

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45
E-mail: lt_publicite@ringier.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

+9%

LE RÉTABLISSEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL SUISSE SE POURSUIT AU TROISIÈME TRIMESTRE.

Par rapport au trimestre précédent, l'indice d'Addeco Group Swiss Job Market augmente de 9%. Le nombre d'offres d'emploi retrouve pour la première fois son niveau d'avant la crise.



Joachim Stephan, expert en technologie et en numérique, devient le responsable de la Suisse au Boston Consulting Group. Il succède à Daniel Kessler et est désormais responsable d'environ 400 employés.

Votre prochain rendez-vous formation:
vendredi 29 octobre

Droit du travail, le reflet d'une société complexe

ÉVÉNEMENT «Le droit du travail en pratique», une journée événement organisée par l'avocat Gabriel Aubert, a eu lieu cette semaine à Genève. L'occasion de se rendre compte des grandes problématiques qui traversent la société suisse d'aujourd'hui

JULIE EIGENMANN
[@JulieEigenmann](https://twitter.com/JulieEigenmann)

Ils étaient plus de 500 personnes ce mardi à Palexpo à Genève. Juges, avocats, juristes et autres gestionnaires des ressources humaines s'étaient donné rendez-vous aussi bien en jeans qu'en costard ou tailleur, pour assister à la Journée 2021 de droit du travail, sorte de grand-messe qui rassemble les professionnels du milieu. Cette dernière est chaque année organisée par Gabriel Aubert, avocat au Barreau de Genève, professeur honoraire de l'Université de Genève et chroniqueur régulier pour notre page *Carrières*.

L'événement n'est pas nouveau: la première édition s'est tenue en 1990. Et force est de constater que le droit du travail a beaucoup évolué en l'espace de trois décennies. «Je me souviens avec une certaine nostalgie de l'époque où il n'y avait que quelques arrêts sur lesquels travailler, alors que je dois désormais dépouiller plus de 1600 pages», sourit Gabriel Aubert derrière son nœud papillon. Depuis un grand bureau gris, il commente en ce début de matinée de nombreux arrêts du Tribunal fédéral datant de 2020 et 2021. Trois écrans géants permettent, dans cette grande salle, de suivre les orateurs de la journée.

Une explosion du nombre d'arrêts du Tribunal fédéral

Comment expliquer qu'il y ait beaucoup plus d'arrêts du Tribunal fédéral aujourd'hui qu'hier? «En raison de la multiplication des règles existantes. On le voit par exemple dans les arrêts qui concernent les rémunérations, le congé abusif, l'égalité entre femmes et hommes, les vacances», nous répond Gabriel Aubert en marge des conférences.

Les premiers arrêts à être décortiqués concernent la



L'antenne lausannoise du Tribunal fédéral. Une autre est à Lucerne. (LAURENT GILLIERON/KEYSTONE)

notion de contrat de travail. L'un porte sur un cas de portage salarial. Ce modèle, toujours plus courant en Suisse et qui fait fréquemment parler de lui, compte une entreprise «cliente», un consultant et une société de portage. Le consultant décroche des mandats auprès d'entreprises clientes, mais la société de portage gère, elle, la partie administrative et juridique du contrat, moyennant commission. Dans la situation décrite par Gabriel Aubert, il y a une fraude particulière: il s'agissait bien d'un simple mandat entre deux sociétés et non pas d'un contrat de travail comme prétendu par les parties.

Autre arrêt du même genre: la simulation d'un contrat de travail dans le cadre d'une vente de

restaurant, pour transformer le prix en versement de salaire, et ce pour des raisons fiscales. «Un peu comme les enfants, certains testent les limites, nous détaille non sans humour Gabriel Aubert. Et c'est aujourd'hui plus fréquent.» Les interrogations sur la notion même de contrat de travail se multiplient aussi avec l'arrivée sur le marché d'acteurs inédits, à l'image de certains livreurs, régulièrement médiatisés. «Les incertitudes et les cas limites se multiplient, notamment à cause des technologies et des emplois qui y sont liés. Certains feignent l'absence d'un rapport de travail pour éviter les contraintes qui en résultent», détaille le professeur.

Ainsi, fin 2020, un arrêt du Tribunal cantonal vaudois avait

«Les incertitudes et les cas limites se multiplient, notamment à cause des technologies et des emplois qui y sont liés»

GABRIEL AUBERT, AVOCAT

reconnu à un chauffeur Uber-Pop son statut d'employé. Rémy Wylter, avocat et professeur en droit du travail à l'Université de Lausanne, le défendait.

Nous l'avons contacté. «Les discussions autour de la nature du contrat de travail ont toujours existé, par exemple lorsqu'un conjoint exerce une activité pour son époux ou épouse: s'agit-il d'un contrat de travail?» développe-t-il.

«L'arrivée de nombreuses plateformes en ligne, que ce soit pour du transport, de la livraison ou encore du ménage a amené de nouvelles questions, poursuit cependant Rémy Wylter. Certains exploitants de plateformes tentent d'échapper à leurs devoirs en matière d'assurances sociales ou de protection des travailleurs en affirmant que les personnes physiques qui fournissent la prestation ne sont pas des salariés, entre autres. Les

tribunaux doivent alors déterminer qui a raison. Cette évolution technologique est en marche, il ne sert à rien de lutter contre et je pense que le droit suisse est apte à répondre à ces problématiques. Mais la difficulté reste d'y répondre suffisamment vite.»

