

# RESSOURCES HUMAINES

WEKA

NOVEMBRE 2020

## NEWSLETTER 10

ACTUALITÉ PRATIQUE ET STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES

### (IN)ÉGALITÉS SALARIALES ENTRE FEMMES ET HOMMES

Un enjeu collectif qui évolue

Page 2

### NOUVEAUX CODES RH ET TÉLÉTRAVAIL

Quels impacts et défis pour les RH?

Page 5

### RÉINVENTER L'INTERVIEW GRÂCE AUX OUTILS DU PROFILING

L'entretien d'embauche, miroir aux alouettes?

Page 9

### PRISE DE TEMPÉRATURE, TESTS ET QUARANTAINE

La nouvelle normalité en droit du travail

Page 12

### FRONTALIERS

Cas pratiques en assurances sociales

Pages 15 et 16

ÉDITION SPÉCIALE JOURNÉE RH

## L'HUMAIN AU CŒUR DES RESSOURCES HUMAINES

Droit du travail, assurances sociales, gestion des RH et profiling

## EDITORIAL



Chère Lectrice, cher Lecteur,

L'égalité, toujours demandée, (presque) jamais obtenue. Même s'il existe un logiciel d'autocontrôle des salaires mis gratuitement à la disposition des entreprises par la Confédération, la nouvelle OLEg ne prévoit aucune sanction en cas de non-respect des dispositions légales. Cherchez l'erreur.

En période COVID et post-COVID, la question du télétravail n'a jamais été aussi brûlante; elle pose toutefois des problèmes en termes d'organisation du travail et de collaboration entre les salariés occupés à distance, mais aussi en termes de droit du fait des échanges de données à distance, souvent au-delà de la frontière. Point de situation.

La pandémie redéfinit ainsi certaines règles du jeu en droit du travail: le contrôle de la santé par l'employeur, par exemple, sous la forme de la prise de température ou de tests, doit respecter la protection de la personnalité et celle des données personnelles puisque toute information dans ce domaine est une donnée «sensible». L'utilisation d'applications de traçage ne peut pas non plus être imposée ou interdite.

Et si les recruteurs devenaient de véritables experts en psychologie lorsqu'ils vont engager du personnel qui, s'il répond aux attentes sur le papier, s'avère finalement décevant en termes humains? Peut-être qu'ils repenseraient les entretiens «classiques» d'embauche et qu'ils parviendraient ainsi à mieux comprendre la personnalité des candidats assis en face d'eux.

Je vous souhaite une excellente lecture automnale.

Patrick Lehner, Rédacteur

## UN ENJEU COLLECTIF QUI ÉVOLUE (IN)ÉGALITÉS SALARIALES ENTRE FEMMES ET HOMMES EN SUISSE ET AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Quelle est la situation statistique au niveau national et quelles sont les nouvelles obligations des employeurs/euses dans le cadre de la modification de la loi sur l'égalité? Comment utiliser Logib, l'outil d'analyse de l'égalité salariale fourni gratuitement aux entreprises par la Confédération?

■ par Dr. Jeremy Kolly, économiste au BFEG

### Situation statistique en Suisse

L'enquête sur la structure des salaires (ESS) permet d'obtenir la principale base de données portant sur la structure salariale du marché du travail en Suisse. Elle est réalisée tous les deux ans auprès des entreprises. En s'appuyant sur l'ESS, l'Office fédéral de la statistique (OFS) mandate régulièrement la réalisation d'études détaillées évaluant l'écart salarial entre femmes et hommes au niveau national et le décomposant en partie expliquée et inexpliquée. La partie expliquée repose sur les différences entre les caractéristiques des femmes et des hommes, comme la branche économique, le métier, les caractéristiques personnelles et ainsi de suite. La partie inexpliquée est celle que l'on obtient après avoir soustrait l'influence des différences entre les caractéristiques. Cette dernière indique une potentielle discrimination liée au sexe.

L'ESS a porté en 2016 sur 37 000 entreprises, ce qui correspond à environ 1,7 millions de salarié-e-s. Sur cette base, la dernière étude de l'OFS (Kaiser et Möhr, 2019) met en évidence le fait que le salaire mensuel brut standardisé des femmes est en moyenne de 18,3% inférieur à celui des hommes, ce qui correspond à CHF 1455.-. La part expliquée de l'écart salarial moyen est estimée à 56% et la part inexpliquée à 44%. Les femmes gagnent alors en moyenne CHF 642.- de moins par mois, potentiellement en raison de leur sexe.

L'approche des études mandatées par l'OFS est *descriptive* et s'applique au niveau national. Elle utilise un grand nombre de facteurs explicatifs et permet d'obtenir une vue d'ensemble. Au niveau d'une entreprise ou organisation, une approche *justificative* sera par contre privilégiée afin d'évaluer si la pratique salariale conduit à une discrimination systématique d'un sexe par rapport à l'autre. Dans cette optique, les différences salariales ne peuvent être justifiées que par des critères objectifs et non discriminatoires.

### Modification de la loi sur l'égalité

Depuis 1981, le principe de l'égalité salariale est inscrit dans la Constitution fédérale: «L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale.» (art. 8 al. 3 3<sup>e</sup> phrase). La loi sur l'égalité (LEg), en vigueur depuis 1996, a été récemment modifiée afin d'améliorer la mise en œuvre de ce principe. Cette révision s'accompagne d'une ordonnance (OLEg). Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, les entreprises et organisations, privées et publiques, d'*au moins 100 employé-e-s* (personnes en apprentissage non comprises) sont soumises à un dispositif en 3 étapes:

**1. Analyse:** Les employeurs/euses ont jusqu'au 30 juin 2021 pour réaliser une première analyse de l'égalité salariale interne à l'entreprise en choisissant un mois de référence entre juillet 2020 et juin 2021. Pour cela, ils/elles doivent utiliser une méthode scientifique et conforme au



droit (art. 13c al. 1 LEg). La Confédération met gratuitement à disposition l'outil d'analyse standard Logib qui répond à ces deux critères, comme le prouvent diverses évaluations (BFEG, 2020a). Les entreprises et organisations souhaitant utiliser une autre méthode doivent apporter la preuve de sa qualité scientifique et de sa conformité au droit (art. 7 al. 2 let. b OLEg).

**2. Vérification:** Les employeurs/euses ont jusqu'au 30 juin 2022 pour faire vérifier leur première analyse par un organe indépendant. Il doit s'agir soit d'une entreprise de révision agréée, soit d'une organisation au sens de l'art. 7 LEg (associations féminines/masculines, syndicats) ou représentation de travailleurs/euses. Dans le cas de l'entreprise de révision agréée, les personnes qui dirigent la révision doivent avoir suivi une formation spécifique. Les cours actuellement reconnus par le Bureau fédéral de l'égalité

(BFEG) sont donnés par l'association des expert-e-s en audit, fiscalité et fiduciaire EXPERTsuisse. Lorsque la vérification est réalisée par une organisation ou représentation de travailleurs/euses, une convention sur la marche à suivre est conclue entre les parties.

**3. Communication:** Les employeurs/euses ont jusqu'au 30 juin 2023 pour informer les employé-e-s et actionnaires du résultat de la première analyse. Le secteur public devra publier des résultats détaillés de l'analyse et de la vérification. Au final, environ 46% des employé-e-s en Suisse devraient recevoir une information écrite à ce sujet d'ici à la fin juin 2023.

Si l'égalité salariale n'est pas respectée au niveau de l'entreprise suite à la première analyse, cette dernière devra alors être répétée dans quatre ans. Ce dispositif prendra fin le 1<sup>er</sup> juillet 2032. Il est important de garder à l'esprit que l'ab-

sence de discrimination salariale systématique au niveau de l'entreprise ne peut garantir l'absence de toute discrimination sexospécifique au niveau des employé-e-s ou des fonctions et donc le respect absolu de l'art. 3 al. 2 LEg et du principe constitutionnel.

### Logib

La Confédération met gratuitement à disposition un outil d'analyse standard, Logib, permettant aux entreprises et organisations dès 50 employé-e-s d'analyser leurs pratiques en matière d'égalité salariale. Disponible depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020 dans une version web ([www.logib.admin.ch](http://www.logib.admin.ch)), il est fortement sécurisé et facile à utiliser. Son interface a été optimisée en termes de convivialité et d'accessibilité et les données requises sont en grande partie les mêmes que celles demandées pour la réalisation de l'ESS. Enfin, Logib est reconnu par des organisations internationales (OIT, OCDE, ONU).

