

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 72 (2014)
Heft: 2

Artikel: Le partage d'emploi est-il appliqué en Suisse? Enquête nationale sur le Job-Sharing et mesures d'information
Autor: Aymone de Chambrier, Anne / Krone-Germann, Irenka / Amstutz, Nathalie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823238>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 13.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

LE PARTAGE D'EMPLOI EST-IL APPLIQUE EN SUISSE? ENQUETE NATIONALE SUR LE JOB-SHARING ET MESURES D'INFORMATION

ANNE AYMONE DE CHAMBRIER ET IRENKA KRONE-GERMANN
Association PTO (Part-Time Optimisation)
info@go-for-jobsharing.ch

NATHALIE AMSTUTZ
Haute Ecole Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW)
nathalie.amstutz@fhnw.ch

ANNETTE JOCHEM
Haute Ecole Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW)
annette.jochem@hotmail.com

➤ Le partage d'emploi ou «job-sharing» est un modèle de travail, de plus en plus recherché; il offre notamment les avantages du temps partiel tout en supprimant ses inconvénients. Suite à une large enquête portant sur 2'600 établissements publics et privés, les résultats sont encourageants: 27% des entreprises en Suisse ont actuellement recours au job-sharing et un cinquième de celles qui ne le pratiquent pas sont intéressées par ce modèle. Une double expertise pour le prix d'une, le maintien du savoir-faire et une augmentation de la motivation des employés, tels sont les critères les plus évoqués.

Mots-clés: enquête statistique, partage d'emploi, job-sharing, alternative au temps partiel, nouveau modèle de travail, tandem, intergénérationnel.

L'Association PTO (Part Time Optimisation) a vu le jour suite à l'expérience vécue d'un partage d'emploi durant sept ans par ses deux fondatrices. L'Association s'est donnée pour objectif d'informer et de promouvoir des formes alternatives de travail, en particulier le job-sharing. Nombre d'entreprises recherchent aujourd'hui des arrangements facilitant la conciliation entre vie privée et vie professionnelle, de nouveaux modèles de carrières et la promotion des femmes à des postes à responsabilité. Pour ces raisons, plusieurs partenaires étaient intéressés par le projet PTO et le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) s'est engagé à soutenir financièrement cette initiative. Afin de connaître l'application réelle du job-sharing dans les entreprises, un autre objectif de l'Association PTO était d'entreprendre une première analyse sur ce modèle en Suisse. Le mandat de l'enquête a été confié à la Haute Ecole Spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW). Cet article présente les résultats et les recommandations de cette enquête inédite qui s'est déroulée en décembre 2013.

1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET DÉFINITIONS

Un tiers de la population active en Suisse travaille actuellement à temps partiel, soit 61 % des femmes et 15 % des hommes. La Suisse affiche à cet égard l'une des plus grandes différences entre hommes et femmes en Europe. Par ailleurs, plus une femme mère de famille est formée, plus elle aura tendance à travailler à temps partiel (OFS, 2014). Permettant de concilier vie professionnelle et vie familiale, le travail à temps partiel a parfois des effets négatifs, confinant notamment des femmes et hommes hautement qualifiés dans des postes peu valorisants et sans perspective (Krone-Germann, 2011).

Le job-sharing est un modèle de travail innovant et favorise l'accès à des postes à responsabilité. Il s'adresse aux femmes et hommes actifs et à toute catégorie d'âge. Le job-sharing intergénérationnel (entre différentes générations) permet également d'assurer un transfert de savoir des personnes expérimentées et d'intégrer plus facilement les jeunes sur le marché du travail.

Afin d'étudier la mise en pratique du job-sharing au sein de l'économie privée et publique, une première enquête a été mandatée par l'Association PTO et menée par la FHNW auprès de 2'600 entreprises en Suisse. La définition suivante a été insérée dans le questionnaire envoyé aux entreprises: «Par le terme job-sharing, nous nous référons à deux (ou plusieurs) employés partageant un poste à plein-temps avec des activités interdépendantes et une responsabilité commune (éventuellement une évaluation commune). Les contrats de travail peuvent être distincts ou regroupés dans un seul contrat».

