

# Travail à temps partiel et jobsharing en Suisse

## Résultats de l'enquête

Prof. Dr. Nathalie Amstutz  
Annette Jochem, lic. rer. pol.

Etude mandatée par  
PTO – *Part-time Optimisation*



## **Remerciements de l'Association PTO**

L'Association PTO (Part-time Optimisation) a pour but de contribuer à un meilleur équilibre dans le monde professionnel en Suisse - entre hommes et femmes, entre travail et famille, entre formation et carrière - pour les employé-e-s, les entreprises et la société. A travers le projet « Go-for-jobsharing » financé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG), l'Association PTO vise à informer les employeurs et employés sur la pratique du partage d'emploi (jobsharing) en Suisse (cf. [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)).

Cette enquête menée auprès d'établissements dans toute la Suisse est une démarche initiale nécessaire destinée à connaître la pratique du jobsharing dans notre pays. Le questionnaire a été développé par l'Association PTO, la FHNW et la HEG Arc. Nous souhaitons remercier ici les personnes qui ont contribué à cette enquête: tous les établissements qui ont pris le temps de répondre au questionnaire, Prof. Nathalie Amstutz et Annette Jochem, lic. rer. pol. (FHNW, Haute Ecole de Gestion), qui ont réalisé ce mandat et rédigé le rapport. Un remerciement particulier s'adresse également au Prof. Alain Max Guénette (HEG Arc, IMSI) pour ses conseils avisés relatifs au questionnaire et à l'interprétation des réponses. De même, notre reconnaissance va au Comité-Conseil PTO qui a revu les questions et qui a validé la démarche.

Irenka Krone-Germann et Anne de Chambrier, Co-directrices  
Association PTO

Février 2014

# Table des matières

1. Contenu et aspects méthodologiques.....	4
1.1 Objectif de l'enquête.....	4
1.2 Remarques préliminaires.....	5
1.3 Champ de l'étude et taux de réponse.....	6
1.4 Questionnaire et méthodologie.....	7
2. Résultats.....	7
2.1 Vue d'ensemble de la situation du jobsharing en Suisse.....	7
2.2 Relations entre travail à temps partiel et jobsharing.....	10
2.3 Femmes, hommes et jobsharing.....	11
2.4 Jobsharing aux différents niveaux hiérarchiques.....	13
2.5 Jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie.....	13
2.5.1 Motivations de l'introduction du jobsharing.....	14
2.5.2 Expériences du jobsharing.....	16
2.6 Analyse des établissements qui n'ont pas recours au jobsharing.....	19
2.7 Jobsharing et mesures RH.....	20
2.8 Futures mesures RH de promotion du jobsharing.....	21
3. Conclusion et recommandations.....	23
3.1 Constats et conclusion.....	23
3.2 Recommandations.....	25

# 1. Contenu et aspects méthodologiques

## 1.1 Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de dresser un premier bilan du jobsharing en Suisse. Il existe une littérature relativement riche sur le travail à temps partiel, mais aucun état des lieux actuel et représentatif du jobsharing en Suisse, qui englobe à la fois les administrations publiques et le secteur privé (les dernières études datent de 1999 [Blum] et 1997 [Baillod, J. et al.] et portent sur les formes de flexibilisation du temps de travail en général; le jobsharing n'y est abordé que de façon sommaire). Le travail à temps partiel est caractéristique de l'activité féminine en Suisse. Depuis 1991, on observe néanmoins une légère croissance continue du temps partiel chez les hommes (cf. OFS, 2013). Comment les employeurs réagissent-ils à cette évolution et comment la productivité peut-elle être assurée tout en répondant à la demande de travail à temps partiel? Le jobsharing est l'une des réponses ; il permet d'assurer que le poste de travail soit toujours occupé à 100%. Il existe d'ores et déjà de nombreux exemples positifs de postes en jobsharing en Suisse (cf. notamment Keune, N., 2008), mais il manque des données empiriques sur ces expériences.

L'étude vise à mettre en évidence le point de vue de l'employeur sur le jobsharing. Il s'agit notamment de trouver les réponses aux questions suivantes:

- Quelle est la part du jobsharing dans les moyens et grands établissements en Suisse?
- Quelle est la proportion de postes de direction en jobsharing? Quels sont les secteurs qui présentent un potentiel de développement en la matière?
- Quelles sont les motivations qui, le cas échéant, ont poussé les employeurs à mettre en place le jobsharing?
- Quels sont les obstacles à l'introduction du jobsharing?
- Quelles sont les expériences positives et/ou négatives des établissements en matière de jobsharing?
- La répartition par sexe des postes en jobsharing est-elle analogue à celle du travail à temps partiel ou existe-t-il des différences?

Deux remarques préliminaires précèdent la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête sur le jobsharing. La conception de l'enquête est ensuite décrite en détails<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. questionnaire à l'annexe D. Le questionnaire a été développé par l'Association PTO, la FHNW et la HEG Arc. Nous remercions le professeur Alain-Max Guénette (HEG Arc) pour ses précieuses suggestions sur le questionnaire et l'analyse des résultats.

## 1.2 Remarques préliminaires

### Compréhension du terme jobsharing

La définition suivante du jobsharing a été fournie aux participants à l'enquête :

«Par le terme jobsharing, nous nous référons à deux (ou plusieurs) employés partageant un poste à plein-temps avec des activités interdépendantes et une responsabilité commune (év. une évaluation commune). Les contrats de travail peuvent être distincts ou regroupés dans un seul contrat.»

Les résultats de l'enquête et les remarques de certains répondants indiquent que toutes les entreprises et organisations n'ont pas la même conception du jobsharing. Par ailleurs, il apparaît que les divisions de poste sans obligation de suppléance sont aussi assimilées au jobsharing (cf. définition dans Kuark, J., 2003, p.55). L'enquête révèle également que les aménagements de poste consistant à répartir le temps de travail entre deux personnes distinctes sans partage effectif des tâches sur le fond et sur le plan organisationnel sont parfois considérés comme du jobsharing. Or, il s'agit plutôt d'une division du travail au sens classique (time-sharing).

Une grande entreprise commerciale déclare ainsi avoir constitué 20 couples en jobsharing en précisant qu'il s'agit de remplacements dans des filiales aux horaires d'ouverture étendus (gares, etc.). Dans ce cas, on parlera plutôt de time-sharing que de jobsharing. Il n'est pas possible d'établir avec précision quelles autres configurations de poste que celles répondant à la définition fournie du jobsharing (partage des tâches sur le fond et sur le plan organisationnel) ont été décrites à tort (le questionnaire était anonyme, l'adresse e-mail étant facultative). Des erreurs ne peuvent donc être exclues. L'indication de la catégorie hiérarchique des partenaires en jobsharing ne permet pas non plus de déduire des informations sur ce point. Le jobsharing peut en effet être mis en place à tous les niveaux hiérarchiques, y compris aux échelons inférieurs (non cadres). Ce biais doit être pris en compte lors de l'interprétation et l'analyse des résultats.

L'interprétation des résultats est en outre compliquée par le fait que le timesharing et les divisions de poste sans obligation de suppléance sont beaucoup plus répandus que le jobsharing, de sorte que le biais dans les résultats peut être sensible.

### Données sur le jobsharing dans les très grandes entreprises

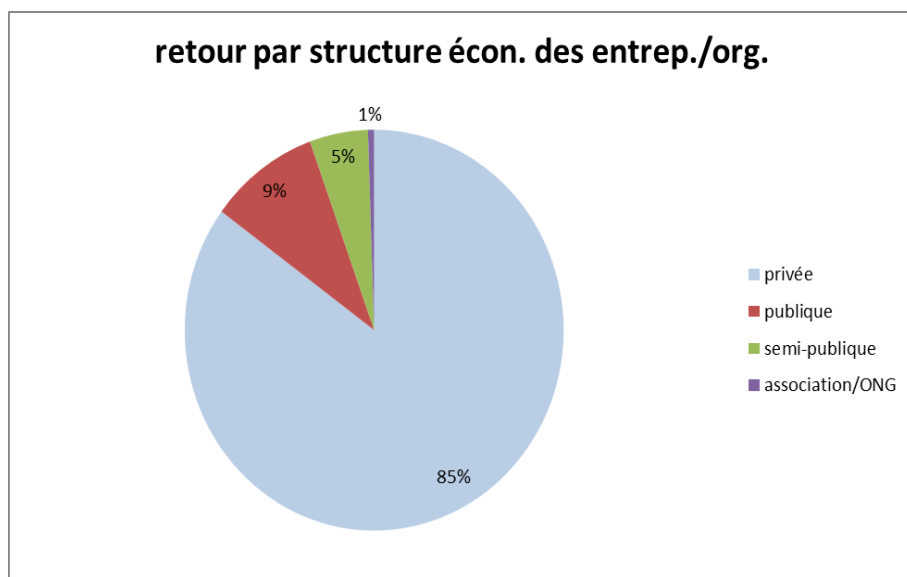
Certaines grandes entreprises (plus de 1'000 salariés) ne disposent d'aucun système de recensement électronique des postes en jobsharing. Elles ne sont donc pas en mesure de fournir des données quantitatives sur le sujet. Les responsables des ressources humaines (RH) qui ont participé à l'enquête côtoient des partenaires en jobsharing et rendent compte de leurs expériences. Cependant, il n'existe pas de processus systématique de retour d'information sur le jobsharing. Ce sont généralement les supérieurs directs qui établissent les contrats sans les saisir de façon centralisée.

Ces deux remarques préliminaires pointent un biais dont il faut tenir compte pour l'interprétation des résultats. Elles présentent aussi un premier résultat, soulignant une pratique peu systématique du jobsharing en Suisse, ainsi que l'état peu avancé des débats sur le sujet.

### 1.3 Champ de l'étude et taux de réponse

Le champ de l'étude couvre toutes les régions de Suisse et concerne tous types d'entreprises et organisations à partir de 50 collaborateurs, à l'exclusion de la réparation et le commerce d'automobiles et de motocycles ainsi que des églises et des associations religieuses. Dans les micro-entreprises et les petites entreprises, l'investissement de départ pour la mise en place de nouvelles mesures RH est en effet souvent disproportionné par rapport au chiffre d'affaires. En novembre 2013, 2490 courriers ont été adressés aux responsables du personnel ou à la direction d'entreprises de taille moyenne réparties dans toute la Suisse; 44 de ces courriers ont été retournés par la poste. A la demande des donneuses d'ordre, 195 autres responsables du personnel ont été contactés par courrier électronique.

