

Travail de Master pour l'acquisition d'un MA en Management à la Faculté des sciences
économiques et sociales de l'Université de Fribourg

L'évolution de la communication dans le jobsharing grâce à la digitalisation

Déposé par

Cand. MA en Management Benjamin Egger

Impasse du Pré-Vert 15

1700 Fribourg

Déposé auprès de

Prof. Dr. Markus Gmür

Chaire du Management des organisations à but non lucratif

Fribourg, le 12 mars 2020

Table des matières

1	Introduction	- 1 -
1.1	Problématique	- 1 -
1.2	Objectifs du travail	- 4 -
1.3	Marche à suivre.....	- 6 -
2	Définition du jobsharing et revue de l'évolution de la thématique de la communication	- 7 -
2.1	Premières études : USA et implantation du modèle au niveau international	- 7 -
2.2	Communication en équipe et outils digitaux	- 12 -
2.2.1	Les nouvelles technologies de l'information et l'organisation du travail	- 12 -
2.2.2	Classification des nouvelles technologies de l'information	- 14 -
2.2.3	Des nouvelles technologies de l'information à la digitalisation.....	- 16 -
2.3	Facteurs de succès du partage d'emploi	- 22 -
2.3.1	Acceptation du principe du jobsharing	- 23 -
2.3.2	Phase de recrutement réussie	- 23 -
2.3.3	Soutien de la part de l'employeur et de la hiérarchie	- 23 -
2.3.4	Acceptation par les collègues	- 25 -
2.3.5	Engagement durant et en dehors du temps de travail	- 26 -
2.3.6	Communication et coordination	- 28 -
2.3.7	Trouver le bon partenaire	- 29 -

2.4	Evolution des remarques relatives à l'aspect communicationnel dans la recherche sur le jobsharing	30 -
2.4.1	Réticences dues à un a priori négatif sur la communication	30 -
2.4.2	Temps et coûts complémentaires devant être mis à disposition	31 -
2.4.3	Manque de remontée d'information	32 -
2.4.4	Défis liés à la communication	33 -
2.4.5	Le jobsharing dans l'ère du digital	34 -
2.4.6	La communication en face à face reste essentielle au jobsharing	35 -
3	Etude empirique	39 -
3.1	Méthode de recherche	41 -
3.2	Echantillon	42 -
3.3	Elaboration des questionnaires	45 -
3.4	Résultats de la recherche	47 -
3.4.1	Communication et digitalisation.....	47 -
3.4.2	Hypothèse H1 – Craintes	69 -
3.4.3	Hypothèse H2 – Coûts de la communication	70 -
3.4.4	Hypothèse H3 – Réduction de l'engagement	72 -
3.4.5	Hypothèse H4 – Suivi des dossiers et maintien d'un même niveau d'information.....	74 -
3.4.6	Hypothèse H5 – Communication, partage d'information et travail d'équipe	75 -
4	Conclusions et pistes de développement.....	78 -
5	Bibliographie.....	83 -

6	Annexes.....	- 93 -
6.1	Transcription duo A.....	- 93 -
6.2	Transcription duo B.....	- 101 -
6.3	Transcription duo C.....	- 111 -
6.4	Transcription duo D.....	- 119 -
6.5	Transcription duo E.....	- 132 -
6.6	Transcription duo F.....	- 142 -
6.7	Transcription duo G.....	- 158 -
6.8	Transcription duo H.....	- 175 -
6.9	Transcription duo I.....	- 187 -

Table des figures

Figure 1: classement des neuf nouvelles formes d'emploi, selon Eurofound (2015) .-	13 -
Figure 2: Les outils Web 2.0 utilisés pour la communication et le transfert de l'information. (Lepage et al., 2015, p.90).....	18 -
Figure 3: Trèfle fonctionnel selon Piquet (2009, p.13)	21 -
Figure 4: Répartition des duos par sexe.....	43 -
Figure 5: Nombre d'années passées au poste actuel pour les personnes travaillant en duos interrogées dans cette étude.....	44 -
Figure 6: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo A, en fonction de leur degré de digitalisation.	50 -
Figure 7: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo B, en fonction de leur degré de digitalisation.	52 -
Figure 8: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo C, en fonction de leur degré de digitalisation.	54 -
Figure 9: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo D, en fonction de leur degré de digitalisation.	57 -
Figure 10: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo E, en fonction de leur degré de digitalisation.	59 -
Figure 11: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo F, en fonction de leur degré de digitalisation.	62 -
Figure 12: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo G, en fonction de leur degré de digitalisation.	64 -
Figure 13: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo H, en fonction de leur degré de digitalisation.	66 -
Figure 14: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo I, en fonction de leur degré de digitalisation.	68 -
Figure 15: Récapitulation de l'utilisation des outils digitaux par les neuf duos.....	79 -

1 Introduction

1.1 Problématique

Depuis la fin des années 1970, sous l'impulsion d'Olmsted, la recherche a commencé à s'intéresser à une forme d'organisation du travail encore méconnue, quoique déjà adoptée depuis plusieurs années aux Etats-Unis. L'association à but non lucratif « New Ways to work », a émergé déjà en 1972 à San Francisco (Olmsted, 1979b, p.4) avec pour idée le fait que la société du travail n'offrait pas à tous les mêmes besoins en termes de travail. Son but a été d'aider à établir un monde du travail qui réponde aux besoins changeants des employés et des entreprises. L'association a ensuite contribué à définir et promouvoir le modèle de job sharing, dans le but d'aider les femmes et les personnes souhaitant une meilleure balance entre leurs activités privées et professionnelles, à pouvoir bénéficier de nouvelles possibilités d'organisation du travail.

La première définition que « New Ways to work » a donné du jobsharing est « deux personnes qui partagent la responsabilité d'une place de travail à temps plein en se partageant ainsi le salaire et les compensations » (Olmsted, 1979, p.283). Le projet s'est, dans un premier temps, focalisé essentiellement sur des emplois qui sont normalement réservés à des temps pleins, tels que des postes d'ingénieurs, éditeurs, travailleurs sociaux, enseignants ou chefs de projets, selon Olmsted (1979, p.285)

En 1978, une conférence sur le jobsharing dans le secteur public a été organisée par l'« International Personnel Management Association », fondée cinq ans plus tôt en collaboration avec l'Institute for Local Self-Government avec l'appui de « New Ways to Work ». Cette conférence a permis de faire connaître cette nouvelle possibilité d'emploi et à présenter les projets pilotes réalisés dans le secteur public.

L'apparition et la formalisation du concept de jobsharing est la résultante de changements sociétaux dans l'organisation du travail aux Etats-Unis, ressentis déjà à partir des années 1960. Effectivement, de nombreux travailleurs issus des minorités ainsi que de nombreuses femmes se sont insérés sur le marché du travail, en écho à une période d'inflation qui a touché le pays à partir de 1965 (<https://fr.inflation.eu>). Ceci a contribué à façonner des postes qui correspondaient davantage à leurs parcours de formation ou à leurs aspirations professionnelles et une certaine frange de ces travailleurs donc a commencé à émettre des demandes pour avoir à la fois un bon travail et une bonne vie, ce qui inclut une plus grande part du temps ou du moins une part choisie du temps, consacrée aux loisirs.

Aux Etats-Unis Si durant les années 1970, la traditionnelle semaine de 8 heures par jour durant cinq jours était encore érigée en norme organisationnelle voire sociale, de nouveaux arrangements du temps de travail ont commencé à émerger, comme par exemple la flexibilisation des heures de travail, le jobsplitting ou encore le jobsharing. Ces nouvelles possibilités d'organisation ou d'optimisation de son temps de travail sont intervenues dans un contexte où la perception du temps partiel a commencé à évoluer, d'abord en termes quantitatifs, mais aussi de manière qualitative. En effet, ces emplois ont commencé à devenir plus qualitatifs, du fait d'une demande émanant également de professions où il était jusqu'alors légion de travailler à plein temps. Cet usage grandissant des emplois à temps partiel au sein de nombreuses catégories d'emploi a contribué à l'émergence d'une nouvelle terminologie visant à distinguer le travail à temps partiel traditionnel, généralement à un niveau hiérarchique faible et relativement faiblement rémunéré, des nouveaux emplois offrant moins qu'un temps plein. Cette reconnaissance et ces nouveaux aménagements offerts par l'employeur ont permis de démontrer les bienfaits du temps partiel mais ont également mis en lumière certaines limites, telles que l'impossibilité de réduire le temps de travail minimum de certains emplois impliquant notamment des responsabilités. Le concept de jobsharing a permis de répondre d'une

certaine manière à ces critiques, émises à l'encontre du travail à temps partiel (Olmsted, 1979, p.286).

Durant la même période en Allemagne, si les travaux d'Olmsted ont permis de fournir une base de connaissance stimulant la réflexion sur le sujet du jobsharing, la place que pouvait trouver cette nouvelle forme de travail semblait encore incertaine, comme le faisait remarquer Terriet (1977, p.214) : « Dennoch scheint es, als sei das amerikanische Modell des Jobsharing auf deutsche Verhältnisse nicht übertragbar, noch nicht. ». A ce sujet, Terriet (1977, p.215), faisait refléter une législation ainsi qu'une couverture sociale ne permettant pas encore l'implantation de tels modèles. Durant le début des années 1980 en Allemagne, la connaissance de cette nouvelle forme d'organisation du travail a surtout été développée à travers des expériences ou des projets pilotes, comme le relate Hoff (1981, p.549).

De manière similaire, un certain nombre d'études ont été réalisées depuis les années 1970 au Royaume-Uni. Ces études ont permis de montrer que la majeure partie des secteurs de travail a pu expérimenter le jobsharing, même, si cela paraît moins évident, dans des domaines également plus manuels ou dans la vente. Le spectre des personnes ayant débuté le jobsharing couvre tous les âges, même si un développement plus soutenu a été observé dans des postes de seniors. La mise en place du jobsharing peut se faire à partir de politiques de jobsharing développées au sein des entreprises mais cela part principalement d'une initiative individuelle ou d'un groupe de travailleurs. Jusque dans les années 1980, le jobsharing est resté relativement méconnu, alors qu'en 1998 déjà, cette forme de travail flexible était une possibilité offerte à 45% d'employés occupant des postes non managériaux et à 21% de travailleurs employés dans des PME (Wheatley, 2013, p.6). En réalité, l'usage de cette possibilité était, néanmoins, encore très limité, puisque Russet et al. (2008, p.81) ont indiqué que seulement 6% l'utilisaient concrètement.

Le développement du jobsharing en Suisse a débuté en parallèle à son expansion à l'international, souvent à l'initiative des employés ou des entreprises. La plus actuelle et la première enquête nationale permettant de se faire une idée de l'ampleur du phénomène a été menée par la haute école d'économie de la Fachhochschule Nordostschweiz (FHNW), sur mandat de l'Association PTO (Part Time Optimisation). En 2013, l'Association PTO (Part Time Optimisation) a été fondée, dans le but de promouvoir le jobsharing en Suisse et d'informer les employeurs et employés des spécificités du partage d'emploi.

La présente étude a pour ambition de dresser un tableau de l'évolution du traitement de la thématique du partage d'information et de la communication dans le jobsharing dans les publications scientifiques, afin de comprendre si les nouvelles possibilités de communication puis la digitalisation ont permis d'estomper les réticences des employeurs, des duos, mais aussi de leurs collaborateurs et équipes à l'égard de cette nouvelle forme d'organisation du travail.

1.2 Objectifs du travail

Si l'une des principales réticences exprimées par les entreprises dans la mise en place d'une politique de jobsharing est celle de la difficulté rencontrée lors de l'encadrement de la communication et le partage de l'information entre les deux membres d'un jobsharing, où entre ceux-ci et les autres employés, l'amélioration des nouvelles technologies de l'information de ces dernières années a permis de faciliter la mise en œuvre du jobsharing. « Les technologies de l'information permettent avant tout aux membres d'un partenariat de s'informer rapidement et d'être atteignables pour les cas d'urgence. Elles facilitent aussi le travail à domicile (telework) qui accroît la présence virtuelle des membres d'un jobsharing au sein d'une entreprise. » (Krone-Germann, 2014, p.25)

Effectivement, comme le rappelle Thom (2014, p.18), les employeurs s'opposent encore au jobsharing car celui-ci nécessite une plus grande coordination, d'abord dans le recrutement, car les personnes ne doivent pas uniquement correspondre à l'entreprise et aux exigences du poste mais il est surtout nécessaire qu'elles s'accordent. La coordination doit également intervenir dans la définition des domaines de tâches et dans les réglages des flux de communication. De Chambrier et Krone-Germann (2016) affirment cependant que « le jobsharing se développe aujourd'hui plus rapidement dans de nombreux secteurs économiques grâce aux technologies de l'information qui permettent d'accroître les flux de communication entre job sharers, condition sine qua non pour assurer un bon suivi des dossiers ou tâches et pour préserver une meilleure productivité ».

Dans ce contexte, il est intéressant de s'interroger sur les changements qui sont intervenus dans la mise en œuvre du jobsharing grâce aux outils digitaux, permettant de rendre le modèle beaucoup plus viable qu'à ses débuts. Le télétravail, la numérisation des documents, l'utilisation d'outils de partage de l'information, puis la digitalisation sont autant d'évolutions qui ont transformé et facilité l'implantation du jobsharing dans le monde entier.

Ce travail de master a donc pour ambition de dresser un tableau de l'évolution du traitement de la thématique du partage d'information et de la communication dans le jobsharing dans les publications scientifiques afin de comprendre si les nouvelles possibilités de communication puis la digitalisation ont permis d'estomper les réticences des employeurs, des duos, mais aussi de leurs collaborateurs à l'égard de cette nouvelle forme d'organisation du travail. En d'autres termes, il est question d'essayer de comprendre comment l'évolution des moyens de communication et de partage d'information ont pu rendre plus facile l'implantation du jobsharing au sein des entreprises et quelle en a été la répercussion au niveau de la perception du jobsharing par les entreprises. Dans un second temps, une enquête qualitative effectuée par le biais

d'entrevues avec des personnes travaillant en jobsharing présentera l'évolution de la communication au sein d'un duo, grâce, notamment, à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1.3 Marche à suivre

Dans un premier temps, une analyse de la littérature scientifique a été effectuée, afin d'étudier l'évolution du traitement de la thématique de la communication. De réticences émises notamment par les employeurs, la problématique de la communication et de la coordination entre deux partenaires a évolué, grâce, entre autres, à l'adoption des outils digitaux. Une recherche par mots-clés auprès des principales bases de données littéraires scientifiques a permis de dresser un inventaire des articles où la communication dans le jobsharing est abordée, afin de ressentir l'évolution de sa perception. Il est postulé que les articles les plus anciens citeront le défi de la communication comme l'une des réticences principales à l'implantation d'un jobsharing puis qu'au fil du temps, les articles présenteront les nouveaux outils de communication et de partage de l'information comme un progrès facilitant la mise en place d'un jobsharing.

Les hypothèses seront ensuite vérifiées dans la seconde partie de ce travail par le biais d'entrevues qualitatives effectuées auprès de couples ayant pratiqué, ou pratiquant le jobsharing, afin de comprendre l'évolution de la mise en place des outils digitaux permettant de mieux communiquer et les changements que cela a impliqué. Ces contacts permettront de comprendre les impulsions qui ont pu être données par les nouvelles technologies de l'information dans l'acceptation et la satisfaction d'un modèle de jobsharing.

2 Définition du jobsharing et revue de l'évolution de la thématique de la communication

2.1 Premières études : USA et implantation du modèle au niveau international

Au sortir de la crise financière de 1929 et jusqu'au début des années 1970, les modèles de travail sont restés relativement stables aux Etats-Unis, faisant également écho à un modèle sociétal idéalisé, où l'homme ne s'écartait pas de sa fonction d'inlassable travailleur, permettant de subvenir aux besoins de sa famille. Comme préalablement esquissé en introduction, deux éléments distincts ont cependant conduit, au cours des années 1970, aux Etats-Unis, à l'éclosion de nouvelles formes d'organisation du travail offrant une pluralité de solutions à des besoins distincts, avec en toile de fond un renforcement de la flexibilité.

Les caractéristiques des forces de travail américaines ont beaucoup évolué depuis la fin des années 1960, faisant face à l'entrée sur un marché du travail, beaucoup plus large que jusqu'alors, de nombreuses femmes et personnes issues de minorités ethniques, qui ont commencé à être embauchées pour un nombre croissant d'emplois exigeant des responsabilités plus importantes (Olmsted, 1979b, p.7). De grands changements dans les considérations sociales à l'égard du travail et de la place de la femme dans la société, ont donc été observés. En effet, la forte inflation survenue à cette époque a souvent eu pour conséquence de forcer les familles à trouver une deuxième source de revenu pour supporter le fonctionnement de leurs ménages, ou entraîné un plus grand intérêt des entreprises pour un recrutement moins discriminant à l'égard de certaines catégories de personnes, rendant le marché du travail plus hétérogène que par le passé. « Les âges, sexes, statut familial, situation financière ou préférences personnelles dessinent les besoins complexes des forces de travail des années 1970. » (Olmsted, 1979b, p. 8).

On distingue également un deuxième axe ayant favorisé l'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail. Effectivement, Olmsted (1979, p.284) rappelle que la demande pour un emploi à temps partiel a énormément augmenté durant le début des années 1970, représentant près de 21% de la force de travail en 1979. Il semblerait qu'à cette époque, une partie de la population eut un besoin grandissant d'échanger un peu de leur temps de travail contre du temps dévolu aux loisirs, traduisant un désir naissant pour des horaires de travail individualisés, permettant de mieux concilier la balance entre vie privée et vie professionnelle. De plus, les attentes de la population n'étaient plus seulement de chercher un emploi procurant un avantage social mais également d'avoir la possibilité de s'épanouir personnellement. Les changements de valeurs au sein de la société, et notamment la place plus importante prise par les jeunes générations dans le débat public, peuvent également expliquer l'ampleur de ce changement.

Dans la mouvance de ces changements, des couples de jobsharing ont commencé à se former aux Etats-Unis et dans une moindre mesure au Canada, de manière prédominante en tant qu'arrangements de travail individualisés, négociés entre un duo de travailleurs et un employeur (Olmsted, 1979, p. 285). Aux Etats-Unis, la croissance de l'intérêt envers le jobsharing a donné lieu par la suite à des expérimentations plus larges au sein des entreprises, qui avaient pour but de donner le choix aux employés de travailler en jobsharing de manière permanente. Notons également que des projets pilotes ont également commencé à être mis en place au sein du secteur public, dans les Etats de Californie, du Massachussets, du Maryland et du Wisconsin. Les premières législations permettant aux employés d'opter pour un horaire réduit ont été ensuite adoptées par le gouvernement fédéral ainsi que les Etats d'Hawaï et de l'Oregon. Durant la même période, l'intérêt du secteur privé a également progressé et les équipes en jobsharing ont commencé à se développer.

La connaissance de cette nouvelle possibilité de travailler et sa démocratisation aux Etats-Unis a été accompagnée en parallèle par l'impulsion d'initiatives privées telles que « New Ways to Work », association fondée en 1972. L'association avait pour conviction que la société ne répondait plus aux besoins de travail de l'ensemble de la population et avait donc pour but d'établir des conditions de travail correspondant à la fois plus aux besoins individuels des employés mais aussi aux changements organisationnels intervenant dans les entreprises. Un projet pilote a alors été mis en place, consistant principalement à promouvoir la création d'emplois à temps partiel de meilleure qualité à travers le jobsharing, dans des domaines qui d'ordinaire n'ont recours qu'aux emplois à temps plein, comme les ingénieurs, chefs de projets ou travailleurs sociaux. En 1978, l'Association internationale du management du personnel (International Personnel Management Association) ainsi que l' « Institut for Local Self-Government » ont rejoint « New Ways to Work » dans le but de sponsoriser une conférence sur le jobsharing dans le secteur public. Des représentants de plus de 80 administrations publiques ont participé à la conférence et ont pu découvrir les expériences d'un certain nombre de projets pilotes menés au sein du secteur public. En 1978, le gouvernement fédéral a édicté une loi permettant d'autoriser aux employés fédéraux d'avoir recours au jobsharing, ce qui a ouvert la voie à une implémentation plus large de ce modèle (Crampton, 2005, p.13). Afin d'attirer de nouvelles générations de talents ou pour essayer de garder des collaborateurs qualifiés à la recherche d'une meilleure qualité de vie, les entreprises ont donc été de plus en plus contraintes à mettre en place des solutions de travail flexibles. En 1994, sous l'impulsion du Président Clinton, les départements fédéraux ainsi que les différentes agences liées au gouvernement, ont été encouragés à établir et à soutenir des solutions de travail plus flexibles pour les familles, incluant le travail à temps partiel ou le jobsharing (Crampton, 2005, p.14).

Parallèlement, Long (1989, p.820) décrit un phénomène similaire observé au Canada. Durant les années de récession, les employeurs et employés ont pris conscience de l'inadéquation des structures organisationnelles traditionnelles à répondre aux changements dans la structure socio-économique des personnes employées en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord. Ces considérations ont poussé le Canada à créer en 1978 une unité dédiée à la qualité de vie au travail au sein du Département fédéral du travail. On observe dans cette mouvance l'apparition progressive durant les années 1970 de modèles d'organisation du travail plus flexibles, tels que le jobsharing, qui a pu démontrer qu'il jouissait d'une grande popularité au Canada durant les années 1982-1983, mais qui, avant cette période, a démarré de manière beaucoup plus timide qu'aux Etats-Unis (Long, 1989, p.815).

En Grande-Bretagne, le jobsharing est apparu un peu plus tardivement dans les débats et est resté relativement inconnu jusque dans les années 1980 (Walton, 1990). Différentes études ont été menées afin d'examiner comment des duos de jobsharing ont pu fonctionner en pratique (Branine 2004, p.138). Le développement du jobsharing en Grande-Bretagne est relaté dans des publications faisant état d'un nombre significatif de succès, aussi bien au sein du secteur public que du secteur privé. Cependant, paradoxalement, de nombreuses politiques mises en place au sein des entreprises afin de faire face aux besoins de flexibilité d'un nombre croissant d'employés n'ont jamais été implémentées en pratique (IRS Employment Trends, 1999, p.14).

Le jobsharing, en tant que nouvelle forme de travail, a été introduit en Allemagne dès le début des années 1980 (Danne, 1987, p.1), dans un contexte économique morose se traduisant par un taux élevé de chômage, nécessitant des solutions de la part du gouvernement. Le jobsharing devait être un moyen permettant la création de nouveaux emplois, tout en s'inscrivant dans le même mouvement que celui initié par les syndicats, visant à réduire le temps de travail hebdomadaire. Ce soutien s'est matérialisé par une

déclaration officielle du gouvernement en 1983 qui s'engageait à promouvoir le partage d'emploi et le travail à temps partiel, donnant ainsi lieu à une inscription du jobsharing dans la loi sur le travail à temps partiel. (Tandemploy, 2013). Une étude réalisée par l'Université de Köln (Vgl. Institut des deutschen Wirtschaft Köln, 2013, p.10) a montré une évolution rapide de l'implantation du modèle de jobsharing depuis le début des années 2000, puisque 9,1% des entreprises ayant une politique familiale accommodante proposaient la possibilité de réaliser un partage d'emploi en 2003 et jusqu'à 20,4% le proposaient en 2009.

Le jobsharing en Suisse s'est lui d'abord imposé au sein des entreprises, sans qu'il ne soit possible de connaître précisément l'historique de son implantation (Krone-Germann, 2010, p. 157). La première enquête nationale sur la thématique a été réalisée par la Haute école spécialisée du Nord-Est de la Suisse (FHNW) seulement en 2014, sur mandat de l'association PTO et a permis de brosser un portrait de l'étendue de cette forme de travail. Les résultats ont mis en lumière le fait que 27% des entreprises offrent la possibilité de travailler en jobsharing, et un quart de celles-ci permettent de le faire à un poste de direction (Amstutz et Jochem, 2014, p.7). L'étude a également mis en lumière le fait que le jobsharing était plus répandu au sein du secteur public que du secteur privé, mais aussi, dans la continuité de son implémentation dans d'autres pays, que la proportion de femmes à y avoir recours était beaucoup plus élevée que celle des hommes (90% des couples en jobsharing sont constitués de deux femmes, 10% sont mixtes et très peu sont constitués de deux hommes).

2.2 Communication en équipe et outils digitaux

2.2.1 Les nouvelles technologies de l'information et l'organisation du travail

Les transformations sociétales, rendues possibles ou nécessaires par un contexte économique changeant ainsi que par une évolution des attentes ou des besoins d'une nouvelle génération vis-à-vis de leurs rapports au temps, à l'espace ainsi qu'à la structure de leurs relations sociales, ont, comme esquissé dans la section précédente, créé l'émergence de nouvelles de nouvelles formes d'organisation du travail.

En réponse ou afin de soutenir les transformations sociétales de la seconde moitié du XXème siècle, on assiste à un développement technologique rapide, dont le rythme risque parfois de dépasser les capacités d'adaptation des sociétés. Ces nouvelles technologies favorisent par extension également la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail, plus flexibles mais pouvant conduire à moins de sécurité pour le travailleur.

Dans ce contexte, de nouvelles formes d'emploi se sont développées et ont transformé d'une certaine manière le rapport entre l'employé et l'employeur. La « Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail » « a défini neuf grandes tendances liées au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont des implications importantes en termes de conditions de travail et de marché du travail » (Degryse, 2016, p.35). Le jobsharing y est identifié (figure 1) comme une alternative qui reste liée à un statut de salarié avec une relation de travail définie.

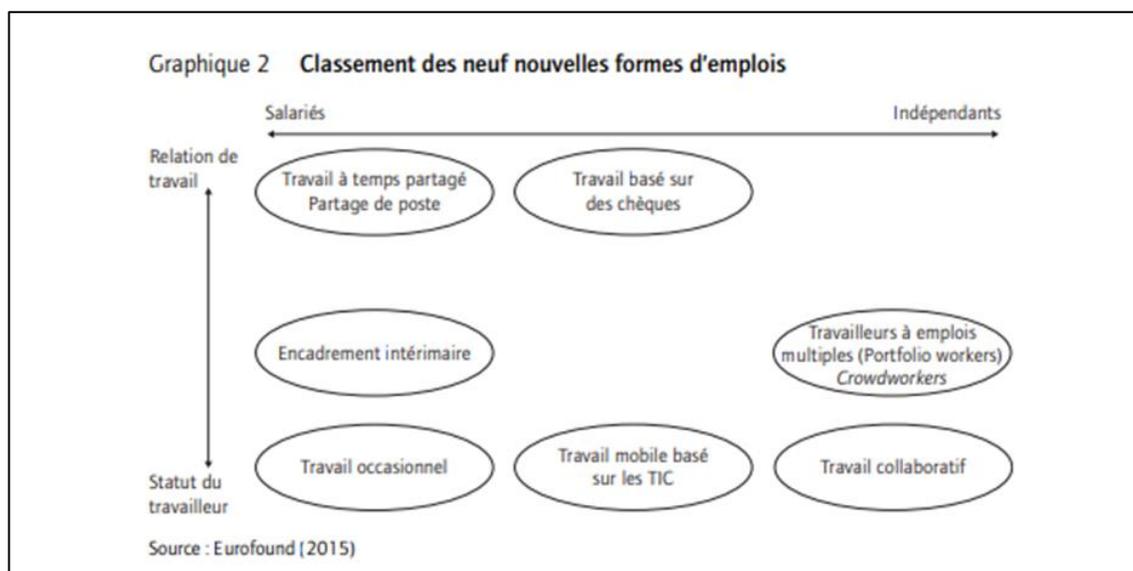


Figure 1: classement des neuf nouvelles formes d'emploi, selon Eurofound (2015)

De nouveaux outils numériques, complétant les moyens de communication plus traditionnels tels que le téléphone ou la messagerie électronique, ont fait évoluer l'organisation ainsi que la structuration des échanges entre les personnes, à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur. « Si ces outils sont porteurs d'une amélioration sensible de l'efficacité du travail, ils peuvent aussi parfois conduire à une surcharge informationnelle et communicationnelle qui peut être contreproductive » (Mettling, 2015, p. 7). L'organisation traditionnelle du travail se retrouve repensée avec une explosion du travail à distance, l'apparition de nouvelles méthodes de travail plus participatives et collaboratives ou, d'un point de vue matériel, la mise en place de nouveaux espaces de travail imaginés pour plus de convivialité et d'ouverture afin de favoriser la coopération et l'échange. Les entreprises qui se sont créées avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication reposent sur une organisation du travail différente, « agile, structurée en mode projet, plus ouverte sur un écosystème, beaucoup plus efficiente notamment pour diffuser les innovations » (Mettling, 2015, p.8)

2.2.2 Classification des nouvelles technologies de l'information

Afin d'appréhender les axes au sein desquels les évolutions de l'organisation du monde du travail se sont déployées, il est nécessaire de définir les différentes catégories de technologie de l'information qui ont évolué en parallèle. Effectivement, selon Govaere, (2002, p.5) on distingue les *technologies de communication*, regroupant les communications électroniques telles qu'internet, intranet, extranet, mais également les outils de réalité virtuelles. Une seconde catégorie est celle de la *gestion des données*, intégrant les entrepôts de données (data warehouse) ou la thématique de la gestion électronique des documents. Une autre famille d'applications est celle de *l'intégration matérielle*, qui permet le partage de l'information sur un support numérique, avec des outils tels que les Entreprise Ressource Planning (ERP). Enfin, les outils de *modélisation des tâches* ou du savoir-faire, tels que le flux opérationnel (workflow) ou la gestion de la connaissance (knowledge management) complètent ces catégories.

