

## White Paper

Carrière et temps partiel,  
rêve ou tabou? Les modèles  
de temps de travail flexibles  
dans les étages de direction



→ [www.careerplus.ch](http://www.careerplus.ch)

## Sommaire

<b>Page 3</b>	<b>Introduction</b>	<b>Page 10</b>	+ Monitoring (surveillance)
<b>Page 4</b>	<b>Les chefs sont masculins et travaillent à temps plein: pour changer les mentalités dans les étages de direction</b>	<b>Page 11</b>	<b>Égalité: qu'en est-il de la promotion des femmes?</b> + Une étude du SECO (Secrétariat d'État à l'économie) résume les obstacles
<b>Page 5</b>	+ «Des obstacles? Souvent dans la tête des responsables» + Introduction de modèles de temps de travail flexibles: les bonnes raisons!	<b>Page 12</b>	+ Comment promouvoir spécifiquement la carrière des femmes?
<b>Page 7</b>	<b>Entre top sharing et temps partiel, à chacun son modèle!</b> + L'organisation du top sharing	<b>Page 8</b>	<b>Comment une entreprise peut-elle promouvoir ses cadres?</b> + Culture d'entreprise et politique du personnel + Descriptif de la fonction + L'infrastructure
		<b>Page 9</b>	

# Introduction

Grimper l'échelle de carrière malgré un taux de travail réduit, rêve ou tabou? Si c'est un rêve, il est réalisable grâce aux **modèles de temps de travail flexibles**, bien qu'encore **très peu répandus dans les étages de direction** dans notre pays. En 2015, à peine un employé sur cinq occupant un poste à la direction d'une entreprise ou à responsabilité travaillait à temps partiel – les femmes plus souvent que les hommes. En Suisse, le travail à temps partiel se limite presque exclusivement aux niveaux inférieurs de la hiérarchie. Quand bien même les femmes souhaitent de plus en plus faire carrière et les hommes réduire leur temps de travail, la mise en pratique semble encore par- semée d'embûches. Des obstacles liés notamment à certains préjugés et à la survivance des rôles traditionnels. Alors de quels moyens dispose une entreprise pour que cèdent ces barrages? Quels **avantages et inconvénients présentent les modèles de temps de travail flexibles pour les employeurs et les employés?** Quels sont les paramètres dont doit tenir compte une entreprise souhaitant promouvoir les heures de travail flexibles? Ce document vous propose des réponses accompagnées **d'exemples et de conseils pratiques.** Non seulement il existe moult **modèles de temps de travail pour les fonctions dirigeantes**, mais encore leur introduction et mise en œuvre ne relèvent d'aucun tour de magie. Finalement, les potentiels bienfaits sont énormes aussi bien pour les employeurs que pour les employés.



**Travailler moins de 90 % est considéré par la Confédération comme un temps partiel.<sup>5</sup>**



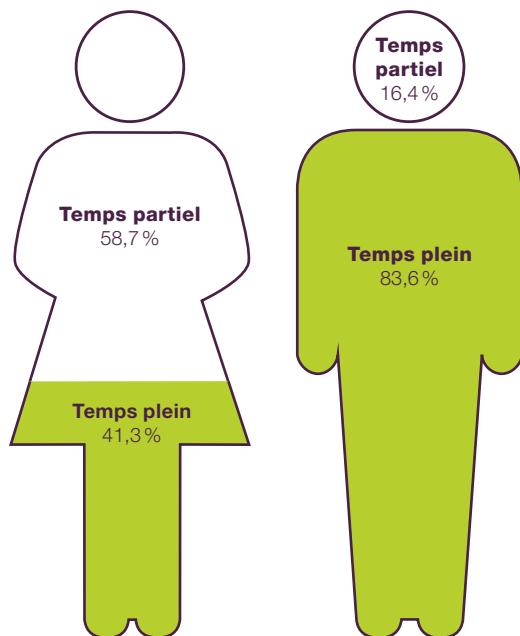
**Le temps partiel pour les cadres exige une transformation culturelle:** «Les obstacles sont souvent dans la tête des responsables», affirme la consultante en organisation Julia K. Kuark.<sup>6</sup>



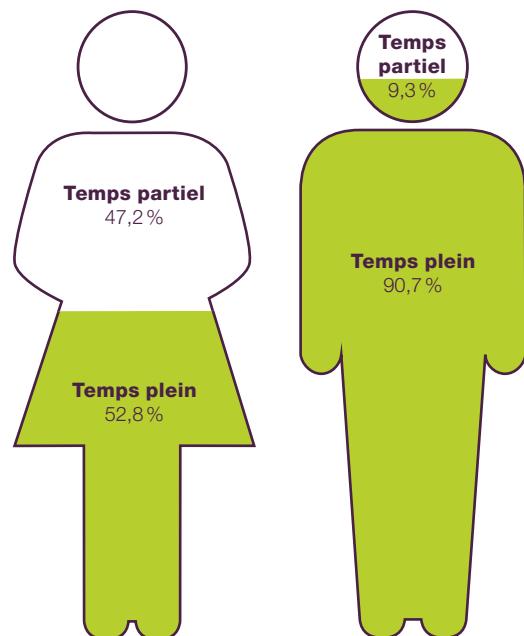
**20 % des femmes contre 90 % des hommes travaillent à 100 % après la naissance du premier enfant.**<sup>12</sup>

# Les chefs sont masculins et travaillent à temps plein: pour changer les mentalités dans les étages de direction

Temps plein et temps partiel  
Total 2015



Temps plein et temps partiel  
Positions dirigeantes 2015

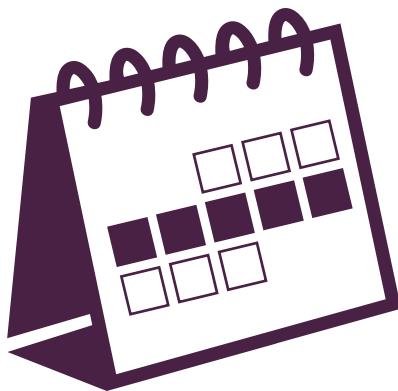


Source: 2

Dans de nombreuses entreprises en Suisse, c'est encore et toujours l'homme occupant un poste à plein temps qui règne dans les étages de direction. Et pourtant, les modèles de temps de travail flexibles déboussillèrent de plus en plus les vieilles carcasses d'une politique du personnel souvent rigide et léthargique en offrant aux femmes l'accès à des postes de direction et en ouvrant la porte aux hommes à des emplois à temps partiel. Pour le psychologue du travail suisse Jürg Baillod, spécialisé dans le développement de l'organisation, les modèles de temps

de travail flexibles pour les cadres sont passionnantes en ce sens qu'ils placent en face à face deux mondes a priori opposés: celui typiquement féminin du temps partiel, et celui typiquement masculin du supérieur hiérarchique.<sup>1</sup>

