

PAR
**MYRIAM
GORLIER***Horizons
Porteurs

JOB SHARING : NOUVELLE FLEXIBILITÉ OU CASSE-TÊTE RH ?

SOMMAIRE

- P. 2** Travailler autrement
- P. 2** Définition et formes du job sharing
- P. 4** Le job sharing, une simple modalité de temps partiel ?
- P. 5** Origines et géographies du job sharing
- P. 9** Atouts et bénéfices du job sharing pour les employeurs et employés
- P. 11** Principaux freins au job sharing
- P. 12** Étapes de mise en œuvre du job sharing
- P. 16** Le job sharing, c'est du vécu !
- P. 18** Profils et typologies des tandems
- P. 19** Conclusion

* L'auteure remercie Florence Bonnevey et Marie-Laure Cahier pour leur contribution à cette étude.

Horizons Porteurs est une initiative portée par Myriam Gorlier, qui vise à identifier des bonnes pratiques en matière d'inclusion des seniors au travail et de dynamique intergénérationnelle, dans différents pays.

Depuis la crise sanitaire, les modes flexibles de travail sont devenus un sujet de réflexion dans un grand nombre d'entreprises. La flexibilisation concerne les temps et les lieux de travail, mais aussi la manière de concevoir son emploi et de l'exercer. Elle correspond à une demande sociale des salariés en vue d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et représente un facteur d'attractivité pour les entreprises.

Après le télétravail, la semaine de 4 jours, le *slashing* et le *freelancing*, la chaire FIT² poursuit son tour d'horizon des modalités de travail flexible. Parmi celles-ci, il existe un dispositif qui reste en France mal connu et peu expérimenté : le job sharing ou partage de poste. Quels sont ses atouts et limites ? Pour quels types de situation et de fonction paraît-il adapté ? Quels sont les freins à sa mise en œuvre ? Ouvrons ensemble le capot du job sharing.

TRAVAILLER AUTREMENT

Face aux mutations technologiques et à la demande de flexibilité des salariés comme des entreprises, **neuf nouvelles formes de travail et d'emploi** ont été identifiées par Eurofound depuis 2015¹. Parmi celles-ci, on trouve le **travail mobile basé sur les TIC** (travail nomade appuyé sur les technologies), le **travail via des plateformes** (*matching* entre offre et demande via des applications numériques), le **travail occasionnel** (emplois discontinus et à la demande), le **partage d'employés** (un salarié partagé entre plusieurs employeurs), le **travail basé sur des chèques emploi-service**, l'**emploi collaboratif** (réseaux entre indépendants), le **management de transition** (experts temporaires pour des missions ciblées), le **travail en portefeuille** (freelances travaillant pour de multiples clients) et, enfin, le **job sharing ou partage de poste**. Ces nouvelles formes existent dans une majorité de pays de l'Union européenne, ainsi qu'en Norvège, au Royaume-Uni et en Suisse, même si elles ne sont parfois exercées que marginalement. Elles offrent de nouvelles opportunités d'organisation du travail, mais font naître aussi **des enjeux en matière de droits sociaux, de protection et de reconnaissance du travail**.

DÉFINITION ET FORMES DU JOB SHARING

Le job sharing ou partage de poste se présente comme un dispositif de temps partiel d'une nature particulière. Il se réfère à « deux ou plusieurs personnes partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune² ». Dans la pratique, le partage du poste entre deux personnes est le plus répandu.

Le **job splitting** est une forme qui diffère du job sharing, car elle fractionne un poste de travail en deux mi-temps indépendants, sans responsabilité partagée.

Différentes modalités d'organisation du job sharing existent, dont deux modèles principaux : **le twin model et l'island model**. Le *twin model* ou modèle jumeau correspond à un partage complet du poste : les deux salariés effectuent les mêmes missions et travaillent en binôme solidaire, avec une coordination étroite et, fréquemment, des temps de recouvrement pour assurer la continuité et la cohérence de l'activité. Ce modèle favorise la substituabilité et la collaboration active des membres du binôme. L'*island model* ou modèle en « île » implique, quant à lui, une division des tâches et responsabilités entre les deux partenaires (par exemple, dans un poste RH, l'un gère la formation, l'autre, le recrutement). Chacun prend en charge une partie distincte du poste, avec une autonomie relative. Ce modèle repose sur la complémentarité des compétences et permet une spécialisation, mais nécessite un alignement des objectifs. Entre ces deux extrêmes, il existe des modèles mixtes qui combinent des éléments des deux approches, ajustant la répartition des tâches selon les besoins spécifiques du poste ou des partenaires du tandem.

Le job sharing ou partage de poste se réfère à deux ou plusieurs personnes partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune.

Le terme de **top sharing** désigne « le job sharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs³ ».

Sur le plan contractuel, on peut également distinguer le **job sharing « pur »** et le **job sharing « hybride »**. En job sharing pur, la description et les objectifs du poste sont communs et partagés solidairement. Des clauses contractuelles précises permettent d'articuler étroitement les contrats de travail individuels (voir encadré). En job sharing hybride, les obligations liées au contrat de travail demeurent strictement individuelles.

1. Eurofound (2020), New forms of employment: 2020 update. New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

2. Krone-Germann I., de Chambrier A., Humbert M. et Zhou R. (2020), Le job et le top sharing : deux expertises pour le prix d'une, Guide de l'Association PTO (Part-Time Optimisation), octobre.

3. *Ibid.*

EXEMPLE DE CLAUSES CONTRACTUELLES DE JOB SHARING EN DROIT ALLEMAND

Le présent contrat est conclu dans le cadre d'un **partage de poste** (*job sharing*) avec [Nom du collègue], selon les dispositions prévues à l'article 13 du Teilzeit-und Befristungsgesetz (TzBfG).

Le poste de [intitulé du poste] est exercé conjointement par les deux titulaires, qui assurent ensemble la continuité, la qualité et la performance attendues de la fonction à temps plein.

Chaque salarié travaille selon une répartition du temps définie comme suit :

- [Nom] : [jours/heures]
- [Nom] : [jours/heures]

Un temps de recouvrement hebdomadaire est prévu chaque [jour] de [heure à heure] afin d'assurer la coordination et la passation des tâches.

Les deux titulaires s'engagent à une communication régulière, à une gestion partagée des responsabilités, ainsi qu'à substituer leur collègue en cas d'absence dans la mesure du possible, selon les modalités fixées avec l'employeur.

L'évaluation de la performance pourra tenir compte de la qualité de la coordination du binôme, en complément de l'évaluation individuelle.

En cas de départ de l'un des deux titulaires, l'employeur se réserve le droit de réorganiser le poste, après consultation avec la personne restante.

En matière de **répartition du temps de travail**, les modalités d'organisation peuvent varier, mais elles prennent généralement la forme d'**une alternance de jours travaillés**. Le taux d'activité peut cependant aller au-delà d'une répartition à 50-50 du nombre total d'heures travaillées équivalant à un temps plein classique. Le poste peut être réparti à 60-60 avec un jour de recouvrement entre les partenaires du binôme, ou encore à 70-70 en top sharing avec un partage trimestriel du travail, pour un temps de travail cumulé de 120 %, 140 % ou plus. Les temps de recouvrement permettent d'assurer une transition fluide entre les personnes, en facilitant la passation des informations.

Florence Pawlowski, cofondatrice avec Léna Basile de la société Worksharing, précurseur en France sur ce sujet, a occupé un poste en job sharing chez Beiersdorf en Allemagne pendant 3 ans sur un rythme dit 60-60, en tant que directrice *Global Category & Revenue Growth Management* de la ligne de produits Nivea SkinCare⁴. Elle travaillait du lundi au mercredi, tandis que son partenaire Thomas intervenait du mercredi au vendredi, le mercredi étant leur journée commune. De son côté, Léna Basile a occupé pendant deux ans un poste de conseillère commerciale en agence bancaire dans le cadre d'un contrat d'apprentissage en alternance, en job sharing. Elle travaillait un mois sur deux, tandis que son partenaire Frédéric prenait le relais le mois suivant. Ils étaient présents ensemble pendant les vacances scolaires.

