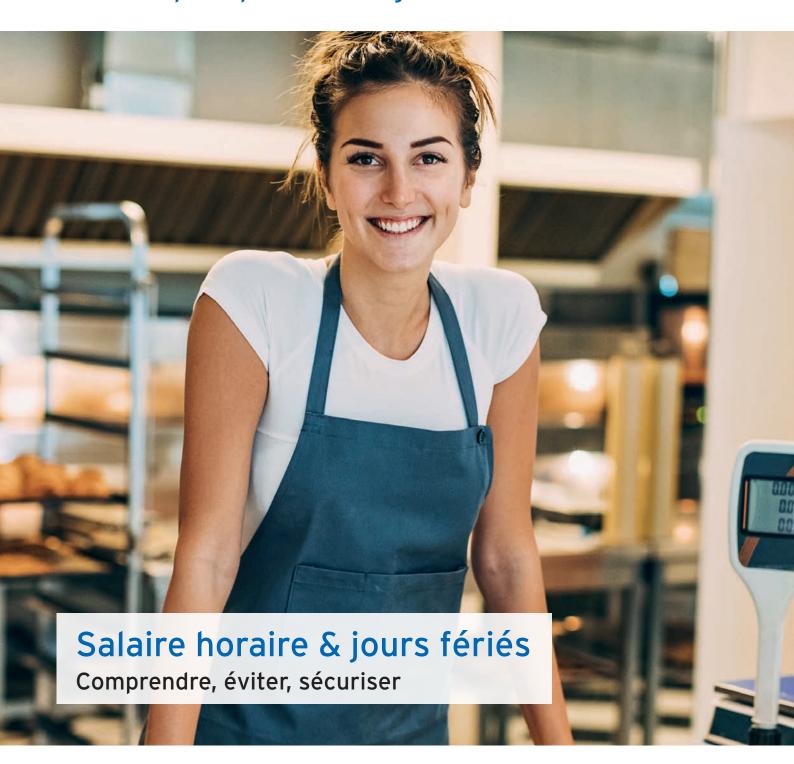
ressources JUILLET/A0ÛT 2025 NEWSLETTER 07 humaines SUISSE

Actualité pratique et stratégie des ressources humaines



Fluctuation du personnel

Identifier les causes, garder les talents. p. 5

Travail flexible & Culture d'entreprise

Entre liberté et cohésion: trouver l'équilibre. p. 7

Employer Branding ciblé

Attirer les bons talents avec justesse. p. 9

Rémunération variable & Objectifs

Encadrer, motiver, rester conforme. p. 11

ÉDITORIAL



Chère Lectrice, cher Lecteur,

Heures travaillées, attentes salariales, fidélisation des talents, culture d'entreprise: les défis actuels des RH sont nombreux – et hautement stratégiques. Ce mois-ci, nous vous proposons une sélection d'articles ancrés dans la pratique, pour répondre à des questions aussi concrètes que complexes.

Premier arrêt: le salaire horaire. Si la loi reste discrète, la réalité l'est beaucoup moins. Entre jours fériés, vacances et temps de travail effectif, les pièges sont nombreux. Un regard attentif s'impose pour éviter les erreurs et garantir un décompte conforme.

Deuxième enjeu: la fluctuation. Quand des collaborateurs clés partent, les conséquences peuvent être lourdes. Identifier les vraies causes est difficile – un exemple concret montre comment aborder le sujet avec méthode.

Autre sujet brûlant: les modèles de travail flexibles. Adulés ou redoutés, ils redessinent les rapports professionnels. Leur impact sur la cohésion interne mérite réflexion.

La marque employeur, elle aussi, entre dans une nouvelle ère. Aujourd'hui, il faut comprendre ses cibles et s'adresser à elles avec authenticité. Un Employer Branding bien pensé devient un outil stratégique.

Enfin, nous abordons la rémunération variable. Bonus, objectifs, gratification discrétionnaire: autant d'instruments à manier avec clarté. Convention d'objectifs ou fixation unilatérale? Le cadre reste parfois flou.

Des sujets au cœur de vos réalités. Des outils pour avancer avec assurance.