Au total, 384 entreprises ont répondu au questionnaire<sup>2</sup>, soit un taux de réponse de 14,5%. Quelque 72% des répondants sont implantés en Suisse alémanique, 25% en Suisse romande et 3% dans le Tessin. La structure économique des entreprises et organisations qui ont répondu au questionnaire se présente comme suit (cf. fig. 1):

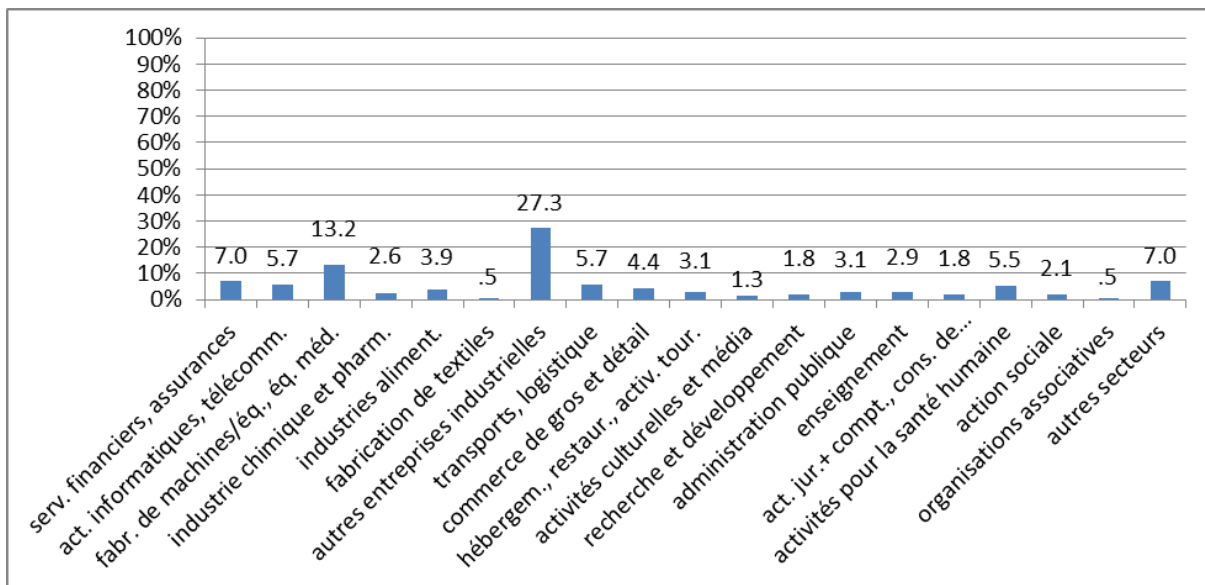


N=382 ; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 1: Taux de réponse au questionnaire en fonction de la structure de l'entreprise ou de l'organisation

L'analyse du taux de réponse par structure des entreprises/organisations en Suisse révèle que le secteur public est légèrement sous-représenté. Toutefois, les entreprises/organisations de moins de 50 collaborateurs, qui appartiennent majoritairement au secteur privé en Suisse, ont été exclues de l'étude. Par conséquent, le secteur public est proportionnellement bien représenté (cf. caractéristiques du secteur public, qui englobe principalement de grandes entités, Krone-Germann, I., 2011, p. 69).

<sup>2</sup> Les 384 entreprises qui ont participé à l'enquête emploient plus de 180 000 personnes, dont 123 000 dans le secteur privé et 57 000 dans le secteur public et semi-privé.



N=383 ; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 2: Taux de réponse au questionnaire soumis en fonction du secteur et de la branche d'activité

L'analyse du taux de réponse par secteurs montre que l'industrie est surreprésentée par rapport au secteur tertiaire (cf. fig. 2). Aucune comparaison directe entre ces deux secteurs ne sera donc effectuée.

## 1.4 Questionnaire et méthodologie

L'analyse repose sur les réponses fournies par les responsables de la gestion du personnel (dans les très grandes entreprises et organisations, il s'agit plus spécifiquement des personnes chargées de mettre en œuvre les mesures en faveur du genre et de la diversité).

Les participants ont été invités à dresser un état des lieux par sexe du travail à temps partiel et du jobsharing, ainsi qu'à décrire leur expérience du jobsharing (cf. questionnaire, annexe D). Les établissements qui n'ont pas recours au jobsharing ont été priés de s'en expliquer. Les retours d'expérience ont été recueillis à l'aide de questions à choix multiples, préférées aux échelles de notation. Les questions telles que les difficultés posées par le partage de fonctions ne peuvent en effet être évaluées uniformément pour tous les postes de l'entreprise. L'expérience, positive ou négative, de l'introduction du jobsharing peut varier d'un partenaire à l'autre (p. ex. amélioration de la productivité ou augmentation de la satisfaction des employés, problèmes de compatibilité entre les collaborateurs en jobsharing).

## 2. Résultats

### 2.1 Vue d'ensemble de la situation du jobsharing en Suisse

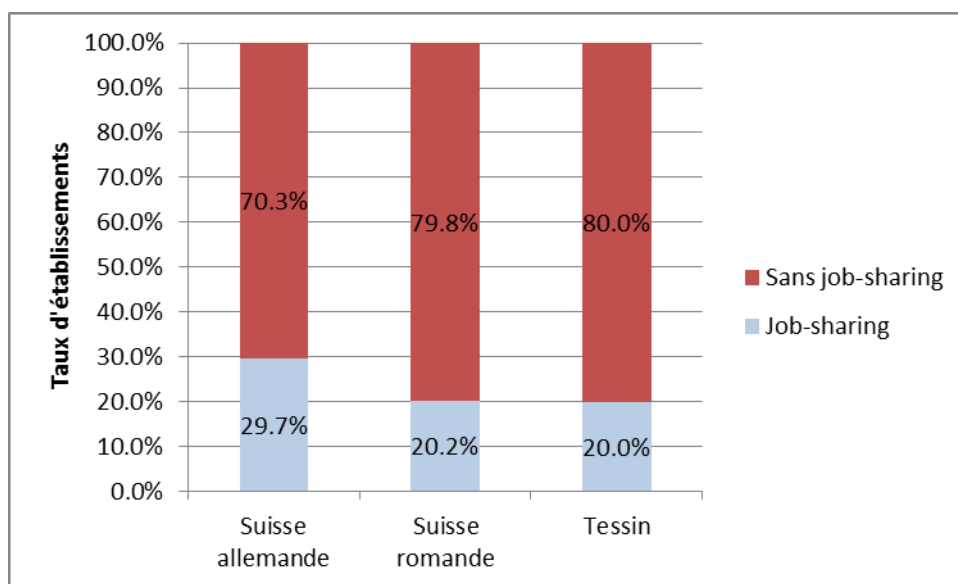
Quelque **27%** des employeurs suisses ont recours au jobsharing. La comparaison avec une étude antérieure réalisée en Suisse révèle que le jobsharing est nettement plus répandu aujourd'hui. Dans une étude de Blum (1999) portant sur de nombreux modèles de temps de travail et menée

auprès de 900 entreprises suisses de 20 employés ou plus, 20% des répondants déclaraient ainsi envisager ou utiliser le jobsharing.

En moyenne, le jobsharing est en place depuis sept ans, la médiane se situant autour de cinq ans. Ce résultat montre que le jobsharing est **de plus en plus répandu depuis quelques années**.

### Répartition du jobsharing par région linguistique

Aucune différence significative n'est observée entre les régions linguistiques. Environ 30% des employeurs de Suisse alémanique ont recours au jobsharing, contre 20% en Suisse romande et 20% dans le Tessin (cf. fig. 3).



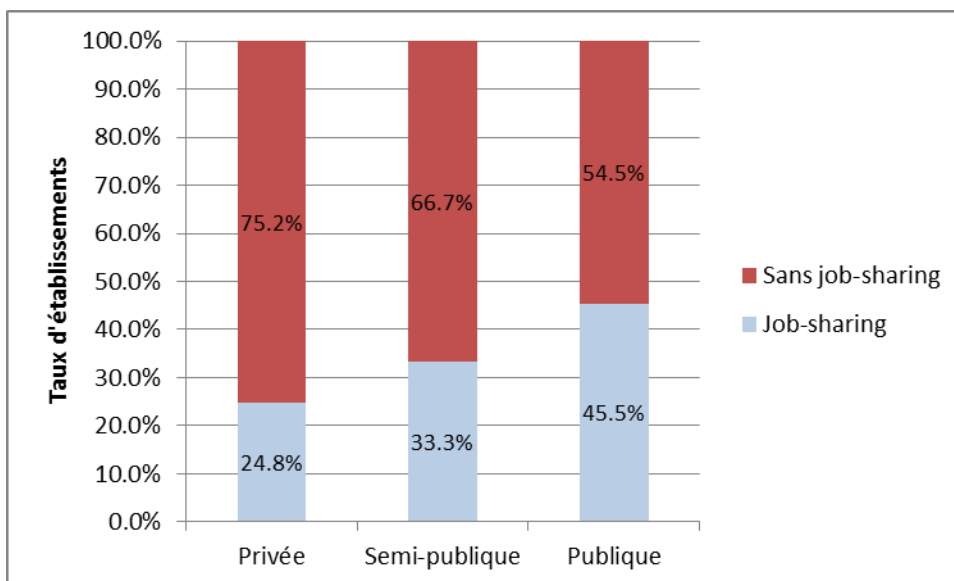
-N=373; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 3: Jobsharing par régions linguistiques

### Jobsharing et structure économique des établissements

La figure 4 révèle que plus la structure économique est publique, plus le jobsharing est répandu: 25% des entreprises privées ont recours au jobsharing contre 33% dans le secteur semi-public et 46% dans le secteur public. Les différences de configuration ne sont cependant pas significatives d'un secteur à l'autre.





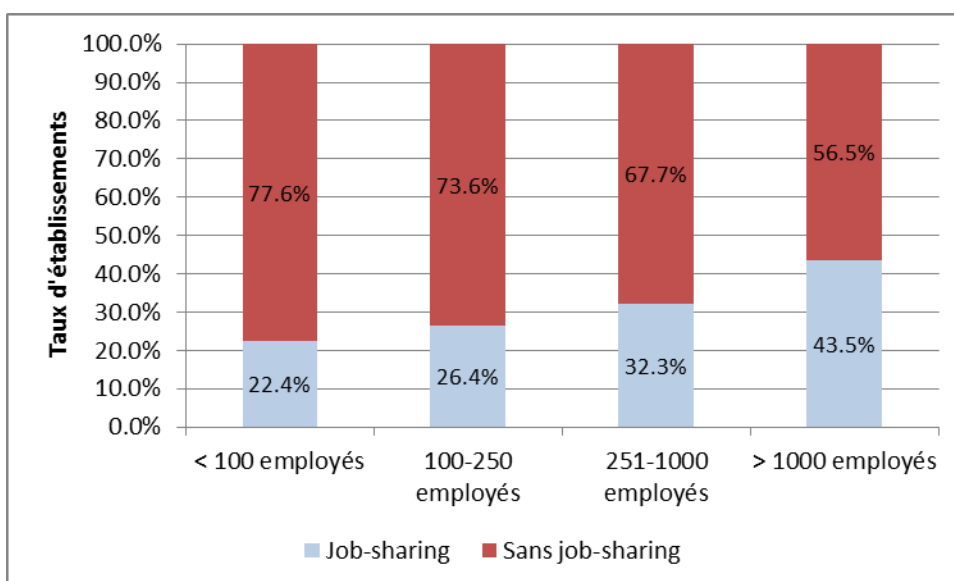
-N=372; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 4: Jobsharing par structure économique des établissements

L'analyse du développement du jobsharing dans les différents secteurs ne révèle pas non plus de différences majeures. Les administrations publiques arrivent en tête, avec 55%, suivies des domaines de la finance et des assurances (50%).

