



GUIDE PRATIQUE

LE JOB SHARING

DEUX EXPERTISES POUR LE PRIX D'UNE



FOR JOBSHARING
SHARE AND WIN



Table des matières

TEMPS PARTIEL ET MARCHÉ DU TRAVAIL	1
UN MODÈLE POUR TOUS LES ÂGES	3
DÉFINITION DU JOB SHARING ET DONNÉES	4
AU NIVEAU LÉGAL	5
LE JOB SHARING INTERGÉNÉRATIONNEL	8
MODALITÉS ORGANISATIONNELLES	9
AVANTAGES	10
DÉFIS ET CONTRAINTES	11
PARTENAIRE IDÉAL ET POSTULATION	12
ASSURER LE SUCCÈS D'UN JOB SHARING	15
JOB SHARING, SLASH CAREER ET ENTREPRENEURIAT	16
PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	18
DISSOLUTION DU PARTENARIAT	19
LA DIRECTION ET LES RESPONSABLES RH	20
LES 10 ÉTAPES VERS LE JOB SHARING	21
INTERCULTUREL ET TÉMOIGNAGES	22
ADRESSES UTILES EN SUISSE	25



RÉDACTION ET IMPRESSION

Auteur-e-s :

Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier,
Mirko Humbert et Rong Zhou, Association PTO

Graphiste :

Mirko Humbert Graphisme

Photos :

Keren Bisaz (pp. Introduction et 3)
www.miragesphoto.com
Brillantine Pictures
(pp. 12, 23 et 24)
www.brillantine.ch

Relecture :

Lynn Mackenzie

Octobre 2017

L'initiative *Go-for-jobsharing* est soutenue par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'intérieur DFI
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG
Aides financières prévues par la loi sur l'égalité

Introduction

Chères lectrices, chers lecteurs,

Depuis plusieurs années, le nombre de travailleurs et travailleuses à temps partiel ne cesse d'augmenter en Suisse, en particulier chez les femmes. La Suisse détient presque le record européen en matière du travail à temps partiel, juste après les Pays-Bas. Un tiers de la population active en Suisse travaille à temps réduit.

Cependant, malgré la conciliation entre travail et famille, les postes à temps partiel ne permettent que rarement d'accéder à des postes à responsabilité, de changer facilement d'emploi ou encore, pour l'employeur, d'assurer une présence sur le lieu de travail durant toute la semaine. Les effets sont parfois négatifs, confinant des personnes hautement qualifiées dans des postes sans perspective. Au vu des compétences sous-utilisées de femmes qualifiées et du nombre croissant d'hommes désirant travailler à temps réduit, le partage d'emploi, communément appelé « job sharing », est un modèle de travail innovant qui amène de grands avantages aux employeurs et aux personnes employées.

À l'ère de la numérisation des moyens de communications et de l'abondance des processus d'information par les réseaux sociaux au sein des entreprises, le partage d'emploi (job sharing en anglais) se développe plus rapidement ce qui lui permet d'être pratiqué à plus grande échelle. Dans ce contexte particulier, le job et le top sharing sont des modèles de travail de plus en plus convoités par les hommes et femmes de toutes générations. Des entreprises avant-gardistes les soutiennent pour pérenniser leur savoir-faire, retenir leurs talents et rester attractives sur le marché du travail.

Ce guide présente les avantages, les risques, les aspects contractuels, les détails pratiques lors d'une postulation à deux ou trois et rappelle l'importance du principe « donnant-donnant ». Notre Association PTO « Part-Time Optimisation » vise à informer les personnes employées et les employeurs sur les nombreuses facettes du job sharing à travers divers instruments de mise en œuvre tels que le coaching et des ateliers ciblés au sein des entreprises. Nous souhaitons ainsi promouvoir de tels partenariats afin d'atteindre plus d'équité, de diversité et de flexibilité sur le marché du travail, en optimisant le potentiel économique du personnel à temps partiel dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

*Les expert-e-s et membres actifs du Comité PTO
(Association Part-Time Optimisation)*



De g. à dr. : Charly Pache, Lynn Mackenzie, Isabelle Flouck, Mirko Humbert, Robin Pasche, Nina Prochazka, Alain-Max Guénette, Wilma Nesossi, Rachel Riat Müller, David Brühlmeier, Corinne Emonet, Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier, Marco Sommer, Mathy Sommer, Myriam Marano.



Temps partiel et marché du travail

En Suisse, 59% des femmes et 17% des hommes travaillent à temps partiel (actifs occupés, OFS, 2016). Cet écart entre les deux sexes est l'un des plus élevés au monde. Cette particularité du marché du travail est d'autant plus surprenante qu'il existe aujourd'hui de moins en moins de disparités entre les genres en ce qui concerne le niveau de formation.

Le fait de travailler à temps partiel résulte généralement d'une décision individuelle et non pas d'une situation subie (imposée pour des raisons de conjoncture économique). Statistiquement, la plupart des femmes déclarent réduire leur temps de travail pour s'occuper de leur-s enfant-s ou de leurs proches (ex. parents plus âgés). Cette décision est donc liée à une tendance sociétale où la femme s'occupe plus que l'homme de l'éducation et de la prise en charge des proches.

Rappelons aussi que la Suisse dispose d'un système éducatif performant, d'une part par son système dual de formation professionnelle, d'autre part par la qualité de ses hautes écoles et universités. Elle représente ainsi un pôle de capital humain particulièrement développé.

DÉCALAGE ENTRE LA FORMATION DES FEMMES ET LEUR ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

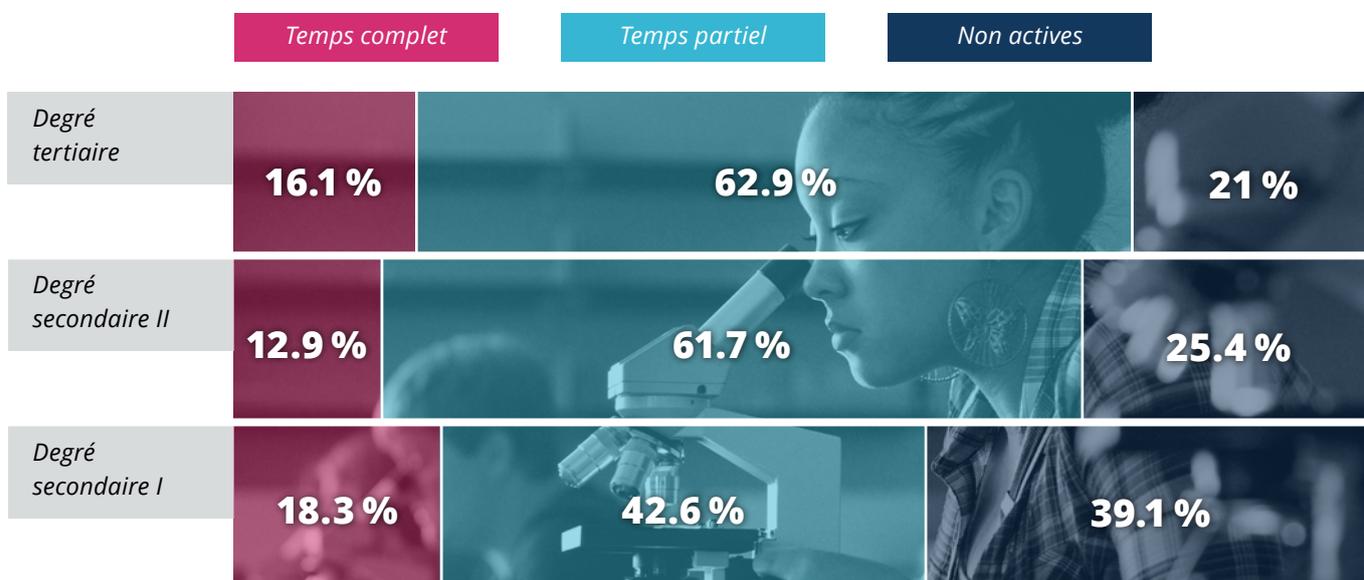
Comparé aux années quatre-vingt, le niveau d'éducation des femmes a considérablement évolué si bien qu'aujourd'hui, davantage de femmes disposent d'une maturité fédérale que d'hommes. Dans certaines formations autrefois suivies essentiellement par la gent masculine, les femmes sont même plus nombreuses (ex : médecins, enseignants, juristes). Cette réalité n'est actuellement pas reflétée dans le monde professionnel.

