

ressources humaines **SUISSE**

WEKA

JUILLET/AOÛT 2026
NEWSLETTER 07

Actualité pratique et stratégie des ressources humaines



Engagement & fidélisation

Comprendre les nouvelles attentes

Départs des collaborateurs

Au-delà
de la rétention p. 2

Marque employeur

Au-delà
des promesses p. 4

RH & intelli- gence artificielle

Une mutation
profonde p. 7

Mobilité internationale

Flexibilité et
nouveaux modèles p. 8

Infractions au travail

Réagir avec
justesse p. 10

ÉDITORIAL

**Chère lectrice, cher lecteur,**

Les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement marqué par des transformations profondes du travail, des attentes des collaborateurs et des modes d'organisation. Dans ce contexte, fidéliser les talents et maintenir l'engagement deviennent des enjeux stratégiques majeurs.

Comprendre pourquoi les collaborateurs quittent une entreprise constitue désormais une nécessité. Les attentes ne se limitent plus aux conditions salariales, mais concernent également le sens du travail, la reconnaissance, la culture d'entreprise et la qualité du management. Construire une marque employeur forte implique ainsi d'agir bien au-delà du discours et des campagnes de recrutement.

Parallèlement, les RH traversent une phase de mutation sans précédent. L'intelligence artificielle transforme progressivement les compétences, les processus et les rôles au sein des organisations. Cette évolution oblige les entreprises à repenser leurs pratiques et leur capacité d'adaptation.

La flexibilité du travail continue également de gagner en importance. Les nouvelles formes de mobilité internationale, comme les «workations», illustrent l'évolution des attentes des collaborateurs et ouvrent de nouvelles perspectives en matière d'avantages sociaux et d'attractivité.

Enfin, les employeurs doivent également être préparés à gérer des situations sensibles et complexes. Les infractions commises sur le lieu de travail soulignent l'importance de disposer de pratiques claires, équilibrées et juridiquement sécurisées.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et porteuse de réflexions concrètes pour vos pratiques professionnelles.

Birgitt Bernhard, rédactrice

Pourquoi les collaborateurs partent-ils?

Il ne suffit pas uniquement d'endiguer le départ des collaborateurs

Pourquoi les collaborateurs quittent-ils leur entreprise – et qu'est-ce qui les incite réellement à rester? Une étude représentative, menée par Avenir Consulting AG auprès de plus de 1000 salariés en Suisse, met en lumière les facteurs à l'origine des départs ainsi que ceux qui incitent les collaborateurs à rester en poste, à s'investir et à véritablement s'attacher à leur employeur.

Par Dominique Ey et Nadine Wickli

Pourquoi les collaborateurs partent-ils, et que faut-il faire pour qu'ils ne se contentent pas de rester, qu'ils s'engagent durablement et se sentent attachés à leur employeur? Ces questions étaient au cœur de l'étude représentative réalisée en 2025 par Avenir Consulting AG. 1025 salariés suisses, issus de différents secteurs, ont été interrogés sur leur situation professionnelle. Outre les thèmes centraux liés à leur quotidien professionnel, les raisons de départ les plus fréquentes ont également été recensées. Les résultats fournissent des indications claires sur les leviers que les employeurs peuvent actionner s'ils souhaitent réduire la rotation du personnel et construire une marque employeur forte de l'intérieur.

Les motifs de départ les plus fréquents

Un coup d'œil aux motifs de départ les plus fréquents donne une image claire de la situation. Trois facteurs ressortent particulièrement lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les collaborateurs quittent leur employeur. Le comportement de leur propre supérieur hiérarchique figure en tête de liste, suivi du salaire et du trajet domicile-travail. Ces trois éléments déterminent souvent si les collaborateurs restent ou décident de changer d'emploi.

Cela signifie tout d'abord que plus la distance jusqu'au lieu de travail est grande, plus une personne est encline à envisager un changement. Du point de vue de



Les démissions ont plusieurs causes: valorisation, perspectives et attachement comptent vraiment.

l'employeur, il s'agit d'un facteur sur lequel il n'a généralement aucune influence – le sujet peut toutefois déjà être abordé lors de l'entretien d'embauche. En matière de salaire, la politique de l'employeur est plus importante que le trajet domicile-travail. Si le salaire est perçu comme injuste (en comparaison interne) ou peu attractif (par rapport à la moyenne du marché du travail), la propension au départ augmente considérablement. Tenir compte du trajet domicile-travail et du salaire ne remplit toutefois qu'une fonction stabilisatrice: si cela freine les velléités de départ des collaborateurs, cela n'a pas, à proprement parler, d'effet fidélisant ou stimulant la performance.