2.2.2.1 Technologies de communication

On distingue différents modes de communication qui sont rendus possibles par les outils de communication modernes (Govaere, 2002, p.6). La communication individuelle ciblée qui s'adresse à une personne précise s'effectue par le biais de la messagerie électronique, et par extension actuellement par des outils plus mobiles et faciles d'accès tels que Whatsapp ou Messenger alors que la communication individuelle large s'exerce par la création de liste de diffusion. La communication peut être synchrone avec des moyens tels que le téléphone, le chat ou plus récemment Skype qui permettent des échanges instantanés, ou asynchrone quand elle se réfère à des échanges qui ne sont pas simultanés. « Les communications unifiées et les services collaboratifs promettent une expérience de communication et de collaboration depuis n'importe où et avec n'importe quel terminal. » (Vallejo et al., 2014, p.125)

2.2.2.2 Gestion des données

Les entrepôts de données ou data warehouse regroupent et agrègent des données issues de plusieurs applications ou bases de données différentes, qui sont ensuite répertoriées selon un historique, à la différence des bases de données classiques. Ils permettent de collecter, journaliser, ordonner ou stocker des données, qui permettront de fournir un socle d'aide à la décision.

La gestion électronique de documents, est, elle, un « ensemble d'outils et de techniques qui permettent de dématérialiser, classer, gérer et stocker des documents à partir d'applications informatiques dans le cadre normal des activités de l'entreprise. » (Govaere, 2002, p.13).

Le stockage massif des données au sein d'emplacements virtuels (cloud storage) s'est développé avec l'apparition de l'accès à internet haut débit, permettant de développer le principe de non-localisation des activités et des données immatérielles stockées par les entreprises. Des outils tels que Dropbox, OneDrive, iCloud ou GoogleDrive permettent actuellement de créer l'interface logicielle entre l'utilisateur et les données en réseau, à l'échelle de l'entreprise.

2.2.2.3 L'intégration matérielle

L'intégration matérielle suppose la mise en commun de nombreuses fonctionnalités, d'outils et de données au sein d'une même plateforme qui puisse être accessible à distance pour toutes les personnes impliquées. Elle permet à un groupe de travailler en commun en offrant les éléments nécessaires à la communication, à la coopération, à la coordination ainsi qu'à la collaboration. Au milieu des années 2000, on assiste également à l'apparition du terme « cloud computing », qui signifie la possibilité d'utiliser en parallèle des

infrastructures informatiques qui se situent dans des endroits différents. Le cloud est un accélérateur du développement du travail à distance, mais aussi de toutes les autres possibilités de travail virtuels.

2.2.2.4 Modélisation des tâches

La modélisation des tâches ou « workflow » est une documentation des processus impliquant divers acteurs, tâches et documents afin de les rendre standardisés et ainsi plus efficaces, améliorant la productivité, le temps et l'efficacité des collaborateurs affectés à un processus.

A cette classification Valenduc et Vendramin (2016, p. 21) suggèrent d'autres catégories de nouvelles technologies apparues dans un second temps et qui ont un impact direct sur l'organisation du travail. Les applications mobiles sont intéressantes à relever car elles renforcent la connectivité permanente et le partage d'informations en temps réels.

2.2.3 *Des nouvelles technologies de l'information à la digitalisation*

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis de répondre à de nombreux défis relatifs à la communication et au partage d'informations entre les collaborateurs d'une entreprise devant travailler en commun. Greenan et Walkowiak (2006, p. 51) ont pu mettre en lumière une intensification de la communication entre collègues lors de l'utilisation de l'informatique dans les échanges, permettant de développer les consignes ou indications données ou d'intensifier les demandes et discussions. Ils ont également pu constater que les salariés, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, mobilisent d'avantage leurs collègues dans le travail quotidien et la résolution des problèmes, développant des réseaux de communication non hiérarchiques et décentralisés, qui permettent d'élargir les

réseaux de communication à une échelle plus large qu'uniquement les cadres, comme le relèvent Greenan et Walkowiak (2006, p.59). La littérature scientifique distingue en outre les outils basés sur la communication et le partage de l'information des technologies collaboratives, que Majchrzak et al. (2000, p.594) définit comme l'ensemble des outils permettant de supporter le travail de groupe et comprenant un agenda, une bibliothèque de pratiques et de solutions, différents outils d'interaction et une série de méta-données, permettant de fournir le stockage, l'accès et la transformation de l'information partagée.

Les technologies de l'information et de la communication ont peu à peu revêtu une importance stratégique en tant qu'outils de coordination mais également de production au sein des organisations, « aussi bien sur le plan des changements de pratique générés et des nouvelles possibilités de travail (partage des savoirs, circulation de l'information, création d'une intelligence collective) que sur le plan des conséquences attendues en termes de développement et d'innovation », comme le soulignent Lepage et al. (2015, p.90). Ces derniers proposent une catégorisation des outils de communication les plus fréquemment utilisés, en lien avec les objectifs de communication et de collaboration (figure 2)

Outils de communication différée/non simultanée	Gmail; Hotmail; Lotus Notes; Microsoft Outlook ou Outlook Express – Courriel; Yahoo
Outils de communication au même moment/simultanée	Adobe Connect/Paloma; Elluminate; Enjeux 3.0; MSN Messenger; Skype
Outils de gestion des activités	Doodle; Lotus Notes; Microsoft Outlook ou Outlook Express – calendrier
Outils d'organisation et structuration de la formation et/ou de l'information	Claroline; Moodle; Personnalisa; Sakai; WebCT
Outils de captation de l'information	Camtasia; JING; Panopto
Outils de partage de l'information	Blogue; Delicious; Diigo; Dropbox; Endnote; Flickr; Mendeley; Picasa; SharePoint; Slideshare; Vimeo; Wiki; YouTube; Zotero
Outils Web de réseautage	Facebook; Google +; Twitter

Figure 2: Les outils Web 2.0 utilisés pour la communication et le transfert de l'information. (Lepage et al., 2015, p.90)

Govaere (2002, p. 19) identifie plusieurs avantages apportés par l'implantation des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises. Ces nouveaux outils permettent d'ajouter de la rapidité à l'obtention de l'information puis à son échange et d'améliorer ainsi la gestion de la connaissance. Il identifie également la flexibilité (2002, p. 21) comme un avantage apporté par les NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication). Cette flexibilité se retrouve dans les nouveaux endroits où l'on peut disposer de l'information et dans les moyens que l'on peut utiliser pour partager et diffuser l'information.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis, depuis leur apparition, aux individus de communiquer entre eux et de renforcer leur coopération, bien que plusieurs études aient remis en question cet apparent optimisme en pointant du doigt les risques d'isolement accru des personnes écartées par ces technologies, ou la frontière devenant plus poreuse entre vie privée et vie professionnelle. Néanmoins Greenan, Hamon-Cholet, Moatty et Rosanvallon (2012, p.22) ont pu montrer que les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont bien des technologies qui relient. Ils ont également pu déterminer que « les outils TIC des entreprises sont associés à une entraide et une interdépendance forte entre collègues, ainsi qu'à des discussions fournies. Mais l'entraide s'arrête au niveau des collègues proches, puisque celle venant de collègues d'autres services ne semble pas dépendre de l'informatisation du contexte de travail. L'équipement des entreprises ressort donc comme associé à une entraide plus fréquente mais limitée aux collègues les plus proches » (2012, p.24). Rosanvallon (2012, p.166) relève également que « les TIC permettent indubitablement d'échanger des informations plus vite, plus précisément et en quantité plus importante. Grâce aux e-mails, pièces jointes, bases de données, des collègues distants peuvent partager des informations en quelques secondes. Outre la question de la vitesse, l'écrit permet parfois d'échanger des informations difficiles à formuler oralement, comme des plans, des graphiques ou des schémas. Dans bien des cas, les TIC enrichissent les échanges plus qu'elles ne les réduisent. ». Les utilisateurs de technologies connectées redéfinissent les frontières de l'espace et du temps de travail qu'ils ont à disposition, en emportant plus facilement avec eux les activités de lecture et d'écriture qu'ils doivent encore réaliser, comme le notent Moatty Rouard et Teiger (2006).

La synthèse des différents points positifs et négatifs associés à la mise en place des nouvelles technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises montre que les outils digitaux, s'ils ont permis de décroisonner l'espace et le temps de travail tout en fluidifiant et en intensifiant les relations entre employés, ont également

donné lieu à une augmentation des conflits ou à la disparition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, rendant nécessaire l'instauration de règles au niveau du management. Les utilisateurs des technologies connectées emportent parfois le travail à leur domicile ou dépassent leur temps de travail, brouillant les sphères privées et professionnelles, comme le relèvent Greenan, Hamon-Cholet, Moatty et Rosanvallon (2012, p. 19).

Au fil du temps, au terme de technologies de l'information et de la communication s'est imposé le terme de digitalisation, qui « désigne la mise en place d'outils de communication et de travail dits collaboratifs (réseaux sociaux, plateforme de partage de documents, wiki, etc.) » (Benedetto-Meyer et Klein, 2017, p.29). Si les technologies de l'information et de la communication ont donné l'impulsion à l'émergence de nouvelles formes organisationnelles en permettant une centralisation de l'information et une rationalisation du travail, la digitalisation a, elle, permis d'accompagner les nouvelles formes d'organisation en mettant en place les outils qui permettent aux employés de créer le partage et les interactions pour, in fine, collaborer, ce qui a donné lieu au travail collaboratif.

Le travail collaboratif peut être défini comme « une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace, atteindre un but partagé et assurer un gain pour chacun de ses membres. » (Dieng, 2000). Selon Chaumette et Desbiens (2008, p.7) les outils de travail collaboratifs facilitent la communication, la coopération et la coordination au sein d'un groupe de travail et peuvent être classifiés selon ces fonctions, comme le précise Piquet (2009, p.13). Il précise que la fonction « Communication » fait référence aux outils qui « permettent aux acteurs d'échanger des informations sur leurs actions. Les échanges de messages et de notes par e-mail ou par chat, par commentaires sont des exemples courants de processus de communication en

situation de travail collaboratif. », que la fonction « Coordination » renvoie elle à tous les outils qui « permettent aux acteurs d'identifier leurs rôles respectifs dans les processus de travail, de connaître l'état d'avancement du travail respectif des uns et des autres, d'avoir une vision d'ensemble du travail collaboratif du groupe et d'être alerté des nouveaux éléments ». La fonction de « Collaboration renvoie elle au partage et à la gestion des documents » (Piquet, 2009, Figure 3).

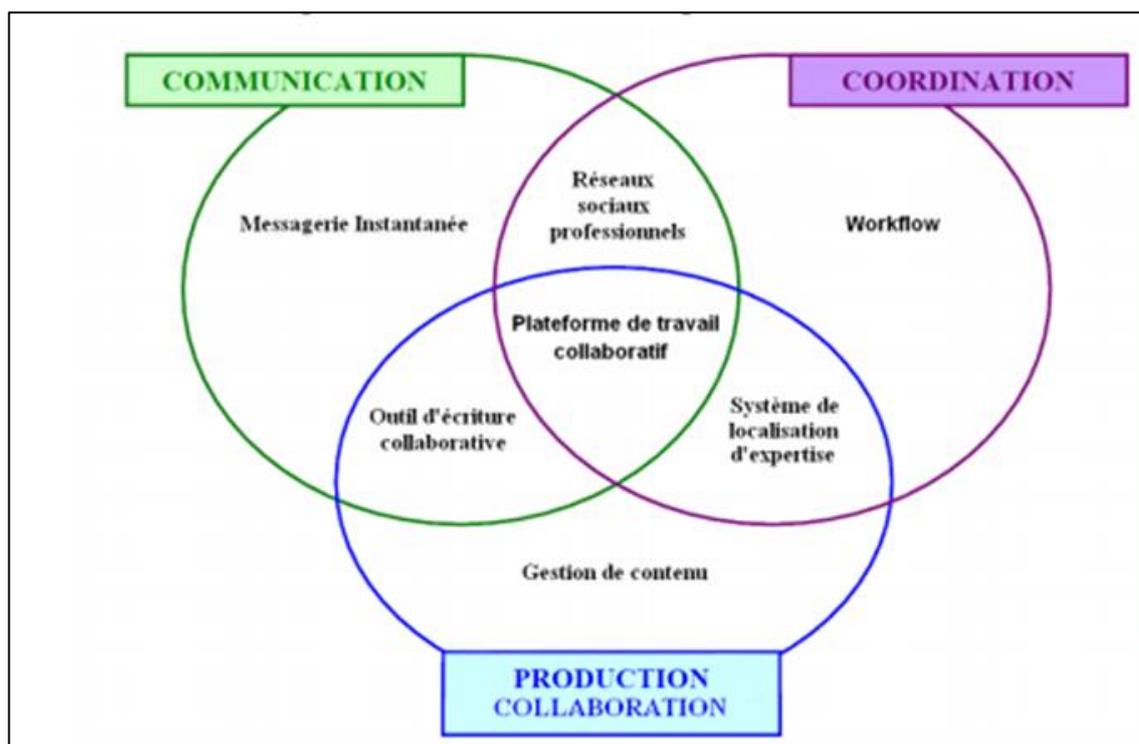


Figure 3: Trèfle fonctionnel selon Piquet (2009, p.13)

Les nouvelles possibilités d'organisation du travail ont été particulièrement façonnées par les bénéfices et les inconvénients de ces nouveaux outils digitaux et plusieurs initiatives privées visant à fluidifier ces pratiques de travail sont apparues dans ce sillage. Le jobsharing en tant que nouvelle forme d'emploi a également pu profiter de la numérisation des moyens de communications et à l'abondance des processus d'information au sein des

entreprises pour se développer plus rapidement et à plus grande échelle. La digitalisation permet d'améliorer le flux de communication entre employés partageant un poste et ainsi de participer à un meilleur suivi des dossiers et des tâches à travers des décisions rapides et communes.

Des outils digitaux sont apparus afin de faciliter le recrutement et la recherche de partenaires de jobsharing et afin de les accompagner dans la mise en place de leur nouvelle organisation du travail. Nous pouvons citer « tandememploy » (www.tandemploy.com) en Allemagne et « wejobshare » (www.wejobshare.ch) en Suisse. L'objectif de ces plateformes est de permettre à de futurs partenaires de se rencontrer pour former un duo. Un algorithme combine les soft-skills et hard-skills pour proposer les meilleures combinaisons possibles.

2.3 Facteurs de succès du partage d'emploi

Si la digitalisation a certainement représenté un atout dans la démocratisation du jobsharing puis dans son implantation et dans sa gestion quotidienne et figure en tant que cadre d'analyse de la présente étude, elle ne peut représenter l'ensemble des facteurs ayant permis de faire de cette forme d'organisation du travail une alternative intéressante pour de nombreuses personnes et n'est que l'un des rouages d'une grande machine permettant à un duo de fonctionner.

Les différents auteurs ayant eu l'occasion de mener une recherche littéraire ou de décrire une expérience pratique de jobsharing ont pu lister un certain nombre de facteurs qui doivent être respectés afin de faire du jobsharing un partenariat couronné de succès.

2.3.1 Acceptation du principe du jobsharing

Avant de se lancer dans un processus de recrutement pour un poste en jobsharing et avant même de se lancer à la recherche de son partenaire, le préambule doit être déjà l'acceptation du principe même du jobsharing, c'est-à-dire également un partage du salaire et des bénéfices sociaux d'un poste à plein temps, comme le fait remarquer Branine (2004, p.141).

2.3.2 Phase de recrutement réussie

Sheley (1996, p.45) relève que le recrutement dans le cadre d'un jobsharing est un processus plus complexe que dans le cadre d'un simple poste. En effet, il ne s'agit pas de trouver uniquement une personne qui a les qualités pour le poste, mais il est nécessaire de ressentir durant l'entretien que l'on a quelqu'un qui a la même culture du partage, qui ne veut pas garder l'exclusive propriété de son travail, qui est un bon communicant et qui s'intègre bien au sein d'une équipe. Par exemple, une précédente étude centrée sur le milieu du travail d'infirmier recommandait aux personnes recherchant à travailler en jobsharing de le faire savoir à large échelle auprès des personnes qui ont les mêmes compétences professionnelles et qui pourraient partager la même philosophie relative au travail, afin d'élargir au maximum les chances de réussite (Persuhn, 1992, p.77).

2.3.3 Soutien de la part de l'employeur et de la hiérarchie

Le soutien hiérarchique semble être une condition essentielle à l'intégration au sein d'une organisation d'un poste en jobsharing, puis à sa saine exécution. Branine (2004, p.141) soutient que le jobsharing doit être un concept connu par l'employeur, suscitant un intérêt de sa part afin qu'il soutienne sa mise en place. Il reporte également qu'une tendance à la passivité de la part du management décourage les collaborateurs à se proposer pour un

jobsharing. L'implantation d'un jobsharing repose en grande partie sur les souhaits des supérieurs hiérarchiques, qui déterminent à la fois l'usage et l'extension du jobsharing au sein de leur département (Branine, 2004, p.148).

L'enquête réalisée par Branine dans le secteur public en Angleterre a pu montrer que le département des ressources humaines devait être plus impliqué dans le monitoring et afin d'aider les managers à trouver des partenaires pour un potentiel jobsharing. C'est en soi un problème qui détourne de nombreux employés du jobsharing. Il suggère qu'un département devrait avoir un registre de job-sharers potentiels pour que la recherche d'un partenaire puisse se faire de manière beaucoup plus simple.

Crampton et al. (2003, p.22) listent les éléments qu'ils recommandent pour rendre le jobsharing une alternative acceptable. Ils reviennent sur la nécessaire acceptation des organisations du travail alternatives par les supérieurs hiérarchiques et les responsables des ressources humaines. Pour eux, il s'agit de développer des politiques spécifiques et des procédures pour accompagner la mise en place d'un emploi en jobsharing ainsi que son éventuelle fin. Ils relèvent également l'implication de la hiérarchie dans la connaissance et l'acceptation du jobsharing par les employés en leur expliquant clairement quels sont les avantages, les inconvénients ainsi que les défis qui peuvent être identifiés. Ils proposent également aux responsables des ressources humaines d'accompagner le souhait d'un collaborateur qui désire travailler en jobsharing en identifiant puis en cherchant ensemble les employés qui ont déjà eu l'occasion de travailler en collaboration de manière fructueuse au sein de l'organisation. Ils suggèrent également à l'attention des responsables des ressources humaines d'accompagner la démocratisation d'une politique de jobsharing au sein de l'entreprise en recrutant, interviewant et engageant, pour un poste prédéfini, uniquement des gens en jobsharing, afin de permettre de forcer à avoir un certain nombre de postes qui sont ouverts en jobsharing. Ils encouragent également à ce que les ressources humaines développent un

plan écrit ou un contrat entre les partenaires en jobsharing puis que durant toute la durée du travail, elles documentent l'effectivité des postes en jobsharing et les arrêtent si nécessaire.

Gallo (2013, p.42) encourage également aux membres d'un duo de trouver en leur supérieur hiérarchique un appui. Elle explique qu'il est possible d'avoir du succès dans une organisation qui ne supporterait généralement pas le jobsharing, mais que si le supérieur ne soutient pas le duo, ce ne sera pas possible. Afin de pouvoir créer une relation de confiance, il est nécessaire de demander au supérieur hiérarchique des retours réguliers, ce que soutiennent également Rogers et Finks (2009, p.3), qui recommandent aux managers de communiquer avec les employés en jobsharing sur une base régulière afin de résoudre les conflits et les incompréhensions qui pourraient exister. Sacks et al. (2015, p.12) abondent également dans le sens de la recherche du support de la hiérarchie comme moyen de créer un partenariat qui fonctionne.

2.3.4 Acceptation par les collègues

Dans le cas où l'entreprise n'a jamais expérimenté le jobsharing avant, Brocklebank et Whitehouse (2003, p.150) parlent de la difficulté de son acceptation par les autres employés de l'entreprises. Des commentaires négatifs peuvent apparaître, car le travail à temps partiel semble bénéficier encore d'une image de confort au travail voire de paresse de la part de ceux qui le choisissent, et il est parfois difficile de casser ces a priori. Certains employés peuvent avoir l'impression que le partage d'emploi est synonyme de moins d'engagement. Cela indique que le jobsharing est encore associé plus à deux personnes qui travaillent à temps partiel qu'à un poste qui bénéficie de l'expérience de deux têtes plutôt qu'une.

Gallo (2013, p.42) juge essentiel d'expliquer à toutes les personnes avec qui le duo est en interaction qui doit être leur interlocuteur et quand, afin de pouvoir gérer leurs attentes et perception. Il est également pour elle nécessaire de se battre contre les biais car quelques personnes perçoivent les arrangements flexibles comme une moindre implication de l'employé. Le meilleur moyen de tordre le cou à ce biais est d'exceller dans le travail. Il est sage également de laisser le temps au temps comme l'explique Gallo (2013, p.43). Effectivement, une fois que le duo est installé et a trouvé un arrangement qui semble convenir, autant à chacun de ses membres qu'à leurs collègues, une période pilote devrait être mise en place, afin de pouvoir tester comment le travail pourrait réellement être partagé et quel serait le meilleur moyen de communiquer.

Une fois que le duo a trouvé son rythme de croisière, la répartition du temps de travail ainsi que des tâches doit être expliquée à l'ensemble des collaborateurs afin qu'ils puissent clairement identifier comment interagir efficacement avec le duo et identifier au mieux la plus-value de la présence de deux collaborateurs à un poste, comme le relèvent Sacks et al. (2015, p.12).

2.3.5 Engagement durant et en dehors du temps de travail

Le travail en jobsharing requière un engagement plus grand qu'un travail à temps partiel, car le poste occupé par le collaborateur est encore actif et génère des interactions en dehors de ses journées de travail. Daniels (2011, p.12) rappelle ainsi que les employés en jobsharing, en dehors de leur temps de travail, donnent de leur temps personnel afin de s'assurer d'une communication optimale et d'une bonne passation des dossiers. La plupart des partenaires en jobsharing fonctionnent selon un modèle où ils travaillent en commun durant une demi-journée à une journée, au bureau, afin de pouvoir faire le tour des dossiers en cours. Daniels relève que les partenaires donnent de leur temps pour assurer une communication et un transfert d'information sans faille puisqu'il a montré

qu'ils pouvaient consacrer jusqu'à trois heures par semaine en dehors de leurs heures de travail pour arriver à ces fins. Dans les duos qui partageaient un poste de direction, Daniels a pu observer une tendance à répartir une responsabilité claire entre les clients et les collègues du duo en attribuant par dossier une personne de contact principale, mais en s'assurant que chacun était bien informé pour pouvoir être le premier point de contact lorsque l'autre était absent.

L'un des participants à l'étude de Daniels (2011, p.13) donne comme conseil le fait d'être prêt à donner et à recevoir quand on s'engage en jobsharing. Les membres du duo doivent comprendre que ce n'est pas seulement le travail qui doit être partagé avec l'autre personne mais l'ensemble des interactions qui tournent autour d'un poste. Il est essentiel de se sentir très à l'aise avec la personne avec qui l'on partage son emploi et de communiquer avec lui autant que possible, même durant les jours de congé.

La thématique de l'engagement personnel est citée régulièrement comme condition de succès d'un jobsharing. Sheley (1996, p.45) argue que l'engagement, la recherche du compromis et la communication sont les conditions essentielles pour un jobsharing. L'engagement vis-à-vis de son partenaire est également mis en exergue, comme le résume Persuhn (1992, p.77), qui appelle à ce que chaque partenaire fasse preuve d'un engagement à la fois pour le poste de travail et pour son partenaire. Eick (2002, p.903) cite le jobsharing comme étant lui-même un facteur de succès s'il est accompagné par l'engagement de l'autre. Il présente le cas concret du début d'activité d'un enseignant, qui en l'absence d'un réel programme d'introduction mis en place par sa hiérarchie, bénéficie de la connaissance de son partenaire, pour qu'ensemble ils puissent partager leurs expériences.

2.3.6 *Communication et coordination*

Si les facteurs préalablement cités sont les conditions de succès d'un travail en jobsharing, un élément semble être essentiel à la construction d'un partenariat. La communication selon Gallo (2013, p.41) est le facteur le plus crucial pour la bonne marche d'un jobsharing. Les deux partenaires doivent communiquer avec zèle et oser demander de l'information à l'autre. Ils doivent penser « *fusion de l'esprit* » en communiquant face à face dans la mesure du possible (Gallo, 2013, p.41). Néanmoins, de nombreuses personnes qui partagent un emploi utilisent d'autres moyens d'être en contact, notamment le courriel, le téléphone ou Skype. Ce temps doit être mis à profit pour se mettre d'accord sur les priorités de travail, discuter de toutes les questions qui ont été soulevées et vérifier comment les choses se passent en général. Rien ne doit être laissé come non-dit, il faut que tout soit explicite. La communication et la coordination entre les deux partenaires est un fragile équilibre. A cet égard, Simms (2006, p.48) rend également attentif au fait que le duo doit faire attention à garder une certaine distance afin de ne pas exclure les autres individus de la relation. Il est donc très important de définir les stratégies de communication avant même de débiter à travailler en duo. La communication doit être pensée dès le début, au même titre que la discussion du calendrier de travail entre les deux partenaires pour éviter toute frustration à postériori, la répartition de la charge de travail, ou la façon dont le rendement de chacun devrait être évalué (Roger et Finks, 2009, p.3).

Sacks et al. (2015, p.12) donnent des conseils pour que l'expérience de jobsharing se passe de la meilleure des manières. Pour que le jobsharing soit un partenariat efficient, ils proposent de rendre la communication et les interactions entre les partenaires du duo et les autres personnes le plus fluide et naturel possible grâce à un partage préalablement défini des tâches à effectuer (participation aux réunions par exemple). Il est aussi primordial de supporter les décisions de son partenaire vis-à-vis de l'extérieur. Si des dissensions devaient exister, celles-ci devraient être réglées en privé et non grâce à l'aide

d'un supérieur hiérarchique qui servirait de médiateur (Persuhn, 1992, p.77). De même, il est important d'apprendre à réfléchir ensemble, en se rappelant que l'intelligence collective pourra amener plus d'idées et de solutions.

2.3.7 *Trouver le bon partenaire*

La plupart des études sur le jobsharing ont principalement insisté sur la personnalité des personnes du duo (Eick, 2002, p.903). Les deux personnes doivent être compatibles aussi bien au niveau de la philosophie de travail qu'au niveau de la communication qui, comme mentionné précédemment, doit être excellente. Gallo (2013, p.41) insiste sur le fait d'être « sûr de sélectionner quelqu'un avec qui vous pouvez aisément communiquer, collaborer et être en désaccord. ». La responsabilité des membres du duo est en effet de s'assurer que les deux partenaires développent des qualités et compétences semblables, tout en réussissant à poursuivre leur cheminement de carrière individuel, qui peut inclure ou non le partage d'emploi de façon permanente (Broklebank et Whitehouse, 2003, p.150). Il s'agit là d'une difficile, mais nécessaire, voie médiane entre la pensée en duo et l'épanouissement personnel de chacun

Néanmoins, il est possible qu'un duo en jobsharing échoue car tout le monde ne peut pas être le partenaire idéal pour un jobsharing (Rogers et Finks, 2009, p.3). Ils brossent le profil-type des personnes qui pourraient réussir dans cette entreprise. Il s'agit de travailleurs très organisés avec d'excellentes compétences de communication. Ils doivent être « team players » et plus intéressés dans leurs succès combinés que dans leur succès individuel. De plus, ils doivent être capables de communiquer régulièrement, avoir de la flexibilité par rapport aux échéances, un même niveau de connaissance et une division appropriée du travail. Souvent, les partenaires, ayant tout intérêt à ce que leur entente soit couronnée de succès, sont prêts à déployer les efforts nécessaires pour en assurer le succès

continu. Une proposition de partage de poste spécifique peut être nécessaire ou requise pour définir les détails spécifiques de l'arrangement.

2.4 Evolution des remarques relatives à l'aspect communicationnel dans la recherche sur le jobsharing

Dans la littérature relative à l'implantation du jobsharing au sein d'une organisation, il est extrêmement rare que la communication entre les partenaires, puis entre les partenaires et leur hiérarchie, leurs collègues ou l'extérieur de l'organisation n'ait pas été commentée. Si elle a pu être parfois décrite comme l'un des points négatifs au modèle du jobsharing, notamment avant même l'implantation du jobsharing, l'expérimentation de ce modèle organisationnel a permis de plutôt la voir comme un défi.

2.4.1 Réticences dues à un a priori négatif sur la communication

Les organisations n'ayant pas encore expérimenté le jobsharing voient comme réticence à la mise en place de ce modèle organisationnel la communication accrue en tant que désavantage ou en tant que crainte. Thornicroft et Strathdee (1992, p.1415) citent entre autres principales préoccupations exprimées par les employeurs au sujet du jobsharing une mauvaise communication. Ils constatent néanmoins que dans la pratique, dans le cadre d'une expérience dans le domaine médical, les séances organisées entre les partenaires afin de garantir un suivi efficace des dossiers ont permis de ne pas éprouver d'expériences réellement négatives.

La première enquête suisse sur le jobsharing a pu montrer à la fois que 8,8% des entreprises ne pratiquant pas le jobsharing (72% des entreprises interrogées ne pratiquent pas le jobsharing) citaient les besoins en communication plus importants comme réticence à l'instauration de cette pratique de travail et que 43,5% des entreprises ayant recours au

jobsharing aux niveaux hiérarchiques supérieurs reportent une augmentation des coûts de l'information, alors que 17,4% font ressortir un manque de coordination entre les partenaires, ce qui a un impact négatif sur la gestion des équipes (Amstutz et Jochem, 2014, p.18). L'enquête a également pu montrer l'effet inverse d'un besoin plus conséquent de communication puisque plus des deux tiers des entreprises qui ont eu l'occasion de pratiquer le jobsharing ont déclaré que les échanges mutuels s'avéraient positifs dans les situations complexes, lorsque des décisions doivent être prises et portées ensemble.