En pratique, ce phénomène ne s'étend pas à l'entier du territoire, preuves par les chiffres: seul un travailleur sur cinq occupant un poste de direction ou une position dirigeante en 2015 travaillait à temps partiel – les femmes presque 5 fois plus souvent que les hommes – selon l'Of-



# > 90 %

Selon l'enquête suisse sur la population active (ESPA) est considérée comme employée à temps partiel toute personne qui, dans le cadre de son activité principale, occupe un poste à un taux de moins de 90 %.<sup>5</sup>

fice fédéral de la statistique (OFS) alors que la Suisse est presque championne d'Europe du travail partiel (elle est juste devancée par les Pays-Bas). En 2015, un bon tiers des travailleurs en Suisse occupaient des postes à temps partiel, un chiffre en constante augmentation depuis 1991. Force est de constater toutefois qu'on trouve cette catégorie d'employés presque exclusivement dans les niveaux inférieurs de la hiérarchie, et qui plus est, des femmes dans six cas sur dix. Tendance augmentant ces dernières années aussi chez les hommes. En effet, ils sont passés de 8 % en 1994 à 16 % en 2015.<sup>2</sup>

### **«Des obstacles? Souvent dans la tête des responsables»**

Tout comme le temps partiel obtient peu à peu la faveur des hommes, de plus en plus de femmes endosseront la responsabilité au sommet de la hiérarchie et leur proportion dans les conseils d'administration a d'ailleurs légèrement augmenté au cours des dernières années pour atteindre aujourd'hui les 16 %. Toutefois, dans six cas sur cent, c'est une femme qui occupe la place à la direction générale.<sup>3</sup> Alors que les besoins se manifestent et que les solutions existent, les femmes et les modèles de temps de travail partiels sont encore malmenés sur la scène du management, un univers où les préjugés, les vieilles structures de pensées et de répartition des rôles, ainsi que la représentation classique de direction ont encore la peau dure. «Les obstacles sont souvent dans la tête des

responsables», affirme Julia K. Kuark, consultante en développement de l'organisation. À travers ses nombreuses recherches et accompagnements d'entreprises dans l'instauration de modèles de travail flexibles, elle relève un mythe constant: celui qui ne travaille pas à temps plein ne s'engage pas totalement pour l'entreprise. «Ou si l'on veut exprimer cette idée mathématiquement: 2 x 50 % ne sont pas égaux à 100 %», conclut Kuark. Une opinion partagée par Jacqueline Scheuner, directrice générale de Careerplus en job sharing à 80 %. «Il ne faut pas confondre temps de présence et productivité. Une personne qui passe 12 heures à son bureau n'a pas forcément une meilleure performance. Bien au contraire. Le temps partiel ne rime pas avec une réduction de la productivité, mais avec une augmentation de la flexibilité des parties engagées.» Un changement de mentalité ne peut s'opérer que du haut vers le bas (top down). «Un chef représente un modèle et doit pouvoir aussi quitter parfois le bureau à 17 heures en souhaitant une belle soirée à ses collaborateurs», ajoute J. Scheuner, qui met l'accent sur l'importance du changement culturel aussi bien en entreprise que dans la société pour qu'une réelle transformation s'accomplisse. «Si nous ne changeons pas notre façon de penser, nous ne progresserons pas.»

### **Introduction de modèles de temps de travail flexibles: les bonnes raisons!**

Pourquoi une entreprise devrait-elle encourager des modèles de temps de travail flexibles pour les cadres? Une question traitée notamment par une étude de la Haute



### **Mémo!**

#### **Obstacles et préjugés:**

- Absence de modèles au niveau du management
- Les tâches du cadre sont incompatibles avec le temps partiel
- La direction d'une entreprise à temps partiel est plus compliquée
- Idée reçue qu'il n'y a pas besoin de développer la flexibilité
- Les cadres pensent qu'ils doivent être performants à plus de 100 %
- Celui qui ne travaille pas à temps plein n'est pas performant à 100 %
- Le temps partiel est synonyme de perte de pouvoir et d'interruption de carrière
- Le refus supposé d'une demande constitue un frein<sup>1,4</sup>



### Notre recommandation

## Temps partiel ou job sharing?

Une entreprise se posera une première question: cette fonction peut-elle être exercée à un taux de moins de 100 %? Le cas échéant, elle passera à la question suivante: cette fonction peut-elle être partagée par deux personnes? Dans l'affirmative, le job sharing (répartition d'un poste sur deux personnes) sera la solution.<sup>1, 7</sup>

École spécialisée du nord-ouest de la Suisse (FHNW). La motivation croissante des employés (68 %), la pérennisation des connaissances (40 %), les possibilités de promotion pour les femmes (32 %) et l'attractivité accentuée de l'employeur (24 %): voilà les raisons les plus fréquemment invoquées en faveur de l'introduction de modèles de temps de travail partiel et de partage de l'emploi.<sup>4</sup> L'étude s'est également attachée à analyser l'expérience acquise par l'employeur: une entreprise sur deux prétend que la satisfaction au travail a augmenté, et ce n'est pas moins d'une entreprise sur trois qui affirme que l'ambiance au travail s'est améliorée. «Même si une entreprise fait face dans un premier temps à une surcharge de travail supplémentaire, les avantages l'emportent à long terme», déduit Julia K. Kuark.



