

## SAVOIR-FAIRE D'EXPERTS – CAS PRATIQUES – PERSPECTIVES

**Écritures – Versement  
des salaires aux collabora-  
teurs payés à l'heure**

Plus à la page 2

**Cash Conversion Cycle –  
Potentiels de libération  
du capital immobilisé**

Plus à la page 4

**Clôture annuelle –  
La clôture annuelle  
en tant que rapport  
universel d'entreprise**

Plus à la page 8

**Conflits – Le concept  
d'Harvard, voie de sortie  
du conflit**

Plus à la page 11





## Chère lectrice, cher lecteur

La nouvelle loi sur les allocations familiales est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> août 2020. Celle-ci réduit la limite d'âge pour les allocations destinées aux enfants après la formation post-obligatoire à 15 ans. En outre, les mères au chômage qui bénéficient d'une indemnité de maternité ont droit, depuis le 1<sup>er</sup> août 2020, aux allocations familiales. N'oubliez pas de prendre en compte ces changements dans la comptabilité des salaires.

De nombreuses questions surgissent pour ce qui concerne les collaborateurs au salaire horaire. Nous vous présentons la manière dont les paiements des vacances doivent être réalisés et comment les présenter au bilan.

Les liquidités sont toujours aussi réduites que par le passé pour de nombreuses entreprises. Vous trouverez des astuces concrètes sur les mesures à prendre en vue d'améliorer le capital immobilisé.

Les clôtures annuelles sont de plus en plus épaisses ces dernières années, notamment pour les grandes entreprises. Vous bénéficiez d'une vue d'ensemble sur l'évolution actuelle dans le domaine des rapports d'activité.

Et pour terminer, le côté pratique: nous sommes tous confrontés à des conflits – parfois de manière plus fréquente que nous le souhaiterions. Notre Softbox vous donnera cette semaine quelques outils de résolution des conflits.

Je vous souhaite une lecture agréable.

Birgitt Bernhard, rédactrice

# Paiement des vacances aux collaborateurs au salaire horaire

Réflexion et applications portant sur les paiements des vacances pour les collaborateurs au salaire horaire et leur présentation au bilan.

■ par Remo Rutschi

Les entreprises indemnisent leurs collaborateurs pour le travail effectué sous la forme d'une rétribution mensuelle (salaire mensuel) ou horaire (salaire horaire). Comment cela fonctionne-t-il dans le cas d'une éventuelle indemnité de vacances lorsque le collaborateur est payé à l'heure?

### Droit aux vacances

Les employés engagés à l'heure ont également le droit à des vacances. L'entreprise doit les planifier et veiller à ce que les collaborateurs les prennent de temps en temps. La durée des vacances découle des dispositions légales du code des obligations (art. 329a CO) et des conventions collectives ou des contrats-types de travail.

### Allocations de vacances

Lorsque les collaborateurs sont engagés à l'heure, ils ne perçoivent fondamentalement pas de salaire pendant la prise de vacances. Toutefois, l'entreprise doit s'assurer que ce que l'on appelle un supplément pour vacances soit ajouté au salaire horaire. Ce dernier doit être présenté sous forme distincte dans le décompte de salaire. Si le décompte des vacances n'est pas présenté séparément et que le salaire horaire est mentionné avec «toutes les allocations comprises», il peut arriver que l'employeur doive s'acquitter de nouveau, en cas de conflit ultérieur en droit du travail, du paiement des allocations pour vacances qui ne sont pas mentionnées sous forme distincte.

Les logiciels courants de gestion des salaires présentent sous forme distincte ce calcul du supplément. Voici quelques exemples de calcul complémentaire une fois sous la forme d'une présentation correcte et une fois sous une forme erronée:

Présentation complète

En cas de droit aux vacances de quatre semaines:

Salaire horaire brut	CHF	30.00
Indemnités de vacances	CHF	2.50
Total du salaire brut	CHF	32.50

Mauvaise présentation

Dans le décompte de salaire:

Salaire horaire brut		
(toutes allocations comprises)	CHF	32.50
Total du salaire brut	CHF	32.50

### Moment du paiement des vacances

Le syndicat Unia écrit, dans sa brochure d'information «Je suis payé-e à l'heure ... Mes droits» que les entreprises doivent virer l'indemnité des vacances sur un compte différent pour les salariés payés à l'heure et verser «l'avoir de vacances» au moment de la prise des vacances.

Sont notamment concernés par cette exigence les collaborateurs qui travaillent régulièrement à l'heure et qui sont payés ainsi. En cas de travail irrégulier au salaire horaire, compenser resp. payer les vacances par le supplément de vacances est autorisé.

Les arguments pour cette situation sont les suivants:

- Avec le paiement mensuel de l'allocation de vacances, l'argent nécessaire au moment des vacances peut éventuellement manquer étant donné qu'aucune réserve mensuelle à hauteur de l'allocation des vacances n'a été constituée.
- Ce qui fait que les collaborateurs payés à l'heure prendraient moins de vacances que les collaborateurs payés au mois.

Cette créance liée au versement des vacances en cas de travail régulier payé à l'heure a été confirmée par un jugement du Tribunal fédéral du 6 août 2018 (4A\_72/2018) dans une phrase accessoire.