La Suisse se trouve encore aujourd'hui parmi les pays en Europe qui détiennent un faible nombre de femmes dans des positions-clé de l'économie (8% de femmes sont membres de directions d'entreprises, 17% font partie de conseils d'administration). Depuis quelques années, on observe toutefois un progrès en Suisse vers une plus grande mixité au sein des instances de direction et dans les conseils d'administration. Cependant, l'économie suisse doit résolument poursuivre sur cette voie sous peine de rester à la traîne des autres pays d'Europe occidentale, qui affichent pour certains une proportion de femmes nettement plus élevée (cf. schillingreport 2017).

Un constat : plus les femmes mères de famille sont formées, plus elles auront tendance à travailler à temps partiel, avec des variations en lien avec d'autres facteurs spécifiques selon chaque situation personnelle. Cette tendance s'explique à la fois par un salaire plus élevé qui est en lien avec la formation accomplie et par le souhait de ne pas déléguer entièrement la garde des enfants. Précisons que le risque de perte de compétences dans un poste à temps partiel est particulièrement élevé chez les personnes les plus formées. Et ce d'autant plus qu'à temps partiel, il est plus difficile d'accéder aux offres de formation continue. De ce fait, les coûts à payer pour cette décision sont élevés pour les individus et la société : sous-valorisation des formations et des compétences des femmes en particulier, inégalités entre hommes et femmes à la fois dans l'accès aux postes à responsabilité et aux postes à temps partiel¹.

Près de 50'000 femmes² avec une formation universitaire en Suisse, principalement des mères de famille, ne sont plus actives professionnellement. Ce potentiel de savoir-faire est plus que jamais nécessaire pour pallier le manque de personnel hautement formé sur le marché du travail en Suisse.

Après les Pays-Bas, la Suisse est le pays d'Europe où le temps partiel est le plus répandu chez les mères. Le travail à temps partiel est cependant très peu pratiqué chez les pères dans l'UE. En Suisse et aux Pays-Bas, cette part dépasse par contre les 10% (OFS, 2016).



Temps partiel et formation

Ces schémas illustrent les proportions de temps de travail des mères avec, au minimum, un enfant de moins de 15 ans en fonction de leur degré de formation (OFS, 2016).

1. Cf. Krone-Germann I., *Part-time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang, 2011.

2. Der Arbeitsmarkt, Zeitschrift für Arbeit und Beschäftigung, *Teuer ausgebildet und nicht gebraucht*, Naomi Jones, 1/2 2015.



Un modèle pour tous les âges

L'économie suisse en comparaison internationale se porte bien et le niveau de l'emploi reste élevé. Dans certains secteurs, il existe toutefois un manque de personnel hautement qualifié. En effet, la vaste génération des « babyboomers », bien formée et proche de la retraite, quitte progressivement le marché de l'emploi et laisse ainsi un vide dans diverses branches économiques. En parallèle, les statistiques cantonales de certaines régions de Suisse affichent un chômage des jeunes en augmentation.

Le job sharing intergénérationnel (au minimum 10 ans d'écart, cf. p. 8) peut se révéler une structure innovante, tant pour valoriser les compétences des collaborateurs et collaboratrices plus expérimentés que pour former et intégrer les plus jeunes.

Pour de nombreux parents, le job sharing permet d'exercer une activité stimulante à temps partiel au lieu d'occuper un temps complet et d'externaliser entièrement la garde des enfants.

LE JOB SHARING COMME ALTERNATIVE

Le partage d'emploi offre un modèle de travail alternatif, applicable à différentes périodes de la vie active. Il s'adresse ainsi aux :

- Jeunes professionnels prêts à mieux intégrer l'entreprise à travers un échange intergénérationnel.
- Femmes et hommes dynamiques qui sont parents, ont à charge des proches ou qui souhaitent combiner un poste stimulant avec d'autres activités en dehors de leur profession.
- Seniors qui, peu avant la retraite ou une fois retraités, aspirent à rester actifs et à transmettre leur savoir tout en travaillant moins.

Enfin, le partage des postes de travail constitue un avantage au niveau sociétal, puisqu'il contribuerait à une répartition plus équitable des opportunités d'emplois et également, à une meilleure rentabilisation de la formation.

Définition du job sharing et données

Le terme **job sharing**

se réfère à deux ou plusieurs personnes partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune.

Le terme **top sharing**

désigne le job sharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs.

Le « job splitting » représente un poste de travail fractionnable en mi-temps indépendants, tout en conservant une complémentarité entre les travailleurs et travailleuses.

Le job sharing comprend deux catégories :

- Le **job sharing « pur »** : il lie un employeur et deux travailleurs ou travailleuses par un seul contrat de travail. Concernant la répartition du travail, le job sharing pur assure une parfaite substituabilité des deux partenaires et une continuité sur tous les dossiers, par ex. avec un seul compte e-mail.
- Le **job sharing « hybride »** : il lie un employeur et deux travailleurs ou travailleuses par des contrats individuels de travail. Le job sharing hybride se traduit dans les faits par une allocation informelle de dossiers entre partenaires, les autres tâches étant parfaitement substituables, tout en assumant une responsabilité commune.

Selon le modèle choisi, les conséquences juridiques peuvent différer, notamment en ce qui concerne le remplacement d'une personne absente. Ce guide pratique s'intéresse principalement au job sharing « hybride » car c'est sans doute cette forme qui est la plus pratiquée.

En 2016, 3,7% des salarié-e-s respectivement 9,8% des salarié-e-s à temps partiel travaillaient en job sharing. Le job sharing est particulièrement répandu chez les personnes suivantes : femmes, parents avec enfant le plus jeune de moins de 15 ans, actifs occupés à temps partiel avec un taux d'occupation entre 20% et 69%, actifs occupés dans la section économique « Enseignement » ainsi que les personnes travaillant en tant que personnel de type administratif ou dans des professions intellectuelles, artistiques et scientifiques (OFS, 2016).

Du côté des entreprises, l'enquête effectuée par la FHNW en 2014 auprès d'environ 400 entreprises démontre que 27% proposent déjà des postes en job sharing, dont un quart concerne des positions-cadres, voir étude FHNW³.

3. Source : Enquête FHNW, Mandat PTO, Olten, février 2014 : www.go-for-job-sharing.ch/fr/publications/enquete-jobsharing.

Au niveau légal

Dans la législation suisse, il n'existe actuellement pas de dispositions légales particulières, ni de jurisprudence s'appliquant au job sharing⁴. Dans la pratique, les responsables des ressources humaines (RH) se réfèrent aux dispositions du droit du travail.

En l'absence de contrat spécifique au job sharing, la forme contractuelle la plus adéquate est un contrat individuel de travail (CIT, art. 319ss CO) pour chacun des partenaires, d'une durée déterminée ou indéterminée.