### Avantages

#### Temps partiel

- Augmentation de la motivation et satisfaction des collaborateurs qualifiés
- Loyauté plus prononcée du personnel
- Productivité et efficacité plus importantes et meilleure performance du personnel
- Moins de fluctuation, donc pérennisation des connaissances
- Moins d'heures supplémentaires, d'absences et de surcharge de travail pour les collaborateurs
- Augmentation de l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail
- Plus-value de l'image de marque

#### Job sharing

- Deux collaborateurs pour une position dirigeante couvrent un champ de compétences plus important qu'une seule personne
- Deux personnes réfléchissent et décident: les décisions prises sont plus qualitatives et mieux acceptées
- Potentiel d'innovation élevé grâce au travail collaboratif
- Planification de la relève, options de départ à la retraite et préparation à la succession plus harmonieuses
- Maintien des connaissances lors d'un changement de poste, d'une réduction du temps de travail et d'un transfert de connaissances (notamment d'un senior à un junior)
- Règles de remplacement en cas d'absence plus simples (maladie, vacances, congé maternité, service militaire)

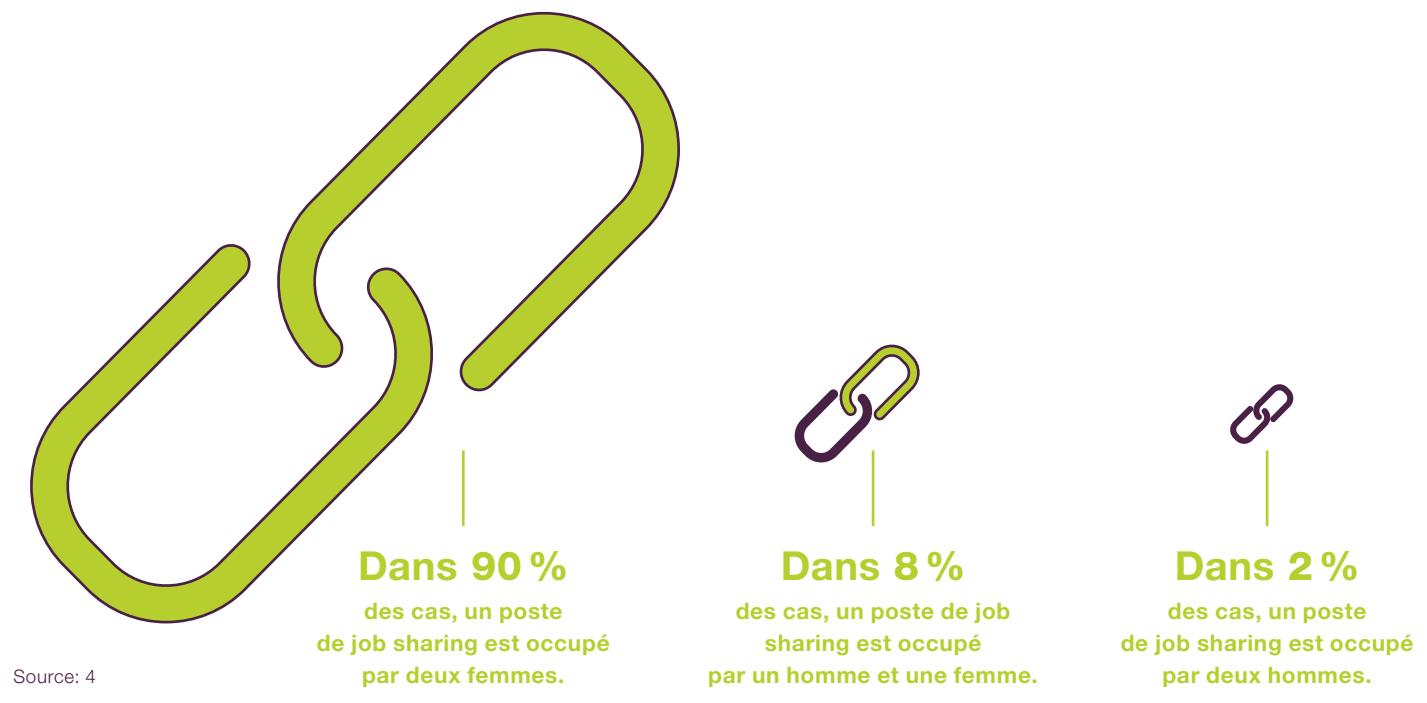


### Inconvénients

- Refonte des processus de travail
- Responsabilité de la fonction dirigeante assurée partiellement seulement en raison de la réduction du temps de travail
- Employeurs et employés doivent faire preuve d'une plus grande flexibilité

- Le besoin en coordination et communication est plus important
- Risques de conflits
- Changements opérationnels et structurels entraînant des coûts, car modifications de l'infrastructure et de l'administration du personnel
- Exigences de la direction plus élevées
- Processus de recrutement plus longs et chers puisqu'il faut trouver deux personnes

# Entre top sharing et temps partiel, à chacun son modèle!



Temps partiel, oui, mais lequel? Un poste à responsabilité n'est-il pas viable à moins de 100%? Il reste la solution du job sharing. Cette forme de répartition du travail s'effectue sur au moins 100 % de taux de travail, ce qui permet de garder le poste à un taux de 100 %. En Suisse, environ un tiers des employeurs proposent des postes en job sharing.<sup>4</sup>

La conseillère en développement de l'organisation Julia K. Kuark décrit le job sharing au niveau des cadres comme étant un top sharing au sein duquel deux ou trois personnes se divisent un poste à responsabilité.<sup>6</sup>

## L'organisation du top sharing

À quel moment le supérieur est-il présent? Qui prend la direction de quel projet? Comment les décisions sont-elles prises? Si un poste de cadre est occupé par plusieurs personnes, mieux vaut définir tous ces points en amont. Il est primordial de régler aussi la planification, la coordination et la négociation, surtout au début d'un rapport de travail. Les éléments décisifs de cette nouvelle organisation comportent la répartition des contenus et la gestion des horaires de travail. Les acteurs du job sharing peuvent se répartir les charges en fonction des compétences. On parle alors de distribution de tâches complémentaires: «Le juriste assume par exemple les obligations touchant