Le BFEG met un guide à disposition de l'organe indépendant tiers pour la vérification formelle lorsque Logib a été utilisé. Logib génère aussi automatiquement un rapport et une extraction des données afin de faciliter la vérification.

La méthodologie repose sur les éléments suivants:

- Plusieurs variables explicatives:** il s'agit de facteurs justificatifs liés aux personnes (formation, expérience professionnelle potentielle, ancienneté) et aux fonctions (niveau de compétences, position professionnelle) ainsi que le sexe. Ce dernier ne devrait pas avoir d'influence sur le salaire.
- Le salaire:** le salaire brut est automatiquement standardisé par Logib à 100% sur un même temps de travail hebdomadaire pour chaque employé-e. On trouve dans les instructions de Logib (BFEG, 2020b) une spécification salariale indiquant les composantes pertinentes du salaire à inclure pour réaliser en pratique une analyse de l'égalité salariale ainsi que la manière dont il faut en tenir compte.
- Une procédure d'analyse statistique:** Logib se base sur une analyse de régression.<sup>1</sup> En plus d'être une méthode scientifique standard, l'analyse de régression est approuvée par le Tribunal fédéral pour traiter les discriminations

<sup>1</sup> Un modèle de régression linéaire multiple pour le logarithme du salaire est estimé par la méthode des moindres carrés ordinaires. Ensuite, des tests statistiques sont réalisés sur le coefficient du sexe.

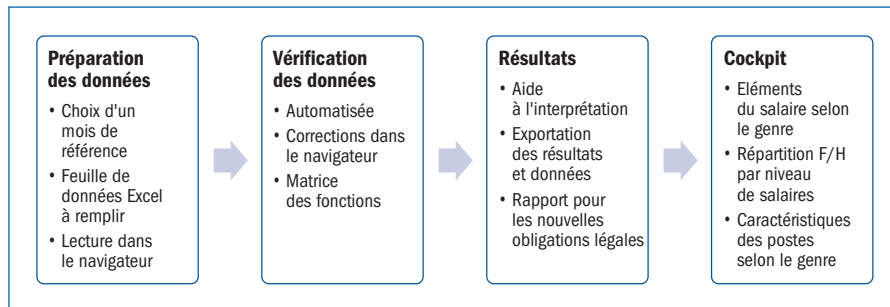


Figure 1: Etapes principales du workflow Logib

minations salariales (ATF 130 III 145) et c'est aussi le cas d'autres juridictions au niveau international.

- Un seuil de tolérance:** dans certaines entreprises, il est envisageable que l'écart salarial se justifie par d'autres facteurs objectifs et non discriminatoires que ceux de Logib. Pour en tenir compte, Logib utilise un seuil de tolérance de 5% pour l'influence du facteur sexe. Si un test statistique nous indique que ce seuil est dépassé, il y a une présomption fondée que la pratique salariale de l'entreprise analysée est systématiquement discriminatoire.

La figure 1 présente les principales étapes à parcourir lors de la réalisation d'une analyse avec Logib. Afin de garantir une transparence maximale, le code informatique permettant à l'outil web de réaliser les calculs statistiques est open source (Chassot, 2020). Finalement, un module pour analyser l'égalité salariale dans les petites entreprises

(celles de moins de 50 employé-e-s) est en cours de développement par le BFEG afin de venir compléter la version web actuelle.

#### Références

BFEG (2020a) Déclaration de conformité: outil d'analyse standard (Logib).

BFEG (2020b) Outil d'analyse standard (Logib): instructions. Version 2020.3.

Chassot (2020) logib: Salary analysis by the Swiss federal office for gender equality. R package, version 0.1.0.

Kaiser et Möhr (2019) Analyse des différences salariales entre femmes et hommes sur la base de l'ESS 2016, étude sur mandat de l'OFS.



#### AUTEUR

##### Dr. Jeremy Kolly

Economiste au Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, titulaire d'un doctorat en économétrie, il contribue au développement d'outils d'analyse de l'égalité salariale pour les entreprises. Il supervise en outre la réalisation de contrôles de l'égalité salariale dans le cadre des marchés publics de la Confédération.



## Participation aux frais de repas pour des employés motivés

Lunch-Check, le moyen de paiement pour la restauration du personnel, avantageuse pour l'employeur et l'employé.

- Exonérés de charges sociales
- Acceptée dans 8000 restaurants sur toute la Suisse
- Pas de coûts pour le système ou la carte

Tous les avantages sur [lunch-check.ch](https://lunch-check.ch)

**LUNCH-CHECK SUISSE**  
LA DEVISE LA PLUS SAVOUREUSE DE SUISSE.



## NOUVEAUX CODES RH ET TÉLÉTRAVAIL

## QUELS IMPACTS ET DÉFIS POUR LES RH?

La transformation digitale n'est plus une question de SI, mais bien de QUAND/COMMENT! Et même cette question-là est dépassée, puisque toutes les activités sont déjà touchées par la numérisation d'une manière ou d'une autre. Les clients consomment par d'autres canaux, les magasins réduisent leurs stocks et surfaces, on parle de Blockchain et de Big Data, les tâches administratives se numérisent, etc.

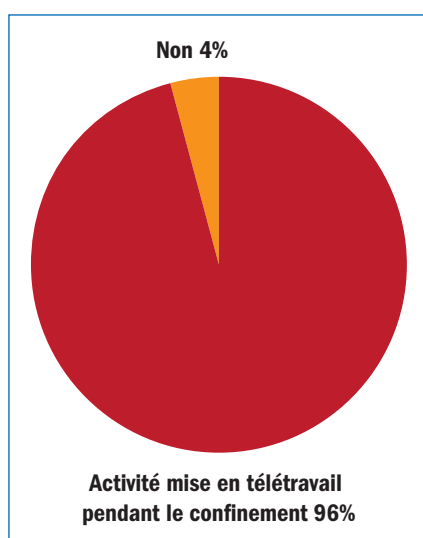
■ par Marie-Laure Vonlanthen, formatrice, Lead. & Business Dvlp Coach et Joanna Bessero, Coach, consultante RH & formatrice

Alors, si les outils et le management interne restent en mode préhistorique, comme en passant X heures à remplir des fichiers Excel qu'il faudra ensuite imprimer et distribuer en séance pour remplir d'autres fichiers, sachez que ce ne sera plus pour très longtemps! Rien que la période de semi-confinement vécue entre mars et juin 2020 a montré à quel point il est nécessaire d'avoir accès aux données, dossiers, documents et informations depuis n'importe où. Et peut-être même n'importe quand. Ceux qui n'avaient pas avancé dans cette direction ou qui avaient les outils sans vraiment les utiliser ont beaucoup avancé ces derniers mois. Certaines entreprises, notamment dans les domaines de l'assurance et de l'industrie, nous ont partagé que cette période de télétravail forcé a permis de prendre une avance significative sur l'implémentation de projets en lien avec le travail à distance.

Le télétravail – nouvelle «discipline» ou culture d'entreprise – est passé de «volontaire et sous conditions» à «forcé et généralisé» pendant quelques mois. Notre sondage a permis de chiffrer cette transition.

Avant le semi-confinement, 34,6% des sondés n'avaient pas le droit de faire du télétravail, tandis que 60,4% en faisaient de façon très irrégulière. 16,7% effectuaient du télétravail «à la carte», quand il y avait besoin d'être chez soi pour une urgence ou par nécessité, par exemple.

Au moment du semi-confinement, 96% des sondés sont passés en télétravail, dont 81% pour la totalité de leur activité.



Même si le soutien du management ou entreprise n'a pas forcément été parfait, une note moyenne de satisfaction de 7/10 est ressortie pour ce qui a été mis en place. Des grandes différences ont néanmoins été constatées. Certaines personnes sont parties avec leur tour PC et autre matériel à la maison, tandis que d'autres disposaient déjà d'un environnement favorable pour effectuer leur travail à distance.

Sur un peu plus de 200 sondés, 1/3 nous ont révélé se sentir solitaire, tandis que 66% se sentaient bien et efficaces. Avec un nombre certain de succès, d'apprentissages et d'échecs. Ces éléments sont visibles plus amplement dans le livre blanc qui édite les résultats complets de l'enquête.

