



# Job et top sharing en Suisse

Un état des lieux dans les petites, moyennes et grandes organisations dans trois régions linguistiques

Étude réalisée sur mandat de l'Association PTO  
(Part-time Optimisation)

Anne Jansen & Ellenor Hunn

## **Impressum**

Anne Jansen & Ellenor Hunn:

Job et top sharing en Suisse

Un état des lieux dans les petites, moyennes et grandes organisations  
dans trois régions linguistiques

Étude réalisée sur mandat de l'Association PTO (Part-time Optimisation)

Avril 2024

Editeur: Haute école de gestion FHNW

Le présent rapport est disponible en français, en allemand  
et en anglais.

Auteurs:

Prof. Anne Jansen est professeur à l'Institut de gestion du personnel et de l'organisa-  
tion de la Haute école de gestion de la Haute école spécialisée de Suisse du  
Nord-Ouest. [anne.jansen@fhnw.ch](mailto:anne.jansen@fhnw.ch)

Ellenor Hunn est collaboratrice scientifique à l'Institut de gestion du personnel et de  
l'organisation de la Haute école de gestion de la Haute école spécialisée de Suisse du  
Nord-Ouest. [ellenor.hunn@fhnw.ch](mailto:ellenor.hunn@fhnw.ch)

[www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo](http://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo)

# Contenu

<b>Préface</b>	<b>4</b>
<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>1 Contexte</b>	<b>6</b>
<b>2 Méthodologie</b>	<b>8</b>
2.1 Enquête principale	8
2.1.1 Échantillon	8
2.1.2 Questionnaire	9
2.2 Enquête complémentaire auprès d'organisations pratiquant le job/top sharing	9
2.2.1 Échantillon	9
2.2.2 Questionnaire	9
<b>3 Résultats</b>	<b>10</b>
3.1 Étendue	10
3.1.1 Organisations pratiquant le job ou top sharing	10
3.1.2 Organisations sans job ni top sharing	17
3.2 Composition des tandems de job et top sharing	18
3.2.1 Composition des tandems en job sharing	18
3.2.2 Composition des tandems en top sharing	20
3.3 Mise en œuvre du top sharing	23
3.3.1 Motifs d'instauration du top sharing	23
3.3.2 Expériences positives et négatives en lien avec le top sharing	24
3.4 Influence du contexte	25
3.5 Aspects pertinents du job/top sharing pour les RH	26
<b>4 Discussion</b>	<b>27</b>
4.1 Recommandations	29
4.2 Limites et recherches futures	30
4.3 Conclusion	30
<b>5 Bibliographie</b>	<b>31</b>

# Préface

Notre Association PTO (Part-time Optimisation) a pour but de contribuer à un meilleur équi-libre dans le monde professionnel en Suisse - entre hommes et femmes, entre travail et famille, entre formation et carrière - pour les employé.es, les entreprises et la société.

Au travers du projet « Go4jobsharing » financé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG), l'Association PTO vise à informer les employé.es et les employeurs sur la pratique du partage d'emploi (job sharing) en Suisse (cf. [www.go4jobsharing.ch](http://www.go4jobsharing.ch)). En 2014, une première enquête a été menée par la Haute école FHNW sur mandat de PTO auprès d'établissements du secteur privé destinée à connaître la pratique du job sharing dans notre pays.

La seconde enquête présentée ci-suit a été menée en 2023-24 par la FHNW en collaboration à nouveau avec notre association PTO. Je souhaite ainsi remercier Prof. Anne Jansen et Ellenor Hunn (FHNW) de la réalisation de cette enquête. Les résultats nous dévoilent que le modèle du job et top sharing a progressé en Suisse et ceci dans toutes les régions linguistiques confondues. Ces résultats sont encourageants pour notre association et nous poussent à poursuivre avec engagement nos diverses prestations et notre accompagnement pour faire davantage connaître ce modèle de partage qui amène de nombreux avantages aux entreprises et à la population active de notre pays.

Dans un monde du travail en perpétuelle évolution où les employées et employés sont à la recherche de plus de flexibilité, de travail collaboratif, de sens et d'échanges, le modèle du job et top sharing est une réponse fascinante qui englobe de nombreuses facettes. C'est une option qui représente également un modèle intergénérationnel de travail et qui a l'avantage d'attirer toutes les générations confondues, les diverses cultures et genres. Il permet aussi un transfert de savoir au sein des entreprises et des offices publics, un aspect primordial pour assurer la pérennité du savoir dans de nombreux environnements professionnels.



**Irenka Krone-Germann**

Co-fondatrice et directrice de l'Association PTO;  
Avril 2024

# Résumé

Face à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, les organisations sont de plus en plus tributaires de l'aménagement du travail pour attirer et fidéliser la main-d'œuvre. Le job/top sharing est un modèle qui répond aux besoins du personnel désireux de donner un sens à son travail et de concilier vie professionnelle et vie privée. Les personnes travaillant en job sharing se partagent un poste à plein temps incluant des tâches interdépendantes et des responsabilités communes. Le top sharing fait référence au partage de poste au niveau du management. Le job/top sharing peut présenter un certain nombre d'avantages pour les organisations comme pour le personnel, car il permet d'occuper à temps partiel des fonctions qui ont longtemps été considérées comme n'étant exerçables qu'à temps plein.

La dernière enquête nationale portant sur l'ampleur du job et top sharing remonte à dix ans. La présente étude s'intéresse donc à l'étendue du job et top sharing dans les organisations en Suisse et à l'influence du cadre organisationnel sur la mise en œuvre du job et top sharing. Au travers d'un échantillon aléatoire stratifié, 5000 organisations issues des secteurs public, privé et à but non lucratif dans trois régions linguistiques de Suisse ont été contactées par courrier et invitées à participer à une enquête en ligne. Les résultats sont basés sur les données fournies par 1064 organisations (taux de réponse de 22,5 %). Afin de mieux comprendre les aspects pertinents du job et top sharing dans la gestion du personnel, 148 organisations sélectionnées pratiquant le job/top sharing ont été interrogées (taux de réponse de 20 %).

Les résultats de l'enquête principale démontrent que 28 % des organisations suisses pratiquent le job/top sharing. La diffusion est similaire dans les trois régions linguistiques. Les grandes organisations affichent un taux de job/top sharing nettement plus élevé que les petites et moyennes organisations. Un peu plus de quatre organisations sur cinq appliquant ce modèle de travail recourent au job sharing et une sur trois au top sharing. Les données montrent également que le job/top sharing est aujourd'hui pratiqué par un plus grand nombre d'organisations en Suisse, mais aussi par davantage de personnes qu'il y a dix ans. Le top sharing notamment est plus répandu. Les organisations déclarent majoritairement être satisfaites du top sharing et font plus rarement état d'expériences négatives.

L'enquête complémentaire montre que la mise en œuvre de ce modèle de travail semble poser des défis aux RH, notamment en ce qui concerne le recrutement de tandems en job/top sharing. Les organisations pratiquant le job/top sharing ne se distinguent pas beaucoup des organisations sans job/top sharing sur le plan du cadre organisationnel, c'est-à-dire en ce qui concerne les mesures favorisant l'égalité des sexes, les horaires de travail flexibles, la mise en place du travail agile et l'impact de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, la flexibilité en termes de lieu de travail et l'utilisation des technologies numériques semblent en moyenne moins répandues dans les organisations qui pratiquent le job/top sharing que dans les organisations sans job/top sharing. Les résultats permettent de formuler des recommandations visant à promouvoir davantage ce modèle et à soutenir les organisations dans la mise en œuvre en leur proposant des informations et des offres ciblées.

# 1 Contexte

Les CFF, La Poste, les HUG, l'assurance de protection juridique CAP, le Secrétariat d'État aux migrations, Unisanté et, à partir de 2024, la banque privée Vontobel au plus haut niveau de direction : toutes ces organisations proposent le job et top sharing à leur personnel (Aregger, 2023a ; Aregger, 2023b ; Fiaux, 2019 ; Gilb, 2023 ; Handelszeitung, 2023 ; Severin & Gallarotti, 2020 ; SRF, 2021). Les personnes qui travaillent en job ou top sharing se partagent un poste à plein temps incluant des tâches interdépendantes et des responsabilités communes. Ce modèle de travail avait déjà été préconisé aux États-Unis comme « new way to work » par Olmsted dans les années 1970 (Olmsted, 1977, p. 78).

Face à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, les organisations se voient obligées d'aménager le travail de façon séduisante afin d'attirer et de fidéliser la main-d'œuvre. Le concept du job et top sharing relève du New Work, une approche de l'aménagement du travail qui s'oriente sur les besoins du personnel désireux de donner un sens à son travail, en quête de liberté et d'autodétermination, et voulant exercer une activité intéressante même à temps partiel. Dans la pratique, le job sharing englobe différentes formes de répartition du temps de travail et des tâches spécifiques (Baillod, 2001). La notion de « top sharing » introduite par Kuark (2002) s'est établie en Suisse pour désigner le partage des postes dirigeants. L'association PTO (Part-time Optimisation) définit le top sharing comme étant un « [...] partage de poste à responsabilité élevée, qui inclut également la gestion du personnel » (Krone-Germann et al., 2020, p. 4).

Il existe encore peu de données sur la répartition actuelle de ce modèle de travail en Suisse. On trouve principalement des rapports isolés sur les sites Internet d'organisations qui dressent le portrait de tandems en job ou top sharing, p. ex. CSS (Morton de Lachapelle, 2021) ; le Secrétariat d'État aux migrations (SEM, 2021), Migros (Bauer, 2023), La Poste (Iraoui, 2023). Il y a dix ans, Amstutz et Jochem (2014) ont analysé l'étendue du job sharing en Suisse dans le cadre d'une étude sur le temps partiel et le partage de poste. Sur les quelque 400 organisations de tailles et de secteurs différents, 27 % ont indiqué proposer un système de job sharing, et parmi elles, un peu moins d'un tiers un modèle de top sharing. L'enquête suisse sur la population active (ESPA) s'adresse directement aux personnes actives en leur posant la question « Travaillez-vous en job sharing ? » (BFS, 2022). Les résultats de 2021 montrent que près de 4 % de la population salariée et près de 10 % de la population active travaillant à temps partiel pratiquent un modèle de job sharing. Parmi les personnes travaillant à temps partiel, les femmes déclarent plus souvent travailler en job sharing que les hommes (10 % contre 7 %).

Le job sharing est avant tout répandu dans le secteur économique « Éducation et enseignement », suivi de l'hôtellerie et de la restauration, ainsi que dans les catégories professionnelles « Employés de type administratif » et « Professions intellectuelles et scientifiques » (BFS, 2022).

Les modèles de job et top sharing permettent de travailler à temps partiel, même dans des fonctions qui ont longtemps été considérées comme n'étant exerçables qu'à temps plein (voir Krone-Germann, 2011), et peuvent ainsi offrir toute une série d'avantages au personnel comme aux organisations. L'attractivité accrue de l'entreprise et la fidélisation de personnes qualifiées font partie des bénéfices fréquemment cités pour l'organisation (p. ex. Crampton et al., 2003 ; Döös & Wilhelmson, 2021). De même, le job sharing est souvent associé à une productivité accrue (Karlshaus & Kaehler, 2023), au développement de solutions innovantes (Baillod, 2001 ; Ellwart et al. 2023) et à une meilleure gestion de la complexité (Ellwart et al., 2023). L'organisation plus performante des suppléances et les possibilités accrues de compensation des capacités en cas d'augmentation de la charge de travail peuvent également constituer un avantage (Baillod, 2001 ; Karlshaus & Kaehler, 2023).

Pour les personnes qui travaillent en job ou top sharing, les avantages consistent à mieux pouvoir concilier le travail et les autres domaines de la vie (p. ex. Brough et al., 2005 ; Cooman et al., 2019 ; Kreysch & Vogel, 2016), à pouvoir occuper des postes hautement qualifiés et des postes de direction tout en ayant un taux d'occupation réduit (Baillod, 2001 ; Döös & Wilhelmson, 2021 ; Ellwart et al., 2023 ; Karlshaus & Kaehler, 2023), à bénéficier d'un soutien social et du feedback des collègues (Döös & Wilhelmson, 2021 ; Ellwart et al., 2023). Toute une série de travaux de Bachelor et de Master consacrés au job et top sharing a montré ces dernières années que ces deux modèles pouvaient présenter des avantages tant pour les organisations que pour le personnel (p. ex. Aschwanden, 2021 ; Dimitri, 2014 ; Ljiljanic, 2023 ; Mülle, 2022).

Les données disponibles montrent clairement que le modèle du job et top sharing intervient dans différentes branches, indépendamment de la taille des organisations, et qu'il peut présenter des avantages pour les employeurs comme pour le personnel. On sait toutefois peu de choses sur la pratique actuelle au sein des organisations en Suisse et sur l'influence que des facteurs tels que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou la possibilité de travailler de manière flexible en termes d'horaires et de lieu peuvent avoir sur la généralisation du job et top sharing.

Dans ce contexte, la présente étude explore la question suivante :

Quel est le degré de diffusion du job et top sharing dans les organisations en Suisse et quelle est l'influence du cadre organisationnel sur la mise en œuvre du job et top sharing ?

L'objectif de la présente étude est de donner un aperçu de l'étendue et de la mise en œuvre actuelles du job et top sharing dans les petites, moyennes et grandes organisations dans trois régions linguistiques de Suisse.