2.4.2 Temps et coûts complémentaires devant être mis à disposition

L'un des désavantages le plus souvent mentionné comme résultant de la communication accrue entre deux partenaires est le temps complémentaire qui doit être consacré à la coordination du travail. Robert et Bawin (1985, p.60) citent des études qui ont montré que les partenaires étaient régulièrement amenés à se rencontrer en dehors du temps de travail, ce qui représente un coût pour les employés choisissant ce mode organisationnel. Ils citent également le ressenti de certains employeurs, pour qui l'exigence d'une plus grande communication entre les partenaires peut constituer une perte de temps dans la réalisation et la remise du travail, ce qui représente in fine un coût dû à une perte de productivité qui doit être supporté par l'employeur. Des problèmes peuvent notamment apparaître à la fois dans la communication entre les deux partenaires mais également du point de vue de la hiérarchie car l'exigence d'une plus grande communication « peut constituer une perte de temps dans la réalisation et la remise du travail. » (Robert et Bawin, 1985, p.55). Dans un article plus récent, Brocklebank et Whitehouse (2003, p.249) reportent également une perte de temps de travail devant être attribuée à la communication, particulièrement lorsque les partenaires ne communiquent pas bien entre eux. Par exemple, un bilan récent du partage d'emploi au sein du Département de médecine du CHUV a fait ressortir le temps que nécessite la transmission d'informations (e-mail, téléphone ou en présence)

lors de la pratique d'un jobsharing, rappelant que cela se ressent au sein du duo mais également pour l'ensemble de l'institution (Koch et al., 2017, p.2024). De même, une étude précédente a démontré que des partenaires du duo faisaient état de plus de deux heures par semaine passées par au téléphone pour la coordination de leurs activités en complément de la demi-journée travaillée en commun (Simms, 2006, p.50). Tiney (2004, p.431) raconte également le témoignage de Murray et Cunningham, qui travaillait chacun durant deux jours et demi par semaine, prenant tous les deux congé le vendredi après-midi. Durant certains jours, ils travaillaient ensemble afin de pouvoir communiquer face à face, et quand ils étaient au bureau, ils avaient un téléphone en commun et deux boîtes vocales pour mieux communiquer.

Le Portail PME (2016) a en effet montré que le jobsharing se traduit par une transmission constante d'informations, qui relève du défi, « surtout dans les décisions du quotidien qui doivent être prises à court terme. » Il souligne le coût pour les deux partenaires qui ont tendance à travailler au minimum une demi-journée en commun. Même si cela représente ici une activité exercée durant le temps de travail, il s'agit pour l'employeur d'un coût monétaire lié à la transmission d'informations et pour les employés d'un coût d'opportunité de ne pas mettre leurs compétences à profit d'une autre thématique. Si la thématique du coût supplémentaire dû au temps complémentaire est souvent citée, Gholipour et al. (2010, p.136) distinguent également d'autres types de coûts, notamment en termes de formation et d'entraînement afin de développer une coordination et une communication plus poussée entre les partenaires.

2.4.3 Manque de remontée d'information

Freeman et Coll (2009, p.67) ont fait une étude sur le jobsharing au sein du monde académique. Il en ressort que 71,3% des collaborateurs et 71,4% des doyens d'un département ont fait état de la mauvaise communication entre les partenaires du duo

comme un désavantage du jobsharing de la part des employés. Dans les cas où la communication au sein du duo semblait fonctionner, Branine (2004, p.146) rapportait tout de même que l'un des principaux problèmes relevés par les partenaires était le manque de communication avec la hiérarchie et les collègues travaillant à plein temps. Il cite le cas de collaborateurs qui n'étaient pas informés d'événements ou qui n'avaient pas de remontée d'information quant aux réunions qui se déroulaient en leur absence. Ces expériences traduisent le fait que les personnes travaillant en jobsharing sont vues comme des personnes travaillant à temps partiel plus que des entiers responsables de leur poste.

Les collègues du duo peuvent aussi percevoir des désavantages liés au manque de clarté au niveau de l'organisation de la communication afin de pouvoir identifier facilement qui serait l'interlocuteur, comme fait état un témoignage cité par Sacks et al. (2015, p.12).

2.4.4 Défis liés à la communication

Si de nombreux exemples concrets ont pu démontrer que les besoins accrus en communication ne se traduisaient pas forcément par un réel désavantage, il semble relativement clair que la communication, à la fois au sein du duo mais également entre le duo et toutes les personnes qui auront l'occasion d'interagir avec, doit être habilement pilotée afin de pouvoir déboucher sur un succès. Crampton et al. (2003, p.21) relèvent à cet égard que le jobsharing exige des efforts supplémentaires en communication entre les partenaires et leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que des compétences communicationnelles fortes de la part des partenaires. Il est important de noter ici que l'on relève un effort complémentaire qui doit être pris en compte dans la réflexion, avant même de choisir de débiter un emploi en jobsharing, pour savoir si le candidat potentiel en est réellement prêt et capable. Lunt (1994, p.88) relève l'exemple de Meridian Bank qui comptait en son sein plusieurs duos qui n'ont pas apprécié ce mode de travail, qui ne fonctionnait pas bien car les deux partenaires ne communiquaient pas bien entre eux. La

mauvaise communication entre les partenaires a la plupart du temps été citée par les duos interrogés par Daniels (2011, p.30) comme la première cause de l'échec d'un duo. Tiney (2004, p.432) fait également ressortir le fait que la communication est la dimension du jobsharing qui nécessite le plus d'efforts puisque les deux partenaires ne se voient pas chaque jour. Solomon (1994, p.91) juge même que le jobsharing est la plus complexe et problématique option de flexibilité du travail car c'est un arrangement qui demande de la planification, de la communication et une faculté d'adaptation.

Fankhauser (2009, p.3) pense que les personnes souhaitant travailler en jobsharing doivent faire preuve d'une grande capacité à travailler ensemble en étant capables d'instaurer une communication transparente, de la confiance ainsi qu'un comportement loyal. Ces personnes doivent également relever le défi de démontrer un plus grand leadership car elles doivent ensemble faire face à un besoin de communication et de coordination intensifié. La communication et l'organisation sont deux éléments essentiels à maîtriser pour la réussite d'un jobsharing, selon Rogers et Finks (2009, p.135).

Si la communication a pu être décrite comme un potentiel désavantage du jobsharing ou du moins un défi à relever, elle peut au contraire être la clé du pilotage efficace d'un jobsharing. Lunt (1994, p.88) explique à cet égard que la communication est le seul moyen pour que deux personnes puissent réellement partager un emploi sans être au bureau au même moment. Il cite l'exemple de Flynn et Brown qui discutent ensemble au minimum une fois par jour.

2.4.5 Le jobsharing dans l'ère du digital

La nécessité de trouver la liaison la plus étroite et la communication la plus fluide possible entre les deux partenaires de jobsharing a été mise en exergue avant que cet échange d'informations ait pu se trouver intensifié par l'utilisation des nouvelles technologies de

l'information et de la communication. Harris (1997, p.36) faisait ressortir dans son analyse coût-bénéfice du jobsharing dans les universités anglaises la problématique des postes de cadres, exigeant une supervision plus grande, ou les emplois dans le marketing, qui semblaient relativement peu appropriés à la pratique du jobsharing car ils dépendent de contacts personnels, d'une communication fréquente et d'une continuité dans le suivi des éventuels problèmes. Ces limitations semblent être essentiellement d'ordre technique.

Krone-Germann (2017) lie les technologies de l'information avec l'optimisation du flux de communication au sein du duo. « Les prises de décisions rapides et communes suscitent une meilleure productivité cumulée du tandem. Le duo qui se partage un poste de travail se répartit les activités professionnelles sur un même lieu de travail, mais aussi en divers lieux pour une connexion quasi permanente. »

2.4.6 La communication en face à face reste essentielle au jobsharing

Le nombre important de témoignages de duos ayant travaillé en jobsharing que l'on peut retrouver dans la littérature suggère à l'attention des personnes souhaitant expérimenter ce type d'organisation des pistes relatives à la mise en place d'une communication efficace ainsi que des recommandations quant au mode de communication utilisé.

La nécessité d'une communication en présence semble être recommandée indépendamment des éventuels autres moyens d'échange d'informations mis en place et n'est pas un mode d'organisation qui a été remis en question au fil du temps. Carver et Crossman (1980, p.677) rapportent des témoignages de duos ayant appris à se voir physiquement lors d'une séance organisée au moins une fois toutes les deux semaines, afin de discuter quelles étaient les tâches courantes de chacun et quelle devait être l'approche mutuelle ainsi que les stratégies à adopter par rapport à différents problèmes qui pouvaient surgir. Robert et Bawin (1985, p.55), dans un contexte du développement

et de la démocratisation des outils informatiques, mettaient en garde les personnes travaillant en jobsharing contre l'utilisation de l'ordinateur en lieu et place d'une communication en présence. En effet, si l'utilisation de l'ordinateur permet une communication plus rapide des informations entre les partenaires, elle risque également d'engendrer une fragmentation accrue des tâches et un travail routinier.

Sacks et al. (2015, p.12) exposent un témoignage relatant la nécessité d'un duo de se rencontrer régulièrement afin de s'assurer que l'autre soit pleinement informé des éléments qu'il n'aurait pas nécessairement traités mais qui font partie de ses attributions. Gallo (2013, p.41), lorsqu'elle aborde les différentes possibilités utilisées au sein des duos pour communiquer, rappelle qu'il s'agit de compléments à la communication face à face.

En complément à la communication face à face, d'autres moyens de communication fréquemment utilisés sont cités dans la littérature. Ceux-ci permettent de répondre à plusieurs buts. Le suivi constant de l'avancement des dossiers semble être un but qui a sans cesse accompagné la recherche d'outils de communication efficaces. Lunt (1994, p.88) cite dans son étude le cas de Flynn et Brown qui se partagent un bureau physique et qui, lorsque l'un d'eux quitte son poste de travail, laisse le document sur lequel il travaillait sur celui-ci, afin que le travail soit continué par l'autre le jour d'après. Rogers et Finks (2009, p.135) soulignent la nécessité d'une communication régulière par e-mail ou par téléphone afin de garantir un suivi des dossiers. Des stratégies, comme le partage quotidien de bulletins d'information sur les clients, permettant de gagner en efficacité, doivent être mises en place

Un autre but semble être celui de la remontée d'informations afin que chacun puisse avoir le même niveau de connaissance, mais aussi afin de renforcer la fluidité des interactions entre le duo et les autres collaborateurs. Lunt (1994, p.88) explique que les personnes interrogées ont chacune un fax à la maison ainsi qu'une boîte vocale pour pouvoir

entendre les messages et ils partagent ensemble un ordinateur portable ainsi qu'un répondeur. Quand Gallo (2013, p.41) revient sur les possibilités de communication utilisées au sein des duos pour communiquer, elle cite la mutualisation de l'adresse e-mail ou du numéro de téléphone ou la mise en copie systématique du partenaire lors de toute communication par courriel. Persuhn (1992, p.98) ajoute que la remontée d'informations est également importante afin de rassurer les autres collaborateurs du bon suivi des dossiers. Le cas de deux partenaires qui ont mis en place un journal de bord au sein duquel chacun consignait ses notes pour l'autre est cité, permettant de tenir l'autre informé afin que le reste du département sache que si une information est dite à l'un, elle sera aussi connue de l'autre. Les deux partenaires interrogés expliquent également que quand l'un d'eux participait à une réunion, il prenait des notes précises afin de tenir l'autre très informé et par ce biais renforcer la confiance de l'équipe envers l'efficacité du duo. Robert et Bawin (1985, p.55) émettent quelques recommandations relatives à la communication lors d'un partage de poste à responsabilité. Des systèmes de communication permettant d'une part aux clients et collaborateurs de connaître quand travaille quel membre du duo et d'autre part aux membres du duo d'avoir accès de manière transparente à l'ensemble des données pertinentes doivent être instaurés.

Quel que soit le but visé par la communication entre les partenaires, Solomon (1994, p.90) rappelle que la connaissance des besoins de l'autre est primordiale. Lorsqu'un duo fonctionne bien, chacun sait quand et quel type d'information est utile pour l'autre et de quelle manière celle-ci doit être structurée et délivrée. La complicité entre les partenaires est importante pour favoriser une saine communication. Pour Charan (1998, p.195), la communication informelle permet de rendre la relation entre les partenaires plus complice. Notons également qu'au-delà du travail effectué par le duo, l'éventuel secrétariat du duo, notamment dans le cas de jobsharing exercés à des postes de direction, exerce un rôle central car il est la première personne responsable d'orienter toutes les

communications vers la bonne personne, comme le relèvent Carver et Crossman (1980, p.677).

3 Etude empirique

La revue de la littérature a permis de mettre en lumière plusieurs éléments qui semblent essentiels au succès d'une expérience de jobsharing. Si l'acceptation de l'ensemble des aspects relatifs au principe même du jobsharing est important à prendre en compte avant de s'engager dans un quelconque processus, l'accompagnement et l'expertise adéquate lors de la phase de recrutement, puis le soutien constant et la compréhension par les collègues et la hiérarchie ainsi qu'un engagement beaucoup plus intense, même en dehors du temps de travail, sont autant de facteurs de succès d'un jobsharing. Néanmoins, la personnalité des membres du duo et les moyens qu'ils mettent en place pour communiquer ensemble et vis-à-vis de l'extérieur sont la clé de voûte sans laquelle il est difficile, voire impossible, de mettre en place un jobsharing viable.

Les moyens de communication ainsi que les outils de partage d'information qui ont évolué ont rendu indéniablement plus fluide la communication et ont permis aux duos une réorganisation de leurs méthodes de travail, étant donné leur digitalisation. Les outils collaboratifs ont permis, comme mentionné précédemment, de faciliter la communication, la coopération et la coordination, éléments qui permettent à priori de réduire certaines limites qui avaient été attribuées au jobsharing. Dans ce cadre, un certain nombre de questions émergent, afin de comprendre quelle nouvelle place la digitalisation des moyens de communication et de partage de l'information a pu prendre dans le succès d'un jobsharing et si cette digitalisation a permis de réduire l'importance des autres facteurs de succès préalablement identifiés comme importants.

En prenant comme situation initiale les considérations qui ont pu être exposées préalablement dans la partie théorique, ce travail de master cherche à réinterroger la place des différents facteurs de succès dans la réussite d'une expérience de jobsharing grâce, notamment, à la mise en place d'outils digitaux. Il vise également à savoir, in fine, si la

digitalisation, en plus d'améliorer la communication et le partage d'information au sein d'un duo, a permis de faciliter la communication au sein de l'ensemble des équipes travaillant autour du duo. Afin d'étudier ces différents aspects, les hypothèses suivantes ont donc été émises :

H1 : La digitalisation a permis d'estomper les craintes de la hiérarchie ainsi que des collaborateurs quant à la communication

Grâce à la digitalisation, les désavantages qui étaient avancés par la hiérarchie ainsi que les employés tels que le manque de communication entre le duo et l'extérieur, comme relevés par Thornicroft et Strathdee (1992, p.1415) ou Amstutz et Jochem (2014, p.18) ainsi que la perte d'informations générant des situations où les collaborateurs ne sont pas au courant d'événements ou n'ont pas la bonne remontée d'informations s'estompent (Branine, 2004, p.146).

H2 : La digitalisation a permis de réduire les coûts de la communication et du partage d'information

La digitalisation a permis de réduire le nombre d'heures de travail qui doivent être dévolues exclusivement à la communication (Koch et al., 2017, p.2024 ou Broklebank et Whitehouse, 2003, p.249) ainsi que les coûts liés à la mise en place d'une coordination efficace entre les partenaires et à la formation (Gholipour et al., 2010, p.136).

H3 : La digitalisation a permis de simplifier le travail de chaque partenaire vis-à-vis de l'autre et de réduire son engagement en dehors du temps de travail

Grâce à la digitalisation, les deux partenaires ont plus de facilité à communiquer et à partager l'information, ce qui leur permet de mettre moins d'efforts dans le processus de

communication (Crampton et al., 2003, p.21 ou Tiney, 2004, p.432) et également de réduire leur engagement en dehors du temps de travail (Daniels, 2011, p.12).

H4 : La digitalisation a permis de répondre de manière intensifiée aux buts visés par la communication au sein d'un duo, à savoir le suivi des dossiers et le maintien d'un même niveau d'information entre les deux partenaires

La digitalisation a permis de renforcer et de faciliter le bon suivi des dossiers ainsi que le partage d'informations en permettant à chaque membre du duo d'avoir accès au même niveau d'information en tout temps et une vision d'ensemble du poste (Lunt, 1994, p.88).

H5 : La digitalisation a permis, en plus d'améliorer et d'intensifier la communication entre les partenaires, d'améliorer la communication et le partage d'information entre les collègues du duo et d'ainsi améliorer le travail d'équipe

Enfin, la digitalisation n'a pas contribué qu'à une amélioration de l'organisation au sein d'un duo et entre le duo et ses interlocuteurs, mais a permis d'amener des outils et des manières de travailler qui ont bénéficié à l'ensemble des collègues du duo, qui ont ainsi pu améliorer leur travail en équipe.

3.1 Méthode de recherche

L'étude qualitative mise en place vise à confronter les différentes remarques sur la communication dans le jobsharing abordées dans la littérature avec une nouvelle lecture à l'aide de la digitalisation. Comme précédemment mentionné (voir 2.4.5), il est en effet probable que la digitalisation ait grandement facilité la communication, la coopération ainsi que la coordination au sein d'un groupe de travail.

La profondeur des entretiens anonymes, qui ont été effectués en face à face ou par entretien téléphonique, a permis d'obtenir des réponses détaillées, sans influence de tierces personnes, notamment de la hiérarchie ainsi que des collègues de travail. La collecte de données, sous forme d'entretien semi-directif, offre une grande liberté au répondant, ce qui a permis de confronter les hypothèses formulées à un ressenti personnel. De cette manière, les données ont comme source les expériences vécues par les personnes interrogées. Lors de la prise de contact avec les participants à l'étude, il leur était indiqué qu'un entretien auquel participaient les deux membres du duo n'était pas nécessaire.

Les entretiens ont été réalisés en français ou en allemand afin que les personnes interrogées puissent répondre dans la langue dans laquelle elles se sentaient le plus à l'aise, puis retranscrits en français et anonymisés, comme cela leur a été précisé.

3.2 Echantillon

Afin de pouvoir réaliser cette étude, 19 duos répertoriés sur le site de l'Association PTO (<http://www.go-for-jobsharing.ch>) ont été contactés. Si trois duos n'ont pas souhaité participer à l'étude, indiquant ne pas utiliser de moyens digitaux dans le cadre de leur jobsharing, où n'ayant pas encore eu le temps d'implémenter une réelle solution étant donné la relative jeunesse de leur collaboration, sept duos n'ont pas donné suite à la prise de contact, malgré deux relances et neuf duos ont finalement pu être interrogés.

La typologie des duos interrogés (figure 4) reflète en pourcentage la même typologie que les duos qui avaient pu être recensés dans le cadre de la première étude Suisse sur le jobsharing qui avait pu observer que les duos féminin-féminin représentaient 90% de l'ensemble des personnes travaillant en jobsharing, alors que les duos féminins-masculins représentaient 8% et les duos exclusivement masculins ne représentaient qu'une très faible part des personnes travaillant en jobsharing (Amstutz et Jochem, 2014, p.11). Lors

des entretiens effectués dans le cadre de ce travail de master, j'ai néanmoins constaté que le duo exclusivement masculin est le seul où les deux personnes travaillent à 100%, se partageant ensemble la responsabilité d'un poste qui représente 200%.

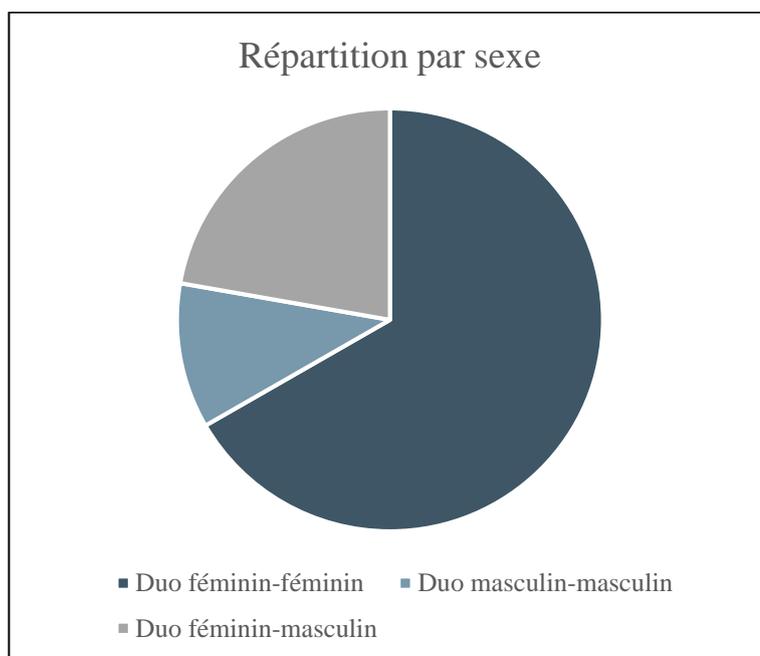


Figure 4: Répartition des duos par sexe

L'âge moyen des participants à l'étude était de 44,6 ans, les âges du plus jeune et plus âgé participant variant entre 35 et 57 ans, respectivement. En moyenne, les membres du duo avaient 4,7 ans d'écart. Dans cinq cas, j'ai pu constater qu'il s'agissait de la première expérience en jobsharing pour les deux membres du duo, alors que dans les trois autres cas, une personne sur deux avait déjà travaillé en jobsharing dans ses expériences professionnelles passées. Pour le dernier duo, les deux partenaires travaillaient en duo depuis 25 ans et avaient exercé quatre postes différents ensemble.

Etant donné que l'étude vise à comprendre comment la digitalisation a impacté la communication au sein des duos, il était nécessaire de s'entretenir avec des personnes qui

ont expérimenté un travail en jobsharing depuis plusieurs années, leur permettant d'avoir le recul nécessaire pour réellement ressentir l'impact de la digitalisation sur leur communication. Ainsi, le nombre d'années passées au poste actuel peut être un indicateur pertinent de la maturité des réflexions qui ont pu émerger de la présente étude (figure 5).

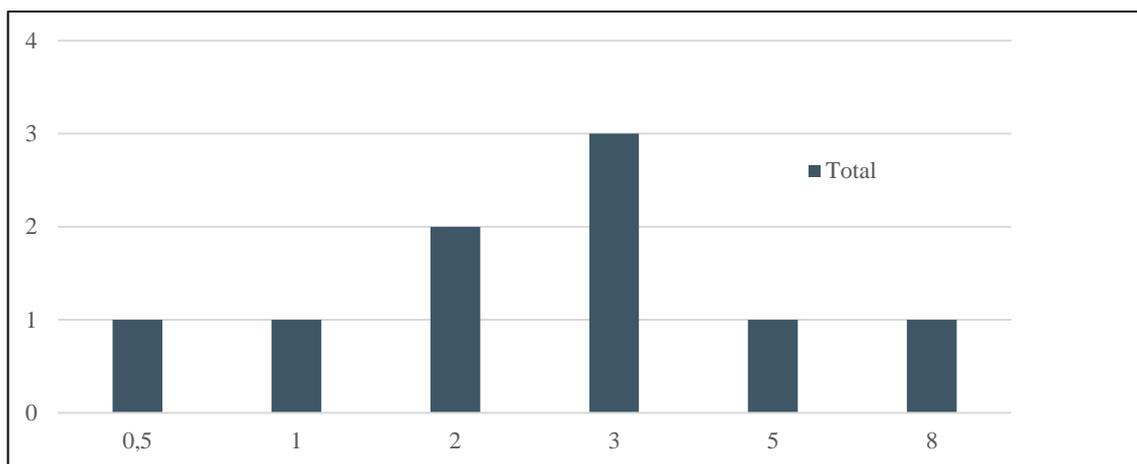


Figure 5: Nombre d'années passées au poste actuel pour les personnes travaillant en duos interrogées dans cette étude

Dans le détail, les neuf duos présentés dans le cadre de cette étude ont le profil suivant (Tableau 1). Dans l'analyse du questionnaire, ceux-ci seront identifiés par la lettre qui leur a été attribuée :

Tableau 1: Détails physiologiques et professionnels des duos interrogés lors de cette présente étude. Dans le tableau, le "f" et "m" correspondent à "féminin" et "masculin", respectivement.

Nom Duo	Sexe		Âge		Nombre d'années à ce poste	Nombre d'années en jobsharing		Pourcentage de travail	
	Personne 1	Personne 2	Personne 1	Personne 2		Personne 1	Personne 2	Personne 1	Personne 2
A Professeur universitaire	f	f	51	47	8	8	8	70	50
B Direction administration publique communale	m	m	57	50	5	5	5	100	100
C Direction entreprise de conseil	f	f	44	39	3	6	3	70	80
D Direction adjointe secteur santé/social	f	f	49	50	0,5	25	25	60	80
E Direction entreprise de conseil	f	f	36	45	3	3	3	80	80
F Direction adjointe administration publique cantonale	m	f	45	38	2	2	6	100	60
G Direction adjointe entreprise coopération internationale	f	f	44	50	3	3	12	60	60
H Direction adjointe secteur santé/social	f	m	46	42	1	1	1	90	100
I Product manager secteur des télécommunications	f	j	35	35	2	2	2	60	60

3.3 Elaboration des questionnaires

Le questionnaire servant de grille de fil conducteur aux entretiens a été articulé en sept parties distinctes, permettant de guider les personnes interrogées vers sept thématiques différentes. La première partie, introductive, avait pour but de récolter des données administratives et sociodémographiques sur les participants.

La seconde partie, abordant la thématique de la digitalisation et la communication a cherché à définir les outils qui sont utilisés au sein des duos pour communiquer, organiser leur temps de travail et stocker ou centraliser leurs informations, mais aussi entre les membres des duos et leurs supérieurs hiérarchiques, collègues ou collaborateurs. Cette définition des outils utilisés a permis de comprendre où se situait chaque duo par rapport à l'implémentation d'outils digitaux au sein de leur environnement de travail. Des questions ont ensuite été posées afin de saisir comment a évolué l'utilisation de ces outils et quelles ont été les réflexions ayant mené à leur adoption.

La troisième partie a permis de vérifier l'hypothèse H1 en cherchant dans un premier lieu à comprendre si le duo a été confronté à des critiques ou des craintes quant à la communication entre ses membres ou vis-à-vis de l'extérieur lorsqu'il a débuté à travailler en jobsharing. Il leur a ensuite été demandé si la mise en place des outils digitaux précédemment évoqués avait permis à leurs supérieurs hiérarchiques d'être rassurés et d'avoir une communication plus fluide. Enfin, il leur a été demandé si la digitalisation avait permis aux collègues et collaborateurs du duo d'également estomper leurs craintes en améliorant la fluidité de leur communication entre eux et le duo.

La quatrième partie a vérifié l'hypothèse H2 en questionnant d'abord les membres du duo sur le coût en temps qui doit être dévolu à la communication à l'interne du duo et en cherchant à comprendre si la digitalisation avait permis de réduire le temps passé à communiquer au profit du temps dévolu aux exigences de la fonction. Puis, les coûts financiers liés à une éventuelle formation ou aux outils techniques permettant de renforcer la communication ont été abordés.

La cinquième partie, thématissant l'hypothèse H3 a posé la question de l'engagement qui doit être mis en général dans le processus de communication afin d'évaluer si la digitalisation a permis de le diminuer les efforts déployés afin de communiquer. Puis, la

seconde question a cherché à comprendre si l'utilisation des outils digitaux avait permis de réduire l'engagement des membres du duo en dehors du temps de travail.

La sixième partie a exploré l'hypothèse H4 en abordant de prime abord la question de l'amélioration du suivi des dossiers grâce à la digitalisation, puis en cherchant à comprendre si la digitalisation avait permis aux membres du duo d'avoir le même niveau d'information sur l'ensemble du poste. Enfin, il a été demandé si les membres du duo avaient estimé avoir une vision d'ensemble de leur poste à tout moment lorsqu'ils en avaient besoin et, si tel n'était pas le cas, de quelle partie de leur travail ils estimaient ne pas avoir la maîtrise lorsqu'ils ne se trouvaient pas à leur poste de travail ou n'échangeaient pas avec leur partenaire.

La dernière partie du questionnaire, fondée autour de l'hypothèse H5, a cherché à élargir le débat autour de ce que la digitalisation voire même plus largement la culture de travail collaboratif instaurée par un duo travaillant en jobsharing avait pu amener au sein des équipes en contact avec le duo. Dans un premier temps, la question de savoir si les outils digitaux utilisés au sein du duo ont été étendus aux autres collaborateurs a été abordée puis il s'agissait de comprendre quel a été le rôle du duo dans l'instauration de ces outils au sein de l'entreprise et, finalement il avait été demandé si cela avait permis de changer la manière de travailler des équipes ou si justement le travail d'équipe, la coordination, le partage d'information ou la communication avaient pu être renforcés.

3.4 Résultats de la recherche

3.4.1 Communication et digitalisation

Les outils de travail qui sont utilisés dans le travail quotidien du duo ou dans ses interactions avec le monde extérieur ont été discutés dans le cadre des entretiens. Il est

intéressant de chercher à les classer selon la typologie des applications de travail collaboratif qui a été brièvement présentée en point 2.2.3 et qui distinguent les applications favorisant la communication de celles qui accompagnent les personnes dans leur coopération ainsi que dans la coordination de leurs activités, afin de comprendre quelle partie du travail collaboratif est couverte par ces outils.

Une première typologie des applications de travail collaboratif a été établie par la matrice « *moment/lieu* » de Johansen (Chaumette et Desbiens, 2008, p.9) afin de présenter les caractéristiques synchrones et asynchrones des interactions. Les interactions synchrones se rapportent à toutes celles où les personnes qui travaillent ensemble « se partagent de l'information, sous n'importe quelle forme, à un même moment ». (Calixte et al., 2018, p.3). Les interactions asynchrones, elles, correspondent à tous les échanges d'information qui ne sont pas simultanés. L'information asynchrone « est transmise et récupérée par les membres du groupe à des moments différents » (Calixte et al., 2018, p.3). Chaumette et Desbiens (2008, p.9) ont également émis l'avis de l'insuffisance de cette matrice car elle prend seulement en compte le principe de communication des outils de travail collaboratifs, et non les principes de coopération et de coordination.

La combinaison d'une classification « *moment/lieu* » avec une classification selon la fonction est proposée dans le cadre de la présente étude. Afin de pouvoir comparer les différents outils et leur degré de digitalisation, je les ai ordonnés selon la génération dans laquelle ils se situent. Effectivement, si à la notion de TIC s'est substituée celle de digitalisation, Guesmi et Rallet (2012, p.142) rappellent que ce changement de terminologie s'est accompagné d'un changement de génération des outils de travail. Les nouveaux outils digitaux possèdent des caractéristiques qui les différencient des générations précédentes par leur « *caractère dit collaboratif* » et décentralisé (Benedetto-Meyer, 2017, p.7).

