



GUIDE PRATIQUE

# LE JOB ET TOP SHARING

DEUX EXPERTISES POUR LE PRIX D'UNE



# Table des matières

<b>TEMPS PARTIEL ET MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>4</b>
<b>UN MODÈLE POUR TOUS LES ÂGES</b>	<b>6</b>
<b>DÉFINITION DU JOB SHARING ET DONNÉES</b>	<b>7</b>
<b>AU NIVEAU LÉGAL</b>	<b>8</b>
<b>LE JOB SHARING INTERGÉNÉRATIONNEL</b>	<b>11</b>
<b>MODALITÉS ORGANISATIONNELLES</b>	<b>12</b>
<b>AVANTAGES</b>	<b>13</b>
<b>DÉFIS ET CONTRAINTES</b>	<b>14</b>
<b>PARTENAIRE IDÉAL ET POSTULATION</b>	<b>15</b>
<b>DOSSIER DE CANDIDATURE</b>	<b>16</b>
<b>ASSURER LE SUCCÈS D'UN JOB ET TOP SHARING</b>	<b>18</b>
<b>JOB SHARING, SLASH CAREER ET ENTREPRENEURIAT</b>	<b>19</b>
<b>PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE</b>	<b>21</b>
<b>LES 10 ÉTAPES VERS LE JOB ET TOP SHARING</b>	<b>22</b>
<b>DISSOLUTION DU PARTENARIAT</b>	<b>23</b>
<b>LA DIRECTION ET LES RESPONSABLES RH</b>	<b>24</b>
<b>PARTAGER POUR MIEUX DIRIGER ET TÉMOIGNAGES</b>	<b>25</b>
<b>JOB SHARING INTERCULTUREL ET TÉMOIGNAGES</b>	<b>26</b>
<b>ADRESSES UTILES EN SUISSE</b>	<b>30</b>



## RÉDACTION ET IMPRESSION

### Auteur-e-s :

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

### Graphistes :

Razvan Oprea  
Irina Spirea

### Photos :

Keren Bisaz (pp. Introduction et 3)  
[www.miragesphoto.com](http://www.miragesphoto.com)  
Brillantine Pictures  
(p. 15)  
[www.brillantine.ch](http://www.brillantine.ch)

### Relecture :

Lynn Mackenzie  
Benjamin Egger

Mars 2025

L'initiative *Go4jobsharing* 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

# 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 communication, de l'intelligence artificielle et 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 attrayantes 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. :** Brigitte Egli, Charly Pache, Danuscia Tschudi, Lynn Mackenzie, Isabelle Flouck, Benjamin Egger, Robin Pasche, Nina Prochazka, Maël Dif-Pradalier, Angelica Lepori, Wilma Nesossi, Razvan Oprea

**En bas de g. à dr. :** Rachel Riat Müller, Adrian Marti, Corinne Emonet, Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier, Marco Sommer, Mathy Sommer, Myriam Marano, Mahlet Hailegiorgis.



## Temps partiel et marché du travail

**En Suisse, 58% des femmes et 20% des hommes travaillent à temps partiel (actifs occupés, OFS, 2024). 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**