Le comportement des cadres joue un rôle particulier dans l'image de marque de



De la réduction de la rotation du personnel à une véritable fidélisation

Les résultats de l'étude montrent que pour réduire le turnover, il est possible de s'attaquer aux causes des départs. Toutefois, pour fidéliser les collaborateurs à long terme et renforcer leur engagement, il convient d'aménager de manière ciblée les conditions quotidiennes de travail. Bon nombre de mesures concrètes peuvent être prises au quotidien:

1. Mettre en place des entretiens de développement structurés

Organiser deux fois par an des entretiens axés spécifiquement sur les compétences, les centres d'intérêt et les prochaines étapes de développement des collaborateurs.

2. Mettre en place des entretiens réguliers avec la direction

Mettre en place de brefs entretiens (15 à 30 minutes) entre les responsables et les collaborateurs afin d'échanger des retours d'expérience, d'apporter un soutien et de discuter des défis actuels.

3. Intégrer le développement dans le quotidien professionnel

Confier régulièrement aux collaborateurs diverses tâches, des projets ou des responsabilités qui leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et de développer leurs points forts de manière ciblée.

4. Informer régulièrement les collaborateurs des objectifs et de la stratégie

Les responsables doivent mettre à profit les réunions d'équipe pour informer les collaborateurs des dernières évolutions, des objectifs et des enjeux stratégiques, et leur montrer en quoi le travail de l'équipe y contribue.

5. Mesurer la qualité du leadership

Il est recommandé de procéder à de courts sondages auprès des collaborateurs ou de procéder à des évaluations à 360° pour mettre en lumière les comportements managériaux et les exploiter de manière ciblée pour le développement des cadres.

En abordant l'image de marque de l'employeur à l'interne et de manière cohérente, on s'assure un personnel engagé et une image de marque forte. Il faut faire en sorte que la marque ne se contente pas de faire des promesses et qu'elle les tienne au quotidien. La marque employeur n'en devient, de l'avis de tous les sondés, que plus convaincante.

AUTEURES



Dominique Ey travaille comme consultante au sein du groupe Avenir, où elle se consacre principalement à l'image de marque de l'employeur et à la stratégie RH; elle a étudié l'économie et la gestion d'entreprise à l'Université de Zurich (UZH).



Nadine Wickli occupe le poste de consultante senior au sein du groupe Avenir. Elle aide les organisations à analyser et à identifier les possibilités d'amélioration, ainsi qu'à mettre en œuvre des initiatives de développement dans les domaines des ressources humaines et de la transformation.

Ce qui rend un employeur attractif

L'image de marque de l'employeur: bien plus que de simples brochures sur papier glacé

La pénurie de main-d'œuvre et de personnel qualifié pousse le marketing RH à l'extrême: les entreprises se livrent à une course aux talents effrénée, multipliant les campagnes publicitaires, les candidatures express et les portes ouvertes. Pour les candidats, il n'est pas facile de discerner ce qui différencie un employeur d'un autre. Mais au final, qu'est-ce qui fait vraiment pencher la balance lorsqu'il s'agit de choisir le «bon» employeur?

Par Fabio Blasi

Le positionnement de l'employeur ne se résume pas à de jolies brochures et à des dépliants

Les campagnes de recrutement agressives ou visant à attirer les candidats promettent généralement certains avantages sociaux supérieurs à la moyenne. Le marketing de l'emploi relève toujours

et encore du secteur de la vente. Les employeurs souhaitent se présenter sous leur meilleur jour dans l'espoir de susciter des candidatures et d'attirer les talents. Le positionnement de l'employeur ne doit toutefois pas se résumer pas à d'élégantes brochures et doit être plus palpable.

Les employeurs doivent tenir leurs promesses

L'une des principales raisons qui incitent les employés à rester dans l'entreprise est la promesse faite par l'employeur. Le contenu du travail, la philosophie d'entreprise, la culture d'équipe et bien d'autres aspects doivent se refléter dans la réalité du tra-



SALAIRE & ASSURANCES SOCIALES

JUILLET-AOÛT 2026

NEWSLETTER **07**

CAS SPÉCIAUX – EXEMPLES DE CALCUL – JURISPRUDENCE



Chères lectrices, chers lecteurs,

Dans un marché du travail sous tension, les avantages sociaux s'imposent comme un outil stratégique incontournable pour attirer et fidéliser les talents: notre article à la une vous explique comment les mobiliser efficacement.

Prolonger la collaboration au-delà de l'âge de référence offre de précieuses opportunités – à condition d'anticiper les implications juridiques et assurancielles que notre deuxième article passe en revue. Le certificat de travail classique, lui, cède peu à peu la place au modèle 2.0: plus lisible, structuré et adapté au monde numérique.