### Jobsharing et taille de l'établissement

Il ressort de l'analyse par catégories d'établissements que la part du jobsharing augmente avec la taille de l'organisation (cf. fig. 5). Le jobsharing est une réalité dans 22% des structures de moins de 100 employés, contre 26% dans celles dont l'effectif est compris entre 100 et 250 personnes, 32% dans les entités comprenant 251 à 1 000 salariés, et 44% avec plus de 1000 salariés. Aucune différence significative n'a toutefois été observée entre les différentes catégories.

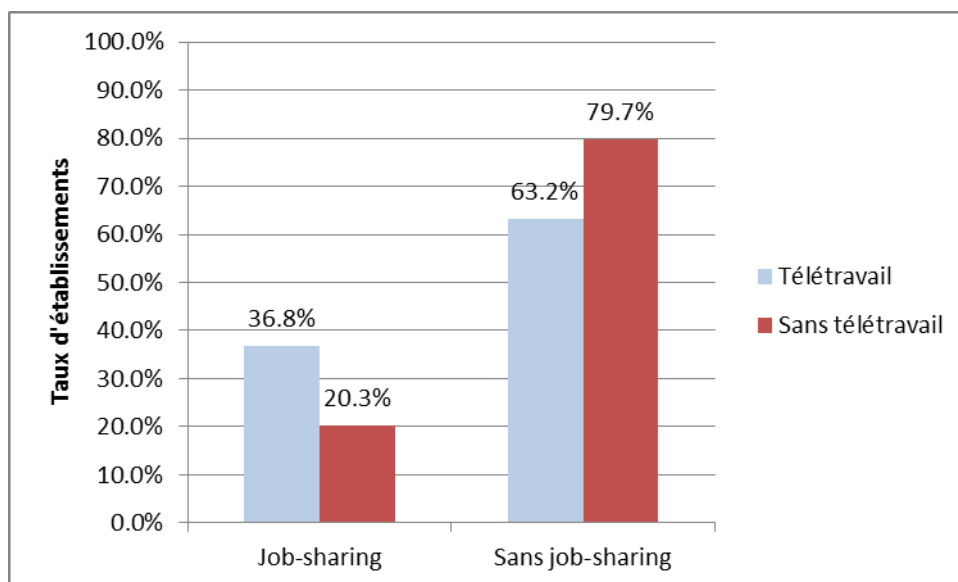


-N=368; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 5: Jobsharing par catégories d'établissements

## Jobsharing et télétravail

Il n'en va pas de même de la relation entre jobsharing et télétravail: on observe ici des différences significatives selon le recours au télétravail. Sur un total de 42% d'employeurs qui proposent le télétravail, 37% ont aménagé des postes en jobsharing, contre seulement 20% pour les établissements qui n'ont pas recours au télétravail (cf. fig. 6). Il est possible de conclure que le télétravail est de nature à favoriser le jobsharing, même si l'un n'implique pas forcément l'autre.



-N=372; source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 6: Jobsharing et télétravail

## 2.2 Relations entre travail à temps partiel et jobsharing

L'une des conditions essentielles à la mise en place du jobsharing est la possibilité de travailler à temps partiel. Quelque 97% des entreprises qui ont participé à l'enquête offrent cette possibilité à leurs employés. Les expériences réussies du jobsharing montrent que le potentiel de cette forme de travail est supérieur à un taux d'occupation de 50% et plus (cf. Kuark, J., 2003, p. 28 ss; en tenant compte de l'obligation de suppléance en cas d'absences ou de congés prévue par la définition du jobsharing, le taux d'occupation des partenaires en jobsharing est supérieur à 100%; cf. aussi Kuark, J., 2003, p. 55; il s'agit donc d'associer deux taux d'occupation supérieurs à 50%).

Le questionnaire distingue le nombre d'employés à temps partiel par taux d'occupation (10-49% et 50-89%). Il apparaît que le nombre d'employés dont le taux d'occupation est compris entre 50 et 89% est beaucoup plus élevé que ceux dont le temps de travail est compris entre 10 et 49% (82 contre 36 en moyenne; cf. OFS, 2013). Chaque établissement emploie en moyenne 0,8 couple en jobsharing, soit 1,6 salarié (cf. tableau 1). En termes purement quantitatifs, le jobsharing revêt donc un très grand potentiel (il convient de tenir compte du biais provoqué par la confusion entre time-sharing et jobsharing; il existe aussi des cas où les postes en jobsharing existants n'ont pas été pris en compte, notamment dans les grandes entreprises).

	N	Minimum	Maximum	Valeur moyenne	Ecart-type
Nbre d'employés tps partiel <49%	338	0	6000	<b>35,90</b>	329,02
Nbre d'employés tps partiel 50-89%	349	0	4473	<b>82,49</b>	351,55
Nombre de couples en jobsharing	358	0	30	<b>0,83</b>	3,03

Source: étude et calculs effectués par FHNW.

Tableau 1: Valeurs moyennes du nombre d'employés à temps partiel et de couples en jobsharing<sup>3</sup>

Dans quels secteurs existe-t-il une relation étroite entre le nombre d'employés à temps partiel et le nombre de couples en jobsharing, et inversement? On observe une corrélation moyenne à élevée dans les secteurs services financiers/assurances, fabrication de machines et équipements, commerce de gros/commerce de détail et administration publique<sup>4</sup>. Dans les autres secteurs, on observe une corrélation faible à très faible entre le nombre d'employés à temps partiel avec un taux d'occupation compris entre 50 et 89% et celui des couples en jobsharing, ou alors la valeur N n'est pas assez parlante (les résultats sont les mêmes en incluant les employés à temps partiel avec un taux d'occupation de 10 à 49% et en corrélant ces derniers avec le nombre de couple en jobsharing).

Parmi les secteurs présentant un coefficient de corrélation faible à très faible, les catégories transports/logistique et autres entreprises industrielles comprennent un nombre élevé d'employés à temps partiel avec un taux d'occupation de 50 à 89%; dans ces secteurs, le potentiel quantitatif des postes en jobsharing est donc élevé. La participation élevée de ces secteurs (catégorie 'autres entreprises industrielles' notamment) témoignent de l'intérêt porté au jobsharing.

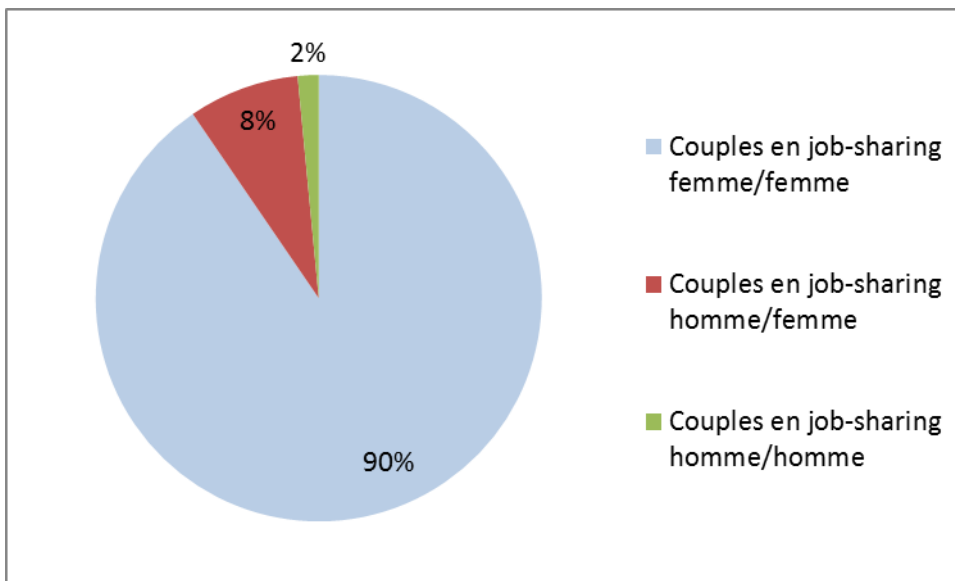
## 2.3 Femmes, hommes et jobsharing

La proportion moyenne de femmes parmi les employés à temps partiel est de 73%, pour 27% d'hommes<sup>5</sup>. L'analyse de la répartition du jobsharing entre les sexes indique une féminisation encore plus marquée: 90% des couples en jobsharing sont constitués de deux femmes; les 10% restants correspondent essentiellement à des configurations homme/femme, dans une moindre mesure à des partages de poste entre deux hommes (cf. fig. 7).

<sup>3</sup> La valeur maximale (maximum) correspond au plus grand nombre déclaré par un établissement; l'écart-type indique la dispersion (ou variabilité) autour de la moyenne.

<sup>4</sup> Cf. Annexe A ; classification des coefficients de corrélation suivant Zöfel, P., 2003, p. 152.

<sup>5</sup> Ces chiffres sont très proches de ceux publiés par l'OFS au 3<sup>e</sup> trimestre 2013, selon lesquels 77,5% des employés à temps partiel sont des femmes pour 22,5% d'hommes (cf. OFS, 2014).