L'enquête montre que le terme «job-sharing» n'est pas toujours connu ou peut être interprété différemment selon les établissements. Par exemple, les aménagements de poste consistant à répartir le temps de travail entre deux personnes sans partage effectif des tâches est parfois considéré comme du job-sharing, alors qu'il s'agit d'une division du travail au sens classique (time-sharing). Par ailleurs, certaines grandes entreprises (plus de 1'000 salariés) ne disposent d'aucun système de recensement électronique des postes en job-sharing. Elles ne sont donc pas en mesure de fournir des données quantitatives sur le sujet.

Ces deux remarques pointent un biais qu'il s'agit de considérer lors de l'interprétation des résultats. Elles mettent en lumière une pratique peu systématique du job-sharing en Suisse, ainsi que l'état embryonnaire des débats à son sujet.

2. RÉSULTATS PRINCIPAUX DE L'ENQUÊTE

Sur près de 400 établissements (avec 50 employés et plus) qui ont répondu à l'enquête, représentant 180'000 personnes actives en Suisse, 27% des employeurs ont recours au job-sharing¹, dont un quart se trouvent dans des positions de cadres. La répartition du job-sharing est identique dans les trois régions linguistiques du pays et augmente légèrement avec le degré de visibilité et la taille de l'entreprise. Le job-sharing est le plus pratiqué dans les administrations publiques (55%) et dans le secteur des services financiers et assurances (50%); il est présent globalement dans un quart du secteur privé, démontrant que le job-sharing a notablement augmenté depuis cinq ans, durée moyenne de l'introduction du job-

¹ La comparaison avec une étude antérieure réalisée en Suisse révèle que le job-sharing 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 job-sharing.

sharing dans les établissements sondés.

L'étude révèle que le télétravail est une véritable «antichambre» du job-sharing, même s'il n'est pas forcément présent, comme en atteste le pourcentage élevé de sociétés qui ont introduit le job-sharing sans avoir recours à cette forme de travail (20%). Au niveau «genre», sur l'ensemble des duos en job-sharing, la grande majorité sont encore composés de deux femmes (90%), puis par des duos homme-femme (8%) et peu d'hommes (2%).

2.1. UN GRAND POTENTIEL EN TERMES QUANTITATIFS

L'une des conditions essentielles à la mise en place du job-sharing est la possibilité de travailler à temps partiel. Environ un quart des collaborateurs travaillent à temps partiel dans les entreprises participantes à l'enquête et représentant vingt-deux secteurs économiques. C'est dans la finance, l'industrie des machines et des métaux, le commerce de détail et de gros, mais aussi dans les administrations publiques que le job-sharing est le plus répandu. Le potentiel est encore peu exploité, malgré le taux élevé de temps partiel dans les secteurs logistique et des transports, ainsi que dans le domaine «autres industries». Plus d'un tiers des entreprises sans job-sharing et qui envisageraient de l'intégrer à leur politique du personnel sont issues de branches industrielles.

2.2. UNE FAIBLE DEMANDE LIÉE À LA MÉCONNAISSANCE DU SUJET

Plus de deux tiers des entreprises qui n'ont pas encore recours au job-sharing justifient cette situation par l'absence de demande de la part des employés. En fait, le partage d'emploi est encore méconnu des demandeurs d'emploi ou ceux-ci n'osent pas en faire la demande. 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 également probable que ce modèle soit rarement proposé aux collaborateurs.

2.3. LES DÉFIS DU PARTAGE DE FONCTIONS ET LES BESOINS EN COMMUNICATION ACCRUS

Les employeurs qui n'ont pas recours au job-sharing déclarent avoir des difficultés à procéder au partage des fonctions. Cela devrait pourtant 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 impliquant davantage de responsabilités partagées. Un grand travail d'information est à prévoir pour les entreprises. Un cinquième des employeurs qui n'ont pas encore recours au job-sharing 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 job-sharing, 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 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 job-sharing.

2.4. LES OPPORTUNITÉS: LA DOUBLE COMPÉTENCE, L'ACCROISSEMENT DE MOTIVATION ET L'IMAGE DE L'ENTREPRISE

Plus de deux tiers des répondants déclarent ainsi tirer profit d'une double expertise à un seul poste. Les échanges mutuels peuvent s'avérer productifs dans les situations complexes

lorsque les décisions sont préparées, prises et portées ensemble. La motivation semble aussi accrue parmi les collaborateurs.