Lors de la conclusion du contrat, l'employeur peut ajouter certaines **clauses**⁵ et les parties doivent porter une attention particulière aux éléments suivants :

- Les partenaires ne sont liés par **aucune relation juridique**, mais ils sont **co-responsables** de l'exécution du travail et partagent la gestion des collaborateurs et collaboratrices (poste à responsabilité).
- En matière de **responsabilité** (art 321e CO), ils seront solidaires d'un dommage commis ensemble. Cependant, si l'un des partenaires commet un dommage alors qu'il travaillait seul, sans l'accord du partenaire, ce dernier ne peut être tenu pour responsable. Une procédure similaire vaut pour la répartition d'éventuelles primes, qui dépend de cas en cas et peut être définie par avance.
- **L'horaire de travail** est proposé par les partenaires pour répondre aux besoins du poste. Idéalement, ils s'arrangent pour que le poste soit occupé en permanence. Un **consensus** est trouvé à trois.
- En cas **d'absence prolongée ou du départ** d'un des partenaires, il s'agit de prévoir les formalités de remplacement dès la conclusion du contrat (cf. page 19).
- Concernant les **vacances**, l'employeur sera enclin à demander aux partenaires qu'ils planifient leurs vacances à des périodes différentes.

L'évaluation annuelle a lieu en présence des deux partenaires sur la base d'objectifs communs. Les partenaires acceptent ainsi de renoncer à la protection des données, au moins en matière d'évaluation, comme faisant partie du postulat de base du job sharing. Il est possible cependant qu'une partie de l'évaluation soit effectuée séparément (ex : compétences personnelles et sociales, besoin en formation continue). Ainsi, le tandem reçoit une évaluation commune avec une appréciation identique en termes d'objectifs professionnels, mais peut également bénéficier de recommandations personnalisées.

Les salaires seront fonction à la fois de variables telles que l'âge, la formation, l'expérience et le nombre d'années en entreprise et pourraient éventuellement différer selon le profil des personnes employées en duo.

L'aménagement de la place de travail comprendra autant de postes de travail que de partenaires, ce qui facilitera la collaboration et l'échange d'information. Concernant les échanges par courriels, soit une messagerie électronique commune, soit deux comptes sont possibles, avec une préférence pour la seconde solution dans le cas d'un job sharing hybride.

4. Hirschi, V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.

5. Éventuellement sous la forme d'avenant au contrat.



Travail à domicile (telework): appliqué par de plus en plus d'entreprises privées et publiques, le travail à domicile permet d'accroître la flexibilité et d'économiser les coûts d'infrastructure et de transport. Cet arrangement du temps de travail est un élément additionnel à la conciliation vie professionnelle et vie privée. Il peut être aisément pratiqué au sein d'un job sharing.

ÉLÉMENTS À DÉTERMINER À L'AVANCE

- Le concept de responsabilité et d'évaluation commune des résultats.
- L'organisation du travail et la procédure pour la prise de vacances.
- Le mode de remplacement, lors de l'absence d'un des partenaires.
- La répartition du travail (splitting, hybride ou pur), bien que celle-ci s'affine avec la pratique.
- Le mode de transmission de l'information entre les partenaires et avec l'employeur.
- Le processus de décision en cas de désaccord.

Une évaluation indépendante des prestations de chaque partenaire est à proscrire, car elle ne correspond pas à la nature du job sharing et pourrait compromettre l'esprit d'équipe des deux partenaires.

Situation dans d'autres pays

États-Unis



Le modèle du job sharing est né aux États-Unis dans les années 70. Près de 20% des entreprises américaines accordent aujourd'hui la possibilité d'un partage d'emploi selon une étude de la Société américaine des ressources humaines. Un guide⁶ paru aux États-Unis liste les articles à ce sujet.

France



Introduits en 1994, les premiers postes en job sharing ont été importés notamment par l'entreprise Hewlett-Packard (HP), mais ce concept reste relativement peu connu des sociétés françaises. L'accent a ensuite été mis sur la réduction collective du temps de travail (les 35 heures hebdomadaires) plutôt qu'à des arrangements flexibles en matière d'aménagement de travail. La législation française n'a pas de dispositions particulières en matière de job sharing.

Grande-Bretagne



La législation britannique est minimale en matière de droit du travail. En résumé, « tout est envisageable pour autant que les deux parties soient en accord ». Par contre, il existe de nombreux cas de job sharing et même une agence de placement spécialisée qui propose des opportunités professionnelles « flexibles »⁷.

Allemagne



Le job sharing est prévu par la « loi sur le travail à temps partiel » au paragraphe 13 TzBfG, qui énonce le principe général du job sharing. Ce paragraphe indique également que les partenaires ont une obligation de remplacement, mais reste muet quant à l'organisation de cette forme de travail. Des initiatives sont présentes pour promouvoir le job sharing⁸.

Pays-Bas, Suède et Danemark



Avec la Suisse, ce sont les pays ayant le plus grand taux de temps partiel. Logiquement, le job sharing doit aussi y être pratiqué. Il n'existe toutefois que peu d'information à ce sujet⁹.

6. Cremona L. & Miller E., *Job Sharing Resource Guide*, www.missionjobshare.com, 2009.

7. Daniels L., www.thejobshareproject.com – Site agence : www.capabilityjane.com.

8. Tepe J. & Kaiser A., *Plateforme job sharing*; www.tandemploy.com.

9. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.



Le job sharing intergénérationnel

L'un des défis actuels est de valoriser et transmettre le savoir-faire de la génération qui quitte progressivement le marché du travail et d'intégrer les jeunes professionnels.

Les sexagénaires représentent démographiquement les « babyboomers » dont certains en bonne santé, souhaitent poursuivre une occupation professionnelle. Ils disposent d'expertises relativement difficiles à trouver dans certaines branches économiques (métiers de la santé, horlogerie, informatique et enseignement)¹⁰. Ils sont à même de transmettre un savoir-faire précieux aux générations plus jeunes. Le maintien d'une activité professionnelle à temps partiel des travailleurs plus âgés revêt une des facettes du job sharing intergénérationnel.

Au fil des années, certaines personnes en pré-retraite se désintéressent de leur travail, présentent des problèmes de santé ou éprouvent un sentiment de ne plus être reconnus ou performants. Dans ces cas, le job sharing peut aussi être un instrument pour remotiver les personnes employées.

Le job sharing intergénérationnel est un partage d'emploi occupé par deux personnes ayant un écart d'âge de 10 ans au minimum.

L'objectif est l'échange de connaissances dans les deux sens :

1. La personne plus âgée qui occupe un poste à responsabilité et qui souhaite réduire son taux d'activité peut partager un poste avec un-e collègue moins expérimenté-e. Tout en maintenant un travail stimulant, il peut lui transmettre son savoir et la culture d'entreprise.
2. Le savoir-faire technologique et la formation récente des jeunes représentent réciproquement une plus-value pour le ou la partenaire plus âgé-e. L'échange de connaissances différenciées permet ainsi au duo d'augmenter ses performances.

En Suisse, nous observons de plus en plus de partenariats de ce type, notamment dans le domaine de l'enseignement (du degré primaire aux milieux académiques). Le fait d'avoir un écart d'âge au sein d'un job sharing offre aussi davantage de flexibilité, les contraintes étant différentes selon les générations.

¹⁰. 37% des entreprises sont déjà aujourd'hui affectées par la pénurie de talents et d'expertise selon une enquête de Manpower, octobre 2013.

Modalités organisationnelles

Le job sharing varie non seulement par ses individus (genre, âge, personnalité), mais également par différentes modalités au niveau temporel. Pour préserver un salaire adéquat, plusieurs taux d'activité sont possibles. Le job sharing ne se limite pas à 50%-50%.