Source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 7: Répartition du jobsharing entre les sexes

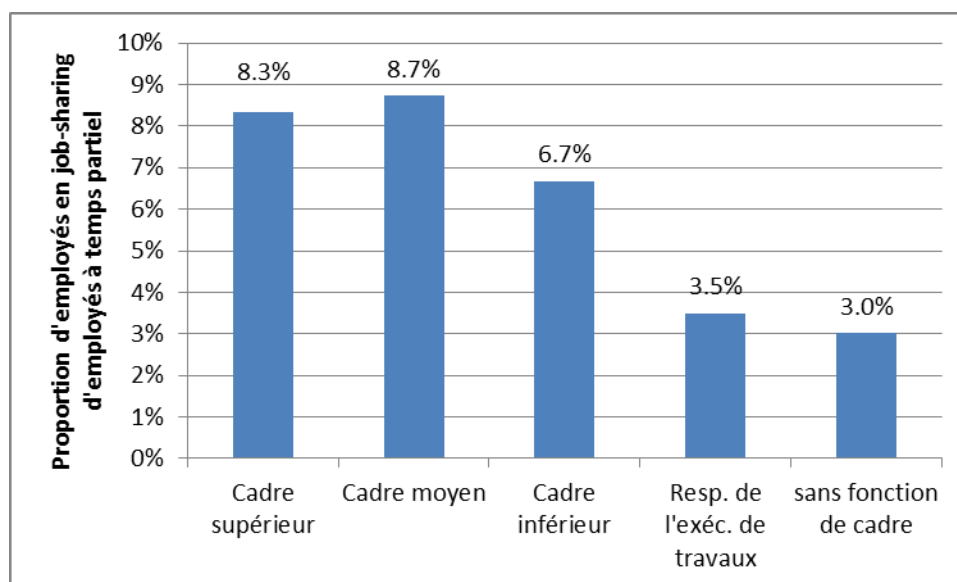
Comment ces chiffres s'expliquent-ils? Comme pour le temps partiel, ce modèle de temps de travail répond aux besoins de nombreuses femmes qui souhaitent concilier leur activité professionnelle et leur vie de famille. Quelles sont les autres raisons? Les femmes correspondent-elles mieux que les hommes au profil recherché pour les postes en jobsharing (capacité de communication, capacité à travailler en équipe, capacité de coopération, capacité à déléguer les tâches et flexibilité; cf. exigences spécifiques dans Domsch, M. E. et al., 1994, p. 126 ss et discussion sur le genre dans Funder, M./Rauch, C. et al., 2007, p. 373 ss)? De façon générale, ces compétences sont considérées comme des qualifications-clés, dans le secteur privé comme dans le secteur public, indépendamment de considérations liées au sexe. Les exigences à remplir pour occuper un poste de direction se recoupent avec les compétences requises pour les postes en jobsharing.

Les principales démotivations d'une réduction du temps de travail chez les hommes sont, d'une part, les obstacles rencontrés dans l'environnement professionnel (rejet supposé des supérieurs hiérarchiques, de la direction de l'entreprise et de l'équipe) et, d'autre part, des difficultés d'ordre personnel (difficultés à déléguer des compétences et des responsabilités; cf. Schär Moser, M., 2002, p. 140 et suivante). Cela participe également du désir d'être plus présent auprès de ses enfants (cf. Schär Moser, M., 2002, p. 144 et suivante). Une enquête récente sur l'égalité des sexes portant sur plus de 1100 demandeurs d'emploi en Suisse a en outre permis de conclure que 60% des femmes et 33% des hommes seraient intéressés par le jobsharing si leur employeur leur en faisait la proposition (cf. Kelso, M et al., 2012, p. 33).

Pour répondre à cette tendance, il faut une politique entrepreneuriale d'avenir forte, qui tienne compte des aspects extérieurs à la vie professionnelle. Les entreprises qui encouragent les formes de temps de travail flexibles pour les femmes comme pour les hommes peuvent jouer un rôle de précurseur. Sur le marché du travail, elles jouissent d'une certaine attractivité en tant qu'employeur. Cette mise en lumière leur confère une image de marque moderne (cf. notamment Holthuizen, A., 2007, p. 13).

## 2.4 Jobsharing aux différents niveaux hiérarchiques

La proportion d'employés en jobsharing sur l'ensemble des actifs à temps partiel augmente avec le niveau hiérarchique jusqu'au rang de cadre moyen. Elle est également relativement élevée chez les cadres supérieurs (8%, cf. fig. 8). En dépit du petit nombre de cas, cela tend à indiquer que les avantages du jobsharing ont été reconnus aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Alors que dans le cas du travail à temps partiel, l'employé dispose d'un temps restreint pour assumer sa responsabilité de direction, en jobsharing, le poste est occupé à plein temps. Les cadres dirigeants à temps partiel (et leurs collaborateurs) doivent composer avec des charges de planification et de contrôle plus élevées ainsi qu'une circulation de l'information plus compliquée que leurs homologues qui se partagent les mêmes fonctions à plein temps en jobsharing (cf. Baillod, J., 2002, p. 112 et suivante).



Source: étude et calculs effectués par FHNW

Figure 8: Proportion d'employés en jobsharing sur le nombre d'employés à temps partiel par niveau hiérarchique

Sur les 27% d'établissements qui ont recours au jobsharing, 28% ont aménagé des postes de cadres en jobsharing; 19% des entreprises disposent de postes en jobsharing aux échelons supérieurs de la hiérarchie (cadres supérieurs et moyens).

## 2.5 Jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie

De façon générale, quel que soit le niveau hiérarchique concerné, le jobsharing se caractérise par le partage d'un poste à plein temps, assorti d'une responsabilité commune (cf. Baillod, J., 2001, p. 288). L'aspect de la responsabilité commune revêt une importance particulière pour la catégorie des cadres. Il est d'ailleurs désigné par Kuark (2003) comme la fonction-clé de l'équipe en «top-sharing». Cette fonction-clé englobe des tâches intermédiaires qui doivent être coordonnées et faire l'objet d'un échange d'informations (communication). Elle comprend également des décisions

concernant les membres de l'équipe, les objectifs de qualité ou les changements organisationnels. Dans le cas du jobsharing, la responsabilité commune est surtout une responsabilité de direction.

Les sections suivantes sont consacrées exclusivement aux réponses relatives au jobsharing mis en place aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (cadres supérieurs et cadres moyens).

### **2.5.1 Motivations de l'introduction du jobsharing**

Les employeurs qui ont recours au jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie ont été interrogés sur ce qui a motivé ce choix. La raison la plus fréquemment citée, avec plus de deux tiers des réponses (68%), est l'augmentation de la motivation du personnel qualifié (cf. tableau 2). Pour une série de cadres, le jobsharing semble être une forme de travail idéale pour concilier objectifs de carrière et intérêts personnels. Le partage de la fonction de direction peut servir les intérêts personnels en ce sens qu'il libère du temps pour assurer des tâches de fond. Ce modèle de temps de travail peut être décliné en de nombreuses variantes, de façon à répondre à des intérêts personnels, par exemple, éviter le surmenage lié aux fonctions de direction ou maintenir sa compétitivité sur le marché du travail en assurant des tâches complémentaires.

		Réponses		% d'établissements
		N	% de réponses	
Motivations de l'introduction du jobsharing	Augmenter l'attractivité de l'employeur	6	11,3%	24,0%
	Augmenter la motivation du personnel qualifié en répondant à leur demande	17	32,1%	68,0%
	Transmettre l'expérience des seniors aux juniors (jobsharing intergénérationnel)	2	3,8%	8,0%
	Pérenniser le savoir-faire qualifié de l'entreprise/l'organisation	10	18,9%	40,0%
	Par conviction (le partage de pouvoir à des postes à responsabilité est propice à l'entreprise)	3	5,7%	12,0%
	Favoriser l'accès aux femmes à certains postes à responsabilité	8	15,1%	32,0%
	Autres raisons	7	13,2%	28,0%
	<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>	<b>212,0%</b>

-N=25; source: étude et calculs effectués par FHNW

Tableau 2: Motivations de l'introduction du jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (plusieurs réponses possibles)

La deuxième raison la plus fréquente est la pérennisation du savoir-faire du personnel qualifié (40%, cf. tableau 2). Il ressort que le savoir-faire est une ressource précieuse et rare, difficile à reproduire et à remplacer sur le marché du travail (cf. notamment Osterloh, M. et al., 2001). Le savoir-faire est donc souvent considéré comme la source d'un avantage compétitif durable. Le savoir-faire implicite, qui dépend des compétences cognitives d'un individu (p. ex. découverte d'un nouveau produit), est particulièrement difficile à imiter et constitue à ce titre une ressource primordiale pour l'entreprise. Le maintien de ce savoir-faire peut être décisif pour la préservation de la compétitivité de l'entreprise. Les mesures de gestion du personnel visant à pérenniser l'emploi qualifié au sein de l'entreprise revêtent donc une importance croissante, notamment dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et surtout dans certaines branches d'activité. Les modèles de travail à temps partiel comme le jobsharing, y compris en configuration intergénérationnelle, séduisent tout particulièrement certaines catégories de personnel (p. ex. les cadres dirigeants et spécialisés qui ont des responsabilités familiales ou les collaborateurs plus âgés). Ils peuvent en outre être très bénéfiques pour l'entreprise.

La troisième raison la plus fréquemment citée est la promotion de l'accès aux femmes à certains postes à responsabilité. Le travail à temps partiel reste en effet majoritairement féminin (cf. notamment Krone-Germann, I., 2011, p. 24; OFS, 2013). Le jobsharing déploie son principal atout en

particulier au niveau supérieur de la hiérarchie, en assurant une capacité de réponse permanente. Il offre ainsi les moyens de concilier carrière et tâches extraprofessionnelles (p. ex. éducation des enfants, présence auprès d'un proche, formation postgrade, engagement politique ou social) - une perspective qui séduit notamment les femmes, mais aussi de plus en plus d'hommes.

### **2.5.2 Expériences du jobsharing**

Dans les remarques préliminaires (section 1.2), nous avons évoqué l'absence de vue d'ensemble sur le jobsharing dans certaines très grandes entreprises, ainsi que le manque de rapport systématique sur les expériences en la matière. Par conséquent, les répondants appartenant à cette catégorie ont ignoré les questions relatives aux expériences du jobsharing ou y ont répondu sur la base des récits faits par les supérieurs directs qu'ils côtoient. Ces témoignages ne reposent donc pas sur des rapports systématiques.

Les questions relatives aux expériences positives et négatives concernent plus spécifiquement les niveaux supérieurs de la hiérarchie (cadres moyens ou supérieurs). Les expériences éventuellement relatées par les cadres inférieurs ont également été prises en compte dans l'analyse.

#### **Expériences positives**

Quelque 25% des établissements qui utilisent le jobsharing déclarent en avoir fait l'expérience aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Le fait de tirer profit d'une double compétence à un même poste arrive en tête des expériences positives, avec 69%. 50% des participants à l'enquête ont choisi la réponse concernant l'augmentation de la satisfaction des employés en jobsharing (cf. tableau 3).



	Réponses		% d'établissements
	N	% de réponses	
Réduction du turn-over (rotation du personnel)	6	9,5%	23,1%
Réduction des absences (pour cause de maladie)	6	9,5%	23,1%
Augmentation de la satisfaction des employés en jobsharing	13	20,6%	50,0%
Meilleure productivité des employés en jobsharing	9	14,3%	34,6%
Meilleur climat de travail, motivation des employés	8	12,7%	30,8%
L'entreprise/l'organisation profite d'une double compétence pour le même poste	18	28,6%	69,2%
Autres expériences positives	3	4,8%	11,5%
	63	100,0%	242,3%

-N=26; source: étude et calculs effectués par FHNW

Tableau 3: Expériences positives du jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (plusieurs réponses possibles)

Les deux expériences positives les plus citées sont parfaitement cohérentes avec les principales motivations de l'introduction du jobsharing, à savoir l'augmentation de la motivation du personnel et la pérennisation du savoir-faire (cf. section précédente).