## 2 Méthodologie

Afin d'évaluer l'ampleur du job et top sharing en Suisse, des organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif ont été contactées par courrier dans trois régions linguistiques de Suisse et invitées à participer à une enquête en ligne. Le job sharing signifie que « [...] deux personnes (ou plusieurs) se partagent un poste à plein temps, en prenant chacune en charge des tâches interdépendantes et des responsabilités communes. Le terme « top sharing » désigne le partage de postes à responsabilité élevée, incluant également la gestion du personnel » (Krone-Germann et al., 2020, p. 4). Afin de mieux comprendre les aspects pertinents du job et top sharing dans la gestion du personnel, une deuxième enquête a été menée auprès d'organisations sélectionnées, pratiquant le job/top sharing.

Les données de l'enquête principale et de l'enquête complémentaire ont été analysées dans Rstudio à l'aide du logiciel R destiné aux statistiques (version R 4.3.2 (2023-10-31 ucrt)). Le survey package (Lumley, 2010) a servi à pondérer les données de l'enquête principale.

### 2.1 Enquête principale

La population de la première enquête était constituée d'organisations du secondaire et du tertiaire employant au moins dix personnes en Suisse. À partir de cette population, un échantillon aléatoire stratifié a été défini en fonction de la région linguistique et de la taille de l'organisation. On a distingué les régions germanophone, francophone et italophone ainsi que les petites (10 à 49 employé-e-s), moyennes (50 à 249 employé-e-s) et grandes organisations (250 employé-e-s ou plus).

L'échantillon aléatoire stratifié comprenait 5000 organisations. Ces organisations ont été invitées par courrier à participer à l'étude. Le courrier était rédigé en allemand, en français ou en italien et s'adressait aux personnes familiarisées avec les questions relatives au personnel (p. ex. responsable RH, direction, responsable de la diversité). Outre des informations sur l'objectif et la durée de l'enquête, le courrier comportait également un code QR et un lien menant à l'enquête en ligne. L'enquête a été réalisée à l'aide de l'outil d'enquête en ligne « Tivian ».

À la mi-août, toutes les organisations ont reçu une seconde lettre les remerciant d'avoir participé à l'étude et leur demandant de remplir le questionnaire si cela n'avait pas encore été fait. L'enquête s'est déroulée de mi-juillet à mi-septembre 2023.

#### 2.1.1 Échantillon

Sur les 5000 organisations sollicitées, 139 n'ont pas pu être contactées en raison d'une mauvaise adresse ou d'une liquidation. Au total, 1321 organisations ont rempli entièrement ou partiellement le questionnaire. 122 organisations ont été exclues de l'échantillon, car en dépit de la présélection et des indications dans le questionnaire, elles se sont avérées employer moins de dix personnes. Enfin, 135 organisations ont été exclues pour des raisons de qualité, car elles n'ont pas répondu aux trois premières questions ou ont donné des réponses non plausibles.

Il reste par conséquent 1064 organisations dans l'échantillon. Le taux de réponse est donc de 22,5 %. Le questionnaire a majoritairement été rempli par des responsables RH/responsables du personnel (41 %), suivis de CEO/directeurs-trices (25 %), et en troisième position de collaborateurs-trices RH/de membres du personnel (23 %). 79 % ont répondu en allemand, 18 % en français et 3 % en italien. Les petites organisations représentent 61 % de l'échantillon, les moyennes organisations 31 % et les grandes organisations 8 %. La plupart des organisations (66 %) sont actives dans le secteur privé, 19 % dans le secteur public et 15 % dans le secteur à but non lucratif. Les secteurs « Construction/bâtiment » (17 %), « Santé et œuvres sociales » (14 %) et « Industrie manufacturière » (13 %) sont les plus représentés.

Par rapport à la population, les petites organisations sont sous-représentées dans l'échantillon, et les moyennes et grandes organisations surreprésentées. Les organisations de Suisse alémanique sont légèrement surreprésentées, tandis que les autres régions linguistiques sont légèrement sous-représentées. La région linguistique est définie par la langue choisie pour le questionnaire. Afin de compenser ces sous-représentations et surreprésentations et de refléter la composition structurelle de la population dans l'échantillon, les données ont été pondérées en fonction de la taille de l'organisation et de la région linguistique.

### 2.1.2 Questionnaire

Pour commencer, les personnes interrogées pouvaient choisir la langue du questionnaire en ligne, à savoir l'allemand, le français ou l'italien. Le questionnaire comprenait des questions sur l'étendue du job et top sharing et sur la composition des tandems (sexe, différence d'âge, taux d'occupation, échelon de cadre), traitant séparément le job sharing et le top sharing. Dans le cas du top sharing, des questions abordaient en plus l'aspect de la mise en œuvre (raisons de l'introduction, expériences positives et négatives). Toutes les personnes interrogées ont été questionnées sur les conditions régnant au sein de l'organisation (possibilité de travailler de manière flexible en termes d'horaire et de lieu, importance des technologies numériques et du travail agile, mise en œuvre de mesures favorisant l'égalité des sexes, pénurie de main-d'œuvre qualifiée et âge moyen). Le questionnaire contenait en outre des questions sur le secteur, la taille de l'organisation et la branche.

## **2.2 Enquête complémentaire auprès d'organisations pratiquant le job/top sharing**

Dans le cadre d'une seconde enquête menée en novembre 2023, d'autres personnes ont été contactées par e-mail en allemand, en français ou en italien, qui avaient été en contact avec l'association PTO (Part-time Optimisation) en vue de mettre en œuvre des mesures de job/ top sharing. Les personnes contactées ont été priées de transmettre le lien du questionnaire en ligne à une personne familière des questions relatives au personnel au sein de l'organisation. Toutes les personnes contactées ont reçu un e-mail de rappel.

### 2.2.1 Échantillon

Des personnes issues de 148 organisations ont été contactées par e-mail. Parmi elles, 110 ont pu être jointes. Pour les autres, soit un message d'erreur signalait que l'e-mail ne pouvait pas être distribué, soit un message d'absence indiquait que la messagerie n'était pas consultée pour le moment. Parmi les personnes joignables, 39 ont rempli le questionnaire. 17 personnes ont été exclues de l'échantillon, soit parce qu'elles n'ont pas répondu au questionnaire, soit parce que leur organisation ne pratiquait pas (ou plus) le job ou top sharing. L'échantillon examiné comprend des données provenant de 22 organisations. Le taux de réponse est par conséquent de 20 %.

64 % des organisations viennent de la région germanophone, 18 % de la région francophone et 18 % de la région italophone. La majorité (41 %) sont des organisations comptant 2500 personnes ou plus. Les organisations du secteur public sont les plus représentées (41 %), suivies des organisations du sec-

teur privé (36 %) et du secteur à but non lucratif (23 %).

### 2.2.2 Questionnaire

Le questionnaire de l'enquête complémentaire était structuré de la même manière que celui de l'enquête principale et comportait des questions supplémentaires. Les questions complémentaires portaient sur la durée d'existence des tandems de job et top sharing ainsi que sur des aspects liés aux RH tels que l'acceptation au sein de l'organisation ou le recrutement, l'accompagnement et la dissolution des tandems de job et top sharing.

## 3 Résultats

Les chapitres suivants présentent les résultats concernant l'étendue, l'organisation, la mise en œuvre du job et top sharing ainsi que l'influence du cadre organisationnel. L'échantillon pondéré de l'enquête principale reflète la population des organisations de la manière la plus représentative possible. L'échantillon permet ainsi de tirer des conclusions sur la population. Toutefois, comme l'échantillon ne représente qu'un sous-ensemble de l'ensemble de la population, ces affirmations sont sujettes à des imprécisions statistiques.

### 3.1 Étendue

#### 3.1.1 Organisations pratiquant le job ou top sharing

Près de 28 % des organisations indiquent employer des personnes travaillant en job/top sharing. Dans la région germanophone, près d'un tiers (30 %) des organisations pratiquent le job/top sharing (voir figure 1). Cette pratique concerne un cinquième des organisations (21 %) dans la région francophone et un quart (25 %) dans la région italophone. L'implantation du job/top sharing ne varie pas de manière significative d'une région linguistique à l'autre.

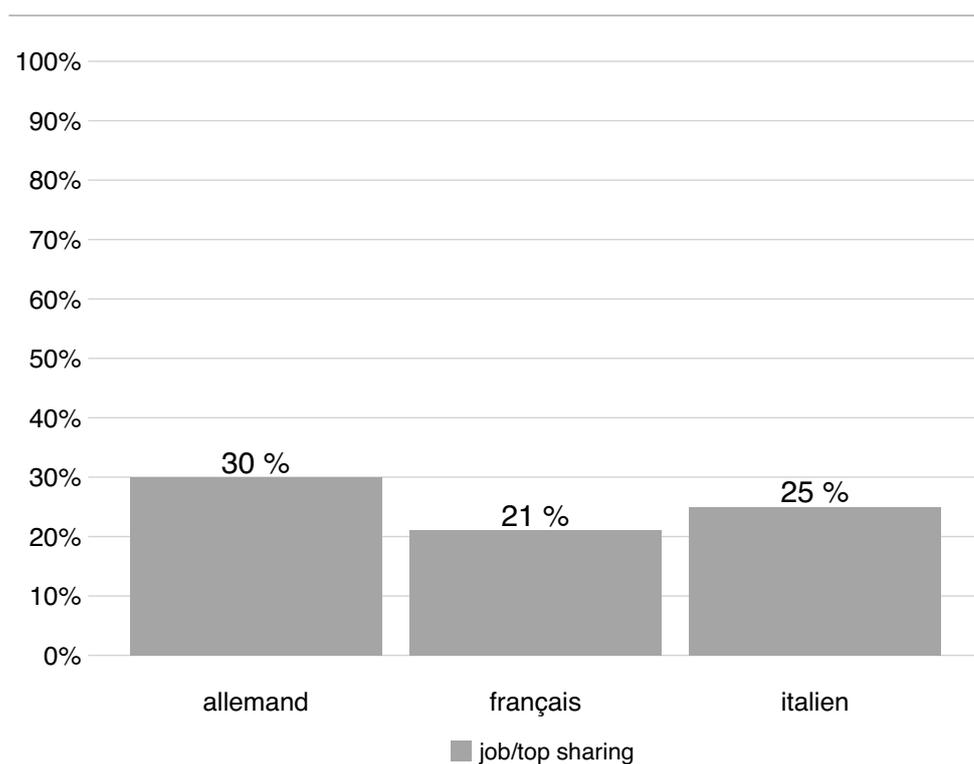
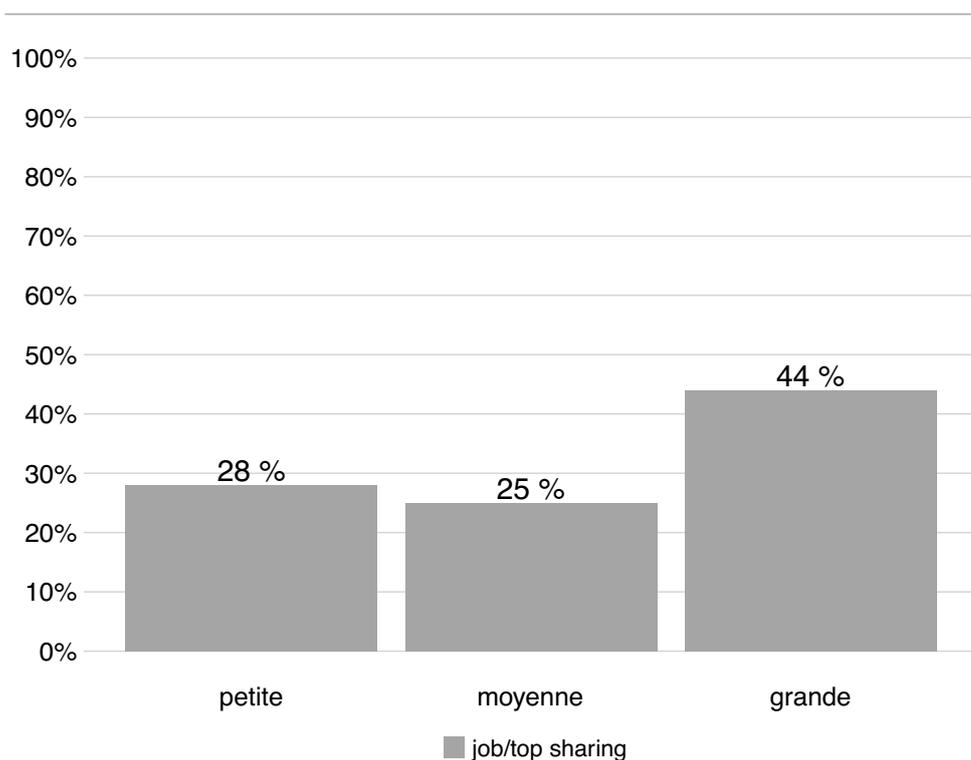


Figure 1 : Répartition du job/top sharing par région linguistique

Les grandes organisations affichent un pourcentage plus élevé de job/top sharing (44 %) que les petites (28 %) et moyennes organisations (25 %) (voir figure 2). Un test du khi-deux montre que l'existence d'un modèle de job/top sharing est liée à la taille de l'organisation ( $\chi^2 = 5.1$ ,  $p = 0,01$ ). Toutefois, cette corrélation n'est que faible (V de Cramer = 0,1).



