

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, 2023

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 978-3-297-75284-5

8^e édition 2023

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

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 Éléments de base du Controlling	20
1.2.2 Principes	20
1.2.3 Enquêtes auprès des collaborateurs	22
1.3 Statistiques du personnel	27
1.3.1 Objectifs	27
1.3.2 Statistiques RH	28
1.4 Rotation et taux de rotation	30
1.4.1 Principes et calcul	30
1.4.2 Facteurs d'influence	32
1.4.3 Calcul du taux de rotation	33
1.5 Budget des frais du personnel	36
2. Recrutement	37
2.1 Descriptif de poste	38
2.1.1 Définition	38
2.1.2 Sens et but du descriptif de poste	39
2.1.3 Contenu d'un descriptif de poste	39
2.2 Profil d'exigences	40
2.2.1 Rôle des profils d'exigences	41
2.2.2 Utilité et problématique du profil d'exigences	42
2.3 Marketing du personnel	43
2.4 Mise au concours du poste	50
2.4.1 Recrutement interne ou Outsourcing?	50
2.4.2 Publication d'une annonce	53
2.4.3 Social Media Recruiting	55
2.5 Evaluation des candidatures	59
2.5.1 Cadre légal	60
2.5.2 Analyse des documents de candidature	60
2.6 Entretien de présentation	67
2.6.1 Objectifs de l'entretien d'embauche	68
2.6.2 Déroulement	69
2.7 Références	72
2.7.1 Principes	73
2.7.2 Prise de référence téléphonique	74
2.8 Dossier personnel	76
2.8.1 Utilité du dossier personnel	76
2.8.2 Contenu et forme du dossier	78
2.8.3 Construction et structure d'un dossier personnel	80

3.	Engagement et contrat de travail	83
3.1	Contrat de travail.....	84
3.1.1	Quand se trouve-t-on en présence d'un contrat de travail?	84
3.1.2	Formes possibles de contrats de travail.....	85
3.1.3	Besoin de réglementation.....	87
3.1.4	Contrat de stagiaire.....	89
3.1.5	Contrat de travail à durée déterminée.....	92
3.2	Contrats de travail spéciaux.....	94
3.2.1	Mandat.....	94
3.2.2	Contrat de représentant en service externe.....	97
3.2.3	Contrat d'apprentissage	104
3.2.4	Travail temporaire - Prêt de personnel	110
3.2.5	Contrat de stage.....	114
3.3	Engager des collaborateurs étrangers	117
3.3.1	Libre circulation des personnes Suisse - UE/AELE.....	117
3.3.2	Permis de séjour UE/AELE.....	118
3.3.3	Permis de séjour pour non-ressortissants de l'UE/AELE.....	121
3.3.4	Autorisations de travail pour stagiaires	122
3.3.5	Contrat de détachement.....	125
3.4	Entrée, introduction et période d'essai.....	129
3.4.1	Entrée et introduction.....	129
3.4.2	Période d'essai.....	133
4.	Développement du personnel	138
4.1	Evaluation des employés	138
4.1.1	Principes.....	139
4.1.2	Objectifs	140
4.1.3	L'élément central de l'évaluation: l'entretien.....	141
4.1.4	Mise en place de l'évaluation des collaborateurs	144
4.2	Evaluation des supérieurs hiérarchiques.....	148
4.2.1	Objectifs de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques	148
4.2.2	Déroulement de l'évaluation dans la pratique professionnelle	149
4.2.3	L'introduction de l'évaluation des supérieurs hiérarchiques	151
4.3	Développement personnel.....	152
4.3.1	Principes.....	153
4.3.2	Processus de base d'un développement personnel moderne.....	155
4.4	Perfectionnement professionnel.....	161
4.4.1	Mesures stratégiques de formation	161
4.4.2	Condition pour des mesures stratégiques de formation	162
4.4.3	Procédure de perfectionnement professionnel.....	162
4.4.4	Concepts de perfectionnement professionnel	164
4.5	Management Development	169
4.5.1	Objectifs de la formation des cadres	169
4.5.2	Occupation des postes de cadres et des fonctions clés.....	170
4.5.3	Formation au management	171
4.6	Planification de la succession	172
4.6.1	Perspectives de la planification de la succession.....	172
4.6.2	Carrières de direction et carrières techniques	173
4.6.3	Principes de conception de la planification de la succession.....	174
4.6.4	Instruments de la planification de la succession.....	174
4.6.5	La planification de la succession dans la pratique.....	175

