

# Top sharing : un modèle de gouvernance efficient dans une institution psychosociale visant une approche innovante des violences domestiques ?

---

*Projet personnel pour la Fondation MalleyPrairie (FMP) dans le cadre du  
Certificat exécutif en management en administration publique de l'Institut  
des hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne.*

*Document rédigé  
par Christian Anglada*

Janvier 2021

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>Quelle est la pertinence d'une direction partagée pour une organisation qui doit gérer une problématique complexe et se veut innovante ? .....</b>	<b>4</b>
1.1 Objectif.....	4
1.2 Contexte .....	5
1.3 Plan du document.....	7
<b>2 Cadre de référence .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bases légales.....	7
2.2 Organisation actuelle de la direction à la FMP.....	8
2.3 Eléments de littérature et bases théoriques .....	9
2.3.1 Historique et définitions du top sharing.....	9
2.3.2 Le management des ressources humaines (RH) : une question de contexte .....	10
2.3.3 Les stratégies de management des organisations publiques : une question de taille et des écoles en tension.....	10
2.3.4 La sociologie du management des organisations.....	12
<b>3 Résumé de la méthodologie .....</b>	<b>12</b>
3.1 Revue de la littérature.....	12
3.2 Entretiens semi directifs centrés.....	12
<b>4 Retours d'expériences de top sharing dans des structures innovantes : analyse et discussion.....</b>	<b>13</b>
4.1 Avantages.....	14
4.1.1 Amélioration de la productivité, force de travail et durabilité.....	14
4.1.2 Intelligence collective et efficacité dans la prise de décision.....	14
4.1.3 Présence continue et remplacements facilités .....	15
4.1.4 Transition dans la continuité et maintien du savoir faire.....	15
4.1.5 Innovation et anticipation face à des enjeux émergents.....	16
4.1.6 Plus-value en termes d'image et de plaidoyer.....	16
4.2 Inconvénients .....	17
4.2.1 Processus de recrutement plus complexe .....	17
4.2.2 Accompagnement et procédures à adapter.....	17
4.2.3 Coûts fixes et de gestion de l'information plus élevés .....	18
4.2.4 Personne de référence et transversalité de la gestion des dossiers .....	19
4.2.5 Désaccord ou conflit .....	19
<b>5 Recommandations pour la mise en place d'un top sharing efficient à la FMP .....</b>	<b>20</b>
5.1 Equilibrer la gouvernance de secteurs de tailles différentes.....	20
5.2 Analyser le profil des membres du tandem.....	20
5.3 Définir la complémentarité des compétences.....	21
5.4 Garantir la sécurité des parties prenantes en assurant une stabilité dynamique de la gouvernance.....	21
5.5 Synthèse des recommandations .....	21
<b>Remarques conclusives .....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>24</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>27</b>

## Préambule

Depuis 1990, la Fondation MalleyPrairie (FMP), par l'intermédiaire du Centre d'accueil MalleyPrairie (CMP), est dans le canton de Vaud l'institution spécialisée en matière de prévention et de lutte contre la violence domestique.

De par son histoire particulière, son modèle d'intervention unique en Suisse fondé sur une approche intégrée des violences au sein du couple et de la famille<sup>1</sup> allie à la fois :

- Les approches systémiques dans le travail social<sup>2</sup> et les approches dites féministes, rattachées désormais au champ scientifique des Etudes genres
- La prise en compte de toutes les personnes impliquées dans ces situations : hommes, femmes et personnes non binaires confrontées à de la violence ou des agressions dans le cadre de leurs relations intimes, ainsi que les enfants partageant leur environnement
- Une collaboration structurée avec l'ensemble du dispositif visant à éviter ou réduire l'incidence de cette problématique.

Cette approche désormais recommandée dans le cadre d'une Convention du Conseil de l'Europe ratifiée par la Suisse en 2017, la Convention dite d'Istanbul, distingue la FMP des autres structures d'accueil en Suisse. Elle s'incarne dans l'organigramme de la Fondation avec une codirection assumant la responsabilité de trois secteurs :

- Le Centre d'accueil MalleyPrairie (CMP)<sup>3</sup>, qui accueille et accompagne des personnes se présentant plutôt comme victimes de ce type de violences
- Le Centre Prévention de l'Ale (CPAle), qui accompagne des personnes se présentant plutôt comme auteures
- Le Pôle Ressources (PR), qui développe des prestations réunissant les compétences des équipes des deux secteurs CMP et CPAle. Il intervient dans des thématiques comme la formation et la sensibilisation, la recherche et le plaidoyer, la prévention primaire, la parentalité<sup>4</sup> et le couple.

La FMP a développé très tôt ce modèle d'intervention intégré<sup>5</sup>, avec l'ouverture d'une garderie (devenue le Centre de vie enfantine) et du CRIV<sup>6</sup> en 1995, puis en développant au début des années 2000 des *Entretiens de couple centrés sur la violence* et un *Accueil père-enfant*. En 2017, à la veille de l'entrée en vigueur de la Loi cantonale vaudoise d'organisation de lutte et de prévention de la violence domestique (LOVD), une prestation à domicile - *Guidance* - a complété ce dispositif en ouvrant ses prestations aux hommes victimes de violences au sein de leur couple.

Début 2018, à l'occasion de l'annonce d'un départ en retraite anticipée de sa directrice, le Conseil de Fondation a initié une réflexion qui l'a amené à privilégier un modèle de codirection, en reconnaissant les avantages d'une gouvernance partagée à la tête du CMP et du CPAle<sup>7</sup>.

---

1 Knüsel R. dir. (2020)

2 Kuenzli-Monnard F. (2001)

3 Mihoubi-Culand S. et al. (2007)

4 Anglada C., Chmetz I. (2010)

<sup>5</sup> Voir le point 1.3 de ce document

<sup>6</sup> Le CRIV, *Centre d'intervention et de recherché sur la violence* créée en 1995 à Lausanne par la Fondation MalleyPrairie, fut la première structure vaudoise spécialisée dans le travail avec des personnes auteures de violence domestique.

<sup>7</sup> Pour le détail de l'organisation des secteurs, voir l'organigramme joint en annexe

# 1 Introduction

## Quelle est la pertinence d'une direction partagée pour une organisation qui doit gérer une problématique complexe et se veut innovante ?

Ce travail propose d'explorer cette question dans la mesure où l'organisation d'un partage à deux personnes de la responsabilité d'une direction d'institution n'est pas encore un modèle de management habituel. Ce modèle de poste partagé correspond à une des formes de ce qui est appelé dans la littérature le « top sharing » et la définition de cette notion sera précisée dans la partie 2 présentant le cadre de référence de cette étude.

Le modèle en place actuellement à la Fondation MalleyPrairie (FMP) l'est aussi dans plusieurs institutions parapubliques du Canton de Vaud qui ont mis en place des codirections ces dix dernières années. Toutefois, notre administration de tutelle, la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), de même que la faitière des institutions parapubliques du domaine social - l'AVOP<sup>8</sup> - privilégient un modèle hiérarchique pyramidal plus traditionnel, avec une seule personne en charge de chaque direction<sup>9</sup>. L'évaluation positive<sup>10</sup> de ces deux années de top sharing n'ayant paradoxalement pas modifié le positionnement de ces deux partenaires, cette étude va explorer la pertinence de ce modèle pour la FMP au regard des retours d'expériences récoltés dans la littérature, complétés de quelques entretiens.

### 1.1 Objectif

L'objectif principal de cette étude est d'identifier la pertinence du top sharing (TS) dans des postes à hautes responsabilités, ceci dans le contexte particulier d'une organisation innovante, porteuse d'une longue histoire<sup>11</sup> et active dans une thématique psychosociale complexe.

Pour la FMP, la thématique est celle de la prévention et de la lutte contre les violences au sein du couple et leur impact sur les enfants, en s'adressant au sein de la même institution à tous les protagonistes impliqués : femmes, hommes et enfants, quelle que soit leur position d'auteurs ou de victimes dans la dynamique relationnelle en question. Le besoin d'innovation est lié aux réponses rapides que la FMP souhaite assurer aux nombreuses sollicitations de l'Etat<sup>12</sup>. Celui-ci demande en effet le développement de nombreuses nouvelles prestations liées à l'évolution du cadre légal<sup>13</sup>, ceci dans un environnement incertain du fait des crises en cours et à venir (pandémie Covid et autres conséquences socio-économiques du dépassement en cours des limites planétaires<sup>14</sup>).

---

8 Association vaudoise des organismes privés pour enfants, adolescents et adultes en difficultés (AVOP)

9 Sur cet aspect, nous aborderons dans la partie 2 les tensions entre les différentes approches stratégiques mise en lumière dans le cours du Professeur Claus Jacobs, Module 3, jour 1 « De la stratégie à l'opérationnel. Les paradigmes de la gestion publique et les trois écoles de pensée stratégique »

10 Ce point est développé dans la partie 2

11 Constituée en 1913 sous forme associative, l'organisation à l'origine de la FMP s'est transformée en Fondation en 1976.

12 Voir les études de Bonvin & Guggenbuhl (2014/1) et (2014/2), à la suite desquelles le Canton de Vaud a demandé à la FMP de créer le CPAle en intégrant les prestations pour les personnes auteures à la FMP, puis de développer la prestation Guidance, l'accueil des hommes victimes et enfin l'ouverture d'un nouveau foyer à Morges.

13 Voir le développement de ce point dans la partie 2

14 Ces dépassements sont surtout médiatisés autour de deux des neuf limites identifiées initialement par Rockström (2009) : le réchauffement climatique et l'effondrement de la biodiversité. Les dynamiques de potentiels basculements systémiques sont théoriquement rassemblées sous le terme « d'événements anthropocène ». L'anthropocène fait référence à la période historique pendant laquelle les activités humaines ont commencé à avoir des effets sur les équilibres bio-géo-physiques de la planète. Un certain consensus semble se dessiner – bien que soient identifiés plusieurs moments de bascule – autour de la période d'accélération

Cette analyse vise à soutenir les décisions du Conseil de Fondation quant au choix de maintenir ce modèle ou d'en changer, ceci à l'occasion d'un prochain départ à la retraite, et de lui permettre, le cas échéant, de défendre ce modèle sur la base d'éléments robustes et objectifs.

Ces éléments seront organisés en différenciant les avantages et les inconvénients de la poursuite de ce choix de stratégie RH, au travers d'une analyse comparative tenant compte de la position de différentes parties prenantes.

