

Gestion des ressources humaines

Professeur G. Regamey – HEG_{GE}

EEW4

Mars 2001



*"L'être humain n'est pas seulement une ressource (ou un coût),
mais il a des ressources..."*

Table des matières

Introduction.....	3
Contexte	3
Objectifs et délimitation du sujet.....	3
Méthodologie.....	4
Précis (Résumé d'une page)	5
Dossier	6
Compréhension du turnover.....	6
Origine du turnover.....	7
Coût du turnover	8
Quels sont les coûts du turnover ?	9
Coûts dus au départ du collaborateur	11
Coûts de recrutement.....	12
Coûts de formation	13
Coûts de la baisse de productivité.....	13
Coûts dus à l'engagement de la nouvelle personne	13
Coûts de perte sur les ventes.....	14
Idées et stratégie pour retenir le personnel-clé	15
Synthèse	17
Conclusions	17
Références	19
Sources.....	19
Entreprises (DRH)	19
Sociétés de placement et chasseurs de têtes	19
Sociétés d'informatique (Logiciel GRH)	19
Autres	19
Bibliographie	20
Petit glossaire	21
Annexe 1 - Facteurs liés au turnover.....	24
Annexe 2 - Quelques définitions.....	26
Qu'est-ce que le turnover ?	26
Qu'est-ce que la productivité ?	26
Qu'est-ce que les heures supplémentaires ?	26
Qu'est-ce que le travail supplémentaire ?	27
Qu'est-ce un cadre dirigeant ?.....	27
Qu'entend-on par salaire annuel ?	27

Table des illustrations

Figure 1 - Facteurs liés au turnover.....	7
---	---

Introduction

En s'attachant aux questions stratégiques et culturelles d'une entreprise, nous prenons véritablement conscience de l'importance des ressources humaines.

Aujourd'hui, les ressources humaines devraient être considérées comme un élément fondamental de la réussite des entreprises. La réussite est le résultat de la conjonction de plusieurs facteurs.

Il est intéressant de relever que dans les entreprises qui réussissent :

- l'ambiance, la satisfaction au travail et les conditions cadres pour l'épanouissement du personnel sont meilleures,
- le potentiel interne de direction est mieux utilisé,
- les incitations non matérielles sont plus étendues,
- la capacité existante du management est dans l'ensemble plus élevée,
- la rétribution est équitablement adaptée aux performances...



Il suffit de voir de quelle manière les "venture capitalist" se prononcent lors d'investissement dans un projet. Ils regardent comment et par qui le management de base est constitué. Ils veulent une équipe qui puisse dynamiser le projet, partager le pouvoir et qui sache s'entourer, car pour eux l'être humain est le facteur-clé de la réussite.



Mais, revers de la médaille, les ressources humaines sont un facteur de succès encore insuffisamment pris en considération, car souvent ce facteur est jugé comme une charge; le personnel représente environ 70%, voire plus, du total des charges d'une entreprise.

Contexte

Dans le cadre du cours de gestion des ressources humaines, ils nous a été demandé d'effectuer ce travail de recherche par équipe de deux étudiants de la classe EEW4 de la HEG Genève. Les groupes furent tirés au sort.

Le sujet a été pris au hasard parmi 14 autres problèmes proposés.

Objectifs et délimitation du sujet

Pour notre présentation courant 2001, nous devons simuler une réunion d'un comité de direction d'une entreprise et effectuer l'exposé en tant que nouveaux assistants du directeur des ressources humaines.

L'objectif de ce travail de recherche est de démontrer l'importance d'une bonne gestion des ressources humaines, *en terme financier*.

En effet, nous connaissons les aspects négatifs d'un "turnover" important du personnel sur l'image de la société, mais nous arrivons moins facilement à chiffrer ce que représente un départ, licenciement ou démission spontanée, d'une personne.

Aussi faudra-t-il faire attention en voulant créer des modèles simples et facilement transposables dans la pratique, car le sujet, précisément, ne se prête pas à des exigences aussi sommaires. Des réponses simples ne sont guère possibles en raison déjà de la multiplicité des entreprises et des personnes, de sorte que toute considération générale ne saurait être qu'une lapalissade.



Afin de clarifier la délimitation du sujet, nous ne nous sommes pas attachés aux cas de licenciements collectifs lors de restructuration d'entreprise, mais nous nous sommes fixés aux cas de départs, licenciements ou démissions individuels uniquement.

En outre, il faudra nuancer ces cas en fonction de la position de la personne au sein de la société elle-même (collaborateur, cadre, dirigeant,...).

Dans le cadre du marché du travail, nous n'avons pris que la Suisse et par conséquent nous avons étudié la législation en vigueur dans ce pays uniquement.

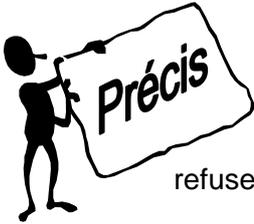
Méthodologie

Nous avons procédé à une prise d'informations téléphoniques, qui s'est déroulée durant le mois de décembre 2000, auprès de différents acteurs économiques importants de la place de Genève principalement, afin d'obtenir un maximum d'informations pertinentes concernant le sujet à traiter. Ils représentent des entreprises, des sociétés de placements et chasseurs de têtes, des sociétés d'informatique qui développent des logiciels de ressources humaines et différents instituts ou autres organismes. Ceux-ci sont indiqués en références.



Par ces contacts, nous avons pu nous rendre compte très vite qu'il allait être très difficile de disposer de matériel pour notre étude. Nous avons eu effectivement une peine folle à trouver de véritables études faites en Suisse, voire en Europe, sur le sujet.

Nous nous sommes donc tournés vers les Etats-Unis d'Amérique, les seuls ayant publié quelques recherches en ce domaine.



Dans les secteurs de la haute technologie et de l'informatique, pour ne citer que ces deux exemples, la pénurie de main-d'œuvre conjuguée à la prospérité économique, permet au salarié de changer facilement d'emploi, si l'entreprise refuse une augmentation de salaire, un horaire flexible ou toute autre facilité.

Ainsi, les sociétés doivent faire preuve d'ingéniosité pour recruter et surtout retenir son personnel, car chaque départ coûte à l'entreprise entre 150% du salaire annuel pour un collaborateur et 200-250% pour un cadre. Les coûts facilement identifiables représentent 25-50% du salaire annuel et le reste concerne les coûts dits cachés. Ceux-ci sont sujets à discussion et tous les experts ne sont pas d'accord sur leur évaluation.

Une analyse des différents coûts dus aux départs imprévus ou démissions du personnel fait prendre conscience que l'homme n'est pas seulement un facteur de ressources (ou de coût), mais qu'il a des ressources.