La fonction RH est en mutation depuis quelques années déjà. Le service du personnel d'il y a 20 ans se transforme en département des relations humaines. Le positionnement RH dans les entreprises

a un impact fort sur la culture et le développement de l'organisation. La fonction RH a le devoir de mener à bien sa mission et le besoin d'avoir une vision globale de l'entreprise, tant dans ses dimensions stratégiques qu'opérationnelles.

Avec l'arrivée des nouvelles technologies, les RH ont un rôle encore plus stratégique à jouer. Premièrement, pour porter le sujet auprès de la direction qui a besoin de s'adapter et de se positionner face au télétravail. Ensuite, pour piloter le processus d'implémentation et de changement. Son rôle opérationnel est surtout d'accompagner, de coacher les employés et les équipes afin de superviser et d'harmoniser les bonnes pratiques.

L'intergénérationnel en entreprise a une influence évidente sur son fonctionnement et les nouvelles générations apportent leurs lots de nouveaux codes. On parle beaucoup de flexibilité, d'agilité, de quête de sens, de valeurs, d'écologie, de transparence, de responsabilité éthique, d'égalité.

Le bien-être au travail est sur toutes les lèvres. La définition de l'équilibre de vie n'est plus «séparer la vie professionnelle de la vie privée»; aujourd'hui il s'agit de mixer le tout pour un réel épanouissement, l'amélioration de la qualité de vie (opposé au métro-boulot-dodo). Pour se faire, il est utile de différencier le travail du temps libre dans une société hyperconnectée. Le rôle des RH est bel et bien de mettre en place des stratégies qui vont dans ce sens, pour mobiliser les gens autour de leur mission, leurs tâches et autour du sens de leur travail.



Nous n'avons jamais autant parlé de la marque employeur, approche clé pour attirer et fidéliser les collaborateurs. La fonction de marketing RH prend de l'ampleur. Sans passer sous silence tous ces nouveaux codes RH tel que le congé parental, l'inclusion des personnes LGBTI (label Swiss LGBTI), la gouvernance participative, la responsabilité environnementale ...

Le management évolue beaucoup pour s'adapter aux nouveaux modèles recherchés: le chef directif prend la casquette d'un Manager Coach inspirant. La mobilité (interne et externe), la digitalisation des métiers et des activités, l'incertitude et la complexité (VUCA) sont des éléments forts qui poussent le management à se repenser. On parle d'entreprise libérée (modèle holocratique), de hiérarchie plate, collaborative ou en mode projet. Avec le travail à distance, la notion de CONFIANCE devient indispensable. Quelle que soit la dénomina-

tion et l'orientation de votre entreprise, notre société tend à aller vers les 4C de l'organisation collaborative: confiance, coopération, choix et convivialité en place des 3C: commander, contrôler, corriger.

Autre constat: plus de la moitié de la population active en 2025 sera «Y»! Cette génération connectée en permanence attend de ses pairs et de ses dirigeants un retour rapide. La communication et le feedback régulier doivent remplacer l'évaluation annuelle. Il est nécessaire de favoriser les échanges intergénérationnels, par exemple avec le Reverse Mentoring. Permettre aux plus jeunes d'échanger avec les plus anciens sur les nouvelles tendances organisationnelles: travail à distance, réseaux sociaux ...

Nous partageons ici quelques idées et attentes formulées par des professionnels de la fonction RH durant les entretiens menés avec le sondage:

#### **Organisation (gestion du temps, rythme) et logistique (matériel outils)**

- création de documents légaux et culturels (charte, avenant, conditions, droits et devoirs, etc.)
- discussions ouvertes et régulières permettant le partage d'expériences, des attentes, craintes et succès
- digitalisation des dossiers RH et système SIRH complet idéal
- collaboration étroite avec la ligne pour la gestion des absences, situations particulières, engagement, etc.

#### **Liens sociaux - relation et collaboration**

- mettre en place des moyens et moments de rencontres informelles – plateforme d'échange à tous les niveaux

#### **Objectifs, tâches et résultats**

- (re)travailler les cahiers des charges et descriptions de fonction pour répondre aux nouveaux modèles de travail
- mise en place des processus et procédures pour formaliser le télétravail

et travailler étroitement avec la ligne pour garantir le respect des directives

- former les collaborateurs au nouveau modèle de travail
- former les managers à la conduire à distance
- mettre en place une culture «relationnelle»

### Alors comment bien communiquer, soutenir et manager ses équipes, entre présence et distance?

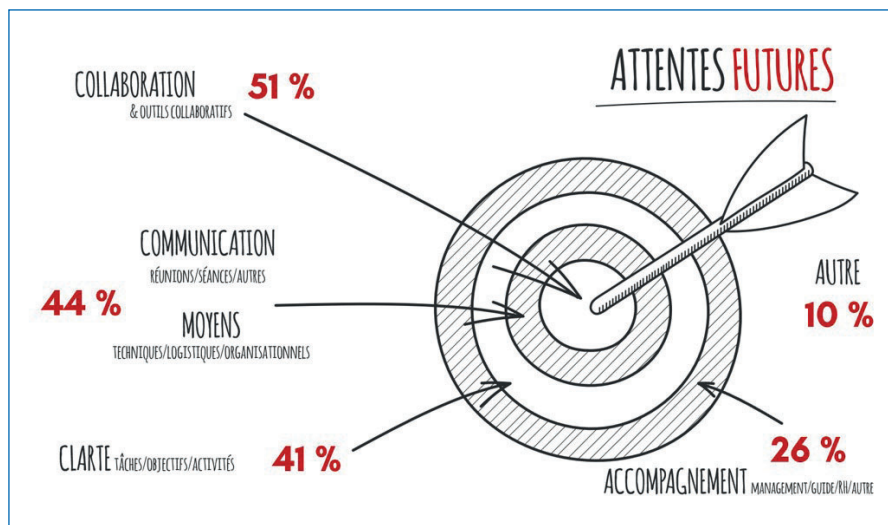
C'est le moment idéal pour parler de management ou de leadership. En effet, le rôle et la posture du manager sont des éléments essentiels pour favoriser le changement, accompagner la transition, assurer le succès d'une évolution attendue.

Nous partageons ici quelques-unes des idées et attentes formulées par des professionnels du management durant les entretiens menés avec le sondage:

#### Organisation (gestion du temps, rythme) & logistique (matériel/outils)

- développement des outils et processus pour faciliter l'échange des données et la collaboration à distance et en présentiel
- définir 1 à 2 jours de présence obligatoire pour tout le monde, pour gagner en efficacité (séances, esprit d'équipe, etc.)

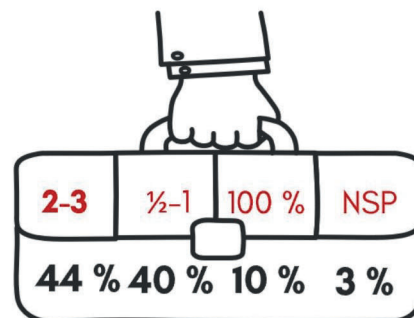
Et pour compléter ces réflexions, voici ce que les employés des entreprises disent souhaiter pour leur futur:



Au final, c'est bien 87% des sondés qui souhaitent continuer à travailler régulièrement à distance.

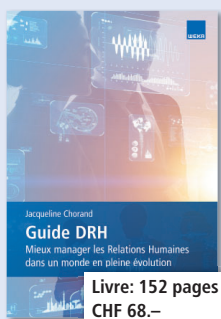
#### Taux de télétravail

Sur 87% de sondés qui souhaitent pouvoir continuer à télétravailler, 44% feraient idéalement 2 à 3 jours par semaine sur un 100%, soit un équilibre entre le temps de présence chez l'employeur et le temps à distance. 40% trouveraient idéal de pouvoir continuer au moins 1/2 à 1 jour par semaine. 3% ne savent pas encore.



## Notre conseil RH: Guide DRH **NOUVEAU!**

### Mieux manager les Relations Humaines dans un monde en pleine évolution



#### Une gestion professionnelle et moderne des ressources humaines

Comprendre la complexité des relations humaines dans les entreprises est aujourd'hui un véritable défi. Cela est vrai à tous les niveaux, du responsable RH débutant au manager confirmé. Une connaissance approfondie de la gestion des ressources humaines est essentielle pour naviguer dans un monde en perpétuelle évolution. Les collaborateurs sont de plus en plus informés et attendent des managers et des responsables RH du dialogue, du feedback et une communication plus transparente. C'est une évolution inéluctable qui nécessite d'avoir la bonne approche des situations ainsi que les bons outils à disposition.