4. Entretien avec l'auteure.

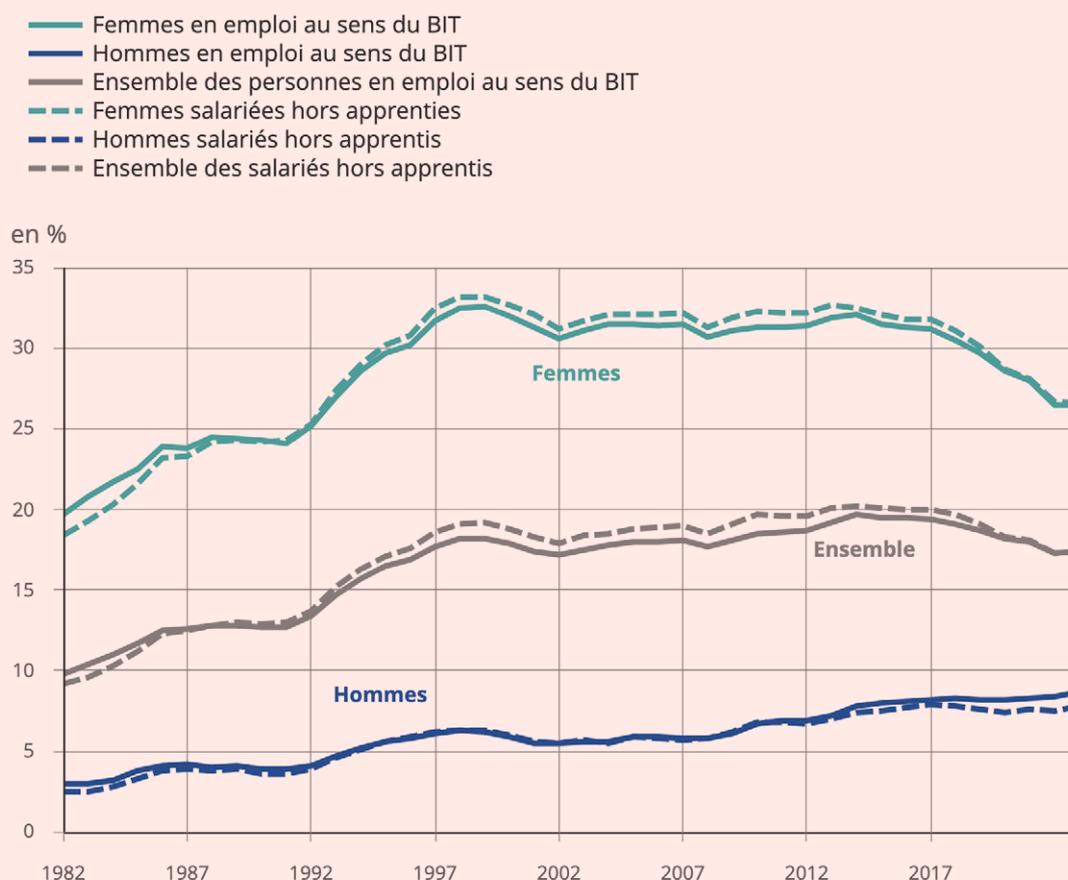
LE JOB SHARING, UNE SIMPLE MODALITÉ DE TEMPS PARTIEL ?

Le job sharing peut apparaître en première instance comme **une simple modalité d'organisation du travail à temps partiel**.

Dans l'Union européenne, 17,8 % des salariés en moyenne occupent un emploi à temps partiel en 2024, mais cette part varie considérablement selon les pays : elle est de l'ordre de 42 % aux Pays-Bas, 29 % en Allemagne et 16,8 % en France (hors apprentis)⁵.

Comme quasiment partout en Europe, **l'emploi à temps partiel en France⁶ est fortement genré** (Figure 1). La population à temps partiel est à 77,9 % féminine. En 2023, le temps partiel concerne 26,2 % des femmes salariées contre seulement 7,8 % des hommes. La propension au temps partiel augmente chez les femmes avec le nombre d'enfants (23,4 % sans enfant contre 35,5 % avec trois enfants ou plus à charge). Le temps partiel et les interruptions de travail pour congé maternité ou congé parental d'éducation font partie des facteurs d'inégalité salariale entre les hommes et les femmes qui les poursuivent ensuite à l'étape de la retraite.

FIGURE 1 - PART DU TEMPS PARTIEL DANS L'EMPLOI SELON LE SEXE DE 1982 À 2023



Source : Temps partiel, Insee Références, 22 juillet 2024. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767077?sommaire=7767424#graphique-figure1>

5. Part des personnes en emploi à temps partiel dans l'Union européenne. Données annuelles 2010 à 2024, Chiffres clés INSEE, 8 avril 2025. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5350372#graphique-figure1>

6. Toutes les données sur le temps partiel en France sont issues de : Emploi, chômage, revenus du travail Édition 2024, INSEE Références. Fiche thématique : Temps partiel, 22 juillet 2024. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767077?sommaire=7767424#graphique-figure1>

Le temps partiel est aussi plus fréquent chez les salariés les plus âgés et les plus jeunes.

En 2023, un quart des salariés de plus de 55 ans et 26 % des 15-24 ans occupent un emploi à temps partiel. La catégorie professionnelle « employés », dans laquelle les femmes sont surreprésentées, constitue la moitié de l'emploi à temps partiel, contre 12 % pour les cadres.

Près d'un salarié à temps partiel sur quatre l'est parce qu'il n'a pas trouvé d'emploi à temps complet. Les autres raisons du temps partiel mises en avant diffèrent fortement selon le sexe. Les femmes invoquent des raisons d'ordre familial pour s'occuper d'enfants ou de proches, tandis que les hommes indiquent davantage que les femmes l'exercice d'une activité complémentaire ou la poursuite d'études ou de formation. Si le temps partiel peut donc être un choix volontaire, il demeure souvent subi. Il est en outre rarement associé à des fonctions de management ou à des postes à responsabilité, limitant ainsi les perspectives de carrière de celles et ceux qui y ont recours.

Par rapport aux formes classiques de temps partiel, **le job sharing n'a pas seulement pour vocation de permettre de travailler moins mais surtout de travailler autrement**, dans une logique de co-responsabilité, de collaboration structurée, de continuité d'activité, d'enrichissement mutuel ou de transmission de compétences. Il offre un meilleur potentiel pour le développement des compétences ainsi que de réelles perspectives de carrière. Cette modalité de travail semble être particulièrement favorable, lorsqu'il s'agit de combiner **un travail à responsabilité** avec des contraintes familiales, des activités associatives ou de formation, ou encore en fin de vie professionnelle. Le job sharing peut ainsi contribuer à **une revalorisation symbolique du travail à temps partiel**, et se combiner à d'autres tendances à l'œuvre en matière de *future of work*, telles que le *slashing* (poly-activité) ou une activité d'indépendant à temps partiel.

ORIGINES ET GÉOGRAPHIES DU JOB SHARING

Il n'existe pas de statistiques fiables sur la diffusion du job sharing en Europe et dans le monde, ce qui s'explique par le fait que les enquêtes ne font pas la distinction entre travail à temps partiel et job sharing. Eurofound fait référence à quelques études nationales ou internationales, tout en alertant sur la grande prudence à accorder à ces chiffres, tant les définitions et les référentiels du job sharing varient d'un pays à l'autre. Quelques pays se distinguent toutefois par une plus grande familiarité avec cette modalité de travail et d'emploi.

Il n'existe pas de statistiques fiables sur la diffusion du job sharing en Europe et dans le monde, ce qui s'explique par le fait que les enquêtes ne font pas la distinction entre travail à temps partiel et job sharing.