Coûts du turnover

- Coûts dus au départ du collaborateur
Temps consacré en préparation de documents et entretiens; formation payée; perte de savoir, capacités et contacts; heures supplémentaires pour remplacer le départ;...
- Coûts de recrutement du nouveau collaborateur
Annonce d'emploi; recherche de candidats; frais d'agence; temps passé à l'analyse du poste (description et profil); préparation des entretiens et interviews des candidats;...
- Coûts dus à l'engagement du nouveau collaborateur (collaborateur 5% - cadre 5%)
Ouverture des dossiers et établissement de carte d'identification, mot de passe, cartes de visite; annonce interne et externe de l'engagement;...
- Coûts de formation du nouveau collaborateur
Temps destiné à l'accueil, la formation et la supervision; matériel de formation (manuels de l'entreprise, cours de formation);...
- Coûts de la baisse de productivité
Manque à gagner lors de la période d'apprentissage; perte de productivité des collègues et supérieurs pour l'apprentissage du métier; erreurs commises;...
- Coûts de pertes sur les ventes
Ventes manquées; perte de revenu;...

Idées et stratégie pour retenir le personnel-clé

- Offrir des compensations compétitives (prestations sociales, environnement,...).
- Valorisation des connaissances de chacun et responsabilisation (empowerment).
- Avoir un réel intérêt dans les aspirations du personnel et rester à l'écoute.
- Communiquer et encore communiquer (séances d'information régulière, réunions, sorties,...).

Employé : Instaurer un "chouchoutage" afin de créer un esprit d'appartenance à l'égard de l'entreprise et de loyauté envers elle.

Employeur : Transformer le département des ressources humaines en centre de compétences (et non plus de coûts), car le capital humain est l'actif le plus important.

En prenant compte des indicateurs non seulement quantifiables, mais surtout qualitatifs, ceux justement cachés et donc difficilement chiffrables, confirme l'importance des ressources humaines et, donc, de leur gestion. L'ensemble de la gestion de ces ressources dans une entreprise pourra être amélioré d'une façon significative dès lors que les cadres auront été sensibilisés aux **coûts dus aux départs imprévus, aux licenciements immédiats ou aux démissions du personnel**.

De plus, une politique du personnel axée sur l'amélioration des pratiques en matière de gestion des ressources humaines, mesurée par l'indice du capital humain (HCI), permet d'augmenter la valeur boursière de l'entreprise...



Dossier

Dans ce dossier, nous allons circonscrire le coût de la non-qualité par le turnover du personnel dans l'entreprise, car c'est le meilleur indicateur.

En effet, une gestion des ressources humaines avec un taux de turnover faible indique que le personnel est stable et globalement satisfait de ses conditions de travail.

Cependant cela n'apprend pas si la gestion est réellement efficace, car le taux peut être influencé par le marché de l'emploi, le chômage ou d'autres facteurs exogènes; plus le chômage est élevé, plus le personnel aura tendance à rester en place et donc à se satisfaire de son poste actuel. Pour qualifier une bonne gestion du personnel, il faudrait tenir compte de tous les paramètres, qu'ils soient internes ou externes. Mais tel n'est pas l'objet de notre étude.

Compréhension du turnover



Aujourd'hui, le turnover est devenu une préoccupation majeure pour les entreprises. Avec la pénurie de main-d'œuvre et la pression dues à la concurrence, les sociétés doivent faire, de la rétention des employés-clé, une priorité stratégique.

Nous détaillerons le coût d'un turnover plus loin dans le dossier, mais pour illustrer ce que peut représenter celui-ci, nous vous donnons à titre d'exemple, les derniers chiffres du "*Bureau of National Affairs*" aux Etats-Unis d'Amérique, qui indiquent que pour 1999, le turnover est estimé à un taux annuel de 13.2%.

Une évaluation très conservatrice (en tenant compte que du coût monétaire), place le coût du turnover à 25% du salaire annuel plus bonus, selon "*Saratoga Institute and Kepner-Tregoe, Inc.*".



En prenant comme exemple une entreprise de 250 salariés avec un salaire annuel moyen de CHF 100'000, le coût annuel du turnover se monterait à quelques CHF 825'000 par année.

(Turnover de 13.2% de 250 salariés multiplié par le coût du turnover de 25% du salaire annuel de CHF 100'000)

N'est-ce pas un chiffre qui pourrait attirer l'attention de tous managers !...

Cependant, le coût du vrai turnover est plus complexe (et beaucoup plus élevé) que le simple calcul du coût moyen de remplacement d'un salarié, car il n'y a pas seulement les coûts monétaires, mais aussi tous les coûts cachés liés au départ du collaborateur.

Nous les étudierons dans la partie des coûts du turnover.

Dans le turnover, nous pouvons définir deux sous-ensembles :

- le turnover désiré,
- le turnover non-désiré.

Le turnover désiré concerne le coût de remplacement du collaborateur lorsque celui-ci quitte la société, alors que le turnover non-désiré représente les coûts qui sont supérieurs aux coûts de remplacement.

Le coût de la perte d'un collaborateur varie en fonction de ses compétences et du niveau hiérarchique qu'il occupe, c'est pourquoi il est difficilement chiffrable.

En outre, il faut tenir compte de l'investissement pour la formation du nouveau collaborateur, la valeur des connaissances et expérience obtenue et la perte de productivité, voire de démotivation.

Lorsqu'une entreprise commence à perdre un nombre significatif de managers, cela indique souvent de sérieux problèmes d'organisation interne.

Toutefois, il faut relativiser ces faits, car dans une grande partie des départs de personnel (jusqu'à 50%, voire plus), ceux-ci interviennent dans les premiers six mois de l'engagement du collaborateur et dans ces cas là, le coût se limite au coût de remplacement uniquement.

Origine du turnover

Quels sont les facteurs qui causent le turnover ?

Nous allons nous baser sur le modèle que P. Hauenstein (Ph.D. – Président de Advantage Hiring) a développé concernant les facteurs liés au turnover.