Les sous-objectifs de cette études visent la comparaison des avantages et inconvénients du top sharing comme stratégie RH pour :

#### **A. Les parties prenantes hiérarchiquement supérieures :**

1. Le Canton de Vaud pour notre administration de tutelle<sup>15</sup> et les politiques en charge de ce dossier
2. Le Conseil et le Bureau de la Fondation

#### **B. Les parties prenantes hiérarchiquement subordonnées :**

3. Les cadres des différents secteurs sous la direction de la codirection :
  - Pour le management stratégique : les responsables de prestations (RP), responsable RH et adjointe de direction
  - Pour le management opérationnel : les responsables d'unités (RU).

## **1.2 Contexte**

Le contexte motivant ce questionnement est celui du prochain départ à la retraite d'une des personnes du tandem actuel, la codirectrice du secteur CMP - CPAle.

Cette codirection avait été décidée début 2018, murement réfléchi et validée par le Conseil et le Canton, puis mise en place début 2019. En parallèle à l'introduction de ce nouvel organigramme, une démarche était initiée afin de stabiliser l'institution. Celle-ci avait en effet connu depuis les années 2010 une croissance particulièrement rapide : l'augmentation tant de la diversité des prestations que de leur nombre avait amené l'institution à un seuil critique<sup>16</sup>. Dans un contexte de changements intenses au sein d'une institution gérant des situations de crise et d'urgence très prenantes émotionnellement pour le personnel, le choix de faire accéder à la direction les deux adjoint-e-s de la précédente directrice permettait d'assurer une certaine stabilité au sein de l'institution et auprès des partenaires du réseaux.

La collègue et l'auteur de ces lignes qui partagent actuellement ce poste de codirection avaient eu l'occasion de travailler sur des projets partagés, d'abord dans d'autres

---

correspondant à la fin du 19e siècle, avec l'apparition concomitante de l'invention des "machines à feu" et de l'industrialisation des moyens de production qu'elle permettait grâce à l'exploitation massive du charbon (Bonneuil ; 2013)

15 A savoir la Direction de l'insertion et des solidarités (Diris) au sein de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), dépendant de Mme Rebecca Ruiz, Conseillère d'Etat Cheffe du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS)

16 En une dizaine d'année (2010-2020), le nombre d'équivalents plein temps (EPT) a quasiment doublé, et plusieurs prestations innovantes ont été lancées - certaines sur de nouveaux sites ou à domicile - et une structure accueillant le nouveau public des personnes auteures de violence domestiques s'est vue rattachée à la FMP.

institutions, puis dans des postes de responsable des prestations à la FMP, mais avec des responsabilités d'équipes et de missions différentes.

Au-delà des expériences et visions communes, différents arguments en lien avec la mission de la FMP ont convaincu le Conseil de Fondation et l'Etat de la pertinence de ce montage. Il s'agissait notamment du fait que la FMP avait intégré depuis 2016 une nouvelle mission en complément de son mandat historique de protection des femmes victimes de violences domestiques : le travail d'intervention auprès des personnes, hommes ou femmes, ayant recours à des violences domestiques.

L'intégration de cette nouvelle mission incluant désormais le pôle « auteur-e-s » pose des défis de gouvernance à deux niveaux :

A l'externe :

- ✓ la lecture de certains courants féministes porte une vision essentialiste des personnes auteures de violence domestique : il s'agirait de façon quasi exclusive d'hommes déterminés par un profil psychiatrique ne laissant pas de prise à des possibilités de changements. La FMP se positionne dès lors en tension avec ces mouvements et la vision qu'ils soutiennent, prenant le risque de se faire attaquer ou isoler dans le réseau spécialisé, ou de se voir mise à distance par le réseau non spécialisé du fait de ces tensions.

A l'interne :

- ✓ une partie des professionnel-le-s est influencée par cette vision essentialiste, ce qui peut créer des tensions au sein de la FMP entre les équipes, et au sein des équipes entre intervenant-e-s
- ✓ le secteur CPAle pour les « auteur-e-s », localisé au centre-ville, a une taille significativement plus réduite (environ 6 ETP) que celui basé au siège de la FMP, s'adressant aux personnes victimes (environ 40 ETP). Cette dysmétrie et ces inscriptions géographiques différentes sont porteuses du risque de voir le CPAle invisibilisé ou moins bien porté par la codirection, happée par le poids du secteur, la visibilité historique et les enjeux liées à l'accueil dans une structure d'urgence du côté « victimes ».

Malgré ces risques et tensions, les échanges et confrontations liés à ce nouveau montage permettent de tirer un bilan positif de cette « greffe ». Celle-ci s'est révélée fertile au point que désormais, le Centre d'accueil MalleyPrairie (CMP) accompagne aussi des hommes victimes et que plusieurs équipes des deux secteurs travaillent ensemble désormais dans le Pôle Ressources.

Depuis 2016, la Fondation est donc la seule institution en Suisse assurant une offre de prestation à l'attention de toutes les personnes concernées par cette problématique. Par ailleurs, les équipes y sont composées de professionnel-le-s hommes ou femmes, ayant un référentiel commun, l'approche intégrée recommandée par la Convention du Conseil de l'Europe pour l'élimination des violences domestiques - dite Convention d'Istanbul. A la FMP, cette approche intégrée inclue en plus une approche multi-référentielle, associant d'une part les acquis des études genre et de l'approche féministe, et d'autre part ceux de l'approche systémique dans le travail social.

Incarnant d'une certaine façon cette approche innovante<sup>17</sup>, la structure organisationnelle d'une codirection, partagée par une femme et un homme, maîtrisant ces différentes approches et porteuse d'une expertise reconnue dans l'intervention auprès des personnes auteures et victimes, fait rayonner cette vision et s'est révélée une richesse permettant de donner des messages forts, tant à l'interne qu'à l'externe.

Cette vision incarnée par une codirection a toutefois été acceptée avec réticences par l'Etat. Le Canton a formellement demandé qu'au terme du contrat de la codirectrice en poste, détentrice de l'autorisation d'exploiter, une direction unique soit à nouveau mise en place. À relativement court terme, la question se pose désormais pour le Conseil de Fondation de pérenniser ou non cette codirection, après une phase d'évaluation qui a permis de valider jusqu'ici la pertinence de ce montage et l'efficacité de cette gouvernance.

### 1.3 Plan du document

Après cette introduction, la seconde partie permet de préciser le cadre de référence définissant le périmètre de cette étude. Elle indique les bases légales sous-tendant la politique publique en matière de prévention et de lutte contre les violences domestiques, le partage spécifique mis en place au sein du tandem de top sharing à la FMP, et les éléments théoriques utilisés pour définir l'objet de cette étude et soutenir l'analyse.

Une troisième partie présente rapidement la méthodologie utilisée et ses limites, avant de présenter les résultats de ce travail et leur discussion dans la quatrième partie, intitulée « Retours d'expérience de top sharing dans des organisations innovantes ». Y sont déclinés les avantages et les risques de ce modèle de codirection, en différenciant les conséquences pour les parties prenantes hiérarchiquement supérieures et directement subordonnées.

Ce travail visant une utilité pratique pour l'institution, la cinquième partie propose des recommandations, en mettant en avant les avantages, mais aussi les risques et les mesures permettant de les maîtriser, ou du moins de les minimiser.

Une partie conclusive permet de faire la synthèse de ce travail et d'ouvrir des perspectives.

## 2 Cadre de référence

### 2.1 Bases légales

Comme esquissé en préambule de cette étude, plusieurs bases légales ont permis de développer des politiques publiques afin d'apporter des réponses au problème des violences dites alors « conjugales ». Dans les années 1970, les mouvements féministes ont porté ce problème à l'agenda politique<sup>18</sup>, alors que ce thème avait été considéré jusqu'alors comme relevant de la sphère privée. Tout d'abord au travers

---

17 Voir l'analyse des experts invités à compléter l'état de la question dans l'« Addendum : regards d'experts sur la première partie du rapport » Knüsel R. dir. (2020 ;49-53)

18 Voir les contenus du cours de Narath S., Module 1 du CEMAP Idhéap 2020, « Elaboration et mise en œuvre des politiques publiques »

du financement progressif de « refuges pour femmes battues<sup>19</sup> » créés par des associations, puis dans les années 1990 avec la Loi fédérale sur l'aide aux victimes d'infraction (LAVI), l'appareil législatif du Canton de Vaud a évolué jusqu'à la rédaction, l'adoption et la mise en œuvre fin 2018 d'une loi cantonale, la Loi d'organisation de la prévention et de la lutte contre la violence domestique (LOVD). Cette dynamique a été fortement influencée par la production de textes légaux internationaux : d'une part la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) ratifiée par la Suisse en 1997, et d'autre part, vingt ans plus tard, la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Convention d'Istanbul), ratifiée en 2017.

Parallèlement au développement de cet appareil législatif, l'Etat a demandé à la FMP de développer de nouvelles prestations, finançant une part importante de son fonctionnement tout en lui demandant d'intégrer la Convention collective de travail du domaine social<sup>20</sup>. L'institution faitière des organisations sociales, l'AVOP, en est la garante : elle vérifie notamment la conformité des classifications et des dotations des postes de cadres selon différents critères, notamment le nombre de poste équivalent plein temps (EPT), le budget de fonctionnement et la variété des prestations.

L'évolution de la stratégie RH est dès lors dépendante de ce cadre conventionnel et nous verrons qu'en contexte de crise – telle que la pandémie en cours depuis le printemps 2020 - et d'incertitudes budgétaires, ce cadre peut devenir l'objet de négociations plus difficiles.

## 2.2 Organisation actuelle de la direction à la FMP

L'organisation actuelle, validée fin 2018, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2019. Elle maintient le modèle d'une direction collégiale des secteurs<sup>21</sup>, mais avec désormais une codirection pour le secteur CMP-CPAle et Pôle Ressources.

Cette organisation a dû être rapidement adaptée au printemps 2019, suite à la demande du Canton d'ouvrir une nouvelle structure d'hébergement, à Morges. Cette nouvelle version de l'organigramme<sup>22</sup> n'a toutefois pas encore été validée par le Canton, pour deux raisons. D'une part, la lenteur des démarches à effectuer préalablement auprès de l'AVOP, lenteur due à la fois au contexte de pandémie et à la difficulté pour l'AVOP d'analyser une organisation à la structure atypique dans le paysage des institutions vaudoises subventionnées. D'autre part, la décision du Canton de ne pas s'engager avant 2022 au plus tôt quant à une éventuelle

---

19 Cette appellation stigmatisante et essentialisant les personnes victimes de ces comportements violents a évolué au fil du temps et des recherches en sciences sociales, notamment dans le champ des études genres. Dès l'ouverture de prestations ambulatoires, le Foyer MalleyPrairie s'est renommée Centre d'accueil et s'est adressé aux femmes victimes de violences domestiques.