5.	Administration, gestion et organisation	177
5.1	Administration du personnel.....	178
5.1.1	Tâches d'information	178
5.1.2	Tâches de gestion.....	180
5.1.3	Tâches de décompte	182
5.1.4	Tâches d'annonce	183
5.1.5	Tâches de surveillance	183
5.2	Gestion du personnel	186
5.2.1	Stratégie du personnel en tant que partie de la stratégie de l'entreprise.....	186
5.2.2	Sens et but de la gestion du personnel	187
5.2.3	Domaine d'activité de la gestion du personnel	188
5.2.4	Management du personnel.....	189
5.3	Politique du personnel.....	191
5.3.1	Composantes d'une politique du personnel.....	191
5.3.2	Exemple de politique du personnel tiré de la pratique	193
5.4	Direction du personnel	194
5.4.1	Tâches de direction	194
5.4.2	Principes de direction.....	197
5.4.3	Techniques de direction.....	200
5.4.4	Instruments de direction.....	202
5.4.5	Problèmes de direction	204
5.4.6	Tâches de direction en cas de conflits	206
5.4.7	Direction par la communication.....	208
5.4.8	Gestion d'équipes.....	208
5.5	Politique sociale de l'entreprise.....	212
5.5.1	Gestion de la santé.....	212
5.5.2	Problèmes d'accoutumance	215
5.6	Communication d'entreprise.....	218
5.6.1	Politique d'information	218
5.6.2	Canaux et instruments d'information	218
5.6.3	Lois de la communication	220
5.6.4	Enquête auprès des collaborateurs	221
5.7	Culture d'entreprise.....	223
5.7.1	Définition	223
5.7.2	Principes.....	224
5.8	Gestion des absences.....	225
5.8.1	Principes.....	226
5.8.2	Mesures.....	228
5.8.3	Procédure	230
5.9	Gestion des conflits.....	231
5.9.1	Principes.....	232
5.9.2	Stratégies d'intervention.....	232
5.10	Modèles flexibles de temps de travail	241
5.10.1	Résumé	241
5.10.2	Objectifs des systèmes de durée flexible du travail	241
5.10.3	Variantes de temps de travail fixes et flexibles	241
5.11	Télétravail.....	253
5.11.1	Principes.....	253
5.11.2	Bases légales.....	254
5.11.3	Éléments à réglementer entre les parties.....	256

6.	Rémunération	261
6.1	Concept de rémunération.....	262
6.1.1	Exigences pour un système salarial moderne.....	262
6.1.2	Facteurs de détermination du salaire.....	265
6.1.3	Différents modes de comparaison des salaires	269
6.1.4	Obligation de verser le salaire	271
6.2	Système de salaire.....	272
6.2.1	Exigences posées à un système de salaire	272
6.2.2	Éléments d'un système de rétribution à la performance.....	274
6.2.3	Classes de salaire	275
6.2.4	Méthodes d'évaluation du travail et des fonctions.....	275
6.2.5	Composants de performance et de réussite.....	277
6.2.6	Comparaisons internes de salaire.....	278
6.3	Dispositions détaillées des assurances sociales	279
6.3.1	AVS/AI/APG.....	279
6.3.2	Assurance chômage AC.....	286
6.3.3	Assurance accidents AA	289
6.3.4	Prévoyance professionnelle.....	292
6.3.5	Caisse de compensation familiale et frais de gestion.....	304
6.3.6	Assurance indemnité journalière en cas de maladie AJM	305
6.3.7	Caractère obligatoire des différents types de salaires	306
6.4	Gratification	309
6.4.1	Définition	309
6.5	Rémunérations variables	311
6.5.1	Possibilités de rémunérations variables	311
6.5.2	Primes et bonus	311
6.5.3	Participation au bénéfice.....	313
6.5.4	Hausse de la motivation par des composants variables du salaire?	315
6.6	Participation au résultat de l'exploitation	315
6.6.1	Bases légales.....	315
6.6.2	Définition et mise en pratique	315
6.7	Frais et remboursement des frais	316
6.7.1	Résumé	316
6.7.2	Droit au remboursement des frais	317
6.7.3	Délais de paiement.....	319
6.7.4	Forfaits de frais	319
6.8	Fringe Benefits	319
6.8.1	Définition	319
6.8.2	Exemples	320
6.9	Déclaration et impôts.....	321
6.9.1	Certificat de salaire	321
6.9.2	Déclaration des salaires en fin d'année	344
6.9.3	Impôt à la source	359
7.	Fin des rapports de travail	365
7.1	Départ du collaborateur	365
7.1.1	Mesures administratives en cas de départ d'un collaborateur	365
7.1.2	Éléments juridiques du congé ordinaire	368
7.2	Résiliation – Les cas les plus courants.....	370
7.2.1	Étape 1: Décision de résiliation.....	370