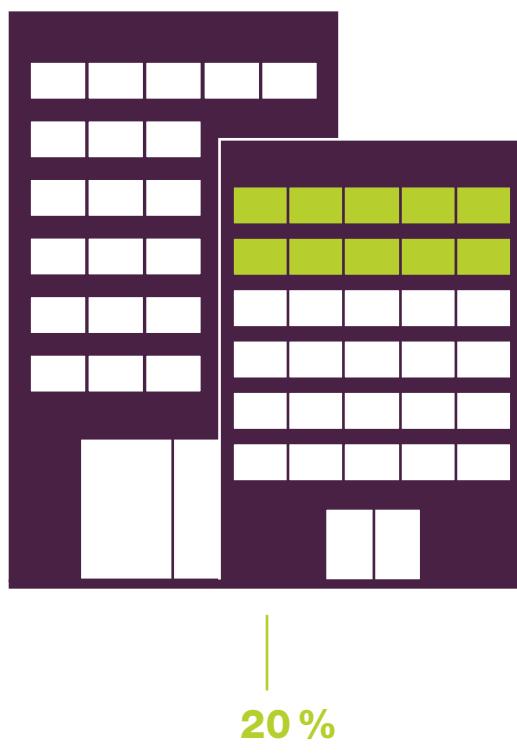
le droit, l'informaticien dirige les affaires techniques», explique Kuark. L'autre option de répartition consiste à exécuter les tâches dans un processus continu où «de nombreuses personnes différentes travaillent avec des compétences similaires, par exemple dans le domaine de la santé où un suivi continu est requis». Le modèle de Kuark prévoit que certaines tâches, telles que les décisions stratégiques, sont assumées ensemble, «c'est justement la quintessence du sharing».



**Mémo!**

Éviter les extrêmes: le partage d'un poste doit être réfléchi logiquement. En effet, si une séparation complète des responsabilités globales et stratégiques est souhaitée, il vaut mieux opter pour deux temps partiel distincts plutôt qu'un job sharing, celui-là pouvant entraîner une interdépendance trop importante. Pour chaque cas de figure, il s'agit ainsi de trouver la solution qui tienne compte aussi bien des compétences que du cahier des charges.<sup>6</sup>

# Comment une entreprise peut-elle promouvoir le temps de travail flexible auprès de ses cadres?



Source: 4

Le débat public l'annonce, les chiffres le confirment: le besoin d'instaurer des modèles de temps de travail flexibles est incontestable et va croître à l'avenir. «En particulier à la lumière de la pénurie de compétences, l'entreprise qui ne s'engage pas dans ces nouvelles voies court des risques», affirme la consultante en organisation Kuark. Promouvoir dans son entreprise les modèles de temps de travail flexibles permet non seulement d'augmenter son attractivité sur le marché du travail, mais attire aussi des top managers qu'elle peut de surcroît garder plus longtemps. Jusqu'ici, on est d'accord. Mais la question se pose: comment une entreprise peut-elle encourager concrètement le temps partiel au niveau de son management?

S'ouvrir à de nouveaux modèles de temps de travail flexibles constitue un processus continu, dont le premier et plus important pas consiste à transformer la culture au sein de l'entreprise. «Le changement de la culture doit s'opérer au plus haut niveau du management. C'est en effet au

sommet que la décision doit être prise, puis portée et enfin transformée en exemple», déclare avec conviction Jacqueline Scheuner, co-directrice générale de Careerplus.

Dans son ouvrage paru en allemand «Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele» (traduction de la rédaction: Management à temps partiel: conditions, défis et exemples), Brigitte Abrell corrobore l'opinion de Jacqueline Scheuner en affirmant que «seule la direction de l'entreprise est apte à formuler des modèles de temps de travail flexibles et à réunir ainsi les conditions pour qu'ils soient également mis en œuvre». La situation idéale consiste à introduire le temps partiel pour cadres dans le contexte d'un projet piloté par un groupe de travail, puis à l'ancrer comme objectif de l'entreprise et finalement, à l'annexer à la mission de l'entreprise. L'implication de tous les collaborateurs à ce stade est primordiale: plus l'acceptation au sein de l'entreprise sera élevée, plus les chances de voir de plus en plus de responsables s'ouvrir au changement augmenteront.<sup>9</sup>

# «Le changement de la culture doit s'opérer au plus haut niveau du management.»

Jacqueline Scheuner,  
co-directrice générale de Careerplus

## Culture d'entreprise et politique du personnel

- **Moderniser la culture d'entreprise:** le management doit soutenir le changement, voire le porter lui-même vers l'extérieur, sans quoi les efforts ne portent pas leurs fruits. Tout d'abord, il faut ancrer dans les consciences au plus haut niveau du management que les modèles de temps de travail flexibles sont favorables non seulement aux collaborateurs, mais aussi à l'employeur.
- **Repenser les entretiens du personnel:** le temps partiel et le job sharing ne doivent pas être thématisés uniquement lors d'entretiens d'embauche, mais également lors des entretiens du personnel ou d'évaluation des compétences.
- **Planifier la carrière:** en matière d'offres de formation interne et externe, de planification de carrière et de promotion des talents, une entreprise ne devrait faire aucune différence entre les personnes occupées à plein temps et celles à temps partiel.
- **Planifier des tables rondes:** les échanges entre dirigeants (internes ou externes) qui occupent un poste à temps partiel accompagnent le processus d'un tel projet. Il est aussi intéressant d'inviter à ces tables rondes des entreprises qui ont déjà instauré et expérimenté avec succès de nouveaux modèles de temps de travail flexibles.
- **Communiquer:** tous les collaborateurs devraient être continuellement informés et orientés. Des publications internes brossant les portraits de ces supérieurs qui travaillent à temps partiel devraient soutenir les efforts de promotion.

## Descriptif de la fonction

- **Réduire consciemment le volume de travail:** il ne suffit pas de réduire le temps de présence quand on s'engage dans un temps partiel. Le volume de travail doit être adapté en proportion égale au temps réduit et les tâches restantes doivent être déléguées.
- **Définir la «divisibilité» d'un poste:** il suffit de dresser une liste de toutes les tâches liées à la fonction et d'identifier celles qui peuvent être déléguées.
- **Annoncer les postes à pourvoir de manière flexible:** les postes à pourvoir sont à notifier en conséquence entre 100 et 80 % et si possible, avec le libellé «possibilité de job sharing».
- **Séparer les tâches de direction des charges opérationnelles:** les tâches de cadres dirigeants sont souvent divisées en deux catégories: direction opérationnelle (70 à 80 % chez les cadres inférieurs et cadres moyens), et direction du personnel (20 à 30 % chez les cadres inférieurs et cadres moyens). Pour un poste à temps partiel, il est utile de réduire le taux de la première catégorie.
- **Garder une vue d'ensemble:** le job sharing requiert une coordination quant à la présence des deux personnes, les temps de chevauchement, les remplacements, les rendez-vous quotidiens et le planning des absences.