20 Convention collective de travail entre l'Association vaudoise des organismes privés pour enfants, adolescents et adultes en difficultés (AVOP) et l'Association vaudoise des maîtres de l'enseignement spécialisé (AVMES)

21 Depuis la fin des années 1990, la FMP a mis en place une gouvernance dotée d'un collège de direction regroupant les trois secteurs suivants, avec chacun une personne responsable de la direction : les services généraux (SG), le Centre de vie infantine (CVE) et le CMP. Depuis 2016, ce dernier secteur s'est vu adjoindre le CPAlé et le Pôle Ressources (CMP-CPAlé). La codirection du CMP-CPAlé est occupé par deux personnes se partageant à part égale (50%) le poste de direction (1 EPT). Chacune conserve une part de son ancienne activité de responsable pédagogique, respectivement pour le CMP (45%) et le CPAlé (35%).

22 L'organigramme 2020 présenté en annexe permet d'identifier les différents secteurs. Certains postes ne sont pas encore occupés faute de dotation, notamment pour le Pôle Ressources (RP et RU), le Centre Prévention de l'Alé (RU) et le nouveau Foyer de Morges (RP et RU).



reconnaissance financière des nouveaux postes et statuts induits par la validation de cet organigramme.

Afin de piloter au mieux les différentes prestations de la Fondation dans ce contexte précaire et incertain, la codirection se partage dès lors les secteurs et responsabilités de la façon suivante :

- **Codirection CMP-CPAle** : le secteur délivrant des prestations directement auprès de bénéficiaires du CMP à l'exception du nouveau Foyer de Morges, ainsi que la suppléance pour le secteur CPAle et le Pôle Ressources en l'absence de son codirecteur. Le Pôle Ressources occupant des collaborateur-trices des deux secteurs, une coordination fine est assurée entre les deux codirections pour éviter des conflits de disponibilité dans les horaires<sup>23</sup>.
- **Codirection CPAle-CMP** : le secteur délivrant des prestations directement auprès de bénéficiaires du CPAle et du Pôle Ressources, les secteurs du CMP de l'administration et de l'intendance (hors prestations directes aux bénéficiaires), ainsi que la suppléance pour le CMP en l'absence de sa codirectrice.

Cette organisation s'est montrée fonctionnelle et efficiente jusqu'à ce jour, tant du point de vue des partenaires extérieurs que du Conseil de Fondation et du personnel de la FMP. Elle n'a pas généré de difficulté marquante dans la réalisation de notre mission, sauf deux exceptions<sup>24</sup> sur lesquelles nous reviendrons.

La prochaine partie présente les différents éléments et outils utilisés pour définir la question de recherche.

## 2.3 Eléments de littérature et bases théoriques

### 2.3.1 Historique et définitions du top sharing

L'apparition du job sharing<sup>25</sup> est apparue après la seconde Guerre mondiale puis s'est développée dans les années 1970, d'abord en Amérique du nord, puis à partir des années 1980 en Angleterre et en Allemagne. En suisse, il est difficile de trouver des recherches présentant des données systématiques avant 2014, avec de premiers travaux initiés par Krone-Germann dans les années 2010. Cette dernière définit le job sharing<sup>26</sup> comme « deux ou plusieurs employés partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune ». Le top sharing (TS) est défini comme un « type particulier de job sharing (qui) désigne quant à lui le partage d'emploi dans des positions à hautes responsabilités, incluant

---

23 Le Pôle Ressources à une importance symbolique forte dans la mesure où il fait vivre concrètement l'approche intégrée au travers de prestations portées par des professionnel-le-s du CMP, du CPAle et du CVE. Ces prestations sont clairement identifiées et pour certaines sujettes à polémiques (Bavaud ;2018), comme les entretiens de couple en contexte de violence. Le Pôle Ressources est une ressource importante pour l'activité de plaidoyer de la FMP en matière d'approche intégrée.

24 La première concerne la coordination des dotations RH entre le CMP et le CPAle pour des prestations du Pôle Ressources ; la seconde la coordination de certaines décisions – en lien notamment avec le Pôle Ressources – avec le risque d'impacter le pilotage de ces prestations et les équipes y intervenant sur le terrain. La multiplicité des prestations dans lesquelles les collaborateur-trice-s du CMP sont engagés provoquait - jusqu'à une refonte récente de la répartition des prestations - des conflits d'horaires et d'agendas problématiques.

25 Voir les travaux de Eggert (2020 ;13-16) et de Krone-Germann & Guénette (2016 ;13-22)

26 Krone-Germann « Le partage d'emploi à l'ère de l'économie digitale et collaborative : perspectives d'avenir » in Krone-Germann & Guénette (2016 ;55)

la gestion de collaborateurs ». Pour désigner les deux partenaires d'un tandem de top sharing, nous utiliserons dans la suite de cette étude l'abréviation « TTS ».

Dans le cadre de l'association PTO « Part-Time Optimisation », sont encore différenciées deux catégories<sup>27</sup> :

- Le Job sharing « pur » qui lie un employeur et deux personnes d'un tandem « par un seul contrat de travail (...) assurant une parfaite substituabilité entre partenaires et une continuité sur tous les dossiers »
- Le Job sharing « hybride » qui lie un employeur et deux personnes d'un tandem par des contrats individuels avec une allocation des dossiers entre partenaires, d'autres tâches étant substituables, en assumant une responsabilité commune.

Dans cette étude c'est de cette forme hybride dont il sera question, la plus fréquemment pratiquée.

Le prochain point aborde l'importance des acteurs et du contexte dans lequel une stratégie de management des RH est mise en place.

### **2.3.2 Le management des ressources humaines (RH) : une question de contexte**

Une bonne gestion des RH<sup>28</sup>, quelles que soient les écoles dont elle s'inspire et les outils mis en place, doit « parvenir à tenir compte, de manière équilibrée, des besoins de l'employeur et de ceux des femmes et des hommes travaillant à son service, dans une certaine réciprocité »<sup>29</sup>. Cet équilibre va dès lors toujours dépendre du contexte spécifique à l'organisation, caractérisé notamment par sa mission, son histoire, sa culture et la dynamique qui la caractérise à un moment de son développement.

Dès lors, si ce travail s'inspire des éléments émergents de l'état de la littérature et des compléments qualitatifs apportés par des entretiens auprès d'organisations relativement similaires, il s'appliquera à tenir compte du contexte spécifique de la FMP et de la période qu'elle traverse actuellement. Ce point nous amènera dans la partie suivante à poser quelques éléments de compréhension visant à prendre en compte, et si possible à apaiser, la tension - évoquée en introduction - entre le modèle de management privilégié par nos partenaires institutionnels, l'Etat et l'AVOP, et celui mis en place et développé depuis une vingtaine d'année par le Conseil de la FMP, avec un certain succès.

### **2.3.3 Les stratégies de management des organisations publiques : une question de taille et des écoles en tension<sup>30</sup>**

Si l'art de la stratégie est historiquement issu du champ militaire, l'évolution des écoles de stratégies du management des organisations publiques s'est inspirée au

---

27 Krone-Germann I. et al. (2020 ; 4)

28 Voir les contenus du cours de Emery Y. et Giaouque D., *Module 5 du CEMAP Idhéap 2020*, « Rôle des managers publics et management stratégique des ressources humaines »

29 Emery Y et al. (2019 ;13)

30 Voir les contenus du cours de Jacobs C., *Module 3 du CEMAP Idhéap 2020*, « De la stratégie à l'opérationnel. La pratique de la stratégie dans le secteur public »

vingtième siècle des grandes organisations multi-divisions du monde industriel privé. Elle a donc été influencée par leur idéologie, avec une importance prépondérante donnée aux enjeux économiques et de rationalité instrumentale<sup>31</sup>. Or, dans le contexte des organisations publiques, c'est la valeur publique - le bien commun en philosophie - qui constitue la boussole de l'action. Contrairement à l'action entrepreneuriale privée, une politique publique est légitimée par un mandat légal qui oblige à l'action, indépendamment de la rentabilité marchande de l'activité.

Ces spécificités devraient amener à adapter les structures de fonctionnement du management public - quitte à se différencier de celles des entreprises privées - en les adaptant aux stratégies permettant au mieux d'atteindre le bien public. C'est ce qu'a formulé dans le domaine des grandes entreprises un auteur comme Chandler (1918-2007) de la Harvard Business School en posant que « la structure suit la stratégie ». D'autres recherches ont permis par la suite de nuancer son propos et ont démontré que le lien entre structure et stratégie s'avère plutôt circulaire que linéaire : l'influence de la culture et de l'identité des acteurs pèsent d'un poids considérable dans la dynamique de mise en œuvre d'une structure qui devrait s'adapter à la stratégie. Dès lors, la taille, la mission et le rythme de fonctionnement d'une organisation vont l'amener à se structurer de façons différentes, de façon dynamique selon son évolution. Les types de stratégies seront dès lors adaptés non seulement à la mission et à la culture de l'organisation, mais dans un processus de boucles de rétroactions, à la structure de son organisation<sup>32</sup>.

Les positions du Canton et de l'AVOP vis-à-vis de l'organisation du management de la FMP semblent confirmer que leur culture stratégique, issue de l'école de la planification<sup>33</sup>, continue de prévaloir comme dans la plupart des secteurs de l'administration publique. Cette école et les outils qui l'accompagnent peuvent dès lors entrer en tension avec l'adhésion de la FMP à une stratégie plus proche de l'école du design<sup>34</sup>, ceci indépendamment des résultats efficaces du modèle du TS et de son évaluation positive. Nous tiendrons compte de cette dimension dans la discussion des résultats et les recommandations qui en découlent. En effet, un argumentaire rationnel et un travail d'évaluation objectif ne suffiront pas seuls à empêcher l'Etat et l'AVOP de persévérer dans un positionnement pouvant sembler paradoxal<sup>35</sup>.

