



Modèles d'organisation du travail – la créativité est payante

En Suisse, les femmes actives poursuivent en majorité leur activité professionnelle après la venue des enfants. Pour pouvoir concilier travail et vie de famille, les femmes réduisent souvent leur taux d'activité, bien plus que les hommes. Peu nombreuses sont celles qui choisissent de poursuivre de travailler à 100%, tant ces femmes font souvent face à l'incompréhension et au jugement négatif de la part de leur entourage personnel et professionnel. Si tel est le choix de votre employée, il a aussi besoin d'être soutenu et non jugé.

Chaque entreprise choisit les façons d'organiser le travail en son sein. Il n'existe aucune solution standard, mais plusieurs façons permettent au personnel de concilier travail et famille. Vous avez le choix: si vous n'adoptez ne serait-ce qu'une mesure parmi la liste qui suit, cela est de toute façon perçu de manière positive par vos employés et à terme, votre entreprise est la première à en bénéficier.

Qu'y a-t-il y à gagner?

Quand vous proposez des modèles d'organisation du travail tenant compte de la situation familiale de votre personnel, vous gagnez des employés motivés, fidèles et performants. Dans le cas de partages de postes à responsabilité, vous profitez de l'échange régulier entre vos forces dirigeantes, d'un savoir et d'une expérience double et évitez que trop de compétences clés ne soient concentrées entre les mains d'une seule personne.

Concrètement, cela se traduit par:

- des coûts de recherche en personnel et de mise au courant diminués
- un maintien du savoir au sein de l'entreprise
- une attractivité supérieure par rapport aux entreprises concurrentes
- une diminution des absences causées par le stress
- une diminution des risques en cas d'absences de personnes aux fonctions clés

Sources à consulter

- ➔ SECO, [Manuel « Travail et famille »](#)
- ➔ Chancellerie du canton de Berne, «[Guide du temps partiel pour les entreprises](#)»
- ➔ Brochure « [Travail à temps partiel - les bonnes règles](#) », Travail. Suisse (payant)

Les modèles suivants ont fait leur preuve

a) Flexibilisation du temps de travail

1. **horaire mobile** : définir les périodes de présence obligatoire, les limites de la mobilité horaire, la période de décompte, la limite du solde horaire positif ou négatif.
Une attention particulière est à porter à la protection du personnel et aux assurances sociales. (Manuel PME Travail et famille, page 22)
2. **annualisation du temps de travail** : définir le champ d'application, les heures annuelles dues pour un plein temps, l'ampleur de la flexibilité, les délais de planification de l'affectation du personnel.
Une attention particulière est à porter sur la surveillance des horaires. (Manuel PME Travail et famille, page 22).



3. [réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier](#) (Manuel PME Travail et famille, p. 24).

b) Travail à temps partiel

Cette notion recouvre l'ensemble des formes de travail où l'on travaille durant un nombre d'heures inférieur à celui d'une activité à temps complet. La réduction du temps de travail peut être journalier, hebdomadaire ou annuel. Le temps de travail réduit peut être fixe, flexible (pour autant que l'horaire de travail le soit aussi) ou évolutif (p. ex. diminution graduelle en cas de mise au courant, augmentation graduelle en cas de retour de congé maternité).

Rares sont les postes à temps complet qui ne peuvent être divisés en plusieurs postes à temps partiels. Pour réussir la transformation, une démarche en 5 étapes est recommandée par la Chancellerie d'Etat du canton de Berne.

1. Pour commencer, il faut procéder à une analyse des tâches, par l'employé-e ainsi que par le ou la supérieur-e

➡ Formulaire No 1, [Analyse des tâches \(titulaire du poste\)](#)

➡ Formulaire No 2, [Analyse des tâches \(supérieur.e hiérarchique\)](#)

2. Le poste doit être décrit avec précision

➡ Formulaire No 3, [Analyse du poste \(pour temps partiel\)](#)

3. La synthèse des résultats regroupe les résultats du descriptif de poste et passe en revue les critères plaçant pour ou contre la création d'un temps partiel, d'un job-sharing ou job-splitting.

➡ Catalogue de critères: [Synthèse des résultats](#)

4. La décision être prise sur le principe d'une transformation, sur une base objective.

5. Si la décision est positive, la mise en œuvre peut débuter. Pour la réussir, trois listes de contrôle sont à disposition:

➡ Liste de contrôle No 1: [L'engagement de personnel à temps partiel](#)

➡ Liste de contrôle No 2: [Le temps partiel au quotidien](#)

➡ Liste de contrôle No 3: [Utilisation des locaux et des infrastructures](#)

Pour la mise en œuvre, une annexe comprend les documents suivants: modèle de descriptif de poste, modèle de profil de poste, aide à la rédaction des profils de poste, modèle d'annonce, liste de contrôle pour la procédure de sélection, contrat-type pour les postes en job-sharing.

➡ [Annexes](#)

c) Jobsharing

Le job-sharing est une forme spécifique du travail à temps partiel. Un poste est réparti entre deux ou plusieurs personnes (deux le plus souvent), les responsabilités liées à l'exécution des tâches étant partagées. Avec cette formule, on partage non seulement le temps, mais aussi le travail, contrairement à celle du temps partiel. Le but est qu'une personne compétente soit toujours présente pour une fonction donnée.

Les éléments suivants sont à régler au cas par cas, en tous les cas par écrit (par contrat):

- répartition exacte des tâches, en veillant à une répartition équitable en terme d'horaires incommodes ou de tâches désagréables ou pénibles
- étendue du devoir de suppléance
- responsabilité commune

Le Job-sharing peut prendre différentes formes:

- **job-splitting**: les personnes intéressées négocient



le partage des tâches, chacune étant ensuite responsable des tâches qui lui reviennent.

- **job-pairing**: la responsabilité de planification et d'exécution d'une tâche complète est partagée conjointement par deux personnes
- **topsharing**: pour les positions dirigeantes. La responsabilité d'une équipe est partagée.
- **split-level-sharing**: la différence du niveau de qualification entre les partenaires est prise en considération (p.ex. pour initier un partenaire à de nouvelles tâches dans le cas d'une pré-traité).

➡ Plus en ligne: www.go-for-jobsharing.ch.

d) Lieu de travail flexible

Cette formule est particulièrement indiquée pour les travaux de planification, de conception, de rédaction ou d'administration. Les conseils et discussions téléphoniques avec la clientèle, l'organisation de rendez-vous, les travaux de secrétariat, la gestion et la comptabilité peuvent être «délocalisés» et être exécutés hors de l'entreprise.

Les formes de flexibilisation du lieu de travail sont :

- travail à domicile: après entente entre employeur et employé-e. Le poste de travail ne nécessite pas forcément d'aménagement.
- télétravail régulier à domicile: l'entreprise participe à l'infrastructure supplémentaire requise.
- télétravail en déplacement: dans le cas de déplacements réguliers et longs, l'entreprise peut attribuer l'exécution de certaines tâches (p. ex. lecture de rapports, courriels) en mettant un ordinateur portable à disposition de l'employé-e.

Plusieurs éléments doivent être réglés par écrit, par exemple dans une convention. Cela doit être le cas en particulier pour la saisie des heures de travail, car il est connu qu'en travaillant depuis chez soi, les travailleurs et travailleuses ont tendance à travailler plus, au détriment de leur santé. Or il revient à l'employeur de veiller à la préservation de l'équilibre et la santé de son personnel.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie SECO a édité une brochure qui renseigne sur tous les points du télétravail.

➡ Plus en ligne: Brochure « [Travailler chez soi - Home office](#) », SECO