Il convient de souligner que plus de deux tiers des employeurs qui ont mis en place le jobsharing aux échelons supérieurs déclarent profiter d'une double compétence à un seul poste. Plus l'on monte dans la hiérarchie, plus il est crucial de prendre les bonnes décisions. Or, l'un des avantages notables du partage de postes de direction est justement de favoriser les échanges dans le cadre du processus décisionnel. Les résultats confirment par ailleurs un autre avantage du jobsharing abordé dans la littérature sur le sujet: permettre à deux personnes d'occuper ensemble un poste à temps complet généralement non accessible à temps partiel - ou alors avec une disponibilité partielle (cf. notamment Krone-Germann, I./de Chambrier, A., 2011, p. 49 s). L'avantage d'une capacité de réponse permanente au niveau de la direction parle de lui-même. Il permet en outre de répondre au désir de réduction du temps de travail.

Il semblerait que ce désir soit présent y compris au plus haut niveau de la hiérarchie, la moitié des employeurs interrogés ayant déclaré que le taux de satisfaction des employés en jobsharing avait progressé. La troisième réponse la plus citée concerne l'amélioration de la productivité des employés en jobsharing. La satisfaction au travail est fondamentale pour l'épanouissement personnel et comble de nombreux besoins (recherche d'une estime sociale et désir de réalisation notamment, cf. Broel, S., 2013, p. 29). Elle est toutefois mise en péril par les conflits éventuels entre activité professionnelle et vie privée. La solution réside dans le sentiment de pouvoir concilier carrière et intérêts personnels.

## Expériences négatives

En tout, l'enquête a démontré qu'il y avait un tiers de moins de mention d'expériences négatives que positives du jobsharing. L'expérience négative la plus fréquemment citée (43%) par les entreprises qui ont recours au jobsharing aux niveaux supérieurs est l'augmentation du coût de l'information. L'augmentation de la charge en gestion du personnel et/ou du team arrive juste derrière, avec 39%. Enfin, 30% des répondants déplorent l'augmentation des coûts fixes (espaces de travail, recrutement; cf. tableau 4).

		Réponses		% d'établissements
		N	% de réponses	
Expériences négatives du jobsharing	Augmentation des coûts fixes (place de travail, recrutement)	7	16,3%	30,4%
	Augmentation du coût de formation	5	11,6%	21,7%
	Augmentation du coût de l'information	10	23,3%	43,5%
	Augmentation de la charge en gestion du personnel et du team	9	20,9%	39,1%
	Augmentation de la charge de travail des employés en jobsharing	3	7,0%	13,0%
	Manque de coordination, impact négatif sur la gestion des équipes	4	9,3%	17,4%
	Problème de compatibilité entre les partenaires en jobsharing	1	2,3%	4,3%
	Autres expériences négatives	4	9,3%	17,4%
Total		43	100,0%	187,0%

-N=23; source: étude et calculs effectués par FHNW

Tableau 4: Expériences négatives du jobsharing aux niveaux supérieurs de la hiérarchie (plusieurs réponses possibles)

Compte tenu du faible nombre de réponses, il est difficile d'établir si les expériences négatives citées sont récurrentes dans certains secteurs. Il est cependant évident que le partage d'un poste de direction implique des besoins accrus en matière de circulation de l'information dans tous les domaines. Les besoins accrus en termes de coordination des tâches durant les phases de transmission se traduisent par des besoins supplémentaires en termes de ressources et de temps, plus ou moins importants selon le poste concerné, les caractéristiques des tâches et la répartition du temps de travail (cf. Zölch, M. et al., 2002, p. 39).

L'alternative consisterait en un poste de direction occupé à plein temps. Néanmoins, par rapport aux expériences positives recueillies, le faible nombre de témoignages négatifs tend à démontrer qu'il est possible de partager efficacement des postes de direction (cf. section suivante).

## 2.6 Analyse des établissements qui n'ont pas recours au jobsharing

Les entreprises et les organisations qui n'ont recours au jobsharing ni pour des postes de cadres ni aux échelons inférieurs de la hiérarchie ont été invitées à s'en expliquer.

72% des employeurs interrogés n'utilisent pas le jobsharing. Parmi eux, 71% justifient cette situation par l'absence de demande de la part de leurs employés. 48% font état de difficultés pour procéder au partage des fonctions. Les autres raisons ont été citées beaucoup moins souvent: 18% des répondants désignent ainsi les besoins accrus en communication et, dans les cas où ils n'ont pas encore considéré le jobsharing comme une option, ils déclarent que ce modèle de travail pourrait les intéresser (cf. tableau 5).

		Réponses		% d'établissements
		N	% de réponses	
Raisons expliquant l'absence de jobsharing	Aucune demande reçue de la part des employés jusqu'à aujourd'hui	197	34,7%	71,1%
	Augmentation des coûts fixes (masse salariale, coûts lié à la place de travail, autres frais)	28	4,9%	10,1%
	Supplément de travail pour les RH	38	6,7%	13,7%
	Refus par les supérieurs directs	22	3,9%	7,9%
	Difficulté à partager les fonctions	134	23,6%	48,4%
	Besoins accrus en communication	50	8,8%	18,1%
	Méconnaissance du jobsharing – concept inconnu	26	4,6%	9,4%
	Autres raisons	21	3,7%	7,6%
	Nous ne l'avons pas encore considéré, mais le jobsharing pourrait nous intéresser.	51	9,0%	18,4%
<b>Total</b>	<b>567</b>	<b>100,0%</b>	<b>204,7%</b>	

N=272 (nombre de répondants qui n'ont pas encore recours au jobsharing); source: enquête et calculs effectués par FHNW

Tableau 5: Raisons expliquant l'absence de jobsharing (plusieurs réponses possibles)

### Une faible demande de la part des employés

La faible demande de la part des employés peut s'expliquer par plusieurs facteurs: un manque d'intérêt ou une méconnaissance du jobsharing parmi les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques.

Quels sont les principaux secteurs concernés? La moitié des réponses allant dans ce sens émane des secteurs 'fabrication de machines et équipements' et 'autres entreprises industrielles'. Dans les autres secteurs, cet aspect joue un rôle beaucoup moins important. Un examen approfondi con-

firme le lien étroit entre la faible demande et les secteurs<sup>6</sup>. Au vu de la nette concentration des réponses sur l'industrie, il convient d'accorder une attention particulière aux secteurs concernés. Dans la section 2.2, nous avons souligné la participation élevée des 'autres entreprises industrielles' et évoqué le potentiel quantitatif élevé que présente ce secteur. Cette remarque est valable aussi pour le secteur 'fabrication de machines et équipements'. Ce taux de participation élevé révèle un intérêt marqué des employeurs pour la question du jobsharing. L'absence de demande de la part des employés s'explique donc probablement par un déficit d'information. Il peut donc être particulièrement efficace de combler les lacunes d'information sur le jobsharing et d'intégrer le sujet dans la politique du personnel.

Là encore, les résultats de l'enquête réalisée en 2011 auprès de plus de 1'100 actifs en Suisse sont parlants: selon l'un des volets de cette étude, 60% des femmes et 33% des hommes seraient intéressés par le jobsharing si leur employeur leur en faisait la proposition (cf. Kelso, M., 2012, p. 33). Ce résultat, combiné à ceux de la présente étude, témoigne d'un intérêt marqué des employeurs pour le jobsharing. Pour sa part, la faible demande des employés semble imputable, non pas à du désintérêt, mais à un déficit d'information, auquel il convient de remédier par un travail de communication ciblé.

### **Difficulté à partager les fonctions**

Ce sont également les secteurs 'fabrication de machines et équipements' et 'autres entreprises industrielles' qui font majoritairement état de difficultés à partager les fonctions (45%). Au vu de ces données et des résultats affichés par ces deux secteurs pour ce qui est de la faible demande des employés, il semblerait que le partage de poste pose surtout problème dans l'industrie.

La question devrait être moins problématique pour les postes des échelons inférieurs (non cadres), caractérisés par un plus grand nombre de tâches routinières et où la responsabilité commune est nettement moins considérable. Les difficultés se posent apparemment davantage pour les postes de cadres, qui impliquent plus de tâches organisationnelles. Dans leurs ouvrages respectifs, Zölch et al. (2002) et Domsch et al. (1994) ont établi un catalogue de critères permettant d'évaluer le potentiel du temps partiel et du partage de postes de direction. Ces catalogues fournissent des points de référence concrets pour déterminer les exigences à remplir en matière de coordination des tâches et pour élaborer des mesures organisationnelles et qualifiantes.

## **2.7 Jobsharing et mesures RH**

Les trois quarts des employeurs interrogés disposent de programmes visant à promouvoir l'équilibre entre activité professionnelle et vie privée (work-life balance). La moitié des établissements ayant participé à l'enquête a par ailleurs pris des mesures destinées à augmenter l'attractivité de l'employeur (employer branding)<sup>7</sup>. De plus, 30% des sondés déclarent que leur entreprise a mis en place des mesures de responsabilité sociale.<sup>8</sup> Un quart des entreprises interrogées dispose

---

<sup>6</sup> Le coefficient de contingence C, les mesures symétriques Phi et le V de Cramer sont compris entre 0,331 et 0,351 (cf. annexe B).

<sup>7</sup> L'employer branding désigne les efforts déployés pour construire l'image de marque de l'entreprise et se positionner comme un employeur attractif sur le marché du travail.

<sup>8</sup> Il n'existe pas de définition standard de la responsabilité sociale des entreprises; la définition fournie par le livre vert de la Commission des communautés européennes s'est néanmoins imposée au sein de l'Union

en outre de mesures en faveur du genre/de la diversité (cf. tableau 6). Cela indique qu'un grand nombre d'organisations sont conscientes de la pénurie de main-d'œuvre spécialisée et de cadres dirigeants ; celles-ci souhaitent se positionner comme un employeur attractif sur le marché du travail.