---

31 Voir Dupuy (2020 :18) qui met en lumière l'importance dévolue aux principes de base du taylorisme dans le management : il y fait le constat d'un « gouvernement par la règle, le contrôle et la mesure », défini par l'auteur comme un « management coercitif ». Ce management se caractérise par la méconnaissance des mécanismes sociologiques de base du fonctionnement des organisations. Dès lors, s'il se révèle efficace en termes strictement économiques, cette forme de management s'avère destructrice des liens et relations de réciprocité équilibrée, à la base du fonctionnement des organisations. Les conséquences de ce « déficit culturel » du management, au-delà des grandes souffrances qu'il génère, finit par empêcher les acteurs de remplir de façon efficace la mission qui leur est déléguée dans l'organisation. Les acteurs adoptent en effet les « moins mauvaises solutions (possibles), ici et maintenant » (2020 :60-62). Si celles sont cohérentes et rationnelles selon les informations à leur portée, elles ne sont pas toujours fonctionnelle du point de vue du management, qui peut les interpréter - à tort - comme des résistances à des changements nécessaires.

32 Voir Mintzberg H. et al. (2005). Mintzberg a introduit l'analyse systémique dans l'étude des organisations et des stratégies de management.

33 L'école stratégique de la planification permet de rendre les processus - notamment managériaux - prévisibles, de façon à en réduire les risques autant que possible, est cas échéant à attribuer une responsabilité. Les principes de redevabilité et de traçabilité par le monitoring et des batteries d'indicateurs principalement quantitatifs sont au cœur de la planification stratégique.

34 La stratégie de la FMP s'approcherait plus de l'idéal-type de l'école entrepreneuriale, avec la formation de la stratégie comme un processus visionnaire. Ce processus visionnaire, l'«ADN de l'institution» est repris des fondateurs ou du leader charismatique d'une organisation.

35 Cette analyse est « compréhensive » au sens de Dupuy, elle ne constitue pas un jugement de valeur. Elle vise au travers de l'analyse du jeu des acteurs à améliorer le fonctionnement de la contribution de la FMP dans les «arrangements politico-administratifs» qui la lient avec l'administration cantonale et l'AVOP (Nahrath S., Module 1 du CEMAP Idhéap 2020, « Elaboration et mise en œuvre des politiques publiques »). Les gains perçus par l'administration et les politiques auront dès lors plus de poids que la justification scientifique de la pertinence de ce modèle de management.

### 2.3.4 La sociologie du management des organisations

Les travaux de Dupuy<sup>36</sup> sur le management des organisations permettent d'analyser le discours des différents acteurs ou groupes au travers d'un cadre théorique et d'outils spécifiques, tels que les entretiens semi-directifs. Ce type d'entretiens permet d'accéder à la représentation des enjeux perçus « ici et maintenant » par des « acteurs intelligents », et le cadre d'analyse permet de considérer ces recueils de témoignages des acteurs comme des éléments représentatifs de la lecture qu'ils et elles peuvent faire du fonctionnement de leur organisation, ceci de leur place avec l'information – par définition limitée – à leur disposition. Sur la base de cette représentation, les acteurs vont mettre en place des stratégies cohérentes en fonction de la valeur qu'ils et elles attribuent à certains éléments, tels que notamment l'autonomie dans la réalisation des tâches, un certain équilibre dans les compromis, une forme de réciprocité équitable à trouver dans l'aménagement des règles et des contraintes inhérentes au fonctionnement de toute organisation.

Ce cadre d'analyse permet de saisir et préciser les limites de notre travail, complétant l'état de la littérature par des informations qualitatives récoltées au travers d'entretiens semi-directif. C'est l'objet de la partie suivante qui résume la méthodologie de cette étude.

## 3 Résumé de la méthodologie

### 3.1 Revue de la littérature

Les éléments de la littérature utiles pour la définition de nos objectifs et l'historique de leur élaboration en Suisse ont été présentés dans la partie 2.3.1. Ils ont été récoltés systématiquement et complétés sur la base d'échanges menés auprès de plusieurs spécialistes du domaine<sup>37</sup>.

Afin d'enrichir ces données en tenant compte du contexte propre au champ d'intervention de la FMP et au canton de Vaud, quelques entretiens semi-directifs ont permis d'y apporter un éclairage qualitatif. La pratique de cet outil de recherche et ses limites sont abordées dans le point suivant.

### 3.2 Entretiens semi directifs centrés

Cette technique d'enquête a été utilisée afin de faire émerger certains enjeux vécus par des acteurs et actrices au sein d'organisations proches dans leur mission et insérées dans un contexte similaire à celui de la FMP. Il s'agit donc de leurs perceptions et représentations du TS, que nous allons analyser à la lueur de l'état de la littérature et dans le cadre de la sociologie des organisations.

Ces entretiens sont appelés « semi-directifs » parce qu'ils permettent une grande latitude de réponse de la part des personnes interviewées, ceci pour autant qu'au préalable, l'enquêteur ait clarifié deux points fondamentaux : d'une part, que son intérêt porte sur leur expérience personnelle et leur appréciation de celle-ci ; d'autre part, qu'il assure une entière confidentialité à leur témoignage qui sera anonymisé. Ils sont appelés « centrés » dans la mesure où un guide des entretiens

---

<sup>36</sup> Voir aussi la remarque à la note 24 sur l'analyse de Dupuy du management comme d'une pratique « coercitive », induisant des effets contreproductifs par « inculture » des règles de fonctionnement des organisations

<sup>37</sup> Mme Mertz Turkmani et Krone-Germann

structure les échanges autour d'un certain nombre de thèmes ou de questions ouvertes<sup>38</sup> liés à la problématique que nous cherchons à analyser.

En fonction du contexte sanitaire rendant difficile l'organisation de rencontre en face à face, ces entretiens se sont déroulés soit par téléphone, soit en visio-conférence. Ils ont permis d'obtenir des réponses contextualisées, ce qui a permis de confronter les éléments de la littérature à des ressentis personnels ciblés et contextualisés.

Les personnes interviewées<sup>39</sup> étaient issues des contextes suivants :

- 3 tandems de top sharing (TTS) d'institutions psycho-sociales innovantes, implantées dans le canton de Vaud et confrontées comme la FMP à un développement important dans un environnement en mutation rapide,
- 1 spécialiste RH ayant étudié les avantages et inconvénients du Top sharing dans le domaine des organisations publiques depuis la fin des années 1990, pratiquant la gestion des RH dans un poste au sein d'une administration cantonale romande.

Une des limites de cette étude est de ne pas avoir pu effectuer un entretien avec une personne en charge de la question du job sharing à l'administration fédérale : nous y reviendrons dans la partie conclusive et les limites de cette étude.

Après la présentation du contexte et des objectifs de ce travail (partie 1), du cadre théorique (partie 2) et ce résumé de notre méthodologie (partie 3), la quatrième partie aborde les résultats obtenus par la mise en perspective des données de la littérature avec les informations récoltées lors des entretiens.

## **4 Retours d'expériences de top sharing dans des structures innovantes : analyse et discussion**

Cette partie présente l'analyse des résultats de cette étude<sup>40</sup> au regard de son objectif principal : la pertinence ou non de la poursuite d'un TS dans le contexte propre à la FMP.

Les résultats sont présentés en comparant les avantages et inconvénients du TS comme stratégie RH respectivement pour :

### **A. Les parties prenantes hiérarchiquement supérieures :**

- Le Canton de Vaud pour notre administration de tutelle et les politiques en charge de ce dossier
- Le Conseil et le Bureau de la Fondation

---

38 Voir le guide d'entretien en annexe

39 Les citations extraites des quatre entretiens sont anonymisées et référencées par les indications E1, E2, E3, E4.

40 En Suisse, les travaux dirigés par Krone-Germann et Guénette (2016 ;165) et (2020 ;10-11,21-24) et l'analyse des entretiens menés dans cette étude permettent un recul de plus d'une quinzaine d'années. Les items relevés dans leurs travaux qui apparaissent régulièrement dans le codage des entretiens ont contribué à structurer cette quatrième partie. Ils ne reprennent donc par l'ensemble de ces derniers, mais uniquement ceux relevant du TS.

## **B. Les parties prenantes hiérarchiquement subordonnées :**

Les cadres des différents secteurs sous la direction de la codirection sont :

- Pour le management stratégique : les responsables de prestations (RP), responsable RH et adjointe de direction
- Pour le management opérationnel : les responsables d'unités (RU).

Selon les thèmes abordés, ces différentes parties prenantes<sup>41</sup> seront plus ou moins agrégées selon les deux groupes A et B présentés ci-dessus, ou différenciées.

### **4.1 Avantages**

#### **4.1.1 Amélioration de la productivité, force de travail et durabilité**

Partant du constat qu'à partir d'un certain taux d'activité, la productivité tend à diminuer<sup>42</sup>, deux personnes à temps partiel génèrent une plus grande productivité cumulée. Au-delà de cet élément difficile à apprécier dans le contexte du TS à la FMP, il apparaît que dans des postes à hautes responsabilités, où la sécurité et la santé des bénéficiaires sont en jeu, les directions sont exposées à de fortes pressions et à des enjeux émotionnels forts<sup>43</sup>. Partager ces difficultés entre membres d'un TTS assumant le même niveau de responsabilité constitue une ressource précieuse, permettant de réduire les risques d'épuisement, de fatigue et de démotivation. Cette dimension est relevée par l'ensemble des personnes interviewées : « ce TTS nous oblige à prendre du recul sur des décisions importantes (...), c'est un avantage pour l'institution et les professionnel-le-s, avec une clarté des enjeux peut-être mieux explicités parce que préparés et réfléchis à deux. » (E 3). Par ailleurs, dès lors que les postes en TS ne sont pas occupés à plein temps, les membres du TTS se sentent légitimés de mettre une limite à leur charge : bien qu'engagés à la fonction<sup>44</sup> ils et elles peuvent réserver un temps pour se ressourcer, en conciliant mieux vie professionnelle et vie privée.

A la FMP, cet avantage apparaît autant pour les parties prenantes hiérarchiques supérieures : elles ont dans l'exemple de la pandémie Covid obtenu des réponses et aménagements rapides et adéquates, sans épuisement des équipes. Il en est de même pour les collaboratrices<sup>45</sup> subordonnées : elles ont pu conserver un cadre sécurisant qui leur a permis d'assurer sereinement le soutien et l'accompagnement de proximité indispensable pour les équipes sur le terrain.

#### **4.1.2 Intelligence collective et efficacité dans la prise de décision**

Deux têtes pensantes, cumulant expertises, expériences et réseaux professionnels complémentaires, assurent des réflexions plus approfondies lors de prises de

---

41 Les résultats de l'analyse « Rapport de leadership 360° » menée dans le cadre du CEMAP Idhéap 2020, par Nexion ont été utilisés dans cette partie pour les perceptions du Conseil de Fondation et des collaboratrices subordonnées.