Ce livre, conçu comme un guide, aborde des thèmes majeurs comme: la communication, la gestion des conflits, la conduite du changement et les risques psychosociaux. Illustré de nombreux schémas et exemples, il peut se parcourir en abordant chaque chapitre de manière indépendante.

#### Vos avantages

- Vous recevrez des conseils et découvrirez des outils pour gérer avec succès les situations difficiles dans vos activités quotidiennes de RH ou de manager.
- Vous pourrez appréhender le rôle majeur d'un responsable des ressources humaines, véritable conseiller auprès des managers.
- Vous profiterez de l'expérience et des analyses de cas de l'auteure, qui après 30 années d'expérience professionnelle partage ce qu'elle a pu mettre en place sur le terrain avec succès.

Commande: [www.weka.ch/fr/ressources-humaines/gestion-du-personnel/guide-drh.html](http://www.weka.ch/fr/ressources-humaines/gestion-du-personnel/guide-drh.html)



**Liens sociaux - relation & collaboration**

- concilier les séances de travail importantes avec le présentiel et le distanciel
- garder un lien régulier (bilatéral) avec ses collaborateurs, à distance et en présentiel
- développer des compétences de conduite à distance

**Objectifs, tâches & résultats**

- travailler au résultat plutôt qu'au temps de présence
- revoir les activités et le système de délégation (développement) en lien avec la maturité du collaborateur et la polyvalence de l'équipe

Les sondés nous ont clairement montré leurs attentes face à l'évolution du management, avec une mise en évidence de ce qui a bien fonctionné et de ce qui a pu manquer.

Comme déjà mentionné précédemment, et quelle que soit la dénomination et l'orientation de votre entreprise, notre société tend à aller vers les **4C de l'organisation collaborative**:<sup>1</sup> Confiance, Coopération, Choix et Convivialité.

<sup>1</sup> Interprétation des 4C par M.-L. Vonlanthen.

**Confiance:** manager à distance, nouvelle aptitude, voir discipline, nécessite plus que jamais de faire confiance à son équipe, à ses collaborateurs, à son entreprise. Repenser le suivi et la gestion de la performance, la délégation et la communication sont autant d'axes clés du nouveau manager. Il ne s'agit plus de contrôler, mais bien de donner, laisser faire et faire confiance. Selon la maturité du collaborateur, un suivi et accompagnement plus proche peut être nécessaire.

**Coopération:** au-delà de la collaboration, la coopération vise à créer des ponts entre les silos, à sortir du cloisonnement et à travailler en complémentarité et en transversalité. Toute la dimension de cocréation, co-contribution, co... fait partie du processus.

**Choix:** donner à chacun la liberté d'agir pour le bien de l'entreprise et la mission de l'équipe, bien entendu. Que chaque collaborateur et manager puisse faire évoluer sa marge de manœuvre, ses zones de responsabilité et la flexibilité de s'organiser. L'entreprise, représentée par le manager, va donner l'information et l'impulse sur le QUOI, tandis que le COMMENT peut et doit appartenir à celui

qui aura la responsabilité d'effectuer la tâche. Chacun doit développer un esprit critique et appréhender son activité par l'efficacité plutôt que par l'efficacéité. Une vraie raison d'être à son activité quotidienne.

**Convivialité:** la plupart des tendances parlent aujourd'hui de «bien-être au travail». Nous avons rarement autant mesuré les taux de turnover, les risques psycho-sociaux, le Burn-out et plus encore. Nous sommes conscients, plus que jamais, que des employés désengagés, démotivés, sans plaisir ou sens au travail sont sources de charges importantes et de manque de productivité. Un outil permet de mesurer, par exemple, les coûts de la gestion de problèmes de personnel: un manager qui gère une équipe de 10 personnes et qui va passer une moyenne de 10% de son temps à régler des problèmes de personnel (conflits, démotivation, absences, etc.), peut coûter jusqu'à 1/4 de son salaire annuel pour cette gestion spécifique seulement.

Alors, que l'on parle de culture et de management basé sur la confiance, bienveillant, inclusif, agile ou autre, quelles sont, au final, les compétences **softs** attendues et nécessaires?

**Et quelle culture voulez-vous mettre en place pour répondre au mieux à la stratégie RH future?**

**AUTEURES**

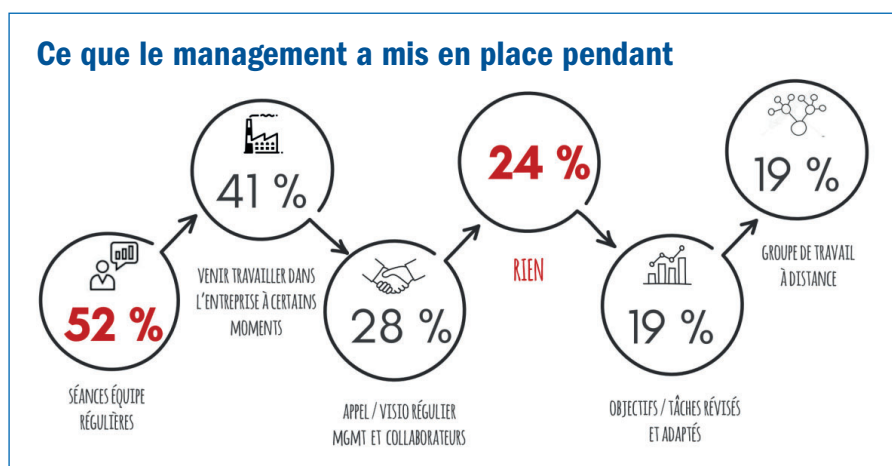


**Marie-Laure Vonlanthen**  
Marie-Laure œuvre au développement du capital humain et des organisations depuis plus de 20 ans.

Formatrice BFFA et Business & Leadership Development coach, elle a occupé des postes L&D - Training Manager en entreprise et dirigé le CRPM/CRQP jusqu'en 2019. Elle place l'humain et la réussite au centre de toutes ses actions.



**Joanna Bessero**  
Au bénéfice de plus de 15 ans d'expérience dans les domaines des RH et du marché du travail, Joanna s'est perfectionnée dans l'accompagnement individuel et collectif. Elle accompagne les organisations dans le cadre de Coachings de dirigeants et d'équipe, de mise en place de stratégie mais aussi de formations sur les thématiques RH et communication.





## RÉINVENTER L'INTERVIEW GRÂCE AUX OUTILS DU PROFILING

# L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE, MIROIR AUX ALOUETTES?

«You don't hire for skills, you hire for attitude. You can always teach skills.» Cette phrase de Simon Sinek prend tout son sens à l'aube d'une nouvelle ère où de nombreux changements nous obligent à repenser la manière de recruter: transformation digitale, développement de l'intelligence artificielle, arrivée d'une nouvelle génération sur le marché de l'emploi, crises actuelles, besoin de reconnaissance et d'appartenance, de sécurité et d'impact au niveau de l'humain. Le défi actuel pour chaque entreprise et de s'assurer que sa communauté œuvre à un but commun, celui d'avancer dans le jeu infini qu'est la vie. Pour cela, il est capital de sélectionner les bonnes personnes qui, ensemble, sauront travailler en cohésion et bonne intelligence. Dans ces conditions, il devient essentiel de réinventer l'entretien d'embauche.

■ par **Caroline Matteucci, profiler et fondatrice de CM Profiling**

Une responsable des ressources humaines m'avouait récemment sa frustration d'engager des gens dont les compétences étaient réelles mais qui, après une période d'essai, se révélaient être des collaborateurs passifs, pessimistes ou nocifs à l'entreprise. Alors comment identifier ces personnes?

Je lui expliquai d'abord que les personnes ayant des troubles de la personnalité ne sont pas si faciles à détecter. Et surtout, la recherche d'emploi constitue aujourd'hui un tel enjeu que les candidats y sont super entraînés. On leur explique comment se comporter, quoi répondre et quand, que dire et pourquoi. Le recruteur se trouve alors face à des clones. Il n'a plus accès à la «vraie» personnalité du candidat.