**Figure 2 :** Répartition du job/top sharing selon la taille de l'organisation

La figure 3 montre le pourcentage de job/top sharing dans les différents secteurs. La plus grande part revient aux organisations du secteur à but non lucratif, dont plus d'un tiers (34 %) pratiquent le job et top sharing. Ce taux s'élève à 26 % dans le secteur privé et à 30 % dans le secteur public.

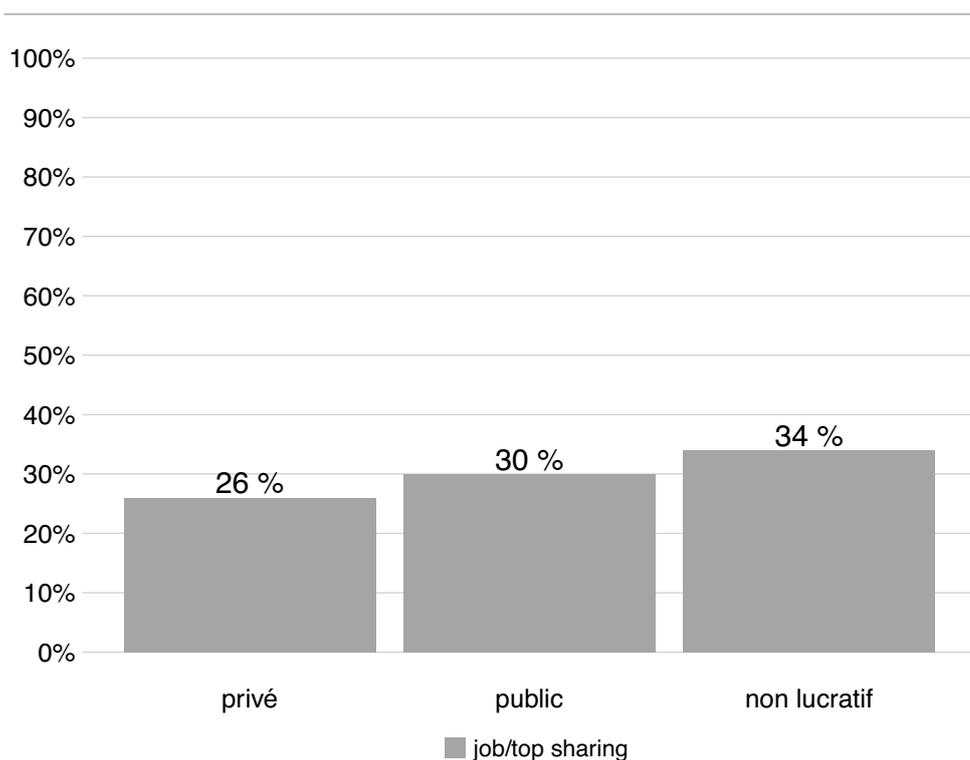


Figure 3 : Répartition du job/top sharing par secteur

La plupart des organisations (35 %) indiquent pratiquer le job/top sharing depuis dix ans ou plus. Dans environ 20 % des organisations, c'est respectivement le cas depuis cinq à moins de dix ans et depuis deux à moins de cinq ans. 10 % des organisations pratiquent le job/top sharing depuis un à moins de deux ans et 5 % depuis moins d'un an. 9 % ne savent pas depuis quand le job/top sharing existe au sein de leur organisation.

Parmi les organisations qui indiquent avoir du personnel travaillant en job/top sharing, 82 % pratiquent le job sharing et 35 % le top sharing. Dans la région italophone, la présence de personnes travaillant en job sharing est particulièrement marquée (100 %) (voir figure 4). Cette part est de 82 % dans la région germanophone et de 75 % dans la région francophone. En revanche, seules 4 % des organisations de la région italophone comptent des personnes travaillant en top sharing. Cette part est de 38 % pour les organisations de la région germanophone et de 26 % pour celles de la région francophone.

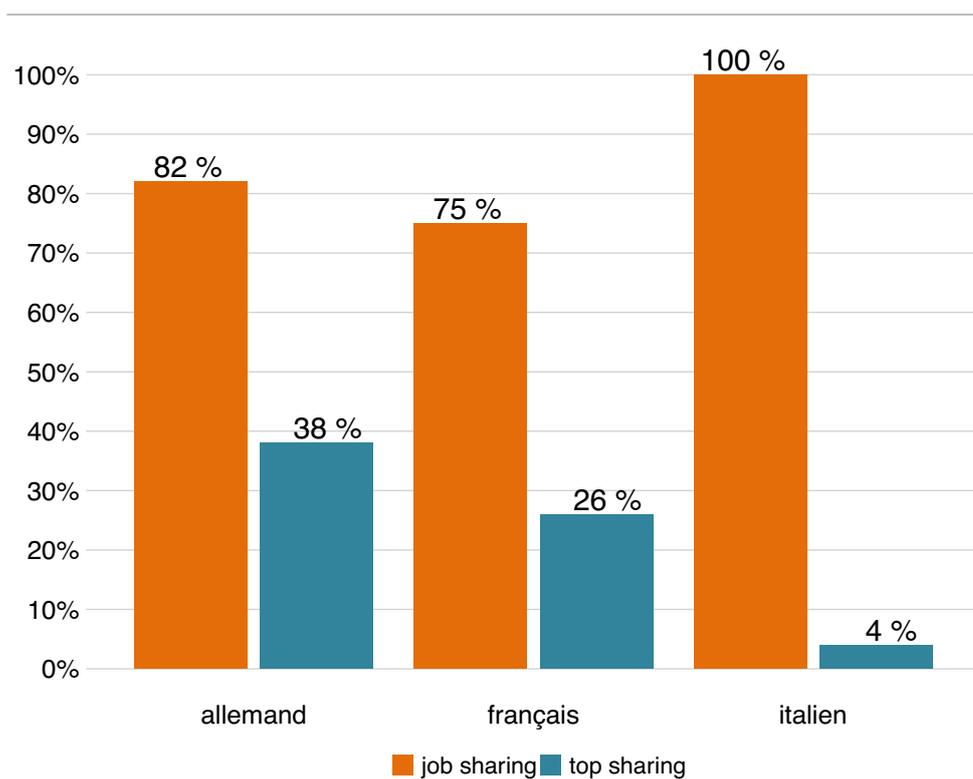


Figure 4 : Répartition du job et top sharing par région linguistique

Comparé aux moyennes et grandes organisations, les petites organisations sont celles qui comptent le plus souvent du personnel en job sharing (84 %) (voir figure 5). En comparaison aux petites et moyennes organisations, les grandes organisations pratiquent le plus souvent le top sharing (47 %).

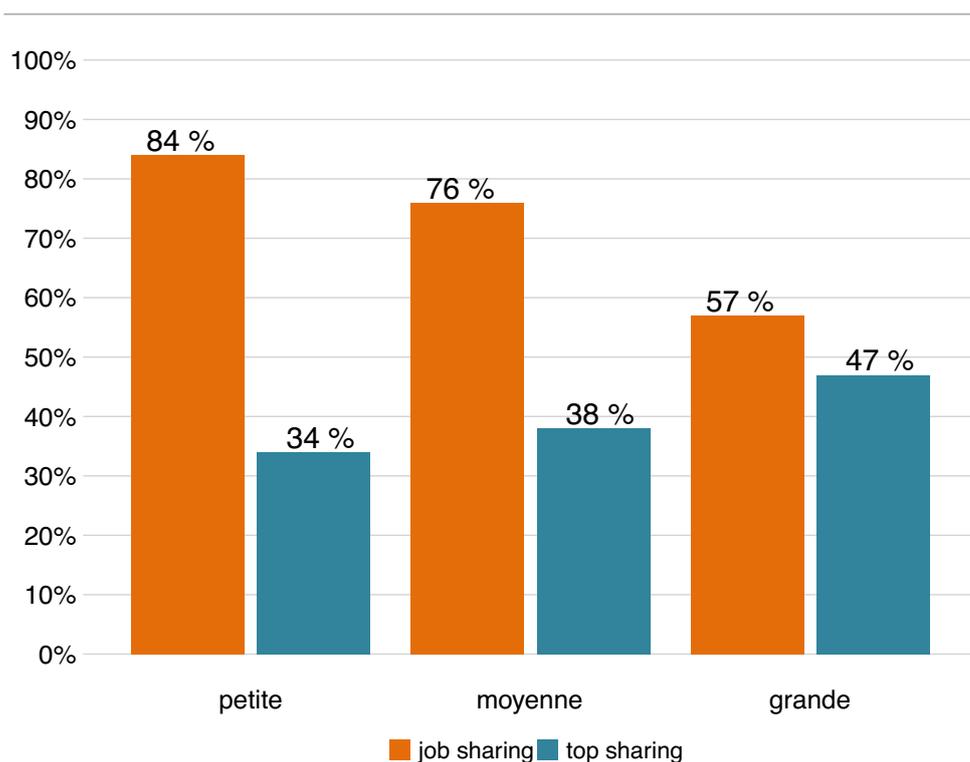


Figure 5 : Répartition du job et top sharing selon la taille de l'organisation

S'agissant des secteurs, la répartition des organisations pratiquant le job sharing est équilibrée (voir figure 6). 83 % des organisations du secteur privé, 80 % des organisations du secteur public et 78 % des organisations du secteur à but non lucratif comptent du personnel en job sharing. En ce qui concerne les organisations pratiquant le top sharing, le pourcentage s'élève à 31 % dans le secteur privé, à 33 % dans le secteur public et à 52 % dans le secteur non lucratif.

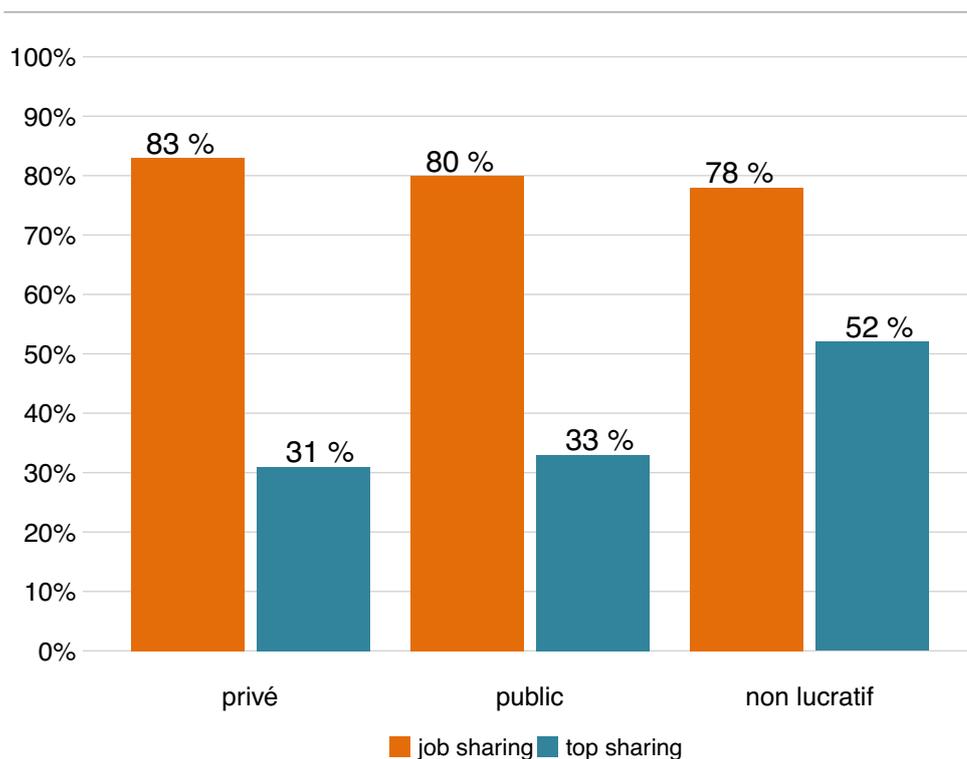


Figure 6 : Répartition du job et top sharing par secteur

Dans les organisations pratiquant le job/top sharing, entre 2 et 350 personnes travaillent en job sharing. Cela correspond en moyenne à un peu moins de 6 personnes ( $M = 5,6$ ,  $ET = 0,67$ ), soit trois tandems. Ce nombre est comparable à celui du secteur à but non lucratif ( $M = 6,0$ ,  $ET = 1,2$ ). Le nombre de personnes travaillant en job sharing est un peu moins élevé ( $M = 4,9$ ,  $ET = 0,5$ ) dans le secteur privé, et plus important ( $M = 7,4$ ,  $ET = 2,8$ ) dans le secteur public.

Pour ce qui est du top sharing, entre 2 et 140 personnes pratiquent ce modèle de travail. Cela correspond en moyenne à un peu moins de quatre personnes ( $M = 4,0$ ,  $ET = 0,8$ ), soit deux tandems. Dans les secteurs à but non lucratif et privé, ces personnes sont en moyenne légèrement moins nombreuses ( $M = 2,7$ ,  $ET = 0,3$  et  $M = 3,1$ ,  $ET = 0,3$ ). Dans le secteur public, le nombre de personnes travaillant en top sharing est un peu plus élevé ( $M = 7,9$ ,  $ET = 4,0$ ).