42 Krone-Germann I. et al. (2020 ;10)

43 A titre d'exemple, depuis bientôt douze mois, la gestion de la pandémie s'est ajoutée au quotidien de situations accueillies dans un centre d'urgence, fonctionnant en flux tendus. Bien que très fortement sollicité, le TTS a pu se répartir le suivi des urgences internes en dégageant parallèlement le temps nécessaire aux aménagements permanents nécessités par le contexte sanitaire. La communication avec la hiérarchie et le terrain est restée fluide et claire malgré un contexte particulièrement imprévisible.

44 Selon ce statut, les cadres n'ont pas à compter d'heures supplémentaires et se doivent de répondre aux tâches correspondant à leurs responsabilités. Dans les domaines de la santé, de l'enseignement et du social, il apparaît que ce statut peut conduire à un épuisement professionnel les cadres qui ont à cœur de répondre à leurs responsabilités et se trouvent mis sous pressions par les demandes de l'Etat ou de leur hiérarchie.

45 Le personnel au niveau des cadres et cadres intermédiaires étant uniquement composé de femmes, le féminin est dès lors utilisé.

décisions difficiles, notamment dans un domaine complexe où il convient de gérer en permanence des urgences et des situations de crise. Un TTS illustre les propos de l'ensemble des interviewés en évoquant que « la codirection nous permet de ne pas être seul-e-s, de partager les soucis et de prendre du recul en échangeant : ça permet de supporter la pénibilité sur la durée (...) »<sup>46</sup> (E1). Par ailleurs, si l'obligation de se concerter afin de conserver une ligne commune dans le TTS peut éventuellement ralentir le processus de décision ; cet inconvénient est toutefois compensé par le gain de décisions enrichies et plus abouties par le recours à l'intelligence collective.

A la FMP, cet avantage vaut pour les parties prenantes hiérarchiquement supérieures – elles bénéficient de décisions solides et abouties – comme pour les collaboratrices subordonnées. La ligne forte construite par le TTS assoit la légitimité des décisions qu'elles doivent relayer sur le terrain auprès des équipes.

#### **4.1.3 Présence continue et remplacements facilités**

Le TS permet que ses membres se remplacent lors de leurs vacances ou arrêts, en faisant preuve d'une flexibilité dans leur disponibilité afin d'assurer une présence continue. En cas d'arrêt longue durée, une augmentation du pourcentage d'un des deux membres du TTS permet cas échéant d'assurer au mieux la continuité du pilotage. « Il y a toujours quelqu'un du TTS accessible 24 heures sur 24 et 365 jours par année » (E 3).

Le TTS tel qu'il a été organisé à la FMP permet d'assurer une présence continue de la direction toute l'année et une accessibilité en tout temps, ressources précieuses dans cette structure d'urgence assurant l'hébergement de personne en danger pour leur sécurité ou des suivis en situation de crise. Cet avantage vaut pour toutes les parties prenantes. La hiérarchie a l'assurance qu'un traitement par la direction des urgences importantes sera assuré en tout temps. Les cadres subordonnées savent que si elles sont en première ligne la semaine pour répondre aux équipes, elles sont totalement déchargées de leurs responsabilités et peuvent se ressourcer pendant leurs vacances, les nuits et les week-ends. Cette organisation contribue au soutien et à la santé au travail indispensables pour que ces cadres durent dans leurs postes, en prévenant les risques d'épuisement. Par ailleurs, cette organisation oblige le TTS à garder un contact avec les équipes et la réalité du terrain.

#### **4.1.4 Transition dans la continuité et maintien du savoir faire**

Le TS peut faciliter le maintien et une stabilité dynamique de la culture de l'organisation, ceci en assurant que dans un TTS, au moins une des personnes assure la continuité lors du départ de son tandem. Ces situations se passent notamment lors d'un départ à la retraite. La mise en place d'un TS « intergénérationnel<sup>47</sup> » permet d'assurer une articulation des départs dans le temps, en assurant le maintien d'une personne au fait de la culture de l'organisation lors de l'accueil d'un nouveau

---

46 Des éléments repris des notes manuscrites lors des interviews sont indiqués entre guillemets, quand bien même il ne s'agit pas de citations à proprement parler : certains éléments de langages ont été anonymisés afin de respecter la confidentialité.

47 Le « job sharing intergénérationnel » correspond en fait dans les définitions de la littérature à un tandem ayant une différence d'âge d'au moins dix ans. Il vise alors surtout à assurer le maintien d'un collaborateur porteur d'un grand savoir-être et faire qui souhaite réduire son taux d'activité ou prendre une retraite partielle, et à assurer la formation de la relève notamment chez des collaboratrices qui pour des raisons de conciliation de vie professionnelle et familiale, souhaitent un poste à temps partiel tout en relevant des défis professionnels stimulants. Il s'agit donc ici d'une acception qui sort de l'usage, mais permet de saisir l'objectif dans le cadre de la transition à un poste de direction en TS.

cadre au sein du TTS. Celui-ci peut provenir du personnel de l'institution ou de l'extérieur de celle-ci.

Des organisations comme la FMP doivent assurer un cadre le plus stable possible afin de métaboliser et contenir les tensions inhérentes à leur mission. Celles-ci sont propres à l'accueil d'urgence, dans un contexte de violences, avec mise en danger de l'intégrité des personnes vulnérables pour les personnes victimes, et risques élevés de passages à l'acte pour l'accompagnement de personnes auteures, susceptibles d'exercer des violences extrêmes<sup>48</sup>. De ce fait, les prestations de la FMP sont particulièrement exposées et sensibles, avec des enjeux politiques et médiatiques pour les parties prenantes de l'administration et les chefs de départements<sup>49</sup>. Pour les collaboratrices subordonnées, la stabilité du cadre de travail et le soutien apportés par une direction présente et réactive constituent le socle sur lequel elles peuvent s'appuyer afin de garantir un travail de qualité par les professionnel-le-s de terrain. Dès lors, le TS constitue un avantage précieux pour toutes les parties prenantes : il permet de limiter l'insécurité que peuvent générer la rupture ou le flottement induits par un changement de personne à la direction.

#### **4.1.5 Innovation et anticipation face à des enjeux émergents**

Dans le cadre d'un TS, l'intelligence collective est favorisée par les synergies des connaissances et l'alliance des expériences que le TTS met au service de réflexions approfondies. Cette forme d'intelligence favorise la créativité et l'émergence de réponses innovantes face à des problèmes complexes, dans un contexte peu prévisible. Une personne interviewée relève que « la difficulté de trouver une seule personne réunissant les compétences et les différentes expertises nécessaires au lancement de ces nouvelles prestations spécialisées a conduit au choix d'un TTS. (...) Le canton a longtemps cherché sans trouver la personne idéale, et s'est depuis félicité de cette organisation qu'il n'a jamais remise en question » (E 2).

A la FMP, ce type d'organisation<sup>50</sup> couplée à une culture de stratégie du management de type entrepreneurial<sup>51</sup> lui a permis dans un premier temps d'explorer et d'expérimenter son approche de l'intervention intégrée en matière de lutte contre les violences domestiques. Par la suite, le TTS a pu la développer – sur des fonds privés faute d'un soutien complet du Canton - tout en la confrontant au regard critique d'évaluations externes<sup>52</sup>. Précurseur dans l'approche intégrée, en avance d'un quart de siècle sur les politiques publiques mises en œuvre avec la LOVD, cet avantage permet désormais au Canton et à la FMP de se présenter au niveau Suisse, voir au-delà, comme alignés sur les plus récentes recommandations internationales. Pour les collaboratrices subordonnées, la légitimité donnée ainsi à l'institution valorise le travail qu'elles organisent et accompagnent sur le terrain avec les professionnel-le-s de leurs équipes.

#### **4.1.6 Plus-value en termes d'image et de plaidoyer**

---

48 Plus de la moitié des homicides et tentatives d'homicides en Suisse relèvent de situation de violence entre partenaires intimes (Office fédéral de la statistique, 2020)

49 En plus de Madame Rebecca Ruiz pour le DSAS, la Conseillère d'Etat Christelle Luisier, Cheffe du Département des institutions et du territoire (DIT), est impliquée dans la politique publique de prévention et de lutte contre la violence domestique, étant en charge du Bureau de l'égalité entre les femmes et les hommes (BEFH) qui pilote la mise en œuvre de la Loi cantonale (LOVD).

50 Initialement au travers des réflexions de son Collège de direction, puis ensuite à l'initiative du TTS

51 Voir le chapitre 2.3.3

52 Voir Knüsel op.cit.



Cumul de compétences pointues dans des champs de connaissances et de pratiques complémentaires, réseaux dédoublés : l'innovation reflétée dans la structure de l'organisation au travers du TS dessine une image de l'institution en phase avec son positionnement dans la problématique : entreprenante, engagée et précurseur. Un des témoignages recueillis lors des entretiens mentionne que « en termes de politique RH et de stratégie de management, la constitution de TTS est porteuse d'une image atypique et innovante » (E 4), cherchée et revendiquée par son institution<sup>53</sup>.

Pour la FMP, cette plus-value en termes d'image facilite son travail de plaider, porté auprès de différents publics autant par le TTS qu'au travers des prestations du Pôle Ressources. L'approche intégrée portée par la FMP est aussi constitutive de son image innovante et engagée : elle relève à la fois de sa culture, constitue son « ADN », c'est en quelque sorte son « totem ». Cet avantage vaut pour toutes les parties prenantes : le Canton, les politiques et le Conseil de Fondation peuvent se prévaloir d'une institution subventionnée entreprenante, engagée et à la pointe des connaissances scientifiques. Les collaboratrices subordonnées s'appuient sur cette image valorisante pour reconnaître la qualité du travail et l'expertise des professionnel-le-s de terrain.

## 4.2 Inconvénients

### 4.2.1 Processus de recrutement plus complexe

Le TTS constitue un management bicéphale : les personnalités et compétences de deux cadres doivent s'articuler de façon à porter une même vision, la soutenir au travers d'une stratégie institutionnelle cohérente, avec des plans d'action de déploiement des prestations efficaces. « C'est une alchimie des profils qui doit s'appuyer sur la confiance et la loyauté, avec le soutien de l'environnement qui a choisi ce modèle d'organisation » (E 1). Ces prérequis nécessitent un processus de recrutement particulier, plus complexe vu les paramètres supplémentaires dont il convient de tenir compte par rapport à une procédure de sélection habituelle. La hiérarchie doit dès lors être prête à mettre en place les moyens nécessaires à ce processus de recrutement.