ÉTATS-UNIS

Le job sharing voit le jour dans les années 1970 aux États-Unis pour répondre à des changements de contexte culturel, social et économique⁷. Il s'agit de faire face à **la montée de l'offre de travail féminin qualifié**. De plus en plus de femmes diplômées veulent accéder au marché du travail pour participer à la vie économique, gagner une certaine indépendance financière et s'épanouir individuellement, tout en souhaitant garder du temps pour leur vie de famille. Les postes à temps partiel étant généralement peu qualifiés et peu valorisés, elles voient dans le job sharing une alternative souple pour occuper un poste qualifié sans sacrifier leur vie personnelle. Parallèlement, la crise pétrolière de 1973 provoque une hausse du chômage, et le job sharing représente une manière indirecte de maintenir des emplois. **Cette modalité d'emploi va surtout**

7. Olmsted, B. (1977), Job Sharing -- A New Way to Work, *Personnel Journal*, 56, 2, 78-81, Feb 77.

être expérimentée dans les secteurs public, éducatif et social. Dans le secteur privé, le modèle de performance américain fondé sur la disponibilité constante des salariés freine la diffusion du job sharing. Depuis les années 2010, celui-ci revient doucement dans le débat, tout en restant une modalité d'emploi probablement marginale. Selon la SHRM⁸, environ 22 % des entreprises US offrirait des formes de partage de poste.

La raison d'être du job sharing a donc été initialement de permettre à davantage de femmes qualifiées d'accéder à des postes à responsabilité exigeant une semaine de travail de 5 jours ou plus, tout en leur permettant de répondre à leurs obligations familiales. Il est ainsi apparu comme une réponse possible dans **des contextes réunissant un certain nombre de facteurs individuels, culturels et institutionnels** : bon niveau de formation des femmes ; rareté des emplois à responsabilité en temps partiel ; faiblesse locale des structures de garde d'enfant ou de l'amplitude des horaires scolaires ; politiques publiques (familiales et fiscales notamment) concourant à ancrer une répartition sexuée des rôles, défavorable à l'activité féminine à temps plein.

ALLEMAGNE

Historiquement, l'Allemagne apparaît comme illustrative de cette situation. Jusque dans les années 1990, le modèle « maternaliste » prédomine en République fédérale d'Allemagne (RFA)⁹. Il se caractérise par une séparation nette des rôles conjugaux au sein des couples hétérosexuels, où l'homme constitue le principal pourvoyeur de revenus, tandis que le rôle principal de la femme est celui de pourvoyeuse de soin (*care*). Cette répartition des rôles est encouragée par des politiques publiques aussi bien fiscales (avec un quotient favorable aux couples présen-

tant des différentiels de salaire élevés, ce qui incite les femmes à l'inactivité ou à un emploi à temps partiel) que familiales (avec un très faible développement des modes de garde pour les jeunes enfants) et scolaires (avec des écoles n'accueillant les enfants que jusqu'en début d'après-midi). À partir des années 2000, l'emploi des femmes change complètement de trajectoire dans l'Allemagne réunifiée ; il est désormais nettement encouragé par des réformes de la politique familiale et de l'emploi face aux besoins de main-d'œuvre qualifiée et à la question du financement des retraites. Le taux d'emploi des femmes augmente dès lors très significativement. Toutefois, **une forte prévalence de l'emploi à temps partiel persiste parmi les actives.** C'est dans ce contexte que le job sharing a suscité un certain intérêt.

Ici encore, les statistiques officielles ne fournissent aucun indice sur la diffusion précise de ce modèle¹⁰. Une exception est une étude publiée en 2019 par le Ministère fédéral de la Famille, des Personnes âgées, des Femmes et de la Jeunesse (BMFSFJ) sur les cultures d'entreprise favorables à la famille. Dans cette enquête¹¹, 300 entreprises et 1085 salariés ont été interrogés sur la mise en œuvre de pratiques RH adaptées à la vie de famille. 55 % des entreprises de l'échantillon considéraient le job sharing comme un outil important pour garantir des conditions de travail compatibles avec la vie familiale, et **32 % déclaraient proposer des modèles de job sharing**, sans précision sur la manière dont ces offres étaient conçues ni sur le nombre de salariés qui les utilisaient. Une autre étude¹² a interrogé 793 managers sur les offres en travail flexible. Le top sharing était proposé dans 27 % des entreprises, mais seulement 1 % des managers en faisait réellement usage.

8. Society for Human Resource Management, créée en 1989 pour prendre la suite de l'ASPA (American Society for Personnel Administration) fondée en 1948.

9. Perrier, G. (2016). La promotion de l'emploi des femmes, nouvel objectif des politiques d'emploi allemandes ? Des réformes en trompe l'œil. *Allemagne d'aujourd'hui*, 218(4), 90-106. <https://doi.org/10.3917/all.218.0090>.

10. Les données qui suivent sont issues de Cooman, 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. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2019/iii19-301.pdf>

11. BMFSFJ. (2019). Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (article number 2BR196). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ. www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf

12. Bessing, N., Gärtner M. und Schiederig K. (2017). Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*, Wiesbaden: Springer Gabler.

SUISSE

Sans doute influencée par sa proximité géographique et partiellement linguistique avec l'Allemagne, la Suisse est l'un des pays où le job / top sharing paraît assez répandu, et en légère augmentation sur la dernière décennie (2014-2024). Selon une étude de la FHNW en 2024¹³, **28 % des organisations helvétiques sur un échantillon de 1064 déclarent pratiquer le job / top sharing**. La prévalence est supérieure dans les grandes organisations que dans les petites ou moyennes, ainsi que dans les organisations « non-profit » et dans le secteur public que dans le privé. Parmi les organisations qui proposent du job sharing, environ 33 % mettraient aussi en œuvre du top sharing, avec en moyenne deux duos (4 personnes) par organisation. Dans le secteur public, les organisations compteraient en moyenne 7,9 employés travaillant en top sharing contre 3,1 dans le secteur privé.

Les Chemins de fer fédéraux suisses (CFF), Unisanté (Centre universitaire de médecine générale et santé publique du canton de Vaud), Vontobel (gestion de fortune), Migros (grande distribution), le Secrétariat d'État aux migrations (SEM), les hôpitaux universitaires de Genève ou encore une organisation internationale humanitaire (voir encadré) ont mis en place des initiatives de job / top sharing.

ROYAUME-UNI

Au Royaume-Uni, le recours au job sharing s'explique historiquement par le fait que la protection sociale du travail à temps partiel était défavorable par rapport à celle liée à l'emploi à temps plein. Recourir au job sharing permettait d'être titulaire d'un contrat de travail à plein temps, même si celui-ci était ensuite exercé en temps partagé entre deux personnes.

JOB SHARING DANS UNE ORGANISATION INTERNATIONALE HUMANITAIRE EN SUISSE

Une organisation internationale humanitaire située à Genève a introduit la pratique du job sharing dans le cadre d'une nouvelle politique de flexibilité du travail, adoptée il y a moins de deux ans.

Celle-ci a été envisagée afin de répondre à des situations d'ordre individuel et/ou organisationnel. Cette flexibilité répond à des besoins personnels, tels qu'une recherche d'équilibre entre vie privée et professionnelle, la reprise d'études ou des situations liées à la parentalité, mais elle permet aussi de pallier des absences imprévues, telles qu'un congé maladie de longue durée ou le retour à temps partiel de la personne concernée qui peut ainsi bénéficier d'un renfort pendant une période donnée. Ce dispositif est en phase d'expérimentation : des lignes directrices sont en cours d'élaboration pour préciser les étapes, les rôles et responsabilités (employés, managers, RH), et les modalités de candidature aux postes ouverts, pour coordonner ce nouveau mode de travail. Le job sharing peut concerner aussi bien des postes administratifs que des fonctions managériales.

13. Jansen A. & Ellenor Hunn E (2024). Job and Top Sharing in Switzerland: A Survey of Small, Medium-sized and Large Organisations in Three Language Regions, FHNW (University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland) School of Business, April 2024. Étude commandée par la PTO Association (Part-time Optimisation).

Cette modalité de travail apparaît cependant en voie de déclin selon les chiffres consolidés par Statista à partir des statistiques nationales britanniques¹⁴. Il y aurait, en 2024, 88 000 salariés en contrats de type job sharing contre 139 000 en 2019 avant la pandémie et 185 000 en 2013 (Figure 2). Ce déclin pourrait révéler l'existence **d'une concurrence entre modèles de flexibilité**. Avec la montée en puissance du télétravail, d'une part, et de la semaine de 4 jours¹⁵, d'autre part – largement médiatisée au Royaume-Uni via l'expérimentation conduite en 2022 par l'association 4 Day Week Global (4DWG)¹⁶ –, le job sharing apparaîtrait progressivement comme moins attractif que d'autres formes de flexibilité plus faciles à mettre en œuvre par les entreprises et mieux rémunérées pour les salariés.

