

# Le partage d'emploi en Suisse: enquête nationale et plateforme d'informations

Pour la première fois, une enquête d'envergure nationale a porté sur le partage d'emploi en Suisse. Près de 400 entreprises, représentant 180 000 salariés, y ont répondu. Les résultats montrent que 27% d'entre elles recourent au partage d'emploi («job sharing») et qu'un quart des postes partagés correspondent à des fonctions de cadres. Afin d'informer sur les avantages et les défis de cette pratique, l'association PTO (Part Time Optimisation), mandataire de l'enquête, a créé le site [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch). Elle a également publié un guide pratique destiné aux employés et aux employeurs.

En Suisse, un tiers de la population active travaille à temps partiel. Dans ce domaine, l'écart entre les genres est toutefois l'un des plus importants du monde: le taux atteint 61% chez les femmes, contre 15% chez les hommes. Par ailleurs, plus une mère de famille est formée, plus elle aura tendance à exercer un emploi à temps réduit<sup>1</sup>. Ce modèle d'activité favorise certes la conciliation entre travail et famille, mais il présente également plusieurs inconvénients, tant pour l'employé que pour l'employeur. Les postes à temps partiel sont rarement mis au concours par le biais d'annonces, mais plutôt octroyés sur mesure, à la demande des collaborateurs. Ils ne permettent guère d'accéder à de hautes responsabilités, ni de changer d'emploi et leurs titulaires ne peuvent pas assurer une présence durant toute la semaine. Les effets sont parfois négatifs. Ainsi, des personnes hautement qualifiées restent confinées dans des fonctions peu valorisantes et sans perspectives. La proportion élevée de femmes travaillant à temps partiel peut faire apparaître de nouvelles formes de discrimination entre les sexes. Rappelons aussi que la Suisse fait toujours partie des pays d'Europe dans lesquels les postes clés de l'économie sont largement détenus par des hommes: selon le rapport Schilling 2013, seules 6% de femmes font partie des directions d'entreprises et 12% des conseils d'administration.

## Un modèle de travail prometteur

Vu les compétences sous-utilisées des femmes qualifiées et le nombre croissant d'hommes désirant travailler à temps réduit, le partage d'emploi est une alternative à la

fois au travail à temps partiel et au temps complet. Son impact est large, car ce modèle peut se pratiquer à différentes périodes de la vie professionnelle. Il s'adresse notamment aux catégories suivantes de la population active:

- les jeunes professionnels qui entrent sur le marché de l'emploi;
- les femmes et les hommes âgés de 25 à 50 ans, qui sont parents ou qui souhaitent consacrer une partie de leur temps à des activités extraprofessionnelles;
- les seniors qui, quelques années avant la retraite ou une fois retraités, aspirent à un mode de vie professionnelle moins intensif, tout en restant actifs.

Le partage d'emploi intergénérationnel (entre différentes générations) permet également d'assurer le transfert du savoir détenu par les personnes expérimentées et de faciliter l'intégration des jeunes sur le marché du travail.

## Des postes partagés dans 27% des entreprises

L'association PTO a décidé d'étudier la mise en pratique du travail partagé dans les secteurs privé et public en Suisse. Elle a chargé la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW) de réaliser une enquête nationale<sup>2</sup> à ce sujet. Sur les 2600 entreprises contactées, près de 400 ont répondu au questionnaire. Elles représentent 180 000 employés. Les résultats sont encourageants: 27% des employeurs interrogés recourent au partage d'emploi et un quart des postes concernés se trouvent aux échelons supérieurs de la hiérarchie. La répartition de cette pratique est similaire dans les trois régions linguistiques du pays.

Les domaines dans lesquels le «job sharing» est le plus répandu sont la finance et les assurances, l'industrie des machines et des métaux, le commerce de détail et de gros, mais aussi les administrations publiques. Son potentiel est encore peu exploité dans les secteurs de la logistique et des transports, ainsi que dans les «autres industries», malgré le taux élevé de travail à temps partiel. Parmi les entreprises qui ne pratiquent pas ce système, mais qui pourraient l'envisager,



**Irenka Krone-Germann**  
Co-directrice, association PTO (Part Time Optimisation)



**Anne Aymone de Chambrier**  
Co-directrice, association PTO (Part Time Optimisation)



**Pr<sup>e</sup> Nathalie Amstutz**  
Professeure à la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW)

- 1 OFS (2014).  
 2 Voir Amstutz N. et Jochem A., *Travail à temps partiel et jobsharing en Suisse – Résultats de l'enquête*, FHNW, 2014, étude mandattée par l'association PTO; disponible sur le site [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch), «Publications», «Enquête jobsharing».