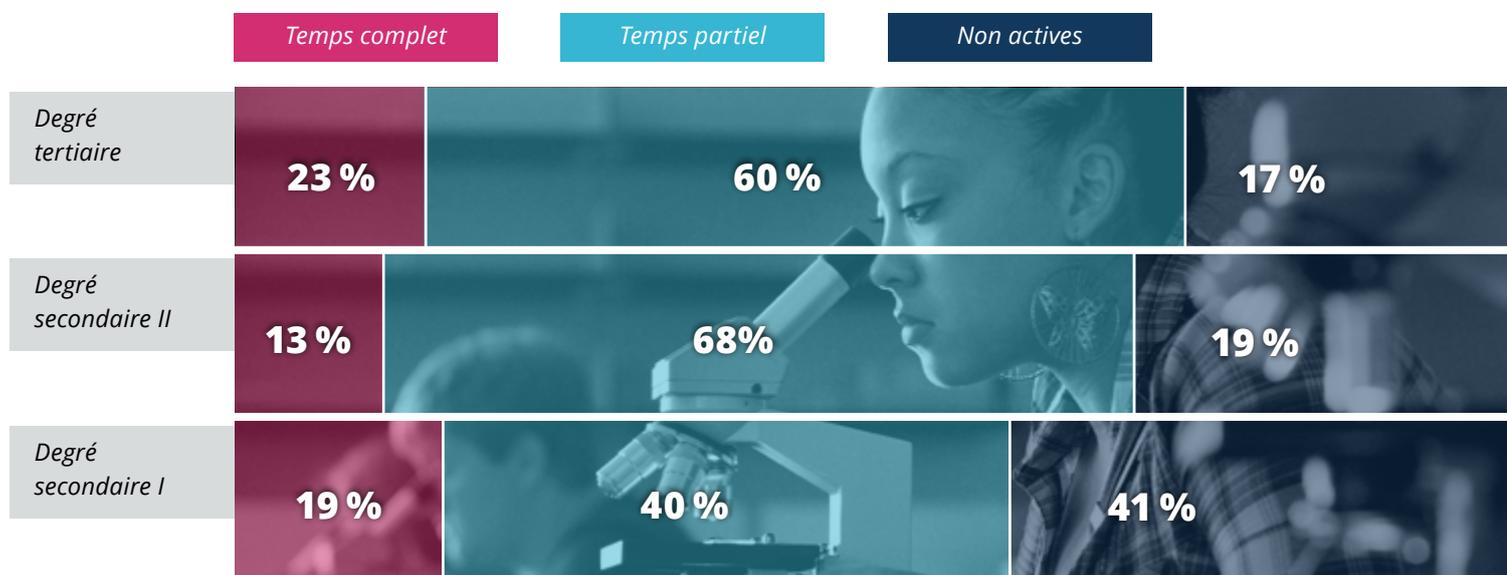
Comparé aux années quatre-vingt, le niveau d'éducation des femmes a considérablement évolué, si bien qu'aujourd'hui, davantage de femmes disposent d'une maturité fédérale que d'hommes. Dans certaines formations autrefois suivies essentiellement par la gent masculine, les femmes sont même plus nombreuses (ex : médecins, enseignant-e-s, 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, mais la situation s'est améliorée. Le taux de femmes dans les conseils d'administration est de 27 %, soit 7 points de pourcentage de plus que la valeur de la dernière enquête en 2021. Alors que dans l'ensemble du personnel opérationnel, 37 % sont des femmes, elles représentent 27 % dans les cadres intermédiaires et 20 % dans les cadres des échelons supérieurs. On observe une baisse claire et continue de la proportion de femmes d'un niveau hiérarchique à l'autre. Au niveau de la direction, cette proportion diminue à nouveau fortement: les entreprises étudiées comptent 15 % de femmes. Au niveau des CEO, on retrouve 6 % de femmes. (cf schillingreport 2024)

**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 partiel<sup>1</sup>.

122'000 femmes de 15 à 64 ans avec une formation tertiaire en Suisse ne sont pas actives professionnellement, parmi elles 50'000 mères de famille (avec enfant de moins de 15 ans dans le ménage). 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 (OFS 2024).

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, 2024).



## 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, 2023).

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



## 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. 11) peut se révéler une structure innovante, tant pour valoriser les compétences des collaborateurs et collaboratrices plus expérimenté-e-s 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 retraité-es, aspirent à rester actifs-ves 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. En période de crise économique, le job sharing sous la forme de partage d'emploi (*work share*) peut aussi permettre dans certains cas d'éviter des licenciements.**

# 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 et collaboratrices.

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 2021, 9,5% des salarié-e-s à temps partiel, respectivement 3,6% de l'ensemble des salarié-e-s, travaillaient en job sharing. Les femmes se trouvent plus souvent en situation de job sharing que les hommes (10,3% contre 7,0%). De plus, des parts élevées de job sharing sont à relever pour les personnes actives occupées à temps partiel suivantes : salarié-e-s dans les branches économiques «Enseignement» (18,7%) et «Hébergement et restauration» (12,9%), dans les grands groupes de professions «Employé-e-s de type administratif» (12,2%) et «Professions intellectuelles et scientifiques» (11,7%) (OFS 2023).