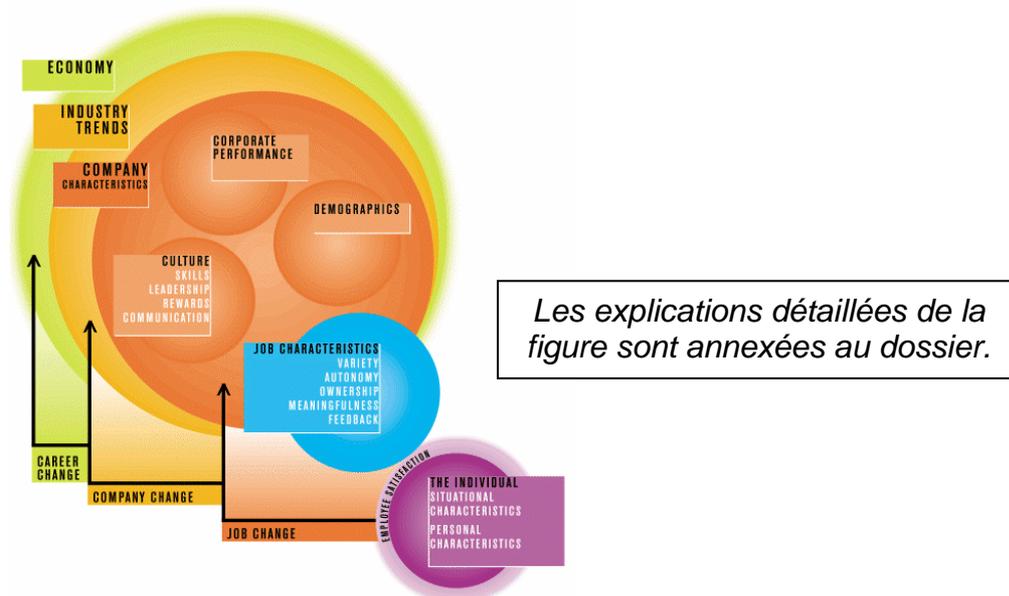


Figure 1 - Facteurs liés au turnover

En général, les causes d'un départ peuvent provenir aussi bien d'un employé que d'un employeur insatisfait.

Cependant, le turnover n'est pas uniquement lié au départ de personnel, mais il y a aussi ce que nous appelons les promotions et mutations. Cependant, ces deux cas représentent une faible partie du turnover global.

L'employeur donnera le congé à son collaborateur pour des raisons de productivité insuffisante ou des problèmes d'intégration, voire de relations personnelles.

Bien évidemment, nous ne parlons pas des cas de restructurations d'entreprise, car nous nous situons au niveau de l'individu. Mais l'employeur peut aussi muter son employé à un autre poste, si celui-ci a des potentialités plus adaptées que dans l'activité actuelle.



Le départ ou le changement de poste d'un collaborateur peut être dû à différents facteurs. Il peut vouloir avoir un salaire plus élevé, accomplir un travail plus enrichissant, être avec des collègues plus "stimulants", changer d'environnement, d'orientation de carrière, voire de métier, etc.

Nous remarquons que l'individu est soumis à de nombreuses sollicitudes ou tentations dans son parcours professionnel.

Chaque être humain a ses propres qualités et particularités, ce qui rend extrêmement périlleux de vouloir les rassembler dans des catégories bien définies.

Différents stades agissent diversement sur l'individu. Cela peut intervenir comme un simple changement d'emploi ("**Job change**") au sein de l'entreprise, voire un changement d'employeur ("**Company change**") ou encore un changement de profession ("**Career change**").

Nous le voyons, il est donc difficile de donner une et une seule origine au turnover. Il faut, dans chaque cas, se poser des questions pour analyser la vraie raison du départ.

Coût du turnover

Dans une entreprise, il est nécessaire de chiffrer très exactement ce que représente le départ d'un employé afin de pouvoir prendre les décisions qui s'imposent.

Cependant, l'évaluation du coût ne peut se faire qu'arbitrairement, car les critères à mettre en place dépendent de trop nombreux paramètres, tels que :

- type d'entreprise,
- importance du savoir-faire,
- compétence du collaborateur,
- qualifications,
- formation,
- niveau hiérarchique,
- etc.

Il est facile d'additionner des montants d'après une comptabilité, qu'elle soit financière ou analytique, en revanche, il est délicat d'avancer des sommes pour les données non-financières.

Par exemple comment quantifier, en terme financier, la démotivation (si démotivation il y a) d'un groupe suite au départ de son chef.

Pour établir des critères fiables et pertinents, il faudrait faire la preuve par l'absurde, c'est-à-dire en éliminant une à une les compétences de base de l'entreprise et évaluer la perte quantitative et qualitative pour chacune de ces connaissances.

Selon les experts, les critères reconnus sont les frais de remplacement de la personne et les frais de formation du nouveau collaborateur.

Pour les autres, ils sont discutés et ne font pas l'unanimité, en tout cas en Suisse.

Toutefois, nous allons énumérer les principaux coûts qui sont liés au départ d'un employé et pas uniquement les critères reconnus.

Quels sont les coûts du turnover ?

Pour répondre à cette question, nous devons tout d'abord établir des catégories.

Les principales catégories de coûts que nous pouvons mentionner sont :

- le départ du collaborateur,
- le recrutement du nouveau collaborateur,
- l'engagement du nouveau collaborateur,
- la formation du nouveau collaborateur,
- la baisse de productivité,
- la perte sur les ventes.

Tous les coûts monétaires et cachés associés au turnover du personnel sont évidemment à prendre en compte. Nous pouvons nous rendre compte immédiatement quels seront les problèmes de quantification du turnover en terme financier.

Quand un collaborateur quitte l'entreprise, il coûte à celle-ci en terme de :

- **Productivité**



Quand le collaborateur quitte, la productivité habituellement fléchit, car les autres employés peuvent avoir à effectuer des tâches en supplément de leur activité propre qui ont été laissées par la personne qui a quitté l'entreprise, tout au moins temporairement.

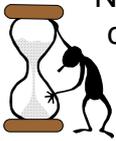
- **Argent**

En complément aux coûts monétaires associés à la baisse de productivité, il faut tenir compte des heures supplémentaires occasionnées par la surcharge de travail du fait qu'une personne manque pendant un certain temps du moins et cela jusqu'à ce



qu'un nouveau collaborateur soit engagé. Il y a aussi les coûts de recrutement et d'engagement d'un remplaçant.

- **Temps**



Non seulement le fait de rechercher un nouveau collaborateur va détourner certaines personnes de leurs activités habituelles, mais elles vont dépenser leur temps, donc de l'argent, en interview, en gestion de dossiers et toutes autres tâches qui permettent de remplacer la personne partie.

Quand la rotation du personnel est importante, les dirigeants gaspillent leur temps et l'argent de l'entreprise.

Une fois la personne trouvée et engagée, la productivité tournera encore au ralenti, le temps que le nouveau collaborateur prenne ses marques dans sa nouvelle activité. Parfois, et cela en fonction de l'activité, les employés temporaires ne sont pas aussi efficaces que la personne qui a quitté l'entreprise.

En d'autre terme, cela coûte de l'argent à l'entreprise **chaque fois qu'un employé quitte**, parce qu'**il faut généralement plus de ressources pour revenir au même niveau de productivité et au même niveau de performance qu'avant le départ**.

Cependant, quelques fois, le collaborateur en question posait problème, que cela soit en terme de productivité ou de relation de travail, et dans ce cas le niveau de productivité ou de performance n'en souffrira aucunement.

Dans les faits, il vaut mieux se séparer d'un collaborateur qui est insatisfait de son activité.