Je présente ci-après pour chaque duo la cartographie des outils qu'ils ont indiqué utiliser ainsi que l'intensité de leur utilisation.

Duo A

Communication :

Le duo A indique communiquer en face à face dès que les deux personnes ont l'occasion de travailler physiquement ensemble. Les deux personnes échangent des informations par téléphone ainsi que par le biais de Whatsapp/messages vocaux/SMS. Il indique utiliser les mails mais ne pas constamment se mettre en copie de tous les messages (« pas toujours partagé selon les projets mais souvent en copie pour les décisions importantes et communes »). Il indique parfois utiliser Skype, mais plus « si nous ne pouvons pas nous voir pendant un moment pour des discussions de groupes ».

Coordination :

Il explique que le calendrier Outlook est ouvert entre les deux membres du duo mais rendu privé pour les collaborateurs car « seule la secrétaire peut voir ».

Collaboration :

Il partage et stocke ses informations sur le serveur de l'entreprise mais précise que « tout n'est pas accessible à tout le monde ». Pour les publications, il travaille avec Google Drive.

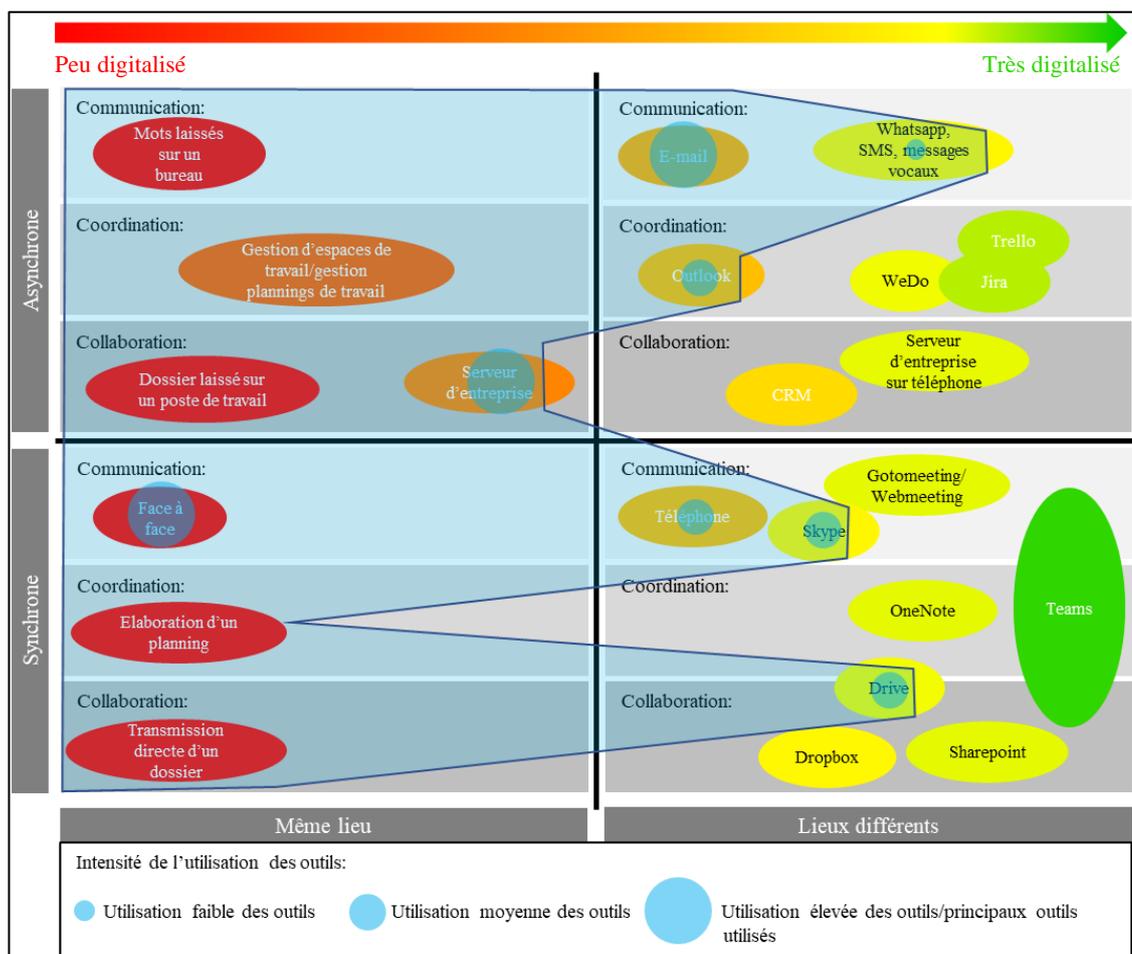


Figure 6: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo A, en fonction de leur degré de digitalisation.

Le duo indique que la thématique de la communication a été abordée « amplement » au début du partenariat « car l'expérience avec ce modèle était faible ». Il note avoir débuté dès le début à communiquer en face à face ou par e-mail mais ne pas avoir identifié de potentiel problème car « l'expérience manquait avant 2011 ».

Le duo se pose la question de si les outils utilisés lui permettent de répondre à l'ensemble de ses besoins en communication et en partage d'information et note avoir « le sentiment que nous sommes très bien informées », mais nuance en s'interrogeant sur l'existence de « quelque chose pour réduire le flot d'e-mails ».

Duo B

Communication :

Le duo indique se voir en face à face pour « un briefing tous les matins à 7h ». Les deux personnes communiquent par téléphone et peuvent s'écrire également des Whatsapp/SMS/messages vocaux. Ils utilisent l'e-mail et se mettent en copie de tous les e-mails.

Coordination :

Le duo indique travailler avec un calendrier Outlook qui est complètement ouvert tant au partenaire qu'aux collaborateurs.

Collaboration :

Le duo indique avoir accès à un serveur d'entreprise, également sur le téléphone portable et avoir un sharepoint où tous les documents communs au duo peuvent être déposés.

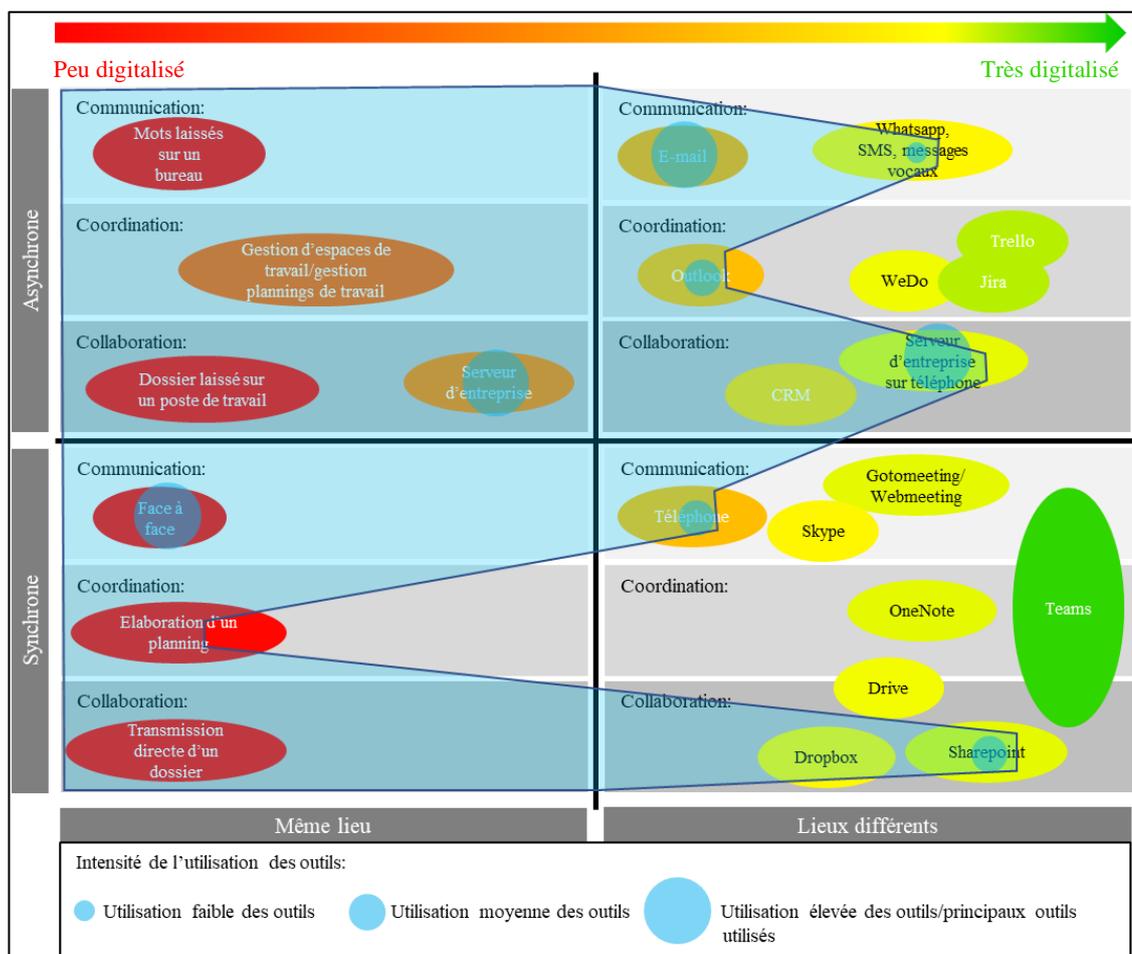


Figure 7: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo B, en fonction de leur degré de digitalisation.

Le duo indique que la thématique de la communication a été abordée en décortiquant « les différents thèmes et discuté de comment la direction devait se dérouler... Nous avons partagé qui s'occupe de quoi... mais les domaines qui nous concernent les deux ont aussi été définis. Nous avons ensuite une liste de comment on le fait, pourquoi et qui est le responsable et avons transmis au personnel. Le personnel sait qui est responsable et pourquoi. »

Le duo explique ensuite l'évolution de l'utilisation des outils digitaux en rappelant que « nous avons le sharepoint dès le début », mais que l'accessibilité aux dossiers depuis le

téléphone portable n'est possible que depuis récemment puisque « nous avons la version mobile depuis environ 2 ans » et note que « c'est vraiment parfait. »

Le duo indique que les outils actuels permettent de répondre à l'ensemble des besoins en communication et partage d'information essentiellement car « vous avez les informations toujours sur vous, égal où vous êtes, même à l'étranger vous savez toujours ce qui se passe ici. »

Duo C

Communication :

Le duo indique se voir en face à face une fois par mois pour un meeting et communiquer par téléphone parfois. Il utilise les Whatsapp/SMS/messages vocaux. Une heure par semaine de communication par Skype est également prévue afin d'échanger les informations et pour partager des documents. Une réunion avec les collaborateurs est également prévue une fois par semaine par le biais de Skype. Le duo utilise l'e-mail pour communiquer ensemble. Dans la communication avec l'extérieur, le partenaire « n'est pas toujours en attaché car nos tâches peuvent être séparées, nous n'avons pas la culture de la copie, sinon on serait bombardées de mails ». Le duo précise également utiliser Teams et OneNote.

Coordination :

Le duo utilise un calendrier Outlook où tous les collaborateurs ont accès à toutes les informations.

Collaboration :

Le duo indique utiliser Google Drive pour le partage des fichiers ainsi qu'un serveur d'entreprise, aussi accessible par le téléphone portable.

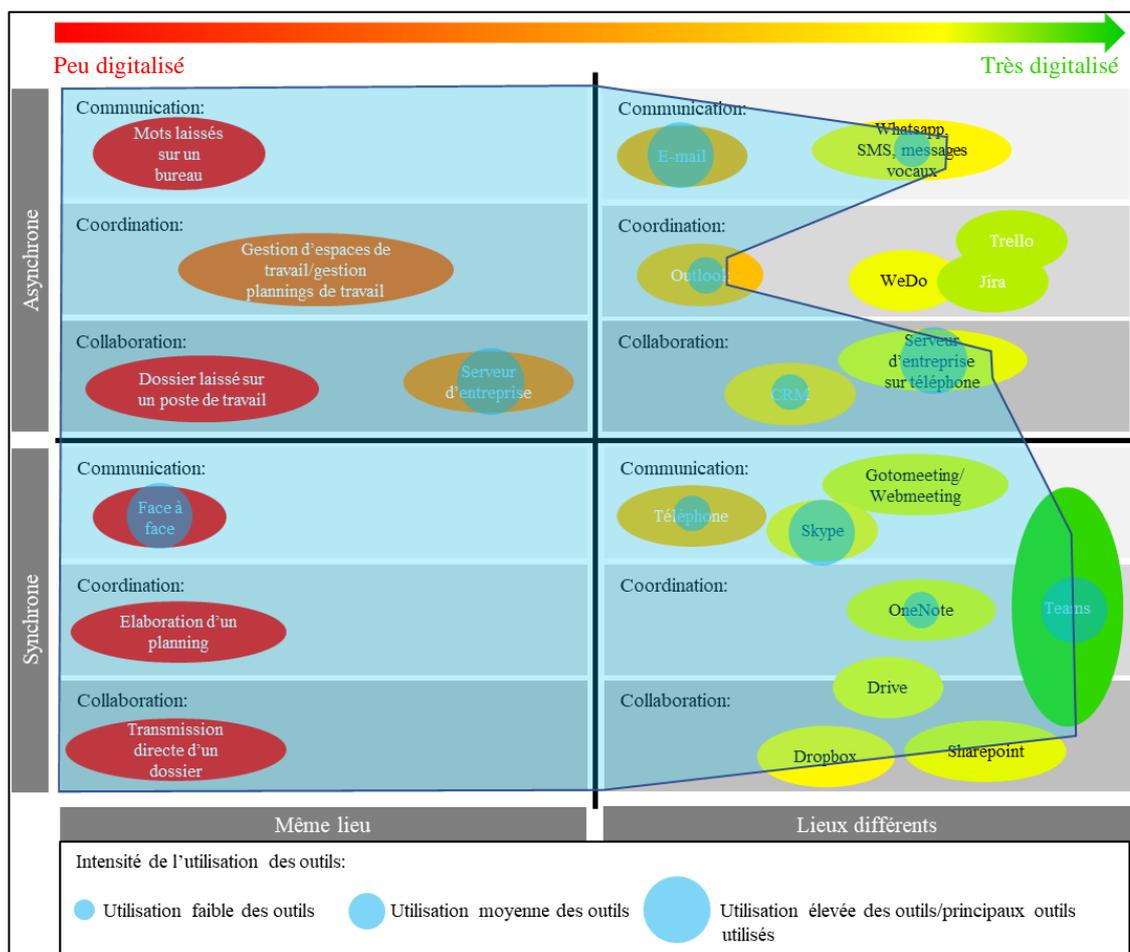


Figure 8: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo C, en fonction de leur degré de digitalisation.

Le duo explique avoir abordé la thématique de la communication car « la communication est vraiment très importante pour nous et très ouverte alors nous avons clairement convenu avant de commencer l’expérience en jobsharing que si un sujet reste en suspens il fallait l’aborder tout de suite, c’était une règle absolue. »

Les outils ont très vite évolué pour le duo puisque très rapidement ils ont « construit la structure de OneNote qui se basait sur mon expérience préalable de jobsharing, mais que nous avons développé bien plus loin. »

Le duo pense que beaucoup de points peuvent encore être améliorés dans la communication. Il aimerait « une sorte de sharepoint où nous pouvons travailler les documents déposés. Avec OneNote ce n'est pas possible, nous faisons juste des liens sur les documents. » Cependant, le duo pense avoir « développé un bon système de communication. »

Duo D

Communication :

Le duo se retrouve pour travailler en face à face « le vendredi à 16h pour faire le point sur le jobsharing. La gestion du temps a complètement changé avec cette nouvelle fonction mais comme le jobsharing est quelque chose que l'on pratique depuis 25 ans, dont le 4^{ème} poste de cadre, on a pu passer par toutes les étapes dont zéro temps de coordination planifié sur le temps de travail ou jusqu'à deux jours où on pouvait vraiment travailler ensemble, maintenant on connaît l'importance de ce temps de travail et on utilise environ 2 heures par semaine pour la coordination. ». Le temps de partage en face à face mériterait pour le duo d'être plus important mais « le fait que l'on a 25 ans d'expérience l'une avec l'autre fait que l'on a un langage qui est vite compris de l'autre. » Avec ses collaborateurs, le duo a fixé des règles pour des entretiens bi-hebdomadaires. Le duo utilise également le téléphone, « mais rarement, une fois par semaine tout au plus, c'est vraiment quand il y a un degré d'urgence et un besoin de comprendre rapidement. » Les deux partenaires utilisent beaucoup Whatsapp/SMS/Messages vocaux, principalement pour « se donner des idées ». Ils utilisent les e-mails pour communiquer avec l'extérieur mais n'ont qu'une adresse e-mail pour les deux. Quand ils souhaitent discuter par e-mail, ils écrivent avec l'adresse commune et savent que l'autre va lire le message le lendemain. Le duo pense qu'une hygiène doit être instaurer concernant les e-mails : « Il faut commencer à se lever et aller discuter deux mots avec nos collègues. Certains envoient des e-mails pour donner la patate chaude ».

Coordination :

Comme le duo a une seule adresse e-mail, il a également un « calendrier commun avec des couleurs différentes parce que comme on peut être à deux endroits en même temps on a des couleurs différentes et une couleur commune pour les moments où l'on se retrouve au même endroit au même moment. Notre interlocuteur ne doit pas être gêné d'avoir deux têtes, il a une fonction. » WeDo est également utilisé au sein du duo et des équipes de travail afin de s'assigner des tâches.

Collaboration :

Le duo utilise beaucoup OneNote « pour consigner les activités de la journée » ainsi qu'un serveur d'entreprise qui peut être consulté depuis la maison mais n'arrive pas « encore complètement à se passer du papier alors on a créé un super agenda dans un tiroir où tous nos échéanciers sont des dates et on déplace les dossiers en fonction des dates et des couleurs en fonction de quelle ligue on traite ce jour-là. »

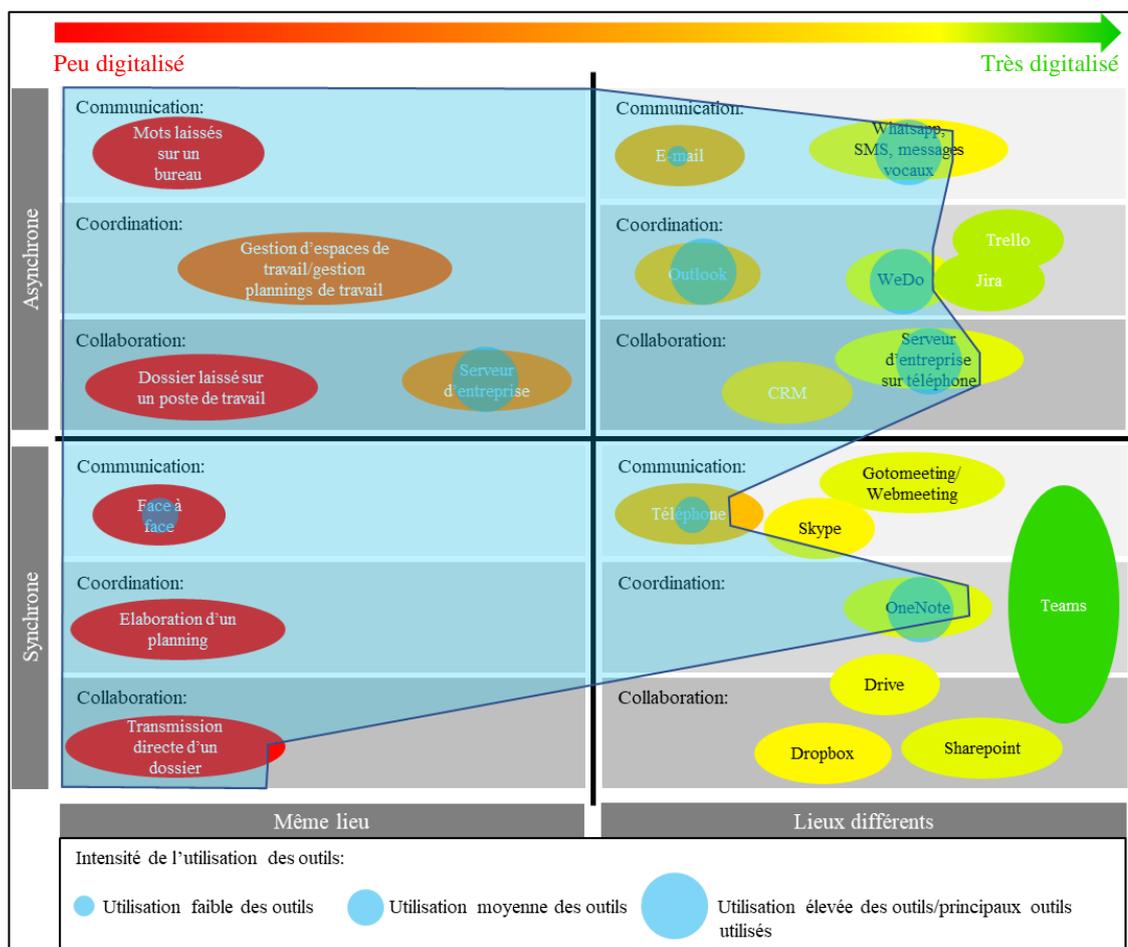


Figure 9: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo D, en fonction de leur degré de digitalisation.

Le duo se rappelle le début de sa collaboration, lorsqu’il doit se poser la question de comment la thématique de la communication a été abordée et explique qu’il n’y avait pas de téléphone portable et qu’il était important de noter quelque part les éléments qui avaient été traités durant la journée pour que le partenaire puisse les découvrir durant la journée.

L’utilisation des outils digitaux a évolué et le duo constate que les « mails qui ont été traités la veille où je vais venir travailler, j’y ai accès le matin avant de venir au travail ou le soir via mon smartphone parce que l’on peut se connecter au serveur de l’entreprise ».

Les deux partenaires sont satisfaits des outils utilisés mais pensent que ce qui manque le plus est « du temps, oui c'est l'outil principal, mais je pense que l'on n'est jamais, malgré tous les outils qui existent en termes de technologie, la communication directe orale n'est jamais remplacée en tant que telle et c'est obligatoire de la conserver. D'une manière ou d'une autre, même si c'est le téléphone mais par oral on arrive mieux à spécifier ce que l'on a voulu dire, l'intention que l'on met dans le message par rapport au message simple écrit où ça laisse de la place à l'interprétation ou l'incompréhension parfois. »

Duo E

Communication :

Le duo explique se voir en face à face « une fois par mois pour notre meeting mais on peut se voir 3-4 fois dans le mois lors de séances et profiter pour discuter. » Les deux partenaires utilisent très fréquemment le téléphone ainsi que parfois Whatsapp/SMS/messages vocaux. Ils communiquent par e-mail pour les projets impliquant des partenaires extérieurs et fonctionnent toujours avec « une personne qui est responsable du projet et l'autre qui est son remplaçant ou son soutien. Le chef de projet a la latitude de faire un suivi comme il le souhaite, en mettant ou non en copie son remplaçant. » Pour la communication en duo mais aussi avec leurs collaborateurs, les deux partenaires ont beaucoup utilisé Skype mais utilise désormais Gotomeeting et a également testé Webmeeting.

Coordination :

Il est possible pour les membres du duo de voir le calendrier Outlook du partenaire mais également de noter certaines choses. Les collaborateurs peuvent voir tout ce qui est noté dans le calendrier.

Collaboration :

Le duo utilise un CRM avec « toutes les informations opérationnelles. C'est très détaillé et nous avons évidemment un serveur pour le stockage et un programme spécial pour certains projets. »

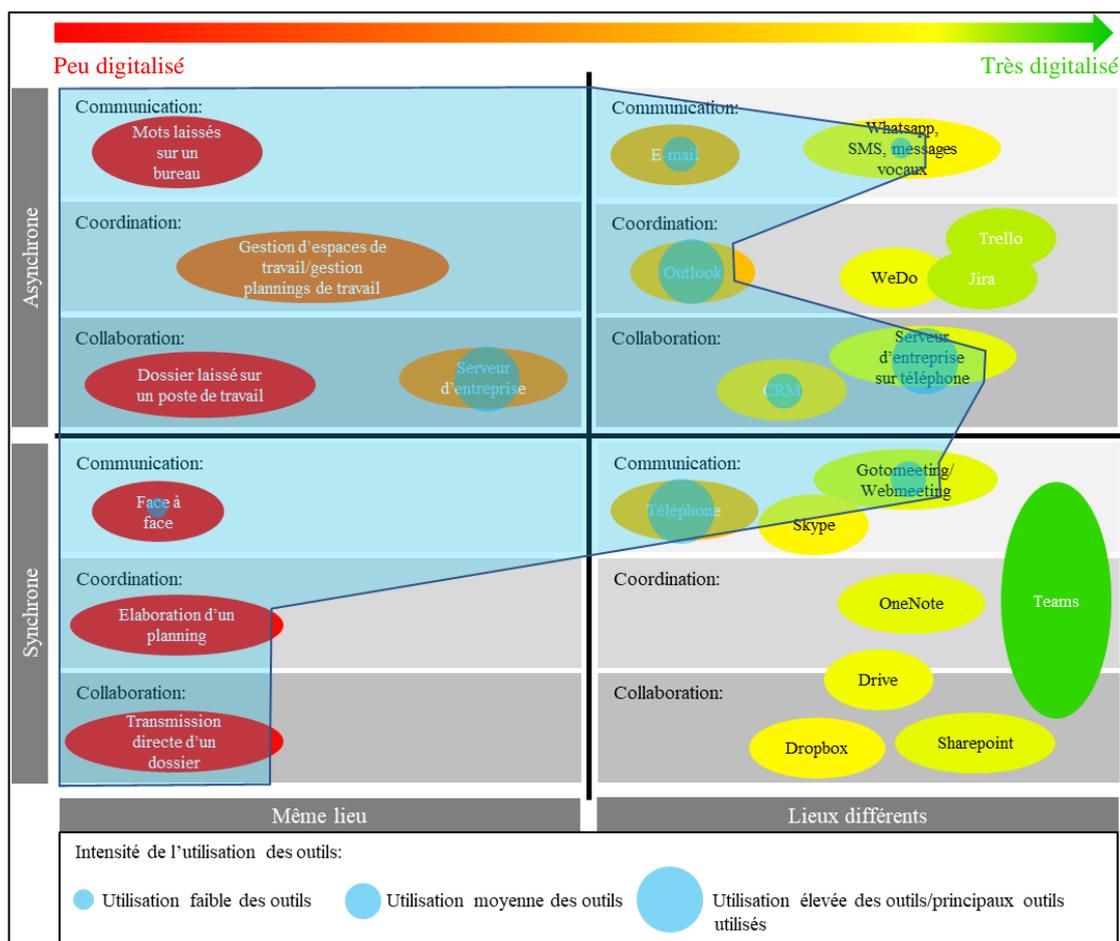


Figure 10: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo E, en fonction de leur degré de digitalisation.

La thématique de la communication n'a pas été abordée de manière très profonde lorsque le partenariat a débuté car les deux partenaires avaient déjà travaillé ensemble depuis longtemps et les outils de partage d'information avaient déjà pu être mis en place « donc

ça n'a pas changé beaucoup car nous devions déjà travailler avant dans une organisation décentralisée. »

L'utilisation des outils digitaux n'a pas beaucoup évolué. Les partenaires notent cependant avoir eu au début « plus fréquemment des discussions face à face... Désormais je voyage beaucoup plus et je suis plus indépendante, nous avons moins cette formation, cet apprentissage des pratiques de l'autre doit encore être faite. »

Le duo ne croit pas qu'un élément manque réellement pour renforcer la communication et le partage d'information, « des outils complémentaires pourraient être mis en place pour communiquer en teams, quand beaucoup de personnes participent à des meetings en ligne nous arrivons toujours à la limite des capacités de Gotomeeting au niveau de la qualité des échanges. »

Duo F

Communication :

Le duo se voit en face à face tous les matins. Les partenaires essaient « de boire un café après la séance avec notre cheffe. » Il est arrivé parfois qu'ils ne puissent pas beaucoup se voir et ont remarqué qu'il était très important de garder une relation en face à face. Ils utilisent relativement peu le téléphone comme ils ont « un bureau face à face qui est déjà un lien physique régulier par la parole... et si vraiment...je vais l'appeler mais c'est relativement rare, il faut aussi respecter qu'elle travaille à temps partiel donc le téléphone n'est pas l'instrument le plus utiliser mais aussi parce qu'on a la chance de travailler tous les matins ». Ils signalent également utiliser assez peu Whatsapp/SMS/messages vocaux, ni entre eux, ni avec leurs collaborateurs. Le duo discute de manière bilatérale souvent par e-mail « quand l'autre est en séance pour le mettre au courant de quelque chose ». La mise en copie n'est pas une règle mais une question de feeling quand l'un ressent l'intérêt

à ce que l'autre soit informé. La présence physique est privilégiée au sein de ce duo et « 90% de notre communication se fait oralement ».

Coordination :

Le duo a un accès total au calendrier de l'autre et met toujours le calendrier de son partenaire à côté du sien. Les collaborateurs ont également une vue transparente sur les activités du duo.

Collaboration :

Les membres du duo stockent tous leurs documents sur le serveur d'entreprise. Ils ont également accès à une plateforme partagée et disponible immédiatement en tant que membres de la direction. Ils ont également accès à toutes les informations depuis leur téléphone portable.