Du côté des entreprises, l'enquête effectuée par la FHNW en 2024 auprès de 1'300 entreprises des secteurs public et privé démontre que 28% des organisations ont déjà des postes en job et sharing, et l'on observe de plus en plus de duos en top sharing depuis 10 ans sur le marché de l'emploi en Suisse, voir étude FHNW 2024<sup>3</sup>.

3. Source : Enquête 2024 FHNW, [www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/FHNW-PTO-Job-et-top-sharing-en-Suisse.pdf](http://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/FHNW-PTO-Job-et-top-sharing-en-Suisse.pdf)

# Au niveau légal

**Dans la législation suisse, il n'existe actuellement pas de dispositions légales particulières, ni de jurisprudence s'appliquant au job sharing<sup>4</sup>. 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**<sup>5</sup> 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 23).
- 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'informations. 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 et top 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 guide<sup>6</sup> 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 »<sup>7</sup>.

## 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 sharing.

## 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 sujet<sup>8</sup>.

6. Cremona L. & Miller E., *Job Sharing Resource Guide*, [www.missionjobshare.com](http://www.missionjobshare.com), 2009.

7. Daniels L., [www.thejobshareproject.com](http://www.thejobshareproject.com) – Site agence : [www.capabilityjane.com](http://www.capabilityjane.com).

8. 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). Ils sont à même de transmettre un savoir-faire précieux aux plus jeunes générations. 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 reconnues ou performantes. 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 ou elle 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.

# 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-e 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-e, 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 partiel<sup>11</sup>.
- 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 celles et 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 hebdomadaires<sup>12</sup>, 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 supplémentaires.
- 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.



## Partenaire idéal et postulation

**Bénéficier d'un-e partenaire adéquat-e 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.com](https://www.wejobshare.com) 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](https://www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing) recense de manière dynamique les offres d'emplois en job sharing sur le marché suisse alémanique.

Les réseaux sociaux tels que [linkedin.com](https://www.linkedin.com) ou [xing.com](https://www.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 ou la partenaire potentiel-le 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.

Il existe aussi de plus en plus d'outils psychométriques permettant d'accompagner des duos et d'optimiser la collaboration au sein des binômes.



## 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 sa ou 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'entretien: 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.**

# Assurer le succès d'un job et top sharing

**Le succès d'un job et top 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 toutes et 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.**