Il doit être noté que les coûts de perte de productivité et de temps ne sont pas moins importants que les coûts associés à des paiements tels que l'annonce d'emploi ou le personnel temporaire. Ce sont tous des coûts bien réels pour l'employeur.

Le coût peut facilement atteindre 150% du salaire annuel d'un employé.

Pour des position de manager, le coût est sensiblement plus élevé et avoisine les 200 à 250% du salaire annuel.

Ces coûts incluent les coûts monétaires et cachés.



Pour mettre cela en perspective, prenons un salaire moyen de CHF 100'000 par année. Pour un collaborateur le coût du turnover est d'environ 150% du salaire annuel. Le coût est donc de CHF 150'000 pour l'employé qui quitte l'entreprise. Pour une PME de 250 personnes qui a un taux annuel de turnover de 10%, le coût annuel du turnover serait de **CHF 3,75 Mio**, soit environ 10% du CA !

La suite est une check-list non-exhaustive, mais détaillée, d'éléments à inclure lors du calcul du coût du turnover quelles que soient les entreprises.

Coûts dus au départ du collaborateur

- + Calcul du coût du temps consacré à élaborer les documents de départ (lettre de congé, certificat de travail,...), comprenant les supports (papier en-tête,...).
- + Calcul du coût de l'établissement du dernier salaire, puisqu'il n'est pas automatique, (solde de vacances, pro rata 13^{ème} salaire, prêt personnel,...)
- + Calcul du coût de l'entretien de départ pour la personne qui conduit l'entretien et l'employé qui quitte, des charges supplémentaires d'administration (calcul du salaire, des déductions,...), des formulaires à remplir pour le départ du collaborateur et notifications de celui-ci aux différents organismes (AVS, LPP, IS,...).
- + Calcul du coût du temps passé à analyser la cause *réelle* du départ de l'employé.
- + Calcul du coût du temps consacré pour mettre à jour la sécurité (codes informatiques, carte d'accès, clés des bâtiments,...)
- + Calcul du coût du manager qui doit voir quel est le travail qui reste à accomplir et comment il devra être réalisé jusqu'à ce qu'un remplaçant soit trouvé.
- + Calcul du coût de la personne qui exécute la tâche laissée vacante. Cela peut être le coût d'une personne temporaire ou du personnel existant qui accomplit le job en supplément de leur activité normale. Est inclus les taux des heures supplémentaires.
- + Calcul du coût de formation que l'entreprise a investi dans la personne qui part. Cela inclus les coûts de formations internes, les programmes externes, voire des études académiques, et aussi les licences ou certificats que l'employé a obtenus avec l'aide de l'entreprise pour qu'il puisse effectuer son job correctement.
- + Calcul du coût de la perte de connaissances, capacités et contacts que la personne avait.
La formule suivante sert de base : 50% du salaire annuel pour la première année de service, augmenté de 10% pour chaque année supplémentaire.
- + Calcul du coût de l'impact sur le service où travaillait le collaborateur. Qui va prendre le travail supplémentaire, est-ce que ce travail va en souffrir, quels sont les délais qui ne seront pas tenus. Calcul du coût de la perte de temps que l'équipe aura en discussion suite au départ de leur collègue.
- + Calcul du coût de perte de productivité au minimum de 50% même si un employé exécute le travail et de 100% si la place est laissée vacante.
- + Calcul du coût de la perte de clients que le collaborateur va "prendre avec lui" ou le montant qu'il faudra dépenser pour les retenir.
- ± Calcul du coût de l'impact sur les primes des assurances sociales (AVS, Chômage, LAA, APG, LPP), mais aussi le temps passé pour établir les décomptes.
- Calcul du salaire non versé jusqu'à ce qu'un remplaçant reprenne le poste.

Coûts de recrutement

- + Calcul du coût du temps passé par le responsable du personnel ou un collègue pour définir les besoins, développer et implémenter un plan d'actions, passer en revue les profils des candidats, préparer et conduire les interviews, sélectionner les candidats potentiels, se former une opinion, faire une offre pour le candidat sélectionné et écrire aux candidats non retenus.
Cela peut représenter entre 30 et 100 heures pour chaque poste.
- + Calcul du coût de l'annonce pour l'offre d'emploi (de CHF 100 à plusieurs milliers de francs) et du temps passé par le collaborateur à remplir les formulaires obligatoires ("Nous cherchons",...), des frais d'agences pour la recherche de candidats (env. 20 à 30% du salaire annuel lorsque l'engagement est effectué), éventuellement les coûts de soumissions des collaborateurs et des frais liés à internet pour l'obtention de listes.
- + Calcul du coût d'administration pour s'occuper, traiter et répondre aux offres pour chaque poste ouvert.
- + Calcul du coût de temps passé par l'assistant du chef du personnel pour préparer les entretiens et les documents de base nécessaire, prendre contacts avec les candidats potentiels, planifier les rendez-vous, voire arranger les déplacements des candidats étrangers.
Il faut compter environ 20 heures ou plus, selon le travail administratif à effectuer.
- + Calcul du coût du nombre d'heures passées par le chef du personnel à interviewer les candidats internes, ainsi que les heures de ces candidats qui ne sont pas à leur poste de travail durant les entretiens.
- + Calcul du coût du temps passé par le supérieur direct du futur collaborateur et de son chef, voire collègues, dans la révision et l'explication des besoins, l'examen des profils des candidats, la conduite des entrevues, les discussions sur les candidats et la formulation de ses opinions ainsi que la sélection finale.
Cela inclus aussi la propre recherche de candidats par des voies informelles, comme le réseau, les contacts et autres références.
Cela peut prendre plus de 100 heures au total.
- + Calcul du coût des vérifications usuelles comme le casier judiciaire (si nécessaire), les diplômes et autres documents demandés pour chaque candidat potentiel.
- + Calcul du coût des tests pour quelques candidats afin de se former une meilleure opinion sur les capacités, habilités, aptitudes, attitudes, valeurs et comportements de ceux-ci.

Coûts dus à l'engagement de la nouvelle personne

- + Calcul du coût de "porter la personne à bord", incluant l'ouverture du dossier du personnel et les frais liés à cette ouverture, le coût d'enregistrement de la personne dans les différentes listes de l'entreprise (salaires, registre du personnel de l'entreprise,...) d'établissement de mot de passe pour l'informatique, de carte d'identification, de cartes de visite, d'e-mail, d'annonces internes et externes, le transfert des téléphones tant que la ligne directe n'est pas en place, le coût d'établissement d'un compte pour la carte de crédit, ou le coût de leasing d'équipement, tel que téléphone mobile, automobiles, etc.
- + Calcul du coût du temps qu'un manager passe à instaurer un climat de confiance et à encourager le nouvel employé afin de favoriser son assurance dans le travail.