Notre quatrième article lève le voile sur les zones de flou de l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie, dont les conséquences peuvent s'avérer coûteuses pour les employeurs. Et pour finir, les réponses tant attendues au quizz LAVI.

Nous vous souhaitons une bonne lecture

Oksan Lopez-Cocel et Thierry Rossier

CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

- Thème d'actualité: Avantages sociaux 1
- Best practice: Travailler au-delà de l'âge de référence 4
- Quiz: LAVI 6
- Best practice: Certificat de travail 2.0 7
- Thème d'actualité: Assurance d'indemnités journalières en cas de maladie 9
- Best practice: Décompte de salaire cas pratiques 11

Les avantages sociaux, un outil stratégique dans la guerre des talents

Les avantages sociaux, les «fringe benefits» comme on les appelle outre-Atlantique, occupent une place centrale sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel et dans lequel les entreprises ne peuvent plus uniquement se démarquer en offrant de meilleurs salaires. Cet article se propose de vous expliquer comment les avantages sociaux peuvent être mis à profit de manière ciblée, comme un outil stratégique. Leur rôle au sein des systèmes de rémunération modernes s'y verra défini et mettra en lumière les principaux concepts clés en la matière.

■ Par Irene Verbeek-Zünd

Plus que des prestations accessoires

La concurrence en matière de recrutement de personnel qualifié s'est nettement inten-

sifiée ces dernières années. Outre le salaire proposé, les avantages sociaux occupent une place de plus en plus importante aux yeux

des collaborateurs. Les entreprises doivent donc mettre en place des conditions de travail attractives allant au-delà de ce que peut offrir un salaire «classique».

Les avantages sociaux – c'est-à-dire les prestations accessoires – prennent de plus en plus d'importance dans ce contexte. Utilisés à bon escient, ils renforcent l'attractivité de l'employeur et fidélisent les collaborateurs tout en les motivant. Ils constituent en outre un outil essentiel au sein d'une stratégie de rémunération globale. Pour les responsables des ressources humaines, la question n'est donc pas tant de savoir **s'il** faut proposer des avantages sociaux, mais plutôt de savoir **comment les concevoir de manière à la fois stratégique et judicieuse**, au service de la performance et de l'engagement.



Qu'entend-on par «avantages sociaux»?

Les avantages sociaux sont des prestations accessoires dont bénéficient les collaborateurs en plus de leur salaire habituel. Ils peuvent être de nature financière ou non financière, consister en des prestations sociales classiques ou en des offres plus «contemporaines» dans les domaines de la santé, de la mobilité ou de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

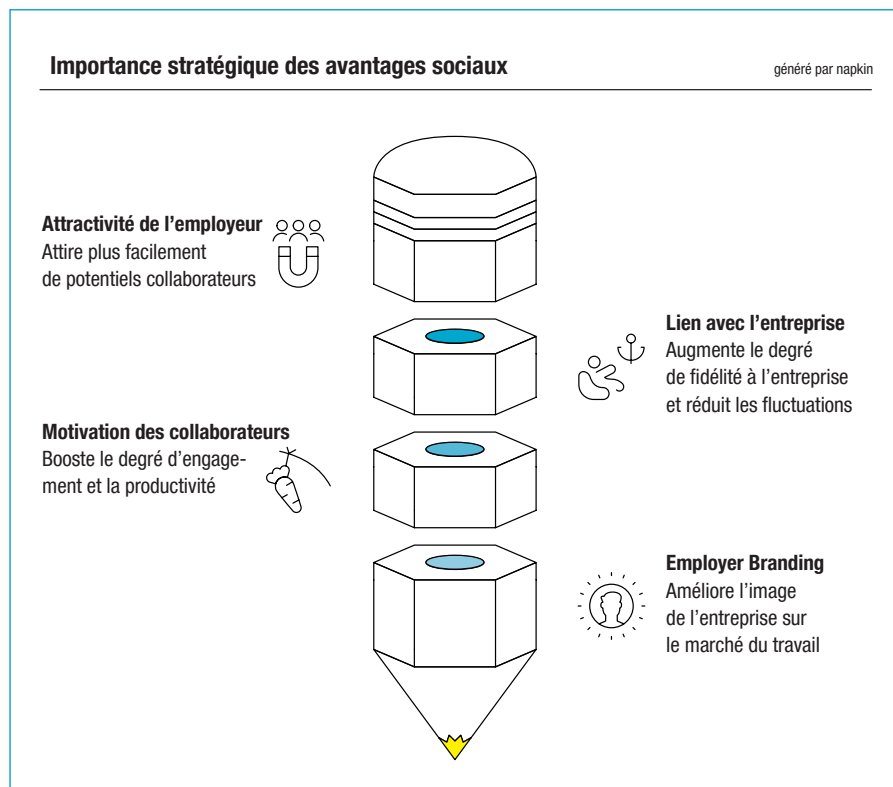
Dans le cadre d'une approche dite de «**rémunération globale**», les avantages sociaux sont considérés comme faisant partie intégrante de l'ensemble du paquet de rémunération. Ceux-ci comprennent généralement:

- Salaire de base
- Éléments de rémunération variables (p. ex. bonus)
- Systèmes d'incitation à long terme
- Prestations complémentaires et avantages en tout genre

Alors que salaires et bonus sont souvent au centre des discussions en matière de rémunération, les avantages sociaux peuvent faire toute la différence dans la perception qu'ont les collaborateurs de leur employeur. C'est d'ailleurs sur les marchés où les salaires ont tendance à être similaires d'un secteur à l'autre que les avantages sociaux deviennent de plus en plus un facteur de différenciation.

Importance stratégique pour les entreprises

Les avantages sociaux remplissent plusieurs fonctions dans le cadre de la stratégie RH. Ils contribuent d'abord à renforcer l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur. Les jeunes générations, en particulier, accordent de plus en plus d'importance à la flexibilité, à la santé ou au développement personnel. Les avantages sociaux jouent ensuite un rôle important dans la **fidélisation des collaborateurs**. Ils traduisent une marque d'estime et montrent que l'entreprise se soucie des besoins de ses collaborateurs. Les avantages déployant leurs effets à long terme – tels que les programmes de formation continue ou les offres en matière de santé – renforcent particulièrement les liens noués avec l'employeur. Qui plus est, les avantages sociaux ont également un **effet motivant**. Ils favorisent très



souvent l'engagement des collaborateurs en facilitant leur quotidien professionnel ou en améliorant leur qualité de vie. Citons par exemple les modèles de travail flexibles, les offres de mobilité ou les prestations d'aide aux familles. Enfin, les avantages sociaux jouent un rôle crucial en matière d'image de **marque de l'employeur**. A l'ère de l'évaluation numérique des employeurs et des réseaux sociaux, les avantages sociaux sont de plus en plus visibles et façonnent l'image d'une entreprise sur le marché du travail.

Catégories d'avantages sociaux les plus typiques

L'éventail des avantages sociaux en mesure d'être accordés est large. Dans la pratique, les avantages sociaux sont souvent classés dans les catégories suivantes.

Prestations accessoires d'ordre financier

Les avantages financiers font partie des formes classiques d'avantages sociaux. Il s'agit par exemple de programmes de bonus, de participations aux bénéfices ou de plans d'actionnariat. Les subventions destinées à couvrir certaines dépenses peuvent également entrer dans cette catégorie. Ces avantages sont particulièrement faciles à comprendre pour les collaborateurs concernés,

car ils offrent une valeur ajoutée financière directe.

Offres de santé et de bien-être

La santé et le bien-être ont pris une importance considérable ces dernières années. De nombreuses entreprises investissent de manière ciblée dans des programmes visant à promouvoir la santé physique et mentale de leurs collaborateurs.

Et ce, principalement dans ces domaines:

- Activités sportives et de remise en forme
- Séances de massage sur le lieu de travail
- Programmes de prévention du stress
- Initiatives visant à promouvoir la santé mentale

Outre leur effet positif sur les collaborateurs, ces programmes contribuent également à réduire le taux d'absentéisme et améliorent les performances du personnel à long terme.

Avantages en matière de flexibilité

Les conditions de travail flexibles comptent aujourd'hui parmi les avantages sociaux les plus recherchés. La possibilité de télétravailler ou de bénéficier d'horaires flexibles est désormais considérée comme une norme importante dans de nombreux secteurs.



Poursuite de l'activité au-delà de l'âge de référence – «Effet boomer» sans «effet boomerang»

Le fait que les collaborateurs continuent de travailler au-delà de l'âge de référence offre aux employeurs de précieuses opportunités en période de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Parallèlement, cela soulève bon nombre de défis en matière de droit du travail et d'assurances sociales. La chose nécessite des règles claires ainsi qu'une planification minutieuse.