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 job-sharing 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.

2.5. DONNÉES EN COURS DE CONSTRUCTION DANS LES ENTREPRISES

Les données relatives à l'ampleur du job-sharing, à la durée de la collaboration entre les paires formées, aux expériences de l'organisation, des supérieurs directs et des partenaires eux-mêmes sont 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 job-sharing à d'autres postes. Si l'augmentation de la demande de travail à temps partiel se confirme à l'avenir, le job-sharing pourrait gagner du terrain au plus haut niveau hiérarchique.

3. RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ENQUÊTE

Les résultats de l'enquête amènent les recommandations suivantes:

- > Les employeurs ont manifesté un grand intérêt pour l'étude et le sujet du job-sharing, dont le potentiel quantitatif augmente avec la progression du travail à temps partiel. Il convient d'exploiter pleinement ce potentiel. Les entreprises dans les secteurs où le job sharing est peu répandu se sont également montrées intéressées.
- > 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 job sharing. Cette méconnaissance touche sans doute également les supérieurs directs. Il convient de préciser le concept, la 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 job-sharing 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.
- > le retour systématique des supérieurs directs sur le job-sharing et le recueil de témoignages améliorent les connaissances de l'organisation sur sa propre pratique. Ils permettent aux responsables du personnel d'optimiser la mise en œuvre du modèle pour toutes les parties prenantes.
- > Le surcoût de la circulation de l'information, qui s'explique par des besoins de coordination plus importants entre les partenaires en job-sharing, 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 pro-

ductivité 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 entreprises qui répondent à cette demande envoient un signe d'ouverture en faveur de nouveaux modèles de temps de travail.
- > Le job-sharing est un modèle qui favorise à la fois la féminisation des postes de direction, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise (job-sharing intergénérationnel) et le positionnement de l'entreprise en tant qu'employeur attractif.

4. DE NOUVELLES MESURES D'INFORMATION

Parallèlement à l'enquête, l'Association PTO a mis sur pied un site internet www.go-for-jobsharing.ch qui répond aux besoins d'information identifiés et qui s'adresse à deux publics-cibles: aux employés et aux employeurs – à travers notamment les responsables des ressources humaines (RH). Plus d'une vingtaine de couples en job-sharing actifs dans différents secteurs économiques illustrent la pratique du partage d'emploi sur le site internet. Ces témoignages constituent des renseignements forts utiles pour les responsables RH comme pour les supérieurs directs et leurs collaborateurs.

De manière condensée, les informations les plus saillantes se trouvent regroupées dans un guide pratique, intitulé «Le job-sharing, deux expertises pour le prix d'une», disponible en français et en allemand.

5. CONCLUSIONS

Cette première enquête permet de conclure que le potentiel des postes en job-sharing est bien réel en Suisse. Ce modèle de travail permettra de rendre le marché du travail plus attractif et flexible, pour toutes les catégories de travailleurs qui recherchent un meilleur équilibre professionnel et privé.

De nouvelles réflexions en matière de partage d'emploi et de fonction sont aujourd'hui plus que nécessaires et répondent à un vrai besoin de société. Puissent de plus en plus d'entreprises privées et publiques être tentées, puis convaincues par l'introduction de tels partenariats et cela à tous les niveaux de la hiérarchie. Prendre le risque d'agir différemment est le signe même qu'une entreprise est innovatrice et dynamique. Elle attirera par là une main d'œuvre prête à mettre à disposition son plus grand potentiel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AMSTUTZ, N. JOCHEM, A., Travail à temps partiel et jobsharing en Suisse, Résultats de l'enquête, Etude mandatée par l'Association PTO – Part Time Optimisation, www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquete-jobsharing.html, 2014.

BLUM, A., Integriertes Arbeitszeitmanagement – Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme, Berne, 1999.

KRONE-GERMANN, I., Part-Time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges, Peter Lang, 2011.

OFS, Le travail à temps partiel, Rapport spécial de 2006, données actualisées sur la formation des mères et leur taux d'activité, 2014.