A la FMP, le Conseil de Fondation, en tant qu'instance d'engagement de la direction, à la responsabilité d'évaluer la charge et l'investissement que nécessite cette étape cruciale dans la constitution du TTS. Cet inconvénient pèse principalement sur le Conseil de Fondation et son Bureau, constitués de personnes bénévoles, plus ou moins disponibles. Il importe qu'il ait soupesé l'investissement à effectuer, au regard des avantages listés précédemment et des ressources à sa disposition. Il convient toutefois de nuancer cet inconvénient par le soin qu'il convient de porter, dans tous les cas, à l'engagement d'une nouvelle direction, vu son importance dans le management de l'organisation.

### 4.2.2 Accompagnement et procédures à adapter

Une fois le TTS en place, un accordage va se mettre en place au fil des premiers mois en poste. Un suivi régulier de l'articulation des visions et de la cohérence du

---

<sup>53</sup> Cet avantage demeure effectif, quand bien même l'interviewé reconnaît aussi un effet d'opportunité : la constitution de TTS était aussi liée à la fusion de plusieurs secteurs dont chacun était doté d'un-e responsable. Un engagement avait été pris auprès de ces cadres que personne ne serait déclassé ni licencié.

management du TTS constitue un garant de la bonne mise en œuvre de ce processus d'accordage. A cette fin, il convient de définir en amont de l'engagement, puis d'assurer en aval de celui-ci, un suivi des éléments suivants<sup>54</sup> :

- Les modalités de transmission de l'information entre TTS et l'employeur, ici le Conseil de Fondation
- Le concept de responsabilité partagée et d'évaluation commune des résultats
- Le processus de décision en cas de désaccord au sein du TTS

Pour le premier point, une des personnes interviewées relève<sup>55</sup> que « pour autant que l'institution y soit déjà rôdée (...) les outils informatiques et nouvelles technologies de l'information permettent, avec la numérisation des données, d'adapter l'organisation du management de façon plus souple, de façon tout à fait adaptée aux besoins du TS » (E 4).

Cet inconvénient concerne en premier lieu le Conseil de Fondation : il convient toutefois de le nuancer vu le risque toujours existant de désaccords ou de conflits. Les collaboratrices subordonnées sont indirectement concernées par les cautions qui pourront être mise afin de se prémunir de ces risques. L'investissement dans ces outils de prévention des risques est donc aussi pertinent et utile, sous une forme différente, que dans le cas d'une direction unique.

#### 4.2.3 Coûts fixes et de gestion de l'information plus élevés

La coordination est au cœur du travail d'un TTS afin d'assurer une ligne de management cohérente : elle nécessite le partage et la gestion de flux d'informations conséquents, parfois supérieurs à ceux incombant à une direction unique étant donnée la continuité de présence assurée. Cette gestion de l'information génère un coût en temps et en infrastructure. Au-delà des stéréotypes alimentant parfois une représentation caricaturale du job sharing comme « deux personnes à temps partiel » plutôt que d'y percevoir « deux têtes qui bénéficient à un poste », le risque principal du TS est le manque de coordination entre TTS et ses impacts négatifs sur l'ensemble de l'organisation. Ceux-ci apparaissent généralement d'abord au personnel subordonné avant de remonter au niveau de la hiérarchie<sup>56</sup>. Ces coûts sont à pondérer avec les avantages apportés par l'intelligence collective et ses impacts en termes de robustesse des processus décisionnels et d'innovation. Cet inconvénient pour la partie coûts des infrastructures informatiques et de bureaux est négligeable dans le cadre du TS. En effet, les postes des TTS sont pratiquement toujours occupés à des taux d'activité qui ne permettraient pas l'économie d'une place de travail supplémentaire. Par ailleurs, les aménagements techniques sont rarement utilisés uniquement par le TTS et relèvent d'adaptations marginales portés à des infrastructures soit existantes, soit en cours de modernisation.

A la FMP, c'est dès lors le temps et le surcoût pris par la coordination et l'échange d'informations au sein du TTS qu'il convient de considérer sérieusement. Le nombre important de prestations et d'équipes différentes, pour certaines travaillant

---

54 Voir Krone-Germann (2020; 5)

55 Ce témoignage confirme les analyses de Egger (2020 ; 5, 79) et Krone-Germann (2020 ;16). Egger relève par ailleurs que la gestion de l'augmentation du flux d'information avec les nouvelles technologies peut se trouver facilitée par la présence en continu d'un des TTS.

56 Egger (2020 ; 30-38) pour le chapitre « Evolution des remarques relatives à l'aspect communicationnel dans la recherche sur le jobsharing ». Voir les développements plus bas aux points 4.2.4 et 4.2.5

ensemble au sein du Pôle Ressource, nécessite une grande attention du TTS afin d'assurer la cohérence du management. Ce temps de coordination est donc indispensable, et ce n'est que s'il n'est pas disponible ou pas utilisé adéquatement par le TTS qu'il constitue un inconvénient, voire un risque. Celui-ci concerne dès lors aussi bien, à court termes, les collaboratrices subordonnées, qu'à moyen terme les parties prenantes hiérarchiquement supérieure.

#### 4.2.4 Personne de référence et transversalité de la gestion des dossiers

La coordination du TTS doit s'appuyer sur une répartition claire des responsabilités et des dossiers. Celle-ci est généralement établie en amont de l'engagement et affinée cas échéant lors de processus de recrutement. Il relève par la suite de la responsabilité du TTS de communiquer clairement et de respecter cette organisation auprès de toutes les parties prenantes.

A la FMP, le Conseil de Fondation a mené ce travail de façon détaillé, avec le support d'un consultant extérieur. Le TTS a communiqué clairement et fait vivre cette organisation auprès des différentes parties prenantes. Le bilan de cette organisation est globalement positif.<sup>57</sup>

Cet inconvénient peut apparaître dans les cas où la cohérence des références ou la coordination entre les TTS serait à affiner. Cet inconvénient ne sera réel que dans la mesure où il ne se verrait pas corriger, dans le cas de désaccords ou de conflits. Ce cas de figure est abordé dans le point suivant. Dès lors, si cet inconvénient peut impacter toutes les parties prenantes, il peut être prévenu par une définition claire des références selon la répartition des dossiers et responsabilités, dans un diagramme de fonction par exemple. Sa mise en œuvre est de la responsabilité du TTS.

#### 4.2.5 Désaccord ou conflit

Comme évoqué dans le point précédent, un manque de coordination dommageable, des désaccords ou conflits peuvent survenir dans un TTS. Un des risques principaux du TS est celui d'un désalignement du TTS relativement à la vision et à la stratégie de mise en œuvre de la mission de l'organisation. Afin de réduire les risques de désaccords ou de conflits, des procédures décisionnelles claires doivent être mise en place dès la constitution du TTS, avec des outils d'aide à la gestion d'éventuels différents. La littérature constate toutefois que cet inconvénient ne survient pas plus fréquemment que dans d'autres types d'organisations RH. Les témoignages recueillis confirment cette analyse, et nous amènent à poser l'hypothèse que l'intérêt des personnes en TTS pour ce type d'organisation d'une part, et le soin mis à s'assurer de leur compatibilité durant l'engagement et leur entrée en fonction constituent déjà une forme de prévention de ce risque. Il n'en demeure pas moins important de prévenir celui-ci en fixant des procédures claires de décisions en cas de désaccords ou de conflits, et que celles-ci soient garanties à la fois par le le TTS que par leur hiérarchie.

---

<sup>57</sup> Des difficultés de cohérence et de coordinations sont apparues pour certaines activités du Pôle Ressources, du fait d'une répartition complexe des nombreuses prestations du CMP entre les différents professionnel-le-s de terrain. Ce problème organisationnel a néanmoins pu être résolu grâce à un travail conséquent et de longue haleine de réorganisation de l'ensemble des prestations du CMP.

Cet inconvénient est susceptible de concerner toutes les parties prenantes. L'administration, les politiques et le Conseil de Fondation, si ces désaccords mènent à des dysfonctionnements de l'institution, voire nuisent à la qualité de ses prestations et à son image. Les collaboratrices subordonnées, qui peuvent soit se trouver prises dans des coalitions délétères, soit confrontées à des décisions incohérentes qui impactent ensuite leur propre possibilité d'assurer le management de proximité. A la FMP, ces risques ont toujours pu être évitées dans le TTS en place, mais vu les enjeux importants liés à ce point, il est repris dans les recommandations proposées dans la partie suivante.

## **5 Recommandations pour la mise en place d'un top sharing efficient à la FMP**

Sur la base des éléments présentés ci-dessus, cette dernière partie analyse des pistes concrètes visant - dans le contexte spécifique de la FMP - à maximiser les avantages d'un TS et d'en minimiser les risques.

### **5.1 Equilibrer la gouvernance de secteurs de tailles différentes**

En 2015, le Conseil de Fondation a validé l'intégration du CPAle au sein de la FMP, en le rattachant à la directrice qui gérait jusqu'alors le CMP. Cette greffe d'une plus petite entité a été fertile pour le développement de la FMP, et a abouti à l'organigramme actuel. En 2018, avec l'annonce du départ à la retraite de la directrice en poste, le Conseil de Fondation a effectué un travail important avec le Collège de direction afin d'assurer un équilibre des secteurs pour les deux membres du TTS. L'objectif visait à la fois à assurer un équilibre des responsabilités, de la charge de travail et une reconnaissance équivalente des différentes prestations hébergées au sein de la FMP, indépendamment de leur taille. En effet, si l'articulation au sein de la même organisation des différentes prestations permet d'incarner et de visibiliser l'approche intégrée, indépendamment du poids des différents secteurs<sup>58</sup>, le bon fonctionnement du TS dépendra de l'équilibre de la charge comme des responsabilités assumées par le TTS<sup>59</sup>.

Les prochains changements prévus à la FMP seraient l'occasion de vérifier, et cas échéant d'affiner l'équilibrage des différents secteurs, pour le Collège de direction comme pour l'éventuelle reconduction d'un TS pour la direction du CMP - CPAle et Pôle ressources.

### **5.2 Analyser le profil des membres du tandem**

Comme dans tout processus d'engagement, il n'existe pas d'assurance permettant d'être sûr du choix effectué. Toutefois, « le TS n'est pas fait pour tout le monde » et le succès d'un TTS « est tributaire de l'engagement dans ce modèle de management des personnes qui le pratiquent et de leur aptitude pour un travail d'équipe »<sup>60</sup>.