Variante A : partage hebdomadaire, simple 50%-50%.

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice B	Collaborateur-trice B
Collaborateur -trice B	Collaborateur-trice B	Collaborateur-trice B	Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice A

Variante B : partage hebdomadaire, 60%-40%, en tenant compte d'une matinée commune. Durant une après-midi, aucun collaborateur ou collaboratrice n'est présent au travail mais les deux personnes sont joignables en cas d'urgence.

LUNDI	MARDI		MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
Collaborateur-trice A	Coll. A	Coll. B	Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice B	Collaborateur-trice B
Collaborateur-trice A	Collaborateur-trice A			Collaborateur-trice B	Collaborateur-trice A

Variante C : partage hebdomadaire, 60%-60%, organisé par journée de travail. Les collaborateurs ou collaboratrices travaillent respectivement à 60% chacun en se partageant une fonction de chef-fe (cadre intermédiaire) à 50% chacun, le reste du temps (10%) étant alloué à un travail par projet (cadre inférieur). Deux matinées en commun sont prévues.

LUNDI	MARDI		MERCREDI	JEUDI		VENDREDI
Chef-fe A	Chef-fe A	Coll. B	Chef-fe A	Chef-fe B	Coll. A	Chef-fe B
Chef-fe A	Chef-fe A		Chef-fe B	Chef-fe B		Chef-fe B

Variante D : partage du travail de manière trimestrielle 70%-70% (top sharing). Dans ce modèle-ci, deux chef-fe-s en job sharing travaillent à 70% et alternent leur fonction tous les trois mois. Le collaborateur ou la collaboratrice A travaille trois mois à 70% en qualité de chef-fe et le collaborateur ou la collaboratrice B travaille à 30% en tant que chef-fe, les 40% restant en tant que chef-fe suppléant-e. Ceci correspond à un total de 100% pour la fonction de chef-fe. Trois mois plus tard, le scénario est inversé. Ce modèle est attractif pour l'employeur, car une partie de la suppléance est intégrée dans le duo.

JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEP	OCT	NOV	DÉC
Chef-fe A			Chef-fe B			Chef-fe A			Chef-fe B		
Chef-fe B avec suppléance			Chef-fe A avec suppléance			Chef-fe B avec suppléance			Chef-fe A avec suppléance		

Avantages

POUR L'EMPLOYÉ-E

- 1** Accès à des postes plus stimulants : grâce au job sharing, des emplois intéressants à 100% deviennent accessibles tout en travaillant à temps partiel¹¹.
- 2** Diversité et innovation : le partage des tâches amène de nouvelles idées et enrichit la palette d'activités.
- 3** Conciliation vie professionnelle et vie privée : le fait de travailler à temps partiel permet de concilier la vie professionnelle avec des tâches familiales, une formation additionnelle ou d'autres activités.
- 4** Expertise professionnelle renforcée : un duo offre un plus grand degré d'expertise lors de tâches exigeantes.
- 5** Décision portée à deux : l'avis du partenaire éclaire le choix décisionnel et diminue le sentiment de « solitude du dirigeant » souvent exprimé.
- 6** Remplacement facilité : en cas d'absence imprévue ou de maladie, le job sharing facilite le remplacement temporaire de l'employé-e par son-sa partenaire.
- 7** Élargissement du réseau : le job sharing est utile pour établir de nouveaux contacts professionnels.
- 8** Meilleure intégration dans l'entreprise : par l'échange d'information, les partenaires sont régulièrement au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et se sentent mieux intégrés, comparé à un temps partiel simple.
- 9** Réintégration professionnelle : bénéficier d'un-e partenaire en job sharing peut mettre en confiance ceux qui ont quitté temporairement le marché de l'emploi.
- 10** Insertion des jeunes : au travers d'un job sharing, les jeunes professionnels s'intègrent plus vite.

POUR L'EMPLOYEUR

- 1** Plus de productivité et moins d'absence : vu la réduction de productivité après un certain nombre d'heures hebdomadaires¹², deux personnes génèrent une plus grande productivité cumulée.
- 2** Rétention de talents : par l'introduction de modèles flexibles de travail, l'entreprise permet d'attirer et de garder des employé-e-s engagés et loyaux.
- 3** Efficacité dans la prise de décision : l'échange entre les deux partenaires conduit à des décisions plus abouties.
- 4** Davantage d'expériences et de compétences : par la juxtaposition des compétences, l'employeur détient deux têtes pensantes au prix d'une.
- 5** Présence continue : le job sharing permet dans la plupart des cas une présence à 100% dans l'entreprise par rapport à un temps partiel simple.
- 6** Innovation : l'engagement des partenaires et l'échange approfondi favorisent l'innovation.
- 7** Remplacement facilité : le remplacement en cas d'absence par le ou la partenaire permet d'économiser des coûts et d'assurer un travail en continu.
- 8** Employé-e-s motivés et loyaux : le fait d'occuper un poste stimulant réduit le taux de fluctuation, accroît le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la motivation des employé-e-s. Le risque d'épuisement professionnel (burn-out) semble aussi réduit.
- 9** Maintien du savoir-faire : le job sharing intergénérationnel permet le transfert de compétences des collaborateurs plus expérimentés aux plus jeunes.
- 10** Gain en termes d'image : par la flexibilité du travail, l'entreprise donne une image avant-gardiste et attractive sur le marché de l'emploi.

11. Cf. également la demande pour le job sharing en Suisse, in Kelso M., Cahn N., Miller B., *Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US*, The George Washington University, 2012, p. 33.

12. À partir de 70% du temps d'activité hebdomadaire, la productivité diminue (cf. European Inquiry of Kelly Services, UK, 2005).

Défis et contraintes

POUR L'EMPLOYÉ-E

- 1** Proportionnellement plus de charge de travail : la répartition des tâches peut augmenter le nombre de dossiers à traiter, comparé à un temps partiel à un taux similaire.
- 2** Davantage de flexibilité et d'organisation : une plus grande flexibilité peut représenter une contrainte dans les cas où une décision importante doit être prise en dehors des heures de travail. Le job sharing, à l'image des postes à temps partiel, requiert une bonne organisation du travail.
- 3** Pression sur les résultats : comme pour tout modèle alternatif, il est attendu que le job sharing fasse ses preuves, avec des attentes particulières. Une certaine pression peut être ressentie par les partenaires.
- 4** Coordination interne et compatibilité : au début, c'est une recherche d'équilibre qui nécessite du temps. Ce processus fait appel aux qualités requises pour un job sharing performant (flexibilité, générosité, confiance, transparence, capacité de remise en question, cf. p. 15). Le dialogue est nécessaire.
- 5** Processus décisionnel : en cas de désaccord sur une décision importante, en particulier dans des postes dirigeants, un processus aura été mis en place pour répondre à ce type de situation.

POUR L'EMPLOYEUR

- 1** Processus de recrutement et de suivi plus complexe : le couple en job sharing ne forme qu'une unité, mais reste composé de deux personnes.
- 2** Coûts fixes plus élevés : deux ordinateurs ou deux places de travail, d'éventuels besoins différenciés en formation représentent des coûts supplémentaires¹³.
- 3** Personne de référence : dans les cas où un seul interlocuteur est nécessaire, il peut s'avérer difficile de l'identifier, sachant qu'un duo se compose par essence de deux personnalités.
- 4** Coût du transfert de l'information : un demi-jour de travail en commun est recommandé, notamment pour les séances en équipe (où une présence de tous les collaborateurs et collaboratrices est nécessaire).
- 5** Risque de conflit entre partenaires : bien que faible, ce risque existe comme dans tout engagement. Toutefois la procédure de recrutement et la période d'essai permettent de le minimiser.