La figure 7 montre que dans la plupart des organisations, le nombre de tandems en job sharing et en top sharing est resté stable au cours des dix dernières années (respectivement 54 % et 72 %). Certaines organisations ont enregistré une légère augmentation (respectivement 35 % et 22 %) voire une forte augmentation (respectivement 10 % et 4 %) du nombre de tandems.

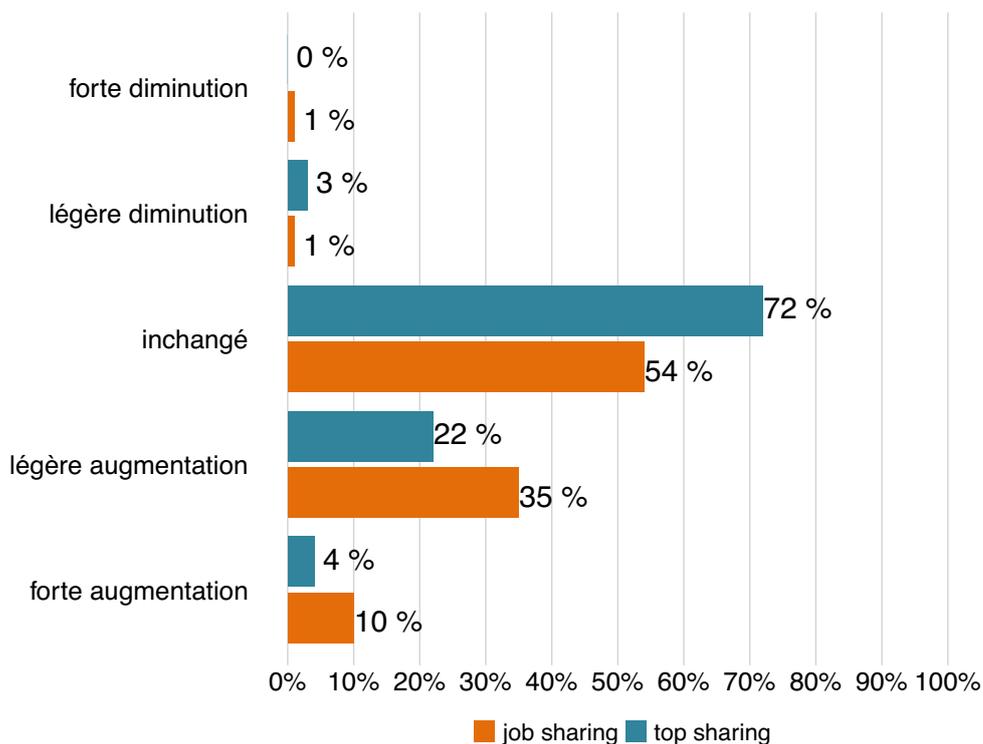


Figure 7 : Evolution du nombre de tandems de job et top sharing au cours des dix dernières années

Près d'un tiers (30 %) des petites organisations font état d'une légère augmentation du nombre de tandems de job sharing au cours des dix dernières années. Dans 11 % d'entre elles, ce nombre a fortement augmenté. Parmi les organisations de taille moyenne, 55 % indiquent une légère augmentation du nombre de tandems de job sharing au cours des dix dernières années. Dans 4 % d'entre elles, ce nombre a fortement augmenté. Il en va de même pour les grandes organisations : 48 % d'entre elles ont enregistré une légère augmentation au cours des dix dernières années et 6 % une forte augmentation.

Au cours des dix dernières années, le nombre de tandems de top sharing a légèrement augmenté dans un cinquième (20 %) des petites organisations. Dans près de 4 % d'entre elles, ce nombre a fortement augmenté. Parmi les organisations de taille moyenne, 29 % ont enregistré une légère hausse et 5 % une forte hausse. 27 % des grandes organisations font état d'une légère augmentation du nombre de tandems de top sharing au cours des dix dernières années. Dans 12 % d'entre elles, ce nombre a fortement augmenté.

3.1.2 Organisations sans job ni top sharing

72 % des organisations ne pratiquent ni le job sharing ni le top sharing pour différentes raisons. Le motif le plus souvent invoqué par les organisations est un nombre insuffisant de demandes/candidatures pour le job/top sharing (46 %). En second lieu, elles avancent des difficultés à partager la fonction en deux (41 %) (voir figure 8). Les raisons les moins citées sont le refus des RH de mettre en place un système de job/top sharing et le fait que le modèle du job/top sharing soit trop peu connu (environ 1 % dans les deux cas). 11 % des organisations ont donné d'autres raisons qui n'entrent dans aucune des catégories proposées. La catégorie « Autres » comprend par exemple les motifs suivants : « satisfait du jobsplitting », « personnel rémunéré à l'heure », « la structure de travail ne s'y prête pas », « les postes à temps partiel traitent des thèmes distincts ».

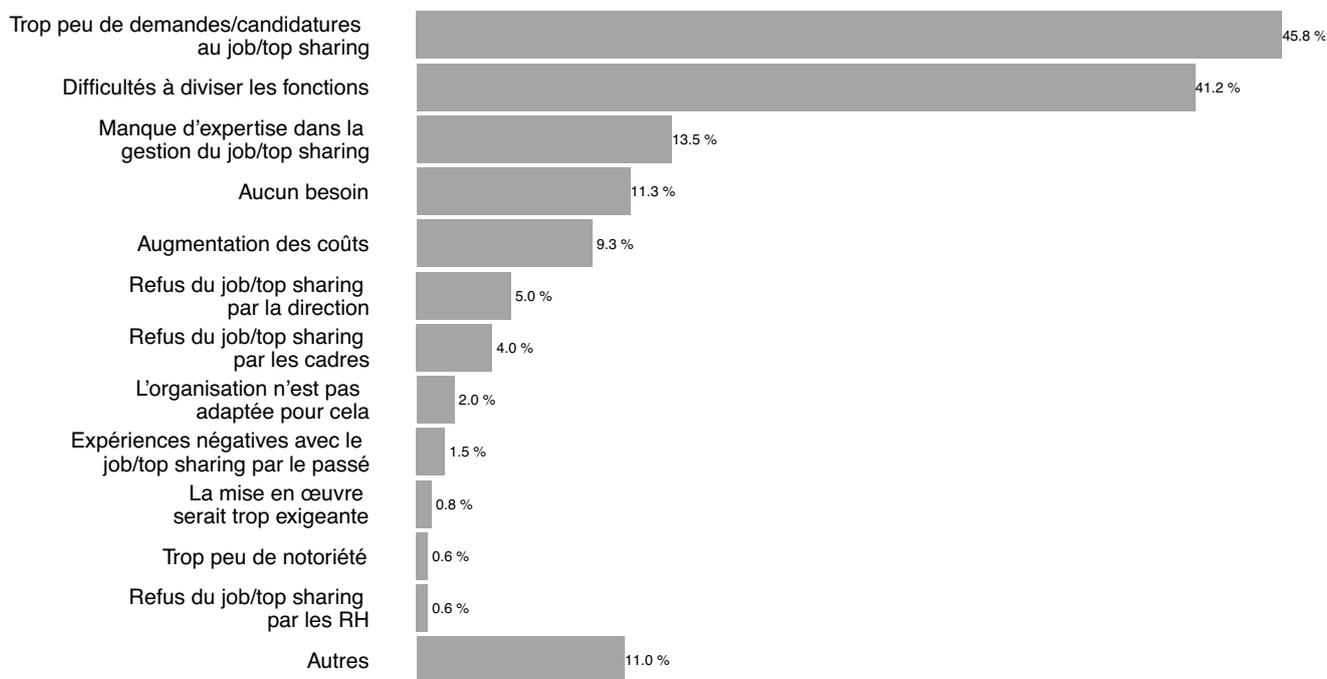


Figure 8 : Raisons pour lesquelles les organisations ne pratiquent pas le job ni le top sharing

### 3.2 Composition des tandems de job et top sharing

La composition des tandems de job et top sharing a été examinée à l'aide de questions portant sur le nombre de tandems dans différentes combinaisons. Les combinaisons se réfèrent au nombre de tandems en fonction du sexe et de la différence d'âge. Dans le cas du job sharing, on a également analysé la différence au niveau du taux d'occupation. Pour ce qui est du top sharing, on a en outre examiné les combinaisons entre différents échelons de cadres. Pour indiquer le nombre de tandems en job et top sharing, les réponses disponibles étaient : « aucun », « peu », « beaucoup », « tous ». Les résultats ont été analysés en fonction du nombre exprimé en pourcentage.

#### 3.2.1 Composition des tandems en job sharing

Dans 44 % des organisations, les tandems en job sharing sont exclusivement féminins, tandis que 11 % des organisations pratiquant le job sharing ne comptent aucun tandem féminin en job sharing (voir figure 9). Dans 2 % des organisations, le job sharing est toujours pratiqué par des tandems femme-homme, alors que cette combinaison n'existe pas dans 65 % des organisations. Les tandems homme-homme en job sharing prédominent dans 3 % des organisations, tandis que 71 % d'entre elles ne comptent pas de tandems de job sharing masculins.

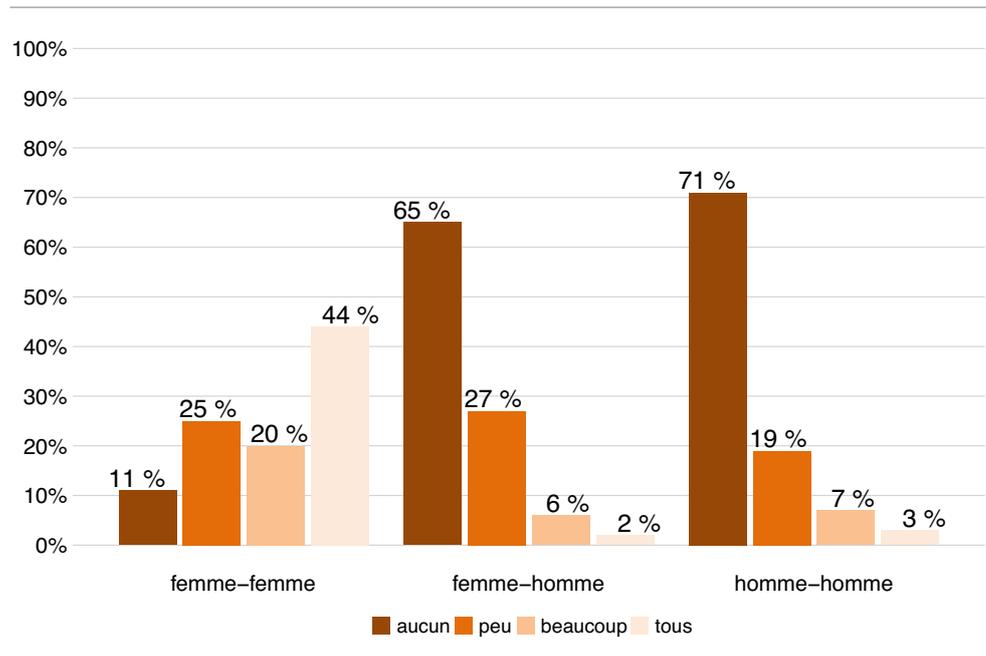


Figure 9 : Répartition du job sharing selon le sexe des tandems

Dans 13 % des organisations, tous les tandems en job sharing présentent une différence d'âge de 10 ans ou plus, et 41 % des organisations ne comptent pas de tandem avec une telle différence d'âge (voir figure 10). Un cinquième des organisations (20 %) n'ont que des tandems en job sharing dont la différence d'âge est inférieure à dix ans, tandis que 23 % n'ont pas de tandems en job sharing avec de telles différences d'âge.

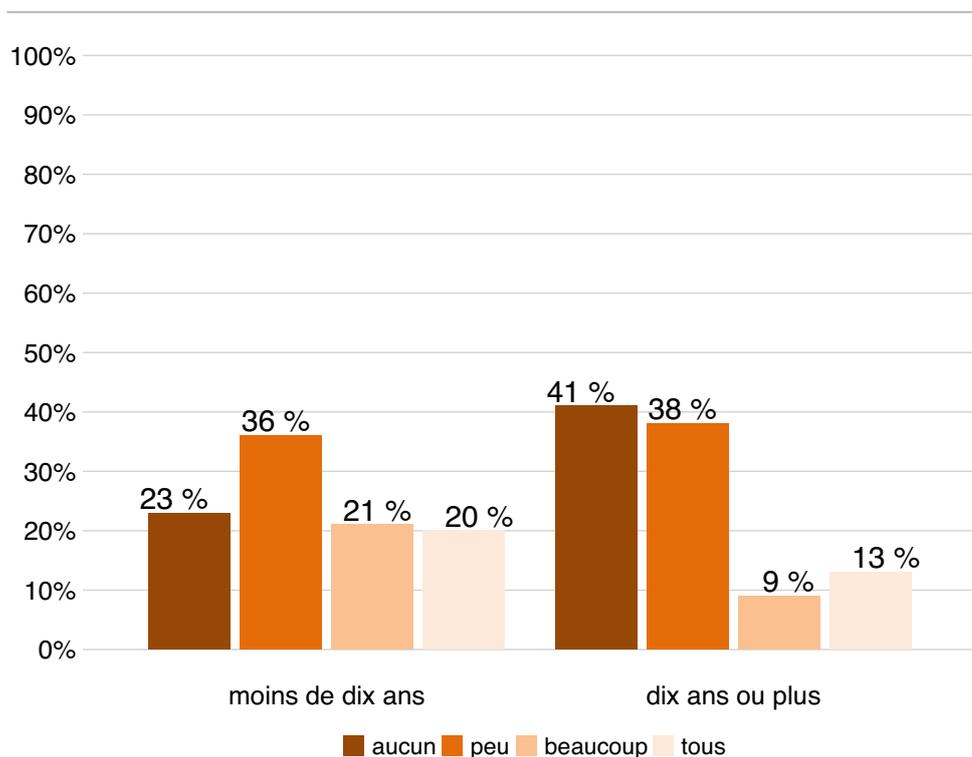


Figure 10 : Répartition du job sharing selon la différence d'âge

Enfin, il existe des tandems en job sharing ayant des taux d'occupation différents. Dans seulement 9 % des organisations, les taux d'occupation de tous les tandems diffèrent de plus de 20 % (p. ex. 70 %/30 %). Dans la plupart des organisations (40 %), il n'y a pas de tandems en job sharing dont le taux d'occupation diffère de plus de 20 %.