L'ensemble des témoignages confirment les études et mettent en avant l'importance de réunir au sein du TTS « la capacité de faire vivre des valeurs de confiance,

---

58 Ces derniers pour des raisons intrinsèques à la problématique ne peuvent rester que de tailles différentes, l'incidence de la violence entre partenaires intimes étant différentes selon les genres dans une société encore empreinte de domination masculine.

59 A ce titre, la question de la ou des personnes détentrices de l'autorisation d'exploiter délivrée par l'Etat devra être prise en compte comme un enjeu important. Actuellement, une seule personne du TTS détient cette autorisation, avec des conséquences légales en termes de responsabilité.

60 Krone-Germann et al. (2020 ;15)

d'ouverture d'esprit, (...) la capacité à prendre du recul et à se remettre en question, (...) l'engagement et la loyauté », alliées à « une vision commune » de la stratégie de l'institution et de ses modalités de mise en œuvre (E 1-4). Dès lors, une analyse fine du profil des candidat-e-s au TS sera centrale, avec une attention particulière portée aux indices pouvant laisser apparaître une tendance à la dominance. Cette caractéristique, de même qu'un manque de culture et d'expérience d'un fonctionnement collégial seraient des éléments rédhibitoires.

### **5.3 Définir la complémentarité des compétences**

Le Conseil de Fondation a pris en compte dans le TTS actuel une série de critères : ces derniers pourraient se voir complétés à l'occasion de l'éventuelle reconduction d'un TS.

En plus d'une expérience dans le management d'équipes et la stratégie institutionnelle, ces critères portaient aussi sur des expertises complémentaires dans les domaines suivants :

- la formation en approche systémique et en études genres
- un expertise de l'intervention auprès de personnes auteures ou victimes
- la maîtrise des enjeux liés à l'aide contrainte et à des demandes ambivalentes
- la pratique du travail en réseau et au sein de plateformes interdisciplinaires

Enfin, la composition d'un TTS composé d'une femme et d'un homme a été prise en considération, en lien avec l'image que ce « couple » incarnerait et reflèterait de l'approche intégrée et des tensions créatrices générées par ce modèle complexe. Dans cette thématique très spécialisée, le genre de la personne en charge de la direction et la lecture qui en est faite sont des éléments d'image et de communication à prendre en considération.

### **5.4 Garantir la sécurité des parties prenantes en assurant une stabilité dynamique de la gouvernance**

De prochains départs à la retraite vont provoquer des changements importants au sein du Collège de direction, impactant notamment le TTS en place au CMP-CPAe. Un équilibre doit être recherché entre transmission et maintien de la culture et du savoir-faire spécialisé de la FMP d'une part, et ouverture à des regards et connaissances nouvelles d'autre part. Cet équilibre permet d'assurer le maintien d'un cadre à la fois sécurisant et dynamique pour toutes les parties prenantes. Cette dimension a déjà été développée dans la partie 4.1.4 « Transition dans la continuité et maintien du savoir-faire » et n'est dès lors pas reprise plus en détail ici.

### **5.5 Synthèse des recommandations**

Si le Conseil de Fondation souhaitait pérenniser le modèle actuel de TS à la direction du CMP- CPAe & Pole Ressources, les principales recommandations qui découlent de cette étude seraient les suivantes :

- a. Faire coexister des écoles stratégiques de gestion des RH en tension
- b. Evaluer l'investissement inhérent à un processus de recrutement plus complexe
- c. Engager les forces nécessaires au soutien d'une stratégie RH de TS

- d. Définir les modalités d'accompagnement du TTS
- e. Elaborer des processus décisionnels en situation de conflit
- f. Adapter les outils de l'institution au fonctionnement d'un TS

## Conclusions et perspectives

### Le TS, des avantages avérés, des risques maîtrisables et un coût efficient

La partie d'analyse et de discussion de nos résultats fait apparaître certains inconvénients du TS, mais qui s'avèrent contrebalancés par des avantages. Par ailleurs, les risques liés à ces inconvénients peuvent être maîtrisés si le Conseil de Fondation s'inspire des recommandations en matière d'implantation d'une telle stratégie de management RH. La synthèse des coûts et des bénéfices peut se résumer comme suit.

#### Avantages d'un TS pour la direction du CMP - CPAle & Pôle Ressources

1. L'ensemble des avantages du TS reconnus dans la littérature scientifique : efficience, disponibilité et présence, intelligence collective et innovation.
2. L'équilibre entre les secteurs asymétriques CMP et CPAle est assuré par l'organisation de la direction en TTS coresponsable de l'articulation des deux secteurs : l'obligation de coconstruire les prestations du Pôle Ressources structure cet équilibre.
3. L'image de la Fondation est renforcée par une organisation RH reconnue comme favorable à innovation.
4. La structure organisationnelle d'un TTS incarne et reflète l'approche intégrée des violences domestiques : cet « étendard » soutient la communication et le plaidoyer de la FMP, ceci aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

#### Inconvénients d'un TS à la direction du CMP- CPAle & Pôle Ressources

1. La charge plus importante pour le Conseil de Fondation lors de la mise en place d'un nouveau TTS, avec une procédure de sélection RH plus complexe
2. L'investissement RH plus conséquent pour le Conseil de Fondation :
  - dans l'accompagnement du nouveau TTS lors de sa mise en place
  - dans la structuration des modalités d'échange d'informations
  - et lors des bilans de collaboration.
3. La nécessité de soutenir et défendre un modèle atypique de stratégie des RH auprès de partenaires de l'administration ayant une autre culture stratégique.

Enfin, en complément de cette synthèse, il semble important de tenir compte d'un dernier paramètre, souvent éludé dans la littérature sur le management des organisations : les enjeux globaux que la Fondation n'est pas en mesure de maîtriser, et que seule une stratégie d'adaptation anticipatrice permettra d'affronter. Ce point constituera le dernier élément de cette conclusion, avec un regard plus prospectif.

### Le TS, un modèle de management à la hauteur des défis ... de l'anthropocène ?

La Fondation devra faire face durant ce siècle à de nouveaux défis, caractérisés par leurs dimensions globales et systémiques, inconnues jusqu'ici dans l'histoire de l'humanité. La pandémie en cours peut s'interpréter comme un coup de semonce, une première réplique de basculements en cours, perçus pour la première fois dans les sociétés riches telles que la Suisse.

Ces « événements anthropocène » - tels que les nomme l'historien des sciences Ch. Bonneuil (2013) - pourraient se voir mieux appréhendés au travers de l'intelligence collective d'équipes de TS formées aux approches systémiques : ce regard particulier portant à la fois sur les relations entre systèmes, leurs rétroactions et leurs contextes. Les spécificités du TS semblent susceptibles de contribuer à relever ces défis.

### Limites de cette étude et perspectives

L'absence d'entretien avec le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG)<sup>61</sup>, faute d'anticipation et de disponibilité suffisante dans cette période de pandémie, de même que le caractère qualitatif des entretiens menés ne permettent pas de tirer des conclusions de portée générale quant à la pertinence du TS.

Les entretiens semi-directifs auraient pu faire l'objet d'une analyse plus poussée avec des outils tels que le sociogramme et grille d'analyse stratégique<sup>62</sup>, mais de tels développements dépassaient le cadre de cette étude. De même pour une analyse plus systématique des différents segments des parties prenantes, souvent agrégées en deux groupes peu différenciés A et B. Ces éléments pourraient faire l'objet de prochains travaux.

Malgré ses limites, à la veille de plusieurs changements RH importants pour l'avenir de la FMP, cette étude vise néanmoins à offrir au Conseil de Fondation la possibilité de s'appuyer sur ces premiers résultats et recommandations. Ils pourront accompagner ses délibérations et le choix de stratégie de management des RH qui lui semblera à la fois alignée avec ses objectifs, proportionnée à ses ressources et adaptée au contexte de la FMP.

---

61 L'initiative *Go-for-jobsharing* est soutenue par le BFEG qui mandate certains travaux à l'association PTO (Krone-Germann; 2020)  
62 Dupuy (2020;73-85)

## Références bibliographiques

### Documents de la Fondation MalleyPrairie

Anglada C., Chmetz I., Gigandet M. (2016) *Approche et coopération intégrées en matière de violences au sein du couple et de la famille. Le Centre d'accueil MalleyPrairie et le Centre Prévention de l'Alc comme Pôle Ressources : écueils et opportunités*, texte rédigé à l'occasion du 40<sup>e</sup> anniversaire de la Fondation MalleyPrairie

Bavaud A. (2019) *Intervention auprès de couples dans un contexte de violence conjugale. Paradigme féministe et systémique : quels enjeux et quels impacts ?* Mémoire de fin de formation à l'Institut de Formation et d'Application des Thérapies de la Communication

Anglada C., Chmetz I. (2010) *Couples et parents : regards croisés entre protection de la jeunesse et interventions spécialisées en matière de violence conjugale*, Actes du colloque européen et international des 22 et 23 novembre 2010 « Des violences conjugales aux violences intrafamiliales, une affaire à trois : victimes, auteurs, enfants témoins », colloque européen de l'association Regain sous le haut patronage du Conseil de l'Europe

Knüsel R. dir. (2020) *Violence dans le couple et approche intégrée. Etude d'un modèle de prise en charge au sein de la Fondation MalleyPrairie*, recherche collaborative de l'Université de Lausanne et de la Fondation MalleyPrairie

Mihoubi-Culand S. et al. (2007) *Ligne pédagogique. Intervention sociale à effets thérapeutiques*, Centre d'accueil MalleyPrairie.

### Littérature

Bonneuil C. (2013) *L'Événement Anthropocène. La Terre, l'histoire et nous*, Seuil / Anthropocène

Bonvin B., Guggenbuhl T. (2014/1) *Étude de faisabilité en matière de prise en charge des auteur-e-s de violence domestique dans le canton de Vaud*, TC Team Consult SA, Rapport rédigé sur mandat de la Commission cantonale de lutte contre la violence domestique, du Bureau de l'Égalité du Canton de Vaud et du Service de prévoyance et d'aide sociales du canton de Vaud, Genève - Zürich - Freiburg i. Br.

Bonvin B., Guggenbuhl T. (2014/2) *Étude sur l'hébergement des femmes victimes de violence domestique (accompagnées ou non d'enfant) dans le canton de Vaud*, Rapport groupe de suivi rédigé sur mandat du Service de prévoyance et d'aide sociales du Canton de Vaud, TC Team Consult SA, Genève - Zürich - Freiburg i. Br.