13. Source : Enquête FHNW, Mandat PTO, Olten, février 2014 : www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquete-jobsharing.



Partenaire idéal et postulation

Bénéficier d'un-e partenaire adéquat est une condition de base pour réaliser un job sharing. Des valeurs communes sont requises car le duo ne pourra fonctionner que grâce à la confiance et la complicité mises en place.

Souvent, les partenariats se nouent au sein d'une entreprise, parmi des employé-e-s qui se connaissent ou non, mais qui travaillent dans le même environnement professionnel. D'autres duos se créent entre une personne travaillant dans l'entreprise et une personne externe disposant d'une expertise professionnelle complémentaire. Il arrive aussi que les partenaires se rencontrent en dehors de l'entreprise sollicitée.

INSTRUMENTS DE MISE EN RELATION

L'idéal pour un-e employé-e est de faire appel à un groupe identifié, un « pool » de personnes à temps partiel au sein de l'entreprise, intéressées par le job sharing. Cette mesure lui permet de repérer une personne disponible avec un profil complémentaire.

En Suisse, il existe aussi des plateformes en ligne qui visent à mettre en contact deux partenaires potentiels. Par exemple, la plateforme wejobshare.ch qui permet de trouver en Suisse et à l'étranger un ou une partenaire en insérant quelques données professionnelles essentielles.

Le site teilzeitkarriere.ch/jobsharing recense de manière dynamique les offres d'emplois en job sharing sur le marché suisse allemand. La plateforme tandemploy.com est essentiellement active sur le marché allemand.

Les réseaux sociaux tels que linkedin.com ou xing.com contiennent des groupes liés au job sharing qui permettent de repérer activement des partenaires potentiels et d'échanger des expériences professionnelles.

FAIRE LE BON CHOIX

Comme dans tout engagement, il n'existe pas d'assurance pour être sûrs du choix d'un partenaire. L'expérience professionnelle à deux dans le quotidien sera l'unique moyen de le vérifier. Par contre, avant même de postuler, les rencontres avec le partenaire potentiel permettent de se faire une première idée sur l'harmonie professionnelle à terme. Si déjà, lors des premières réunions, des désaccords s'observent sur les horaires de travail, les motivations ou encore sur le niveau d'engagement personnel, le risque est plus grand que de tels différends se reproduisent lors de la mise en œuvre du job sharing. Le partage d'emploi reste avant tout un modèle basé sur la tolérance, l'échange et la flexibilité.



Préparer un dossier de candidature à deux

Le dossier de candidature et l'entretien doivent être particulièrement bien préparés, d'une part pour mieux connaître son partenaire, d'autre part pour mettre l'employeur en confiance sur la capacité d'autogestion du tandem.

UN SEUL DOSSIER DE CANDIDATURE

L'employeur cherchant à pourvoir un poste de travail ne devrait recevoir qu'un seul dossier de candidature. Ce dossier sera composé au minimum de deux CVs et de leurs annexes, d'une ou deux lettres de motivation et d'une proposition d'organisation.

Concernant la lettre de motivation, elle peut être rédigée et signée à deux. Il est aussi possible que chaque partenaire formule sa propre lettre, avec son style et ses arguments liés au contenu du poste, tout en consacrant quelques paragraphes sur les motivations à travailler en job sharing et avec la personne choisie.

Des propositions de grilles horaires démontreront à l'employeur que le tandem a déjà réfléchi à la meilleure répartition du travail. Il est possible de prévoir une demi-journée commune.

Une des clés d'un job sharing demeure la flexibilité. Il s'agit de rester ouvert aux propositions de l'employeur en cas de désaccord et si l'horaire doit être revu, de trouver une solution qui convienne aux trois.



L'ENTRETIEN À DEUX, PUIS SÉPARÉMENT

C'est l'employeur qui décidera de la forme de l'entretien. Il est recommandé que la première rencontre se déroule ensemble avec les deux partenaires, puis, en cas d'intérêt, l'employeur sera enclin à s'entretenir avec chaque personne séparément (ou inversement).

Afin d'éviter des positions contradictoires, les différentes thématiques seront discutées et préparées avant l'entretien¹⁴ : Quelle solution si une personne est malade ? Si une personne part ? Si les deux partenaires n'ont pas exactement les mêmes connaissances ou compétences ? S'ils ne s'entendent pas à terme ? Comment se répartir le suivi de collaborateurs ou de collaboratrices ? Cette préparation sera utile au duo qui apprend ainsi à mieux se connaître. Il est utile de rappeler que le job sharing est un lieu d'apprentissage permanent et que, peu à peu, un transfert de compétences aura lieu au contact de l'autre (*learning by doing*). Un temps d'adaptation sera forcément nécessaire, comme dans tout nouvel emploi. Dans le cas où l'employeur souhaite n'engager qu'une seule personne, le duo aura anticipé cette possibilité.

Préparer un seul dossier de candidature, tout en restant authentiques, et souligner les complémentarités et les doubles compétences apportées par le duo sera plus convaincant que de tenter de se fondre dans une parfaite unité.

14. Cf. « Les 10 étapes vers le job sharing » à la page 21 et le site www.go-for-jobsharing.ch, sous « postulation ».

Assurer le succès d'un job sharing

Le succès d'un job sharing est tributaire de l'engagement des personnes qui le pratiquent et de leur aptitude pour un travail en équipe. Force est de rappeler que le job sharing n'est pas fait pour tous. Les personnes individualistes, disposant d'un ego assez marqué ou qui ont de la peine à partager l'information et le pouvoir, ou qui se sentent irremplaçables ne pourront pas pratiquer un partage d'emploi harmonieux.

PRÉREQUIS

Basées sur l'expérience, les conditions pour un job sharing sont les suivantes : les individus en partage d'emploi doivent faire part de flexibilité, d'ouverture d'esprit, de valeurs communes, de générosité, être dotés d'un esprit critique tout en acceptant de se remettre régulièrement en question et en cas de besoin, de gérer les conflits de manière constructive.

La collaboration au sein d'un duo va au-delà de celle que l'on retrouve dans des équipes de travail, car l'évaluation des résultats est commune et la proximité tant physique qu'intellectuelle est élevée. Lors de la préparation d'une postulation commune, l'entente dans les premières rencontres est un indice important. Si l'une des deux personnes est très dominante dès le début, ce type de déséquilibre risque de nuire par la suite au partage du travail.

COMPLÉMENTARITÉ OU SIMILARITÉ ?

Faut-il être complémentaire ou au contraire, assez similaire pour réaliser un job sharing ? Il n'y a pas de modèle type de job sharing, les deux cas de figure existent. La complémentarité a l'avantage de bien se vendre dans une postulation conjointe auprès de l'employeur, car ce dernier y verra un gain immédiat (ex. capacités linguistiques, expériences antérieures et expertises différentes). Toutefois cela demandera au fil des mois un exercice d'apprentissage réciproque chez les deux partenaires. Par exemple, la personne plus extravertie ne reprendra pas toujours les activités rhétoriques, mais laissera la place à son ou sa partenaire pour que ce dernier puisse affiner ses compétences. L'individu plus minutieux dans la rédaction de textes encouragera aussi son ou sa collègue dans cette direction pour que, progressivement, le travail se fasse de manière partagée.



« L'ère est aux « génies collaboratifs » : ces femmes et ces hommes qui manient l'ouverture, qui motivent et innovent à travers la collaboration, tout en partageant leur savoir et leur pouvoir. »

Mathilde Chevée

Fondatrice et Directrice de l'Association Kairos

Job sharing, slash careers et entrepreneuriat

Le terme *freelancer* est utilisé pour désigner une personne qui exerce soit une activité professionnelle de manière indépendante, soit qui prend des mandats en parallèle d'un emploi à temps partiel. Le plus souvent, le travailleur *freelance* est mandaté sur la base de projets, ce qui offre une plus grande liberté qu'un contrat de travail.