■ Par Christa Stoll Polikowski et Fabienne Ochsner

Introduction

L'assouplissement des conditions de perception de la rente AVS et la tendance des collaborateurs qualifiés à travailler plus longtemps, en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, posent une toute nouvelle problématique aux employeurs. Le droit suisse du travail ne prévoit pas d'âge légal de départ à la retraite ni de réglementation en la matière. Les employeurs doivent donc établir des règles contraignantes pour les collaborateurs qui atteignent ou qui ont atteint l'âge de référence, notamment en ce qui concerne les possibilités de résiliation, les assurances sociales et le maintien du salaire en cas de maladie.

Les rapports de travail lorsque l'on atteint l'âge de référence

Depuis janvier 2025, dans le cadre de la réforme AVS 21, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024, l'âge de référence pour les femmes est progressivement porté à 65 ans: à compter du 1^{er} janvier 2028, l'âge de référence ordinaire de 65 ans s'appliquera à tous les assurés.

Une relation de travail ne prend pas fin automatiquement lorsque l'âge de référence est atteint, à moins que le contrat ou le règlement du personnel ne le mentionne explicitement. Si l'une des parties souhaite mettre fin à la collaboration à cette date, une résiliation est nécessaire en l'absence de disposition contractuelle correspondante. Il est également possible de mettre fin à la relation de travail d'un commun accord, sur la base d'un accord de résiliation, à la date souhaitée.

Si, au moment où l'âge de référence est atteint, l'objectif est uniquement d'adapter certaines conditions spécifiques du contrat de travail, par exemple en matière de temps de travail, de fonction ou de rémunération, cela se fait généralement par le biais d'un congé-modification. Dans ce cas, l'employeur soumet une proposition de modification que le collaborateur concerné peut accepter ou refuser. Si la proposition est refusée, cela entraîne la résiliation du contrat de travail en cours.

En cas de congé (-modification), il est important que les délais de congé ainsi que la protection (matérielle et temporelle) contre le licenciement – conformément aux articles 336 ss CO – soient respectés afin d'éviter tout risque juridique.

Emploi après l'âge de référence Risques contractuels

Si la relation de travail se poursuit au-delà de l'âge de référence, les droits et obligations convenus contractuellement restent en principe applicables sans modification. Toutefois, les dispositions du droit des assurances sociales et les conditions des assurances privées peuvent entraîner certaines restrictions qui limitent factuellement telles ou telles clauses du contrat de travail.

L'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie en est un bon exemple: selon les termes du contrat, l'obligation de prestation de l'assurance prend fin soit lorsque l'âge de référence est atteint, soit au plus tard à l'âge de 70 ans révolus. Si les assurances d'indemnités journalières en cas de maladie accordent des prestations au-delà de l'âge de référence,

celles-ci sont généralement limitées à une période maximale de 180 jours. Si l'employeur s'engage à maintenir le salaire plus longtemps en cas de maladie – par exemple pendant deux ans –, mais que l'assurance ne couvre que 180 jours, la différence reste à sa charge et il en supportera le risque. Le simple fait de maintenir les déductions d'assurances sociales obligatoires (y compris la LPP) n'est pas non plus sans poser de problèmes. Une fois l'âge de référence atteint, les conditions-cadres en matière d'assurances sociales changent parfois de manière fondamentale. Si les déductions restent inchangées, le calcul des cotisations risque d'être erroné, certaines déductions salariales risquent d'être non admissibles et certaines cotisations patronales non dues. Cela peut entraîner des demandes de remboursement, des paiements d'arriérés ou des risques en matière de responsabilité civile.

Plus précisément, il convient de tenir compte des modifications suivantes:

- **AVS/AI/APG:** toute personne continuant de travailler au-delà de l'âge de référence peut verser des cotisations à titre facultatif sur les salaires allant jusqu'à CHF 1400.– par mois (CHF 16 800.– par an); les éléments de salaire supérieurs à ce montant restent soumis à l'obligation de cotiser.
- **AC:** à partir du mois où l'âge de référence est atteint, l'obligation de cotiser à l'assurance-chômage prend fin (et le droit aux prestations de l'assurance-chômage s'éteint également).
- **LAA:** l'assurance-accidents obligatoire reste obligatoire quel que soit l'âge et doit donc continuer d'être versée comme à l'accoutumée.
- **LPP:** l'obligation de cotiser dépend des dispositions du règlement de la caisse de pension concernée; une clarification individuelle est nécessaire.