Il existe pléthore de solutions comme des tests de personnalité ou des techniques d'interviews. Mais elles omettent de prendre en compte le contexte, la gestion de la perception, le conditionnement du candidat ou encore les biais cognitifs que met en place notre cerveau. Or, il faut absolument être attentif à certains concepts et notions pour ne pas risquer d'engager un personnage fictif ...

### Notre cerveau fait de la résistance

La première chose à comprendre est que notre cerveau fait tout pour nous mettre en sécurité. Pour cela, il utilise quatre niveaux ou centres de décisions:

1. Le cerveau reptilien: c'est le gardien et le moteur de notre corps physique. Il lance des signaux que les observateurs avertis peuvent remarquer, comme des signes de stress visibles telle l'augmentation du rythme cardiaque.
2. Le cerveau limbique que je nomme «animal» est le siège de nos émotions, de notre survie. Le type de signaux observables peut être une gestuelle de fuite face à la peur. Signaux intéressants pour comprendre l'état de confort dans lequel se trouve notre interlocuteur.
3. Le cerveau cortex: le chingo. C'est là que siègent, entre autres, notre conditionnement, nos principes, nos valeurs, nos règles, notre ego, tout ce qui filtre notre vision du monde en quelque sorte. Notre conditionnement nous fait dire des choses pour respecter les convenances. C'est aussi lui qui peut pratiquer la tromperie. Les signaux que vous pouvez y observer sont ceux d'une émotion contenue par exemple.
4. Le cerveau préfrontal, que je nomme autorité intérieure, est l'endroit où se situe notre capacité à être

## LES 10 CRITÈRES POUR LE CHOIX D'UNE INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Choisir un outil qui:

1. Laisse et encourage la place à l'interaction
2. Optimise la communication interpersonnelle
3. Propose une expérience agréable au candidat
4. Épaulé le recruteur
5. Permette la réflexion, l'utilisation de notre interface cerveau
6. Soulève les biais cognitifs éventuellement en jeu
7. Révèle le potentiel du candidat et ses schémas cognitifs et comportementaux, ce qui permet de recruter sur les possibles et non les expériences passées
8. Offre un feedback
9. Respecte les normes LPD/RGPD (et informe le candidat)
10. Dispose du minimum de biais possible (comment a-t-il été construit)?

disruptif, novateur, efficient. C'est donc le siège de notre personnalité, de notre potentiel. Lorsque votre interlocuteur s'y trouve, il vous donne des signes de grand confort, comme un hochement de tête ou encore un sourire. Vous savez à ce moment-là que vous avez accès au meilleur de lui, à son authenticité. En tant qu'humain, pour avoir accès à notre potentiel nous avons besoin de nous sentir en sécurité, au risque alors d'utiliser notre animal ou notre chingo pour nous défendre.

### Ce que doit savoir un bon recruteur

Le rôle du recruteur est alors de mettre son interlocuteur en zone sécuritaire pour avoir accès à sa réelle personnalité. C'est à ce point précis que l'entretien d'embauche peut et doit se réinventer!

Pour se faire il faut appréhender les notions suivantes:

- **Devenir un observateur averti**

Être à même de lire les signaux audio et visuels donnés par le candidat, sans se laisser influencer par notre propre conditionnement. Tout est langage. Simplement, par habitude, on donne plus d'importance aux mots qu'au langage non-verbal. Pourtant il devient impératif de changer de manière de faire.

- **Etablir la congruence entre les signaux**

Il faut mettre en relation les signaux audio et visuels et savoir les lire l'un en regard de l'autre. Par exemple, identifier une phrase positive et observer un signal visuel comme une émotion de joie permet de dire que votre

interlocuteur est en congruence, c'est-à-dire que ce qu'il pense (émotion positive) et dit est en accord avec ce qu'il montre: manifester de la joie et dire une phrase positive.

Lorsqu'il se produit le contraire, c'est-à-dire un signal audio négatif et un signal visuel positif (comme par exemple dire «Je suis très triste» avec un vrai sourire), c'est ce que l'on nomme en profiling un «point-clé». Cela doit nous alerter et nous faire réagir. Est-ce mon attitude qui a produit cela (gestion de la perception)? Est-ce que la pensée de mon interlocuteur n'était pas claire? A-t-il eu l'intention consciente ou inconsciente de me tromper?

Afin de revenir sur ces points clés, il est nécessaire d'aborder d'autres techniques d'interview que le questionnement, puisque celui-ci s'adresse au cerveau dit «trompeur»: le cortex. Pour ce faire, nous avons mis au point une technique permettant de récolter des signaux dits «authentiques» provenant de la gestuelle, du corps. Cette technique s'appelle la «Validation Incongruence Practice».

- **Gérer sa perception (management perception)**

Notre attitude va influencer celle de l'autre. Par exemple: si vous avez un comportement agressif, ne vous étonnez pas que votre candidat l'ait aussi, par un réflexe de défense. Par votre statut de recruteur, vous détenez, à ce moment-là, un certain pouvoir, une certaine autorité qui va également influencer votre interlocuteur. Une des manières de sortir de cette situation est d'en prendre conscience et de mettre votre vis-à-vis en situation de confort. Et souvenez-vous, l'attitude du candidat peut changer la vôtre.

- **Contourner et identifier les biais cognitifs**

Notre superbe interface cerveau peut nous jouer des tours. Dans le but de nous mettre «en sécurité», elle met en place des biais cognitifs. Celui du recrutement, par exemple, fait que même les recruteurs les plus aguerris finissent par n'engager que des gens qui leur ressemblent, diminuant ainsi la diversité dans les équipes. Ou encore

## CHECKLIST EN 10 POINTS POUR DEVENIR UN OBSERVATEUR AVERTI

Choisir un outil qui:

1. Prendre en compte les 6 C: contexte, confort, calibration, changement, combinaison et conscience. Calibrer signifie établir la Baseline de votre interlocuteur, soit son état «neutre», son idiosyncrasie afin de pouvoir observer les changements éventuels
2. Aider votre interlocuteur à se détendre et établir le lien pour qu'il se sente en sécurité
3. S'attendre à de la nervosité au début de l'entretien
4. Faire attention aux freins à l'observation, comme les biais cognitifs ou encore la gestion de la perception
5. Être attentif au cercle des gestuelles de confort, pacificateur et inconfort, signifiant l'état de stress de votre interlocuteur
6. Repérer les pacificateurs au moment où ils se produisent, ainsi que les parties utilisées pour ce faire et demandez-vous ce qui motive ce stress. Vous savez que votre interlocuteur est mal à l'aise, votre rôle est d'en découvrir la cause
7. Être conscient que plus le stress est élevé plus les comportements de réconfort vous s'enchaînent se transformer, parfois, en gestuelles d'inconfort
8. Observer des signes d'inconfort dans un entretien n'est jamais bon. Soit, vous n'avez pas été attentif à la gestion de la perception, soit votre interlocuteur peut tenter de vous tromper. Il vous appartient d'en découvrir la cause
9. Décoder les signaux verbaux et non-verbaux émis par votre interlocuteur et établissez-en la congruence ou l'incongruence. Attention une incongruence n'est pas un signe de mensonge. Il n'existe pas de «nez de Pinocchio»
10. Revenir sur les incongruences identifiées en appliquant la VIP™ afin d'appréhender au mieux la réalité de votre interlocuteur et ainsi confirmer ou non votre opinion



celui de confirmation, qui nous fait voir la vie selon notre réalité et non celle de l'autre. Par exemple: si un candidat, lorsqu'il pénètre dans votre bureau, ne vous plaît pas, votre cerveau va rechercher tous les signaux qui confirment cette impression. Il serait alors pertinent de changer de recruteur pour avoir la chance de «lire» votre interlocuteur grâce et au-delà des mots et non pas à travers votre biais cognitif.

### Recruter, aujourd'hui et demain

Embaucher en l'an 2020 est un défi, celui de comprendre que nous n'avons raison que dans notre propre monde et que vouloir savoir à la place de l'autre est inutile et inefficace.

Pour avoir accès à la réelle personnalité du candidat, il est de la responsabilité du recruteur de le mettre en confort et en sécurité. Celui-ci doit également être attentif aux points énoncés ci-dessus.