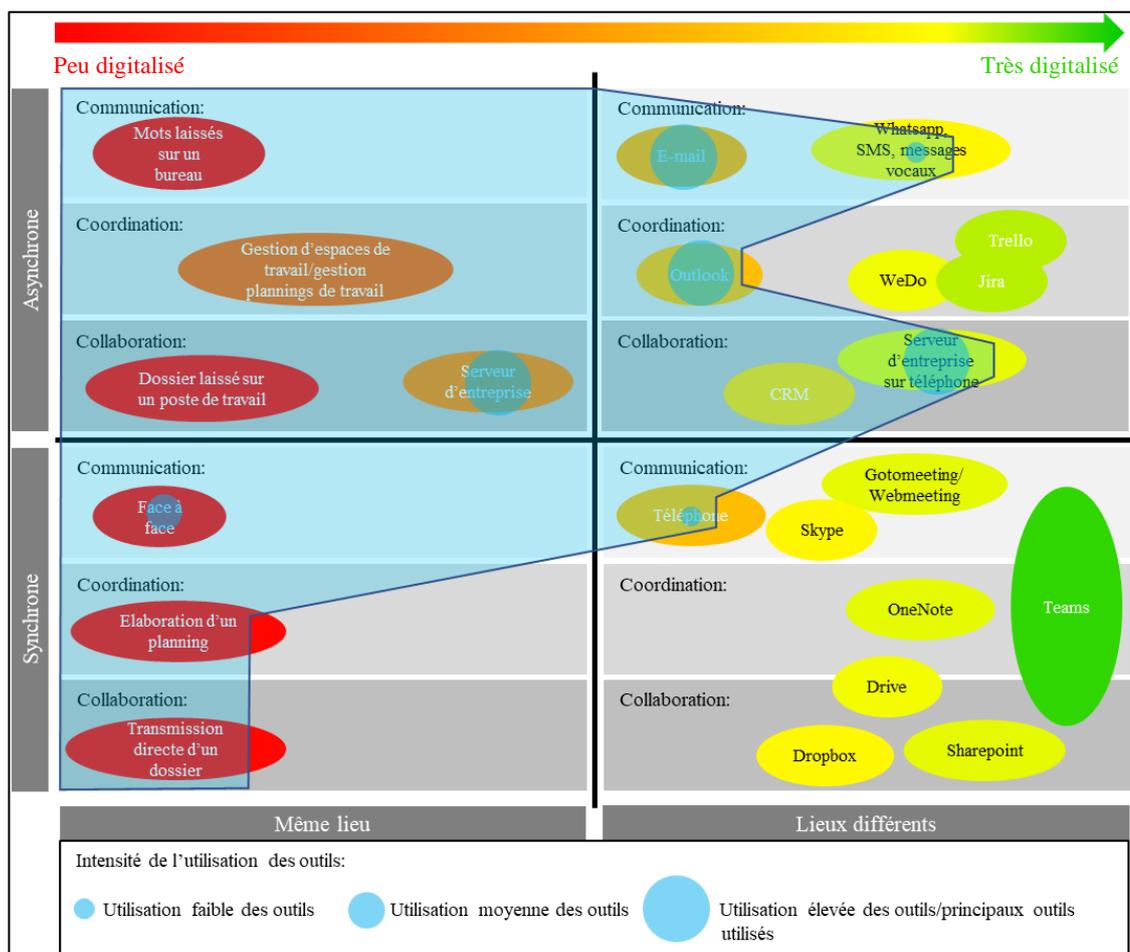


Figure 11: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo F, en fonction de leur degré de digitalisation.

Lorsque la thématique de la communication a été abordée au début du partenariat, les deux membres du duo se sont posé la question de savoir s'ils souhaitaient ouvrir une seule adresse e-mail relative à leur poste mais on vite renoncé en pensant « que cela nous surchargerait, par contre on a communiqué à l'interne et à l'externe que toutes les questions qui concernaient la fonction peuvent être adressées à tous les deux. »

S'il est trop tôt pour ce duo d'avoir une réelle évolution des outils digitaux, il note que l'attente principale qui avait été émise était que cela fonctionne, « que ça crée plus de synergies et de potentiels que de problèmes. »

Le duo est satisfait des outils actuellement utilisés même s'il relève que « l'on est un peu submergé d'e-mails, mais ce n'est pas la problématique du jobsharing, le bateau est assez chargé, ce n'est pas le poste qui charge plus. »

Duo G

Communication :

Le duo se retrouve chaque mardi pendant 45 minutes à un moment fixé pour un échange face à face. Il a changé sa manière de faire puisqu'avant « on n'avait pas ça, on faisait tout par le virtuel ». Les deux partenaires échangent très peu par téléphone mais utilisent énormément le Whatsapp/SMS/messages vocaux « souvent...on se fait un dernier petit communiqué pour être un peu clair sur les choses qui sont sensibles. L'avantage avec l'audio...c'est que tu entends le discours sous-jacent de ton partenaire. » La communication par e-mail entre les membres du duo concerne uniquement les choses urgentes et est peu utilisée avec les collaborateurs mais plus avec les personnes extérieures à l'organisation. Teams est cependant un outil très utilisé et qui jouit d'une appréciation très positive de la part de ce duo. D'autres outils de communication ont été utilisés avec les partenaires externes mais la multiplication des outils de communication posait un problème car « les gens employaient que très rarement ledit groupe et on devait renvoyer par Whatsapp ou par e-mail. »

Coordination :

Trello est très utilisé au sein du duo mais aussi avec l'ensemble des collaborateurs. OneNote également est cité comme étant un outil « génial pour communiquer. »

Collaboration :

L'outil d'archivage xRM est très utilisé pour le suivi et la compilation des données concernant la relation clientèle. Les sharepoints sont cités comme « des outils progressistes, très en avance et qui permettent aussi à d'autres un suivi et un partage d'informations. »

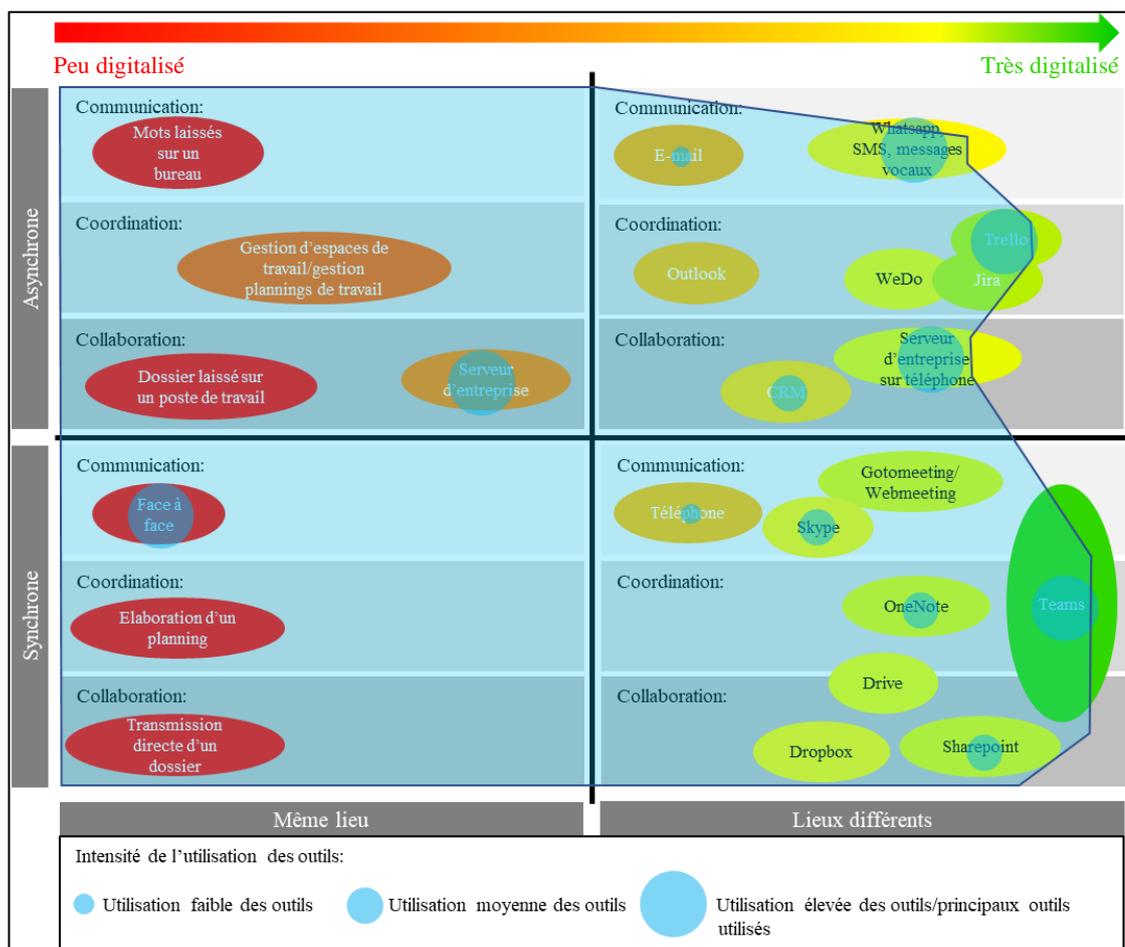


Figure 12: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo G, en fonction de leur degré de digitalisation.

Lors du début du partenariat, les deux membres du duo ont pu s'appuyer à la fois sur la connaissance des moyens de communication virtuel de l'un et la connaissance des manières de communiquer de l'autre. Un organigramme très clair de qui fait quoi a vite été élaboré ainsi que « se mettre d'accord sur comment on conduit nos collaborateurs, une des choses hyper importantes ce sont les valeurs que l'on a, et comment on conduit, ce qu'on délègue. Le duo explique avoir dû « pas mal se rencontrer pour clarifier et après on a réuni notre unité pour expliquer comment on travaille. »

L'utilisation des outils digitaux a pu évoluer tout au long de leur expérience mais également depuis la précédente expérience de jobsharing d'un des partenaires. Si désormais le duo peut découvrir « plein de softwares autour de Teams, ... il y a tellement d'outils qui existent », ce qui a changé fondamentalement entre les deux expériences de jobsharing est le passage d'un mode de communication « actif/passif » par une communication asynchrone faite essentiellement d'e-mails à un mode participatif synchrone ou agile rendu possible grâce à Teams ou Trello où « ils ne vont pas te demander, ils vont chercher l'information par eux-mêmes. Tu deviens auto-responsable. »

Le duo estime que les outils utilisés actuellement leur conviennent très bien tout en mettant en garde à la dérive de ne pas instaurer une surabondance d'outils car « on a vu que si on a trop d'outils les gens sont confus, on a besoin de recadrer en disant quels sont les outils qui sont fondamentaux. »

Duo H

Communication :

Il est à relever en préambule que le duo a débuté son expérience de jobsharing il y a une année dans un contexte de restructuration totale de l'entreprise et n'a pas encore eu l'occasion de mettre en place une organisation définitive. Le duo se retrouve en face à face pour les « séances de département et il y a un ou deux projets pour lesquels nos compétences sont complémentaires » et essaie de se réserver une heure par semaine afin de se rencontrer physiquement. Les deux partenaires utilisent faiblement le téléphone et ont une expérience encore largement insatisfaisante de Whatsapp/SMS/messages vocaux. Ils ont réglé l'utilisation des e-mails « au bon sens, les collaborateurs s'adressent à celui qu'ils pensent le plus à même de répondre et puis nous avons la responsabilité de mettre l'autre en copie s'il faut le mettre en copie. »

Coordination :

Les deux partenaires ne partagent pas entre eux leur calendrier Outlook et seule leur secrétaire peut actuellement les informer de ce que fait l'autre. La personne interrogée note cependant vouloir rediscuter de ce point. Elle note également une volonté à mettre en place Trello pour la gestion de leurs projets.

Collaboration :

Les dossiers ne sont pour l'instant pas tous partagés et pas toutes les informations sont disponibles pour les deux partenaires.

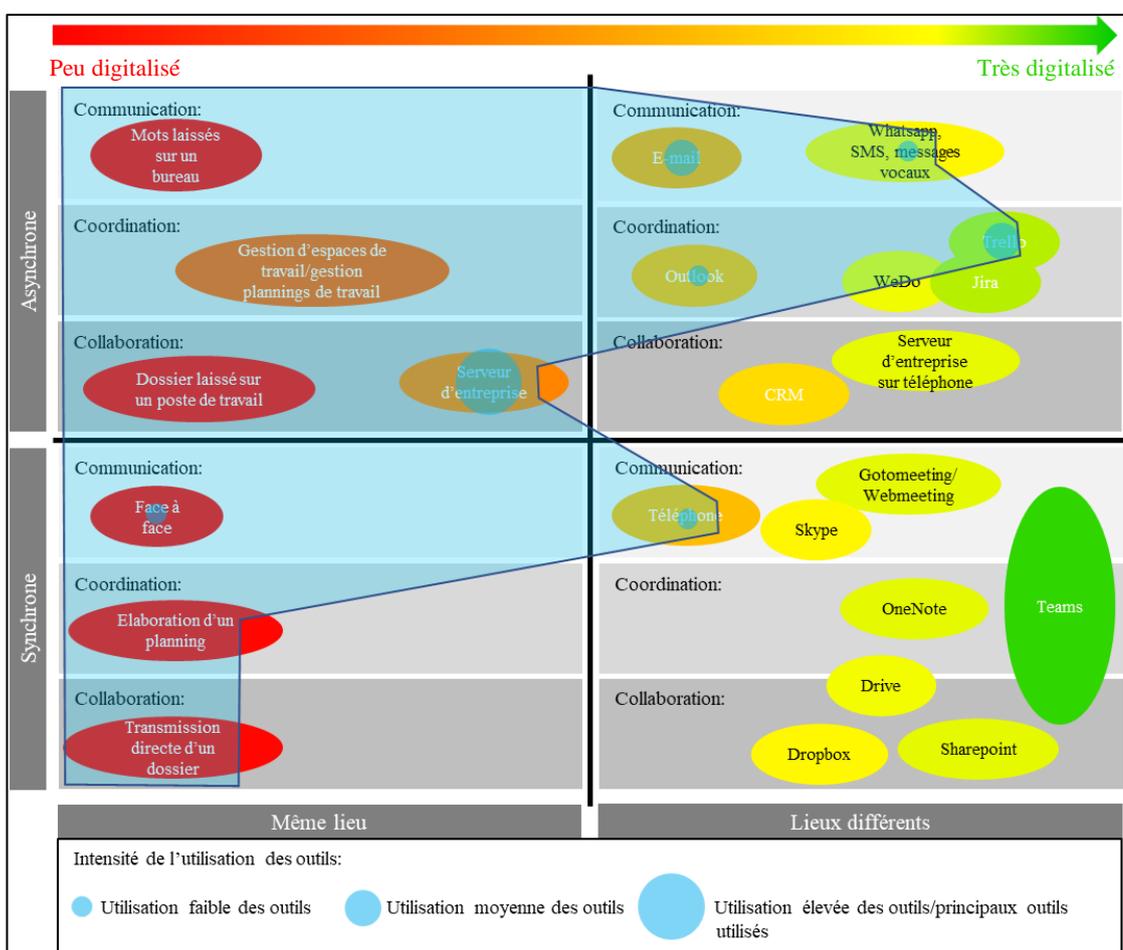


Figure 13: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo H, en fonction de leur degré de digitalisation.

Le duo pense que le premier chantier est celui de la mise en place d'une arborescence informatique commune entre le duo et au sein du département ainsi que l'adoption de Trello, « parce qu'avec nos papiers et nos mails on ne sait plus où on a mis les choses » mais il temporise en souhaitant attendre la mise en place définitive de son secrétariat.

Duo I

Communication :

Le duo fait en principe chaque semaine une séance bilatérale « mais quelquefois le calendrier est si plein que l'on n'a pas le temps et on doit s'appeler le soir. » Le téléphone est très utilisé par les deux membres du duo, afin d'étendre leur temps de communication bilatérale si le face à face ne suffit pas. Les Whatsapp/SMS/messages vocaux sont également des outils très utilisés. Les e-mails ne sont pas utilisés dans la communication entre les membres du duo mais sont un moyen de communication très utilisé pour communiquer avec les équipes. Les partenaires sont « toujours en copie des messages envoyés à l'autre et si je vois que j'ai reçu un mail et que je vois qu'elle n'a pas reçu je lui transfère aussitôt. » Le duo parle par Skype, principalement lorsque l'un des deux partenaires est à la maison mais utilise plutôt Teams avec l'équipe.

Coordination :

Les partenaires ont les droits d'écriture sur le calendrier Outlook de l'autre. OneNote est très utilisé afin de documenter tout ce qui est fait durant la journée. Afin de suivre les projets, Jira, un outil de gestion de projet spécialement conçu pour les projets logiciels, est utilisé.

Collaboration :

Le serveur d'entreprise, Teams mais également OneNote sont utilisés pour la collaboration, notamment en faisant des liens vers les documents qui sont travaillés.

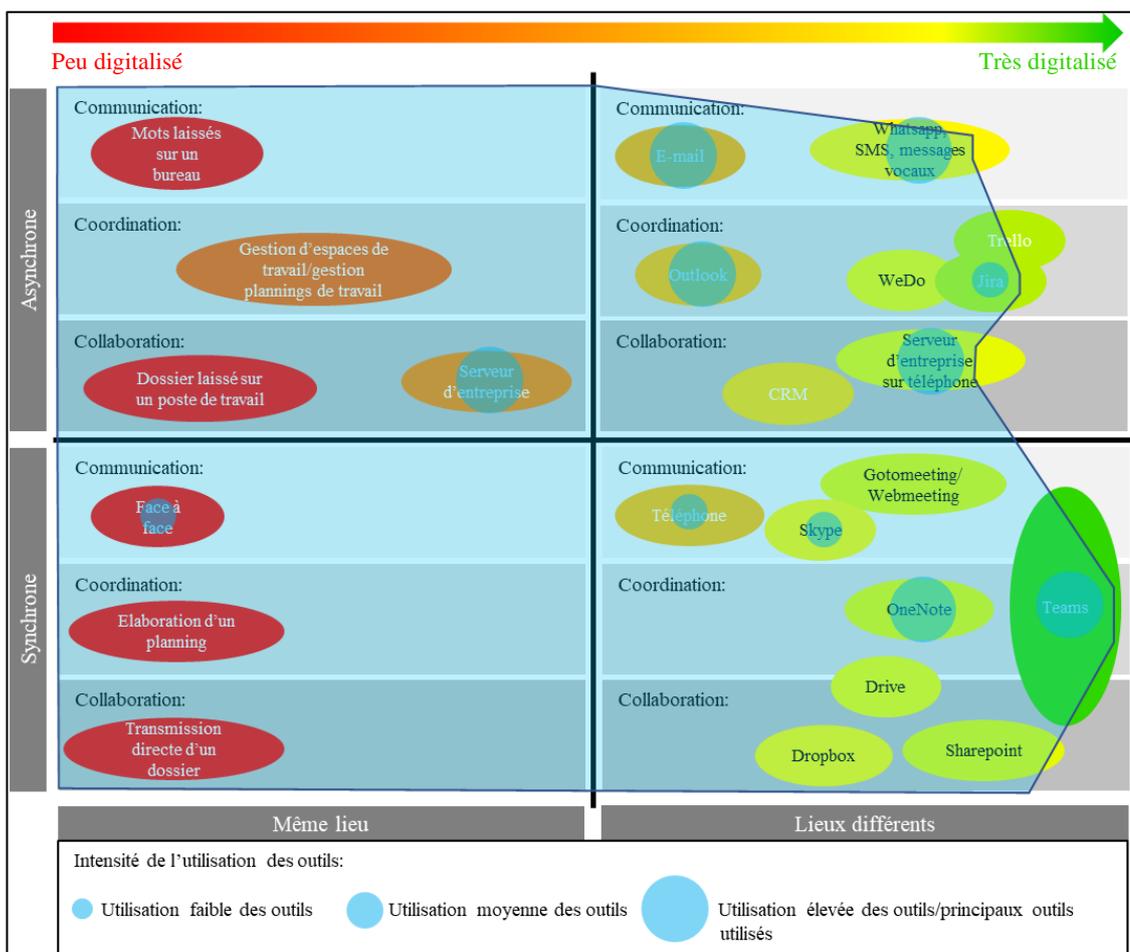


Figure 14: Cartographie des outils digitaux utilisés par le duo I, en fonction de leur degré de digitalisation.

La thématique de la communication n'a pas été réfléchi très longuement par le duo au moment de débiter leur partenariat. Il s'est très vite dit « qu'il fallait ouvrir un OneNote pour nos documents partagés et on l'a fait très vite et en plus on a discuté plus tard des droits sur Outlook » qui impliquaient qu'il « fallait accepter que l'autre ait un contrôle et une influence sur l'organisation de nos jours de travail en fixant des séances aux heures qu'il pensait. »

Le duo est satisfait des outils actuellement utilisés même s'il réfléchit à remplacer OneNote par Teams afin de pouvoir travailler plus facilement même sur le téléphone portable.

3.4.2 Hypothèse H1 – Craintes

La discussion a cherché dans un premier temps à comprendre si des craintes ou des critiques avaient été émises lorsque le duo avait débuté son emploi en jobsharing. Si la majorité des duos (huit duos sur neuf) reportent effectivement avoir été confrontés à des craintes et surtout à des questionnements quant à leur organisation, deux duos (B et H) reportent des craintes surtout orientées sur certains à priori liés à la fonction.

Les craintes relatives à la communication portent sur la bonne concertation entre les deux partenaires (A, C et G) lors d'une prise de décision, comme le relève le duo C : « il y a la crainte que l'on fasse trop ou discute trop et décide pas assez » mais également que l'information soit assez partagée (D) si un collaborateur écrit à l'une des deux personnes. Le duo G relève également les craintes d'une perte de temps pour la hiérarchie si le duo ne communique pas assez.

Plusieurs duos relèvent cependant l'importance de communiquer de manière transparente dès le début avec les collaborateurs et les collègues afin d'éviter au maximum l'instauration de craintes ou critiques.

Les duos C, D, E, G et I constatent effectivement une amélioration de la fluidité dans la communication entre eux et le reste de l'entreprise. D relève que la création d'une seule adresse e-mail « a permis de diminuer les envies de triangulation ». Le duo G relève le « degré de communication supplémentaire ».

Les duos C, G et I constatent être plus informés grâce à la digitalisation et par extension relèvent que les collègues et collaborateurs sont également mieux informés. Le duo C relève avoir « atteint plus de transparence pour savoir ce qui se passe partout et c'est un avantage aussi pour les collaborateurs. »

Si aucun duo ne pense que la situation s'est péjorée, plusieurs relativisent cependant le rôle apporté par la digitalisation dans la fluidité de la communication et le partage d'informations. Le duo B parle plutôt d'un « changement de manière de penser où les collaborateurs doivent comprendre que nous sommes les deux responsables ». Le duo D soutient que même si les possibilités de triangulation ont pu être atténuées par la création d'une seule adresse e-mail, la confiance totale de l'une en l'autre et la communication parfaite est la plus grande clé. Le duo I rappelle que derrière les outils digitaux « ce sont toujours les gens qui décident ce qu'ils veulent faire avec les outils. » Le duo E explique avoir instauré des séances physiques « où les gens se voient pour partager l'information ».

Ainsi, s'il semble indéniable que les outils digitaux amènent plus de fluidité dans la communication et permettent de renforcer la transparence et la rapidité de l'information, ils restent tributaires de l'usage que l'on en fait et de la culture que l'on instaure au sein de l'entreprise.

3.4.3 Hypothèse H2 – Coûts de la communication

La réduction du temps passé à communiquer rendue possible grâce à la digitalisation est analysée différemment entre les différents duos interrogés. Effectivement, les duos A et C voient surtout l'indépendance que la digitalisation a permis d'amener dans l'organisation du travail. Le duo A note que sans la digitalisation « on devrait être plus présente » et que les outils digitaux permettent « d'être au même niveau, ainsi qu'avec

les collègues qui sont beaucoup à l'étranger. » Le duo C pense que la digitalisation permet d'avoir une plus grande flexibilité dans les moments où chacun doit être présent.

Les duos G et I voient également une réduction du temps passé à communiquer par le fait de ne plus avoir besoin de réexpliquer les choses par oral ou par e-mail. Le duo I cite son utilisation OneNote et son document « Update » qui « permet de ne pas tout expliquer face à face ou par mail. ». Le duo C voit aussi la possibilité de mieux valoriser les séances en face à face grâce à la préparation optimale qui peut se faire en amont grâce à la digitalisation. Le duo D reporte plutôt les avantages liés à la rapidité d'exécution des tâches et la simplicité d'utilisation des outils.

Le duo B nuance quelque peu le gain de temps observé en expliquant qu'il n'est pas possible de digitaliser toutes les thématiques : « les affaires concernant le personnel et les discussions politiques doivent se dérouler face à face car comme ceci j'ai aussi la réaction, donc l'interaction se passe tout de suite. » Le duo E explique avoir constaté que si des séances bilatérales pouvaient tout à fait être organisées de manière digitale, pour les séances en groupe « c'est moins efficace et on prend plus de temps pendant la séance pour avancer, les gens sont moins impliqués. » Le duo F quant à lui ne trouve pas nécessaire de réduire le temps passé en face à face par l'utilisation d'outils digitaux car « ça ne nous fait pas perdre de temps... et notre fonctionnement est plus humain. »

Les duos ont été interrogés sur les coûts liés à la mise en place d'outils de communication. Il ne semble pas s'agir d'une réelle problématique ou d'un élément qui est entré en ligne de compte lors du choix des outils de travail, ni même dans l'implantation du jobsharing. Le duo B fait état d'une stratégie globale de digitalisation et de promotion de cette manière de travailler par son employeur et donc ne pas avoir engendré de coût étant donné ses actions. Les duos H et I ont suivi une formation ou du coaching pour la mise en place de leur activité en jobsharing mais ne relèvent pas de coûts particuliers.

Le duo C reporte lui des coûts induits par son choix d'outils digitaux. Effectivement, « comme nous avons de notre propre initiative utilisé OneNote et les gens ont dû s'y mettre, tout le monde a dû s'adapter et employer OneNote. Cela a donc pris un peu plus de temps au début, ... les coûts dus aux outils digitaux supplémentaires étaient faibles, c'était plus un coût en temps personnel mais par la suite le gain est beaucoup plus grand. »

Ainsi, à la lumière des entretiens réalisés, nous pouvons confirmer que la digitalisation a permis un gain de temps dans la communication en la flexibilisant et en rendant plus transparentes toutes les actions effectuées au sein de l'entreprise. Un coût en temps est en revanche reporté lors de la mise en place des outils digitaux afin que toutes les personnes impliquées puissent apprendre à travailler avec, mais il ne s'agit pas d'un coût élevé et il est contrebalancé par les gains apportés.

3.4.4 Hypothèse H3 – Réduction de l'engagement

La thématique de la réduction de l'engagement dans le processus de communication en dehors ou pendant le temps de travail semble sujette à débats. La digitalisation a permis pour certains duos de fluidifier la transmission d'informations, comme en témoignent les duos C et G, qui ressentent une réelle baisse des sollicitations en dehors du temps de travail et estiment avoir « moins de temps à donner sur notre temps de congé pour reprendre le téléphone et s'expliquer ». Le duo G rappelle qu'avant, la transmission d'informations prenait une heure de temps environ en dehors du temps de travail et que désormais « je peux faire un audio dans le train. » Le duo E perçoit essentiellement une baisse de l'engagement dans la réduction possible des réunions face à face, qui permet de réduire la préparation car « on donne les informations au fur et à mesure quand et où on le veut. » Pour le duo A cependant, la réduction de l'engagement n'est pas possible de par « l'échange d'informations qui requiert un temps important ». De même, le duo C

estime pour l'instant que l'engagement en dehors du temps de travail n'a pas été réduit mais que « ceci serait un but. »

Plusieurs duos sont cependant plus nuancés par rapport au rôle joué par la digitalisation dans la réduction de l'engagement à mettre dans le processus de communication, notamment du fait d'être constamment connecté. Le duo C, appuyé par les duos A et B souligne que l'environnement les sollicite plus et que leurs interlocuteurs attendent des réponses plus rapides. B met en garde notamment contre le « danger d'être tout le temps en train de travailler » et conseille de « regarder soi-même que l'on se pose des limites », tout comme D qui rappelle que « c'est une hygiène de vie à avoir ». Le duo E pense que l'engagement n'est pas réduit car « l'accès à l'ensemble de l'information induit un temps supplémentaire utilisé pour regarder nos mails ou les documents même quand on est en congé. »

Trois duos voient un changement dans l'engagement en dehors du temps de travail mais ne l'attribuent pas forcément à la digitalisation l'engagement en dehors du temps de travail non réduit mais ne l'attribue pas forcément à la digitalisation. Effectivement, le duo H attribue surtout au jobsharing le fait de « moins se sentir paralysé dans la vie extérieure par ses activités professionnelles ». Le duo I perçoit un effet contraire du jobsharing, en expliquant que le flux d'informations, qui avait tendance à diminuer en période de vacances lors d'un emploi à 100%, continuait avec la même intensité lors des vacances d'un membre du duo puisqu'il était assuré par l'autre, ceci induisant la nécessité de passer au retour de vacances une journée complète de travail afin de retrouver le même niveau d'information que son collègue, mais par contre beaucoup moins de préparation d'une éventuelle suppléance avant de partir en vacances. Enfin, le duo F trouve indispensable d'avoir un accès en tout temps à ses messages et dossiers et à ses e-mails, mais attribue cela à la fonction occupée.

Ainsi, l'on constate que si la digitalisation semble clairement avoir rendu plus fluide la communication et permis de mettre moins d'énergie à réexpliquer les points à discuter, elle a également intensifié les flux d'information, demandant plus de réactivité et gommant parfois les frontières ténues entre vie privée et vie professionnelle.

3.4.5 Hypothèse H4 – Suivi des dossiers et maintien d'un même niveau d'information

Grâce à la digitalisation, les personnes interrogées font état d'une plus grande facilité à suivre les dossiers. Le duo B met en avant le fait de pouvoir « savoir exactement qui a fait quoi, et quand » alors que le duo C parle de dépersonnalisation des dossiers, qui grâce à la rapidité de transmission peuvent être repris par le partenaire et transparence dans les échanges comme points positifs rendues possible par la digitalisation.