Dans ce contexte, les employeurs sont tenus d'examiner attentivement et au cas par cas les obligations en matière de cotisations et d'adapter le décompte de salaire en conséquence. Parallèlement, il convient de s'assurer que les engagements en matière de prestations d'assurance pris dans le contrat de travail correspondent aux couvertures effectives et aux dispositions du droit des assu-

DROIT DU TRAVAIL

JUILLET-AOÛT 2026
NEWSLETTER **07**

JURISPRUDENCES COMMENTÉES – EXEMPLES PRATIQUES – ACTUALITÉS & PERSPECTIVES



Marc Ph. Prinz



Basile Walder

Chère lectrice, cher lecteur,

Notre premier article porte sur le «travail sur appel» et ses particularités dans le cadre d'un contrat à temps partiel avec rémunération à l'heure. Il explique notamment comment mettre en place de telles relations de travail et ainsi réduire les risques juridiques y relatifs.

Continuer de travailler au-delà de l'âge de référence offre de nouvelles perspectives. Cela nécessite toutefois une organisation minutieuse, sur le plan du droit du travail ainsi que des assurances sociales. Le deuxième article, «**A 65 ans, la vie ne fait que commencer**», donne un aperçu des principales conditions-cadres et de ce qui peut être entrepris en la matière.

Marc Ph. Prinz, LL.M.

Basile Walder

CONTENUS DE CETTE ÉDITION:

■ Actualité: Travail sur appel	1
■ FAQ: Travail sur appel	4
■ Actualité: Age de référence	5
■ Article spécialisé: Frais professionnels	8
■ Article spécialisé: Renonciation et prescription	10
■ Article spécialisé: Protection des données	12

Le travail sur appel, particularités d'un contrat de travail à temps partiel avec un salaire horaire.

Près de 40% de la population active travaille aujourd'hui à temps partiel.¹ Le travail sur appel est également en hausse.² En tant que forme d'emploi précaire³ et souvent rémunérée à l'heure, ce mode de travail comporte des risques, notamment en matière de salaire, de disponibilité professionnelle et de vacances.

■ Par **Stephan Fischer et Laura Toigo**

Notion

En l'absence d'horaires de travail fixes et lorsque, dans le cadre d'une relation de travail, les missions sont effectuées à la discrétion de l'une des parties, on parle de travail

sur appel improprement dit. Lorsque les travailleurs sont tenus de répondre à l'appel, on parle de travail sur appel proprement dit. En revanche, on parle de **travail occasionnel** lorsque chaque mission est convenue d'un

commun accord et que les travailleurs ne **sont pas tenus d'accepter la mission**. La distinction entre ces deux modèles est parfois difficile à établir; de même, en cas d'emploi régulier, on peut envisager l'hypothèse d'un contrat de travail à temps partiel continu.⁴

Le travail sur appel n'est pas prévu par la loi. Il est toutefois considéré, dans la pratique, comme une forme de contrat de travail admissible.⁵

Rémunération

Dans le cadre d'un travail sur appel proprement dit, les travailleurs ont droit à un salaire pour le travail effectué et doivent également être indemnisés pour les services de permanence assurés en dehors de l'entreprise.⁶ Cette indemnité peut toutefois être inférieure



au salaire normal. Son montant dépend du degré de restriction. Exemple: plus le délai d'annonce est court, plus l'indemnité doit être élevée.

Il est également licite de convenir que l'indemnité pour le service de permanence soit comprise dans le salaire.⁷ Il n'existe pas de pourcentage fixe en la matière. La «méthode de Saint-Gall» propose des valeurs en fonction du délai d'annonce. En cas de délai très court (p. ex. une heure), l'indemnité pour le temps d'attente pourrait s'élever jusqu'à 60% du salaire normal. La part correspondant à la disponibilité exigée doit être **indiquée séparément et de manière transparente dans le contrat et sur le décompte de salaire** (à l'instar de la compensation des vacances).

Dans le cas d'un travail sur appel improprement dit ou de travail occasionnel, le service de permanence ne doit pas être indemnisé.⁸

CONSEIL PRATIQUE



Afin de minimiser les risques, il convient notamment de régler clairement les points suivants dans le cadre du travail sur appel:

- Nature du travail sur appel (proprement ou improprement dit)
- Délais d'annonce pour les missions
- Indemnisation des services de permanence
- Traitement du salaire de vacances dans le cadre du salaire horaire
- Enregistrement des missions effectivement effectuées au fil du temps

Obligation d'attribuer le travail et remplacement du salaire

Pendant le délai de congé, les travailleurs sur appel ont le droit de se voir attribuer leur travail habituel.⁹ Cela ne s'applique pas au travail occasionnel; le contrat de travail ne prend effet, dans ce cas, qu'au moment de l'appel et les employeurs ne peuvent pas se trouver en demeure.¹⁰