7.2.2	Etape 2: Calcul des années d'ancienneté des travailleurs.....	371
7.2.3	Etape 3: Quel est le délai de résiliation applicable?.....	372
7.2.4	Etape 4: Vérification de la validité de la résiliation.....	372
7.2.5	Etape 5: Formes et communication de la résiliation.....	372
7.2.6	Etape 6: Modalités d'exécution du contrat de travail durant le délai de congé.....	373
7.2.7	Etape 7: Rédaction du courrier de résiliation.....	374
7.2.8	Etape 8: Compétence pour licencier.....	374
7.3	La résiliation en temps inopportun.....	375
7.3.1	Principes.....	375
7.3.2	Résiliation pendant un délai de protection.....	376
7.3.3	Résiliation avant la naissance d'une cause de protection contre le licenciement.....	376
7.4	La résiliation abusive.....	376
7.4.1	Définition.....	376
7.4.2	Principes.....	377
7.5	La résiliation du contrat durant le temps d'essai.....	377
7.6	La résiliation du contrat de travail avant le début d'activité.....	378
7.6.1	Résiliation par le collaborateur.....	378
7.6.2	Résiliation par l'employeur.....	378
7.7	Abandon d'emploi.....	378
7.7.1	Principes.....	378
7.7.2	Sanctions.....	379
7.7.3	Fardeau de la preuve.....	380
7.8	Accord de résiliation.....	380
7.8.1	Introduction.....	380
7.8.2	Conditions de validité de l'accord.....	381
7.8.3	Conséquences d'un accord de résiliation.....	381
7.8.4	Éléments à régler dans la convention de résiliation.....	382
7.9	Congé-modification.....	384
7.9.1	Principes de base.....	384
7.9.2	Contenu et étapes du congé-modification.....	384
7.9.3	Congé-modification abusif.....	385
7.10	Avertissement.....	386
7.10.1	Principes de base.....	386
7.10.2	Quand la notification d'un avertissement est-elle nécessaire?.....	386
7.10.3	Comment signifier un avertissement?.....	387
7.10.4	Que doit contenir un avertissement?.....	387
7.10.5	Avertissement et congé immédiat.....	387
7.11	Résiliation avec effet immédiat.....	389
7.11.1	Principes.....	389
7.11.2	Manière de procéder.....	389
7.12	Licenciement collectif.....	391
7.12.1	Principe.....	391
7.12.2	Conditions posées par le Code des obligations.....	391
7.13	Entretien de licenciement.....	392
7.13.1	Préparation de l'entretien de licenciement.....	392
7.13.2	Tenue de l'entretien de licenciement.....	394
7.14	Départ à la retraite.....	397
7.14.1	Principes.....	398
7.14.2	Retraite flexible et anticipée.....	399
7.15	Certificat de travail.....	399