Kasten 1

### Plateforme d'information et guide pratique

L'association PTO entend contribuer à un meilleur équilibre professionnel par la promotion de formes alternatives de travail. Elle a créé le site Internet [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch), qui s'adresse tant aux employés qu'aux employeurs. Cette plateforme contient des informations concrètes sur la mise en œuvre du partage d'emploi: aspects légaux, modalités organisationnelles, recherche de partenaires, conditions de base pour travailler en duo et assurer le succès du modèle, informations en cas de dissolution et soutien des responsables des ressources humaines. On y trouve également les témoignages de plusieurs tandems en «job sharing» dans les divers secteurs de l'économie. Leurs expériences démontrent la faisabilité du modèle à différents niveaux de la hiérarchie au sein des entreprises privées et publiques. Un guide pratique, publié en français et en allemand (prochainement en anglais et en italien), est issu du site Internet. Intitulé *Le job sharing, deux expertises pour le prix d'une*, il présente de manière pragmatique les modalités de ce concept.

L'association est dotée d'un comité-conseil de quinze membres. Ses deux co-directrices, Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier, ont sept ans d'expérience dans le «job sharing». Elles se partagent un poste de responsable de programme au Seco, dans le domaine Coopération et développement économiques.

Kasten 2

### Le «job sharing» et l'économie collaborative

Le «job sharing» désigne le partage d'un poste à plein temps entre deux ou plusieurs employés qui assument des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Cette forme alternative de travail revêt plusieurs caractéristiques semblables à celles de l'économie collaborative («sharing economy») qui émerge depuis peu dans plusieurs pays et qui bouscule les règles traditionnelles de l'économie. On retrouve en effet dans la pratique du partage d'emploi des éléments propres à ce type d'économie, comme la mutualisation des moyens, le pilier social, une utilisation plus durable des ressources

humaines, le transfert de savoir et le recours intensif à la technologie de l'information. Certes, le «job sharing» n'a rien de commun avec le développement des plateformes virtuelles de l'économie collaborative, laquelle vise des procédures de production et de consommation différentes. Cependant, ce modèle de travail est une option pour optimiser progressivement l'utilisation du capital humain et valoriser le transfert de savoir.

Voir Krone-Germann I., «Le partage d'emploi, une autre dimension de l'économie collaborative», *Revue Economique et Sociale*, Lausanne, vol. 72, juin 2014.

concurrency qui leur offre des perspectives de carrière plus intéressantes.

### Méconnaissance du sujet et besoin d'information

Près de 70% des entreprises qui n'ont pas d'emplois partagés le justifient par l'absence de demande de la part de leur personnel. Les employés, tout comme les candidats externes, semblent encore méconnaître l'existence de cette option, à moins qu'ils n'osent pas la proposer. L'étude a mis en évidence un grand besoin d'information à ce sujet. Il est probable que les entreprises offrent rarement un partage de poste à leurs collaborateurs. Les responsables du personnel n'ont pas toujours un niveau suffisant de connaissances sur la question. Le même constat vaut pour les supérieurs directs.

L'enquête montre que le terme «job sharing» peut être interprété différemment selon les établissements. Par exemple, une confusion a pu apparaître avec celui de «time sharing», qui correspond à une division du travail sans partage des tâches. Par ailleurs, la plupart des grandes entreprises ne disposent d'aucun système électronique permettant de recenser les postes partagés. Ces deux remarques signalent une distorsion qu'il s'agit de prendre en considération lors de l'interprétation des résultats. Elles mettent en lumière une pratique peu systématique du partage d'emploi en Suisse, ainsi que l'état embryonnaire des débats à son sujet.

Pour informer sur les avantages et les défis du partage d'emploi, l'association PTO, financée par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG), a mis sur pied un site Internet et élaboré un guide pratique (voir *encadré 1*). Elle propose également un service de «coaching», afin de soutenir de manière personnalisée le développement de postes partagés au sein des entreprises. Ces mesures visent à atteindre plus d'équité et de flexibilité sur le marché du travail. Il faut rappeler que la demande croissante de «job sharing» émane de collaborateurs de tous âges. Les entreprises qui répondent à leur demande envoient un signe d'ouverture et d'innovation en faveur de nouveaux modèles de travail.