En définitive, on peut affirmer que le job sharing reste d'application modérée, même dans les pays où il jouit d'une certaine notoriété.

FRANCE

En France où les systèmes public et privé de garde d'enfants sont assez développés, où les horaires scolaires sont étendus, où le poids du secteur public est important et propose de nombreux emplois à temps partiel et où la protection sociale est équivalente que l'on soit à temps partiel ou à plein temps, l'usage du job sharing est resté confidentiel. Certaines initiatives ont cependant été observées, notamment chez Hewlett Packard (HP) dès 1994, ou à la SNCF.

FIGURE 2 - NOMBRE DE SALARIÉS EXERÇANT UNE ACTIVITÉ EN CONTRAT DE JOB SHARING AU ROYAUME-UNI DE 2013 À 2024



Source
Office for National Statistics (UK)
© Statista 2024

Additional Information:
United Kingdom; Office for National Statistics (UK); 2013 to 2024

14. Office for National Statistics (UK).

15. Canivenc S., Cahier M.-L. (2023). La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer. Repère n°14, mai 2023.

16. Autonomy / Four Day Week Global (2023). « The results are in: The UK's Four-Day Week Pilot », February 2023 <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/> Une campagne expérimentale sur la semaine de 4 jours a été conduite au Royaume-Uni sur le second semestre 2022, regroupant 61 entreprises et 2 900 travailleurs. Cette expérience a ensuite été évaluée par des chercheurs de l'université de Cambridge.

Dans les différents pays où il est mis en œuvre, le job sharing n'est généralement pas encadré de manière spécifique et renvoie aux règles du droit du travail relatives au temps partiel. Il peut cependant être explicitement mentionné (notamment en Allemagne et en Suisse) parmi les dispositifs couverts par les règles du temps partiel, ce qui lui reconnaît au moins une existence juridique. Ce n'est actuellement pas le cas en France.

ATOUS ET BÉNÉFICES DU JOB SHARING POUR LES EMPLOYEURS ET EMPLOYÉS

Aujourd'hui, l'accès au marché du travail pour les femmes n'est plus le seul moteur du job sharing. Celui-ci est présenté comme un facteur additionnel d'attractivité des emplois sous l'angle du « libre choix », parmi d'autres éléments du package d'avantages dont la flexibilité du travail fait naturellement partie. Le job sharing s'inscrit ainsi à côté des possibilités de télétravail, travail à temps partiel, temps de travail compressé (de type semaine de 4 jours), congé sabbatique, congé maternité et paternité étendu, etc.

Aujourd'hui, l'accès au marché du travail pour les femmes n'est plus le seul moteur du job sharing. Celui-ci est présenté comme un facteur additionnel d'attractivité des emplois sous l'angle du « libre choix », parmi d'autres éléments du package d'avantages dont la flexibilité du travail fait naturellement partie.

L'assureur suisse Zurich, par exemple, a fait du travail flexible la norme, en proposant tous ses postes vacants, à temps partiel, à temps plein, en job sharing ou en travail hybride, ce qui a eu pour effet de doubler les candidatures, d'augmenter d'un tiers le nombre de femmes occupant des postes à responsabilité et d'accroître le sentiment d'appartenance des employés à temps partiel¹⁷.

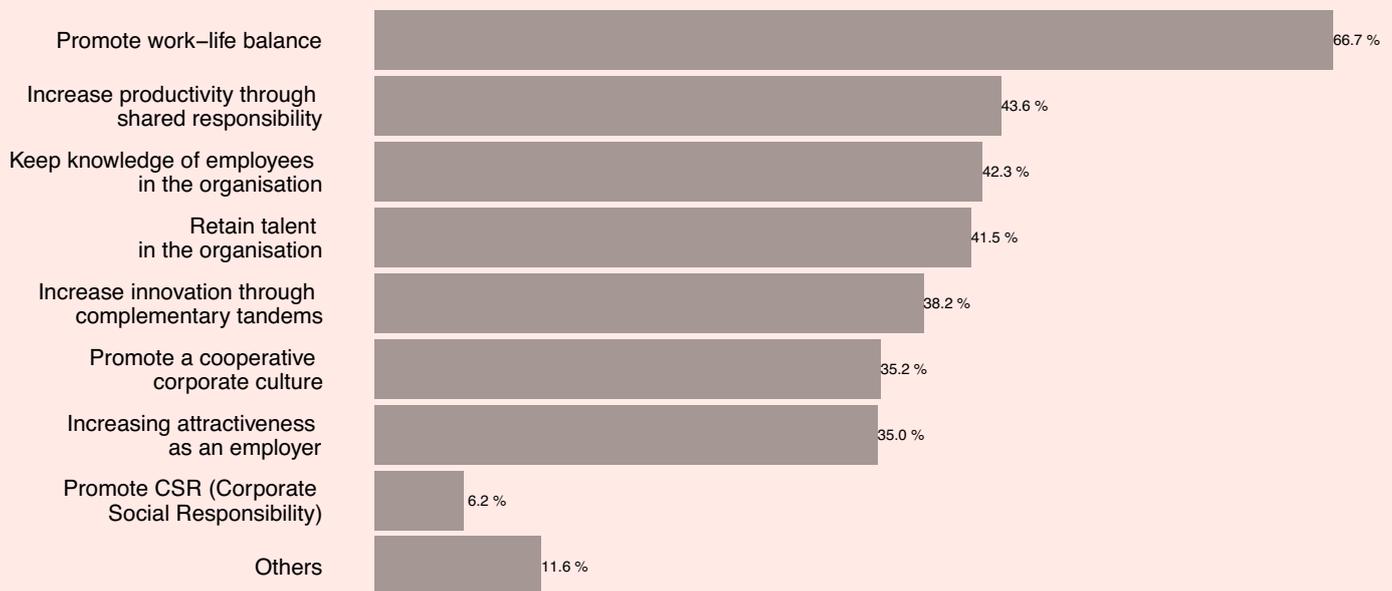
La question de l'attractivité des emplois révèle en creux des difficultés à embaucher mais surtout à fidéliser des travailleurs plus volatiles, voire pour certains pays un véritable déficit de travailleurs qualifiés, comme en Suisse.

Dans l'enquête suisse FHNW déjà citée, les organisations interrogées avancent différentes raisons pour justifier l'introduction du job / top sharing (Figure 3). À près de 67 %, la raison la plus fréquente est **la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée**. Les grandes organisations citent cette raison plus souvent que les petites ou moyennes. En outre, les organisations du secteur public citent cette raison plus souvent que celles du secteur privé. Trois raisons sont ensuite évoquées à un niveau quasiment équivalent : **l'augmentation de la productivité** via le partage des responsabilités (« 1+1 = 3 »), **la conservation des savoirs et savoir-faire** au sein de l'organisation et **la rétention des talents**. La RSE arrive en dernière position et n'est évoquée que par 6 % des organisations.

L'enquête montre qu'il n'y a pas de variables explicatives déterminantes entre les organisations qui adoptent le job / top sharing et celles qui ne le proposent pas. Les deux catégories sont affectées de manière équivalente par le déficit de main d'œuvre qualifiée. La moyenne d'âge des salariés, de même que le soutien à l'égalité entre les hommes et les femmes, n'apparaissent pas comme des critères de différenciation significatifs. L'étude établit, en revanche, une corrélation entre la prévalence du job sharing et l'impossibilité (ou possibilité très limitée) de télétravailler, comme s'il existait en pratique

17. Exemple cité in Building Back Broader: Policy Pathways for an Economic Transformation, Community Paper, World Economic Forum's Centre for the New Economy and Society, June 2021.

FIGURE 3 - RAISONS ÉVOQUÉES PAR LES ORGANISATIONS POUR INTRODUIRE LE JOB SHARING (ENQUÊTE SUISSE FHNW, 2024)



Source : A. Jansen & El. Hunn, Job and Top Sharing in Switzerland: A Survey of Small, Medium-sized and Large Organisations in Three Language Regions, FHNW School of Business, April 2024, p. 23.

une sorte d'arbitrage ou de compensation (*trade-off*) entre différents modèles de flexibilité.