## L'infrastructure

- **Organiser le lieu de travail de manière flexible:** le partage du «bureau» et du lieu de travail font partie de la flexibilité au travail au même titre qu'un travail «mobile» de type télétravail ou d'espace de coworking.



### Notre recommandation

## L'attitude personnelle

«L'attitude personnelle des acteurs impliqués dans les processus de changement fera la différence dans le succès d'un temps partiel ou d'un job sharing au niveau des cadres dirigeants», affirme Jacqueline Scheuner. Ce qui compte, c'est de développer des comportements généraux coopératifs et un style de management participatif. Ne pas se prendre trop au sérieux et ne pas penser qu'on est irremplaçable contribue aussi à une bonne délégation des responsabilités et du travail, «ce qui s'avère indispensable pour un temps partiel réussi de cadres dirigeants».



- **Investir dans les technologies:** travailler indépendamment du lieu est une option envisageable uniquement avec l'installation des nouvelles technologies de l'information (Internet mobile, ordinateur portable, smartphone), l'adaptation des systèmes informatiques et la mise sur pied de pôles de communication et de logiciels proposant des processus performants. Ne pas oublier l'aspect sécuritaire en optant pour des systèmes d'accès externes sécurisés.

### Monitoring (surveillance)

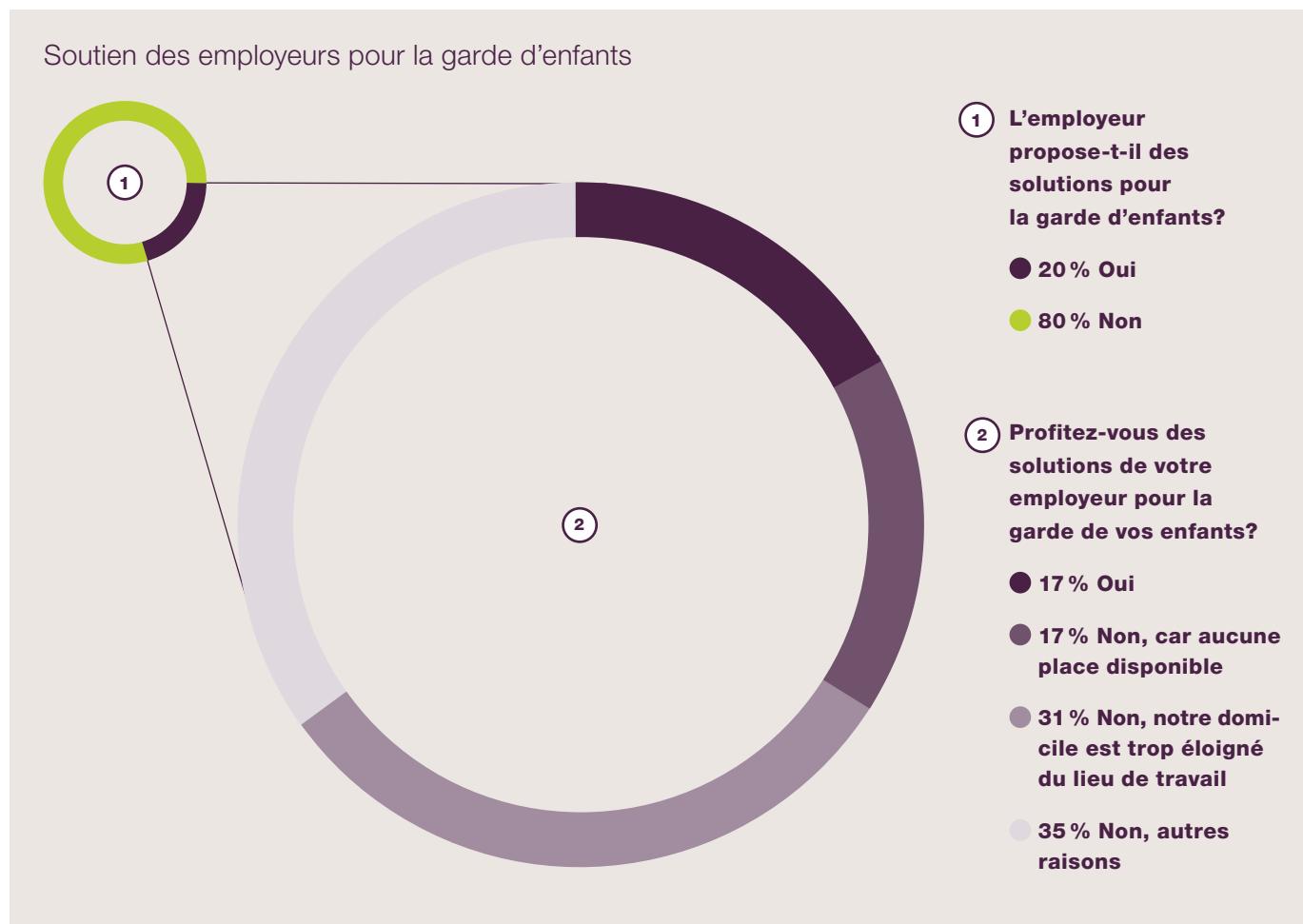
- **Évaluer les processus:** la phase de mise en route dure entre 2 à 6 mois environ. Après ce temps d'essai, on peut déjà établir un premier bilan. Des entretiens avec toutes les parties impliquées aideront à identifier les points positifs et ceux qui nécessitent des améliorations.
- **Accompagner les personnes concernées:** dans la phase initiale, il est important de soutenir directement les personnes concernées et les collaborateurs avec des feed-backs structurés, le tout dans une culture ouverte. L'entreprise peut tout aussi bien faire appel à des consultants externes pour cette étape.