### 3.2.2 Composition des tandems en top sharing

Les tandems en top sharing peuvent en outre être différenciés en fonction des échelons d'encadrement suivants : échelon le plus bas (surveillance du travail selon des instructions précises), échelon inférieur (direction d'un sous-domaine axée sur l'exécution, fonction de direction qualifiée), échelon moyen (direction de secteur, fonction de direction élevée) et échelon supérieur (direction ou membre de la direction).

Parmi les organisations pratiquant le top sharing, 69 % déclarent ne pas avoir de tandems au niveau d'encadrement *le plus bas* (voir figure 11). En revanche, dans 3 % des organisations, tous les tandems de top sharing se trouvent au niveau d'encadrement inférieur. 64 % des organisations n'ont pas de tandems de top sharing au niveau d'encadrement *inférieur* alors que 4 % comptent des tandems uniquement à cet échelon. Plus de la moitié des organisations (55 %) n'ont pas de tandems de cadres *moyens* en top sharing, et 8 % n'ont que des tandems se situant à cet échelon. Enfin, 30 % des organisations indiquent ne pas avoir de tandems de top sharing à l'échelon *supérieur*, alors que dans 15 % des organisations, tous les tandems se situent à ce niveau. Toujours est-il que 49 % des organisations déclarent compter « peu » de tandems au niveau des cadres supérieurs.

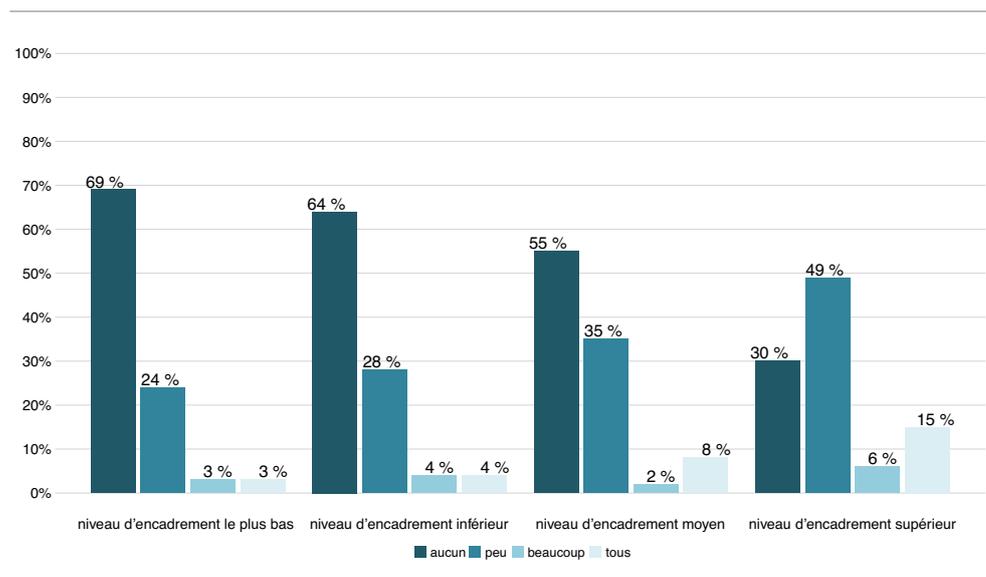


Figure 11 : Répartition du top sharing selon l'échelon d'encadrement

La composition des tandems en top sharing selon le sexe montre que dans un quart (26 %) des organisations, beaucoup ou tous les tandems de top sharing sont composés de femmes (voir figure 12). La combinaison femme-homme en top sharing est souvent, voire toujours présente dans 9 % des organisations, la combinaison homme-homme dans 10 % des organisations.

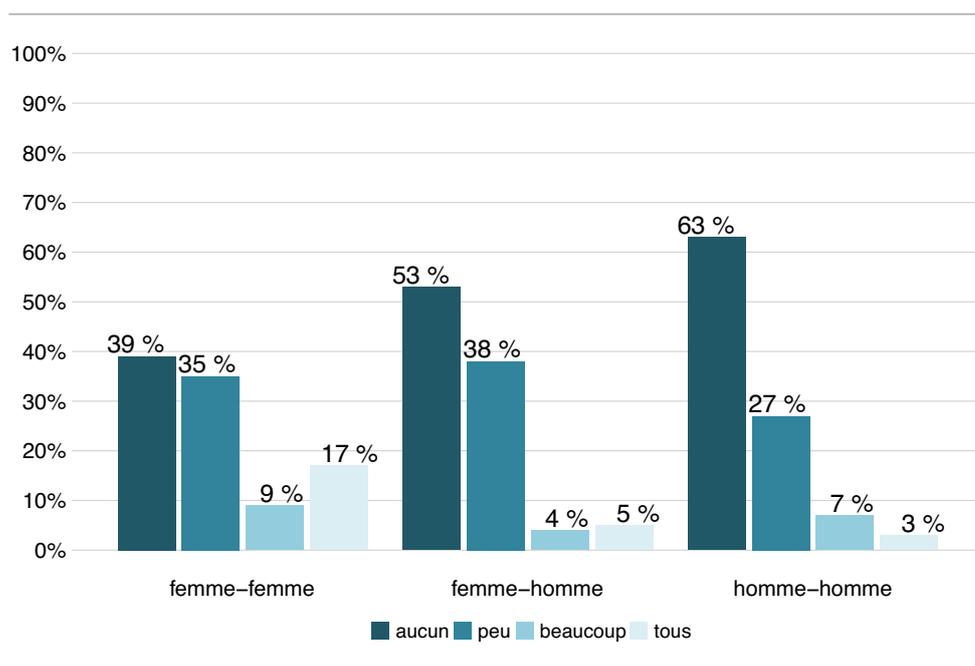


Figure 12 : Répartition du top sharing selon le sexe des tandems

Les tandems en top sharing présentent souvent un âge relativement similaire : dans 31 % des organisations, beaucoup ou tous les tandems en top sharing présentent une différence d'âge inférieure à dix ans (voir figure 13). En revanche, 14 % des organisations comptent de nombreux tandems, voire seulement des tandems de top sharing affichant une différence d'âge de plus de dix ans.

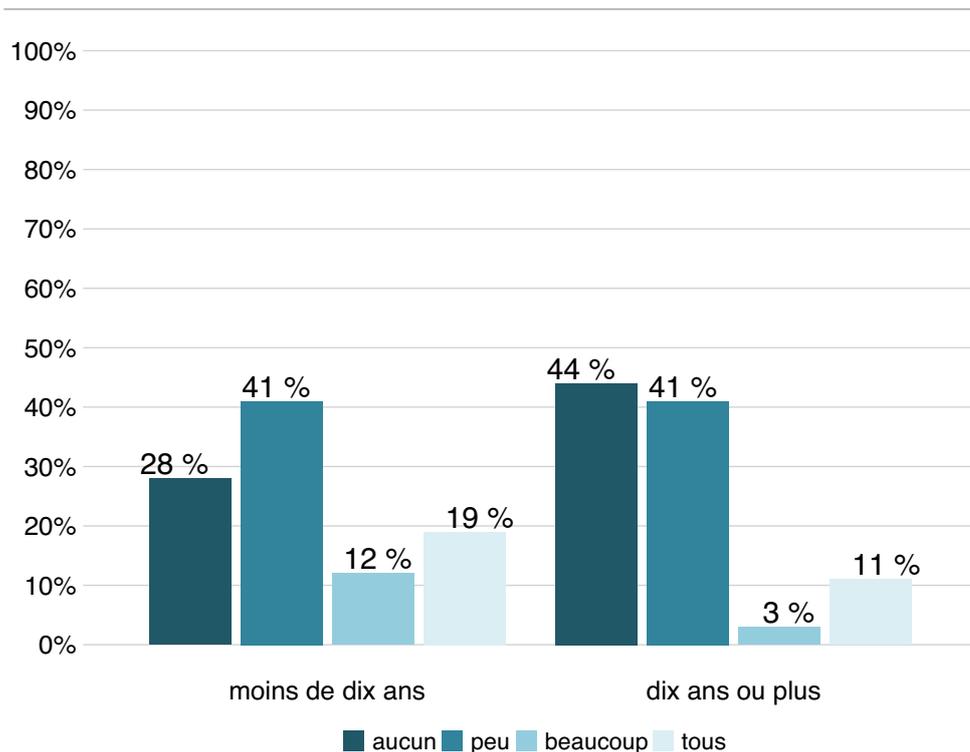


Figure 13 : Répartition du top sharing selon la différence d'âge

### 3.3 Mise en œuvre du top sharing

#### 3.3.1 Motifs d'instauration du top sharing

Les organisations interrogées invoquent différentes raisons motivant l'introduction du top sharing (voir figure 14). La raison la plus fréquente (près de 67 %) est de permettre de mieux concilier la vie professionnelle et la vie privée. Les grandes organisations citent plus souvent ce motif (82 %) que les petites (66 %) ou les moyennes organisations (60 %). De plus, les organisations du secteur public avancent cette raison plus souvent (80 %) que les organisations du secteur privé (64 %) ou d'utilité publique (61 %). La promotion de la RSE (responsabilité sociale des entreprises) est la raison la plus rarement invoquée pour expliquer la mise en œuvre du top sharing (6 %).

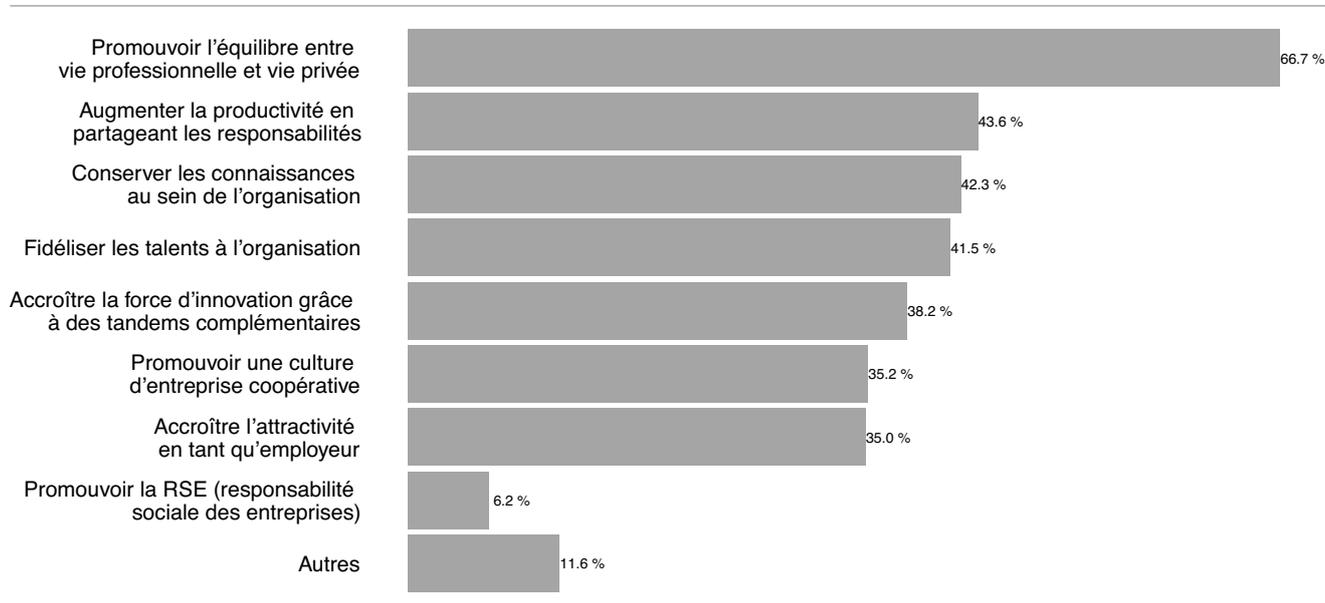


Figure 14 : Motifs d'instauration du top sharing

3.3.2 Expériences positives et négatives en lien avec le top sharing

Pour plus de la moitié des organisations (58 %), la satisfaction accrue des tandems en top sharing est l'une des expériences positives relevées (voir figure 15). Une autre expérience positive est la motivation accrue des tandems en top sharing, ce que confirment 46 % des organisations.