L'augmentation de la productivité évoquée en lien avec le job sharing mérite qu'on s'y arrête. Elle repose sur l'idée que deux intelligences motivées, complémentaires et bien organisées offrent une dynamique de travail et des décisions plus pertinentes que si le poste était occupé par une seule personne. La réduction du turn-over via l'engagement renforcé de salariés satisfaits par cette formule, la baisse de l'absentéisme et la continuité de service en cas d'absence de l'un des membres du tandem, représenteraient des sources complémentaires de productivité. Si cette thèse n'a rien d'in vraisemblable, aucune étude précise ne vient cependant la corroborer.

L'augmentation de la productivité repose sur l'idée que deux intelligences motivées, complémentaires et bien organisées offrent une dynamique de travail et des décisions plus pertinentes que si le poste était occupé par une seule personne.

De son côté, le World Economic Forum¹⁸ voit le *job sharing* comme une façon de **répondre aux besoins de souplesse à certains moments de la trajectoire de vie**. Le partage de poste permet alors d'assurer aux collaborateurs **une continuité de carrière dans la même entreprise, plutôt que de voir ceux-ci la quitter ou passer par une interruption de carrière** (avec, par la suite, des difficultés de retour à l'emploi au

18. Building Back Broader: Policy Pathways for an Economic Transformation, Community Paper, June 2021. World Economic Forum's Centre for the New Economy and Society.

même niveau). Les entreprises conservent leurs talents, tout en assurant une bonne qualité de vie à leurs collaborateurs.

Le job sharing apparaît aussi comme **une réponse intéressante face au vieillissement de la population**. Pour les travailleurs seniors, le partage de poste pourrait offrir une transition progressive vers la retraite, en leur permettant de réduire leur temps de travail tout en continuant à transmettre leurs compétences et leur expertise à des collègues plus jeunes, dans le cadre d'un « **duo intergénérationnel** ». Ainsi, parmi son catalogue de mesures en faveur du maintien en emploi des seniors¹⁹, Schneider Electric propose un dispositif de temps partiel à 80 % rémunéré à 90 %, dont peut bénéficier un salarié senior sous certaines conditions, lorsque le transfert de compétences s'appuie sur la constitution d'un binôme avec un salarié junior nouvellement recruté sur le poste.

Le vieillissement de la population entraîne aussi une **augmentation des situations d'aidance** qui touchent une part croissante de la population active. En 2023, selon l'OCIRP (organisme de prévoyance), la France comptait entre 8 et 11 millions d'aidants (une majorité de femmes), dont 61 % sont salariés. D'après le Club Landoy, près d'un actif sur cinq serait concerné par cette situation, et cette proportion pourrait atteindre un actif sur quatre d'ici à 2030²⁰. Dans ce contexte, le job sharing peut offrir aux salariés aidants une respiration salutaire, en leur permettant de réduire leur charge cognitive et l'intensité de leur travail, tout en se maintenant en emploi, y compris sur des postes à responsabilité managériale.

En définitive, le job sharing apparaît comme **une modalité de travail dotée d'une certaine plasticité, pouvant répondre à plusieurs types de situations et de contextes**, à partir du moment où les salariés et les entreprises sont volontaires pour l'expérimenter.

EN RÉSUMÉ

Le job sharing est adapté à différentes situations :

- Les parents ou aidants qui cherchent à concilier leur activité professionnelle avec leurs responsabilités personnelles.
- Les personnes souhaitant reprendre une formation aménageable en temps partiel.
- Des personnes revenant à temps partiel après un arrêt maladie de longue durée
- Les seniors désireux de rester actifs et de transmettre leur savoir, tout en réduisant leur temps de travail.
- Les slashers souhaitant cumuler plusieurs activités, dans le salariat et en dehors.

PRINCIPAUX FREINS AU JOB SHARING

L'étude suisse indique que le principal frein au développement du job sharing dans les organisations est **le manque de demande des salariés pour une formule de ce type**. En l'absence de demandes, les organisations ne pensent pas à proposer ce dispositif, sans forcément avoir une résistance de principe à son égard. Elles citent aussi la difficulté à cerner précisément les types de postes ou de rôles pour lesquels cette modalité est adaptée et, globalement, invoquent **leur manque d'expertise en la matière** (par ex. comment soutenir les binômes, comment évaluer le travail de chaque membre du binôme, etc.). Seul 9 % des organisations helvétiques interrogées évoquent, parmi les facteurs de frein, les coûts fixes plus élevés associés à cette modalité de travail, notamment dans le cas du dépassement d'un équivalent temps plein – ce

19. Schneider Electric. Le programme Sénior en France : reconnaître la valeur de chaque génération. Document interne.

20. Club Landoy, Les entreprises face au défi de l'aidance : guide pratique 2025.

qui est pourtant le premier facteur de frein qui vient à l'esprit. De même, très peu d'organisations citent le rejet de ce modèle de travail par les parties prenantes (clients, fournisseurs, etc.).

De son côté, Eurofound (2020) mentionne les risques liés au fait que l'adéquation personnelle entre les *job sharers* puisse ne pas fonctionner. Si des conflits surviennent, les personnes qui partagent le poste peuvent vivre des pics de stress, à rebours de la meilleure qualité de vie qui était recherchée. Dans le cas du top sharing, les conflits entre managers en poste partagé ou une trop grande distance entre manières de manager peuvent impacter les collaborateurs, nuisant ainsi au climat de travail, voire à la santé au travail.

Certaines sources et témoignages mentionnent le fait que **les managers sont méfiants à l'égard de cette modalité de travail** (particulièrement quand ils ne l'ont jamais vue à l'œuvre ou expérimentée) : ils pensent que le job sharing des collaborateurs viendra compliquer leur management ou encore que les processus de communication et de coordination risquent d'être complexifiés. Enfin, la dissolution du binôme peut confronter l'entreprise au fait de devoir reclasser les collaborateurs concernés, ce qui peut occasionner des difficultés.

Si la préparation et l'organisation du job sharing sont effectivement des conditions de succès indispensables – nous allons y revenir –, il semble que ce soit surtout un manque de sensibilisation des travailleurs aux possibilités ouvertes par cette modalité de travail, de même qu'une certaine ignorance des organisations sur la manière de la mettre en œuvre, qui freinent son développement. Ceci est confirmé par le fait qu'en Suisse, le job sharing tend à augmenter là où il existe déjà, c'est-à-dire là où l'on trouve des modèles incitatifs pour les salariés et où l'organisation a pu développer une expérience de mise en œuvre. Autrement dit, la principale difficulté serait de se lancer.

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE DU JOB SHARING

Pour réussir, le job sharing exige une rigueur de mise en œuvre.

PREMIÈRE ÉTAPE : DÉFINITION DES POSTES ÉLIGIBLES

La définition des postes éligibles repose sur une analyse des composantes suivantes :

■ **Continuité de service et suppléance** : les fonctions exigeant une présence régulière et continue, par exemple la gestion de projet, les fonctions support, le management d'équipes, sont propices à ce type d'organisation, en permettant d'éviter les interruptions de service en cas de maladie, d'absence ou pendant les congés.

■ **Travail dématérialisé**. Les postes dans lesquels l'activité est très dématérialisée (finance, comptabilité, assurances, data marketing, développement logiciels), consistant essentiellement en manipulation de données, se prêtent également bien au job sharing, car l'activité est traçable, ce qui facilite la passation.

■ **Diversité et complexité des compétences requises pour le poste** : les postes nécessitant une combinaison de compétences variées ou d'expertises pointues semblent être de bons candidats au job sharing, car ils permettent de réunir deux profils complémentaires pour couvrir l'ensemble des besoins du poste, plutôt que de chercher désespérément un « mouton à cinq pattes », comme le souligne avec humour la dernière campagne de l'APEC.

À titre d'exemple, prenons le cas de Philippe et Benoît²¹. Ils sont co-chefs de la section forêt et dangers naturels du Service des forêts et de la nature du canton de Fribourg en Suisse, en top sharing depuis 2020 : le premier à 85 % et le second à 90 %. S'ils ont des domaines de compétences techniques différents, Philippe est ingénieur forestier et Benoît ingénieur spécialisé dans la gestion des dangers naturels, leurs compétences sont parfaitement complémentaires. Ils

Le job sharing, une façon de contourner la quête du mouton à 5 pattes ?



sont co-responsables sur les sujets stratégiques comme les ressources humaines, le budget et les choix stratégiques. Chacun manage ses collaborateurs spécifiques mais les réunions de section ont toutes lieu en commun.