L'ESSOR DU FREELANCING, CONSÉQUENCE DE LA DIGITALISATION

A l'international, le nombre de *freelancers* augmente chaque année. Selon une étude de Deloitte¹⁵, la Suisse suit aussi cette tendance, avec actuellement un quart de la population qui travaille de manière indépendante et un tiers des personnes restantes qui dit envisager le travail en *freelance*. Les générations Y et Z sont encore plus enclines à se tourner vers des carrières *freelance*. Les milléniaux, qui incluent une partie de ces deux générations, sont désormais bien intégrés dans le marché du travail et en forment plus de la moitié de la main-d'œuvre au niveau mondial. Ces milléniaux, qui sont en grande partie des *digital natives* (natifs numériques) sont particulièrement habiles avec les technologies numériques.

SLASH CAREERS & JOB SHARING

La contrepartie à la liberté offerte par le *freelancing* est le peu de sécurité financière et sociale. Cette insécurité pourrait être combattue par les *freelancers* en adoptant des carrières duales (*slash careers*) qui permettent de travailler comme salarié-e, ce qui garantit une sécurité financière et sociale, tout en poursuivant des activités indépendantes sur la base de projets. Dans un tel cadre, le travail en job sharing serait une manière de viser des postes plus intéressants à temps partiel dans le cadre salarié. Pour une carrière *freelance*, le job sharing sur des mandats spécifiques serait une façon de lutter contre un autre inconvénient du *freelancing* : la solitude.

Une forme de job sharing informelle se pratique déjà dans les *coworking spaces*, lieux d'échanges et de partage de travail. La Suisse compte plus de 50 espaces de *coworking*, et leur nombre augmente régulièrement, ce qui crée des lieux naturellement propices à l'essor du *freelancing*, des *slash careers* et du job sharing.

ENTREPRENEURIAT, LA VALEUR AJOUTÉE DU CO-FONDATEUR

Dans le monde des *start-ups*, les exemples d'entreprises créées par des duos ou trios sont très fréquents. Selon une étude¹⁶, les entreprises qui sont fondées par plus d'une personne lèvent 30% plus de fonds et acquièrent des utilisateurs trois fois plus vite que celles de fondateurs uniques. Les raisons de l'engouement de ce modèle sont les mêmes que les avantages cités dans ce guide pour le job sharing dans le cadre salarial : diversité et innovation, productivité accrue, efficacité dans la prise de décision et élargissement du réseau.

Pour les *freelancers*, la forme de job sharing induite par la co-fondation d'une entreprise permet l'optimisation de l'entrepreneuriat. Elle permet aux co-fondateurs de partager les risques et d'accéder à des projets de plus grande ampleur.

15. *The Workplace of the Future, How Digital Technology and the Sharing Economy are changing the Swiss Workforce*, Deloitte, 2016.

16. *Startup Genome Report*, Max Marmer, CSO Startup Genome, Bjoern Lasse Herrmann, CEO Startup Genome, Ertan Dogrultan, CTO Startup Genome, Ron Berman, PhD at UC Berkeley, March 2012.



On peut aller loin en solo.
Mais c'est ensemble
que l'on se dépasse.

Tout ce qui nous rapproche.



swisscom

www.swisscom.ch/worksmart

LE JOB SHARING, DEUX EXPERTISES POUR LE FUTURE



Perception au sein de l'entreprise

RELATION AVEC LES AUTRES COLLÈGUES

Pour qu'un job sharing soit positivement perçu par l'ensemble de l'entreprise, les partenaires en job sharing veilleront à être disponibles pour les collaborateurs et collaboratrices subalternes, ainsi que pour les supérieur-e-s. En cas de requête spécifique qui concerne davantage son partenaire, une personne en duo évitera de mentionner que c'est à l'autre de répondre. Plus le tandem sera en contact avec les autres membres de l'équipe, plus intenses seront les échanges et l'acceptation parmi le groupe.

MINIMISER LES COÛTS

Les échanges d'information se feront rapidement et efficacement (par courriel, sms, tél. ou skype) sans charge additionnelle pour les ressources humaines ou les collègues. Les coûts d'infrastructure resteront limités.

UN MODÈLE GAGNANT POUR TOUS

Pour éviter toute perception négative de la direction et des collègues en général, le concept donnant-donnant (principe du gain partagé) restera ancré au sein du couple professionnel.

N'oublions pas que tout partenariat en job sharing qui échoue aura un impact sur la réalisation du modèle à grande échelle. L'entourage observe et juge malheureusement sévèrement un échec alors que de nombreux modèles sont testés et très souvent réussis.

Dissolution du partenariat

Comme dans tout emploi, le risque existe qu'un des deux partenaires quitte son poste, de manière volontaire ou non.

Quatre possibilités peuvent se présenter lors du départ d'un des deux partenaires :

1. Le collaborateur ou la collaboratrice restant reprend le poste à 100% ou à 80%, temporairement ou définitivement.
2. Un nouveau partenariat est créé de manière temporaire ou permanente (nouveau job sharing).
3. Le poste à 100% est remis au concours ; le collaborateur ou la collaboratrice restant-e est transféré-e vers un poste à temps partiel.
4. Le poste à 100% est remis au concours ; le collaborateur ou la collaboratrice restant doit quitter son travail.

Plusieurs raisons peuvent conduire à la dissolution du partenariat : déménagement, raison extérieure au poste de travail, maladie, changement de carrière, promotion personnelle, insatisfaction liée au travail ou à l'entreprise, mésentente entre partenaires, etc.

Il est ainsi recommandé d'évoquer ce type de situations avec son ou sa collègue avant de postuler, afin de s'accorder sur les risques et l'engagement attendu entre les partenaires. Le contrat de travail peut aussi prévoir par écrit les conditions d'un départ (voir aspects juridiques, p. 5).

Sur la base de nombreux témoignages, un duo en job sharing semble toutefois présenter une loyauté supérieure à la moyenne. Les personnalités le composant disposent intrinsèquement de fortes valeurs sociales, d'une grande motivation et parfois même, d'une certaine reconnaissance vis-à-vis de l'employeur. Décrocher un poste en job sharing n'est pas aisé et le tandem aura tendance à ne pas vouloir perdre ce poste chèrement acquis.



Le job sharing est une preuve de bon sens économique au vu du développement démographique. C'est aussi une réponse au nombre croissant de personnes bien formées recherchant, pour quelque raison que ce soit, un emploi à temps partiel. Ce potentiel doit être utilisé !



Prof. em. Norbert Thom

Université de Berne, IOP, Institut d'organisation et de gestion du personnel

La direction et les responsables RH

La direction de l'entreprise et les responsables des ressources humaines (RH) jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du job sharing.

Par leurs connaissances, les responsables RH peuvent guider la direction de l'entreprise vers de nouvelles formes de travail, en optimisant le potentiel des travailleurs et travailleuses à temps partiel. Pour soutenir les personnes employées sur la voie d'un job sharing, les responsables RH auront une compréhension des modèles de travail existants et de la manière de les réaliser. Ils soutiendront les initiatives réalistes qui émanent de collaborateurs et de collaboratrices engagés et innovateurs.