- **Apprendre des erreurs:** si les processus n'ont pas conduit aux objectifs escomptés, ils seront réadaptés selon la méthode essai-erreur. «Il est important de se montrer courageux, de faire des essais, de ne pas avoir peur de l'échec et d'apprendre des revers», dit Jacqueline Scheuner de Careerplus.<sup>1, 4, 6, 7, 9</sup>

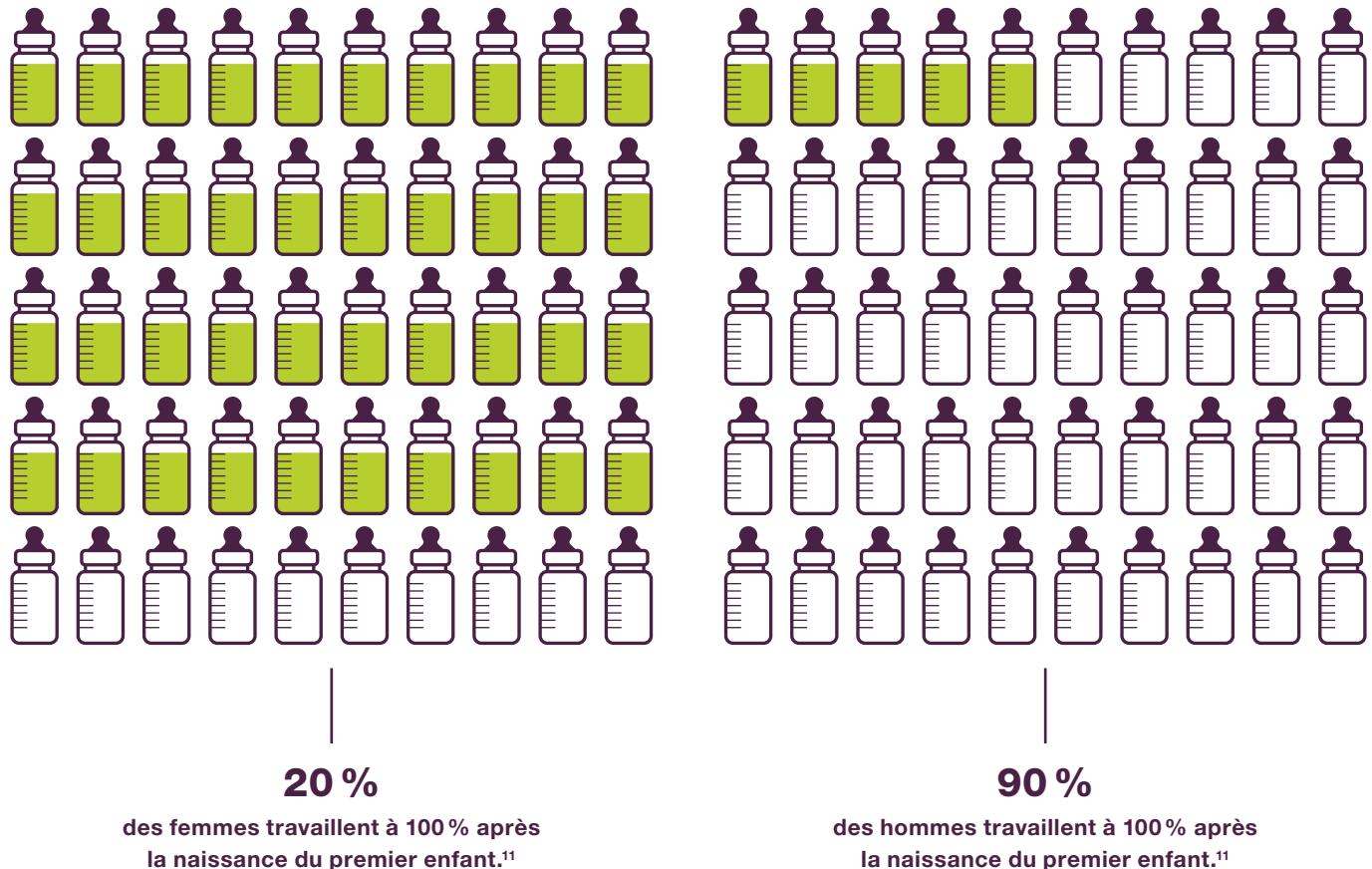
### → Conseil:

Vous trouverez d'autres informations pratiques et des conseils pour la mise en œuvre de temps de travail flexibles sur les sites suivants:

goforjobsharing.ch, www.femmespme.ch, www.femmes-entrepreneures.ch, ebg.admin.ch, jobundfamilie.ch, pacte.ch, seco.ch, wejobshare.ch, teilzeitkarriere.ch (seulement en allemand), jobsfuermama.ch (seulement en allemand), topsharing.ch (en allemand et anglais), teilzeitmann.ch (seulement en allemand), job-sharer.ch (seulement en allemand)



# Égalité: qu'en est-il de la promotion des femmes?



Les femmes représentent aujourd'hui plus de la moitié des étudiants dans les universités suisses, mais sont encore sous-représentées dans les étages de direction. Les raisons sont multifactorielles, mais la plus importante reste, selon une étude de l'institut de sociologie de l'Université de Zurich, que les femmes fondent une famille. Alors que les femmes sans enfants poursuivent presque sans différences le même cursus que les hommes – tous deux travaillent à 100% la plupart du temps – «la naissance du premier enfant change radicalement la donne», écrit dans le quotidien NZZ la professeure de sociologie de l'Université de Zurich Katja Rost. Dans les faits, après cette première naissance, neuf pères sur dix contre deux femmes sur dix continuent de travailler à temps complet. Et ce sont 60 % des femmes qui travaillent à temps partiel après la naissance du premier enfant.<sup>11</sup> «En conséquence, les voies conduisant à la carrière changent aussi», écrit Rost, en mentionnant les grandes différences de chances au travail. Julia K. Kuark, quant à elle, remarque: «Les femmes pèsent

davantage le pour et le contre d'une position dirigeante.» En effet, les modèles rigides de temps de travail, les horaires de présence et le manque d'offres pour la garde externe des enfants rendent la conciliation entre un poste à responsabilités et les charges familiales plus compliquées.