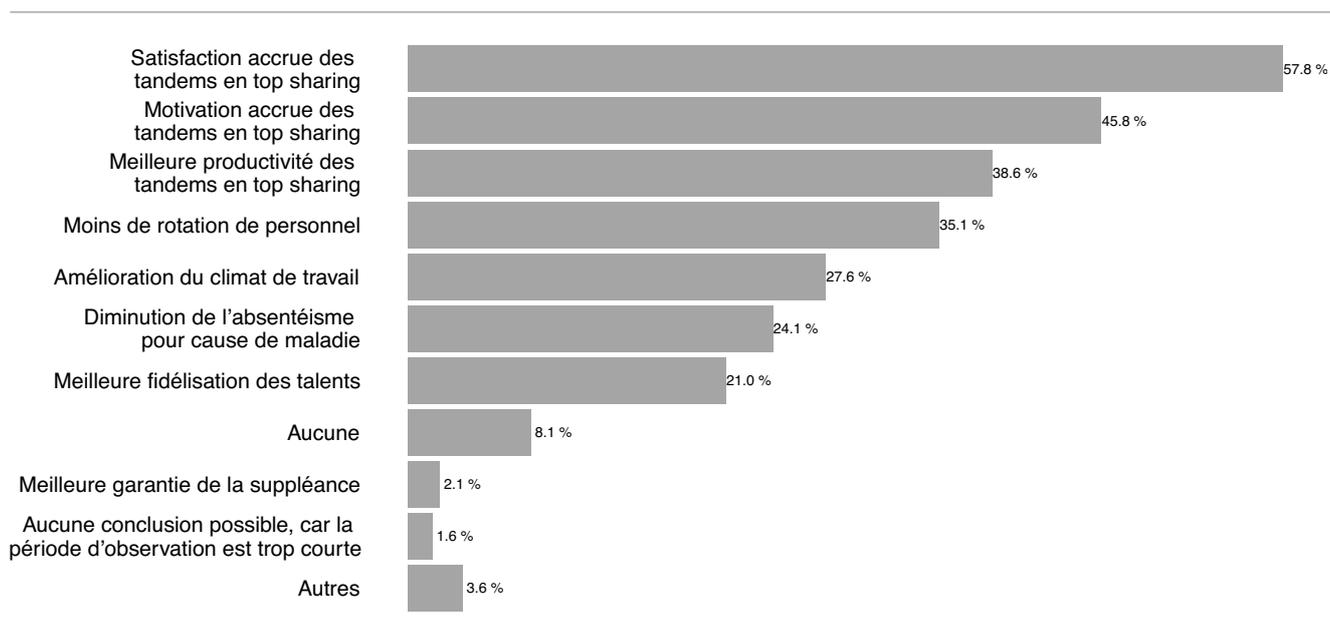


Figure 15 : Expériences positives faites par les organisations pratiquant le top sharing

Pour près d'un tiers des organisations (32 %), les problèmes de communication et de coordination des tandems en top sharing font partie des aspects négatifs, et pour 26 % d'entre elles, ce sont les charges de gestion plus élevées (voir figure 16). Dans le même temps, 28 % des organisations indiquent ne pas avoir vécu d'expériences négatives liées au top sharing. Les coûts de formation plus élevés sont la raison la moins citée (8 % des organisations).

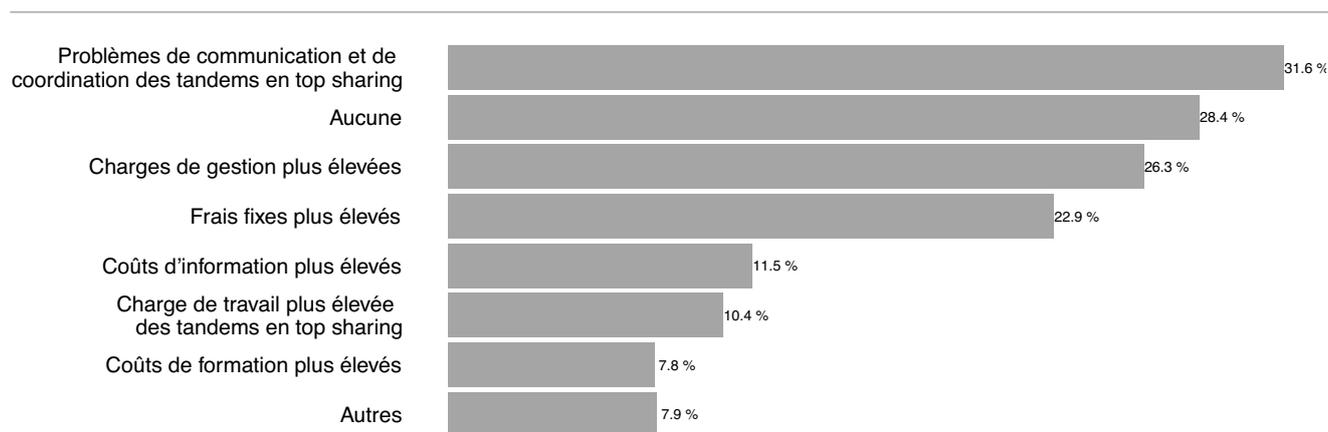


Figure 16 : Expériences négatives faites par les organisations pratiquant le top sharing

### 3.4 Influence du contexte

Afin d'examiner différents facteurs influençant la mise en œuvre du job et top sharing en Suisse, le contexte au sein des organisations a également été pris en compte. Les conditions examinées comprennent la possibilité de travailler de manière flexible en termes de lieu et d'horaires, l'utilisation de technologies numériques, les mesures favorisant l'égalité des sexes, la mise en place du travail agile, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'âge moyen des membres du personnel.

On entend par *travail flexible en termes de lieu* le travail en dehors du poste de travail normal (p. ex. télétravail). Le *travail flexible en termes d'horaires* correspond à la possibilité, pour les employé-e-s, de définir eux-mêmes leurs horaires de travail (p. ex. horaires variables, temps de travail annuel annualisé). L'*utilisation des technologies numériques* est très répandue dans les organisations lorsque celles-ci interviennent p. ex. dans la communication interne et externe ou dans les processus de travail. Les *mesures en faveur de l'égalité des sexes* consistent par exemple à encourager les femmes à occuper des postes de direction ou à permettre de mieux concilier famille et travail. La *mise en place du travail agile* montre si les équipes sont auto-organisées ou appliquent des techniques et méthodes agiles.

Ces conditions, hormis l'âge moyen, ont été évaluées au moyen d'échelles à 5 niveaux (1 = pas du tout, 5 = tout à fait). Plusieurs tests T et tests du khi-deux ont été réalisés pour vérifier s'il existait des différences entre les organisations avec et sans job/top sharing. En ce qui concerne les conditions du *travail flexible en termes d'horaires*, les *mesures en faveur de l'égalité des sexes* et la *mise en place du travail agile*, les organisations pratiquant le job/top sharing ne se distinguent pas beaucoup des organisations sans mesures de job/top sharing. De même, les organisations pratiquant le job/top sharing ne sont pas significativement plus touchées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que les organisations sans job/top sharing.

Les organisations avec et sans job/top sharing diffèrent uniquement en ce qui concerne la possibilité de *travailler de manière flexible en termes de lieu* et *l'utilisation des technologies numériques*. Ainsi, les possibilités de *travailler de manière flexible en termes de lieu* sont un peu plus réduites dans les organisations pratiquant le job/top sharing ( $M = 2,6$ ,  $ET = 0,1$ ) que dans les organisations sans ( $M = 2,9$ ,  $ET = 0,1$ ), ( $t = 1,99$ ,  $p = 0,05$ ). De même, *l'utilisation des technologies numériques* est un peu moins répandue dans les organisations pratiquant le job/top sharing ( $M = 3,6$ ,  $ET = 0,1$ ) que dans les organisations sans job/top sharing ( $M = 3,8$ ,  $ET = 0,1$ ), ( $t = 1,97$ ,  $p = 0,05$ ). L'analyse de l'âge moyen du personnel ne révèle aucune différence entre les organisations avec et sans système de job/top sharing. Cela signifie que le principe du job/top sharing existe aussi bien dans les organisations dont l'âge moyen est bas que dans celles où il est plus élevé.

### 3.5 Aspects pertinents du job/top sharing pour les RH

Parmi les organisations pratiquant le job/top sharing interrogées dans le cadre de la deuxième enquête, plus de la moitié (53 %) ont enregistré une légère augmentation du nombre de tandems en job sharing au cours des dix dernières années. Pour 5 %, ce nombre a même fortement augmenté et pour 42 %, il est resté le même. Les organisations comptent entre quatre et 16 personnes (effectifs) en job sharing. En moyenne, elles recensent plus de huit personnes, soit quatre tandems, en job sharing ( $M = 8,7$ ,  $ET = 4,6$ ).

Au cours des dix dernières années, le nombre de tandems en top sharing a légèrement augmenté dans 43 % des organisations et fortement augmenté dans 29 %. 24 % font état d'un nombre stable de tandems en top sharing. Entre deux et 140 personnes travaillent en top sharing. Cela correspond en moyenne à 18 personnes, soit neuf tandems, en top sharing ( $M = 18,1$ ,  $ET = 33,2$ ).

À l'instar de l'enquête principale, cela confirme que l'effort de conciliation entre vie professionnelle et vie privée est une motivation importante pour mettre en œuvre le top sharing : c'est la raison la plus souvent citée (90 %). Les organisations sont également plus nombreuses à faire état d'expériences positives que d'expériences négatives.

Dans le cadre de cette enquête, des questions supplémentaires ont été posées sur d'autres aspects du job sharing et du top sharing pertinents pour les RH. Il a ainsi été demandé aux organisations si le modèle du job/top sharing était bien accepté en interne. La grande majorité (52 %) approuve entièrement. Dans les autres organisations, c'est partiellement le cas (19 %) ou plutôt le cas (29 %).

En ce qui concerne le recrutement des tandems en job/top sharing, on observe une grande dispersion. La plupart des organisations indiquent qu'il est plutôt difficile de recruter des tandems de job/top sharing (37 %). Cela ne s'avère pas facile dans 11 % des organisations, mais en partie facile/plutôt facile dans 21 %, et facile dans 11 %. 38 % et 52 % des organisations déclarent respectivement qu'il est facile et plutôt facile de régler le travail en job/top sharing par contrat. 5 % d'entre elles considèrent respectivement que la réglementation par contrat est en partie simple ou pas simple. Pour ce qui est de la dissolution des tandems en job/top sharing, la plupart des organisations estiment que la dissolution est simple (33 %) ou plutôt simple (28 %). En revanche, ce n'est pas le cas pour 11 % d'entre elles, plutôt pas le cas pour 6 % et c'est partiellement le cas pour 22 %.

La majorité des personnes interrogées (38 %) indiquent que les tandems en job/top sharing bénéficient d'un accompagnement professionnel. C'est plutôt le cas dans 10 % des organisations, en partie le cas dans près d'un tiers (29 %), plutôt pas le cas dans 10 % et ce n'est pas le cas dans 14 % des organisations.

## 4 Discussion

La présente étude s'est penchée sur l'importance du job et top sharing dans les organisations en Suisse et sur l'influence du cadre organisationnel sur la mise en œuvre du job et top sharing. Les résultats de l'étude donnent un aperçu actuel de la manière dont le job et top sharing sont répandus et mis en œuvre dans les petites, moyennes et grandes organisations des trois régions linguistiques de Suisse.

### Implantation du job et top sharing

Les données actuelles montrent que dans 28 % des organisations interrogées, des personnes travaillent en job/top sharing. Le job/top sharing est donc à peu près aussi répandu en Suisse qu'en Allemagne (32 % ; BMFSFJ, 2019) et plus fréquent que dans la plupart des autres pays européens (voir Eurofound, 2020).

Le job/top sharing est tout aussi fréquent en Suisse alémanique, en Suisse italophone et en Suisse romande, où il atteint entre 21% et 30%. On observe des différences en ce qui concerne la taille des organisations : le job/top sharing est plus fréquent dans les grandes organisations. Si l'on considère séparément le job sharing et le top sharing dans les organisations pratiquant l'un des modèles, on constate que le job sharing est appliqué dans plus de quatre cinquièmes des organisations. Un bon tiers des organisations pratiquent le top sharing. Le top sharing est le plus répandu dans le secteur à but non lucratif, dans les grandes organisations et en Suisse alémanique.

Dans l'ensemble, les données disponibles suggèrent que le job et top sharing sont plus fréquents en Suisse qu'il y a dix ans. L'étude d'Amstutz et Jochem (2014) indiquait déjà à l'époque une diffusion de 27 %, mais les auteures avaient fait remarquer que leurs données tendaient à surestimer la pratique. Il convient en outre de noter qu'une comparaison avec les données de 2014 n'est que partiellement possible, car les enquêtes reposent sur des bases de données différentes. Ainsi, l'enquête menée il y a dix ans ne portait pas sur le secteur public, alors que les présentes données permettent de comparer les secteurs privé, public et à but non lucratif. Dans l'enquête actuelle, plus de la moitié des organisations pratiquant le job/top sharing indiquent avoir recours au job et top sharing depuis moins de dix ans. Cela peut être interprété comme le signe que le job et top sharing est de plus en plus répandu.