Avant de proposer un poste en job sharing, il est donc recommandé de procéder à une cartographie détaillée des missions et d'évaluer la faisabilité de la coordination pour le type de poste considéré.

DEUXIÈME ÉTAPE : LA COMPATIBILITÉ DU BINÔME

Une fois les postes éligibles au job sharing identifiés, la compatibilité (ou *matching*) entre les personnes formant le binôme constitue le critère majeur de réussite.

Sur la question des compétences et savoir-être, il peut être intéressant de ne pas rechercher des clones, mais plutôt **des profils dont les forces seront à la fois complémentaires et compatibles**. Les personnes devront être capables de s'écouter, de se comprendre, d'échanger, de collaborer et de gérer les désaccords de façon constructive.

La confiance mutuelle, la cohérence externe du binôme vis-à-vis des équipes et du management, ainsi qu'une grande **rigueur organisationnelle** dans la gestion des tâches et la passation des informations, sont des éléments déterminants.

Comme dans toute configuration nouvelle, il n'est pas toujours aisé de s'assurer de la compatibilité durable des personnes dès la constitution du binôme (y compris quand les personnes ont proposé elles-mêmes la composition du tandem). Une définition claire des rôles, une répartition structurée des responsabilités et des modalités de collaboration sont des prérequis nécessaires pour préserver l'équilibre du duo, la performance de l'équipe et la continuité du service.

Les entretiens menés avec des personnes ayant pratiqué le job sharing en France ou à l'étranger (voir ci-après) montrent que certains binômes peuvent évoluer ensemble sur plusieurs années et plusieurs postes, mais aussi se séparer selon l'évolution de leurs parcours professionnels respectifs (mobilité interne, externe, désir de retour à temps plein, etc.).

TROISIÈME ÉTAPE : MODALITÉS PRATIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL EN JOB SHARING

Le tableau suivant (Figure 4) propose un panorama des principales questions à se poser et des bonnes pratiques d'organisation du travail en job sharing : temps de présence, recouvrement, coordination, communication, présence obligatoire des deux membres du binôme à certaines réunions, modes d'évaluation, gestion des promotions et des augmentations, etc.

FIGURE 4 - EXEMPLES DE MODALITÉS PRATIQUES À CONSIDÉRER POUR IMPLÉMENTER LE JOB SHARING

COMPOSANTE ET QUESTIONS À CONSIDÉRER POUR L'IMPLÉMENTATION DU JOB SHARING	EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES
<p>Caractéristiques des employés du binôme :</p> <p>Les employés travaillent-ils bien ensemble ?</p> <p>Leur style de travail, leur éthique de travail et leur expertise en la matière sont-ils complémentaires ?</p>	<p>Élaborer une cartographie des compétences de chaque employé pour attribuer les rôles et responsabilités en fonction des forces de chaque partenaire.</p> <p>Il ne semble pas nécessaire que les employés aient la même expérience ou le même temps de travail, mais ils doivent comprendre leurs propres forces et faiblesses et être en mesure de soutenir leur partenaire de partage de poste et d'être flexibles avec lui.</p>
<p>Organisation des horaires :</p> <p>Quel sera l'horaire hebdomadaire ?</p> <p>Quels sont les jours de travail de chacun ? Y a-t-il une période de recouvrement et sous quelle forme ?</p> <p>Comment les employés participeront-ils aux réunions et s'assureront-ils qu'il y a une couverture pendant les absences ?</p>	<p>Prévoir du temps pour une communication directe chaque semaine pour permettre aux partenaires de parler de leur travail partagé et de rester synchronisés.</p> <p>Les managers doivent établir des attentes claires quant à savoir si les deux employés assisteront aux réunions du service, même si elles se déroulent pendant la journée de congé d'un partenaire de partage de poste, ou si l'un des partenaires fournira un compte-rendu à l'autre.</p>
<p>Couverture :</p> <p>Comment garantir une coordination efficace lors des transitions entre partenaires ?</p> <p>À quoi ressemblera la couverture en l'absence d'un partenaire de partage de poste ?</p>	<p>Si l'un des job sharers est absent (congé, maladie, etc.), il convient de prévoir les options de remplacement possibles et les conditions dans lesquelles il se fait (flexibilité de chaque job sharer, conditions de rémunération ou de compensation, etc.)</p>

Communication et partage d'informations :

Quelles sont les préférences de communication des employés ?

Comment vont-ils s'assurer qu'ils disposent tous les deux d'informations à jour sur leur travail ?

Comment vont-ils communiquer avec les autres services et l'extérieur de l'entreprise (clients, partenaires, fournisseurs, etc.) ?

Comment sont prises les décisions ?

Certains employés travaillent mieux par e-mail tandis que d'autres préfèrent le téléphone, les messageries instantanées ou la visioconférence. Connaître les préférences de l'autre aide à choisir les outils de communication adaptés.

En cas d'adresses mails nominatives, les signatures d'e-mail peuvent inclure les horaires de travail du partenaire. Le partenaire est systématiquement mis en copie des e-mails envoyés.

Créer une identité professionnelle commune : utiliser une signature électronique commune et une adresse email partagée pour renforcer la cohésion externe.

Mettre en place un document de passation dynamique mis à jour quotidiennement et formaliser des rituels de transmission (ex : message audio de fin de journée).

Implémenter des outils numériques partagés (agenda collaboratif, base de connaissances commune) et définir la manière de les utiliser.

Toujours valider et respecter les décisions prises par le partenaire en son absence, même si on aurait fait autrement.

Contractualisation, évaluation et amélioration continue :

Quels types de contrat pour le job sharing ?

Combien de temps durera la période d'essai ?

Quelles seront les occasions de discuter ouvertement de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas ?

Comment l'efficacité sera-t-elle évaluée et les ajustements envisagés ?

Quelles sont les différentes options de séparation et leurs conséquences sur le contrat de chaque partie ?

Chaque personne du binôme a son propre contrat de travail à temps partiel tout en définissant explicitement dans une annexe commune que le poste est partagé.

Une période d'essai donne le temps d'identifier et de résoudre les éventuels désalignements.

Certaines entreprises prévoient des « chartes de job sharing » définissant les règles de fonctionnement.

La discussion, l'évaluation et l'ajustement continu entre les job sharers et leur manager sont essentiels au succès du partage de poste et aux relations avec les autres interlocuteurs (autres services, partenaires, clients, etc.)

Former les managers à évaluer les performances individuelles et collectives via des indicateurs adaptés

Prévoir des clauses en cas de départ d'un des partenaires ou d'évolution du binôme pour éviter la désorganisation ou la surcharge du partenaire restant, y compris dans le cadre d'une situation d'urgence.

COMPOSANTE ET QUESTIONS À CONSIDÉRER POUR L'IMPLÉMENTATION DU JOB SHARING	EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES
<p>Partage du travail et des responsabilités : Le travail ou les clients seront-ils scindés à parts égales ou partagés ? S'il s'agit d'une division, sur quoi la division du travail sera-t-elle fondée (besoins du client ou forces de l'employé/expertise en la matière, ou les deux) ?</p>	<p>Poser une définition claire des rôles et responsabilités de chacun, qu'ils soient partagés ou divisés Si vous divisez le travail et/ou les clients, basez-le sur l'intérêt, l'expertise ou les besoins commerciaux. Si vous partagez le travail, créez un plan pour vous assurer que chaque employé sait où l'autre s'est arrêté En top sharing "hybride", si chaque job sharer gère sa propre équipe, définir les rituels managériaux individuels et/ou communs.</p>

Sources : Job share considerations and guide - Hybrid work et synthèse des entretiens conduits par l'auteure.

Il existe de nombreux guides de recommandations pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle du job sharing²², dont un en langue française pour la Suisse²³.

LE JOB SHARING, C'EST DU VÉCU !