## Une étude du SECO (Secrétariat d'État à l'économie) résume les obstacles:

- Dans de nombreuses entreprises, les femmes sont confrontées à une culture où les bastions masculins prédominent, avec des comportements et pensées stéréotypés.
- Les dirigeants masculins ont tendance à privilégier leurs semblables.
- La politique de l'égalité est encore à de nombreux endroits sous-développée et la sensibilisation à cette thématique lacunaire.
- L'appréciation portée sur les performances des femmes étant erronée, elles sont moins considérées lors de processus de recrutement et de promotion ainsi que ➤



## 9 hommes sur 10

souhaitent travailler à temps partiel. Une étude de Pro Familia montre qu'ils sont même prêts à diminuer leur salaire.<sup>8</sup>

moins sélectionnées pour les formations et formations continues.

- Les projets de vie plus flexibles et les parcours professionnels moins «carrés» des femmes sont autant d'obstacles à des plans de carrière classiques.
- Confiance en soi écornée, sous-estimation de ses propres compétences et retenue: voilà finalement des traits de caractère pouvant tout aussi bien freiner une femme dans sa carrière.<sup>13</sup>

La promotion des modèles de temps de travail flexibles pour les cadres doit advenir indépendamment du genre, et dans ce sens, nous avons déjà explicité une grande partie de mesures correspondantes ci-dessus. Toutefois, le nombre de femmes occupant des postes à responsabilité est si restreint qu'il nous a semblé important d'y consacrer quelques paragraphes supplémentaires dans ce document.

### Comment promouvoir spécifiquement la carrière des femmes?

#### • Sensibilisation des dirigeants

Pour autant qu'on en trouve, combien de femmes cadres travaillent en entreprise? Cela dépend surtout de la culture interne. C'est pourquoi un travail de sensibilisation du management à cette thématique est indispensable, et un tableau rempli de chiffres peut ici s'avérer utile: statistiques à l'appui, on peut amener dans un premier temps le management à constater tous les avantages d'une plus grande égalité dans les étages de direction. Un tel projet peut voir le jour et connaître la réussite uniquement si la direction générale le porte.

#### • Neutralité dans les procédures de postulation et de sélection

Rédiger des annonces d'offre d'emploi sans indication du genre, envoyer des dossiers de postulation sans photographie, opérer la sélection des candidats par un or-

gane mixte. La bonne attitude commence déjà lors de la procédure de recrutement.

#### • Une politique de promotion ciblée

Exemples féminins insuffisants ou retenue naturelle, il est clair que les femmes ont davantage besoin d'être encouragées à gravir les échelons de carrière que les hommes. Les pôles de talents internes sont appréciables à cet effet, car ils peuvent les préparer à des positions dirigeantes et permettre à une entreprise d'aller y chercher les ressources nécessaires en cas de promotion. L'entreprise pourra aussi par exemple sélectionner une femme pour un poste de suppléante – sous la houlette d'un supérieur – qui lui offrira l'opportunité d'éprouver la conduite et l'amènera gentiment aux étapes suivantes. Par ailleurs, les décisions de promotion ne devraient jamais être prises exclusivement par des hommes.

#### • Formation du personnel

L'image de la femme cadre qui travaille à temps partiel souffre de préjugés. Pour les combattre, rien de tel que la formation du personnel et la formation à la conduite.

#### • Programmes-cadres de mentoring

Ne pas perdre des collaborateurs talentueux, c'est bien le credo dont devrait se targuer chaque entreprise. Les programmes de mentoring dirigés par des femmes cadres expérimentées soutiennent la promotion des femmes de manière ciblée, surtout au début de leur carrière. Les mentors femmes font figure de modèles et l'entreprise devrait en conséquence les rendre visibles et communiquer clairement leurs activités.

#### • Réseaux internes ou externes pour les femmes

On dit que les femmes ne feraient pas bon usage de leurs contacts, que leur travail de réseautage ne serait pas assez stratégique. Dans ce cas, pourquoi ne pas favoriser le développement de réseaux (internes et externes)? L'échange d'expériences peut s'avérer motivant et, en tant que signal important de la politique d'égalité, augmenter l'attractivité de l'entreprise.<sup>13</sup>

### Revenus femme/homme avant et après la naissance du premier enfant

#### Salaire annuel moyen après la naissance du premier enfant (CHF)

105 560

55 004

#### Salaire annuel moyen avant la naissance du premier enfant (CHF)

97 822

80 654

● Homme

● Femme

# «Flexibilité et courage. Un défi pour toutes les parties prenantes.»



**Jana Jutzi et Jacqueline Scheuner**  
co-directrices  
générales de Careerplus

## Nous leur avons posé la question

Au sommet de Careerplus siègent deux femmes: Jacqueline Scheuner et Jana Jutzi. Un exemple concret de direction à temps partiel.

### **Jacqueline Scheuner, Jana Jutzi, vous vous partagez la direction de l'entreprise: quels avantages vous sont proposés par cette forme de temps de travail flexible?**

Jacqueline Scheuner: Un équilibre idéal. Je peux me consacrer aux charges professionnelles et familiales sans avoir l'impression d'en faire trop ou pas assez d'un côté ou de l'autre.

Jana Jutzi: Je trouve par ailleurs précieux de pouvoir échanger avec quelqu'un à un poste où finalement, au quotidien, on est souvent confronté à soi-même pour de nombreuses décisions.

### **Pourquoi une entreprise devrait-elle rendre le job sharing accessible?**

JS: Deux personnes disposent de deux fois plus de compétences et d'expérience qu'une personne seule. C'est un paramètre de compétitivité important.

JJ: La motivation des collaborateurs est accrue et il reste aussi davantage de temps pour les autres tâches opérationnelles.

### **Comment résolvez-vous les conflits lorsque vous n'êtes pas du même avis?**

JJ: Dans la culture d'entreprise de Careerplus, on applique une communication ouverte. Cela nous permet d'aborder plus facilement les sujets difficiles et de traiter les conflits en gardant pour objectif de trouver une solution.

JS: En outre, le fait de disposer de deux avis différents nous permet de nous assurer que tous les points de vue sont pris en compte lorsque nous prenons une décision. Bien sûr, cela nécessite aussi d'être prêt à faire des compromis.