		Réponses		% d'établissements
		N	% de réponses	
Mesures RH	Conciliation vie professionnelle – vie privée	213	38,9%	74,7%
	Mesures en faveur du genre / de la diversité	67	12,2%	23,5%
	Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	85	15,5%	29,8%
	Employer Branding (attractivité de l'employeur)	141	25,8%	49,5%
	Initiative Microsoft/Swisscom (1 jour de télétravail par an)	13	2,4%	4,6%
	Autres	28	5,1%	9,8%
Total		547	100,0%	191,9%

N=285 ; source: étude et calculs effectués par FHNW

Tableau 6: Mesures RH prises par les entreprises (plusieurs réponses possibles)

Sur ce point, on relève des différences très nettes entre les régions linguistiques. Les mesures en faveur du genre/de la diversité, tout comme les mesures de conciliation entre vie professionnelle et vie privée sont très fréquentes en Suisse alémanique. Les deux types de mesure sont plus particulièrement appliqués dans le secteur des activités juridiques et comptables/conseil de gestion/activités immobilières, mais aussi dans les administrations publiques<sup>9</sup>.

L'employer branding est très marqué dans les secteurs des conseil de gestion/activités juridiques et comptables/ activités immobilières ainsi que dans l'industrie chimique et pharmaceutique, toutes régions confondues<sup>10</sup>.

## 2.8 Futures mesures RH de promotion du jobsharing

Conformément à la section 2.6, un cinquième des employeurs qui n'ont pas encore recours au jobsharing déclarent que le jobsharing pourrait les intéresser, même s'ils ne l'ont pas encore envisagé. Plus de deux tiers d'entre eux (70%) ont laissé entendre qu'ils pourraient intégrer le jobsharing à leur politique du personnel. Un tiers des répondants envisage de formuler dans les offres

---

européenne: «Intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.» (Commission des communautés européennes, 2001, p. 7). La dimension de la responsabilité sociale des entreprises concerne notamment des pratiques de recrutement responsables et notamment non discriminatoires.

<sup>9</sup> En Suisse alémanique, le coefficient de contingence C, les mesures symétriques Phi et le V de Cramer sont compris entre 0,491 et 0,385 (cf. annexe C).

<sup>10</sup> Le coefficient de contingence C, les mesures symétriques Phi et le V de Cramer sont compris entre 0,328 et 0,347 (cf. annexe C).

d'emploi l'option «...ou en jobsharing» pour les postes à plein-temps. Un petit quart souhaite se renseigner sur le jobsharing par Internet (cf. tableau 7).

		Réponses		% d'établissements
		N	%	
Prochaines mesures de promotion du jobsharing	Intégrer le jobsharing dans la politique du personnel	36	49,3%	70,6%
	Formuler dans les offres d'emploi l'option «...ou en jobsharing» pour les postes à plein-temps	17	23,3%	33,3%
	Proposer des mesures de coaching pour soutenir le jobsharing	6	8,2%	11,8%
	Se renseigner sur le jobsharing par Internet	12	16,4%	23,5%
	Autres démarches	2	2,7%	3,9%
Total		73	100,0%	143,1%

N=51 ; source: étude et calculs effectués par FHNW

Tableau 7: Prochaines mesures de promotion du jobsharing (plusieurs réponses possibles)

Plus d'un tiers des établissements qui envisagent d'intégrer le jobsharing à leur politique de gestion du personnel est ainsi issu des secteurs 'fabrication de machines et d'équipements' et 'autres entreprises industrielles'. La moitié des entreprises qui envisagent de se renseigner sur le jobsharing à travers Internet et de formuler dans leurs offres d'emploi l'option «...ou en jobsharing» vient également de ces secteurs. Cela témoigne une fois de plus de l'intérêt marqué de ces secteurs pour le jobsharing. Comme nous l'avons vu à la section 2.6, la moitié des établissements qui justifient l'absence de postes en jobsharing par une faible demande de la part de leurs employés vient aussi de ces secteurs. Compte tenu de l'intérêt que portent les employeurs concernés au jobsharing, il convient donc d'organiser des campagnes d'information ciblées sur le sujet à l'intention des employés de ces secteurs.

## **3. Conclusion et recommandations**

### **3.1 Constats et conclusion**

Sur 384 établissements en Suisse qui ont participé à l'étude, 27% ont recours au jobsharing. La propagation du jobsharing est identique dans les trois régions linguistiques du pays et augmente légèrement avec le degré de visibilité et la taille de l'entreprise. L'étude révèle que le télétravail est une véritable «antichambre» du jobsharing, même s'il n'est pas forcément présent, comme en atteste le pourcentage élevé de sociétés qui ont introduit le jobsharing sans avoir recours à cette forme de travail (20%).

#### **Le jobsharing: un gros potentiel en termes quantitatifs**

L'une des conditions essentielles à la mise en place du jobsharing est la possibilité de travailler à temps partiel. En moyenne, à peine un quart des collaborateurs d'une entreprise sont employés à temps partiel (seules des entreprises de 50 collaborateurs ou plus ayant été interrogées). Il n'en reste pas moins que le travail à temps partiel a le vent en poupe, surtout chez les femmes, mais également de plus en plus chez les hommes - une tendance claire qui se dessine depuis plusieurs années. En termes quantitatifs, le jobsharing revêt donc un gros potentiel. Pour l'heure, c'est dans les services financiers, la fabrication de machines et d'équipements, le commerce de détail et de gros, mais aussi dans les administrations publiques qu'il est le plus répandu, vu le nombre d'employés à temps partiel. Le potentiel offert est encore peu exploité, en dépit de la proportion relativement élevée de collaborateurs travaillant à temps partiel dans les secteurs 'transports/logistique' et 'autres entreprises industrielles'. Affichant un taux de réponse de 27%, ce dernier secteur a particulièrement bien participé à l'étude, ce qui témoigne d'un intérêt marqué pour le sujet. Il convient donc de s'intéresser de plus près au potentiel quantitatif qui existe dans ce secteur, où le jobsharing n'est pas encore très répandu. Plus d'un tiers des organisations qui envisagent d'intégrer le jobsharing à leur politique de gestion du personnel est ainsi issu des secteurs 'fabrication de machines et d'équipements' et 'autres entreprises industrielles'.

#### **Une demande faible qui s'explique par la méconnaissance du sujet**

Plus de deux tiers des entreprises qui n'ont pas encore recours au jobsharing justifient cette situation par l'absence de demande de la part des employés. Là encore, les secteurs où le jobsharing est le moins répandu se distinguent. L'une des explications possibles est que cette option de flexibilisation du temps de travail est encore méconnue des demandeurs d'emploi. De même, il ressort de l'étude qu'il existe un grand besoin d'information à ce sujet et que le concept n'est pas utilisé partout de la même façon. Il est probable que ce modèle soit rarement proposé aux collaborateurs.

#### **Le défi du partage des fonctions**

Les employeurs qui n'ont pas recours au jobsharing déclarent avoir des difficultés à procéder au partage des fonctions. En toute logique, cela devrait poser moins de problème pour les postes de non-cadres, caractérisés par un plus grand nombre de tâches routinières, que pour les postes d'encadrement, qui impliquent plus de responsabilités partagées. Il y a donc un gros travail à faire pour informer les entreprises de façon ciblée sur le partage des fonctions de direction.

## **Un défi: des besoins de communication accrus – Une opportunité: la double compétence**

Un cinquième des employeurs qui n'ont pas encore recours au jobsharing le justifie par des besoins de communication plus importants. Ce résultat est cohérent avec les réponses relatives aux expériences négatives données par les employeurs qui ont déjà mis en place le jobsharing, la principale pierre d'achoppement citée étant le coût accru de la circulation de l'information. Il s'explique de toute évidence par les besoins accrus en termes de coordination des tâches entre les partenaires. Une communication renforcée peut cependant aussi être favorable à l'entreprise, comme le révèlent les réponses relatives aux expériences positives du jobsharing. Plus de deux tiers des répondants déclarent ainsi tirer profit d'une double compétence à un seul poste. Les échanges mutuels peuvent s'avérer productifs dans les situations complexes lorsque les décisions sont préparées, prises et portées ensemble.

## **Employer Branding: un facteur de compétitivité dans la course aux talents**

La moitié des entreprises interrogées ont déjà pris des mesures visant à améliorer leur compétitivité en tant qu'employeur et à développer leur image de marque. Beaucoup d'entreprises démontrent ainsi qu'elles avaient anticipé la pénurie de main-d'œuvre spécialisée et de cadres dirigeants. Le surcoût du jobsharing en matière d'échanges d'information doit donc être relativisé par le risque de voir certains cadres dirigeants hautement qualifiés, le plus souvent des femmes, se tourner vers la concurrence, qui leur offre un accès au travail à temps partiel et des perspectives de carrière intéressantes.

Les résultats relatifs aux motivations de l'introduction du jobsharing révèlent que ce risque n'est pas négligeable: plus de deux tiers des personnes interrogées déclarent ainsi vouloir augmenter la motivation du personnel qualifié en répondant à leur demande; plus d'un tiers des répondants souhaitent en outre s'appuyer sur cette option de flexibilisation du temps de travail au plus haut niveau de la hiérarchie pour pérenniser le savoir-faire du personnel hautement qualifié. Une importance croissante est accordée aux mesures de pérennisation des connaissances dans l'entreprise. Les modèles de travail à temps partiel comme le jobsharing, y compris en configuration intergénérationnelle, séduisent tout particulièrement certaines catégories de personnel, notamment les cadres dirigeants et les spécialistes qui ont des responsabilités familiales ou les collaborateurs plus âgés. Ils peuvent en outre être très bénéfiques pour l'entreprise.

## **Des données en cours de construction dans les entreprises**

Les données relatives à l'ampleur du jobsharing, à la durée de la collaboration entre les paires formées, aux expériences de l'organisation, des supérieurs directs et des partenaires eux-même sont encore rarement enregistrées de façon systématique dans les entreprises. Il est recommandé de mettre en place un système de rapport systématique des supérieurs directs, qui permettrait de dégager des informations utiles en vue d'étendre le jobsharing à d'autres postes. Si l'augmentation de la demande de travail à temps partiel se confirme à l'avenir, le jobsharing pourrait gagner du terrain au plus haut niveau hiérarchique.