C'est un grand changement de paradigme: ne plus vouloir avoir raison à la place de l'autre, mais se dépouiller devant lui de nos principes, de nos filtres, de nos croyances afin de lui donner la possibilité d'être totalement lui-même, et

le découvrir dans ses propres schémas cognitifs, ses Soft Skills, son potentiel.

Oui, mais comment faire? Plusieurs possibilités s'offrent à vous:

- continuer à développer votre neuroplasticité en apprenant tous les jours, en vous fixant de nouveaux challenges;
- rester sceptique vis-à-vis de soi, de ce que l'on a appris, de notre interface cerveau et celle de notre interlocuteur;
- devenir un observateur averti, conscient des différents freins;
- rester humble face à l'humain qui est bien plus complexe qu'une recette de cuisine!

Au début de cet article, nous avons parlé du tournant digital. L'intelligence artificielle peut devenir une opportunité à exploiter dans le domaine du recrutement, si elle permet, entre autres, les interactions des deux parties, si elle est à même de lire les signaux de votre interlocuteur en vous laissant adopter la bonne stratégie de communication et si elle ne met pas l'humain dans une «box» sans qu'il ait une chance de pouvoir s'expliquer, s'expliquer et de se sentir en sécurité afin d'avoir accès à son potentiel non conditionné.

Chez CM Profiling, nous sommes convaincus que l'intelligence artificielle éthique peut améliorer les entretiens de recrutement. En parallèle à nos formations, nous avons développé Cryfe «Authentic Behavior», votre software personnel à l'analyse de l'authenticité.

N'hésitez pas à nous adresser vos feedbacks, vos commentaires, nous nous tenons à votre disposition.



#### AUTEURE

**Caroline Matteucci**, profiler et fondatrice de CM Profiling. Elle se définit comme une «Human Learner». Son parcours riche d'études, d'expériences personnelles et professionnelles, de recherches et de rencontres, l'amène aujourd'hui à se positionner en tant qu'experte en langage corporel (lecture et analyse comportementale). Elle a formé des policiers, des experts en négociation ou gestion de conflit, des spécialistes du recrutement, des banquiers, des thérapeutes, des coaches, des entrepreneurs à la lecture et l'analyse comportementales. Elle a été formée à ces outils par les plus grands, du Dr. Paul Ekman à Joe Navarro (ex-agent du FBI). [www.cmprofiling.ch](http://www.cmprofiling.ch)

## PRISE DE TEMPÉRATURE, TESTS ET QUARANTAINE

## LA NOUVELLE NORMALITÉ EN DROIT DU TRAVAIL

Afin d'organiser le travail en période de coronavirus, nombreuses sont les entreprises à avoir mis en place des processus de détection des employés affectés et d'organisation du travail en cas de quarantaine. Le présent article propose une brève analyse de ces processus à l'aune du droit du travail.

■ par David Raedler, avocat, Dr. en droit, vice-président du Tribunal de prud'hommes

La pandémie de coronavirus nous a appris à de nombreux égards à repenser les rapports de travail. Que ce soit par le développement du télétravail, l'organisation du lieu de travail ou encore les contrôles effectués par l'employeur: les domaines affectés sont innombrables. Et dans un temps où l'on tente au maximum de concilier la reprise du travail et les réalités sanitaires, les processus de contrôle et d'organisation du travail s'avèrent centraux. L'employeur se doit de détecter et d'isoler au plus vite les employés pouvant être affectés par la COVID-19. Et, dans le cas où un travailleur devrait se mettre en quarantaine, réorganiser le travail de façon à assurer que l'entreprise soit affectée au minimum.

Ces processus impliquent naturellement un examen soigneux en droit du travail et en protection des données afin d'identifier les limites qui se posent aux mesures prises dans ce contexte. Le présent article se propose d'évoquer le cadre légal applicable aux processus de contrôle et d'organisation du travail en cas de quarantaine qui peuvent être mis en place par l'employeur en suivant l'évolution d'un même cas du contrôle à la quarantaine.

### Les contrôles préventifs par l'employeur

De nombreuses entreprises ont mis en place des processus de contrôle préventif visant à détecter proactivement toute personne qui présenterait des symptômes liés à la COVID-19. Le principal consiste en la prise de température journalière de toute personne entrant dans les locaux de l'employeur et permettant d'exclure celles qui présenteraient de la fièvre. En parallèle, d'autres mesures de contrôle sont également envisageables, dont des tests virologiques par prélève-

ment nasopharyngé ou l'imposition qui leur serait faite de télécharger une application de traçage de type SwissCovid.

Dans tous ces cas, l'employeur doit particulièrement faire attention aux limites qui se posent à la fois sous l'angle de la protection de la personnalité de l'employé (art. 328 CO<sup>1</sup>) et de la protection des données personnelles (art. 328b CO et LPD<sup>2</sup>). Les limites spécifiques qui se posent en droit du travail restreignent fortement ce qui peut être imposé aux employés sans pour autant rendre tout contrôle impossible. Toutes sont et demeurent fortement discutées en pratique.

S'agissant premièrement des contrôles de température, ils impliquent le traitement d'une information médicale – la température de l'employé – qui est qualifiée de donnée sensible au sens de l'art. 3 let. c LPD. En conséquence, ce traitement doit être restreint au maximum et respecter un certain nombre de formalités. D'abord, la personne concernée doit être explicitement informée du traitement, de son but et de l'utilisation qui sera faite de l'information (art. 14 LPD). Ensuite, et par principe, aucun registre lié à ces contrôles ne devrait être tenu, qu'il s'agisse d'un suivi des températures ou même de la conservation du nom de l'employé testé. Seule exception possible, l'employeur pourrait conserver trace d'une température impliquant de la fièvre, intégrant le nom de l'employé concerné et le fait qu'il lui ait été demandé de faire un test virologique. Enfin, toute transmission à l'externe des informations conservées dans ce cadre doit être exclue, sauf éventuelle obligation liée à une transmission aux autori-

tés publiques (art. 12 al. 2 let. c LPD). Le cas spécifique d'un sous-traitant au sens de l'art. 10a LPD demeure réservé. Au sein même de l'entreprise, seules les personnes en charge des RH devraient les recevoir, à l'image du traitement réservé à toute donnée médicale.

Deuxièmement, l'employeur peut également être amené à exiger de certains employés qu'ils se soumettent à un test virologique par prélèvement nasopharyngé. Ceci peut d'abord être le cas en présence de symptômes, notamment à la suite du contrôle de température évoqué ci-dessus. Alors que l'on admet une telle exigence, les modalités du test ne peuvent être imposées par l'employeur. En d'autres termes, celui-ci ne pourra imposer à ses employés de se soumettre à un test auprès d'un éventuel prestataire sous-traitant de son choix. Ni que l'employé, ou le prestataire précité, lui transmette les résultats du test directement.

Ce même raisonnement doit s'appliquer à tout test «préventif» qui viserait un employé sans symptôme. Plus généralement, la possibilité de procéder à de tels tests préventifs sera elle-même par principe fortement limitée, compte tenu de leur caractère invasif et du traitement de données médicales que cela implique. Ils ne pourraient ainsi se justifier que dans le cas où des motifs prépondérants les imposeraient, par exemple pour un employé dont la fonction implique un grand nombre de contacts proches, un employé engagé dans un contexte particulier (compétition sportive, événement culturel, etc.) ou encore un employé engagé avec des personnes vulnérables. A cette condition restrictive, l'employeur pourra soumettre l'activité de l'employé à la communication d'un résultat négatif du test effectué. Ce dernier pourra

1 Code des obligations (RS 220).

2 Loi fédérale sur la protection des données (RS 235.1).



être confié à un laboratoire sous-traitant choisi par l'employeur et, dans tous les cas, les frais y relatifs seront à la charge de celui-ci. Par contre, la transmission directe des résultats du test à l'employeur par le laboratoire sous-traitant devra rester exceptionnelle et limitée à des cas où la véracité des résultats est centrale.