Au cours des dix dernières années, ce modèle de travail s'est non seulement répandu dans les organisations en Suisse, mais le nombre de tandems de job et top sharing a lui aussi augmenté. Le nombre de tandems en job sharing a légèrement, voire fortement augmenté dans près de la moitié des organisations, celui des tandems en top sharing dans plus d'un quart des organisations. En moyenne, c'est encore une minorité d'environ trois tandems par organisation qui travaillent en job sharing, même si les grandes organisations comptent nettement plus de tandems en job sharing. Dans le secteur public, le nombre de tandems en job sharing est légèrement plus élevé que dans le secteur privé ou à but non lucratif. Le nombre de tandems en top sharing est en moyenne légèrement inférieur à celui des tandems en job sharing. Ici aussi, ce modèle est plus fréquent dans les organisations du secteur public qui comptent en moyenne près de quatre tandems en top sharing. Dans la majorité des organisations, le nombre de tandems en top sharing est resté le même au cours des dix dernières années. Néanmoins, un quart des petites organisations, un bon tiers des moyennes organisations et près de 40 % des grandes organisations font état d'une augmentation du nombre de tandems en top sharing.

Les principales raisons pour lesquelles les organisations ne pratiquent pas le job/top sharing n'ont guère évolué au cours des dix dernières années. Comme il y a dix ans (voir Amstutz & Jochem, 2014), le manque de demandes/candidatures pour le job/top sharing est la première raison citée, suivie des difficultés à diviser les fonctions. Près d'un septième des organisations sans système de job/top sharing donne comme raison le manque d'expertise en la matière. Comme il y a dix ans, seules 9 % des organisations invoquent les coûts plus élevés liés à ce modèle de travail. De même, très peu d'organisations mentionnent le rejet de ce modèle de travail par les parties prenantes. L'absence de job/top sharing dans les organisations semble donc être principalement due à un manque d'information du personnel sur les avantages de ce modèle de travail. D'autre part, le manque de connaissances des organisations sur la mise en œuvre de ce modèle, notamment sur la manière de partager les postes ou d'accompagner les tandems en job/top sharing, semble dissuader les organisations d'adopter ce modèle de travail. Cet aspect est confirmé par le fait que le nombre de tandems en job sharing a eu tendance à augmenter dans les organisations pratiquant déjà le job/top sharing, car elles offrent au personnel des exemples vivants et possèdent une certaine expérience dans la mise en œuvre.

### Composition des tandems de job et top sharing

Pour les organisations qui comptent des tandems en job/top sharing, il apparaît clairement que, comme en 2014 (voir Amstutz & Jochem), la combinaison femme-femme est toujours la plus répandue dans le job sharing, tandis que la combinaison homme-homme est la plus rare. Dans les tandems en top sharing, la combinaison femme-femme est également la plus répandue, mais moins marquée que dans les tandems en job sharing. Les combinaisons femme-homme ou homme-homme sont plus fréquentes dans le top sharing que dans le job sharing. Cela peut indiquer que les hommes sont plus nombreux à concilier des fonctions de direction avec du travail à temps partiel.

Les tandems en job/top sharing présentant une faible différence d'âge sont plus fréquents que les tandems affichant une différence d'âge plus importante. Seules 23 % des organisations pratiquant le job sharing et 28 % des organisations pratiquant le top sharing ne comptent pas de tandems présentant une différence d'âge inférieure à 10 ans. Respectivement 41 % et 44 % des organisations ne pratiquent pas le job/top sharing intergénérationnel, c'est-à-dire avec une différence d'âge de dix ans ou plus.

Il est également frappant de constater que dans la plupart des organisations, les deux personnes d'un tandem en job sharing travaillent à un taux d'occupation similaire (réduit) et que les différences de taux d'occupation de plus de 20 % sont plutôt rares. Cela s'explique par le besoin élevé de communication et de coordination des tandems.

### Mise en œuvre du top sharing

Le modèle du top sharing a gagné en importance au cours des dix dernières années. Comme il y a dix ans (voir Amstutz & Jochem, 2014), le top sharing existe à tous les échelons d'encadrement. Les données de la dernière enquête indiquent que les organisations appliquent le top sharing surtout aux échelons supérieurs. Parmi les raisons invoquées par les organisations en faveur de l'introduction du top sharing, la volonté de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée est la plus souvent citée. Outre cet avantage essentiel pour le personnel, il existe d'autres raisons qui profitent à l'organisation, telles que l'augmentation de la productivité grâce au partage des responsabilités. En ces temps de forte pénurie de main-d'œuvre qualifiée, d'autres raisons souvent citées sont la conservation des connaissances et la fidélisation des talents au sein de l'organisation. Ces raisons reflètent les principaux avantages de ce modèle de travail tels qu'ils sont mentionnés dans les ouvrages spécialisés (voir Cooman et al., 2019 ; Crampton et al., 2003 ; Crampton &

Mishra, 2005 ; Ellwart et al., 2023 ; Karlshaus & Kaehler, 2023 ; Metz-Kleine, 2018 ; Peyer & Sander, 2016).

Les organisations comptant des tandems en top sharing font état de différentes expériences positives avec ce modèle de travail. Plus de la moitié des organisations citent en premier lieu la plus grande satisfaction au travail des tandems en top sharing. Il y a dix ans déjà, la moitié des personnes interrogées faisaient part de cette expérience positive (Amstutz & Jochem, 2014). Pour les entreprises, le modèle de travail en top sharing semble s'avérer rentable à plusieurs égards, car près de la moitié d'entre elles rapportent que les tandems sont plus motivés et plus d'un tiers qu'ils sont plus productifs. Ce dernier point est similaire dans l'enquête d'Amstutz et Jochem (2014) et s'explique par le fait que deux personnes apportent des compétences différentes, que l'échange permet de trouver des solutions plus créatives et de prendre des décisions plus éclairées (Ellwart et al., 2023 ; Himmen et al., 2023). Le top sharing semble également avoir un effet positif sur la fidélisation du personnel : plus d'un tiers des organisations indiquent une fluctuation réduite et un peu moins d'un quart évoquent également une meilleure fidélisation des talents. Grâce au top sharing, les membres du personnel qui souhaitent réduire leur taux d'occupation peuvent conserver leur poste, voire évoluer vers des fonctions dirigeantes à taux d'occupation réduit.

8 % des organisations pratiquant le top sharing indiquent ne pas en tirer d'expériences positives. Cela peut s'expliquer par le fait que la mise en œuvre du job et top sharing apporte certains défis (voir Cooman et al., 2019 ; Crampton & Mishra, 2005). Les organisations qui ne font pas état d'expériences positives semblent ne pas être en mesure de relever ces défis. Ainsi, près d'un tiers des tandems en top sharing citent les problèmes de communication et de coordination comme point négatif. Cela peut indiquer un manque de compétences sociales indispensables au job/top sharing (Luong, 2021), d'un appariement imprécis ou d'un manque de soutien lors de l'initiation. Cependant, relativement peu d'organisations font état d'expériences négatives. Près d'un tiers de toutes les organisations pratiquant le top sharing déclarent n'avoir fait aucune expérience négative en lien avec le top sharing. Ces organisations semblent mettre en œuvre ce modèle de travail de manière à profiter pleinement des avantages qui en découlent, sans que les inconvénients potentiels, tels que l'augmentation de la charge de gestion, ne jouent un rôle.

Du point de vue des RH, il semble que ce soit le recrutement de tandems de job/top sharing qui constitue un obstacle, car plus d'un tiers d'entre elles indique que ce n'est pas facile. En

revanche, très peu d'entreprises semblent trouver difficile de régler ce modèle par contrat. La dissolution du modèle est tout de même considérée comme difficile par 11 % des entreprises. Ces organisations pourraient bénéficier d'aides, par exemple sous la forme de modèles de « bonnes pratiques », pour mettre fin au job/top sharing. Une grande majorité des autres organisations interrogées pratiquant le job/top sharing indiquent que ce modèle de travail est accepté au sein de leur organisation. Cela peut indiquer que la mise en œuvre est réglée de manière satisfaisante pour toutes les parties prenantes, qu'il existe par exemple une personne de contact, que la répartition du travail est bien définie et qu'il n'y a pas de redondances ni d'incertitudes. Un facteur de mise en œuvre réussie pourrait donc être l'accompagnement professionnel des tandems de job/top sharing par les RH ou en externe, car il est important, au début d'une relation de job/top sharing, de définir la répartition des tâches, la collaboration et le sens des valeurs.

### Influence du contexte

La présente étude montre que le contexte n'est pas bien différent dans les organisations pratiquant le job/top sharing que dans les organisations sans. Le job/top sharing est considéré comme une mesure permettant de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, car les membres du personnel peuvent concilier vie professionnelle et vie privée même lorsqu'ils occupent des fonctions exigeantes (Baillod, 2001). Toutefois, les organisations touchées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée n'ont pas toutes recours au job/top sharing. Dans la présente étude, les organisations qui ont introduit le job/top sharing sont autant touchées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que les organisations ne pratiquant pas ce modèle de travail. Il semble également que les organisations pratiquent le job/top sharing indépendamment de l'âge moyen des salariés. Le job/top sharing est donc une mesure qui peut convenir aussi bien aux organisations souhaitant mettre davantage l'accent sur la fidélisation du personnel face à des départs à la retraite imminents qu'aux organisations qui, de manière générale, souhaitent attirer une main-d'œuvre qualifiée.

Le fait que les organisations aient mis en place ou non des mesures favorisant l'égalité des sexes ne semble pas jouer un rôle important dans l'introduction du job/top sharing. Les organisations qui n'ont pas (encore) introduit le job/top sharing indiquent également qu'elles encouragent les femmes à occuper des postes de direction ou permettent de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. De même, les organisations qui ont établi le travail agile, où les équipes s'organisent de manière autonome et appliquent des techniques et

méthodes agiles, ne semblent pas avoir davantage introduit ce modèle de travail. Il n'y a pas non plus de différence entre les organisations avec et sans job/top sharing en ce qui concerne les possibilités de travail flexibles en termes d'horaire. Autrement dit, même dans les organisations ne pratiquant pas le job/top sharing, les membres du personnel peuvent définir eux-mêmes leurs horaires de travail.

Dans l'étude d'Amstutz et Jochem (2014), le télétravail, c'est-à-dire le travail flexible en termes de lieu, avait été identifié comme un « précurseur » du job sharing. Dix ans plus tard, le job/top sharing semble particulièrement répandu dans les organisations où il est moins possible de travailler en dehors du poste de travail normal, p. ex. en télétravail. Pour les entreprises qui ne peuvent ou ne veulent pas offrir à leur personnel la possibilité de travailler de manière flexible en termes de lieu, ou qui ne le font que de manière limitée, le modèle du job/top sharing semble fournir l'occasion de proposer néanmoins une certaine flexibilité de travail.

Les technologies numériques peuvent faciliter la communication interne et externe ou être utilisées en soutien dans les processus de travail. Les tandems en job/top sharing pourraient également en profiter lors de leurs échanges. Il est intéressant de noter que l'utilisation des technologies numériques est nettement moins répandue dans les organisations pratiquant le job/top sharing que dans les organisations sans. Toutefois, il se peut fort bien que les tandems en job/top sharing utilisent ces technologies par eux-mêmes, même si celles-ci ne sont pas (encore) répandues dans l'ensemble de l'organisation.

### 4.1 Recommandations

Les présents résultats permettent de formuler quelques recommandations. Ces dix dernières années, les organisations ont de plus en plus recours au job sharing et davantage au top sharing afin d'accroître leur attractivité en tant qu'employeur et d'offrir aux membres du personnel la possibilité d'exercer leurs activités à temps partiel et de mieux concilier travail et famille. Des raisons telles que « trop peu de demandes de job/top sharing » ou « aucun besoin » semblent indiquer que le personnel ne connaît pas encore assez les avantages et les possibilités de ce modèle de travail. Certes, l'association PTO en présente les avantages à travers les témoignages de tandems existants (Krone-Germann et al., 2020) et de plus en plus d'organisations proposent des postes en job/top sharing. La plateforme jobs.ch permet de filtrer les offres d'emploi en fonction des options de job/top sharing et il existe différentes plateformes qui facilitent la recherche de partenaires de job/top sharing, telles que wejobshare.ch

ou jobsharing-hub.de. Ces efforts ont peut-être conduit à une augmentation globale de ce modèle dans les organisations. Toutefois, tant que les membres du personnel ne savent pas exactement ce que le job/top sharing peut leur apporter concrètement, ils risquent de ne pas manifester le besoin de le pratiquer. Il apparaît également que le modèle homme-homme reste plutôt rare. Pour promouvoir le job/top sharing, notamment la combinaison homme-homme, et permettre ainsi aux hommes comme aux femmes de profiter des avantages de ce modèle de travail, il s'avère donc nécessaire de continuer à sensibiliser et à informer le personnel sur les modèles de job/top sharing, comme le soulignent Fischer et al. (2021).