## 3.2 Recommandations

- **Les employeurs ont manifesté un grand intérêt** pour l'étude et le sujet du jobsharing, dont le potentiel quantitatif augmente avec la **progression du travail à temps partiel**. Il convient d'exploiter pleinement ce potentiel. Les secteurs où le jobsharing est peu répandu se sont également montrés intéressés.
- La faible demande des employés est probablement davantage imputable à un **manque d'information** qu'à du désintérêt. Par ailleurs, les responsables du personnel ne disposent pas toujours d'un niveau de connaissances équivalent sur le jobsharing. Cette méconnaissance touche sans doute également les supérieurs directs. Il convient de **préciser le concept, sa finalité et sa mise en œuvre**.
- Idéalement, des **catalogues répertoriant les critères du partage des fonctions de direction** doivent être établis, avec des indications claires sur la marche à suivre. L'étape suivante consisterait à intégrer le jobsharing dans la **politique de gestion du personnel** et à faire en sorte que les supérieurs directs disposent du **savoir-faire** requis pour procéder au partage des postes<sup>11</sup>.
- Un système de **retour systématique des supérieurs directs** sur le jobsharing et le recueil de témoignages améliorent les connaissances de l'organisation sur sa propre pratique. Ils permettent aux responsables du personnel d'optimiser le jobsharing pour toutes les parties prenantes.
- Le **surcoût d'information**, qui s'explique par des besoins de coordination plus importants entre les partenaires en jobsharing, **doit être relativisé par le potentiel en termes de gains de productivité**. Ces gains peuvent être réalisés grâce à la double expertise lors de décisions prises communément et, fait reconnu, à la productivité accrue du travail à temps partiel. Il convient également d'évaluer le **risque** de voir des cadres dirigeants hautement qualifiés, en particulier des femmes, se tourner vers des employeurs qui leur proposent des modèles de temps de travail plus flexibles.
- La demande croissante de travail à temps partiel émane des plus jeunes comme des collaborateurs plus âgés. Les établissements qui répondent à cette demande envoient un signe **d'ouverture en faveur de nouveaux modèles de temps de travail**.
- Le jobsharing est un modèle qui favorise à la fois la **promotion des femmes** aux postes à responsabilité, le **transfert de connaissances** au sein de l'entreprise (par le jobsharing intergénérationnel) et le positionnement de l'entreprise en tant **qu'employeur attractif**.

---

<sup>11</sup> Le manuel élaboré par les donneurs d'ordre constitue également un guide fort utile pour les responsables du personnel comme pour les supérieurs directs et leurs collaborateurs (cf. [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)).

# Annexe

## Annexe A:

Coefficients de corrélation concernant la section 2.1:

Nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing par secteurs

**Tableau A-1: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur services financiers/assurances**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	26	22
No.couples JS	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	22	22

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tableau A-2: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur activités informatiques/télécommunications**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.443*
	Sig. (2-tailed)		.044
	N	21	21
No.couples JS	Pearson Correlation	.443*	1
	Sig. (2-tailed)	.044	
	N	21	21

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tableau A-3: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur fabrication de machines et d'équipements**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.635**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	46
No.couples JS	Pearson Correlation	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	46	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tableau A-4: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur industrie chimique et pharmaceutique**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.233
	Sig. (2-tailed)		.578
	N	9	8
No.couples JS	Pearson Correlation	-.233	1
	Sig. (2-tailed)	.578	
	N	8	9

**Tableau A-5: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur industries alimentaires**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.186
	Sig. (2-tailed)		.525
	N	14	14
No.couples JS	Pearson Correlation	.186	1
	Sig. (2-tailed)	.525	
	N	14	15

**Tableau A-6: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur fabrication de textiles**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	1	1
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	1	2

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tableau A-7: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur autres entreprises industrielles**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.231 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.025
	N	97	95
No.couples JS	Pearson Correlation	.231 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.025	.
	N	95	102

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tableau A-8: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur transports/Logistique**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	22	19
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	19	19

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tableau A-9: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur commerce de gros/commerce de détail**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.960**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	16	16
No.couples JS	Pearson Correlation	.960**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	16	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tableau A-10: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur hébergement/restauration/activités touristiques**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.240
	Sig. (2-tailed)		.533
	N	9	9
No.couples JS	Pearson Correlation	-.240	1
	Sig. (2-tailed)	.533	
	N	9	12

**Tableau A-11: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur activités culturelles et médias**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.473
	Sig. (2-tailed)		.527
	N	4	4
No.couples JS	Pearson Correlation	-.473	1
	Sig. (2-tailed)	.527	
	N	4	4

**Tableau A-12: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur recherche et développement (R&D)**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.351
	Sig. (2-tailed)		.562
	N	5	5
No.couples JS	Pearson Correlation	.351	1
	Sig. (2-tailed)	.562	
	N	5	6

**Tableau A-13: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur administration publique**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.712 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)		.014
	N	11	11
No.couples JS	Pearson Correlation	.712 <sup>*</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	11	11

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tableau A-14: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur enseignement**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.559
	Sig. (2-tailed)		.117
	N	9	9
No.couples JS	Pearson Correlation	-.559	1
	Sig. (2-tailed)	.117	
	N	9	10

**Tableau A-15: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur**

**activités juridiques et comptables/conseil de gestion/activités immobilières**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.341
	Sig. (2-tailed)		.508
	N	6	6
No.couples JS	Pearson Correlation	-.341	1
	Sig. (2-tailed)	.508	
	N	6	6

**Tableau A-16: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur**

**activités pour la santé humaine**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.078
	Sig. (2-tailed)		.765
	N	19	17
No.couples JS	Pearson Correlation	-.078	1
	Sig. (2-tailed)	.765	
	N	17	19

**Tableau A-17: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de couples en jobsharing dans le secteur action sociale**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.700
	Sig. (2-tailed)		.080
	N	7	7
No.couples JS	Pearson Correlation	.700	1
	Sig. (2-tailed)	.080	
	N	7	7

**Tableau A-18: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans le secteur organisations associatives**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	1	1
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	1	1

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tableau A-19: Corrélation de Pearson: nombre d'employés à 50-89% et nombre de paires en jobsharing dans les autres secteurs**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.038
	Sig. (2-tailed)		.857
	N	25	25
No.couples JS	Pearson Correlation	.038	1
	Sig. (2-tailed)	.857	
	N	25	26



## Annexe B:

Mesures symétriques concernant la section 2.6: aucune demande de la part des employés et secteurs

**Tableau B-1: Mesures symétriques entre l'absence de demande de la part des employés et les secteurs**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.351	.000
	Cramer's V*	.351	.000
	Contingency Coefficient*	.331	.000
N of Valid Cases		383	

- \* Le coefficient de contingence C, le coefficient Phi et le V de Cramer mesurent la force de l'association entre deux variables, dans notre cas entre la faible demande des collaborateurs et les secteurs; plus la valeur s'écarte de 0 et se rapproche de 1, plus les variables ont une relation symétrique.

## Annexe C:

Mesures symétriques concernant la section 2.7:

### a) Suisse alémanique

Conciliation vie professionnelle – vie privée et secteurs

**Tableau C-1: Mesures symétriques entre la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, d'une part, et les secteurs, d'autre part**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.414	.000
	Cramer's V*	.414	.000
	Contingency Coefficient*	.383	.000
N of Valid Cases		275	

Mesures en faveur du genre/de la diversité et secteurs

**Tableau C-2: Mesures symétriques entre les mesures en faveur du genre/de la diversité et les secteurs**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.490	.000
	Cramer's V*	.490	.000
	Contingency Coefficient*	.440	.000
N of Valid Cases		275	

### b) Toutes régions linguistiques confondues

Employer branding et secteurs

**Tableau C-3: Mesures symétriques entre l'Employer Branding et les Secteurs**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.347	.000
	Cramer's V*	.347	.000
	Contingency Coefficient*	.328	.000
N of Valid Cases		382	

\* Le coefficient de contingence C, le coefficient Phi et le V de Cramer mesurent la force de l'association entre deux variables, dans notre cas entre la faible demande des collaborateurs et les secteurs; plus la valeur s'écarte de 0 et se rapproche de 1, plus les variables ont une relation symétrique.

## Questionnaire « Temps partiel et jobsharing en Suisse »

Toutes les réponses seront traitées de manière **anonyme**.

Temps de traitement du questionnaire: **15 min.** (sans jobsharing : **10 min.**)

### A DONNÉES STATISTIQUES

#### 1. Combien d'employé-e-s travaillent dans votre entreprise/organisation?

Employé-e-s <sup>1</sup>  Avec fonction cadre <sup>2</sup>  Sans fonction cadre <sup>3</sup>

#### 2. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise/organisation?

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> <sup>1</sup> Services financiers, Assurances                              | <input type="checkbox"/> <sup>8</sup> Transports, Logistique                             | <input type="checkbox"/> <sup>15</sup> Activités juridiques et comptables; Conseil de gestion; Activités immobilières |
| <input type="checkbox"/> <sup>2</sup> Activités informatiques, Télécommunications                  | <input type="checkbox"/> <sup>9</sup> Commerce de gros, Commerce de détail               | <input type="checkbox"/> <sup>16</sup> Activités pour la santé humaine  |
| <input type="checkbox"/> <sup>3</sup> Fabrication de machines et équipements, équipements médicaux | <input type="checkbox"/> <sup>10</sup> Hébergement, Restauration, Activités touristiques | <input type="checkbox"/> <sup>17</sup> Action sociale   |
| <input type="checkbox"/> <sup>4</sup> Industrie chimique et pharmaceutique                         | <input type="checkbox"/> <sup>11</sup> Activités culturelles                             | <input type="checkbox"/> <sup>18</sup> Organisations associatives   |
| <input type="checkbox"/> <sup>5</sup> Industries alimentaires                                      | <input type="checkbox"/> <sup>12</sup> Recherche et développement (R&D)                  | <input type="checkbox"/> <sup>19</sup> Autre secteur: _____   |
| <input type="checkbox"/> <sup>6</sup> Fabrication de textiles                                      | <input type="checkbox"/> <sup>13</sup> Administration publique                           | _____   |
| <input type="checkbox"/> <sup>7</sup> Autres entreprises industrielles                             | <input type="checkbox"/> <sup>14</sup> Enseignement                                      |   |

#### 3. Quelle est la structure/le type de votre entreprise/organisation?

- <sup>1</sup> privée     <sup>2</sup> publique     <sup>3</sup> semi-publique     <sup>4</sup> Association/ONG (org. non-gouv.)