Une entreprise qui s'engage en faveur du job sharing dispose des mesures suivantes :

FORMULATION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Les offres d'emploi internes et externes mentionnent explicitement la possibilité de postuler en job sharing (poste à 100% ou en job sharing) pour inciter les personnes intéressées à envisager une telle option. Si un-e chef-fe direct-e refuse d'entrer en matière par scepticisme vis-à-vis du job sharing et sans fondement objectif, la postulation reçue est analysée par les spécialistes RH. Nombre de requêtes en job sharing se heurtent encore à des préjugés négatifs de supérieur-e-s n'ayant aucune ou peu de connaissances sur le concept du partage d'emploi.

LISTE INTERNE DES PARTENAIRES POTENTIELS

Avec l'accord des personnes intéressées, le service du personnel prépare une liste de personnes à temps partiel (partenaires potentiels) contenant des informations de base sur chaque employé-e (formation, expérience professionnelle, taux d'occupation actuel). Ce document interne peut être diffusé aux personnes employées à temps partiel pour être complété et utilisé comme une base de données. Les employé-e-s à temps complet intéressés à réduire leur taux peuvent également y figurer.

CHARTRE JOB SHARING DANS LES POSITIONS DE CADRE

Les entreprises publiques et privées les plus avant-gardistes en Suisse disposent déjà d'une charte qui définit les prérequis et les avantages d'un job sharing dans les positions de cadres. Ce type de lignes directrices facilite l'accès aux informations sur le job sharing et encourage les employé-e-s à postuler.

COACHING DE DUO

Le contact avec des experts et expertes du job sharing permet de soutenir activement les postulations en duo. Dès qu'un tandem est recruté, un coach peut accompagner les nouveaux partenaires dans leur mise en œuvre, surtout dans les cas de top sharing (job sharing à haut niveau de responsabilité).

Voir coaching sous : topsharing.ch et go-for-jobsharing.ch

Les 10 étapes vers le job sharing

Êtes-vous intéressé-e-s par un partage d'emploi ?

Afin de vous préparer au mieux, voici dix étapes-clé à réaliser :

- 1** Clarifiez vos objectifs et vos motivations : définissez vos objectifs professionnels et privés (au bénéfice de la famille, formation continue). Énumérez vos motivations pour un partage de poste et réunissez des informations concernant le modèle de travail en job sharing en consultant des sites d'information tels que go-for-jobsharing.ch et découvrez-y des témoignages.
- 2** Examinez les voies et options possibles : analysez si votre poste actuel pourrait être partagé ou s'il vous faudrait rechercher un nouveau poste. Vérifiez s'il existe des références à des modèles de travail alternatifs dans la politique du personnel, la mission et la vision de votre entreprise. Faites une recherche d'entreprises affichant ces modèles sur internet et dans leur charte d'entreprise.
- 3** Planifiez votre job sharing : selon les circonstances, vous aurez besoin de temps pour trouver votre partenaire de travail. Fixez-vous un calendrier, avec des échéances et des buts intermédiaires et intégrez des alternatives.
- 4** Trouvez le-la partenaire compatible : dans le cas où vous souhaitez partager votre propre poste, réfléchissez qui dans votre entreprise pourrait entrer en matière. Si vous ne trouvez personne, consultez les informations existantes dans l'entreprise ou les sites de mise en relation tel wejobshare.ch (voir p. 12).
- 5** Établissez le partenariat : discutez les bases de votre partage d'emploi. Tenez compte des différences, des faiblesses, des forces ainsi que des points communs mis en évidence durant vos discussions. Négociez entre vous l'organisation concrète de votre partage de poste : Qui travaille quand ? À quel taux d'occupation ? Si un cahier des charges existe déjà, comment sera réparti le travail ?
- 6** Répertoirez vos arguments en faveur du job sharing des points de vue des personnes employées et surtout, des entreprises : mettez sur pied un argumentaire (cf. p. 10). Faites aussi la liste des contre-arguments possibles de la part de supérieur-e-s ou des entreprises et prévoyez des réponses à leurs réticences.
- 7** Préparez une postulation commune et un plan de travail : élaborer une présentation ou une proposition pour votre partage professionnel (voir p. 9).
- 8** Préparez votre entretien de candidature : fixez avec les responsables RH ou du recrutement un rendez-vous commun. Mettez à la disposition de chaque interlocuteur un exemplaire de la documentation que vous avez réalisée. Préparez l'entretien avec votre partenaire professionnel. Ayez sous la main une deuxième stratégie ou de nouvelles options. Votre proposition peut être refusée : qu'allez-vous répondre ?
- 9** L'entretien de candidature : durant l'entretien, soyez professionnels et gardez votre objectif bien présent à l'esprit. Le thème est inhabituel, le temps compté. Négociez et si nécessaire, fixez un deuxième entretien.
- 10** Négociation du contrat : la plupart du temps, les contrats sont rédigés de manière séparée pour chacun des collaborateurs. Évitez les clauses ou conditions atypiques concernant la fin du contrat lorsque l'une des deux personnes quitte le duo (voir p. 19).

Le job sharing interculturel

La mondialisation a redéfini le contexte culturel des sociétés modernes. De nos jours, les entreprises et institutions locales ou internationales opèrent dans un environnement plus diversifié et multiculturel, ce qui ouvre le champ à d'immenses opportunités, mais peut aussi provoquer des malentendus et conflits. Dépasser les barrières culturelles est complexe, car en matière de culture, la compréhension ne s'apprend pas uniquement par les canaux académiques ou professionnels, mais aussi par le biais des expériences de vie.

L'idée du job sharing interculturel consiste à créer des duos qui viennent de cultures différentes pour le même emploi. En partageant des expériences, des compétences, et des connaissances complémentaires, les employé-e-s pourront tirer le meilleur parti de l'arrière-plan culturel de chacun.

Le job sharing interculturel est par ailleurs efficace pour la rétention de talents, car il motive les employé-e-s à garder des postes stimulants dans une dynamique d'apprentissage interactif; ceci élimine les conflits et incompréhensions d'origine culturelle tout en optimisant la productivité due à l'environnement multiculturel. Cette forme de job sharing peut s'appliquer à la fois aux postes administratifs et aux postes opérationnels externalisés de l'entreprise ou de l'institution. Par exemple, les rôles de ressources humaines d'entreprises multinationales, les rôles de communication au sein d'entités étatiques, les postes de marketing au sein de grandes marques ou encore des postes d'expatriés en coopération avec un partenaire local.

Dans un avenir prévisible, le job sharing interculturel pourrait devenir une nouvelle tendance du job sharing. Celui-ci aidera à optimiser la productivité dans des environnements multiculturels et à tirer parti de différentes visions d'horizons culturels multiples.