Géraldine a pratiqué le top sharing en France chez Hewlett-Packard (HP) entre 2004 et 2008 sur un poste de direction Rémunération pour la région Europe-Moyen-Orient-Afrique (EMEA)²⁴. Son cas illustre un potentiel d'implémentation du top sharing **dans des environnements complexes** (ici international). En effet, Géraldine était basée à Grenoble, alors que sa partenaire, Vanessa, se trouvait à Genève en Suisse. Elles n'étaient donc pas colocalisées, ce qui constitue une particularité additionnelle par rapport à d'autres binômes qui travaillent sur le même site ou dans la même ville. Le fait de ne pas être sur le même site a initialement suscité des doutes chez certains managers sur la viabilité du dispositif, alors que d'autres binômes au

sein du groupe, comme Florence et Muriel, directrices financières chez HP, étaient colocalisées et donc perçues comme plus « simples » à gérer.

Les équipes directes de Géraldine et Vanessa étaient réparties dans une dizaine de pays d'Europe, et l'équipe élargie, en organisation matricielle, couvrait jusqu'à 25 personnes référentes dans 25 pays de la zone EMEA.

Le poste auquel Géraldine et Vanessa ont candidaté en top sharing était précédemment occupé par une seule personne à temps plein. Chez HP, la politique RH prévoyait des modalités de job sharing et quelques cas existaient déjà dans le groupe. Géraldine et Vanessa qui travaillaient déjà, chacune, chez HP, Vanessa à temps plein et Géraldine à 80 %, se sont d'abord « trouvées », puis ont construit une argumentation solide pour convaincre leur hiérarchie d'ouvrir ce poste en top sharing, en mettant en avant la complémentarité de leurs compétences, la flexibilité accrue, la continuité de service et le surcroît de valeur apporté à l'organisation (le fameux « 1+1=3 »).

22. ABI, Job sharing Toolkit <https://www.abi.org.uk/about-the-abi/dei-hub/intersectionality/abi-dei-initiatives/flexible-working/job-share/> ; University of Washington, Job share considerations and guide, March 10, 2022. <https://hr.uw.edu/hybridwork/flexible-work-arrangements/job-share-considerations-and-guide/>

23. Krone-Germann I., de Chambrier A., Humbert M. et Zhou R. (2020), Le job et le top sharing : deux expertises pour le prix d'une, Guide de l'Association PTO (Part-Time Optimisation), octobre 2020. <https://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/PTO-GUIDE-2025-FR-WEB.pdf>

24. Entretien de l'auteure avec Géraldine.

Le passage en job sharing s'est traduit par une modification de leur contrat de travail. Chacune est passée à un temps partiel de 60 %, avec un jour de recouvrement hebdomadaire pour assurer la continuité et la coordination (lundi, mardi, jeudi pour Géraldine, mercredi, jeudi, vendredi pour Vanessa, le jeudi étant le jour de recouvrement). Un retour possible à temps plein a également été envisagé dès le départ en cas de nécessité.

Chacune d'entre elles était responsable de l'ensemble des missions du poste, à l'exception des one-to-one hebdomadaires avec les collaborateurs, qui étaient répartis en deux groupes distincts. L'équipe bénéficiait de points réguliers avec chacune, mais les évaluations annuelles étaient réalisées conjointement. Pour leur propre évaluation, le tandem bénéficiait d'une note de performance unique par leur manager, impliquant une solidarité totale sur les résultats (réussites ou défaillances).

Pour les deux femmes, le top sharing répondait à des besoins variés : articulation vie professionnelle / personnelle en tant que mères de jeunes enfants, maintien d'un haut niveau de responsabilité avec moins de charge mentale, mais aussi recherche d'équilibre pour Vanessa, fortement engagée dans des activités artistiques et sportives, avant de devenir elle-même maman.

Ce modèle a permis de faire des émules chez HP et d'inspirer d'autres duos, en démontrant que le partage de poste pouvait s'appliquer à des fonctions stratégiques, y compris dans des environnements complexes et distribués géographiquement.

La fin du binôme a été initié par le départ volontaire de Vanessa, motivé par des raisons de choix de vie, tandis que Géraldine a repris le poste à plein temps avant de quitter HP plus tard pour d'autres projets. Le binôme n'a donc pas été dissout par l'entreprise, mais par la situation personnelle d'une des partenaires.

De leur côté, Helen et Louise, HRBP chez Airbus au Royaume-Uni, ont travaillé pendant dix ans en job sharing sur cinq postes successifs²⁵. Elles ont changé plusieurs fois de managers au cours de cette décennie. Chaque changement a nécessité de convaincre leur nouveau manager des bienfaits du dispositif, même si leur historique dans la mise en œuvre de cette organisation partagée jouait évidemment en leur faveur. Au fil de ces cinq postes, elles ont d'ailleurs obtenu une promotion, ce qui montre qu'il n'y a aucun obstacle à l'évolution de carrière, même en partage de poste et à temps partiel. Elles ont également choisi d'utiliser une adresse mail unique, ce qui leur permettait de répondre d'une seule voix à leurs correspondants internes comme externes.

Ce modèle a permis de faire des émules chez HP et d'inspirer d'autres duos, en démontrant que le partage de poste pouvait s'appliquer à des fonctions stratégiques, y compris dans des environnements complexes et distribués géographiquement.

Leur exemple montre que le job sharing peut s'inscrire dans la durée, même si, à chaque mobilité interne, le déploiement de cette modalité de travail nécessite l'accord du manager. Cela souligne l'un des freins les plus courants à cette pratique : les réticences managériales liées à la complexité perçue dans la gestion des binômes.

Chez Bosch Power Tools en Allemagne, Isabell et Ina partagent depuis plus de trois ans un poste de management en logistique selon un modèle de job sharing particulièrement structuré²⁶. Chacune bénéficie d'un jour de repos additionnel fixe (le lundi pour Ina, le mercredi pour Isabell) et leurs horaires se chevauchent le reste de la semaine pour assurer coordination et continuité. Elles gèrent ensemble une équipe de 75 personnes, partagent la même adresse mail et

25. Entretien avec l'auteure.

26. Entretien de l'auteure avec Isabell.

sont perçues comme un binôme solide et accessible, ce qui se traduit par un taux de satisfaction très élevé de leur équipe lors des enquêtes internes. Enfin, Isabellet Ina se réunissent deux fois par an pour ajuster leur fonctionnement et partager leur bilan avec leur management, garantissant ainsi la pérennité et l'adaptabilité du dispositif.

Leur initiative a inspiré la création d'une communauté interne qui regroupe aujourd'hui près de 150 couples de job sharers dans de nombreux métiers chez Bosch. Ce réseau facilite l'entraide, le partage de bonnes pratiques et a contribué à faire évoluer les processus RH : chaque offre d'emploi publiée est désormais évaluée pour être ouverte au job sharing, et les candidatures peuvent se faire en binôme ou individuellement.

PROFILS ET TYPOLOGIES DES TANDEMS

Le job sharing ne convient pas à tous les profils d'employés. Au-delà du partage du temps de travail, des missions et des responsabilités, il faut accepter en profondeur l'idée d'interdépendance, ainsi que le fait que la reconnaissance ne soit plus strictement individuelle. « *Chaque partie du duo doit assumer les tops et les flops de l'autre* » explique ainsi Géraldine, qu'ils soient le fruit d'une action personnelle ou commune. Cette dimension suppose d'être à l'aise avec le fait de partager la visibilité, les feed-back et les résultats, ce qui peut représenter un véritable changement de posture professionnelle. La question de l'ego a d'ailleurs été soulevée à plusieurs reprises dans les témoignages recueillis.

Les études montrent que **les femmes sont surreprésentées dans les binômes de job sharing, en lien avec la prévalence du temps partiel féminin**. L'étude suisse déjà citée²⁷ indique que dans 44 % des organisations qui proposent du job sharing, les tandems sont exclusivement féminins, les autres combinaisons (femme-homme ou homme-homme) étant beaucoup plus rares.

En Allemagne, selon une étude de 2019²⁸, les hommes pratiquant le job sharing ne représentaient que 6,7% de l'échantillon (10 sur 149 participants), et seul deux duos exclusivement masculins étaient observés. Les pressions culturelles et les attentes professionnelles semblent constituer des obstacles plus importants pour les hommes que pour les femmes.