La possibilité d'avoir une vision d'ensemble de son travail est également rendue plus facile grâce à la digitalisation, comme en témoignent les duos A, D, E ou F, qui assurent avoir le même niveau d'information entre les deux partenaires. Le duo E rappelle qu'il est très facile de s'organiser et de choisir quand appeler son partenaire « si quelque chose doit être éclairci. » Le duo G tempère en expliquant que si les deux partenaires peuvent en tout temps avoir accès à toutes les informations concernant leur travail, une autodiscipline doit être mise en place afin d'aller soi-même chercher les éléments dont on a besoin. Le duo B abonde dans le même sens mais en laissant la responsabilité au partenaire de fournir sa part d'explication sur ce qui est nécessaire ou pas. Cette remarque illustre l'importance d'une communication orale afin de gagner en précision. Effectivement, selon le duo G, quand le message n'est pas transmis par oral (que ce soit par une discussion face à face, au téléphone, ou de manière asynchrone par des messages vocaux), l'on peut « vite avoir un malentendu » car il n'est pas compliqué de comprendre si « le partenaire est fatigué, s'il est énervé et ce qu'il veut réellement dire. »

Le duo E entrevoit certaines limites dans la vision d'ensemble qu'il peut réellement avoir sur les dossiers et rappelle que si « pour le travail au jour le jour j'ai une vision nécessaire sur absolument tout... il est plus difficile sur des plus gros projets sur lesquels je ne suis pas forcément impliquée de savoir vraiment où l'on en est. » Ces limites sont cependant attribuées au fait que le duo se définit comme « pas très bureaucratique, on ne fait pas de PV de toutes les séances et il y a aussi quelques retards avant que tout le monde puisse être au même niveau d'information. » Cette nécessité d'intensifier les efforts afin de nourrir ces banques de données pour que le même niveau d'information soit réellement possible est également illustrée par le duo I qui rappelle que tout doit être documenté.

En clair, si l'on perçoit les outils digitaux comme des moyens très précieux pour arriver à suivre beaucoup mieux les dossiers et à avoir le même niveau d'information dans une situation où l'on travaille en jobsharing, il semble cependant nécessaire pour les deux partenaires d'adopter une discipline pro-active, que ce soit pour fournir de l'information ou pour chercher l'information qui a été mise à disposition.

3.4.6 Hypothèse H5 – Communication, partage d'information et travail d'équipe

L'implantation des outils digitaux au sein des équipes travaillant avec deux partenaires en jobsharing a parfois été le fait du duo lui-même, comme en témoignent les duos C et G. Le duo G insiste sur l'apprentissage de l'utilisation des outils digitaux par les collaborateurs qu'il accompagne. Effectivement le duo est « en train de leur montrer comment on arrête les flux, ... on commence à tout ouvrir et c'est transversal. » Le duo H n'a pas eu encore l'occasion d'amener par lui-même des outils digitaux au sein de son équipe mais émet le souhait d'un « environnement de travail qui soit plus ludique, plus léger, plus wahou. » Parfois, cette mise en place d'outils digitaux a nécessité le concours de personnes spécialisées dans le domaine de la digitalisation, comme le note le duo C qui a engagé quelqu'un spécialement pour « donner des inputs digitaux, digitaliser tous

les processus. » A l'inverse, les duos A, B et D ont utilisés des outils qui ont été mis en place par leur entreprise, dans le cadre parfois, comme le note le duo B, d'une stratégie de digitalisation pensée et mise en place par l'employeur.

L'introduction de ces outils digitaux a, selon certains duos, fait évoluer la manière de travailler ensemble. Le duo C fait clairement état des changements intervenus grâce à la digitalisation. Il a cherché avec son équipe à utiliser « les possibilités de la digitalisation de manière à faire les processus plus efficacement », ce qui a permis « d'organiser des processus dépendant moins des personnes. » Le duo G constate également que « les outils informatiques aident beaucoup dans cette nouvelle culture du partage et de la collaboration. » Pour le duo I, la manière de travailler avec la digitalisation a surtout changé pour les deux partenaires, qui ont commencé à beaucoup plus documenter et ont « écrit aussi plus de mails en fin de séance pour documenter à notre collègue ». Cette information supplémentaire créée a permis d'être également partagée avec les collaborateurs du duo, ce qui permet de servir toute l'équipe, et le duo I pense « qu'il est possible que les autres aient également commencé à faire plus ça ».

Le duo G rappelle néanmoins que si les outils digitaux sont une réelle béquille dans l'instauration d'une culture collaborative, il ne faut pas négliger la « culture humaine où l'on commence à sortir de notre placard ». Cet état d'esprit permet aux collaborateurs de se poser la question de quel impact son dossier a pour les autres et de commencer à faire des dossiers partagés pour permettre aux collègues d'être au même niveau d'information. Le duo E abonde dans le même sens en expliquant que les éléments mis en place « n'ont rien apporté de nouveau dans la manière de travailler car ils s'inscrivent dans une manière de travailler logique », avec trois valeurs déjà existantes qui sont « travail d'équipe, objectifs d'équipe, responsabilité individuelle », mais qu'ils ont peut-être permis « de souligner encore plus fortement notre culture. »

Les duos D, F et H constatent certains changements au niveau du travail des équipes mais les attribuent non pas à la digitalisation mais plus au fait d'avoir leur tête ou au sein de leur équipe un duo en jobsharing. Le duo D cite quelques réflexions qui ont été faites par leurs collaborateurs afin de savoir s'il était possible pour eux d'éventuellement également travailler à l'avenir en jobsharing ou pour comprendre comment s'organiser et communiquer. Le duo F pense que son travail en jobsharing a peut-être permis de « démocratiser cette manière de travailler, de faire connaître. » Le duo H constate que de travailler en binôme avec quelqu'un qui n'a pas le même passé professionnel a permis d'amener au sein de l'équipe « un mix de cultures très intéressant surtout au niveau de la gestion » et de se poser des réelles questions sur l'organisation du travail du département. Le duo B voit dans le changement apporté par le jobsharing des avis divergents de la part des collaborateurs, avec des personnes qui s'engagent beaucoup à travailler de manière plus transparente et d'autre qui ne communiquent pas forcément mieux. Il juge les changements positifs même s'il rappelle que les collaborateurs ont dû apprendre à penser d'une autre manière et à avoir « une autre approche avec la gestion des informations. »

Le duo A semble plus nuancé sur l'apport des outils digitaux dans le travail de son équipe car il pense qu'il est parfois mieux de parler personnellement avec l'autre, notamment dans le travail d'équipe où « la digitalisation n'est pas toujours vraiment un avantage » car « au travers d'un échange personnel, l'on atteint parfois une solution plus clairement et facilement. »

On peut ainsi constater que si les outils digitaux ont permis à certaines équipes de travailler différemment et de manière plus transparente, la composante humaine reste très importante afin de s'approprier les outils, mais aussi toute la culture qui découle du contexte d'utilisation de ces outils, que le duo en jobsharing notamment a utilisé aussi pour lui-même.

4 Conclusions et pistes de développement

L'interrogation de neuf duos ayant des profils et des expériences différentes du jobsharing a permis de brosser le portrait des principaux outils digitaux qui peuvent être déployés afin de soutenir les activités du duo, mais aussi ses interactions avec ses collègues, collaborateurs et supérieurs. Il paraît intéressant de superposer l'ensemble de leurs réponses par rapport aux outils digitaux utilisés afin de comprendre comment elles se situent par rapport à leur déploiement (figure 15). Si les outils de communication asynchrones tels que les e-mails, ou Whatsapp/SMS/messages vocaux ont pu être déployés au sein de tous les duos, permettant « d'éviter l'aspect intrusif des communications synchrones » (Denis et Assadi, 2005, p.137), comme les communications téléphoniques, on voit cependant que les outils de communication synchrones digitaux, permettant notamment d'échanger avec un groupe de personnes plus important ou de joindre à sa communication orale des documents pour illustrer ses propos ne sont pas encore très répandus.

Les moyens de coordination asynchrones digitaux, permettant d'offrir de puissants outils de gestion de tâches et projets de manière dématérialisée n'ont pas également été implémentés au sein de tous les duos. De la même manière, les outils qui permettent de coordonner ses activités de manière synchrone ne sont pas très répandus. Enfin, les duos interrogés ont également une utilisation très modérée des outils de collaboration (ou de production) synchrones.

Asynchrone	9 duos	Communication	9 duos	Communication
	9 duos	Coordination	9 duos	Coordination
	9 duos	Collaboration	7 duos	Collaboration
Synchrone	9 duos	Communication	9 duos	Communication
	9 duos	Coordination	4 duos	Coordination
	9 duos	Collaboration	5 duos	Collaboration
		Même lieu		Lieux différents

Figure 15: Récapitulation du degré d'utilisation des outils digitaux par les neuf duos.

Ces constats permettent de mettre en lumière plusieurs remarques qui semblent importantes à prendre en compte. Premièrement, plusieurs duos font état d'un trop plein d'e-mails et indiquent ne pas avoir encore résolu cette problématique, mais étonnamment, il n'est pas possible d'établir un lien clair entre la surabondance d'e-mails et le manque d'outils digitaux plus participatifs, agiles et synchrones puisque cette problématique a également été abordée par des duos qui ont mis en place des outils tels que Teams.

Deuxièmement, les discussions en face à face semblent être pour la grande majorité des duos un élément absolument nécessaire à garder, voire à intensifier pour arriver à une situation satisfaisante au niveau de la communication, en écho à Carver et Crossman (1980, p.677) ou Sacks et al. (2015, p.12).

Enfin, on peut noter un besoin d'intensifier l'utilisation de moyens de coordination voire de collaboration, synchrones, puisque les duos utilisant *OneNote* ont fait par des limites de ce logiciel. Étonnamment, cette remarque émane également de personnes dont l'utilisation de Teams a été mentionnée, ce qui questionne sur l'utilisation réelle faite de cet outil.

Les hypothèses discutées permettent également de donner un éclairage à ces remarques. Il semble nécessaire de rappeler dans un premier temps que si les outils digitaux ont permis dans l'ensemble de répondre par la positive aux hypothèses énoncées, ceux-ci n'existent pas si l'humain ne se les approprie pas et ne trouve pas une utilisation efficace de ces derniers. Aussi, c'est à l'humain de créer, travailler, alimenter, partager le contenu qui sera diffusé. Il est également à noter que ces outils digitaux permettent de générer un flux d'information beaucoup plus important que s'ils n'existaient pas et que ce flux doit être apprivoisé par ses utilisateurs afin qu'ils ne soient pas submergés, mais aussi pour qu'ils puissent extraire en tout temps les informations qui sont réellement nécessaires.

Il semble que si l'effort qui devait initialement être effectué dans un processus de communication pure puisse s'atténuer grâce aux nouveaux outils digitaux, cet effort se reporte sur un processus plus participatif et collaboratif que chacun a la responsabilité de donner à son partenaire et son équipe dans un premier temps, puis d'extraire pour s'en servir lui-même. Cet effort supplémentaire permettant de travailler en mettant en commun communication, coordination et collaboration a pour effet d'atténuer les éléments négatifs que l'on peut trouver dans les trois types de processus, essentiellement afin de « sortir de l'enfer de l'information qui n'est pas de la connaissance » (Silva et Ben Ali, 2010, p.354).

Enfin, les discussions menées avec les personnes interrogées ont permis de souligner encore une fois que l'adoption des outils digitaux collaboratifs et agiles au sein d'un duo mais aussi plus largement au sein de toute une organisation devait être accompagné par

la mise en place d'une culture d'auto-responsabilité que devaient s'approprier les collaborateurs. A cet égard, Silva et Ben Ali (2010, p.359), entre autres, soulignent l'importance du soutien des ressources humaines et la hiérarchie dans l'adoption des outils de travail collaboratifs. A ce titre, si la mise en place d'un jobsharing exige de la part des ressources humaines une véritable ouverture d'esprit, celle-ci doit s'accompagner également dans une vision plus large d'une réelle stratégie d'accompagnement au changement afin de permettre à l'entreprise de réellement s'inscrire dans une démarche plus transparente et collaborative, qui semble être, si ce n'est la condition de la réussite d'un jobsharing, du moins sa suite logique.

Si cette étude a permis d'aborder de manière large la thématique de la communication dans le jobsharing et à lui imposer une relecture à l'aune de l'apparition des outils digitaux collaboratifs, elle se heurte notamment à plusieurs biais qui ont pu être identifiés, et qui contribuent à sa relative imprécision.

Il est en premier lieu relativement clair que la taille de l'échantillon interrogé et le choix d'orienter cette étude sur une analyse qualitative empêche d'avoir une vision d'ensemble des pratiques des duos. Il aurait notamment été intéressant de réaliser une enquête quantitative ciblée sur les outils utilisés afin d'en faire réellement un tour d'horizon exhaustif et de pouvoir émettre des recommandations sur la base de la connaissance de l'ensemble des outils qui peuvent être implémentés. La taille de l'échantillon interrogé a également pour conséquence de négliger de nombreux domaines d'activités, qui peuvent avoir des pratiques bien différentes et une adoption des outils numériques plus ou moins marquée. La longévité de la carrière en jobsharing semble également être une limite à cette étude puisque pour certains duos interrogés, le recul n'est pas encore assez important pour réellement distinguer si certains mécanismes sont attribués à la digitalisation ou uniquement à leur nouvelle manière de s'organiser à deux. Il serait à ces égards nécessaire de définir le spectre des personnes interrogées de manière plus stricte afin d'éliminer les

facteurs propres à chaque domaine d'activité ainsi que les biais relatifs au manque de recul dans l'expérience en jobsharing.

Les différentes discussions qui ont pu être menées avec les personnes interrogées témoignent d'une envie voire d'une nécessité de découvrir des nouveaux outils leur permettant de gagner en temps, en efficacité et en précision dans les processus de communication, coordination et collaboration au sein du duo et vis-à-vis de son monde extérieur. Il serait à ce titre intéressant de lister les bonnes pratiques et de proposer un accompagnement permettant aux duos de débiter leur partenariat avec les outils adéquats dès le début. A cet égard, il semble également nécessaire d'approfondir les connaissances dans l'apport qu'ont pu avoir les nouveaux outils digitaux, notamment Microsoft Teams sur le travail en équipe avant de réellement conclure qu'il puisse s'agir de la voie vers laquelle s'engager.

5 Bibliographie

Amstutz, N., et Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Projektbericht.

Baildam, E. M., Ewing, C. I., Jones, R., et Cummins, M. (1991). Job sharing. Archives of disease in childhood, 66(3), p. 282.

Benedetto-Meyer, M. (2017). Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle : Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche et innovation. Réseaux, 205(5), p. 203-233.

Benedetto-Meyer, M. et Klein, N. (2017). Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. Sociologies pratiques, 34(1), p. 29-38.

Branine, M. (2004). Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities. International Journal of Public Sector Management, 17(2), p. 136-152.

Brocklebank, J., Whitehouse, H. (2003) "Job sharing in academic libraries at the senior management level : experiences of job sharing at deputy and director level", Library Management, Vol. 24 Issue :: 4/5, p.243-251.

Calixte, X., Ben Rajeb, S., et Leclercq, P. (2018). Impact des outils numériques de communication et d'échange d'information dans les processus de conception collaborative.

Carver, C., et Crossman, L. J. (1980). Job Sharing It May Be Right for You. *The American journal of nursing*, p. 676-678.

Charan, R. (1998). Two on Top. *Fortune*, 137(10), p. 193-196

Chaumette, C., et Desbiens, D. (2008). Typologie des systèmes d'information: Le travail collaboratif.

Chiang, J., et Lundgren, A. (2017). What is the Evolution of Flexible Work in Corporations and What are the Key Trends?

Crampton, S., Douglas, C., Hodge, J., et Mishra, J. (2003) "Job Sharing: Challenges and Opportunities," *Seidman Business Review*: 9(1), 11.

Crampton, S. M., et Mishra, J. M. (2005). Job sharing: A viable work alternative for the new millennium. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(2), 13.

Danne, H. (1987): *Jobsharing- Grundform flexibler Arbeitszeiten*, Gießen.

Daniels, L. (2011). Job sharing at senior level: Making it work. *The job share project*.

Davis, L. E. (1977). Enhancing the quality of working life: Developments in the united states. *International Labour Review*, 116(1), p. 53-66.

Degryse, C. (2016). Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. Document de travail. Bruxelles, Institut social européen.

Denis, J., et Assadi, H. (2005). Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle?

De Vries, R. E., Van den Hooff, B., et de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing : The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. Communication research, 33(2), p. 115-135.

Dieng, R., Corby, O., Gandon, F., Giboin, A., Golebiowska, J., Matta, N., et Ribière, M. (2001). Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : une approche pluridisciplinaire du knowledge management.

Dimitri, I. (2014). Topsharing-als Form von Teilzeitarbeit in Führungsposition (Doctoral dissertation), Diplomarbeit, ZHAW Oberglatt. Abgerufen am 01.02.2017.

Eick, C. J. (2002). Job sharing their first year: A narrative of two partnered teachers' induction into middle school science teaching. Teaching and Teacher Education, 18(7), 887-904.

Fankhauser, J. (2009), Jobsharing im Kader bei Basel-Stadt, Hinweise und Checkliste zur Gestaltung vom Jobsharing, Zentraler Personaldienst, Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt.

Freeman, B. J. et Coll, K. M. (2009). Solutions to faculty work overload: a study of job sharing. The Career Development Quarterly, 58, 1, p. 65-70.

Gallo, A. (2013). How to make a job sharing situation work. Harvard Business Review, p. 41-43.

Gholipour, A., Bod, M., Zehtabi, M., Pirannejad, A., et Kozekanan, S. F. (2010). The feasibility of job sharing as a mechanism to balance work and life of female entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133.

Govaere, V. (2002). L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). 1. Les NTIC: définitions et mode d'emploi.

Greenan N., Hamon-Cholet S., Moatty F., Rosanvallon J. (2012), TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI, Rapport de recherche du CEE.

Greenan, N., et Walkowiak, E. (2005). Informatique, organisation du travail et interactions sociales. *Economie et statistique*, 387(1), p. 35-63.

Grippa, F., Palazzolo, M., Bucuvalas, J., et Gloor, P. (2011). Monitoring changes in the social network structure of clinical care teams resulting from team development efforts. In Collaborative Innovations Networks Conference.

Guesmi, S. et Rallet, A. (2012). Web 2.0 et outils de coordination décentralisée: Un entrelacement des sphères privées et professionnelles. *Revue française de gestion*, 224(5), p. 139-151.

Hall, L., Atkinson, C. (2006). Improving working lives: flexible working and the role of employee control. *Employee Relations*, 28, 4, p. 374-86.

Harris, G. (1997). Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities. *Higher Education*, 33(1), p. 29-38.

Henrot, C. (1986). Nouvelles formes d'organisation du temps de travail : le développement du travail à temps partiel en Grande-Bretagne. Cahiers de l'APLIUT, 6(1), p. 64-77.

Hoff, A. (1981). Jobsharing: Eine arbeitsmarktpolitische Chance, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 61, Iss. 11, p. 549-554.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, 1. Auflage, Köln.

IRS Employment Trends (1999), « Job sharing innovations at Barnet Council », IRS Employment Review, No. 677, April, IRS Publications, London, p. 10-16.

Koch, N., Méan, M., Vollenweider, P., Waeber, G., et Wasserfallen, J. B. (2017). Partage d'emploi en milieu hospitalier : bilan des expériences au Département de médecine du CHUV [Jobsharing in medical hospital care : the experience of the medical department of Lausanne university hospital]. Revue médicale suisse, 13(584), p. 2023-2026.

Krone-Germann, I. (2010). Flexible time arrangements : relevance and impact of part-time work in Switzerland (Doctoral dissertation, University of Geneva).

Krone-Germann, I. (2014). Le partage d'emploi – une autre dimension de l'économie collaborative, SEESB/Revue économique et sociale, 2, p. 22-34.

Leighton, P. (1986). Job Sharing-Some Issues for Labour Law. Indus. LJ, 15, 173.

Lepage, M., Sauvé, L., Plante, P. et Renaud, L. (2015). Analyse de besoins sur l'utilisation des outils Web 2.0 : éléments essentiels pour la communication dans les équipes de recherche universitaire. Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, 18 (1), p. 87-113.

Long, R. (1989). Patterns of workplace innovation in Canada. Relations Industrielles/Industrial Relations, 44(4), p. 805-826.

Lunt, P. (1994). Want to share a job ? Some people do. ABA Banking Journal, 86(3), p. 88.

Majchrzak A., Rice R., King N., Malhotra A., Ba S. (2000), « Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team », MIS Quarterly, Vol. 24, No.4, p. 569-600.

Martin, L., et Ferrer, M. H. (2019). En quoi la digitalisation du travail a changé notre rapport au temps ? Le Journal des psychologues, (5), p. 38-42.

Mettling, B. (2015). Transformation numérique et vie au travail, Rapport établie à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social.

Moatty, F., Rouard, F., et Teiger, C. (2006). VII. Le travail au-delà du travail: lire et écrire au-delà des temps contractuels. Reperes, p. 85-113.

Olmsted, B. (1979). Job sharing: an emerging work-style. Int'l Lab. Rev., 118, 283.

Olmsted, B. (1979). Job Sharing in the Public Sector

- Olmsted, B.* (1983). Changing times: the use of reduced work time options in the United States. *Int'l Lab. Rev.*, 122, 479.
- Persuhn, P. G.* (1992). Working with People: Job sharing: Two Who Made It Work. *The American journal of nursing*, 92(9), p. 75-80.
- Piquet, A.* (2009). Guide pratique du travail collaboratif: Théories, méthodes et outils au service de la collaboration. Document destiné au « Groupe Communication » du réseau Isolement Social, 17(2), p. 7-9.
- Robert, J., et Bawin, B.* (1985). Le partage des postes : une réelle alternative ? *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 16(1), p. 39-76.
- Rogers, K. C., et Finks, S. W.* (2009). Job sharing for women pharmacists in academia. *American journal of pharmaceutical education*, 73(7), 135.
- Rosanvallon, J.* (2012). Les effets des TIC sur l'isolement au travail et les échanges entre collègues. *L'impact des TIC sur les conditions de travail*, 2012, 127. p.166
- Russell, H., O'Connell, P., McGinnity, F.* (2008). The Impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16, 1, p. 73-97.
- Sacks, J., Valin, S., Casson, R. I., et Wilson, C. R.* (2015). Are 2 heads better than 1 ? Perspectives on job sharing in academic family medicine. *Canadian Family Physician*, 61(1), p. 11-13.

Saint Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L. (2007), *Où va le travail avec le numérique ?* Paris, Presses des Mines.

Silva, F. et Ben Ali, A. (2010). *Emergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail.* *Management et Avenir*, 36(6), p. 340-365.

Simms, J. (2006). *Who job shares wins?* *Director*, 59(6), p. 48-52.

Solomon, C. M. (1994). *Job sharing : One job, double headache ?* *Personnel Journal*, 73, 9, p. 88-95.

Teriet, B. (1977). *Job Sharing—eine neue Form der Arbeitsvertragsgestaltung.* *Personal*, 29(6), p. 214-217.

Tiney, C. (2004), "Job share: can this work in management?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32 No. 9, p. 430-433.

Thom, N. (2014). *Le jobsharing : un impératif économique*, *SEESB/Revue économique et sociale*, 2, p.17-21.

Thornicroft, G., et Strathdee, G. (1992). *Job share a consultant post.* *BMJ*, 305(6866), p. 1413-1415.

Vallejo, J., Denervaud, I. et Giacomini, V. (2014). *Digital : chronique d'une mutation du travail.* *L'Expansion Management Review*, 153(2), p. 120-128.

Valenduc, G., et Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures.* ETUI, Institut Syndical Européen, WP.

Walkowiak, E. (2006). Coordination, communication et modernisation des entreprises. Hermès, La Revue, (1), p. 57-64.

Walton, P. (1990). Jobsharing: A Practical Guide. London: Kogan Page.

Wheatley, D. (2013). Is it good to share? Debating patterns in availability and use of job share. Discussion papers in Economics, Nottingham Trent University, United Kingdom.

American Political Science Association (apsa) : International Personnel Management Association, <https://www.apsanet.org/RESOURCES/For-the-Public/Political-Science-Organizations/Related-Cognate-Associations/International-Personnel-Management-Association>, 29.03.2019

Confédération Suisse, Portail PME : Le job-sharing, une opportunité pour les PME, <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/actuel/theme-du-mois/2016/job-sharing-une-opportunite-pour-les-pme.html>, 11.11.2019

Krone-Germann I., de Chambrier A, in HR Today : Le potentiel novateur du job et top sharing, <https://www.hrtoday.ch/fr/article/le-potentiel-novateur-du-job-et-top-sharing->, 13.04.2019

New Ways To Work : About New Ways to Work, <http://www.newwaystowork.org/About-New-Ways/history.aspx>, 28.03.2019

Tandemploy : Ursprung und Fakten – Jobsharing in Deutschland,
<https://www.tandemploy.com/de/blog/die-jobsharing-bewegung-in-deutschland/>,
03.10.2019

Worldwide Inflation data : Inflation historique Etats-Unis -Inflation IPC,
<https://fr.inflation.eu/taux-de-inflation/etats-unis/inflation-historique/ipc-inflation-etats-unis.aspx>, 31.03.2019

6 Annexes

6.1 Transcription duo A

(Intro et explications du travail, début Q. à 3min46).

- Quel âge avez-vous?

J'ai 51 ans et ma collègue 47.

- Quel est l'intitulé (exact) du poste que vous exercez en jobsharing?

Euh... Co - share bionanomaterial

- Très bien, parfait. Et quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo?

Ok, moi je suis engagée à 70 % et ma collègue 50% ici à l'institut, et est aussi chargée de cours de chimie. Elle a quelques pourcentages en plus dans la chimie, mais ici à l'institut XXX elle est engagée à 50%.

- Et avez-vous des moments où vous travaillez ensemble ?

Oui, ça a été aussi une raison pour laquelle ma collègue a accepté de donner des cours et pourquoi moi j'ai augmenté de 20%, parce qu'après les 2 premières années nous avons remarqué que nous avons assez de temps de travail en commun – aussi pour des meetings de groupes, de faculté ou d'institut pour lesquels nous devons être présentes toutes les deux.

- Et depuis quand travaillez-vous en jobsharing ?

Depuis 2011.

- (Depuis quand travaillez-vous à ce poste précisément en job-sharing ?) Pour cette position ?
Oui.

- C'est votre première expérience dans le jobsharing ? Aussi pour votre collègue ?
Oui.

- Passons maintenant à la digitalisation et la communication. Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ? Je fais des propositions et vous me dites si oui ou non.
 - Face-to-face je crois que oui ? → oui
 - Téléphone ? → oui
 - Message vocaux, peut-être sur whatsapp ? → oui
 - E-mails ? → oui
 - SMS ? → non
 - Whatsapp mais pas par messages vocaux (donc texte) → oui
 - Skype, peut-être si ça fonctionne ? → oui (rires)

- Avez-vous d'autres outils de communication ?
Non, vous avez nommé environ tous les outils.

- Et lorsque vous écrivez un e-mail, votre collègue est toujours en attaché ?
Non, pas toujours. Il y a des projets pour lesquels j'ai la responsabilité et pour lesquels elle n'est pas en attaché mais évidemment pour beaucoup de mail dans lesquels s'il s'agit de décisions importantes elle l'est – mais pas tous.

- Et sur le partage et l'organisation du temps de travail, je ne sais pas si vous avez un calendrier similaire ?

Non, nous sommes très flexibles. Aussi parce nous sommes désormais une équipe bien établie. Euh... mais nous avons toutefois des jours clairement établis lors desquels nous ne sommes pas présentes. Et ceci nous essayons de le maintenir, bien que des exceptions puissent se présenter – mais dans les faits très rarement.

- Oui. Et pour les documents, les informations... sont-ils centralisés ? Avez-vous une *Dropbox* ou un *share-point* ?

Non, nous avons un lecteur de l'université de Fribourg où nous pouvons copier les documents en commun.

- Oui. Donc vous n'avez pas une plateforme de travail simultanée comme *Google drive* ? Si, ceci nous l'avons aussi pour des visites ou des publications (*papers*) nous l'utilisons. Mais uniquement pour certains travaux précis... donc oui, en effet nous l'utilisons aussi.

- Et avec vos collègues, vos partenaires de travail et avec toute l'équipe de travail qu'avez-vous comme outils de communication ? *Face-to-face* oui, qu'en est-il du téléphone ?

Non le téléphone pas tant que ça, plutôt Email, Email ou *Face-to-face*.

- Aha. Et pas d'autres outils de communication ?

Oui peut-être si nous sommes loin plus longtemps parfois *Skype*, mais nous faisons beaucoup de communication directe donc de prise en charge des collaborateurs de travail, qui sont souvent ici– et ceci nous le faisons pour la majorité *Face-to-face*. Et par Email.

- Oui. Utilisez-vous *Skype* seulement lors d'un dialogue à deux ou pouvez-vous aussi faire des discussions en groupe ?

Oui aussi pour plus de personnes.

- Bien. Et pouvez-vous aussi voir les calendriers des personnes de votre équipe ?
Non et pour mon calendrier, seule la secrétaire peut le voir.

- Ok. Et les informations et documents de l'équipe, sont-ils dans les mêmes modules ?
Aussi sur le serveur spécial de l'université de Fribourg et sinon les données sont personnalisées, et ne nous sont donc pas accessibles.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat ?
Oh, je l'ai amplement car l'expérience était moindre avec ce modèle aussi chez nous dans la faculté et nous nous en sommes préoccupé rapidement et avons débuté dès le début à communiquer via *Face-to-face* ou Email. Ce sont en fait les moyens de communication les plus fréquents. Mais ici dans l'institut le sujet n'a pas tant été abordé, exactement pour ce que j'ai mentionné avant : que l'expérience manquait en 2011.

- Vous n'avez pas abordé la question de quels outils de communication employer avec d'autres personnes du domaine du jobsharing ?
Non (non, alors non).

- Est-ce que vos outils vous permettent à répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?
C'est une bonne question. J'ai en fait le sentiment que nous sommes très bien informés, mais évidemment s'il existe quelque chose pour réduire le flot d'Email –

ceci concernant je ne saurais toutefois pas non plus ce qui pourrait changer – j’en serais ravie !

- Oui. J’en viens au sujet des préoccupations concernant la communication. Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l’extérieur ?

Oui, il nous a été demandé comment nous voulions le faire mais en nous laissant toutefois beaucoup de liberté sur la mise en œuvre effective. Ça n’a en fait jamais été thématique. Et c’est en fait toujours comme ça que lors de décisions importantes, lorsque ma collègue ou moi-même sommes absentes de l’institut, l’on nous contacte à l’avance afin de ne pas prendre de décisions importantes sans nous avoir consultées. Et ça veut dire par Email ou par téléphone.