7.15.1	Principes.....	399
7.15.2	Principes de l'établissement d'un certificat de travail.....	400
7.15.3	Principes de la formulation d'un certificat de travail.....	402
7.15.4	Eléments du certificat de travail.....	404
7.15.5	Contenu non admissible.....	408
7.15.6	Formes spéciales.....	410
7.16	Décès au poste de travail.....	414
7.16.1	Décompte des prétentions.....	414
7.16.2	Procédure à suivre en cas de décès au poste de travail.....	416
8.	Droit du travail.....	417
8.1	Dispositions légales.....	417
8.1.1	Code des obligations.....	417
8.1.2	Loi sur le travail.....	422
8.1.3	Protection des données.....	424
8.1.4	Loi sur l'égalité.....	426
8.1.5	Ordre de rangs des sources juridiques en cas de contradictions.....	429
8.2	Conditions d'engagement.....	431
8.2.1	Convention collective de travail (CCT).....	431
8.2.2	Contrat-type de travail.....	433
8.2.3	Contrat individuel de travail.....	435
8.2.4	Règlement d'entreprise.....	435
8.3	Résiliation.....	436
8.4	Continuation de versement du salaire.....	436
8.4.1	Résumé.....	436
8.4.2	Bases Légales.....	437
8.4.3	Principes.....	438
8.5	Absences, jours fériés et vacances.....	452
8.5.1	Absences.....	452
8.5.2	Jours fériés.....	453
8.5.3	Vacances.....	455
8.6	Travail de nuit et du dimanche.....	458
8.6.1	Travail de nuit.....	458
8.6.2	Travail du dimanche.....	459
8.7	Heures supplémentaires et dépassement d'horaire.....	460
8.7.1	Résumé.....	460
8.7.2	Bases légales.....	461
8.7.3	Heures supplémentaires.....	461
8.7.4	Dépassement d'horaire.....	465
8.8	Dispositions spéciales de protection.....	467
8.8.1	Jeunes travailleurs.....	467
8.8.2	Femmes pendant la grossesse et après l'accouchement.....	468
8.8.3	Travailleurs ayant des responsabilités familiales.....	469
8.9	Activité accessoire.....	469
8.9.1	Activités accessoires acceptées.....	469
8.9.2	Activités accessoires interdites.....	470
8.10	La protection des données en Suisse.....	471
8.10.1	Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et ses conséquences en Suisse.....	471
8.10.2	Champ d'application matériel (art. 2 RGPD).....	471
8.10.3	Champ d'application territorial (art. 3 RGPD).....	471

8.10.4	Droits des personnes concernées	472
8.10.5	Applicabilité aux entreprises suisses (art. 3 et 27 RGPD)	474
8.10.6	Obligations des entreprises concernées par le Règlement	474
8.10.7	Obligation de désigner un représentant des responsables du traitement ou des sous-traitants qui ne sont pas établis dans l'Union (art. 27 RGPD).....	476
8.10.8	Sanctions prévues	477
8.10.9	Conclusion	477
9.	Assurances sociales.....	478
9.1	Loi sur la partie générale du droit des assurances sociales (LPGA)	478
9.2	Assurance vieillesse et survivants (AVS)	480
9.3	Assurance-invalidité (AI).....	482
9.4	Allocations perte de gain (APG).....	487
9.5	Assurance-chômage (LACI).....	490
9.6	Assurance accidents (LAA).....	493
9.7	Assurance prévoyance professionnelle (LPP).....	495
9.8	Allocations familiales (ALFA)	498
9.9	Obligation d'annoncer les postes vacants.....	499
9.9.1	Introduction	499
9.9.2	Arrière-plan	500
9.9.3	Comment procéder avec l'obligation d'annonce de postes?.....	500
9.9.4	Recommandations légales	502
	Direction de publication	503

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

Renvois 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 dashboard for 'Ressources Humaines pratique PRO'. On the left, a sidebar contains navigation icons. The main area has a search bar and a list of document categories:

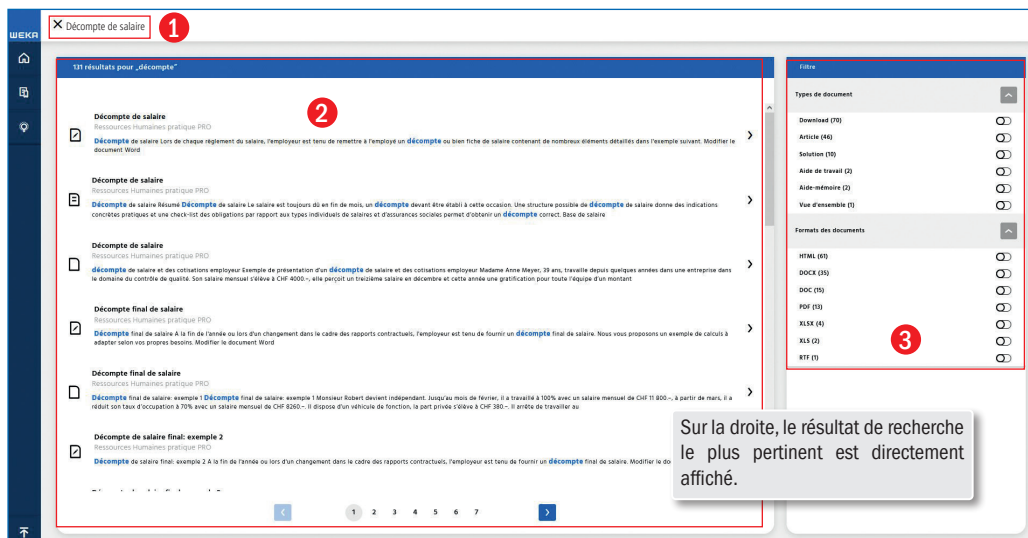
- Dossiers avec nouveaux documents (Tous les documents)
- Tâches RH (3 nouveaux) - 196 documents
- Droit du travail - 71 documents
- Salaires et assurances sociales (16 nouveaux) - 44 documents
- Thèmes spécifiques RH - 11 documents
- Aides de travail (14 nouveaux) - 541 documents
- Mentions légales/Direction de publication - 4 documents
- Recommandations produits et séminaires - 0 documents
- Feedback à la rédaction - 0 documents

The central graphic is titled 'HUMAN RESOURCES' and includes a 'RESSOURCES HUMAINES pratique PRO' section with a 'Sommaire télécharger' link. A callout box points to the 'Aides de travail' section, stating:

Grâce au «savoir pratique» et aux «Aides de travail», vous avez directement accès à l'ensemble des commentaires et informations pratiques ainsi qu'aux modèles, check-listes, calculateurs, mémentis et autres solutions pratiques. Vous pouvez effectuer directement une recherche à partir de la page d'accueil.

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.

The screenshot shows the IUEKA website interface. At the top, there is a search bar with the text 'Entrer la requête de recherche'. Below it, a navigation bar contains a home icon, a document icon, and a search icon. The main content area is titled 'Contrat de travail' and features a search bar and a 'Sommaire' section. The document content is titled 'Contrat de travail' and 'Égalité entre les sexes: discrimination à l'embauche'. Two red boxes with numbers 1 and 2 highlight the print and save icons in the top right corner of the document viewer.

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 **budgetisation 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

Le Controlling du personnel identifie et évite les goulets d'étranglement, respectivement les excès de personnel de manière anticipée. Cet article vous donne un **aperçu proche de la pratique sur les facteurs d'influence** agissant sur la planification et le pilotage du personnel et il **vous explique de manière illustrée les méthodes, les contenus et les instruments** de planification du personnel. Ainsi, vous bénéficiez constamment **d'indications sur les erreurs constatées fréquemment dans la pratique**. Il vous explique en détail comment vous pouvez réaliser votre planification stratégique des besoins en personnel à l'aide du principe de portefeuille d'objectifs.

Souvent, on fait face à une mauvaise interprétation du concept de «Controlling» dans le sens de contrôle. Cela donne au Controlling du personnel une image particulièrement dégradante étant donné que nous acceptons le contrôle des avoirs et des ratios financiers, mais pas celui des collaborateurs. L'expression de «Controlling», tout comme le concept, ont été surtout développés dans le monde anglo-saxon et «to control» signifie en anglais, en dehors du sens du contrôle et de surveillance, la réglementation, le pilotage et la commande. SERFLING (1992, 17) définit aussi le Controlling en tant que système «de fourniture d'information en vue de soutenir la direction de l'entreprise par de la planification, du contrôle, de l'analyse et le développement d'alternatives d'action en vue de maîtriser la vie de l'entreprise».