Dans le cas d'un travail sur appel, la question de savoir dans quelle mesure l'obligation d'attribuer du travail subsiste également dans le cadre d'une relation de travail non résiliée n'est pas claire: le Tribunal fédéral accorde aux travailleurs un salaire moyen pour les mois durant lesquels aucun appel n'a eu lieu et précise qu'une réduction brutale des ap-

pels n'est pas admissible.¹¹ Dans la doctrine, cela est parfois considéré comme une suppression injustifiée et effective du travail sur appel basé sur les capacités de la personne concernée.¹² La jurisprudence cantonale suit toutefois le Tribunal fédéral: par exemple, la Cour Suprême zurichoise part du qu'après une certaine durée de la relation de travail et dans le cadre de missions dont la régularité est suffisante, il existe un taux d'occupation de base et, partant, un droit à un salaire moyen.¹³



Droit aux vacances et salaire afférent aux vacances

Droit aux vacances

Même dans le cadre d'un travail sur appel, les salariés acquièrent un droit aux vacances et ont donc droit à une période de repos d'au moins quatre semaines (art. 329a al. 1 CO).¹⁴

Salaire afférent aux vacances

Dans le cas d'un emploi rémunéré au mois, les salariés perçoivent de toute façon leur salaire, même lorsqu'ils prennent leurs vacances. Il en va autrement pour les **emplois rémunérés à l'heure**, car seules les heures travaillées sont rémunérées et aucun salaire normal n'est versé pendant les vacances. Le salaire afférent aux vacances doit donc être versé **séparément**. Le calcul du salaire de vacances s'avère souvent difficile en cas d'emploi irrégulier et c'est précisément pour

cette raison que la rémunération des vacances est quelquefois privilégiée.

Le **paiement des vacances** sous forme d'indemnités n'est autorisé que si l'emploi est irrégulier, si la part du salaire afférent aux vacances est mentionnée dans le contrat de travail écrit et sur les décomptes de salaire, et si les salariés disposent d'un temps de repos suffisant entre les missions qui leur sont confiées.¹⁵

La condition d'un emploi irrégulier est généralement remplie dans le cas du travail sur appel. Toutefois, **la légalité du paiement des vacances a actuellement tendance à être restreinte**.¹⁶ En outre, en cas de paiement, les employeurs courent toujours le **risque d'un double paiement** s'ils ne peuvent pas prouver que le salaire de vacances a été versé en même temps que le salaire normal. En cas d'horaires irréguliers, il est donc recommandé de retenir le salaire de vacances et de **ne le verser qu'au moment où les vacances sont effectivement prises**, afin de minimiser tout risque de paiement à double.

Remplacement des vacances par des prestations en argent

Bien qu'une compensation financière des vacances, par laquelle les travailleurs renoncent à prendre leurs vacances, puisse sembler pratique dans le cadre du travail sur appel, elle demeure en principe interdite (art. 329d al. 2 en relation avec l'art. 361 CO). Toute clause de compensation allant dans ce sens est donc nulle, et l'employeur est tenu de verser les arriérés. Toutefois, lorsque les travailleurs concluent un tel accord de compensation dans leur propre intérêt et en ayant connaissance de son illicéité, on peut supposer un **abus de droit** et il n'y a alors pas d'obligation de verser les arriérés.¹⁷

Maintien du salaire en cas d'incapacité de travail

Même dans le cas d'un travail à temps partiel sur appel, l'employeur est tenu de continuer à verser le salaire. En cas d'incapacité de travail, le crédit d'heures de travail pour les employés à temps partiel peut être calculé selon deux méthodes:

1. **Méthode «des valeurs»:** les employés se voient crédités d'un temps de travail



Travail sur appel: questions et réponses

Le travail sur appel soulève de nombreuses questions pratiques dans le quotidien des RH. Les réponses suivantes offrent des repères concis pour une mise en œuvre conforme à la législation applicable.

■ Par **Stephan Fischer** et **Laura Toigo**

Question: *Que se passe-t-il si nous n'avons pas convenu d'un temps de travail (par exemple, de 0 à 40 heures) dans le contrat?*

Réponse: Lorsqu'un certain volume de travail moyen a été effectué pendant une longue période, celui-ci ne peut pas être réduit de manière brutale. Le Tribunal fédéral protège les attentes du travailleur: celui-ci peut escompter se voir conférer un certain nombre de missions.

Question: *Comment calculer le salaire afférent aux vacances ou le maintien du salaire sur la base d'un salaire horaire?*

Réponse: Etant donné que les revenus varient, le principe de la perte de salaire s'applique sur la base d'un revenu hypothétique. Dans la pratique, on se réfère au salaire moyen d'une période de référence appropriée (généralement de douze mois). En cas de maladie, le collaborateur doit être mis dans la même situation que s'il avait travaillé.