Mais on nous a laissé beaucoup de libertés et il n’y a jusqu’à présent aussi jamais eu de problèmes majeurs, et pour ceci oui, je pense que l’effet était en fait positif pour tous.

- Ok bien. Et qu’en est-il des coûts de la communication ; la digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l’impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail qu’à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu’il vous reste à faire ?

Oui, c’est sûr car sinon nous devrions être encore beaucoup plus présentes. Donc au travers de la digitalisation, j’ai l’impression que nous nous trouvons toutes les deux au même niveau et aussi avec mes collègues ici à l’institut, qui voyagent beaucoup, qui sont souvent loin, nous sommes toujours au même niveau de l’information.

- D'accord. Plusieurs auteurs citent comme coûts les coûts liés à la formation pour que les partenaires puissent apprendre à se coordonner efficacement entre eux. Y a-t-il des coûts directement relatifs à la formation sur la communication que vous pouvez articuler, *Skype* est gratuit mais par exemple avez-vous fait des *training* ?
Non. Non nous ne le l'avons pas fait parce que cela n'a jamais été un sujet et cela n'a jamais été proposé. Si on le savait, probablement que l'on le ferait aussi.

- Est-ce que la digitalisation vous a permis de communiquer plus facilement et de partager l'information plus facilement ? Est-ce que vous avez l'impression, avec la digitalisation, d'avoir moins d'efforts à mettre dans le processus de communication ?
Oui, c'est sûr. Ceci a toutefois aussi comme inconvénient que l'on reste toujours joignable hors du temps de travail. Mais je le perçois toutefois principalement comme avantage.

- Oui mais est-ce que grâce à la digitalisation vous avez pu réduire votre engagement en dehors du temps de travail (on peut imaginer ici le besoin de rappeler votre partenaire pour expliquer quelque chose qui n'aurait pas été bien expliqué, ou nécessité de préparer à la maison certaines choses en lisant les mails du partenaire ?)
Non. L'échange d'informations requiert un travail important. Et ceci pour le moment je ne saurais pas comment le réduire.

- Oui. Parlons du suivi des dossiers : est-ce que la digitalisation permet d'avoir un meilleur suivi des dossiers ? Concrètement, qu'est-ce que cela amène en plus (modifications en temps réel des documents, suivi de l'historique de modifications, ...) ? (*Dans un premier temps elle ne comprend pas la question*)
En effet, le suivi des dossiers s'est amélioré car tout ce que j'ai déposé à un endroit, moi et ma collègue pouvons le retrouver facilement par la suite pour réévaluer tous les processus.

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez le même niveau d'information ? (*C'est-à-dire est-ce qu'elle permet d'être au courant des affaires à régler, des questions qu'un collaborateur aurait posé à un partenaire du duo, des réunions qui ont été planifiées, ou est-ce que pour arriver au même niveau d'information il est nécessaire de communiquer au téléphone ou face à face?*)

Oui, oui je pense que oui.

- Est-ce que vous pouvez avoir une vision d'ensemble de votre poste à tout moment quand vous en avez besoin ?

Oui

- De quelle partie de votre travail n'avez-vous pas la maîtrise si vous n'échangez pas face à face avec votre partenaire ?

Oui évidemment les projets que ma collègue gère toute seule. Nous avons des expertises différentes et des projets dans lesquels l'une ou l'autre sommes moins investies. Dans ce cas, l'information manque certainement. Mais dans le cas de projets où nous nous investissons toutes les deux, nous nous trouvons toutes les deux au même niveau.

- Ok, venons-en au dernier sujet qui est la digitalisation et la communication d'équipe. Est-ce que les outils digitaux que vous utilisez au sein du duo ont dû être étendus aux autres collaborateurs afin qu'ils puissent travailler avec vous? (*Ou est-ce qu'au contraire vous vous êtes servis des outils déployés par votre entreprise et avez appris à travailler avec?*)

Oui mais comme nous avons des prescriptions de l'université sur cette idée, nous l'avons laissé de côté. Et comme dit, selon les prescriptions c'était en fait clairement structuré quels outils de communication et d'informations nous avons.

- Donc ça ne vient pas de votre duo, de vous (qui ensuite va à toute l'équipe) mais de l'université et sa politique ?

(Quel a été votre rôle dans l'implantation de ces outils digitaux au sein de vos équipes? Était-ce une nécessité pour être compatibles avec vos documents ou votre manière de travailler? Est-ce que l'équipe a été demandeuse de ces outils?)

Oui.

- Est-ce que ces outils ont permis de changer la manière de travailler de vos équipes ? Est-ce que le travail en équipe s'est avéré renforcé ? *(Est-ce que la coordination, le partage d'information et la communication a évolué pour l'ensemble de l'équipe?)*

Oui et non car je pense qu'en fait parfois le mieux est de parler personnellement avec l'autre et non seulement via Email. Je pense que, concernant le travail d'équipe, la digitalisation n'est pas toujours vraiment un avantage. Parce qu'au travers d'un échange personnel, l'on atteint parfois une solution plus clairement et facilement. Mais cela dépend bien sûr du sujet.

Commentaires de la fin :

Oui c'est un sujet très intéressant. Voulez-vous donc développer un outil de communication ou donner des conseils concernant un outil de communication ? *(suit ta réponse et elle te demande de donner des nouvelles de ton travail une fois fini).*

6.2 Transcription duo B

- Quel âge avez-vous ?

J'ai 57 ans et mon collègue 50.

- Quel est l'intitulé (exact) du poste que vous exercez en jobsharing ?

Nous sommes les deux co-responsables et chefs de services. Donc responsables de service et la co-responsabilité se compose de deux responsables de service. Et nous sommes inspecteurs de police, ceci serait la dénomination officielle.

- Très bien, parfait. Et c'est jobsharing à 100% ou le temps est-il partagé ?

Non, c'est une activité à 100%.

- Quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo ? Le job est donc à 100% ?

Oui exactement, ce sont deux fois 100%.

- Et avez-vous des moments où vous travaillez ensemble ?

Oui, alors c'est ainsi : nous avons deux (je vais vous chercher encore un organigramme) ... voilà, ça c'est l'organigramme. Ici c'est nous, les deux co-responsables et nous avons d'un côté un secteur d'entreprise direct et moi-même j'ai aussi un secteur d'entreprise – c'est XXX. Le tout forme le département. Et nous fonctionnons de manière à nous remplacer l'un et l'autre, donc moi pour ce secteur, et lui pour cet autre secteur.

- Ok très bien. Et depuis quand travaillez-vous en jobsharing ? Est-ce votre première expérience dans le domaine ?

Cela fait maintenant 5 ans.

- (Depuis quand travaillez-vous à ce poste précisément en job-sharing ?) Mais pour cette position ?
Oui.

- C'est votre première expérience dans le jobsharing ? Aussi pour votre collègue ?
Oui, c'est la première fois pour tous les deux.

- Parfait. A propos du sujet digitalisation et communication : quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ?
D'un côté nous avons quotidiennement un briefing, le matin à 7h, qui se déroule *face-to-face*. A ce moment est thématiqué le déroulement de la journée et les éventuelles activités restées en suspens. Le reste est ensuite (communiqué) par SMS ou téléphone. A propos de l'Outlook et du calendrier, nous avons évidemment un point de comparaison, nous pouvons voir l'agenda de l'autre et savons donc exactement où se trouve l'autre et ce qu'il fait. On le sait toujours, c'est transparent.

- Et lorsque vous écrivez un e-mail, votre collègue est toujours en attaché ?
Oui, et lui il me met aussi toujours en attaché.

- Toujours ?
Oui comme ça nous sommes toujours au courant l'un de l'autre. Mais je suis moi-même aux commandes pour ce secteur-ci et lui est aux commandes de l'autre secteur. Toutefois, nous nous transmettons toujours l'attaché. Donc je suis toujours au courant ici (un secteur) et lui est toujours au courant ici (l'autre secteur).

- Ok bien. Et en ce qui concerne la centralisation et sauvegarde des informations ?

Nous avons un *share-point*, où nous déposons aussi les documents en commun. Mais il est uniquement au niveau des chefs de services, donc seuls nous-mêmes communiquons au travers de ce *share-point*.

- Les autres membres de l'équipe n'en ont pas accès ?
Non, non ce n'est vraiment que pour la co-direction.

- Ok parfait. Avez-vous d'autres moyens pour la centralisation des informations ou ce n'est qu'à travers le *share-point* ?
Ce n'est qu'à travers le *share-point*.

- Et avec vos collègues, vos partenaires de travail et avec toute l'équipe de travail qu'avez-vous comme outils de communication ? *Face-to-face* je crois et probablement aussi par téléphone ?
Oui et Email.

- N'avez-vous pas d'autres outils de communication plus modernes comme *Microsoft teams* ?
Non, ceci nous ne l'avons pas.

- Pas de *meeting* en ligne ?
Euh... ce que nous avons est parfois une conférence par téléphone. Une Telco, ça ça arrive oui. Mais sinon normalement c'est vraiment via SMS, téléphone et *face-to-face*. Et comme dit, ce *share-point*.

- Ok. Et pour l'organisation du temps de travail, vos collaborateurs peuvent-ils voir votre agenda ?

Oui, c'est ouvert, c'est transparent. Et il y a toujours quelqu'un qui est présent. Donc soit mon collègue, soit moi-même sommes ici. Il y a toujours quelqu'un à la « maison », donc si l'un est en vacances alors c'est l'autre qui est ici. Le service (secteur) n'est jamais seul et ceci est aussi le positif.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat ? Avez-vous établi dès le début les outils et le *share-point* ou avez-vous identifié des problèmes ensemble ?

Non alors au début ... Nous avons décortiqué les différents thèmes et discuté de comment la direction devait se dérouler – ceci nous l'avons fait collectivement. Ensuite le sujet du management, des projets et de direction des projets, ensuite ce qui touche au personnel – nous y avons aussi partagé qui s'occupe de quoi – c'étaient tous des secteurs de l'entreprise pour lesquels nous avons communiqué avec les autres collaborateurs. Puis nous avons les finances, la logistique et l'information, aussi l'information vers l'extérieur (la communication de l'ensemble du domaine) et les relations publiques. Et le reste concerne plutôt l'interne du domaine. Mais ça c'est en fait le domaine qui nous concerne les deux, nous l'avons défini ainsi dans ces slides. Et nous avons ensuite établi comment (donc comment on le fait), pourquoi, et qui en est responsable ? Et ceci nous l'avons transmis au personnel ; le personnel sait qui est responsable pour quel cas, et pour quoi.

- Et lorsque vous avez réfléchi à ce sujet et à propos du jobsharing, vous avez aussi parlé ? avec l'association PTO ?

Oui exactement, ça a été réfléchi et nous avons formé une équipe de résonance afin que nous réévaluions ceci par la suite.

- Donc vous avez commencé il y a 5 ans avec le *share-point* ?

Oui. Et nous l'avons fait dès le début avec le *share-point*.

- Et comment se sont modifiés les outils de communication dès le début ?
Euh... nous avons aussi une application. Les affaires... donc un *workspace*. Nous avons un outil qui est sur une application (*Workspace*) et ça c'est par exemple pour des réunions spécifiques, donc les affaires politiques passent par cette application. C'est ça la communication. Nous pouvons ensuite publier un ordre du jour et nous en avons plusieurs qui sont publiées ici directement sur le natel.

- Et ceci, vous l'utilisez vous et aussi vos collaborateurs ?
Oui, tous, tous l'utilisent. Et ensuite nous avons les affaires ici : par exemple l'affaire 14 vous pouvez ensuite l'ouvrir, et ici vous avez tout le dossier. Ça fonctionne tout au travers de ce *workspace* que nous n'avions pas encore il y a 5 ans. Nous l'avons en version mobile depuis environ deux ans. Sur PC nous l'avons depuis longtemps mais sur téléphone mobile depuis deux ans et ça c'est vraiment parfait.

- Est-ce que vos outils vous permettent à répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?
Pour le moment c'est parfait ainsi. Cela satisfait en fait toutes les attentes car vous l'avez toujours avec vous non ? Egal où vous êtes, aussi si vous êtes à l'étranger, vous savez toujours ce qui se passe ici.

- Et j'avais cinq hypothèses concernant mon travail. La première touche la question des préoccupations concernant la communication. Peut-être ici vous êtes les deux chefs mais dans d'autres cas les personnes ne le sont pas, et la hiérarchie a un peu peur de la communication – vous ne savez pas si vous pouvez bien communiquer en duo ou vers l'extérieur. Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, avez-vous été confronté à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

Oui oui. Tant de la part des collaborateurs, que de la part de nos collègues de l'autre direction qui se sont demandé comment cela se déroulerait, comment fonctionnerait la disponibilité (etc) et comment est le déroulement des affaires. Tout ceci a en effet été demandé et l'on était aussi sceptique à ce sujet. Et ceci surtout parce qu'il s'agit d'une activité policière. Ou l'on approuvait l'idée du jobsharing dans le cadre du social mais pas dans celui de la police. Et nous avons dit que oui, c'était possible aussi : exactement à la police c'est possible.

- Oui, mais si une personne vient et a une question il ne sait peut-être pas si c'est Monsieur B1 ou B2 ?

Oui, mais ça c'est égal. Alors au début en effet ça a été difficile parce que les gens ne savaient pas vers qui ils devaient se tourner, qui est responsable pour eux. Nous avons ensuite défini que nous étions responsables tous les deux pour tous. Mais il a fallu changer ce « mindset » (manière de penser), il fallait donc un nouveau « mindset ».

- Ils voulaient savoir s'il doivent vous écrire à vous... mais en effet l'autre peut rapidement le voir aussi ?

L'autre peut le voir aussi. Et en cas de problèmes, donc des problèmes personnels, nous l'échangeons plutôt entre nous. On ne peut donc pas (...) enfin si quelqu'un (un collaborateur) se dirige vers moi, alors il sait que c'est moi qui le lui dit. C'est transparent. C'était très important que ça soit vraiment transparent.

- Oui donc l'on ne pouvait juste aller d'un côté (...)

Non, et l'on a tenté aussi de poser les mêmes questions ici et là. Mais ils ont reçu les mêmes réponses des deux côtés et ceci était justement bien.

- Et ça a fonctionné dès le début ?

Oui ça fonctionne. Mais pour ce faire il faut des accords. Ces accords et une communication rapide sont très importants. Ça c'est important.

- Ok bien. Et qu'en est-il des coûts de la communication ; la digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? En devant toujours être face-à-face ceci prend probablement beaucoup de temps. Il est peut-être mieux d'avoir des mails et un *share-point* ; est-il avantageux d'avoir un *share-point* pour réduire le temps de communication ?

Oui, il faut les deux. Il y a des choses, le personnel par exemple, ou aussi le politique doit se dérouler *face-to-face* car comme ceci j'ai aussi la réaction, donc l'interaction se passe tout de suite. Le reste peut sans soucis se dérouler via le *share-point*. Il faut donc les deux : des canaux différents pour des éléments différents aussi.

- Mais au début vous avez mentionné que ça ne fonctionne pas via les moyens digitaux, qu'il vaut mieux communiquer *face-to-face*

Oui, le personnel. Tout ce qui touche au personnel est mieux *face-to-face*. Mais tout le reste vous pouvez le résoudre avec cette communication, sans soucis aujourd'hui.

- Parfait. Plusieurs auteurs citent les coûts liés à la formation, pour les applications. La digitalisation coûte-t-elle beaucoup ?

Non. Non avec XXX nous avons une stratégie de digitalisation. Et l'entreprise promeut cette manière de travailler. Ainsi il n'y a pas de frais supplémentaires, vous devez juste avoir un bon engin (parlant du natel), c'est tout. En soi, ça ne porte donc pas de coûts.

- Ce sont donc des coûts pour la stratégie de digitalisation mais pas pour le jobsharing ?
Non, vraiment pas. Vraiment pas (parlant des coûts pour le jobsharing).

- Oui et au sujet de l'engagement hors du temps de travail ? De nos jours avec les applications sur le natel c'est probablement totalement différent que par le passé. La digitalisation a-t-elle permis de faciliter la communication et l'échange d'informations, aussi lorsque vous n'êtes pas dans le bureau ?

Oui évidemment. Porte pourtant en soi aussi le danger que vous soyez toujours en train de travailler. C'est l'effet négatif. L'on est à la maison le soir ou le week-end, et bien sûr si vous pouvez toujours communiquer, vous allez aussi regarder parfois le soir vos e-mails ou le *share-point*. L'on doit regarder soi-même que l'on se pose des limites.

- Avez-vous peut-être abordé ce sujet entre vous pour définir des règles ?

Non, non c'est simplement comme c'est. On essaie toutefois de ne pas (*il s'interrompt, voulant probablement dire « se contacter »*) le weekend ou aussi lors des vacances, l'on essaie de ne pas être en dialogue de manière permanente. Lorsqu'il est en vacances, il doit aussi effectivement faire des vacances. Mais si c'est urgent, il est possible de communiquer ; dans des cas vraiment urgents, ce qui peut se produire, aussi lors des vacances.

- Donc tous les deux, vous ainsi que votre collègue, vous consultez de temps en temps vos mails lors des vacances ?

Oui exactement, mais ceci nous l'avons discuté au préalable. De nos jours ceci n'est pas un problème, si une affaire se présente (moi je suis par exemple en vacances et elle me concernerait plutôt moi) alors il s'occupera de l'affaire et moi je sais que l'affaire est réglée. Ça se déroule donc ainsi.

- En confrontant les aspects positifs et négatifs, est-ce que la digitalisation a réduit l'engagement hors du travail ?

Oui, alors c'est motivant et l'engagement est beaucoup plus important. Donc après ces 5 ans, le bilan pour nous est en fait seulement positif. Mais il faut négocier certains accords, ça c'est important. L'ouverture, l'honnêteté et la transparence sont donc les aspects centraux ; afin que les autres personnes ne jouent pas avec nous. Il faut donc aussi de la confiance, une base de confiance est clairement nécessaire.

- Ok. Parlons du suivi des dossiers : est-ce que la digitalisation permet d'avoir un meilleur suivi des dossiers ? Je crois que oui ... ?

Absolument, c'est sûr oui. Et vous avez toutes les étapes documentées, donc avec l'engin électronique (le natel) vous pouvez savoir exactement qui a fait quoi, et quand. C'est compréhensible, l'on sait qui, quand, et pourquoi...

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez le même niveau d'information que votre collègue ? Donc si votre collègue participe à une réunion, qu'est-ce qu'il fait après ? (*probablement qu'il fait un geste*) - Ah ok, un SMS.

Oui, et aussi il fait une démarche en disant ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Il n'est pas nécessaire que je sache ce qui n'est pas important, mais il sait bien ce qui m'intéresse et me le transmet aussi. Voyez-vous, c'est un « triage » qui est fait.

- Peut-il aussi faire des annotations dans votre calendrier ou lorsqu'il est en réunion ... ?

Oui, il peut l'inscrire directement et le communiquer directement. Et pour ma part, je le sais aussi et vais lui donner une réponse directement comme il est en réunion.

- Ok parfait et pour finir, venons-en au dernier sujet qui est la digitalisation et la communication d'équipe. Vous avez, il me semble, une bonne communication en duo avec la digitalisation mais ce nouvel outil améliore-t-il aussi la communication au

sein de l'ensemble de l'équipe ? Votre équipe a-t-elle aussi profité de la digitalisation ?

Non, pas tous. Pour ces nouveaux outils, cela dépend de la motivation de chacun et nous avons des collaborateurs très différents. Certains ont un avis sceptique à ce propos et d'autres sont tout feu et tout flammes, s'engagent beaucoup. C'est très variable, mais comme vous trouverez toujours des avis différents en fait. Mais de manière générale c'est très estimé.

➤ Mais la culture de la transparence que vous avez ?

Celle-ci a dû être créée.

➤ Certains le prennent pour mieux (travailler, communiquer) ?

Oui, exactement. Mais il y en a aussi d'autres, qui ne l'estiment pas. Cette culture, cette transparence est nouvelle pour eux et ils ne savent pas comment gérer ceci. Mais de manière générale c'est positif, oui. Toutefois il a fallu une autre manière de penser, une autre approche avec la gestion des informations.

Commentaires de la fin :

Et lorsque vous avez terminé le travail, pourriez-vous me l'envoyer ? Je serais intéressé d'en savoir plus.

6.3 Transcription duo C

- Premièrement, je crois que je n'avais pas le nom de votre partenaire ?
Oui exactement, alors ma partenaire de jobsharing est C2.

- Avez-vous le même âge ou quel âge avez-vous ?
Non alors C2 est un peu plus jeune, honnêtement je ne sais même pas son année de naissance. Moi j'ai 44 ans et ma collègue devrait avoir 4 ou 5 ans de moins.

- Quel est l'intitulé (exact) du poste que vous exercez en jobsharing?
Co-gérance de l'entreprise (Co-Geschäftsleitung).

- Et quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo ?
Ma collègue travaille à 80% et moi à 70%. Mais au niveau des salaires nous avons fait un calcul mixte, nous avons dit que nous alimentons le poste de direction avec 100%, donc pour cette fonction nous avons 100% et les pourcentages qui vont au-delà, sont ceux que nous utilisons pour d'autres activités. Donc en tant que responsable de mandat, donc la direction de l'entreprise nous l'avons couverte à 100%. Mais ça n'est pas défini exactement « ah, maintenant j'ai cette tâche-ci ou cette tâche-là », mais nous n'avons pas les 150% pour la direction de l'entreprise.

- Bien, et avez-vous des moments où vous travaillez ensemble ?
Oui, nous essayons de faire une fois par mois une assemblée, donc plus pour travailler autour de buts stratégiques. Et ensuite nous avons un appel Skype d'une heure une fois par semaine. Ceci sont donc les échanges fixes que nous avons. Entre deux il peut arriver de se contacter par e-mail ou par téléphone. Mais souvent nous n'avons pas plus d'échanges que cela.

- Et depuis quand travaillez-vous en jobsharing ? Et est-ce votre première expérience ?
Non, c'est ma deuxième expérience dans le jobsharing. Je m'étais occupée auparavant pour le développement central de l'assurance La Mobilière pendant 3 ans, où j'ai géré un modèle de jobsharing.

- Bien, et votre partenaire avait aussi de l'expérience ?
Non, pour elle c'était la première.

- Et pour cette position, depuis quand travaillez-vous dans le jobsharing ?
Cela fait maintenant une année.

- Ok, passons maintenant à la digitalisation et la communication. Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ?
 - Face-to-face je crois que oui ? → oui
 - Téléphone ? → oui
 - Message vocaux, peut-être sur whatsapp ? → ouiOui donc nous avons évidemment *face-to-face*, ensuite téléphone, des conférences Skype lors desquelles nous pouvons aussi partager des documents. Ensuite, beaucoup en ce qui concerne la direction se fait avec One Note.

- Et sur le partage et l'organisation du temps de travail, avez-vous un calendrier similaire ? Un calendrier Google ?
Non, nous avons des calendriers très individuels. Je dirais que nous avons plutôt une pensée commune touchant le travail, qu'un réel partage du travail dans lequel nous serions les deux responsables pour tout. Nous avons partagé les ressources que nous avons dans la direction de l'entreprise et pour ceci nous fonctionnons de manière plutôt autonome. Un accord doit naturellement être fait lorsqu'il s'agit de questions plus importantes, touchant le personnel ou les finances. Mais... un exemple, à

l'implantation chez nous à Berne l'on se demandait d'acheter des tablettes : j'ai juste décidé et dit que j'aimerais bien une tablette dans un certaine fourchette de prix. Donc pour ce genre de choses nous ne discutons même pas mais sommes autonomes. Pour cela, un agenda commun ne serait chez nous jamais... car nos activités, nous avons chacune déjà beaucoup de contact avec les clients.

- Et lorsque vous écrivez un e-mail, votre collègue est toujours en attaché ?
Non. Non alors nous l'avons réparti consciemment. Une partie est sous la direction de ma collègue, une partie sous la mienne. Et nous n'avons pas du tout cette culture de la copie et c'est aussi bien ainsi. Sinon l'on aurait tellement de mails ... et ça fonctionne très bien sans.
- Oui et quels outils de communication employez-vous avec vos collègues ? Je crois *face-to-face*, aussi peut-être téléphone.
Oui exactement, *face-to-face*, téléphone, One Note, Microsoft Teams... et qu'avons-nous encore ? La conférence Skype, une fois par semaine avec l'ensemble de l'équipe, qui est répartie à 3 endroits différents. Il peut se produire aussi que l'on utilise Whatsapp ou des SMS.
- Ok bien. Et pour le calendrier, pouvez-vous voir celui de vos collègues ?
Oui exactement. Mais pas uniquement dans le sens que la direction peut les voir, mais aussi que mon agenda, et aussi celui de ma collègue, sont transparents pour tous.
- Et encore autour de la communication : la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat ? Avez-vous installé des outils digitaux dès le début ? Et avez-vous éventuellement identifié des problèmes ?
Oui, la communication est vraiment très très importante pour nous. C'est très ouvert et donc nous l'avons aussi clairement convenu avant de commencer le sharing : si un

sujet reste en suspens, il faut l'aborder. Nous en avons donc comme dit, discuté. Et ensuite, très rapidement nous avons construit cet structure de One Note se basant sur mon expérience préalable de sharing. Pourtant dernièrement cela s'est développé bien plus loin. Mais nous l'avons mis sur pied très tôt.

- Est-ce que vos outils vous permettent de répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?

Euh... en fait j'ai l'impression que nous pouvons arrêter beaucoup de points, j'aimerais encore plus une sorte de *share-point* où nous pouvons travailler les documents déposés. Avec One Note ce n'est pas possible, là nous faisons des liens sur les documents déposés. Donc j'ai l'impression que nous avons développé un bon système de communication en ce qui nous concerne, nous savons quels sont les thèmes que nous voulons aborder, nous préparons aussi tous les meetings pour savoir s'ils ont lieu une fois par mois ou par semaine. Nous l'enregistrons directement dans le système avant que nous arrêtions et ainsi nous pouvons travailler de manière efficace.

- Oui. J'en viens au sujet des préoccupations concernant la communication. Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

Euh... oui il y a toujours du doute. Donc dans les deux sharing, j'étais la personne avec le moins de pourcentage de travail. Et l'on me disait dit que l'on ne saurait pas si la valeur est équitable, que c'est un problème. J'ai aussi entendu la crainte qu'avec un sharing l'on prend en fait toujours la totale responsabilité et ou oui, que lors de problèmes, l'on discute beaucoup trop, que l'on ne décide pas assez. Ou... oui, ces thèmes je les ai en effet entendus.

- La digitalisation a-t-elle permis aux autres collaborateurs (collègues, équipe, collaborateurs) d'améliorer la fluidité de la communication entre eux et le duo ? Est-ce qu'avec la digitalisation vous vous sentez plus informés (par exemple vous êtes au courant d'événements où vous avez une remontée d'informations que vous n'auriez pas si les outils digitaux n'étaient pas implantés ?)

Oh, c'est une question difficile. Hmm, j'ai l'impression que la digitalisation nous offre des possibilités, surtout parce que nous travaillons sur trois implantations différentes. Avec le One Note que nous avons établi au sein de toute l'équipe, nous pouvons atteindre plus de transparence et savoir ce qui se passe aux autres endroits, quel sont les thèmes abordés, et l'on ne doit pas toujours être présent pour recevoir les informations. Ce point est un avantage majeur selon moi.

- Oui et vos collaborateurs se sentent-ils mieux informés avec la digitalisation de votre duo ?

Oui exactement, j'ai l'impression que c'est un avantage aussi pour les collaborateurs de Schünisbern ? (nom de lieu), qui est un petit lieu d'implantation, et donc qu'ils sont plus au courant à propos de ce qu'il se passe ici à Berne. Donc qu'avec la digitalisation, l'accès à l'information a été facilité de manière transparente.

- Ok bien. Et qu'en est-il des coûts de la communication ; la digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l'impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail plutôt qu'à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu'il vous reste à faire ?

Euh... oui, alors j'ai l'impression qu'avec les moyens digitaux que nous employons, l'indépendance nous est facilitée drastiquement, donc nous pouvons vraiment choisir les heures où nous voulons être présentes ensemble, quand nous voulons communiquer ensemble. Choisir des moments ensemble donc c'est très avantageux que nous puissions bénéficier du temps de manière efficiente. Euh... oui c'est comme

si nous pouvions bénéficier encore plus pleinement du temps lors duquel nous nous voyons physiquement, de manière à s'être préparées digitalement au préalable et de pouvoir ensuite utiliser le temps où nous nous voyons physiquement de manière optimale. Pour le moment je le trouve en fait satisfaisant.

- D'accord. Et plusieurs auteurs citent comme coûts les coûts liés à la formation pour que les partenaires puissent apprendre à se coordonner efficacement entre eux. Y a-t-il des coûts directement relatifs à la formation (au training) sur la communication que vous pouvez articuler ?

Euh... oui alors nous avons naturellement essayé d'intégrer les éléments de nous-même. Nous avons décidé d'introduire *One Note* et le système entier s'est modifié sur cette base : tout le monde a dû s'adapter et employer *One Note*. Ça a donc pris un peu plus de temps au début, donc le coût à s'engager personnellement et à laisser les collaborateurs s'entraîner à l'emploi de *One Note*. Mais nous avons essayé de l'intégrer dans le quotidien et ensuite le gain était en fait très important. Nous avons comme acheté des outils de communication digitaux supplémentaires. Et pour ceci, les coûts ne sont pas élevés. Donc c'était plus du temps personnel, que cela prenait un peu plus de temps que de juste s'écrire un billet ou se voir personnellement... mais le gain par la suite est beaucoup plus grand.

- Oui et est-ce que grâce à la digitalisation vous avez pu réduire votre engagement en dehors du temps de travail ? (*on peut imaginer ici le besoin de rappeler votre partenaire pour expliquer quelque chose qui n'aurait pas été bien expliqué, ou nécessité de préparer à la maison certaines choses en lisant les mails du partenaire ?*). Ou appelez-vous parfois votre partenaire lors de ses jours de congé ?
Euh... non, je crois que ça n'a pas été réduit. Mais ceci serait un but. Car pour être honnête, nous avons engagé quelqu'un spécialement pour la digitalisation et pour les canaux de communication avec l'équipe ou certaines autres choses, nous sommes

encore en train de tester ce que nous pourrions faire. Pour le moment il est encore difficile de commenter des effets majeurs.