Concernant troisièmement la possibilité d'imposer le téléchargement et l'utilisation d'une application de traçage, elle est par principe exclue pour l'application fédérale SwissCovid.<sup>3</sup> Cela s'explique principalement par l'importance du caractère volontaire de l'utilisation de l'application qui constitue l'un des principes fondamentaux du système. Rappelé à l'art. 3 al. 1 de l'ordonnance sur le système de traçage de proximité pour le coronavirus SARS-CoV-2,<sup>4</sup> le caractère volontaire de l'utilisation de l'application ne saurait être contourné par une obliga-

tion qui serait faite à titre privé par l'employeur. A noter que la situation inverse, soit l'interdiction qui serait faite par un employeur à ses travailleurs d'installer l'application SwissCovid, n'est à notre sens pas non plus compatible avec le régime légal cadrant ce système. Ceci en tout cas en l'absence de motifs impératifs qui rendraient impossible le travail au sein de l'employeur en cas d'activation de l'application, par exemple pour les personnes employées au sein d'un hôpital ou d'un centre de dépistage de la COVID-19 qui seraient dans ce cadre en lien direct avec des personnes infectées et devraient conserver leur téléphone portable avec elles.

La question se pose ensuite de savoir si cette même exclusion devrait aussi s'étendre à un autre système de traçage qui serait développé ou acquis par l'employeur. Se trouvant en dehors du cadre légal applicable à l'application SwissCovid, cette application «privée» ne serait plus directement concernée par la règle fondamentale du caractère volontaire.

En outre, il est largement admis en pratique que l'employeur peut imposer l'utilisation de certains outils informatiques à ses employés en lien avec leurs activités professionnelles. Cela étant, de tels outils doivent impérativement se limiter à l'activité professionnelle et ne peuvent constituer des moyens de surveillance du comportement des employés,<sup>5</sup> en tout cas lorsqu'ils visent spécialement ce comportement.<sup>6</sup> Cette exclusion englobe tout le comportement de l'employé, que ce soit sur sa place de travail ou *a fortiori* dans sa vie privée. Or, il est très probable qu'une application de traçage des contacts puisse être considérée comme ouvrant une telle surveillance du comportement des employés, notamment par le fait qu'elle identifiera les personnes et collègues avec lesquels le travailleur a été en contact pour une certaine durée. Dans tous les cas, il sera impératif qu'une telle appli-

<sup>3</sup> En référence complète: l'application utilisée dans le système de traçage de proximité pour le coronavirus SARS-CoV-2 au sens de l'art. 60a LEP.

<sup>4</sup> RS 818.101.25; «OSTP».

<sup>5</sup> Art. 26 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (RS 822.113; «OLT3»).

<sup>6</sup> Voir à ce sujet les précisions apportées dans le Commentaire du SECO relatif à l'art. 26 OLT3.

cation puisse être, et soit effectivement, restreinte au domaine professionnel – à l'exclusion des périodes hors travail.

Dans l'ensemble donc, les contrôles préventifs par l'employeur demeurent possibles, mais seront très limités par les règles en matière de protection de la personnalité de l'employé et de protection de ses données personnelles.

### La quarantaine de l'employé – organisation et rémunération

Les questions liées à la quarantaine d'un employé sont très nombreuses et ne sauraient être correctement traitées qu'en y consacrant une contribution spécifique. Cela étant, il est tout de même important de rappeler ici quelques principes qui pourront régir l'organisation du travail ainsi que la rémunération des employés qui seraient mis en quarantaine, notamment à la suite des contrôles évoqués sous I. *supra*.

Concernant tout d'abord l'organisation du travail, l'employeur sera en droit de prendre des mesures nécessaires et adaptées pour s'assurer que le travail au sein de l'entreprise soit affecté le moins possible.

Ces mesures intégreront d'une part, lorsque cela est fonctionnellement envisageable, la possibilité d'imposer à l'employé de continuer à fournir sa prestation de travail par un autre biais, notamment le télétravail. Ceci avec toutes les conséquences en découlant en termes de mise à disposition du matériel nécessaire (art. 327 CO) et de prise en charge d'éventuels frais y afférents (art. 327a CO). Il est noté dans ce cadre que les règles régissant le télétravail durable imposé par l'employeur, notamment concernant la participation de celui-ci aux frais de logement de l'employé,<sup>7</sup> ne devraient par contre pas s'appliquer.

D'autre part, ces mesures permettront également à l'employeur d'imposer cas échéant – et temporairement – à l'employé une activité n'entrant pas dans son cahier des charges ordinaire. Alors que cette possibilité est normalement limitée par les principes de l'art. 328

CO, il s'agit dans le contexte actuel de se montrer plus souple en la matière et d'admettre que d'autres activités puissent momentanément être requises de la part de l'employé. Cette éventualité se posera principalement lorsque le télétravail ne sera pas possible pour les activités ordinaires de l'employé et que la cause de son absence (isolement) ne représenterait pas une incapacité de travail formelle, selon les critères posés ci-dessous.

S'agissant ensuite spécifiquement de la rémunération des employés, il convient de distinguer trois situations qui ont des effets différents en la matière: la quarantaine, l'isolement et une éventuelle atteinte confirmée par la COVID-19.

La quarantaine couvre essentiellement deux cas, soit (i) le retour d'une personne depuis un pays considéré à risque ou (ii) le fait qu'elle ait été en contact étroit avec quelqu'un déclaré positif à la COVID-19. Dans ces deux cas, les droits suivants au salaire s'appliquent:

- *si la quarantaine est due à un voyage dans un pays à risque*, l'employeur peut refuser de s'acquitter du salaire de l'employé si le voyage en question n'était pas de nature professionnel ou absolument impératif et que la personne ne peut fournir son travail d'une autre façon, par exemple par télétravail. Le droit au salaire ne renaîtra alors que dès le moment où la personne peut revenir travailler.
- *si la quarantaine est due à un contact proche avec une personne atteinte de la COVID-19*, il y a un droit aux allocations pertes de gain durant 10 jours conformément au régime établi par l'Ordonnance sur les mesures en cas de pertes de gain en lien avec le coronavirus (COVID-19).<sup>8</sup>

L'isolement couvre pour sa part le cas d'une personne qui présente des symptômes pouvant être rattachés à la COVID-19, sans pour autant qu'elle ait été testée positive. La personne n'entre alors pas dans le champ d'application des règles donnant droit aux allocations perte de gain. Bien que la question soit encore discutée aujourd'hui, il y a lieu de considérer dans un tel cas qu'elle est

incapable de travailler du fait justement des symptômes de maladie. Dès lors, l'employeur sera tenu de payer le salaire selon le régime applicable aux incapacités non-fautives de travailler (art. 324a et 324b CO), le cas échéant par le biais d'une assurance perte de gain collective qu'il aurait conclue. L'unique réserve à ce principe couvre l'hypothèse dans laquelle les symptômes sont très légers et n'affectent pas véritablement la capacité de travailler de l'employé, qui peut par ailleurs fournir sa prestation d'une autre façon que par sa présence. Ceci serait possible par télétravail ou en confiant temporairement à l'employé d'autres tâches que celles lui revenant normalement. Dans un tel cas, il pourra être admis que l'employé doive continuer à fournir sa prestation de travail par ce biais et que l'employeur demeure soumis à l'obligation de s'acquitter de son salaire.

Troisièmement enfin, en cas de test positif à la COVID-19, le travailleur sera clairement en incapacité de travail et le régime rappelé ci-dessus s'appliquera alors également.

### Conclusion

Les questions qui se posent en matière de contrôle et d'organisation du travail, déjà à plusieurs égards complexes en temps ordinaires, sont rendues plus difficiles encore dans le contexte actuel des mesures de lutte contre le coronavirus. Sans représenter un obstacle infranchissable pour l'employeur, elles doivent être considérées avec soin et les limites existantes correctement prises en compte. Ce n'est en effet qu'à ces conditions que l'employeur pourra assurer au mieux la continuité normale du travail au sein de l'entreprise tout en évitant des risques liés à de possibles violations du régime légal applicable.



#### AUTEUR

**David Raedler:** spécialisé en droit du travail et en protection des données, il s'intéresse tout particulièrement à la thématique des nouvelles technologies appliquées aux rapports de travail. Après l'obtention de son brevet d'avocat, il s'est consacré à la rédaction d'une thèse de doctorat à l'Université de Lausanne sur les enquêtes internes. Il est également Vice-président du Tribunal de prud'hommes de la Broye et du Nord vaudois.

<sup>7</sup> Arrêt du Tribunal fédéral 4A\_533/2018 du 23 avril 2019.

<sup>8</sup> RS 830.31.