Discrimination salariale, mobbing, arme à feu...

Ces cas de contrats de travail «limites» sont donc au cœur de l'actualité. Mais les arrêts du Tribunal fédéral épluchés en cette matinée ont fait ressortir bien d'autres thématiques d'aujourd'hui, plus ou moins surprenantes, qui touchent la société suisse. En vrac: le travail de nuit et du dimanche, la discrimination salariale due au genre, le harcèlement sexuel, le mobbing, le licenciement des travailleurs âgés et même une histoire de détention d'une arme à feu chargée au bureau.

De nouveaux congés

Un autre thème phare de l'année 2021 est évidemment abordé, celui des nouveaux congés pour les pères et les proches aidants. Martine Stückelberg, avocate et conseillère de Gabriel Aubert à l'étude Aubert Neyroud Stückelberg Frattini, détaille ces nouvelles mesures visant à mieux concilier vie professionnelle et responsabilité familiale. Pour rappel, depuis le 1er janvier, les nouveaux pères ont droit à quatorze jours de congé payé. Et depuis ce mois de juillet, les parents qui doivent interrompre leur travail pour s'occuper de leur enfant mineur gravement atteint dans sa santé peuvent prendre un congé payé de quatorze semaines.

Nul doute qu'à l'avenir de nouvelles lois entraîneront de nouvelles questions. Dont, on l'imagine, des cas liés à une certaine vocation... sur le mariage pour toutes et tous. ■

L'EXPERT

Quels indicateurs pour mesurer le capital humain?



ALAIN SALAMIN
CONSULTANT
EN RÉMUNÉRATION
ET EXPERT EXTERNE
POUR LE BUREAU
VAUDOIS DE L'ÉGALITÉ

Le coût du personnel représente aisément 60% ou plus du total des coûts opérationnels en entreprise, ce qui devrait logiquement placer la gestion du capital humain au cœur des préoccupations des directions et des conseils d'administration. Pourtant, et de façon surprenante, ce thème est traité de manière peu systématique dans beaucoup d'organisations. Pour pallier ce manque, voici un petit guide des principaux indicateurs à faire figurer sur le tableau de bord RH de toute

direction et conseil d'administration. Le premier thème concerne l'efficacité de l'organisation. Je recommande tout d'abord un indicateur à suivre sur la durée: combien de chiffre d'affaires est généré pour 1 franc de salaire payé. Une autre mesure indispensable évalue l'efficacité de la structure organisationnelle: l'étendue des responsabilités («span of control»), à savoir le nombre moyen de collaborateurs par manager. Il ne devrait pas se situer en dessous de cinq ou six selon les meilleures pratiques. Avec le choc démographique des baby-boomers, le taux de succession pour les postes clés est primordial. Il permet de mesurer combien de postes ont un successeur identifié, quel est son degré de préparation et à quel horizon temporel. Deux grands classiques ensuite: les taux de départ

des employés et l'absentéisme. Pour le premier, on s'assurera d'exclure le turnover fonctionnel: les moins bons performeurs et les retraités. Le taux de départ à douze ou dix-huit mois est également utilisé pour jauger de l'efficacité du recrutement. Pour l'absentéisme, il convient d'affiner la mesure, et de se concentrer sur l'absentéisme de courte durée, ainsi que le nombre de jours perdus pour cause de burn-out. Le second thème a trait aux aspects financiers. On juge souvent l'exposition de la caisse de pension comme risque principal. C'est bien, mais notoirement insuffisant. Dans l'environnement volatil actuel, il convient de mesurer quelle est la proportion des coûts salariaux variables comparés à la masse salariale totale. On évalue ainsi la capacité de l'entreprise à

réduire ses coûts du personnel sans devoir licencier. Concernant le turnover et l'absentéisme, il faut les estimer en termes de coûts, à savoir en francs, ce qui provoque souvent une prise de conscience immédiate de leur impact financier massif.

Le troisième thème se consacre à la réputation, élément incontournable dans un monde digitalisé. Le plus important est le taux de recommandation ou Net Promoter Score, à savoir le nombre d'employés nets recommandant l'entreprise en tant qu'employeur. Il est simple et rapide à mesurer lors de sondages éclair. Logiquement, l'attractivité du recrutement doit également être appréhendée avec des indicateurs tels que le nombre de vues, de candidatures spontanées, et de candidatures pertinentes par poste ouvert.

La réputation de l'entreprise comme employeur s'évalue également avec la mesure des médias sociaux (Social Listening), les rankings sur des sites comme Glassdoor, etc.

Au vu de la sensibilité croissante sur le sujet, tout conseil d'administration devrait aussi mesurer annuellement le taux de discrimination salariale homme/femme, ainsi que l'écart salarial entre le plus haut et le plus bas salaire. De même, la proportion de femmes à toutes les strates de l'entreprise devrait être monitorée avec attention. Comme pour beaucoup d'indicateurs, leur évolution dans le temps est plus pertinente qu'une mesure statique.

Comme on peut le voir, même les RH n'échappent pas à l'adage qu'on ne gère bien ce que l'on mesure. ■