Le job sharing ne convient pas à tous les profils d'employés. Au-delà du partage du temps de travail, des missions et des responsabilités, il faut accepter en profondeur l'idée d'interdépendance, ainsi que le fait que la reconnaissance ne soit plus strictement individuelle.

En termes d'âge, la majorité des organisations interrogées en Suisse atteste de binômes proches en âge (différence d'âge inférieure à dix ans). Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Des rythmes de vie, des valeurs et des priorités professionnelles proches facilitent la compréhension réciproque, la coordination, la communication et la gestion de responsabilités partagées. Ne perdons pas de vue que la plupart des binômes se constituent à l'initiative des salariés en fonction d'affinités électives préalables, ce qui pourrait aussi être un facteur explicatif de la proximité générationnelle.

Philippe et Benoît, cités précédemment, représentent une exception à ces deux tendances : non seulement il s'agit d'un duo masculin, mais ils ont également une différence d'âge de 15 ans.

À l'heure actuelle, **les entreprises n'exploitent encore que faiblement le gisement du job sharing intergénérationnel**. Sans doute parce que, s'il présente un réel potentiel en matière de transfert de compétences et de mentorat, il

27. Jansen A. & Ellenor Hunn E (2024), *op. cit.*

28. Cooman, F., Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2019), *op. cit.*

s'accompagne aussi de défis concrets : risques de déséquilibre dans la répartition des tâches ou de l'autorité, surtout si l'écart d'expérience est important ; différences de styles de communication, d'usages technologiques ou de gestion du temps ; ou encore possibles tensions autour de la reconnaissance, du salaire, de la prise de décision ou de la gestion de carrière.

Pourtant, dans un contexte de vieillissement de la population active et de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, constituer des binômes inter-générationnels pourrait permettre d'assurer un transfert et une continuité des compétences, tout en représentant une proposition de transition intéressante vers le départ à la retraite pour les expérimentés, quitte à adapter quelque peu le modèle du job sharing.

CONCLUSION

Forme encore marginale d'exercice du temps partiel, longtemps perçu comme réservé aux femmes, le partage de poste présente en réalité une grande plasticité pouvant répondre à différentes situations et être aménagé selon des modalités ouvertes en fonction des besoins des personnes et des organisations. Son développement paraît freiné en France par la méconnaissance qui l'entoure, par une méfiance du management face à l'innovation managériale et organisationnelle²⁹ et par des systèmes de relations professionnelles fortement empreints d'individualisation en matière d'évaluation, de promotion et de rémunération.

Loin d'être cantonné à une solution pour travailler moins, le job sharing doit surtout être vu comme une manière de travailler autrement. Il repose sur des valeurs de solidarité, interdépendance, partage, responsabilité collective, à une époque où ces dimensions semblent repoussées aux marges.

Son développement paraît freiné en France par la méconnaissance qui l'entoure, par une méfiance du management face à l'innovation managériale et organisationnelle et par des systèmes de relations professionnelles fortement empreints d'individualisation en matière d'évaluation, de promotion et de rémunération.

Cette formule a donc un potentiel de transformation du travail assez subversif, car elle interroge les modalités d'organisation du travail et la manière de définir les rôles et les responsabilités. Elle bouscule les habitudes managériales et les représentations classiques du poste à responsabilité, ce qui pourrait expliquer que les individus comme les organisations y aient encore faiblement recours en France. Il s'agit pourtant d'un modèle prometteur, promoteur d'une plus grande agilité, d'un partage et d'une transmission optimisée des compétences, d'une gestion plus collaborative des situations complexes et d'une proximité managériale accrue.

29. Voir, notamment, le rapport de l'IGAS, Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche, juin 2024, rendu public le 19 mars 2025. <https://igas.gouv.fr/pratiques-manageriales-dans-les-entreprises-et-politiques-sociales-en-france-les-enseignements-d-une-comparaison-internationale-allemande-irlande-italie-suede-et-de-la-recherche>

COLLECTION PÈRE FUTURS DU TRAVAIL : DERNIERS NUMÉROS

REPÈRE N°17
SEPTEMBRE 2023

DEUX REGARDS SUR L'USINE RADICALEMENT DIFFÉRENTS... ET POURTANT
Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710

PAR JEAN MICHEL SARRISOL
Professeur émérite ECP
Bureau ESCP Business School

SOMMAIRE

- 1. L'usine est décrite dans deux ouvrages autobiographiques, L'établi et Michelin, matricule F276710, empreints d'une profonde humanité.
- 2. Les auteurs, Robert Cahen et Jean-Michel Sarrisol, partent de deux points de vue radicalement différents et pourtant, convergent de leur récit, de nombreux points communs. C'est finalement une histoire racontée qui raconte les deux auteurs, de manière instructive.

REPÈRE N°18
OCTOBRE 2023

LE « MODÈLE » HAIER, UN CAS DE MANAGEMENT MADE IN CHINA

PAR YVES-DIEUFOT CROTTA ET GÉRARD BELACKHOFF

SOMMAIRE

- 1. Le modèle Haier.
- 2. Le modèle Haier.
- 3. Le modèle Haier.
- 4. Le modèle Haier.

REPÈRE N°19
NOVEMBRE 2023

LE MURMURE DES MACHINES* : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel

PAR JULIEN REUFEL
Administrateur et directeur général
Digital France
Associé à l'Institut Français de l'IA
Président de l'Association Française de l'IA

SOMMAIRE

- 1. L'IA générative : l'émergence de nouvelles formes de médiation.
- 2. L'IA générative : l'émergence de nouvelles formes de médiation.
- 3. L'IA générative : l'émergence de nouvelles formes de médiation.
- 4. L'IA générative : l'émergence de nouvelles formes de médiation.

REPÈRE N°20
DÉCEMBRE 2023

LE TRAVAIL EN 2040 : VOYAGE EN TERRE INCONNUE

PAR CÉCILE CARNEVIC

SOMMAIRE

- 1. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 2. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 3. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 4. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.

REPÈRE N°21
MARS 2024

COMMENT LES PAYS DE L'OCDE TENTENT DE PROLONGER LA DURÉE EN EMPLOI DES SENIORS

PAR SUZIE CARNEVIC

SOMMAIRE

- 1. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 2. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 3. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 4. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.

REPÈRE N°22
JUILLET 2024

TRAVAILLER AVEC LES IA GÉNÉRATIVES : CENTAURES OU CYBORGS ?

PAR SUZIE CARNEVIC ET MARIE-LOUISE CARIER

SOMMAIRE

- 1. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 2. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 3. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 4. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.

REPÈRE N°23
MARS 2025

EN FINIR AVEC LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ?

PAR FLORENCE BOURGEOIS ET MARIE-LOUISE CARIER

SOMMAIRE

- 1. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 2. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 3. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 4. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.

REPÈRE N°24
MARS 2025

PRENDRE EN COMPTE LES ÉMOTIONS DANS LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : écouter et comprendre plutôt que contrôler

PAR FÉLIX BOURGEOIS

SOMMAIRE

- 1. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 2. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 3. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.
- 4. L'impact de la digitalisation accélérée, de la dématérialisation du travail, de la désindustrialisation et de la désindustrialisation.

- N°17 - Deux regards sur l'usine radicalement différents ... et pourtant. Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710
- N°18 - Le « modèle » Haier, un cas de management made in China
- N°19 - Le murmure des machines : comment l'IA générative façonne notre avenir professionnel
- N°20 - Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- N°21 - Comment les pays de l'OCDE tentent de prolonger la durée en emploi des seniors.
- N°22 - Travailler avec les IA génératives : centaures ou cyborgs ?
- N°23 - En finir avec le management intergénérationnel ?
- N°24 - Prendre en compte les émotions dans les transformations organisationnelles : écouter et comprendre plutôt que contrôler

<https://www.chairefit2.org/publications/>

NOS MÉCÈNES



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
www.chairefit2.org
E-mail : chaire-fit2@minesparis.psl.eu

CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES PARIS - PSL

Directeurs de la publication : Sophie Hooge et Cédric Dalmasso
Édition : Cahier&Co
Création graphique : Laétitia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.