Dupuy F. (2020) *On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management 3*, Seuil

Egger B. (2020) *L'évolution de la communication dans le jobsharing grâce à la digitalisation*, Travail de Master pour l'acquisition d'un MA en Management à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg

Emery Y., Giauque D., Gonin F. (2019) *Gestion des ressources humaines. Pour le meilleur et pour le pire*, Presses polytechniques et universitaires romandes / Savoir suisse



Krone-Germann I. et al. (2020) *Le job et le top sharing. Deux expertises pour le prix d'une*, Go for Jobsharing avec le soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes

Krone-Germann I., Guénette A.-M., dir., (2016) *Le partage d'emploi – Job sharing, Nouvelles opportunités et défis du travail*, L'Harmattan / Conception et dynamique des organisations

Kuenzli-Monnard F. (2001) *Déconstruction des idées reçues sur la violence : une alternative à la violence*, Thérapie Familiale, Vol. 22

Mertz Turkmani G. (1997) *Job-Sharing auf Managementebene : eine empirische Studie in öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft*, Travail de diplôme à l'Institut des hautes études en administration publique, Université de Lausanne

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (2005) *Exploration en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village Mondial

Office fédéral de la statistique (2020) *Violence domestique : personnes lésées selon l'âge et le sexe*

Rockström J. et al. (2009) « A safe operating space for humanity », *Nature*

Scheuner J. (2016) *Partage du poste de direction: comment fonctionne le top sharing?* consulté le 20 janvier 2021 sur <https://www.careerplus.ch/fr>

## **Bases légales**

*Convention collective de travail entre l'Association vaudoise des organismes privés pour enfants, adolescents et adultes en difficultés (AVOP) et l'Association vaudoise des maîtres de l'enseignement spécialisé (AVMES)*, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 2000, Etat au 1<sup>er</sup> janvier 2021

*Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (Convention d'Istanbul)*, conclue et signée le 11 mai 2011 à l'occasion de la 121e session du Comité des Ministres, à Istanbul, en Turquie, ratifiée par la Suisse en 2017

*Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF)*, adoptée et ouverte à la signature, à la ratification et à l'adhésion par l'Assemblée générale de l'Organisation des nations unies dans sa résolution 34/180 du 18 décembre 1979, entrée en vigueur le 3 septembre 1981, ratifiée par la Suisse en 1997

*Loi d'organisation de la prévention et de la lutte contre la violence domestique (LOVD)*, adoptée le 26 septembre 2017 par le Grand conseil du Canton de Vaud, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2018

## **Autres sources**

Documentation et contenus des modules du Certificat exécutif en management des administrations publiques (CEMAP 2020), Institut des hautes études en administration publique, Université de Lausanne

<https://www.careerplus.ch/fr>

Careerplus est une entreprise de recrutement en personnel qualifié née de la fusion du groupe constitué jusqu'en 2014 de Contaplus, Conciliat, William Elliot, Interimplus, Xeetix, Careerplus IT et CareerWorld. Jacqueline Scheuner (management stratégique) et Jana Jutzi (management opérationnel) se partagent le management selon le modèle du top sharing.

<https://www.go-for-jobsharing.ch/>

Site de l'association Part-Time Optimisation (PTO), consulté notamment pour les témoignages filmés de tandem de top sharing.

L'Association PTO est une initiative privée indépendante qui vise à promouvoir le jobsharing en Suisse et à informer les employés et les employeurs sur les spécificités du partage d'emploi.

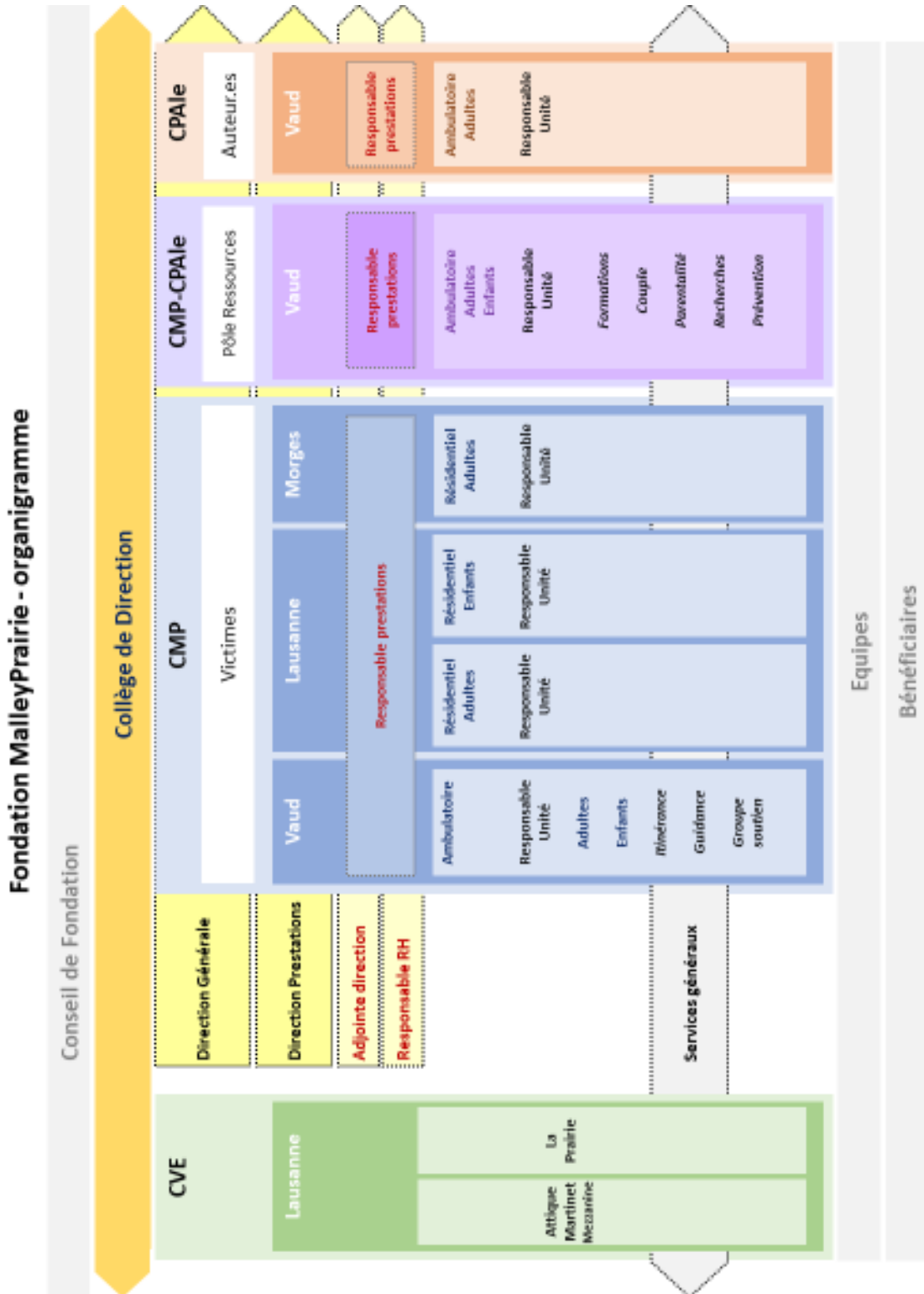
Site internet présentant l'historique de la Fondation MalleyPrairie depuis 1913 :

<https://fondationmalleyprairie.ch/fondation/proklre/>

# Annexes

## 1. Organigramme de la Fondation MalleyPrairie

Version du 30.11.20 / rr



## 2. Guide d'entretiens semi-directifs centrés

### A. Préambule

- a. Remerciement pour le temps mis à disposition, présentation du contexte de cette étude
- b. Vérification du temps convenu pour l'entretien
- c. Présentation de mon objectif de recherche
- d. Présentation des conditions de confidentialité à savoir l'anonymisation des résultat et l'absence de citation sans leur autorisation et relecture
- e. Demande si disponibilité de relire mes notes pour s'assurer de ma bonne compréhension (pas d'enregistrement audio malgré la possibilité d'utiliser l'option de l'outil de visioconférence le permettant)

### B. Questions en lien direct avec votre poste

- a. Historiquement, pourquoi ce montage codirection dans votre organisation ?
  - b. De façon générale, depuis votre entrée en fonction dans cette codirection, quel bilan tirez-vous de cette expérience ?
1. Quels éléments marquants avez-vous identifiés en termes :
    - a. D'avantages pour l'institutions et les professionnel-le-s ?
    - b. De risques pour l'institutions et les professionnel-le-s ?
  2. Y a-t-il eu un bilan ou des éléments objectivant et clarifiant les données relatives à une éventuelle :
    - a. augmentation des coûts ?
    - b. baisse de performance ?
  3. Quelles seraient les différences de facteurs culturels à la base des préjugés sur le top sharing :
    - a. en Suisse romande ?
    - b. en Suisse alémanique ?
    - c. en Suisse italienne ?
  4. Quelle objectivation de la non-pertinence de ces préjugés culturels ?
  5. Quel regard l'administration cantonale porte-t-elle sur ce top sharing ?
  6. Le Canton a-t-il soutenu ce montage par la mise en place de mesures concrètes facilitant le Top sharing, cas échéant comment ?
  7. Quelles motivations ont amené la hiérarchie de votre institution à choisir ce type de gouvernance?

C. De façon plus générale selon votre expérience

8. Avez-vous des éléments (références ?) d'analyse de la **dimension genrée des stéréotypes culturels connotant négativement le top sharing** (Administration ayant une représentation du management basé sur les « haute Männer », des hommes qui parlent fort et tous seul, avec un fort ego, conservant le pouvoir comme leur pré-carré plutôt que disposés à le partager (... avec une femme), en cherchant la concertation et des solutions en commun en s'appuyant sur la complémentarité et l'intelligence collective)
9. Plusieurs témoignages apparaissant sur le site go-for-jobsharing.ch mettent en avant **l'avantage des duo hommes-femmes** pour dépasser des difficultés liées à des points de vue genrés (co-secrétaires généraux à la Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions de l'Etat de Fribourg ; Co-chefs Section Ressources de terrain au DFAE-DDC ; codirection du service de médecine interne du CHUV).
  - Cet élément vous est-il apparu au sein de votre organisation ?
  - Connaissez-vous des études sur cet élément dans votre champ professionnel, vue les différences de genres le caractérisant?
10. Quelle serait l'influence positive et/ou négative de la valorisation par **les Bureaux de l'égalité** de ce modèle plus favorable à :
11. Quelle serait l'influence positive et/ou négative de la valorisation au sein du Canton de ce modèle plus favorable à :