Coûts de formation

- + Calcul du coût d'accueil du nouveau collaborateur en terme de salaire de celui-ci et de la personne qui donne les explications.
- + Calcul du coût du département de formation pour la mise en place du plan de formation
- + Calcul du coût du formateur professionnel ou du collaborateur supérieur qui dispense la formation.
- + Calcul du coût des différents matériels de formation, incluant manuels de l'entreprise ou du produit, ordinateur et autre équipement utilisé dans la formation.
- + Calcul du coût du temps de supervision du travail en explications et vérifications du travail accompli. Ceci représente une perte de productivité pour le superviseur.
Il faut considérer qu'environ 7 heures par semaines seront nécessaires pendant au moins 8 semaines.

Coûts de la baisse de productivité

- + Calcul du coût du manque à gagner jusqu'à l'acquis des connaissances nécessaires par le nouvel employé, quelque soit la formation donnée.
L'employé contribue à 25% au niveau de la production normale pour les 2 à 4 premières semaines. Par conséquent, il faut tenir compte aussi du coût du salaire du nouveau collaborateur à hauteur de 75% durant cette période.
Pendant les semaines 5 à 12, l'employé participe pour 50% au niveau de production normale. Il faut prendre donc 50% du coût de son salaire durant la période concernée.
Puis, les semaines 13 à 20, l'employé collabore à hauteur de 75% du niveau de production normale. Le coût est donc de 25% de son salaire pendant ce temps.

- + Calcul du coût de perte de productivité des collègues et superviseur le temps passé avec le nouvel employé pour le former.
- + Calcul du coût des erreurs du nouveau collaborateur commises durant son apprentissage.

Le saviez-vous...

Le coût de "*faire les choses fausses*" représente en moyenne 10%. "*Faire les choses fausses*" signifie manquer les échéances, expédier les mauvaises commandes, faire des erreurs de facturation et toutes autres erreurs qui demandent temps et effort pour les corriger. Pour une entreprise qui enregistre des ventes pour un montant de CHF 1'000'000 par année, le coût de "*faire les choses fausses*" serait approximativement de CHF 100'000 annuellement !..

- + Calcul du coût de la baisse de productivité dans un département causée par le départ d'un membre du management qui n'est plus disponible pour conduire et diriger l'équipe en place.
- + Calcul du coût de l'impact sur l'achèvement ou délai d'un projet où l'employé qui quitte était un participant-clé.
- + Calcul du coût de la réduction de productivité d'un manager qui a perdu un membre-clé de son équipe, tel qu'un assistant qui était en charge d'une multitude de tâches de routine et administrative, que le manager va devoir se charger.

Coûts de perte sur les ventes

Pour les commerciaux

- + Calcul du coût des pertes sur ventes.
Le calcul doit s'effectuer en divisant le budget du chiffre d'affaires par région de vente en montant hebdomadaire et en multipliant ce montant pour chaque semaine dont le territoire est laissé vacant.

Pour le personnel non lié aux ventes

- + Calcul du coût de la perte de revenu de l'entreprise tant que le poste est vacant.
Le calcul du revenu par employé est obtenu en divisant le revenu total de l'entreprise par le nombre moyen d'employés dans une année donnée. Le calcul de la perte de revenu est obtenu par la multiplication du nombre de semaines dont le poste est vacant avec la moyenne hebdomadaire du revenu par employé.

Dans le recensement des éléments à prendre en compte, nous n'avons pas inclus les coûts qui sont liés à l'état psychologique des employés suite au départ d'un collaborateur, car nous entrons là dans des domaines encore plus subjectifs que ceux décrits précédemment.

Ces coûts pourraient se traduire par exemple en **démotivation** et par conséquent entraîner un absentéisme plus élevé, une ardeur au travail moins grande, un stress lié à la surcharge de travail occasionnée par l'activité à accomplir en supplément de son travail habituel, etc.



Tous ces éléments pris en compte font que le coût de remplacement d'un collaborateur se monte à 150% du salaire annuel et que ce taux avoisine les 200-250% du salaire annuel pour les positions de manager.

Comme vous pouvez le voir, le coût et l'impact associés à l'employé qui quitte l'entreprise peuvent être considérables. Ceci n'est pas pour dire que tout le turnover doit être éliminé et est négatif.

Cependant, une stratégie bien pensée pour retenir ses employés-clés peut facilement être payante dans le court terme, car donner le vrai coût du turnover et l'impact que celui-ci a sur la marche des affaires d'une entreprise fait prendre conscience à tous les employés de leur responsabilité.

Idées et stratégie pour retenir le personnel-clé



La rétention des plus talentueux des employés est devenue un sujet d'actualité.

Cependant, l'employeur ne peut réellement pas retenir tous les employés dans l'entreprise. Les collaborateurs viennent et partent pour une variété de raisons.

Afin d'augmenter les chances de garder les bons collaborateurs, nous vous donnons quelques pistes à développer.

Cette liste ci-dessous est un nombre d'idées qui sont à considérer.

- 👍 Offrir des compensations compétitives.
- 👍 Offrir un plan de prévoyance social intéressant et avantageux.
- 👍 Répondre aux attentes des collaborateurs qui veulent faire carrière.
- 👍 Rester aussi flexible que possible sur la façon d'exécuter le travail.
- 👍 Rester flexible sur "quand" et "où" sera accompli la tâche.
- 👍 Avoir un réel intérêt dans les aspirations du personnel.
- 👍 Reconnaître les contributions positives du collaborateur.
- 👍 Suivre les engagements et fournir les informations ou réponses.
- 👍 Avoir des réunions régulières avec tous les employés et rester disponible.
- 👍 Demander aux anciens collaborateurs les motifs réels de leur départ.
- 👍 Communiquer et encore communiquer (progression de l'entreprise, nouvelles financières, clients majeurs, ventes,...) sur une base régulière.
- 👍 Demander continuellement aux employés quoi faire pour rendre l'environnement de travail encore meilleur.

Lorsqu'un employé décide de quitter une entreprise, c'est rarement à cause du salaire. C'est un instrument de motivation à court terme et le collaborateur recherche une satisfaction globale à long terme. Cependant, ce prétexte est très souvent invoqué pour justifier ce départ. Les véritables raisons sont probablement une mauvaise relation avec les collègues ou le supérieur, une insuffisance de "challenge" dans le travail, une absence de stratégie d'entreprise, un manque d'opportunités de croissance dans l'évolution de la carrière ou un désaccord avec la culture d'entreprise.

Une stratégie de rétention du personnel-clé peut consister en deux composants :



1. identifier environ le 30% du personnel que vous désirez réellement garder et
2. estimer les raisons pour lesquelles ils quitteraient l'entreprise.