Des mesures doivent également être prises au niveau des organisations. De nombreuses entreprises considèrent toujours qu'il est très difficile de diviser les fonctions. Or, des ouvrages spécialisés proposent différentes approches de partage, notamment pour les fonctions de direction (voir Baillod, 2001 ; Ellwart et al., 2023 ; Zölch et al., 2002). Il apparaît donc nécessaire d'informer de manière ciblée les spécialistes RH et les cadres sur la manière de partager les fonctions. L'Employee Lifecycle, c'est-à-dire le processus allant du recrutement à la dissolution d'un tandem en job/top sharing en passant par son développement, comporte quelques aspects particuliers. Il est par exemple important de ne pas tenir uniquement compte de l'adéquation de la personne au poste, mais de soigner l'appariement des tandems (voir Hesmert & Vogel, 2023). Les spécialistes RH ainsi que les cadres peuvent bénéficier d'informations et d'aides (p. ex. quels thèmes faut-il clarifier au début d'un tandem de job/top sharing), comme celles de l'association PTO. Les organisations semblent avoir besoin de soutien en particulier lors du recrutement des tandems. En effet, il peut s'avérer utile, pour recruter, de disposer des questions appropriées pour vérifier l'adéquation lors d'un entretien ou de combiner des tâches d'évaluation à des tests de personnalité. Différentes entreprises proposent des tests spécialisés ou des centres d'évaluation pour sélectionner les partenaires qui composent le tandem.

Les résultats de la présente étude indiquent que les organisations n'ont pas besoin d'être particulièrement avancées dans l'utilisation des technologies numériques ni de proposer un mode de travail flexible en termes de lieu pour introduire le job/top sharing. Cela montre que ce modèle de travail permet aux organisations les plus diverses de soutenir leur personnel désireux de donner un sens à son travail, en quête de liberté et d'autodétermination, conformément au concept du New Work.

#### 4.2 Limites et recherches futures

Les résultats de la présente étude donnent un aperçu des pratiques en matière de job et top sharing au sein d'organisations de tailles différentes dans trois régions linguistiques de Suisse. Ils permettent d'évaluer la diffusion de ce modèle de travail et la manière dont il est globalement mis en œuvre dans les organisations. Les données des enquêtes ont été collectées et analysées selon des critères scientifiques. Comme ces données reposent sur un échantillon, les résultats sont associés à une probabilité d'erreur. Pour l'enquête, les organisations ont été contactées par courrier ou par e-mail. Le lien vers l'enquête anonyme était le même pour toutes les organisations. Bien qu'un nettoyage minutieux des données ait été effectué, il ne peut être totalement exclu que des organisations aient participé plusieurs fois. Certains retours ont également montré que toutes les organisations ne disposaient pas d'une base de données sur leurs tandems de job/top sharing, ce qui pourrait fausser les informations relatives au nombre de tandems et à leur composition. En raison de la brièveté intentionnelle du questionnaire, les conditions au sein des organisations n'ont été saisies qu'au moyen d'un seul item. Afin de déterminer quelles conditions, dans les organisations, sont particulièrement favorables ou défavorables à ce modèle de travail, il faudrait que les recherches futures examinent plus en détail ces facteurs. De plus, les indications ont été fournies par les RH ou la direction. Afin d'identifier les particularités des tandems en job/top sharing au-delà de la répartition des sexes, de la différence d'âge et des taux d'occupation, il faudrait que les recherches futures interrogent les tandems, leurs supérieur-e-s et leurs subordonné-e-s. Cela permettrait par exemple d'identifier les aspects importants pour la gestion de tandems en job/top sharing et de voir comment organiser la relation de travail afin d'accroître la satisfaction et la productivité des tandems et d'éviter les problèmes de communication et de coordination.

#### 4.3 Conclusion

Le job et top sharing est un modèle de travail qui s'est répandu au cours des dix dernières années. Les petites, moyennes et grandes organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif misent avec succès sur le job et top sharing pour fidéliser le personnel et répondre au besoin de mieux concilier travail et famille ou carrière et temps partiel. Le top sharing a gagné en importance et s'applique en particulier aux échelons de cadres supérieurs dans les grandes organisations. Des organisations présentant des conditions diverses font de bonnes expériences avec ce modèle de travail. Toutefois, il apparaît également que des progrès restent à faire et que les organisations tout comme le personnel auraient besoin d'informations et d'offres de soutien en matière de job/top sharing.

## 5 Bibliographie

- Amstutz, N., & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Aregger, A. (2023a, Mai 26). Von On bis in die Frauenklinik: Warum Co-Chefs boomen. *Tages-Anzeiger, online*. [www.tagesanzeiger.ch/von-on-bis-in-die-frauenklinik-warum-co-chefs-boomen-176255524500](http://www.tagesanzeiger.ch/von-on-bis-in-die-frauenklinik-warum-co-chefs-boomen-176255524500)
- Aregger, A. (2023b, Octobre 3). Von On bis zur Bank Vontobel: Warum Co-Leitungen boomen. *Tages-Anzeiger, online*, [www.tagesanzeiger.ch/ein-duo-als-ceo-von-on-bis-zur-bank-vontobel-warum-co-leitungen-boomen-276828674152](http://www.tagesanzeiger.ch/ein-duo-als-ceo-von-on-bis-zur-bank-vontobel-warum-co-leitungen-boomen-276828674152)
- Aschwanden, M. (2021). *Die Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene* [Thèse de bachelor]. Zürcher Fachhochschule.
- Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In Ulich, E. (Ed.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (pp. 287–330). Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Bauer, A. (2023, Juillet 10). Diese Schwestern führen eine Migros-Filiale zusammen. *Migros*. [corporate.migros.ch/de/Magazin/2023/07/schwestern-fuehren-migros-filiale.html](http://corporate.migros.ch/de/Magazin/2023/07/schwestern-fuehren-migros-filiale.html)
- BFS. (2022). *Jobsharing nach diversen Merkmalen* (T 03.02.01.02.01) [Tableau]. Eidgenössisches Departement des Innern. [www.bfs.admin.ch/asset/de/24045742](http://www.bfs.admin.ch/asset/de/24045742)
- BMFSFJ. (2019). *Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf* (numéro d'article 2BR196). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ. [www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf](http://www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf)
- Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health, 21*(4), 223–234. [doi.org/10.1002/smi.1059](https://doi.org/10.1002/smi.1059)
- Cooiman, F., Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2019). *«Ich arbeite ganz anders und besser als früher»: Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen* (WZB Discussion Paper No. SP III 2019-301). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. [hdl.handle.net/10419/213435](http://hdl.handle.net/10419/213435)
- Crampton, S., Douglas, C., Hodge, J., & Mishra, J. (2003). Job Sharing: Challenges and Opportunities. *Seidman Business Review, 9*(1), 21–22.
- Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (2005). Job Sharing: A Viable Work Alternative for the New Millennium. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 10*(2), 13–34.
- Dimitri, I. (2014). *Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungspositionen*. [Travail de diplôme]. Zürcher Fachhochschule.
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership, 17*(6), 715–746.

- Ellwart, T., Russell, Y., & Blanke, K. (2023). Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA) – Co-Leitung, Teilzeitmodelle und Delegation von Führungsaufgaben. In J. Felfe & R. van Dick (Ed.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (pp. 1–17). Springer.  
doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7\_44-2
- Eurofound. (2020). *New forms of employment: 2020 update*. New forms of employment series, Publications Office of the European Union. www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/new-forms-employment-2020-update
- Fiaux, I. (2019, Octobre 28). *Top sharing: deux personnes pour un poste de cadre* [Emission de radio]. Radio Télévision Suisse. www.rts.ch/audio-podcast/2019/audio/top-sharing-deux-personnes-pour-un-poste-de-cadre-2-2-25582613.html?id=25084184
- Fischer, S., Fritzsche, I., & Gieck, J. (2021). Führung in Teilzeit als Zukunftsmodell? Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte in Teilzeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart. *Statistik und Informationsmanagement Monatsheft*, 80(12), 285–294.  
www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/f52fea0bca3e2c09c125723c00493912/8854bf725798af82c125880600290b74/\$FILE/c6201\_.PDF
- Gilb, C. (2023, Janvier 14). Wie bei Hug und Hapimag: Top-Sharing ist im Trend. *Luzerner Zeitung*, online. www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zentralschweiz/arbeitskultur-wie-bei-hapimag-topsharing-ist-im-trend-ld.2396826?reduced=true
- Handelszeitung. (2023, Juin 6). «Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ist in jeder Lebensphase ein Thema». *Handelszeitung*, online. www.handelszeitung.ch/die-vereinbarkeit-von-beruf-und-privatem-ist-in-jeder-lebensphase-ein-thema
- Hesmert, L., & Vogel, R. (2023). Espoused implicit leadership and followership theories and emergent workplace relations: a factorial survey. *Frontiers in Psychology*, 14, Artikel 1123303. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1123303
- Himmen, E., Weigel, C., & Wiench, K. (2023). Joint Leadership: Freiheitsgrade, Grenzen der Freiheit und vielfältige Topsharing-Modelle. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Ed.), *Teilzeitführung. Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2ème éd. entièrement revue et augmentée, pp. 113–139). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9\_6
- Iraoui, C. (2023, Juin 12). *Bessere und schnellere Entscheide im Duo*. Die Schweizerische Post AG. www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/2023/bessere-und-schnellere-entscheide-im-duo
- Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2023). Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Ed.), *Teilzeitführung. Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2ème éd. entièrement revue et augmentée, pp. 3–46). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9
- Kreysch, M., & Vogel, R. (2016). Motive von Jobsharern: Eine latente Klassenanalyse. In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Ed.), *Le partage d'emploi – Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. (pp. 289–302). L'Harmattan.
- Krone-Germann, I. (2011). *Part-time employment in switzerland: relevance, impact and challenges*. Peter Lang.

- Krone-Germann, I., de Chambrier, A., Humbert, M., & Zhou, R. (2020). *Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. Praktischer Ratgeber*. Go-for-jobsharing. [www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf](http://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf)
- Kuark, J. K. (2002). TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, 4(1), 70–77. Pabst.
- Ljiljanic, T. (2023). *TopSharing – JobSharing for leadership positions – Overview of the results. What aspects influence whether TopSharing is successful?* [Thèse de master]. Berner Fachhochschule.
- Lumley, T. (2010). *Complex Surveys. A Guide to Analysis Using R*. Wiley.
- Luong, L. (2021). *Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik. Iwp Schriftenreihe der FOM*, No. 6. MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Metz-Kleine, A. (2018) Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Ed.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (pp. 131–137). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8\_9
- Morton de Lachapelle, E. (2021, Juillet 11). *Führungsfunktion & Teilzeitpensum? Ja, mit Topsharing!* CSS. [www.css.ch/de/ueber-css/karriere/perspektive/diversitaet/jobsharing-topsharing.html](http://www.css.ch/de/ueber-css/karriere/perspektive/diversitaet/jobsharing-topsharing.html)
- Mulle, S. (2022). *Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems: Eine qualitative Studie* [Travail de master]. Universität Bern.
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing – A New Way to Work. *Personnel Journal*, 56(2), 78–81.
- Peyer, T., & Sander, G. (2016). Topsharing – geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Ed.), *Le partage d'emploi – Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. (pp. 237–250). L'Harmattan.
- Severin, C., & Gallarotti, E. (2020, Janvier 8). *Die Chefposition teilen: UBS, Goldman Sachs, Firmengründer und Teilzeit-Managerinnen zeigen, wie Top-Sharing funktioniert – und wie es scheitert*. NZZ, online. [www.nzz.ch/wirtschaft/zwei-statt-einer-an-der-spitze-geteilte-fuehrung-kann-inspirieren-ld.1524724](http://www.nzz.ch/wirtschaft/zwei-statt-einer-an-der-spitze-geteilte-fuehrung-kann-inspirieren-ld.1524724)
- SEM. (2021). «Beim Jobsharing nehmen wir eine Vorreiterrolle ein». Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. [migrations.swiss/migrationsbericht-2021/staatssekretariat/jobsharing](https://migrations.swiss/migrationsbericht-2021/staatssekretariat/jobsharing)
- SRF. (2021, Avril 12). *Topsharing – Führung ist teilbar* [Emission de télévision]. 10vor10. Schweizer Radio und Fernsehen. [www.srf.ch/play/tv/10-vor-10/video/topsharing---fuehrung-ist-teilbar?urn=urn:srf:video:83e75a71-9854-47d7-a5ec-81b6186e8926](http://www.srf.ch/play/tv/10-vor-10/video/topsharing---fuehrung-ist-teilbar?urn=urn:srf:video:83e75a71-9854-47d7-a5ec-81b6186e8926)
- Zölch, M., Beisiegel, S., Bunde, A., Haselwander, E., Müller, M., Mücke, A., Widmer, S., & Wodtke, S. (2002). *TopS – TopSplitting. Potenziale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben*. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.



Anne Jansen & Ellenor Hunn:

**Job et top sharing en Suisse**

Un état des lieux dans les petites, moyennes et grandes organisations dans trois régions linguistiques

Étude réalisée sur mandat de l'Association PTO (Part-time Optimisation)

Avril 2024

Les hautes écoles suivantes de la Haute école spécialisée de Suisse du Nord-Ouest FHNW proposent des formations continues :

- Haute école de psychologie appliquée FHNW
- Haute école d'architecture, de construction et de géomatique FHNW
- Haute école d'art et de design de Bâle FHNW
- Haute école des sciences de la vie FHNW
- Haute école de musique de Bâle FHNW
- Haute école pédagogique FHNW
- Haute école de travail social FHNW
- Haute école de technique FHNW
- **Haute école de gestion FHNW**

Haute école spécialisée de Suisse du Nord-Ouest FHNW  
Haute école de gestion FHNW  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4600 Olten  
ccc.olten@fhnw.ch