## LES FRONTALIERS ET LES ASSURANCES SOCIALES

## FRONTALIER ET GAIN INTERMÉDIAIRE

Un frontalier français ayant travaillé en Suisse depuis 2011 jusqu'en novembre 2020 pour un salaire annuel de CHF 150 000.- a perdu son emploi et revendiqué des prestations de chômage en France. Dès 2021, il sera engagé par un nouvel employeur à Genève pour un salaire annuel de CHF 91 000.- et il viendra habiter en Suisse. Lui sera-t-il possible de bénéficier du gain intermédiaire?

■ par **François Wagner**, spécialiste en assurances sociales, Bienne

**Notion du gain intermédiaire**

Selon le bulletin LACI, au chiffre C123, est réputé gain intermédiaire tout gain que le chômeur retire d'une activité salariée ou indépendante durant une période de contrôle dont le montant est inférieur à l'indemnité de chômage à laquelle il a droit. La prise en compte du gain intermédiaire relève uniquement de la compétence de la caisse de chômage.

**Le but du gain intermédiaire**

Comme il est demandé au chômeur de réduire le dommage à l'assurance, il est en principe tenu d'accepter un travail convenable (au sens de l'art. 16 LACI) quand bien même la rémunération est inférieure à celle qui était la sienne avant d'émerger à l'assurance-chômage. C'est donc une situation de réaction à une situation de chômage survenue en Suisse.

**Les avantages du gain intermédiaire**

Le gain intermédiaire permet d'améliorer le revenu. En effet, le gain intermédiaire et l'indemnité compensatoire de l'AC sont toujours supérieurs aux indemnités journalières «normales». Le gain intermédiaire ne prolonge pas uniquement la durée d'indemnisation, il permet également d'acquiescer une nouvelle période de cotisation.

Le gain intermédiaire offre la possibilité d'élargir l'expérience professionnelle de l'assuré et de nouer des contacts qui peuvent se révéler utiles. De surcroît, il est en général plus facile de trouver un emploi lorsque l'on en a déjà un que lorsque l'on est au chômage.

**Problème pour le frontalier**

Il faudrait que l'assuré puisse rendre crédible qu'il est prêt à quitter son emploi dès 2021 pour en trouver un autre



comblant complètement sa perte de gain. Il faudra donc qu'il soit prêt, dès avant son chômage en 2020, à prendre un autre emploi s'il en trouve un qui limiterait encore plus la perte de gain.

Il devra donc faire des recherches d'emploi et les produire lors de son inscription au chômage. Or s'il a déjà signé, ce sera difficile de rendre crédible qu'il était prêt à prendre un autre emploi avant son entrée en service. S'inscrire au chômage juste pour toucher l'indemnité compensatoire en cas de GI n'est pas possible. Il faut être apte au placement.

**En conclusion**

En résumé, le gain intermédiaire, c'est une réaction à une situation de chômage, ce qui n'est pas, selon nous, le

cas ici, si l'on applique la législation suisse. Cette personne peut déposer une demande écrite à une caisse de chômage et demander une réponse écrite de ladite caisse. Il faut éventuellement voir ce que prévoit le droit français en la matière.

*(Cet article a pu être rédigé grâce à la collaboration de Boris Rubin, titulaire du brevet d'avocat et actif depuis 1998 au sein d'un organe d'exécution de l'assurance-chômage.)*

**AUTEUR**

**François Wagner**, expert fédéral en assurances sociales. Chargé de cours dans le cadre du brevet RH pour le module «Assurances sociales». Expert aux examens HRSE.

## LES FRONTALIERS ET LES ASSURANCES SOCIALES

# FRONTALIERS ET AVS

Une employée, domiciliée à Genève, d'une entreprise basée en Suisse, a été récemment licenciée. Elle reprendra un emploi en France, tout en continuant d'être domiciliée en Suisse. Elle voudrait donc savoir où elle sera assurée en ce qui concerne l'AVS.

■ par François Wagner, spécialiste en assurances sociales, Bienne

### La loi suisse

L'art. 1a LAVS indique que sont assurées conformément à la présente loi les personnes physiques domiciliées en Suisse ou les personnes physiques qui exercent en Suisse une activité lucrative ou encore les ressortissants suisses qui travaillent à l'étranger au service de la Confédération. C'est pourquoi on pourrait penser que la notion du domicile est l'élément prépondérant permettant d'assurer cette employée.

### Les accords bilatéraux

Sauf qu'en vertu des accords bilatéraux, il faut se référer à l'ALCP qui prévoit le principe d'unicité de cotisations (on ne paie qu'à une seule place), cette règle ne s'appliquant toutefois pas aux salariés en situation de pluriactivité.

Cette personne sera dès lors assujettie au régime social français selon le principe de l'affiliation au lieu de travail.

### Éviter des lacunes de cotisations à l'AVS

Compte tenu de son domicile en Suisse, elle aurait également la possibilité d'adhérer à l'AVS obligatoire en application de l'art. 1a al. 4 let. a LAVS: *peuvent adhérer à l'assurance les personnes domiciliées en Suisse qui ne sont pas assurées en raison d'une convention internationale.*

Le cas échéant, l'intéressée sera affiliée selon les règles de l'art. 6 LAVS

(ANOBAG) et devra verser des cotisations AVS/AI/APG/AC (+ éventuellement LAA et LPP) en prenant à sa charge la totalité des cotisations (part patronale et part employé). Dans la pratique et sachant que les charges sociales françaises sont particulièrement lourdes, il serait difficilement supportable de verser des cotisations aux deux endroits.

### Pas de possibilité de choisir son régime

Quand bien même le droit suisse prévoit des dispositions légales qui laissent penser que du fait de son domicile, on est obligatoirement assuré à l'AVS, on ne doit pas oublier que les accords bilatéraux priment sur le droit interne.

### En conclusion

Seule consolation, cette employée peut décider de s'affilier au système suisse afin d'éviter des lacunes de cotisation à l'AVS mais, comme précisé ci-dessus, la charge financière sera importante.



#### AUTEUR

**François Wagner**, expert fédéral en assurances sociales. Chargé de cours dans le cadre du brevet RH pour le module «Assurances sociales». Expert aux examens HRSE.

## LA MINUTE DE PAUSE

### Dépasser une situation stressante

■ par Laurence Ranger



Certains jours, en arrivant au bureau, on ne se sent pas très bien, stressé(e), contrarié(e) ou fatigué(e). Nous devons rendre un dossier important, présenter les résultats, faire un feedback d'amélioration ou encore établir un plan stratégique.

Dans tous ces moments-là et bien d'autres, il est important de s'arrêter un moment, d'observer notre météo intérieure afin d'écouter nos sensations et nos émotions. Ne pas prendre en compte nos ressentis, voir les nier, ne ferait qu'accentuer la situation, pire encore le malaise perdurera, voir se répétera.

Il suffit juste de s'arrêter quelques minutes et de se poser les bonnes questions:

- Qu'est-ce qui se passe maintenant?
- Quelles sensations est-ce que je ressens là?
- Est-ce qu'un évènement déclencheur est à l'origine? une personne?
- Qu'est-ce que ces émotions veulent me dire?
- Si je me donne la peine de chercher: quelle est la vraie source de contrariété?

Prendre le temps d'explorer ce qui provoque cela sera très bénéfique. Il ne s'agit pas de résoudre le problème, mais d'en prendre conscience, de l'identifier et de mettre un mot dessus. Et déjà, vous verrez que même sans avoir la solution, juste d'avoir pris le temps d'analyser rendra la difficulté plus simple.

Finalement, le plus challenging est de faire cette pause et de se questionner: je peux vous assurer que cela en vaut vraiment la peine.

**Laurence Ranger** est Coach certifiée, instructrice en Mindfulness (pleine conscience) et sophrologue. Formatrice d'adulte, elle est aussi consultante pour Promotion Santé Suisse. La psychologie positive fait partie de ses outils préférés.

#### IMPRESSUM

Edition WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zurich  
www.weka.ch

Direction de publication Stephan Bernhard  
Rédaction Birgitt Bernhard

Traduction Patrick Lehner, The PL Project  
Publication 10 x par an, abonnement CHF 98.-  
par an, prix hors TVA et frais d'envoi.

Droits d'image Auteurs: WEKA Business Media AG  
Autres: www.istockphoto.com

N° de commande NL9210

© WEKA Business Media AG, Zurich, 2020

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 cette publication 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 cette publication, 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.