

«Le jobsharing est souvent mis en place pour répondre à une urgence organisationnelle»



Sophie Tambini et Emilie Chevalley ont rédigé un mémoire de Master intitulé: «Mettre en œuvre le jobsharing: une analyse de cas d'entreprises en Suisse romande» dans le cadre de leur MAS RH des Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg.

Votre recherche a montré que le jobsharing fait rarement partie intégrante de la vision de l'organisation, comment l'expliquez-vous?

Ce constat s'explique, selon nous, par le fait que ce modèle de travail est un modèle fort intéressant sur le papier, mais difficile à mettre en place de façon optimale, car il nécessite une sensibilisation ainsi qu'une adhésion des acteurs gravitant autour du binôme en jobsharing (supérieur hiérarchique, Ressources Humaines et collègues). Cela demande de la part de ces derniers un investissement en termes de temps pour soutenir le fonctionnement du binôme. Dans nos différents entretiens, nous avons également constaté que ce modèle a souvent été mis en place pour répondre à une urgence organisationnelle, sans réflexion sur l'introduction du modèle sur le terrain, la construction du poste par le binôme ainsi que sur la communication à mettre en place au sein de l'entreprise. Les RH devraient avoir un rôle plus actif lors de l'adoption de ce nouveau modèle de travail, ce en termes de coaching, de création de guidelines et d'adaptation des processus, aussi bien pour les partenaires que pour les supérieurs. En effet, nous avons observé que le niveau de compréhension du modèle est partiel, et ce pour l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation. De plus, les raisons d'être de l'introduction de ce modèle de travail sont peu, voire pas, explicitées aux acteurs clés. Ce manque de partage se traduit par certaines résistances de ces derniers qui, de ce fait, n'ont qu'un degré d'adhésion partiel.

Vous montrez que l'implémentation du jobsharing dépend fortement de l'appui fourni par les acteurs clés. Qui sont ces acteurs?

La direction: au-delà du discours du changement, son rôle est d'incarner dans les actes le modèle du jobsharing (décider, légitimer, faciliter et soutenir). Les ressources humaines: leur rôle est de mettre en place des conditions organisationnelles

favorables au jobsharing (clarifier, adapter, sensibiliser et soutenir). Le supérieur hiérarchique: son rôle est d'adhérer au modèle et de soutenir son implémentation pratique (comprendre, soutenir, gérer). Et enfin les collègues de travail: leur rôle est d'accepter le modèle en accueillant favorablement cette pratique (comprendre, soutenir).

Quelles autres conclusions importantes retenez-vous de votre étude?

Notre étude met en évidence que les différents acteurs perçoivent le jobsharing comme un changement organisationnel à introduire au sein d'une organisation. En effet, les acteurs s'accordent

sur le fait que le jobsharing doit être l'affaire de toutes et tous, c'est-à-dire que chaque acteur possède une responsabilité vis-à-vis de l'introduction de ce modèle de travail. Ainsi nous préconisons la mise en place d'un processus de communication comprenant: 1. Le partage d'une vision: la Direction devrait communiquer sur les raisons d'être et l'importance d'introduire le jobsharing au sein de l'organisation. Ces raisons

peuvent provenir du contexte externe ou interne avec par exemple la volonté de favoriser l'équilibre vie privée-vie professionnelle ou de retenir des talents; 2. La présentation du modèle: l'entreprise devrait veiller à présenter le jobsharing à l'ensemble de l'organisation en expliquant ce qu'est le jobsharing et les implications associées; 3. La sensibilisation sur les avantages et inconvénients de cette pratique: cette sensibilisation serait nécessaire pour permettre la compréhension ainsi que l'appropriation du modèle par les différents acteurs; et enfin 4. Le partage d'exemples de cas de réussite et l'intégration de retour d'expériences: en effet, les supérieurs directs, les partenaires ainsi que les collègues ont des vécus et des points de vue à partager sur leur expérience. Ainsi, la capitalisation d'enseignements au travers de leur regard nous apparaît importante afin d'améliorer les pratiques existantes. *Propos recueillis par mb*

«Les RH devraient avoir un rôle plus actif lors de l'adoption de ce nouveau modèle de travail.»

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

16^{ème} année

Tirage français, certifié REMP 2016/2017: 2208 exemplaires

Editeur
Matthias Zimmermann

+ swissstaffing

Union suisse des services de l'emploi
Stettbachstrasse 10, 8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition
ALMA Medien AG
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@almamedien.ch
www.almamedien.ch

Direction d'édition
Tobias Mengis

Directrice Administration & HR Today Academy
Laetitia Woodtli,
T: 044 269 50 12, lw@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande
Be Spicy
Bastien Sancey-Richard
T: 079 388 25 97
bastien.sancey@hrtoday.ch
www.be-spicy.ch

Rédaction
Adresse de contact en Suisse romande:
Marc Benninger, rédacteur en chef
Le Bureau, Rue Jacques-Gachoud 1
1700 Fribourg, T: 026 419 02 68,
mb@hrtoday.ch
Collaborations: Valérie Bauwens, Patricia Michaud, Francesca Sacco

Contact en Suisse alémanique:
Corinne Päper (CP), rédactrice en chef,
cp@hrtoday.ch

Conseil de rédaction
Andrian Bangarter (Université de Neuchâtel); Marina Bianchi-Galanti (Piguet Galland & Cie); Alain Gendre (Nagra Kudelski); Antonio Racciatti (CHUV) et Anne-Marie Van Rampae (Ava Conseils Sàrl).

Contributions d'auteurs
Sakina Aubert (Conseils pratiques); Urs R. Bärtschi (Débat); Xavier Camby (La chronique); José Caneda (Paroles de dirigeant); Philippe Carruzzo (Droit et travail); Emilie Chevalley (Recherche); Philippe Cordonier (Dossier); Blaise Deppierraz (Think Tank); Raphaël Dubey (Conseils pratiques); Barbara Duc (Dossier); Myra Fischer-Rosinger (Swissstaffing); Nadia Lamamra (Dossier); Alexandra Marcoin-Karacsonyi (Conseils pratiques); Hichame Metatla (Conseils pratiques); Marianne Rupp (Dossier); Sophie Tambini (Recherche) et Marc Thurner (Débat).

Correctorat
Corinne Gaspard

Graphisme
Jasmin Knecht

Abonnements
T: 044 269 50 20, F: 044 269 50 11
abo@hrtoday.ch

Impression
Stämpfli SA
Wölflistrasse 1, Case postale
3001 Berne

Délai pour les insertions 4/2018
2 juillet 2018

Délai rédactionnel 4/2018
18 juin 2018

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.