Cela requiert que vous ayez une discussion franche avec votre personnel et de comprendre quels facteurs sont importants pour eux.

Donc pour prévenir le turnover et pour s'assurer que les employés-clé vont rester dans l'entreprise, il faut reconnaître les aspects positifs du travail et insister sur ses aspects afin de les retenir.

Quelques facteurs endogènes vont influencer le désir des collaborateurs de rester, comme les avantages, les conditions de travail plaisantes, l'avancement et les opportunités de croissance, la sécurité, etc.

En complément de ces éléments qui feront que les employés vont rester ou partir, il y a des facteurs exogènes qui peuvent peser sur le turnover. Il est difficile pour un employeur d'agir sur ces facteurs qui concernent directement les employés, lesquels incluent les responsabilités familiales, les obligations financières, leur employabilité et les postes offerts par les entreprises concurrentes. Ce qui peut être fait est de rendre le travail aussi désirable que possible afin de minimiser les chances que les facteurs externes attirent les collaborateurs...

En outre, pour minimiser le turnover non-désiré, il faut donner aux employés des privilèges qui seront perçus comme des avantages.

Les privilèges peuvent être une flexibilisation du temps de travail, un enrichissement de l'activité, voir un empowerment. Il faut aussi tenter de rendre le travail revalorisant pour les employés.

Bien évidemment, certains travaux ne sont pas particulièrement attirants ou n'offrent guère de possibilités d'avancement, mais ils sont importants et ils doivent être exécutés.

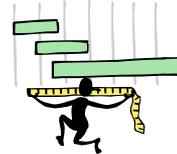


Alors comment faire ?

Une option serait d'engager des temporaires ou d'embaucher du personnel à temps partiel qui sont simplement à la recherche d'une activité rémunératrice.

Il serait judicieux de mettre en place un outil de mesure, comme un tableau de bord prospectif (balanced scorecard) dont le système de mesure des performances de l'entreprise prend en compte à la fois des éléments financiers et non-financiers qui caractérisent l'organisation, par exemple le coût de la non-qualité, mais aussi la satisfaction du client, la capacité d'apprentissage, etc.

La conception d'un tableau de bord prospectif permet à chaque entreprise de définir les paramètres en fonction de leurs besoins spécifiques et donc de répondre précisément aux attentes de leurs dirigeants respectifs.



Synthèse

En réponse à un large nombre d'interrogations concernant comment précisément mesurer le coût et l'impact d'une rotation de personnel, environ 40 éléments de calcul ont été inventoriés.

Les CEO's, CFO's et directeur des ressources humaines peuvent se baser sur ces facteurs pour déterminer le "véritable" coût du turnover pour leur entreprise et en établissant un tableau de bord prospectif, ils pourront suivre l'évolution de ceux-ci.

Nous pouvons remarquer que le coût s'élève à environ 150% pour un collaborateur et probablement entre 200 et 250% pour un manager. Cela comprend les coûts monétaires ainsi que les coûts cachés ou facteurs indirects.

A titre d'exemple, si une société compte 100 employés, que la moyenne des salaires se situe au alentour de CHF 100'000 et que le turnover n'est que de 10%, le coût se monte à environ CHF 1,5 Mio en tenant compte des coûts cachés, tels que la formation, la baisse de productivité, le recrutement, etc.

Conclusions

Le personnel est aujourd'hui simultanément un *impératif* et un *garant décisif de la réussite à long terme*.



Le développement de l'entreprise présuppose l'épanouissement du personnel.

Mais une politique axée sur le personnel n'est pas suffisamment concrétisée dans les entreprises à l'heure actuelle. Donc une profonde prise de conscience est nécessaire pour que l'homme prenne la place centrale dans l'échelle des valeurs de l'entreprise.

Combien de fois avons-nous entendus les phrases telles que "je me sens comme une pièce sur un échiquier", "l'ancien patron avait du temps pour chacun", "je ne sais plus quand a eu lieu le dernier entretien avec moi", etc.

Pour répondre à ces propos, la politique des ressources humaines peut intervenir sur de nombreux points, comme par exemple :

- de consacrer, de façon générale, plus de temps au personnel,
- de s'adresser aux collaborateurs de manière différenciée et individuelle (travail intéressant, perspectives de développement, etc.)
- de sélectionner, qualifier et soutenir les dirigeants et collaborateurs en fonction d'exigences qui se sont transformées,
- de soutenir la dynamisation de l'entreprise afin de faire face aux incertitudes et aux imprévus (mobilité et volonté d'apprendre),
- de procurer du plaisir au travail,
- d'encourager une ambiance de travail agréable,
- d'imposer la communication, le dialogue à tous les niveaux hiérarchiques,
- d'éveiller auprès du personnel un sentiment d'identification à l'entreprise,
- d'admettre que les plus anciens collaborateurs et les femmes constituent des potentiels importants de recrutement et de promotion...

Résumé très simplement :

Le travail doit avoir un sens, procurer du plaisir et laisser des marges de manœuvre.

L'évolution que nous pouvons entrevoir (raréfaction de la main-d'œuvre, importance des valeurs,...) obligera l'entreprise à vouer davantage d'attention au management des ressources humaines et à investir toujours plus dans le personnel.

Il est préférable de ne pas y être contraint par les circonstances. La flexibilité, l'esprit novateur, l'identification, etc. ne fleurissent aujourd'hui que dans une atmosphère qui s'ouvre au personnel. Donc, prendre conscience du coût des personnes qui quittent l'entreprise est une étape vers la réussite...

En général, il  *vaut mieux prévenir que guérir.*

En effet, dans le cas du turnover du personnel, il est préférable de le prévenir du fait du coût élevé, voire parfois très élevé, associé à celui-ci.

En conclusion, une étude de Watson Wyatt à Zurich a chiffré le retour sur investissement (ROI) du capital humain. Elle portait sur 200 entreprises européennes et exprime, en une seule note, une échelle de performance. Cette mesure est dénommée "indice du capital humain" (HCI).

Le résultat montre qu'une **amélioration sensible des pratiques en matières de gestion des ressources humaines permet d'augmenter la valeur** de capitalisation boursière **d'une entreprise**.

La "shareholder value" ne serait pas antagoniste à une politique des ressources humaines de qualité...

Références

Sources

- ☞ Dr. G. J.B. Probst, Professeur, Université de Genève et Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Genève et de St-Gall.
- ☞ W. Küpers, Assistant du professeur Dr. R. Wunderer, Université de St-Gall.
- ☞ W. G. Bliss, Président de Bliss & Associates Inc.
- ☞ J. Sullivan, Head of the Human Ressource Management Program, Université de San Francisco.