Bonne lecture, et belle inspiration pour vos pratiques RH!

Birgitt Bernhard, rédactrice

Décompte correct des heures travaillées, des vacances et des jours fériés

Prêt pour le salaire horaire?

La loi ne prévoit pas de dispositions particulières pour les personnes rémunérées à l'heure. Néanmoins, les accords sur le salaire horaire comportent de nombreux pièges. Voici guelgues exemples, accompagnés de la question: «Le saviez-vous?»

Par Myriam Minnig

Exemple 1: «Droit à l'emploi»

La société Knapp Sàrl emploie volontiers ses collaborateurs à l'heure. Cela lui permet de mieux planifier ses missions en fonction de son carnet de commandes. S'il y a beaucoup de travail, les collaborateurs travaillent beaucoup. Les coûts salariaux correspondants sont couverts par les commandes. En période creuse, les collaborateurs ne travaillent pas ou peu, ce qui permet de maintenir les coûts à leur plus bas niveau.

Évaluation

Une telle pratique est délicate. L'art. 330b CO dit que les collaborateurs doivent être informés par écrit des éléments essentiels du contrat au plus tard un mois après le début du rapport de travail. Cela inclut également la durée hebdomadaire du travail. L'obligation d'informer s'applique également aux modifications importantes intervenant au cours d'une relation de travail. Même en l'absence de disposition légale, un tel accord est judicieux pour les deux parties si l'on entend obtenir une certaine sécurité en matière de planification.

Dans ce contexte, les notions de «travail sur appel» et de «travail occasionnel» sont également importantes et souvent mal comprises. Dans le cas d'un véritable travail sur appel, le collaborateur doit se tenir à disposition pendant une certaine période (temps de disponibilité). Si l'employeur fait appel à lui (appel), il doit se mettre au travail. Ce temps de disponibilité doit être défini et rémunéré. Si le collaborateur a la possibilité de refuser la mission, il s'agit alors d'un faux travail sur appel. Dans ce cas, le collaborateur ne peut être contraint de travailler et ne perçoit aucune rémunération en contrepartie.

Le risque entrepreneurial doit être supporté par l'employeur et ne peut être transféré aux employés. Conformément à l'art. 324, al. 1 CO, si l'employeur empêche par sa faute l'exécution du travail ou se trouve en demeure de l'accepter pour d'autres motifs, il reste tenu de payer le salaire sans que le travailleur doive encore fournir son travail. Concrètement, cela signifie que si l'employeur n'est pas en mesure de fournir suffisamment de travail pour occuper le collaborateur dans le cadre du temps de travail convenu, il reste néanmoins tenu de lui verser son salaire lorsque le travailleur est sous-occupé.

Exemple 2: «Les vacances sont la plus belle période de l'année»

Conformément à son règlement du personnel, la société Ferien AG accorde à ses employés six semaines de congés payés. Sabine, employée à l'heure, perçoit chaque mois une prime de vacances de 8,33%. Lorsqu'elle part effectivement en vacances, elle ne perçoit pas de salaire pendant cette période.

Évaluation

Pour les employés rémunérés à l'heure, le salaire mensuel varie généralement. Il est donc logique de calculer le crédit de vacances sous forme de supplément en pourcentage. Toutefois, il n'est pas permis de verser ce supplément mensuellement (art. 329d, al. 2 CO). Le législateur veut que Sabine puisse prendre deux semaines de vacances et percevoir son salaire habituel pendant cette période. L'employeur est donc tenu d'épargner cette somme.

Pour que tout soit fait correctement, le supplément doit être indiqué dans le



Aller au fond des causes

Mettre fin à un turnover trop élevé

Perdre des collaborateurs précieux est généralement une expérience pénible pour tout responsable RH. Il faut alors prendre à bras-le-corps le problème: quelles en sont les causes? Comment réduire efficacement le turnover? Un exemple pratique montre comment y parvenir.