**4. Dans quelle région de la Suisse se trouve le siège principal?**

- <sub>1</sub> Suisse allemande    <sub>2</sub> Suisse romande    <sub>3</sub> Tessin

**B TRAVAIL À TEMPS PARTIEL**

**5. Quelle(s) mesure(s) des Ressources Humaines existent dans votre entreprise/organisation (en Suisse)? (plusieurs réponses possible)**

- <sub>1</sub> Conciliation vie professionnelle – vie privée    <sub>3</sub> Responsabilité sociale des entreprises (RSE)    <sub>5</sub> Initiative Microsoft / Swisscom (1 jour de télé-travail par an)
- <sub>2</sub> Mesures en faveur du Genre / Diversité    <sub>4</sub> Employer Branding (attractivité de l'employeur)    <sub>6</sub> Autres : \_\_\_\_\_

**6. L'entreprise permet-elle le travail à domicile (télétravail)?**

- <sub>1</sub> Oui    <sub>2</sub> Non    ➔ Continuez à la question 8

**7. Si oui, quel est le pourcentage maximal du travail à domicile par semaine?**

max.   % du temps de travail hebdomadaire

**8. Existe-il des postes à temps partiel? (TP, temps partiel = taux d'activité < 90 %)**

- <sub>1</sub> Oui    <sub>2</sub> Non    ➔ Continuez à la question 11

**9. Si oui, combien d'employés travaillent à temps partiel (TP) à moins ou plus de 50%?**

Taux d'occupation	Nombre d'employé-e-s :	dont femmes:
10-49%:	<input type="text"/> <sub>1</sub>	<input type="text"/> <sub>3</sub>
50-89%:	<input type="text"/> <sub>2</sub>	<input type="text"/> <sub>4</sub>

**10. Combien d'employés à temps partiel se trouvent à quelle position hiérarchique intra-entreprise?**

- 1:  Cadre supérieur    3:  Cadre inférieur    5:  Sans fonction de cadre
- 2:  Cadre moyen    4:  Responsable de l'exécution de travaux

Définition des niveaux de hiérarchie:

- Cadre supérieur: direction ou collaboration au sein de la direction générale de l'entreprise (définition ou participation à la définition de la politique de l'entreprise dans son ensemble)
- Cadre moyen: direction d'un secteur de l'entreprise/fonctions d'état-major d'un niveau élevé (responsabilité de la planification et de l'organisation dans un domaine déterminé)
- Cadre inférieur: direction axée sur l'exécution de tâches dans un segment d'activité/fonctions d'état-major qualifiées (responsabilité de l'exécution de mandats dans son propre domaine)
- Responsable de l'exécution de travaux: Supervision de l'exécution de travaux selon des instructions précises
- Sans fonction de cadre

## C DOMAINE „JOBSHARING“

**11. Combien de couples en jobsharing (voir définition sur lettre séparée) sont répertoriés?**

Nombre

—► **Continuez à la question 14 si votre entreprise a du jobsharing**

**12. S'il n'y pas de jobsharing, y a-t-il des raisons spécifiques à cela?** (plusieurs réponses possibles)

- <sub>1</sub> Aucune demande reçue de la part des employés jusqu'à aujourd'hui
- <sub>2</sub> Augmentation des coûts fixes (masse salariale, coûts lié à la place de travail, autres frais)
- <sub>3</sub> Supplément de travail pour les RH
- <sub>4</sub> Refus par les chefs directs
- <sub>5</sub> Difficulté à partager les fonctions
- <sub>6</sub> Besoins accrus en communication
- <sub>7</sub> Méconnaissance du jobsharing – concept inconnu
- <sub>8</sub> Autres raisons: \_\_\_\_\_
- <sub>9</sub> Nous ne l'avons pas encore considéré, mais le jobsharing pourrait nous intéresser. —► Continuez à la question 13

**13. Actuellement inexistant, vous avez coché que le jobsharing pourrait être intéressant pour vous. Quelles mesures préconiserez-vous?**

- <sub>1</sub> Intégrer le jobsharing dans la politique du personnel
- <sub>2</sub> Formuler dans les offres d'emploi l'option « ...ou en jobsharing » pour postes à plein-temps
- <sub>3</sub> Proposer des mesures de coaching pour soutenir le jobsharing
- <sub>4</sub> Se renseigner sur le jobsharing par Internet

5 Autres démarches: \_\_\_\_\_

**14. Depuis quelle année avez-vous introduit des postes en jobsharing?**

Depuis  (année)

**15. A quelle position hiérarchique\* se trouvent combien d'employés en jobsharing?**  
(voir définition sous question 10)

1 :  Cadre supérieur      3 :  Cadre inférieur      5 :  Sans fonction de cadre  
2 :  Cadre moyen      4 :  Responsable de l'exécution de travaux

**16. Quelle est la répartition homme-femme en « jobsharing »?**

Nombre de couples en Jobsharing :  <sub>1</sub>Femme/  
Femme       <sub>2</sub>Homme/  
Femme       <sub>3</sub>Homme/  
Homme

**17. Dans quel secteur de l'entreprise/organisation trouve-t-on combien de postes de jobsharing?**

<sub>1</sub>Les fonctions de production/principales       <sub>2</sub>Les fonctions « de soutien » (p.e. finances, informatique, ressources humaines, administration...)

**18. Selon vos réponses à la Q15, vous mentionnez des postes en jobsharing aux positions hiérarchiques «Cadre supérieur» et/ou «Cadre moyen». Quelles raisons expliquent la pratique du jobsharing à ces niveaux de hiérarchie? (plusieurs réponses possibles)**

- <sub>1</sub> Augmenter l'attractivité de l'employeur
- <sub>2</sub> Augmenter la motivation du personnel qualifié en répondant à leur demande
- <sub>3</sub> Transmettre l'expérience des seniors aux juniors (couples inter-générationnel)
- <sub>4</sub> Conserver le savoir-faire qualifié pour l'entreprise/organisation
- <sub>5</sub> Améliorer la politique sociale de l'entreprise (CSR)
- <sub>6</sub> Par conviction (le partage de pouvoir à des postes à responsabilité est propice à l'entreprise)
- <sub>7</sub> Favoriser l'accès aux femmes à certains postes à responsabilité
- <sub>8</sub> Autres raisons: \_\_\_\_\_

**19. Quelle expérience positive avez-vous fait avec le jobsharing aux niveaux supérieurs hiérarchiques?** (plusieurs réponses possibles)

- <sub>1</sub> Réduction du turn-over (rotation du personnel)
- <sub>2</sub> Réduction des absences (pour raisons de maladie)
- <sub>3</sub> Augmentation de la satisfaction des employés en jobsharing
- <sub>4</sub> Meilleure productivité des employés en jobsharing
- <sub>5</sub> Meilleur climat de travail, motivation des employés
- <sub>6</sub> L'entreprise/l'organisation profite d'une double compétence pour le même poste
- <sub>7</sub> Autre expérience positive: \_\_\_\_\_

**20. Quelle expérience négative avez-vous fait avec jobsharing aux niveaux supérieurs hiérarchiques?** (plusieurs réponses possibles)

- <sub>1</sub> Augmentation des coûts fixes (place de travail, recrutement)
- <sub>2</sub> Augmentation du coût de formation
- <sub>3</sub> Augmentation du coût de l'information
- <sub>4</sub> Augmentation de la charge en gestion du personnel et du team
- <sub>5</sub> Augmentation de la charge de travail des employés en jobsharing
- <sub>6</sub> Manque de coordination, impact négatif sur la gestion des équipes
- <sub>7</sub> Problème de compatibilité entre les partenaires en jobsharing
- <sub>8</sub> Autre expérience négative: \_\_\_\_\_

**21. Question subsidiaire : Avez-vous déjà dû (re-) solliciter des employés à la retraite pour certains services ou activités au sein de votre entreprise ?**

- <sub>1</sub> Oui
- <sub>2</sub> Non

**22. Pour recevoir les résultats de l'enquête, vous pouvez donner votre adresse e-mail:**

\_\_\_\_\_

**Nous vous remercions de votre coopération!**

## Bibliographie

- Baillod, J. (2002): Teilzeitarbeit im Kader. Dans: Baillod, J./ Blum, A./ Erdös-Schärer, S./ Schär Moser, M./ Stamatiadis, M. (Ed.): *Chance Teilzeitarbeit – Argumente und Materialien für Verantwortliche*, Zurich, p. 105-132.
- Baillod, J. (2001): *Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen*. Dans: Ulich, E. (Ed.): *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*, Zurich, p. 287-330.
- Baillod, J./ Davatz, F./ Luchsinger, C./ Stamatiadis, M./ Ulich, E. (1997): *Zeitenwende Arbeitszeit - Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren*. Zurich.
- Blum, A. (1999): *Integriertes Arbeitszeitmanagement – Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*. Berne.
- Broel, S. (2013): *Chefposten für Zwei? Jobsharing für Führungskräfte*. Hambourg.
- Domsch, M. E./ Kleiminger, K./ Ladwig, D.H./ Strasse, C. (1994): *Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes*. Munich.
- Commission des communautés européennes (2001): *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert présenté par la Commission. COM(2001) 366 final, Bruxelles.
- Funder, M./Rauch, C. (2007): *Gender-Issues aus der Nachhaltigkeitsperspektive*. Dans: Moldaschl, M. (Ed.): *Verwertung immaterieller Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III*, Munich et Mering, p. 373-398.
- Holthuizen, A. (2007): *Väter an der Arbeit – Über Männer, Frauen, Teilzeitarbeit und das Kinderkriegen*. Dans: Neue Zürcher Zeitung (NZZ), 14.2.2007, p. 13.
- Kelso, M./Cahn, N./Miller, B. (2012): *Gender Equality in Employment. Policies and Practices in Switzerland and the U.S.*, Washington D.C.
- Keune, N. (2008): *Zwei für den Preis von nur einem*. Dans: Neue Zuger Zeitung, 4.4.2008.
- Krone-Germann, I. (2011): *Part-Time Employment in Switzerland– Relevance, Impact and Challenges*. Berne.
- Krone-Germann, I./ de Chambrier, A. (2011): *Le temps partiel en Suisse: une source d'inégalités, mais aussi d'opportunités*. Dans: La Vie économique, p. 47-50.
- Kuark, J. K. (2003): *Gemeinsam an der Spitze – Das Modell Topsharing*, Brochure, Brugg.
- OFS (Office fédéral de la statistique, 2014): *Activité professionnelle et temps de travail – Indicateurs. Enquête suisse sur la population active (ESPA)*. 2014. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/teilzeit.html> [13.02.2014]
- OFS (Office fédéral de la statistique, 2013): *Travail à temps partiel Enquête suisse sur la population active (ESPA)*. 2013. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> [18.01.2014]



Osterloh, M./ Frost, J./ von Wartburg, I. (2001): *Kernkompetenzen durch Wissens- und Motivationsmanagement*. Dans: Thom, N./Zaugg, R. (Ed.): *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, Berne, p. 201-222.

Reuter, J./ Vedder, G./ Liebig, B. (Ed.)(2008): *Professor mit Kind. Erfahrungen von Wissenschaftlern*. Francfort/ New York.

Schär Moser, M. (2002): *Teilzeitarbeit für Männer*. Dans: Baillod, J./ Blum, A./ Erdös-Schärer, S./ Schär Moser, M./ Stamatiadis, M. (Ed.): *Chance Teilzeitarbeit - Argumente und Materialien für Verantwortliche*, Zurich, p. 133-154.

Zöfel, P. (2003): *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. Munich.

Zölch, Martina/ Beisiegel, S./ Bunde, A./ Haselwander, E./ Müller, M./ Mücke, A./ Widmer, S./ Wodtke, S. (2002): *TopS – TopSplitting. Potenziale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben*. Freiburg i.B.