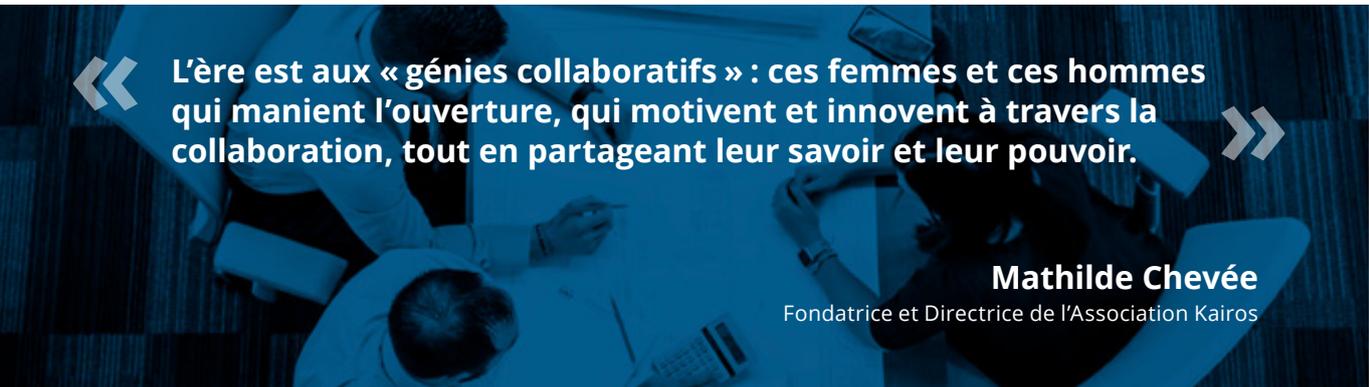
## PRÉREQUIS

Basées sur l'expérience, les conditions pour un job et top 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 et top 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 ou cette dernière puisse affiner ses compétences. L'individu le 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, digitalisation, intelligence artificielle, slash careers et entrepreneuriat

**La digitalisation permet de faciliter la mise en œuvre du job et top sharing car les plateformes de travail collaboratif (shared documents) permettent non seulement d'accroître la rapidité et l'efficacité de la transmission des informations au sein des duos mais aussi la participation de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices au sein d'une équipe de travail. Les moyens de coordination asynchrones digitaux offrent ainsi de puissants outils de gestion des tâches et projets aux job sharers<sup>15</sup>.**

## L'ESSOR DU FREELANCING, CONSÉQUENCE DE LA DIGITALISATION

Tout comme la digitalisation prend de plus en plus d'ampleur, le nombre de freelancers<sup>16</sup> et slashers<sup>17</sup> augmente lui aussi chaque année. Selon une étude de Deloitte<sup>18</sup>, la Suisse suit 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 forment plus de la moitié de la force de travail à l'international. Ces milléniaux, qui sont en grande partie des digital natives (natifs numériques) sont particulièrement habiles avec les technologies numériques.

## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET JOB SHARING

L'évolution technologique dans le monde du travail permet d'observer des liens entre le job sharing et l'intelligence artificielle (IA). L'IA peut aider les responsables RH à identifier les candidat-e-s approprié-e-s pour le partage de poste. L'IA améliore les outils psychométriques et aide à répartir efficacement les charges de travail et la communication dans le cadre du partage des tâches, ce qui permet aux partenaires de mieux travailler ensemble. L'IA est utilisée pour analyser les données relatives au job et top sharing afin d'identifier les défis potentiels. L'IA suscite également des risques liés à la diffusion de données privées et le contrôle accru de la machine.

## 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 informelle de job sharing se pratique déjà dans les *coworking spaces*, lieux d'échanges et de partage de travail. La Suisse compte plus de 150 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.

15. Egger, B., *L'évolution de la communication dans le job sharing grâce à la digitalisation*, Travail de master UNIFR, 2020.

16. 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.

17. *Slashing*, découvrez les statistiques en Suisse sur les carrières slash dans, Krone I., *Zuwachs von Slash Karrieren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*, PersonalSchweiz, 2023.

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

## 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 étude<sup>19</sup>, 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 pour 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.**



19. *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.



## Perception au sein de l'entreprise

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 sa ou 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'informations se feront rapidement et efficacement (par courriel, sms, instruments en ligne partagés ou tél.) 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 et top 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.**

# Les 10 étapes vers le job et top 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 [go4jobsharing.ch](http://go4jobsharing.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 la-le 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 tels que [wejobshare.com](http://wejobshare.com).
- 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** Répertoriez vos arguments en faveur du job sharing des points du vue des personnes employées et surtout, des entreprises : mettez sur pied un argumentaire. 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. 16).
- 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-le. 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 professionnel-le-s 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-e des collaborateurs et collaboratrices. Évitez les clauses ou conditions atypiques concernant la fin du contrat lorsque l'une des deux personnes quitte le duo (voir p. 23).

# Dissolution du partenariat

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

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

1. Le collaborateur ou la collaboratrice restant-e 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-e 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 sa ou son 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. 8).