Par Nicole Kuonen

Un taux de fluctuation trop élevé coûte cher, plus que prévu

Perdre de bons collaborateurs est une double peine, douloureuse sur le plan humain et financier. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, chaque départ pèse lourd. Les coûts qui en résultent sont souvent plus élevés que prévu et vont bien au-delà de ce qui semble évident dans un premier temps. Les dépenses directes liées aux offres d'emploi, au recrutement et à la formation ne sont que la partie émergée de l'iceberg. À cela s'ajoutent d'autres coûts plus difficiles à chiffrer: perte de productivité, fuite des connaissances et agitation au sein de l'équipe. En moyenne, un licenciement coûte à l'entreprise environ 90 à 150% du salaire annuel de la personne concernée.1 Quand on sait cela, on comprend vite qu'il vaut la peine d'investir tôt dans la fidélisation à long terme des collaborateurs.

Loin des intuitions, place aux données fiables

Pour développer des mesures réellement efficaces, le bouche-à-oreille ou les intuitions ne suffisent pas. En effet, ces deux éléments sont trompeurs: le bouche-àoreille ne reflète généralement que l'opinion d'un petit groupe particulièrement bruyant, tandis les intuitions sont basées sur certaines expériences individuelles qui ne reflètent guère la situation dans son ensemble. Ce qu'il faut, ce sont de véritables informations: des données issues directement du quotidien des collaborateurs. Elles seules permettent de mettre en évidence ce qui dérange vraiment, où se trouvent les potentiels et où il faut agir. Une enquête approfondie constitue la base de décisions judicieuses, d'arguments convaincants à l'égard de la direction et de mesures ciblées dont l'impact est mesurable.



Les données recueillies par les RH montrent clairement que la planification des horaires de travail est régulièrement source de discussions et de mécontentement parmi les collaborateurs.

De nombreuses entreprises recourent déjà à des indicateurs, par exemple sur le taux de rotation du personnel ou l'absentéisme. Ces données opérationnelles fournissent de premiers indices. Si elles montrent que quelque chose ne va pas, elles n'expliquent cependant pas pourquoi. Pour le comprendre, il faut obtenir le point de vue des collaborateurs eux-mêmes. Ce n'est qu'en les prenant en compte que l'on est à même de comprendre ce que les chiffres nous disent. Les données empiriques donnent vie aux statistiques. Elles racontent l'histoire qui se cache derrière les chiffres et montrent où le changement doit vraiment s'opérer.

Quand les chiffres parlent: un exemple tiré de la pratique

Une entreprise industrielle suisse de taille moyenne comptant 1200 employés est confrontée depuis des années à un taux de rotation du personnel compris entre 16 et 18%. Les conséquences sont tangibles: baisse de la productivité, instabilité des équipes, mécontentement croissant. Le service des ressources humaines analyse les chiffres et constate que la forte rotation du personnel se concentre dans deux domaines: la production et le développement technique. Les autres services affichent des chiffres stables.

Afin d'en comprendre les causes, le service RH diligente une enquête ciblée. Dans un premier temps, des hypothèses sont formulées pour expliquer l'augmentation de la fluctuation dans ces deux domaines: «Le bruit dans l'environnement de travail perturbe le quotidien» ou «Les perspectives de carrière dans le développement technique ne sont pas assez attrayantes». Ces hypothèses constituent la base du questionnaire. Le choix des thèmes et du contenu est un facteur clé pour la réussite d'une enquête, mais ce n'est pas le seul. Afin que les résultats soient vraiment significatifs et exploitables, d'autres paramètres doivent être pris en compte: formulations claires et neutres, questions pertinentes (ouvertes ou fermées), anonymat, échelles de réponse appropriées, lonqueur adéquate de l'enquête, pour n'en citer que quelques-uns.

Le service RH opte pour un sondage d'une durée de 10 à 15 minutes, suffisamment court pour obtenir un taux de participation élevé, mais suffisamment long pour obtenir de précieuses informations. Après un test concluant, le sondage est réalisé sur une période de deux semaines.

Les résultats fournissent des indications claires et montrent à quel point les défis à relever peuvent être différents selon les secteurs: dans le secteur de la production, les collaborateurs se plaignent principalement du travail en équipe peu attractif. La planification de ce dernier