Question: *Puis-je rémunérer la disponibilité par un forfait de CHF 1000.– par mois, quelle que soit la fréquence à laquelle les employés doivent effectivement se tenir disponibles?*

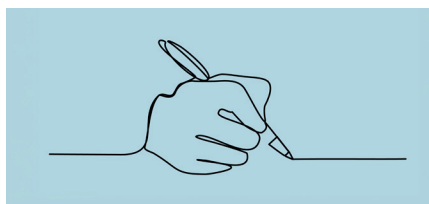
Réponse: Oui, à condition que ce montant soit «approprié». Si le collaborateur doit se tenir disponible sur appel pendant tout le mois, un montant de CHF 1000.– est certainement trop faible au regard de la liberté qu'on lui laisse (art. 27 CC) et donc contraire au droit. Le forfait doit être proportionné à la durée et à l'intensité de l'astreinte.

Recommandation: Convenez de délais d'annonce raisonnables (au moins deux semaines, si possible) afin de limiter le montant des indemnités versées pour les périodes d'attente.

Question: *Un employé rémunéré à l'heure m'avertit qu'il sera en arrêt maladie toute la semaine prochaine. Comme je ne l'avais pas*

encore inscrit au planning pour cette semaine, a-t-il droit au maintien de son salaire?

Réponse: Oui. Il a droit au maintien de son salaire sur la base du nombre d'heures qu'il aurait probablement effectuées. Afin d'éviter tout arbitraire, on se base généralement sur la moyenne des heures travaillées au cours des douze derniers mois.



Question: *Puis-je ne pas tenir compte de l'indemnité de disponibilité professionnelle dans le calcul de l'indemnité journalière versée par l'assurance d'indemnités journalières en cas de maladie?*

Réponse: Non. L'indemnité pour le service de permanence est considérée juridiquement comme un salaire, elle est soumise à l'AVS et doit donc être incluse dans le gain assuré.

Question: *Quels sont les points auxquels il faut prêter une attention particulière lors de la rédaction d'un contrat de travail sur appel?*

Réponse:

- 1. Droit aux vacances:** indiquer dans le contrat de travail le droit aux vacances correspondant à un temps de travail à 100% et préciser explicitement le droit au prorata pour le temps de travail convenu à temps partiel.
- 2. Absences particulières:** définir les règles relatives au traitement des absences extraordinaires rémunérées pour les collaborateurs à temps partiel. Il est permis de stipuler que ces rendez-vous doivent, dans la mesure du possible, être fixés pendant les périodes chômées.

- 3. Salaire des vacances:** ne recourir au paiement continu du salaire des vacances sous forme de supplément salarial qu'en cas de travail très irrégulier; dans les autres cas, retenir le salaire de vacances et ne le verser qu'au moment où les vacances sont effectivement prises.
- 4. Jours fériés:** régler clairement la gestion des jours fériés. Pour les employés rémunérés au mois, le droit doit être accordé au prorata en fonction du modèle de travail. Les employés rémunérés à l'heure n'y ont en principe pas droit, mais une indemnisation volontaire peut s'avérer judicieuse du point de vue de l'égalité de traitement.
- 5. Egalité de traitement:** veiller à ce que les collaborateurs à temps partiel bénéficient d'un traitement proportionnellement équivalent à celui des collaborateurs à temps plein pour toutes les composantes salariales (p. ex. 13^e mois) et les conditions d'emploi, afin d'éviter tout reproche de discrimination indirecte.
- 6. Incapacité de travail:** définir une méthode uniforme (méthode des valeurs ou du temps) pour la comptabilisation des absences pour cause de maladie ou d'accident et l'appliquer de manière cohérente. En cas de travail à temps partiel irrégulier, les heures prévues selon le plan d'affectation doivent être comptabilisées; en cas d'absence prolongée, il convient de se baser sur la charge de travail moyenne.
- 7. Travail sur appel proprement dit (disponibilité requise):** régler impérativement par contrat la rémunération de la disponibilité. Si celle-ci est incluse dans le salaire horaire pour le travail effectif, elle doit – à l'instar de la compensation des vacances – être indiquée séparément afin d'éviter toute réclamation ultérieure.
- 8. Travail sur appel improprement dit (sans obligation d'accepter la mission):** préciser explicitement dans le contrat que les missions sont convenues d'un commun accord et que le salarié peut refuser une mission sans avoir à se justifier.
- 9. Délais de congé:** en cas de disposition contractuelle relative aux délais de congé, veiller à ce que les salariés aient droit, pendant ces délais, à une attribution de travail correspondant à leur moyenne antérieure.