Sur la base de nombreux témoignages, un duo en job ou top 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 ou top 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 collaboratrices engagé-e-s et innovateur-trices.

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 intéressé-e-s 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 ET ACCOMPAGNEMENT DE DUO**

Le contact avec des experts et expertes du job et top sharing permet de soutenir activement les postulations en duo. Dès qu'un tandem est recruté, un-e coach peut accompagner les nouveaux-elles partenaires dans leur mise en œuvre.

Voir coaching sous: [go4jobsharing.ch/fr/services-fr/](https://go4jobsharing.ch/fr/services-fr/)

# Partager pour mieux diriger

**Le top sharing et le co-leadership ont le vent en poupe. Depuis quelques années, les directions bicéphales sont en voie d'expansion et rencontrent de beaux succès en Suisse comme ailleurs. Le top sharing gagne les directions des PME mais aussi des offices étatiques où la conduite au sommet de la pyramide est entièrement partagée. On les retrouve également fréquemment dans des entreprises familiales dans lesquelles les top sharings intergénérationnels prennent un nouvel essor.**

Partage du pouvoir rime avec partage de compétences et de savoir-faire. Il est rare de trouver à la direction d'une entreprise une seule personne avec les compétences et l'expérience cumulées d'un binôme. La prise de décision est souvent mieux aboutie et les directions bicéphales se sentent moins seules, un critère précieux dans un monde professionnel où la complexité ne cesse de croître.

Dans le cas des top sharings, les dirigeants-es travaillent à un taux d'activité inférieur à 100%, dans les co-directions (co-leadership), les dirigeant-es œuvrent en co-responsabilité mais restent souvent occupé-e-s à 100% chacun-e. Les modalités d'organisation et de conduite sont toutefois similaires : la vision commune et la rapidité d'information au sein des binômes assure l'efficacité du modèle.

Ces directions partagées intègrent souvent une culture d'entreprise plus horizontale où la responsabilité est aussi reléguée à des niveaux hiérarchiques plus bas et où les hiérarchies d'antan laissent progressivement place à des formes agiles de travail dans lesquelles on retrouve des instruments tels le *lean management* et le *scrum*.

Au cœur de tels partages à haut niveau, on observe la place de plus en plus prépondérante du transfert de savoir (*knowledge management*), qui doit être bien acquis au sein de l'entreprise et dans les duos.

## Témoignage



### TOP SHARING À LA POSTE SUISSE SA

*Katrin Nussbaumer et Matthias Dietrich se partagent à 50 % chacun la direction de l'état-major du CEO de la Poste et siègent à la direction du groupe. Ils consacrent le reste de leur temps de travail - Matthias travaille à plein temps, Katrin à 80% - à l'entretien des relations avec le Parlement et le propriétaire. Ils font partie des 90 duos de la Poste qui se partagent un poste à responsabilité.*

*« A deux, nous pouvons répartir la charge en permanence, remettre en question les décisions et être ainsi beaucoup plus efficaces », explique Katrin. Matthias ajoute : « Quand on prend des décisions ensemble, à responsabilité égale, cela donne une toute nouvelle qualité de travail ».*

**Matthias Dietrich et Katrin Nussbaumer**  
Co-directeurs de l'Etat-major du CEO à Poste Suisse

# Le job et top sharing interculturels

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 et top sharing. Celui-ci aidera à optimiser la productivité dans des environnements multiculturels et à tirer parti de différentes visions d'horizons culturels multiples.**