Témoignages



CEO EN TOP SHARING NOUS MONTRONS L'EXEMPLE

« Nous n'avons pas pris la décision de travailler ensemble à la direction de manière précipitée. Nous avons parlé des défis que cela représentait et constaté que ce poste ne pouvait pas être occupé par une seule personne à temps partiel. Un top sharing est la solution parfaite pour nous. Cela nous permet de nous orienter sur les forces et faiblesses de deux personnes. Nous avons réparti nos domaines de telle manière que nous ayons la responsabilité précise de divers domaines de direction : Jana Jutzi est responsable des aspects opérationnels, Jacqueline Scheuner de ceux qui sont stratégiques. Ceci nous permet de travailler de manière indépendante et efficace. Par des appels téléphoniques hebdomadaires, nous discutons des thèmes actuels et prenons note de l'avis de l'autre. Une fois par mois, nous nous rencontrons afin d'échanger et de prendre des décisions importantes. En cas d'absence, nous nous remplaçons systématiquement. »

Jacqueline Scheuner et Jana Jutzi
Co-directrices Conseil en personnel Careerplus

Témoignages

Autres témoignages et films sous go-for-jobsharing.ch/fr/temoignages.html



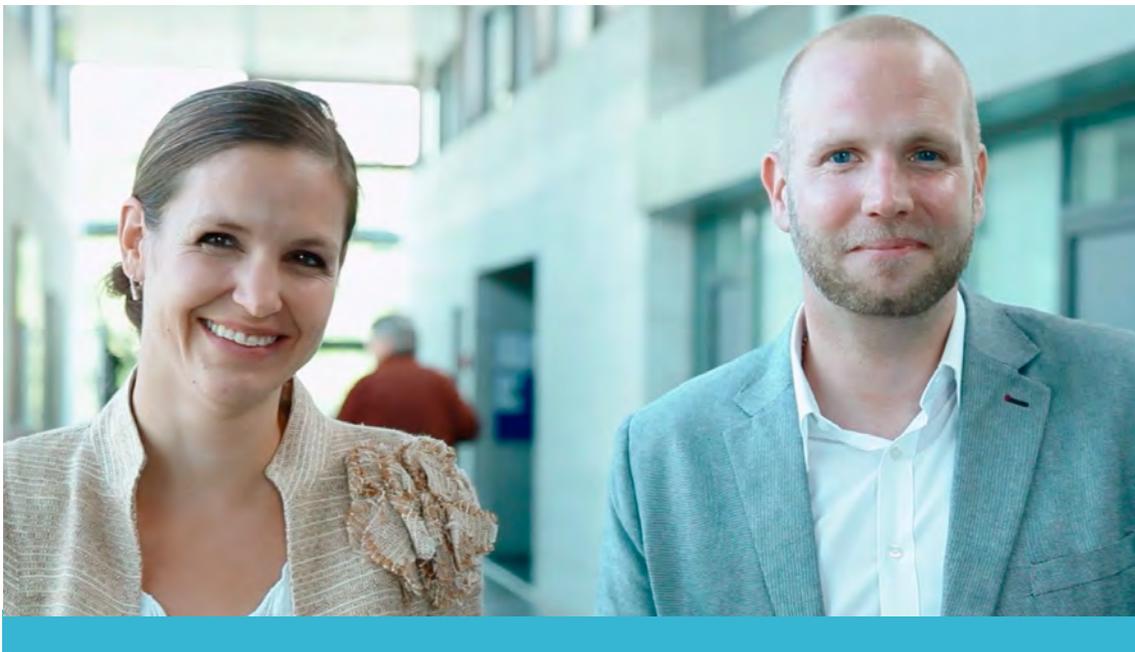
DIRIGER UNE ÉQUIPE DE 16 PERSONNES EN JOB SHARING

« Depuis près de 5 ans, nous partageons la direction de la section « Financement d'infrastructures » au sein de la coopération économique du SECO. Nous voyons ce travail conjoint comme une excellente opportunité d'utiliser pleinement le potentiel de deux têtes : la création d'idées est plus riche, renforcée par le fait d'avoir une contrepartie au même niveau dans notre quotidien de direction, en conservant et en exploitant nos sensibilités et expertises propres. Le défi est certainement d'assurer la cohérence et la coordination. Les facteurs de succès sont une bonne organisation et une répartition claire des tâches, ainsi qu'une excellente entente entre nous, dépourvue de concurrence. L'engagement au-delà du 50% - 50% formel d'activité de direction permet de conduire un groupe de 16 personnes et d'offrir une plus grande présence du management. Outre le bénéfice pour l'équilibre des vies privée et professionnelle, la satisfaction et l'enrichissement apportés par ce mode opératoire fait que l'on souhaite rester en poste, gage de stabilité pour l'employeur. »

Dagmar Vogel et Guy Bonvin

Co-direction de la section « Financement d'infrastructures », Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne

DUO AU SEIN DE NEWSROOM ET DIGITAL EXPERIENCE CHEZ SWISSCOM



« J'apprécie de travailler de manière simple avec un partenaire avec lequel je peux échanger mes idées sur tous les thèmes. D'avoir en quelque sorte un « sparring partner » qui reflète mes propres idées et qui nous permette d'avancer ensemble. »

Claudia Egli

Co-lead Newsroom et Digital Experience, Swisscom

« L'attitude envers le job sharing est déterminante : on n'est plus seul mais à deux. Cela signifie des valeurs communes, de la confiance et une coordination efficace. On ne partage pas seulement les problèmes mais aussi les éloges ». »

Carsten Roetz

Co-lead Newsroom et Digital Experience, Swisscom



LE TOP SHARING, UN DÉFI STIMULANT

« Le top sharing – partage du travail avec responsabilité de management – peut représenter une manière séduisante de libérer une partie de son temps pour une (plusieurs) autre(s) activité(s). C'est l'expérience que nous faisons au sein du Service de médecine interne, au CHUV, depuis février 2017, où nous supervisons une dizaine de médecins en formation et une quarantaine de patients. Sans une certaine habitude du temps partiel, cette organisation du temps de travail est tout d'abord un peu déroutante : il faut non seulement partager le temps, mais aussi les patients, le leadership, changer ses habitudes, ses attitudes, en un mot « lâcher prise »... Dans un second temps, on entrevoit progressivement d'autres avantages, en particulier pour le patient : ce qui pourrait apparaître initialement comme un risque (engagement et responsabilisation moindres envers le patient et l'équipe médicale en raison d'une présence hebdomadaire réduite) s'avère représenter au final une opportunité d'être plus engagé et réceptif les jours d'activité clinique, d'avoir un regard double sur les situations des divers patients, et donc d'améliorer la prise en charge en détectant mieux les problèmes. Et mieux encore, un job sharing femme/homme – homme/femme est susceptible d'éviter les écueils liés au genre, notion que l'on découvre et intègre peu à peu aussi, parallèlement. Consensus et concessions seront gages de succès ! »

Pierre Alexandre Bart

Professeur dans le service de médecine interne, CHUV
et directeur de l'école de médecine, Université de Lausanne

Marie Méan

Médecin associé dans le service de médecine interne, CHUV

POSTE UNIVERSITAIRE PARTAGÉ PAR DEUX PROFESSEURS

« Depuis 14 ans, nous partageons un poste de travail à la Faculté des Lettres de l'Université de Fribourg, d'abord comme professeurs associés (2003–2008), actuellement comme professeurs ordinaires. Nos motivations étaient d'une part un équilibre entre vies privée et professionnelle (l'un d'entre nous a quatre enfants) et d'autre part, du temps pour la recherche et l'écriture. Parmi les principaux avantages de notre job sharing, nous retenons surtout l'échange et la stimulation intellectuelle du travail en équipe, les publications à deux têtes et la qualité de vie en général. Il est certain toutefois que nous travaillons plus que notre pourcentage payé à 50%, mais il est aussi difficile pour nos collègues engagés à 100% de ne pas en faire plus. C'est le métier qui veut ça ! De leur côté, nos étudiants et étudiantes semblent apprécier à la fois la diversité et la complémentarité de nos deux personnalités. »

Prof. Claude Hauser et Prof. Alain Clavien

Chaire d'histoire contemporaine, Université de Fribourg

Pour toute information supplémentaire,
veuillez consulter notre site

www.go-for-jobsharing.ch

Pour trouver un ou une partenaire, consultez:
www.wejobshare.ch

Autres adresses utiles en Suisse

- www.topsharing.ch et www.jkk.ch
- www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing
- www.teilzeitmann.ch
- www.job-sharer.ch
- www.jobsharing-consulting.ch
- www.und-online.ch/fr/les-entreprises/label-famille-profession
- www.jobsfuermama.ch

GO

FOR JOBSHARING
SHARE AND WIN