## Cash Conversion Cycle – Des potentiels en vue de libérer le capital immobilisé

En période de crise, l'objectif principal en matière financière de préserver les liquidités passe au premier plan et il est d'une importance existentielle de disposer de suffisamment de fonds. Le Cash Conversion Cycle peut contribuer à améliorer l'immobilisation de capitaux. Cet article montre de manière exemplaire comment les ratios peuvent être aussi utilisés sous forme efficace dans les petites entreprises.

■ par Prof. Dr. Claus W. Geberich

### Identification, analyse et contrôle des risques de liquidités

En règle générale, une crise des liquidités ne survient pas tout à coup, elle s'identifie déjà sous une forme plus ou moins marquée depuis des années. Les erreurs stratégiques débouchent sur une perte de parts de marché et donc sur des reculs du chiffre d'affaires. La rentabilité baisse. Il faut alors faire de plus en plus appel à des financements étrangers, l'endettement s'accroît d'autant. Les banques, dans un tel environnement, se montrent de plus en plus restrictives à accorder de nouveaux crédits sans garanties correspondantes. Toutes les lignes de crédit disponibles sont alors épuisées et la situation en termes de liquidités est tendue. Dans ce type de situation, la plus petite perturbation sur le marché peut conduire à l'écroulement de l'entreprise.

La préservation de la capacité actuelle de paiement constitue l'objectif financier le plus important. L'accès à des disponibilités suffisantes se voit ainsi attribuer une importance stratégique, notamment en période de crise, même si cela reste évidemment vrai en période de croissance.

Le processus de préservation des liquidités et le contrôle peuvent être décomposés en quatre phases:

- Analyse et évaluation des risques
- Élaboration des stratégies en vue de garantir les liquidités
- Déploiement par recours aux instruments appropriés
- Contrôle et compte rendu dans le cadre d'une analyse des écarts prévu/réel (Financial Reporting)

Certaines hypothèses relatives à l'avenir peuvent être planifiées et leur impact sur la situation en termes de liquidités peut être déterminé. Par exemple, le report de charges ou la perte imminente de créances sur des grands clients ou l'insolvabilité des fournisseurs ou du fait d'un Lockdown.

Le statut des liquidités montre leur niveau actuel et il sera confronté à court terme aux engagements de paiements qui doivent être satisfaits. Cela se produit au quotidien. Il s'agit ici d'une considération statique des liquidités. Au contraire, la considération dynamique se présente sur la base de flux sous la forme du tableau de flux de trésorerie, ce qui permet de calculer des alternatives.

### Les éléments de la planification des liquidités

Les éléments de la planification des liquidités servent à déterminer l'évolution à court terme de la trésorerie sur une année. Ils se présentent sous la forme d'un instrument de calcul des versements/paiements. En prenant une forme d'analyses mensuelles, hebdomadaires ou quotidiennes, les versements escomptés sont confrontés, pendant la période de planification, aux paiements escomptés afin d'identifier sous forme précoce tout manque de couverture.

La planification des liquidités doit satisfaire aux conditions suivantes:

- Précision quotidienne
- Précision en termes de montants
- Exhaustivité des données
- Date de valeur des données

Pour des motifs de transparence, les flux d'argent qui s'écoulent dans une entreprise peuvent être décomposés en trois domaines:

- **Domaine opérationnel:** liquidités librement disponibles après intérêts et impôts découlant de l'activité opérationnelle.
- **Domaine de l'investissement:** utilisation du tableau de flux de trésorerie, par exemple pour des investissements de remplacement et de rationalisation ou pour des transactions d'entreprise.
- **Domaine financier:** changements dans les flux de capitaux du fait d'une augmentation de capital ou du remboursement d'un prêt ou de l'arrivée de nouveaux investisseurs.

Ce qui est important, c'est la présentation en termes de liquidités des flux de versements et leur mise à jour permanente.

Pour déterminer les flux de versements, il faut connaître une série de détails, par exemple est-on en présence d'objectifs de versement et d'habitudes de paiement des clients ou de conventions de paiement avec les fournisseurs. Il faut respecter les règles habituelles dans les secteurs (Terms of Payment). En période de crise, cela peut changer rapidement.

La sécurisation de la capacité de paiement est vitale pour toute entreprise. Dans la pratique, des ratios (niveau de liquidités 1, 2 ou 3) sont utilisés à cet effet en dehors de la planification des liquidités. L'inconvénient qui consiste à disposer de trop de ratios est qu'ils présentent seulement des contenus individuels, provoquant un manque de vision globale ou celle-ci n'existe que de manière limitée.

### Objectif de réduction dans le temps du Flow Conversion Rate

Les problèmes de liquidités découlent surtout de la différence dans le temps entre les versements et les paiements. Pour que les commandes des clients puissent être traitées, il faut d'abord avoir acheté et donc préfinancé des matières premières, des matériaux auxiliaires et d'exploitation et avoir employé du personnel. Cela s'applique également aux machines et aux frais matériels tels que les bâtiments et les installations. L'immobilisation des moyens perdure tout au long du processus de production et elle n'est résiliée qu'après le paiement par les clients. L'objectif doit donc d'être de réduire le temps compris entre la sortie d'argent et l'entrée de fonds (période d'immobilisation du capital). Cela