## Témoignage

### CO-DIRECTION CHEZ CEDAC – UN MODÈLE À SUCCÈS



« Depuis le début de l'année 2019, nous endossons ensemble la fonction de direction de cedac Assessment & Conseil SA. Nous considérons que ce modèle de direction en binôme d'une entreprise de conseil relativement petite nous offre d'importantes opportunités : nous multiplions par deux l'énergie investie, les connaissances techniques, les expériences acquises et les perspectives. Il ne s'agit pas d'une simple addition des ressources et des compétences, mais d'une combinaison de nos forces et de nos idées entrepreneuriales qui nous permet d'innover. Nos clients en profitent – et cela à différents égards : A deux, nous disposons de davantage de savoir-faire, nous sommes plus créatives et pouvons adapter nos services avec plus de flexibilité aux besoins de nos clients. Nous élargissons notre expérience par rapport à de nouveaux modèles de conduite et pouvons dès lors offrir des conseils plus crédibles encore dans ce domaine. La co-direction nous offre plus d'opportunités de mettre en pratique pensée et action entrepreneuriales ainsi qu'un esprit agile dans notre réseau de collaborateurs et collaboratrices, d'employé-e-s freelance et de partenaires. »

**Sladjana Baumann et Rahel Knecht**  
Co-Directrices cedac SA

## Témoignage



### ENSEMBLE, NOUS SOMMES PLUS EFFICACES

« Nous dirigeons ensemble une équipe opérationnelle et multilingue de 45 collaborateurs-trices dans le domaine des RH. Ce qui nous distingue ? Ce sont certainement nos connaissances linguistiques ! Ensemble, nous maîtrisons parfaitement trois langues nationales, ce qui rend la communication et la collaboration avec nos collaborateurs-trices et les parties prenantes fluides et naturelles. Entre nous, nous passons naturellement du français à l'allemand. Ce qui fait également notre force, c'est notre capacité à nous écouter mutuellement et à trouver ensemble des solutions créatives pour le bien-être de nos collaborateurs-trices. De plus, la confiance est la clé et cela a parfaitement fonctionné pour nous dès le premier jour. »

**Michela Beck et Patricia Melet**

Co-Cheffes Team Corporate Operations HR, SWISSCOM

Autres témoignages et vidéos sous [www.go4jobsharing.ch/fr/testimonials/](http://www.go4jobsharing.ch/fr/testimonials/)

## Témoignage



### JOB SHARING INTERGÉNÉRATIONNEL

« Notre binôme compte déjà 4 ans. Nos mécanismes de conduite d'équipe et de gestion de projets sont bien huilés. Ce qui prenait beaucoup de temps de coordination au départ et maintenant très intuitif. Nous nous coordonnons dans la planification des ressources humaines et financières, dans la définition des objectifs au sein de notre équipe et dans les projets stratégiques. La nouvelle planification directrice des forêts, leur adaptation au changement climatique et la future stratégie de prévention et de lutte contre les incendies de forêt font partie d'une multitude de projets requérant notre investissement du lancement au déploiement. Notre organisation en binôme permet à chacun de nous deux de s'épanouir et de s'impliquer totalement dans nos domaines de compétence respectifs. »

**Philippe Wohlhauser et Benoît Mazotti**

Co-Chefs de la section forêt et dangers naturels du service des forêts et de la nature du canton de Fribourg

# Témoignage

## CENTRE DE COMPÉTENCES ET TOP SHARING



« Nous travaillons ensemble avec succès depuis plus de dix ans. Il était donc logique de transformer cet arrangement informel en un partage de poste formel. Nous pouvons ainsi nous remplacer mutuellement tout en assumant la direction de différents projets. Cela réduit les goulots d'étranglement décisionnels qui surviennent souvent lorsque l'on dirige seule une grande équipe. Les collaborateurs-trices ont ainsi des interlocuteurs-trices claires et nous avons toutes deux suffisamment de temps pour effectuer un travail de direction de qualité. Notre avantage particulier est que nous sommes issues de deux générations différentes et que la succession est donc en grande partie déjà réglée. Pour nous, le job sharing signifie accompagner une équipe formidable dans la réalisation d'une vision commune et partager les joies et les peines sur un pied d'égalité ».