Entreprises (DRH)

- ☞ Etat de Genève, R. Gossauer (022 / 327.49.78)
- ☞ UBS SA, M. Coviello (022 / 375.44.31)

Sociétés de placement et chasseurs de têtes

- ☞ Comptaplus, R. Bezençon (079 / 213.81.23)
- ☞ ATT, J. Vinzio (022 / 311.40.00)
- ☞ Von Rohr Associates, E. von Rohr (022 / 738.10.38)
- ☞ Spencer Stuart, P.-F. Dysli (022 / 312.36.38)

Sociétés d'informatique (Logiciel GRH)

- ☞ ADP-GSI, B. Michaud (022 / 307.79.79)
- ☞ Adequasys, J.-P. Coulin (022 / 776.90.85)

Autres

- ☞ Institut pour le développement des ressources humaines, (032 / 727.74.74)
- ☞ Société suisse de gestion du personnel, D. Guye (022 / 919.84.03)
- ☞ Fédération des syndicats patronaux, A. Monthes (022 / 715.32.51)

Bibliographie

Remarques :

Aucun ouvrage spécifique n'existe sur la question.

En revanche, les managers confrontés à cette situation pourront se (re)plonger dans quelques ouvrages généraux sur le BA-ba du management.

Pour aller plus loin :

-  "Les meilleurs pratiques de management"
Brilman; *Organisation*
-  "Modes et légendes au pays du management"
Bellier; *Entreprendre*
-  "Gestion des ressources humaines"
Sekiou, Blondin,...; *De Boeck Université*
-  "Ressources humaines"
Perretti; *Vuibert Gestion*
-  "Gérer les ressources humaines dans l'entreprise – concepts et outils"
Organisation
-  "Précis de gestion des ressources humaines"
Le Berre; *Presses Universitaires de Grenoble*
-  "Introduction à la gestion d'entreprise"
Thommen; *Versus*
-  "La gestion des ressources humaines en pratique"
Bietry; *ESKA*
-  "La gestion des ressources humaines"
Le Gall; *Que sais-je ?*
-  "Le vade mecum du DRH"
Boyer et Equilbey; *Management Société*
-  "Le guide de l'employeur"
Centre patronal
-  "Nouveau guide de droit du travail"
Fédération des syndicats patronaux
-  "Guide pratique du droit du travail pour les entreprises"
Gillioz; *WEKA*
-  "Loi sur le travail"
Confédération

Petit glossaire pour non spécialiste

A

Action

Acte (matériel ou intellectuel) supposant réflexion et combinaison de moyens en vue d'obtenir un résultat.

Activité

Ensemble des tâches coordonnées et des travaux; fraction spéciale de cet ensemble.

Administration

Action ou manière de gérer des affaires.

C

Capital-risque

Financement du développement d'une entreprise sous la forme d'une prise de participation.

Charte

Règles fondamentales d'une organisation.

Compétence

Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certains domaines.

Compétence de base

Les compétences de base sont ce que l'entreprise fait bien – ensemble de ses savoir-faire, de ses technologies et de ses capacités.

Culture d'entreprise

Ensemble des normes, des valeurs et modes de pensée qui caractérisent le comportement des collaborateurs à tous les niveaux et, par conséquent, l'image de l'entreprise.

D

Déontologie

Ensemble des devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier.

Domaine

Ensemble des activités d'une matière ou spécialité.

E

Empowerment

(Responsabilisation, Délégation) Principe de responsabilisation (délégation) qui doit permettre de libérer les facultés d'innovation et de changement des individus à l'intérieur d'une entreprise, implique généralement une participation accrue des employés dans l'organisation pour stimuler leur esprit d'initiative et d'entreprise.

Enrichissement du travail

Concept, inventé par Herzberg, définit l'amélioration des conditions de travail – d'un point de vue non monétaire – par la création de facteurs de motivation capables de satisfaire les désirs des employés.

Ethique

Science de la morale, art de diriger la conduite.

Externalisation

Action de confier une tâche à une entreprise externe, afin de diminuer les coûts.

H

Hiérarchie des besoins

Maslow a analysé les degrés de motivation dans le travail en fonction de la satisfaction des besoins humains, qu'il classe en quatre niveaux hiérarchiques; des besoins fondamentaux (vitaux) aux besoins d'ordre supérieur. Il indique par ailleurs qu'aucun besoin n'a de valeur absolue puisque, une fois satisfait, il perd de son importance.

I

Identité

Caractère de ce qui est.

M

Monétaire

Montant qui a fait l'objet d'un paiement réel.

Morale

Ensemble des règles de conduite considérées comme bonnes de façon absolue.

O

Organisation

Manière de se doter d'une structure, d'une constitution déterminée, d'un mode de fonctionnement.

P

Politique d'entreprise

Toutes les décisions qui, à long terme, influencent le comportement externe et interne de l'entreprise.

Précis

Exposé précis et succinct, abrégé, condensé.

S

Sous-traitance

Action de confier un travail, que l'entreprise ne peut pas effectuer elle-même, à un spécialiste.

T

Tâche

Travail déterminé que l'on doit exécuter, constitué par une ou plusieurs actions.

Turnover

Taux de renouvellement du personnel d'une entreprise.

V

Venture capitalist

(Capital-risqueur) Personne possédant des capitaux et qui cherche à tirer un profit à la hauteur du risque encouru en investissant dans le développement de sociétés par une prise de participation.

Annexe 1 - Facteurs liés au turnover

Explications de la figure 1

"Economy"

Dans ce modèle, l'économie globale offre les opportunités d'emplois. Dans une économie avec du chômage, il y a généralement moins d'alternatives et les employés sont moins prêts à changer d'emploi, même s'ils sont non-satisfaits.

"Industry trends"

Le trend interagit avec l'économie. Avec le boom de certains trends (nouvelle économie,...), une demande se crée. Les opportunités pour les employés sont grandes. L'effet est que le turnover est très élevé avec un lien important sur les contrats des employés. De plus, il y a un manque croissant de professionnels qualifiés.

"Company characteristics"

Dans n'importe quel domaine d'activité, il y a des entreprises qui simplement font mieux leur job afin de retenir leurs employés que les autres. Cela à voir avec des pratiques éclairées concernant le personnel ("**Demographics**").

Toutes choses étant égales par ailleurs, une main-d'œuvre jeune effectuera plus de travail et l'entreprise changera lorsque celle-ci vieillira. Aussi, les employés à temps partiel sont moins stables que les employés à plein-temps et la main-d'œuvre avec un contrat à durée indéterminée aura moins de turnover que les personnes avec d'autres contrats.

La performance de l'entreprise ("**Corporate performance**") est un autre déterminant du turnover. Le personnel aura moins tendance à quitter une entreprise leader, car il pourra s'identifier et être fier des résultats de celle-ci. Ceci est vrai pour les cultures occidentales et asiatiques. Une étude récente de "The Society of Personality and Social Psychology" montre que le meilleur indicateur du turnover est le manque d'identification à l'entreprise.