1.2.1 Éléments de base du Controlling

Les principaux éléments du Controlling en général et du Controlling du personnel en particulier sont les suivants:



Check-liste

1. La **planification**, qui dépend à son tour de l'objectif. Les objectifs doivent être réalistes et opérationnels, cela signifie que les décisionnaires doivent être en mesure de vérifier l'efficacité de leurs décisions lorsqu'ils ont atteint les objectifs et de pouvoir s'identifier avec eux. Les objectifs individuels doivent être concordants avec ceux de l'entreprise.
2. L'**information** constitue le cœur d'un système de Controlling. Elle doit pouvoir montrer quels sont les écarts (réels) qui sont constatés vis-à-vis de la planification (prévu).
3. **Contrôle et analyse** en vue de supprimer et d'éviter les écarts. Grâce aux résultats de l'analyse des écarts, on dispose simultanément d'un meilleur pilotage orienté vers l'avenir.
4. Le **pilotage** devrait, au contraire du contrôle et de l'analyse qui sont axés sur la suppression des perturbations, tenter de faire face à des perturbations possibles avant que celles-ci ne déploient leurs effets sur le processus de réalisation. Les écarts déjà survenus constituent un motif d'intervention.

Un Controlling fondé et efficace ne peut être obtenu que si, d'une part, les objectifs et d'autre part la planification qui en découle sont clairs. C'est pour cette raison que, dans ce chapitre, l'orientation stratégique du travail du personnel et de la planification du personnel sera abordée sous l'angle spécifique du Controlling de personnel.

1.2.2 Principes

Au vu des cycles accélérés d'innovation, des conditions générales plus dynamiques et d'une situation concurrentielle exacerbée, les entreprises sont de moins en moins en mesure de déployer leurs avantages concurrentiels sur la base des seuls facteurs commerciaux et microéconomiques. Les facteurs classiques de réussite tels que, par exemple, le leadership des prix, les avantages en termes de technologie ou une meilleure distribution sont de plus en plus illusoire dans cet environnement dynamique. Par contre, une planification, un développement et un pilotage plus efficace du potentiel humain offrent toujours plus de possibilités et des perspectives de conception.

La réalisation d'un travail du personnel orienté vers le client et novateur offre, dans ce contexte, l'opportunité de construire des avantages concurrentiels difficilement imitables. Des concepts de personnel réussis, sur les plans culturels et structurels, ne peuvent être reconstitués – si jamais c'était le cas – qu'avec un «Time Lag» considérable. Ainsi, les questions suivantes doivent être posées aux responsables du personnel qui réfléchissent sous forme entrepreneuriale et active:



Check-liste

- Comment la gestion des ressources humaines contribue-t-elle à la création de la valeur dans l'entreprise?
- Comment mesurer cette contribution du service du personnel?
- Comment les réflexions de prestations de service sont-elles converties dans le travail du personnel?
- Comment ancrer la pensée entrepreneuriale dans le service des ressources humaines?
- Comment la gestion des ressources humaines devient-elle, dans l'entreprise, une fonction «de même valeur»?

Les entreprises qui ne forcent pas la capacité concurrentielle (Business Orientation) dans le travail du personnel encourent le risque de se retrouver dans un «piège». La réalisation d'un travail moderne du personnel dont le point de départ est une planification efficace du personnel jouera un rôle clé dans la constitution d'avantages concurrentiels. La chance d'une «révolution silencieuse» dans le travail du personnel est à portée de main. Elle doit être prise «à bras-le-corps» comme cela s'est déjà fait en technologie de l'information et de la communication ainsi qu'en automatisation de la fabrication. Les responsables du personnel ne parviennent pas à accepter le défi des mutations actuelles de l'économie – dans toute leur complexité – ni à développer des alternatives propres d'action en faveur de leur propre environnement de travail.

En bref, ces facteurs d'influence respectivement ces conditions générales sont:

- Incertitude comme jamais? Le temps comme facteur concurrentiel critique;
- Marchés de plus en plus fragmentés;
- Qualité/Design/Service en tant que prestations de base;
- Echéance de l'utilité des avantages majeurs;
- Flexibilité par une décentralisation;
- Partenariats de création de valeur au lieu de cloisonnements;
- Opportunités globales pour tous;

- Réduction respectivement suppression des structures hiérarchiques;
- «Apprentissage sur toute la vie» et orientation vers les clients comme nécessités.

1.2.3 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.