**Prof. Gudrun Sander et Dr Ines Hartmann, Co-Directors**  
Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI-FIM), UNISG

# Témoignage

## TOP SHARING INTERGÉNÉRATIONNEL ENTRE DEUX PERSONNALITÉS FORTES



« Depuis le 1er juillet 2022, Monica Basler (63 ans) et Yves Ruch (33 ans) co-dirigent en top sharing le nouveau Marthastiftung, un centre de compétences pour la démence et autres maladies psychogériatriques avec environ 109 résidents et 130 collaborateurs-trices. Grâce à deux personnalités fortes, dotées de connaissances et d'expériences différentes, et grâce à une base de confiance solide, le duo peut se répartir les multiples tâches de la direction et les piloter ensemble. Les situations complexes sont perçues sous des angles différents et font l'objet d'une réflexion commune. Les chances et les risques sont ainsi identifiés plus tôt, de meilleures décisions sont prises et la responsabilité est assumée de manière solidaire.

Grâce aux outils de projet et de communication les plus récents, les top sharers sont toujours à jour dans le cadre de leur travail à 80%. Malgré le travail à temps partiel, l'un des deux est toujours disponible pour les collaborateurs-trices, les résidents, les proches et les clients. Avec des loisirs bien divers, ils arrivent tous deux au travail reposés et sereins ; un autre avantage du top sharing ».

**Monica Basler et Yves Ruch**  
Co-directeur-trices de Marthastiftung Bâle

---

**CEO EN TOP SHARING NOUS MONTRONS L'EXEMPLE**

*« Nous avons travaillé trois ans en top sharing. A l'époque, nous n'avions 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 était la solution parfaite pour nous. Cela nous a permis de nous orienter sur les forces et compétences de deux personnes. Nous avons réparti nos domaines de telle manière à avoir la responsabilité précise de divers domaines de direction : Jana Jutzi était responsable des aspects opérationnels, Jacqueline Scheuner de ceux qui sont stratégiques. Ceci nous a permis 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.*

*Cette forme de collaboration a permis de renforcer nos compétences et nos étapes de carrière. Depuis le début 2020, Jacqueline Scheuner a repris la direction du groupe d'entre-prises, ce qui signifie que nous ne travaillons actuellement plus en top sharing. Toutefois, sur la base de notre expérience positive à cet égard, nous continuerons à promouvoir et à établir des modèles de travail flexibles et le top sharing au sein du groupe.»*

**Jacqueline Scheuner et Jana Jutzi**  
anc. co-directrices Conseil en personnel Careerplus

## Témoignage

---

**TOP SHARING CHEZ TRIVADIS**

---

**PLUS DE LIBERTÉ DANS LA VIE PROFESSIONNELLE**



*« Entre 2018 et 2022, nous avons partagé le poste de PDG chez Trivadis. Ce top sharing nous a permis de bénéficier d'une double connaissance, d'une double expérience et d'un seul avantage : une double capacité, ce qui nous permettait non seulement de mieux contrôler les décisions, mais aussi de faire progresser plusieurs objectifs en parallèle. Avec nos différentes origines et compétences, nous étions très complémentaires. Enfin et surtout, ce partage d'emploi nous a permis de prendre plus de distance. Nous voulions montrer à nos employés et employées qu'il est possible de créer de la liberté dans la vie professionnelle quotidienne avec des modèles adaptés. Pas seulement pour les PDG, mais pour tout le monde.»*

**Ana Campos et Gerald Klump**  
anc. co-CEO Trivadis

POUR TOUTE INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE,  
VEUILLEZ CONSULTER NOTRE SITE

[www.go4jobsharing.ch](http://www.go4jobsharing.ch)



POUR TROUVER UN OU UNE PARTENAIRE, CONSULTEZ:

[www.wejobshare.com](http://www.wejobshare.com)

Autres adresses utiles en Suisse

- [www.weshare1.ch](http://www.weshare1.ch)
- [www2.supsi.ch/cms/jobsharing/](http://www2.supsi.ch/cms/jobsharing/)
- [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch) and [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)
- [www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing](http://www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing)
- [www.job-sharer.ch](http://www.job-sharer.ch)

**GO**  
**FOR JOBSHARING**  
SHARE AND WIN