La culture d'entreprise ("**Culture**") est un troisième facteur. Elle est déterminée par une multitude de choses. Dans le cas du turnover, il faut retenir les *capacités*, le *leadership*, les *récompenses et reconnaissances*, et la *communication*.

"Skills"

- La propension des entreprises à développer les capacités de leur personnel a un impact sur le turnover. Les sociétés qui ont un taux de turnover faible dépendent deux fois plus en formation pour le personnel que les entreprises qui ont un fort taux.

"Leadership"

- Les problèmes des cadres dirigeants sont associés au turnover. Les conflits avec les surveillants immédiats sont souvent mentionnés dans les entretiens lorsque le cadre dirigeant quitte l'entreprise.

- "Reward"** – Une meilleure compensation est habituellement la première raison qui fait que le collaborateur pense à quitter son emploi, mais cela reste un besoin physiologique selon la pyramide de Maslow et cela agit comme un facteur de mécontentement comme l'a démontré Herzberg et non un facteur de satisfaction.
- "Communication"** – Dans la communication en entreprise, il en existe deux formes. La communication formelle et informelle. La communication peut prendre la forme de forum, newsletter, boîte à suggestion, mémos, e-mail, etc. Le personnel aime être informé, voire écouté. Elaborer une communication formelle dans l'entreprise peut avoir un impact positif sur le turnover. La communication informelle est moins évidente à cerner, mais elle est toute aussi puissante. Bien sur, la communication informelle la plus puissante est la rumeur. Il ne faut plus qu'espérer que celle-ci soit positive, sinon le turnover risque d'être important !

Un des domaines les plus étudié est la relation entre la satisfaction au travail et le turnover. Il y a une documentation abondante sur le sujet qui suggère les caractéristiques suivantes ("**Job characteristics**") qui sont le plus associées à la satisfaction au travail.

- "Variety"** – Les emplois qui offrent une plus grande variété de tâches ont généralement un degré de satisfaction supérieur.
- "Autonomy"** – Les postes qui proposent une plus grande liberté et choix dans l'exécution (comme par exemple l'empowerment) ont généralement un degré de satisfaction supérieur.
- "Ownership"** – Les places qui offrent une identité et une différenciation personnelle ont généralement un degré de satisfaction supérieur.
- "Meaningfulness"** – Les fonctions qui sont perçues comme importantes ont généralement un degré de satisfaction supérieur.
- "Feedback"** – Les activités qui offrent un feedback sur la qualité de la performance ont généralement un degré de satisfaction supérieur.

Finalement, il y a la personne ("**Individual**"). Il y a les différences individuelles et celles qui sont liées aux situations. Les personnes qui ont une aversion au risque avec un fort besoin de sécurité ou celles qui sont dépendantes financièrement sont généralement moins sujettes au turnover. Un facteur important de turnover, ces derniers temps, ce sont les transferts et restructurations d'entreprises.

Annexe 2 - Quelques définitions

Qu'est-ce que le turnover ?



Le turnover est la rotation du personnel dans l'entreprise due aux départs de collaborateurs, qu'ils soient volontaires ou involontaires.

Il en résulte nécessairement un coût pour l'employeur.

Celui-ci peut survenir sous la forme d'une baisse de productivité, de coûts d'annonce de recherche d'emploi, de formation du personnel, etc.

Qu'est-ce que la productivité ?

Une façon simple de définir la productivité d'une entreprise pourrait se faire ainsi :

- combien de produits sont fabriqués dans une certaine période de temps,
- combien de produits sont vendus dans une certaine période de temps,
- dans quel laps de temps un service est-il réalisé,
- combien de clients sont servis dans une certaine période de temps.

Quels facteurs dans l'entreprise, tels que la qualité des équipements, la gestion des flux et les considérations économiques (p. ex. l'inflation ou la récession), peuvent affecter la bonne marche de la société et le profit de celle-ci. Nous remarquons que pour que l'entreprise réalise un profit avec son activité, cela dépendra largement de la qualité de la performance des collaborateurs.

Il est donc très important de connaître avec quel dynamisme les employés travaillent et combien ils produisent. Une façon de le trouver c'est au travers des évaluations de performance et des mesures de la productivité.

Qu'est-ce que les heures supplémentaires ?

En préambule, il faut différencier, en Suisse, les heures supplémentaires du travail supplémentaire. Ce dernier est défini ci-dessous.



En supplément du salaire, fixé par le contrat de travail ou les conventions collectives, le collaborateur peut effectuer, sur demande de l'employeur, des heures supplémentaires qui sont au-delà du temps réglementaire de travail (celui-ci peut être de 40 heures par semaine par exemple), mais en dessous du maximum prévu par la loi sur le travail, soit 45 heures par semaine. Ces heures sont régies par le Code des Obligations (art. 321c CO).

Qu'est-ce que le travail supplémentaire ?

Le travail supplémentaire, en droit suisse, est le travail effectué au-delà des 45 heures par semaine, dont les modalités sont régies par la Loi sur le Travail.



La clause de contrat de travail selon laquelle les heures qui sont au-delà du temps réglementaire de travail ne sont ni payées ni rémunérées ne peut s'appliquer que pour les heures supplémentaires et non pour le travail supplémentaire. Pour ce dernier, dans tous les cas, hormis les cadres dirigeants, le Tribunal fédéral a conclu que le travail supplémentaire doit être rémunéré à 125%. Ceci, toutefois, seulement après les 60 premières heures effectuées dans l'année.

De plus, dans la nouvelle Loi sur le Travail (entrée en vigueur le 1^{er} août 2000), le travail supplémentaire est limité à 170 heures par an, contre 220 heures auparavant.



Qu'est-ce un cadre dirigeant ?

Le Tribunal fédéral a précisé, dans l'arrêt du 16 mars 2000 (Cause 4C.424/1999), que la situation doit être tranchée de cas en cas, sans égard ni au titre ni à la formation, mais en tenant compte des véritables responsabilités et des dimensions de l'entreprise. Il a retenu notamment comme indices de fonction dirigeante les éléments suivants :

- véritables responsabilités exercées (nombre de subordonnés, chiffre d'affaires),
- exercice de la signature sociale,
- compétence d'engagement et de licenciement de personnel,
- autonomie budgétaire.

Par conséquent, un salaire important, le droit à la signature sans exercice de celle-ci, le pouvoir de donner des instructions et une autonomie administrative ne qualifient pas nécessairement le collaborateur comme cadre dirigeant de l'entreprise.

Qu'entend-on par salaire annuel ?

Dans ce dossier, par salaire annuel, il faudra comprendre le salaire brut annuel, qu'il représente 12, 13 ou plus de mensualités, plus le ou les bonus dans l'année, ainsi que les avantages annexes au salaire.