### **Les positions dirigeantes en Suisse sont pour la plupart occupées par des hommes, sans partage. Pourquoi?**

JJ: Une étude menée par la Haute École spécialisée du nord-ouest de la Suisse montre que près d'un tiers des hommes serait intéressé par le partage d'emploi (job sharing). Alors pourquoi si peu en font la demande? Ils pensent que la direction ou leur équipe serait défavorable à une telle forme de temps de travail.

JS: Il existe aussi le mythe du temps de présence selon lequel seul celui qui passe 12 heures à son bureau est réellement performant. Pour une mère, ces attentes ne sont ni réalisables ni souhaitables.

### **Vous travaillez toutes les deux à 80 % et avez une famille avec des enfants. Comment conciliez-vous votre vie privée et votre vie professionnelle?**

JS: Il faut savoir lâcher prise et faire confiance à ses proches pour s'occuper des enfants aussi bien que soi-même. Dans son travail quotidien, il faut savoir se fixer des priorités.

JJ: Il faut faire preuve de flexibilité. Cela implique des concessions réciproques: la vie de famille doit être une compensation pour la vie professionnelle, et inversement.

### **Est-ce que le top sharing représente un modèle de travail qui s'imposera naturellement au sein des entreprises suisses?**

JS: Grâce à un travail à temps partiel, un employeur peut profiter des personnes clés à long terme, les fidéliser, et profiter ainsi de leurs connaissances. On parle toujours de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Pour pallier ce manque, il est indispensable – d'un point de vue de la société également – que les femmes qualifiées demeurent sur le marché du travail. Pour atteindre cet objectif, toutes les parties prenantes doivent faire montre de flexibilité et de courage.

Cette interview est à retrouver dans son intégralité sur notre site:  
[www.careerplus.ch/blog](http://www.careerplus.ch/blog)

### **À propos de Jacqueline Scheuner et de Jana Jutzi:**

Jacqueline Scheuner et Jana Jutzi se partagent la direction générale de Careerplus. Toutes deux mères de famille, elles travaillent à 80 % chacune. Jacqueline Scheuner est en charge des tâches stratégiques, Jana Jutzi des tâches opérationnelles. Elles se parlent une fois par semaine par téléphone pour régler les affaires courantes et se rencontrent au moins une fois par mois.

## Bibliographie

1. Baillod, Jürg (2002). Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zurich: vdf Hochschulverlag ETH Zurich.
2. OFS (2015). Berufliche Stellung der Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätigen nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. Berne: Office fédéral de la statistique.
3. Schilling Report (2016). Transparenz an der Spitze. Die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen. Zurich: Guido Schilling AG.
4. Amstutz, Nathalie/Jochem, Annette (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
5. Office fédéral de la statistique (2016). ESPA 2015 Enquête suisse sur la population active. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique.
6. Kuark, Julia (2003). Gemeinsam an der Spitz. Das Modell Topsharing. Lenzburg: JKK Consulting.
7. Krone-Germann, Irenka/De Chambrier, Anne (2015). Jobsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. Berne: Verein PTO.
8. Pro Familia (2010). Ce que les hommes veulent! Étude sur la conciliation entre travail et vie privée. Berne: Pro Familia Suisse.
9. Abrell, Brigitte (2015). Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler.
10. Krone-Germann, Irenka/De Chambrier, Anne (2011). Teilzeitarbeit in der Schweiz: Eine Quelle von Ungleichheiten, aber auch von Möglichkeiten. In: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik. Berne: Secrétariat d'État à l'économie.
11. Rost, Katja (2016). Auch qualifizierte Frauen wechseln lieber Windeln. Zurich: Neue Zürcher Zeitung.
12. Rost, Katja (2016). Anreize und Erwerbsbeteiligung von Müttern in der Schweiz. Zurich: Institut de sociologie de l'Université de Zurich.
13. SECO (2010). Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse. Berne: Secrétariat d'État à l'économie.

# Les prestations de Careerplus

Careerplus est la principale entreprise suisse de recrutement en personnel qualifié. Présents dans 13 villes, plus de 120 spécialistes en recrutement trouvent les partenaires expérimentés pour des emplois de longue durée, des postes temporaires et des projets.



## **Voilà pourquoi vous trouverez le candidat idéal chez Careerplus**

- Nous sommes solidement ancrés au niveau local et régional.
- Vous pouvez compter sur des spécialistes en sourcing qui s'engagent également sur les marchés passifs et exploitent à cet effet des technologies et approches innovantes.
- Vous bénéficiez de notre vaste réseau de candidats spécialisés.
- Nous optimisons vos offres d'emploi en matière de référencement sur les moteurs de recherche et les publions sur le portail de l'emploi approprié.



## **Analyses de personnalité et assessments**

Nous établissons pour chaque candidat un dossier complet comprenant une **analyse de personnalité** validée scientifiquement et développée en collaboration avec Multicheck, le leader suisse de solutions visant au développement des compétences professionnelles. Nos **assessments** sont conduits par des psychologues certifiés et comportent notamment des jeux de rôle, des études de cas, ainsi que l'inventaire de personnalité de Bochum dans le contexte professionnel (BIP).



## **Analyses de salaires et conseils**

En sus du recrutement de personnel qualifié, nous vous proposons les services suivants:

- Nous analysons les structures et les échelles de salaires par métier et par fonction dans votre organisation.
- Nous vous renseignons sur les salaires conformes au marché actuel dans les métiers pour lesquels nous sommes spécialisés.
- Nous vous conseillons en matière de recrutement.

**Careerplus SA | [info@careerplus.ch](mailto:info@careerplus.ch) | [www.careerplus.ch](http://www.careerplus.ch)**

Bâle | Berne | Biel/Bienne | Fribourg | Genève | Lausanne | Lucerne | Neuchâtel | Olten | Saint-Gall | Winterthour | Zoug | Zurich

**Éditeur:** Careerplus SA **Concept, réalisation, rédaction:** Infel Corporate Media, Simona Marty, Claudia Sebald, Marina Maspoli (Art Direction) **Responsable du projet:** Careerplus, Raphael Zahnd, Carine Schnetzer **Traduction, révision et adaption:** Les Lettres D'Or, Rosita Vittoria Oppizzi

© 2017 Careerplus SA – tous les contenus de ce White Paper sont protégés. Citer le White Paper et/ou son contenu en indiquant les sources est expressément autorisé.