- Oui. Parlons du suivi des dossiers : est-ce que la digitalisation permet d'avoir un meilleur suivi des dossiers ? Concrètement, qu'est-ce que cela amène en plus (modifications en temps réel des documents, suivi de l'historique de modifications, ...) ?

Hmm... Oui clairement que l'on puisse trouver le processus concernant les dossiers et il y a des affaires qui était aussi dans les mains des personnes et il y a donc aussi une certaine dépersonnalisation. Ça veut dire que les faits ne sont pas juste rattachés à une personne mais par exemple qu'un mandat peut être transmis facilement, parce que tout est à disposition numériquement – ce qui n'était pas toujours le cas par le passé. La transmission est donc plus facile, par exemple si quelqu'un va en vacances, l'on peut juste déposer le travail et ne plus s'en soucier. Ça c'est très important pour notre entreprise. Et si l'on le fait bien, ceci nous permet aussi de gagner beaucoup de temps. Avec le premier contact avec le client, nous avons peut-être déjà touché au dossier et ceci nous évite de faire des discussions trop longues. Je dirais donc que la dépersonnalisation et la transparence sont des facteurs importants.

- Est-ce que vous pouvez avoir une vision d'ensemble de votre poste à tout moment quand vous en avez besoin ? Aussi, de quelle partie de votre travail n'avez-vous pas la maîtrise si vous n'échangez pas face à face avec votre partenaire ?

Hmm... Je prends toujours mon ordinateur portable à la maison, donc depuis la maison je peux avoir un aperçu sur tous les documents déposés. Je suis naturellement appuyée par ma collègue pour tout, je suis beaucoup moins plongée dedans. Donc dans les documents déposés je suis un peu moins familière mais j'ai tout de même accès à tous les documents si j'ai mon ordinateur portable.

- Ok, venons-en au dernier sujet qui est la digitalisation et la communication d'équipe. Est-ce que les outils digitaux que vous utilisez au sein du duo ont-ils dû être étendus aux autres collaborateurs afin qu'ils puissent travailler avec vous ? (*Elle ne comprend pas directement, tu reformules*) C'est plus au sujet du rôle que jouent vos collaborateurs concernant l'implantation des outils digitaux : donc si l'implantation provient plutôt d'abord de votre duo et ensuite se transmet à l'équipe ?

Alors je crois que les premières choses nous les avons clairement introduites nous-même. Maintenant nous avons engagé quelqu'un spécialement pour la digitalisation, une spécialiste du domaine, qui devrait justement donner des *inputs* digitaux, digitaliser tous les processus, et nous avons aussi informé tous les collaborateurs, d'absolument transmettre les idées. Nous sommes très ouvertes à ce sujet-là, mais il est vrai que nous sommes celles qui lancent les idées plutôt.

- Est-ce que ces outils ont permis de changer la manière de travailler de vos équipes ? Est-ce que le travail en équipe s'est avéré renforcé ? (*Est-ce que la coordination, le partage d'information et la communication a évolué pour l'ensemble de l'équipe?*) Oui nous avons changé notre manière de travailler ensemble. Donc notre culture des réunions s'est modifiée parce que nous avons dit qu'avant de continuer sur certains points, nous devons nous nous en informer digitalement, nous essayons en fait d'utiliser les possibilités de la digitalisation de manière à faire les processus plus efficacement. Nous avons pu organiser des processus dépendant moins des personnes, donc oui cela a provoqué une différence importante. D'un côté il a fallu former les collaborateurs aux nouveaux outils, comme One Note ou les conférences Skype, et de l'autre côté, certains processus qui se sont modifiés et pour lesquels nous faisons les choses vraiment différemment.

6.4 Transcription duo D

- Quel âge avez-vous ?

D1: 49 ans et 50 ans.

- Quel est l'intitulé du poste?

D1 : Directrices adjointes.

A quel pourcentage travaillez-vous ?

D1 : 60% et 80%

D2: On a en général 1 jour et demi ou on est ensemble, le mardi matin.

D1: 60 et 80 ça fait 140 on devrait avoir 2 jours mais dans la vraie vie je pense qu'on a 2 heures. Si vous voulez, le fait que l'on soit un jobsharing ça veut dire que l'on peut être à 2 endroits différents au même moment donc pendant qu'elle est dans un service je peux être dans un autre mais notre travail de jobsharing c'est le vendredi après-midi à 16h maximum 2h mais moi je pense que c'est le grand maximum.

D2: le maximum maintenant.

- Avez-vous bloqué un moment précis dans votre agenda pour vous voir ?

D2: oui, tous les vendredis après-midi.

- Vous avez dit maintenant, cela veut dire que vous avez réadapté un petit peu par rapport à avant?

D2: la gestion du temps a complètement changé avec cette nouvelle fonction mais comme le jobsharing on le pratique depuis maintenant 25 ans et que c'est le 4ème poste cadre que l'on obtient, donc on est passé par toutes les étapes du temps de coordination autant 0 temps de coordination qui était planifié dans le temps de travail autant on a eu jusqu'à 2 jours où on pouvait vraiment travailler ensemble dans l'ancien poste qu'on avait ici dans la ligue pulmonaire et puis là maintenant la réalité et la lourdeur, enfin la quantité de dossiers et on est dans une reprise de poste, ça fait juste 6 mois qu'on est à ce poste donc la complexité fait qu'on a à peu près 2 heures de coordination.

- Donc vous avez besoin de par la complexité et de par le fait que c'est nouveau de plus coordination que ce qu'il y aurait besoin en temps normal ?

D1: oui on aurait besoin de plus mais dans la vraie vie on a que 2 heures mais le fait que l'on a 25 ans d'expérience de vie commune fait qu'on a un langage qui est vite compris l'une de l'autre.

- Vous avez aussi commencé à comprendre le non verbal de l'autre j'imagine.

D2: Oui.

- Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ? Le face à face je pense que oui évidemment, le téléphone ?

D1 : Oui, mais rarement, une fois par semaine tout au plus, c'est vraiment quand il y a un degré d'urgence et besoin de comprendre rapidement.

- Les mails ?

D2 : Oui

- La thématique du mail est intéressante avec votre duo car vous êtes pour l'instant le seul duo que j'ai rencontré qui n'a qu'une seule adresse e-mail pour les deux. Vous avez aussi une adresse personnelle pour vous parler l'une à l'autre ?

D1: Oui mais rarement.

D2: Si moi je dois écrire à D1 j'utiliserai l'adresse du travail via l'adresse commune, le reste ce sera plutôt *Onenote*.

D1: Ouais mais s'il y a un mail que je dois te transférer depuis la maison et que j'ai oublié quelque chose et que c'est un transfert de dossier je vais passer par l'adresse mail du travail et puis j'écris à l'adresse mail du travail et c'est D1 qui va lire le lendemain.

D1: Nous on a qu'une adresse mail parce que l'on s'est vendu comme un jobsharing dans tous nos postes.

➤ C'était déjà comme ça avant?

D1: Oui c'était toujours ça et en somme c'était l'idée d'être ensemble et de réussir ensemble, d'être des femmes à temps partiel qui sont mères de famille et qui veulent réussir ensemble, c'est pas une qui veut gagner sur l'autre, on sait où sont nos compétences. Elle connaît mes points faibles et je connais ses points faibles, je connais ses points forts et c'est l'idée de réussir ensemble à un poste de cadre, on n'a pas intérêt à se tirer dans les pattes, on n'a pas un objet de concurrence, il y a des choses qu'elle fait mieux que moi et inversement mais on veut réussir dans ce poste de cadre pour allier vie privée et vie professionnelle, on ne veut pas travailler à 100%.

➤ Et dans les domaines dans lesquels vous travaillez est-ce qu'il y a des domaines qui sont plus du ressort de l'une ou de l'autre par rapport à vos affinités, par rapport à vos compétences ?

D1: Alors ça, ça a évolué aussi. Au début de notre activité de jobsharing on voulait vraiment défendre, c'était assez neuf il y a 25 ans le jobsharing donc on voulait vraiment défendre que l'on était une fonction et peu importe l'interlocuteur s'il avait D1 ou D2 en face de lui ça n'avait pas d'incidence, ce pourquoi on a créé une seule adresse mail aussi et ça a pas mal perturbé au début, ça a été jusqu'au fait que l'on a été vraiment une entité où on ne nous appelle pas D1 ou D2 mais on nous appelle Bibou, on a trompé l'interlocuteur car ils ont bien compris qu'on n'était plus qu'une fonction et plus 2 personnes. Dans l'évolution des tâches et des activités c'est aussi la réalité du terrain et les besoins des entreprises qui ont fait que par exemple tout ce qui était du domaine de la linguistique D1 a beaucoup plus de compétences que moi en allemand donc c'est elle qui va traiter quand il y a plus besoin de l'allemand que moi. Moi je vais plus m'orienter vers les activités qui sont du domaine de l'informatique, technologique parce que j'aime bien ça.

D2: Parce que je suis nulle.

D1: Mais ce que l'on a aussi voulu c'était vraiment d'être une femme dirigeante, une femme mère de famille mais aussi une fonction occupée à deux, on refusait d'occuper une fonction avec la solitude du poste de cadre parce que les dirigeants, les directeurs adjoints,

ils sont très seuls, là on a une fonction et on a deux cerveaux et ça c'est vraiment super parce que la responsabilité se fait aussi à deux, on peut se challenger, mais je pense que c'est une réussite parce que l'on a passé 2 assessment maintenant, pour ce poste et le précédent et le type qui nous a fait passer le test, le psychologue du travail disait que c'était rare que ça évolue aussi longtemps dans la durée, 25 ans et à chaque fois d'avoir évolué, parce que c'est vrai que c'est notre 4ème poste et puis il disait que tôt ou tard il y a tout le temps quelqu'un qui prend les devants, qui prend le dessus parce qu'il y a de la jalousie ou de la concurrence et nous, il n'y a pas de concurrence, on a compris que si on voulait allier vie privée et vie professionnelle on avait intérêt à être bonnes les deux.

D2: mais parce que ça nous a aussi prouvé, dans nos vies privées respectives que s'il devait y avoir eu ou il devait y avoir une orientation différente parce que la vie fait qu'on doit partir ou qu'il y a par exemple de la maladie, on sait qu'on prend le risque de devoir se séparer, ce qui pourrait être réellement dur.

- Au niveau du partage et de la coordination du temps de travail, quels outils utilisez-vous? Outlook ?

D1 : Oui, on a un calendrier commun avec des couleurs différentes parce que comme on peut être à deux endroits en même temps on a des couleurs différentes et on a une couleur commune où on va les deux ou où on travaille ensemble.

- Vous allez parfois les deux ensembles ?

D2: Oui des fois on va ensemble

- Et si une a un coup de fil de quelqu'un, vous pouvez prendre un rendez-vous pour l'autre?

D1 : Oui, notre interlocuteur ne doit pas être gêné d'avoir deux têtes, il a une fonction, peu importe si c'est D1 ou D2 donc moi je dois pouvoir répondre à mon interlocuteur et je ne dois pas lui dire que je dois attendre madame D2 car elle travaille que le lundi ou le mardi. C'est une difficulté pour les collaborateurs par contre de se retrouver dans notre agenda quand eux essaient de nous fixer un rendez-vous ils sont perdus de savoir quelle

couleur appartient à qui mais l'habitude fait qu'ils peuvent utiliser notre agenda aussi et nous fixer des rendez-vous. On a notre agenda et puis on a *One Note*, par exemple je n'étais pas là le 16 et je sais ce que D2 a fait car elle a consigné les notes sur *One Note* pour que je puisse voir dès mon arrivée au travail.

- Et au niveau de la centralisation des informations, du stockage ?

D1: Oui on a un serveur d'entreprise et puis on n'arrive pas encore complètement à se passer du papier alors on s'est créé un super agenda dans un tiroir où tous nos échéanciers sont des dates et on déplace les dossiers en fonction des dates et des couleurs en fonction de dans quelle ligue on traite ce jour-là.

- Avez-vous aussi accès à ce serveur à la maison?

D2: Oui.

- Quels outils utilisez-vous avec vos collègues, collaborateurs, équipe ? Le face à face ou est-ce que certains ne travaillent pas sur le même site que vous ?

D1 : Oui, on a mis des règles, des rencontres hebdomadaires ou toutes les 2 semaines alors on les voit régulièrement et on utilise un *One Note* avec nos collaborateurs responsables c'est 90 collaborateurs et 7 responsables. D2 en a 3 et moi j'en ai 4.

- Du coup vous en voyez 4 bien précis et vous 4 bien précis?

D1: Après je lui dit "va regarder ce qui s'est passé".

- Quels autres outils utilisez-vous avec vos collaborateurs ?

D1 : Le mail, un peu le téléphone. *One Note*, on a des coordinations qui sont ces 2 heures du vendredi et puis on a nos journées, quand par exemple j'étais pas là le 16 je sais ce que D2 a fait et puis dès que j'ai compris je mets une petite note et sinon on a aussi *We Do* pour la gestion des tâches pour gérer des tâches ou affecter des tâches, c'est avec l'ensemble des collaborateurs mais c'est vrai que c'est souvent *Whatsapp* avec D2, 1 ou 2 téléphones par semaine quand on sait qu'on aura une séance compliquée ou qu'il faudra négocier, des fois on se donne des idées ou quand on a des entretiens d'embauche, par

exemple là on a fini des entretiens d'embauche elle a fait le 1er entretien et j'ai fait le 2ème entretien. Je lui ai dit d'explorer aussi ça.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat? Avez-vous mis en place des outils dès le début? Avez-vous identifié des potentiels problèmes?

D2: On avait moins de téléphones, on n'avait pas de téléphone portable, c'était le bon vieux cahier et un stylo, ça ne fait pas longtemps qu'on utilise une note, depuis qu'on a ce poste

- C'est à dire qu'avant quand une était là et l'autre pas là vous notiez quelque part ce que vous aviez fait et ce qu'il y avait à faire et l'autre découvrait le lendemain?

D2: Oui c'est ça, on avait un cahier de transmission.

- Mais il fallait toujours aller au travail pour découvrir ce qui avait été noté tandis que là il y a plus d'instantanéité.

D1: C'est aussi, pour compléter votre question, typiquement les mails qui ont été traités la veille où je vais venir travailler j'y ai accès le matin avant de venir au travail ou des fois le soir avant via mon smartphone parce qu'on peut se connecter au serveur de l'entreprise.

- Donc vous avez parlé de *We Do*, est-ce que c'est parti de l'identification d'un problème auquel vous avez cherché à répondre ou comment cela est-il venu?

D1: Non, c'est tout ce qui va au-delà de notre collaboration, c'est les collaborations que nous avons avec le service de comptabilité, la facturation, les autres partenaires comme le management qualité où on se donne et on s'envoie des tâches.

D2: C'est aussi surtout pour la gestion des échéances.

- Ces outils vous permettent-ils de répondre à l'ensemble de vos besoins en échange d'information et communication ou identifiez-vous encore un manque?

D2: Du temps, oui c'est l'outil principal mais je pense que l'on n'est jamais, malgré tous les outils qui existent en terme de technologie, la communication directe orale est jamais

remplacée en tant que telle et c'est obligatoire de la conserver. D'une manière ou d'une autre, même si c'est le téléphone mais par oral on arrive mieux à spécifier ce que l'on a voulu dire, l'intention que l'on met dans le message par rapport au message simple écrit où ça laisse de la place à l'interprétation ou l'incompréhension parfois.

D1: Pas de l'incompréhension, on a plutôt besoin de validation, oui j'ai bien compris

D2: Je dirais même plutôt on a besoin de plus de détails, car parfois elle est succincte, pour l'un elle est claire et l'autre appellerait pour demander ce que j'ai pu voir dans le détail, dans la profondeur.

- Et c'est vrai que c'est plus facile quand vous pouvez directement challenger l'autre plutôt que d'être tout le temps dans la question, attendre la réponse puis répondre avec un mail

D2: Ces mails c'est quand même la mort

D1: Là on en a 37 qui sont arrivés et on aimerait finir ce soir mais ces mails il faut vraiment avoir une hygiène, il faut commencer à se lever et aller discuter deux mots avec nos collègues. Certains envoient des mails pour donner la patate chaude et comme ceci ils sont libérés, vendredi soir 16h30 et hop.

- Je passe à l'hypothèse 1, est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

D2: C'est vrai que ça a été à chaque fois des thèmes de questionnement pour nos entretiens de candidature, c'est si je préfère parler à D1 ou l'inverse et que c'est D2 qui est là et si j'écris à une seule adresse est-ce que j'ai la garantie que réellement une personne me répond.

D1: là on a dû être fermes.

D2: On a dû être fermes et prouver que l'on avait développé suffisamment d'aisance entre nous dans notre manière de communiquer qu'il y avait des garanties qui pouvaient suivre et qu'ils n'avaient pas de craintes à avoir mais c'est vrai que la communication entre nous

a toujours été un frein dans les entretiens de candidature ou alors que les gens se réfèrent à nos anciens employeurs pour vérifier que ça marche.

D1: Et moi ce que j'aimerais encore rajouter c'est que finalement il faut avoir du cran et un peu d'innovation pour qu'un employeur nous choisisse en jobsharing, jusqu'au moment où il a pigé qu'il nous a les 52 semaines de l'année et qu'il n'y a pas 5 ou même 8 semaines où on est absent pour reprendre des heures supplémentaires ou simplement nos vacances annuelles, jusqu'au moment où il pige qu'il a un gain. Nous sur les 52 semaines il y a toujours soit l'une soit l'autre donc la boutique va de toute façon marcher, il faut oser travailler en jobsharing et je pense qu'il faut tirer notre chapeau à ceux qui nous ont fait confiance car ce sont quand même des gens innovants, c'est des gens qui ont compris qu'avoir 2 femmes à temps partiel ne vont pas s'épuiser, qu'elles pourront tirer assez de ressources ailleurs pour être bien au travail, on n'est jamais démotivées car on a des ressources extérieures qui font qu'on s'épanouit au travail.

D2: On n'est jamais malades par exemple

D1: Toutes ces choses-là, mais je pense que c'est un défi pour les employeurs, d'ailleurs on avait postulé dans un grand EMS et le directeur, qui venait d'être en poste avait dit qu'il ne nous prenait pas même si votre dossier est super mais je n'ai pas les couilles pour relever ce défi, mais ça bouscule, on a des personnes membres des comités ils ont beau avoir des super formations on bouscule encore dans les pensées.

- La digitalisation a-t-elle permis à votre hiérarchie /respectivement aux ressources humaines d'avoir une communication plus fluide vis-à-vis de vous ? Est-ce que, s'ils étaient craintifs, les outils mis en place ont été de nature à les rassurer ?

D2: On note quand même que dans l'évolution du temps le début de prise de fonction dans chaque poste qu'on a eu, il faut créer la confiance et montrer aux autres qu'il ne faut pas qu'ils changent leurs habitudes, c'est nous qui nous adaptons à vos habitudes par rapport à la communication, au moment où c'est acquis ça devient du standard et les gens ne se posent plus la question, par contre à chaque fois que l'on a pris un poste on a dû

recréer la confiance. Après notre notoriété, le fait que c'est un 4ème poste maintenant est une garantie, on est repérable, on a fait de la publicité externe par rapport à ça.

- Est-ce qu'entre vous et les collaborateurs, avec One note par exemple ça a permis aussi d'améliorer la communication entre eux et vous ou finalement est-ce que comme vous avez mis de bonnes règles en place dès le début la communication allait parfaitement bien même sans les mêmes outils il y a 20 ans?

D2: Alors je pense que d'avoir créé une seule adresse mail ça diminue les envies de triangulation donc l'outil digital en tant que tel d'avoir utilisé une seule adresse cela permet de casser la triangulation possible du style maman a dit non alors je vais demander à papa.

D1: Je suis d'accord avec toi mais ce n'est pas seulement l'outil, c'est que l'on a vraiment verrouillé, on s'est débrouillé pour que soit elle soit moi ayons l'information pour que l'on ne nous triangule pas et aujourd'hui on arrive à des remarques où l'on sait que non, ce n'est pas possible que D2 a dit ça car on se connaît trop. Donc en somme nos interlocuteurs n'arrivent pas à nous mettre en défaut. Et avec cette nouvelle prise de poste il y a eu des tentatives mais au moment où il y a cette tentative et on voit qu'il y a un problème de loyauté chez notre interlocuteur, le fait d'aller en direct vers eux en leur disant que non ce n'est pas possible permet de verrouiller directement et on a donc une certaine autorité qui fait qu'ils ne peuvent pas jouer avec nous.

- La digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l'impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail qu'à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu'il vous reste à faire ?

D1: J'ai été aidée pour un truc tout bête, c'est quand j'ai réalisé que je n'arrivais plus à écrire avec un stylo, avant on se transmettait les choses dans un cahier et j'ai vu désormais que mon écriture avait vraiment changée, le fait d'écrire, d'aller sur l'ordinateur, tu vas beaucoup plus vite que d'écrire à la main donc je pense que dans ce sens-là ça a amélioré la rapidité mais le contenu est le même mais j'ai vraiment modifié mon écriture en 5 ans, je dois vraiment me concentrer pour faire une jolie calligraphie.

D2: Par rapport au coût engendré je ne sais pas si on est vraiment gagnant, je dirais oui et non. Entre nous ça va quand même plus vite avec les outils que l'on a à disposition, on est aussi moins sollicités à domicile, on a moins de temps à donner sur notre temps de congé pour reprendre le téléphone et s'expliquer car on n'a pas compris ce qui était écrit mais comme ça fait gagner du temps pour nous je trouve que l'environnement nous sollicite aussi plus maintenant avec les outils technologiques.

- Evidemment, vous êtes aussi tout le temps connectées, vous avez envie de tout le temps voir si des nouveaux mails arrivent.

D2: Et les gens viennent aussi moins discuter en direct, quand D1 vous dit tout à l'heure qu'en 30 minutes on a reçu 37 mails c'est une réalité, les gens ne se lèvent plus alors que peut-être s'il n'y avait pas l'outil technologique ils concentreraient leurs questions pour nous voir une seule fois donc là je ne sais pas si l'on a vraiment un gain par rapport au coût.

- Mais cependant en dehors du temps de travail vous avez un gain.

D2: Ah ça oui. C'est vrai qu'on est moins sollicité.

D1: Par contre il faut quand même une hygiène de vie pour couper car on en parlait juste avant Noël, tirer la prise pour les 2 semaines de vacances a vraiment été difficile pour moi parce qu'on a l'accès tout le temps à l'information mais même sans l'accès à l'information le disque dur tourne pour avoir des résolutions à des problèmes qui sont, à ce niveau de cadre, complexes.

- Alors il faut se demander s'il y a une part qui fait partie des aléas du jobsharing car il y a toute une partie du poste que vous ne maîtrisez pas quand vous n'êtes pas là ou si ce ne sont pas plutôt les aléas du poste de cadre

D2: Alors pour moi ce n'est pas un problème de tirer la prise quand je suis en congé car je mets tous les boutons sur off sur mon téléphone et je n'ai plus d'agenda plus de mails qui arrive, c'est des manières de faire.

D1: C'est propre à la personnalité je pense.

D2: Mais ça c'est chouette de pouvoir faire ça avec la technologie quand même, on se met en mode off.

- Est-ce que vous pouvez avoir une vision d'ensemble de votre poste à tout moment quand vous en avez besoin? De quelle partie de votre travail n'avez-vous pas la maîtrise si vous n'échangez pas face à face avec votre partenaire ?

D2: Oui, on a tout sur notre ordinateur.

- Donc ces dossiers papiers, ces échéanciers papier c'est juste pour plus de commodité mais finalement si vous étiez dans l'urgence vous n'auriez pas nécessairement besoin de passer par la case bureau pour avoir ces informations?

D2: Il y a même un moyen de prendre des photos des dossiers et de les mettre dans une note pour accélérer le processus de digitalisation je crois, donc on peut vraiment avoir accès à tout à distance, on peut tout maîtriser grâce à l'accès digital. Après il faut savoir où sont classées les choses.

D1: Oui ça c'est un problème par contre.

- Est-ce que les outils digitaux que vous utilisez au sein du duo ont-ils dû être étendus aux autres collaborateurs afin qu'ils puissent travailler avec vous? Ou est-ce qu'au contraire vous vous êtes servis des outils déployés par votre entreprise et avez appris à travailler avec?

D1: Non c'est la direction qui a décidé de mettre ces outils en place

D2: Oui et il y a des gens c'est leur métier de se renseigner sur quels sont les meilleurs outils et de réfléchir aux besoins de l'entreprise et de les proposer.

- On va tourner dans l'autre sens la dernière question qui est intéressante pour le développement. Est-ce que, pas forcément la digitalisation car ce sont des outils qui vous ont été imposés, mais la culture de communication, la transparence, tout ce qu'un jobsharing peut amener, pensez-vous que ça a eu des répercussions sur le travail des collaborateurs, sur le travail en équipe, sur la culture d'entreprise?

D2: C'est pas forcément ici qu'on a vécu ça le plus mais le fait que la manière de fonctionner dans le jobsharing, avec ou sans digitalisation, ça a peut-être créé des réflexions sur est-ce que c'est possible pour moi de travailler à l'avenir comme ça, et on a eu des consultations, des gens qui sont venus nous voir pour comprendre comment vous faites pour vous organiser, comment vous faites pour communiquer car je suis en train de réfléchir pour me lancer en jobsharing.

D1: C'est vrai que quand on a fait partie de cette séance au Zonta Club, on a eu un article dans le temps, on a eu des collaborateurs et collaboratrices qui sont venus nous voir et savoir comment on faisait, quels outils et comment on partageait et que ça ne s'improvisait pas, je pense que ça s'improvise pas et chez certains duos ça ne marche pas parce qu'il y a des enjeux de compétition et de pouvoir, il faut se choisir et savoir comment l'autre travaille et ça se construit. On est un vieux couple, on ne peut pas dire je suis à 50%, tu es à 50% on a la même formation de base on fait une proposition, c'est au-delà, c'est l'enjeu de réussir ensemble. Je suis meilleure avec D2 que seule à ce poste. Je n'aurais pas ce succès sans elle et faut voir le succès de la fonction.

D2: On sait qu'il y a d'autres modèles par exemple à l'état de Fribourg, il y avait une scission mais sur des dossiers définis.

- C'est du job splitting.

D1: Il y a des limites je pense dans le topsharing et je pense que l'on va arriver à nos limites.

- Car vous en êtes où dans votre structure?

D2: Il y a la directrice, les directrices adjointes, les responsables et le terrain, les collaborateurs du terrain avec en tout 90 collaborateurs

- Et au dernier échelon ce serait plus dur?

D1: Alors c'est clair je ne suis pas un numéro 1, je suis un bon numéro 2 mais pas un numéro

- Même à deux?

D1: Oui même à deux, mais de manière descendante, pour le moment je vais plutôt m'occuper de ces parties, D2 va plutôt s'occuper de là et là et ensuite je serai polyvalente et plus experte mais je devrais faire confiance à D2 sur les domaines où elle est experte mais c'est un peu un lâcher prise car il y a une plus grande variété, on doit connaître tout ça, on verra dans 2 ans si on aura l'expertise sur tout, je dois faire confiance à D2 sur des domaines et elle à moi sur d'autres mais à cette étape on doit lâcher quelque chose.

➤ Pourquoi ne pas avancer ensemble un domaine après l'autre?

D1: Non car l'actualité fait qu'on doit aller vite et là on a fait des réflexions on est un duo et on est devenu un trio de direction, notre directrice voulait qu'on se divorce mais on a pas accepté on l'a accepté dans notre couple.

6.5 Transcription duo E

- Quel âge avez-vous ?

J'ai 36 et ma collègue a 45 ans, elle a 9 ans de plus que moi.

- Quel est l'intitulé du poste que vous exercez en jobsharing?

Nous sommes directrices générales de l'entreprise XXX. De 2012 à 2019, E2 était directrice générale. Nous avons été directrices générales ensemble à partir de 2016. A partir du 1er janvier, la situation a évolué au niveau de la direction et j'ai repris la direction générale de XXX seule et E2 a pris une nouvelle fonction au sein du groupe. Nous sommes une holding avec plusieurs entreprises et avons désormais une nouvelle structure. Donc pour le moment c'est fini de mon côté pour le jobsharing mais j'ai envie de pouvoir réessayer dans les 2-3 prochaines années de travailler avec une personne à mes côtés.

- Quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo?

Les deux travaillaient à 80%.

- Avez-vous des moments où vous travaillez ensemble

Oui, nous avons commencé à travailler en jobsharing à partir de 2016. J'ai commencé à travailler en 2006 auprès de XXX et il est vrai que l'entreprise a commencé à beaucoup grandir et cela devenait difficile pour Jacqueline d'assumer elle seule la direction à 80%. Au début il y avait 30 collaborateurs et maintenant nous sommes plus de 140.

Avec cette croissance de XXX mais aussi du groupe, cela devenait réellement compliqué à suivre le management de la même manière que cela était fait avant. Et Jacqueline s'est

ainsi posé la question de ce qui se passerait si elle quittait son poste; elle est venue vers moi pour me parler de la thématique de sa succession et à ce moment j'étais très hésitante, j'avais également un jeune enfant, je pensais que je voulais en avoir également un deuxième et je ne pouvais pas m'imaginer reprendre ce poste, pas diriger une si grosse entreprise et donc mon idée de jobsharing a germé et a pu commencer en 2016 et nous l'avons partagé de la manière suivante; je m'occupe de la direction opérationnelle et elle s'occupe de la direction stratégique. Nous partageons beaucoup, au moins une fois par semaine nous nous téléphonons et une fois par mois nous avons une matinée d'échange et pour que l'on rencontre des partenaires stratégiques également pendant ce moment-là.

➤ Travaillez-vous les deux à Zürich?

Non, j'habite à Zug et E2 habite à Berne et a ses bureaux à Berne, qui est son lieu de travail fixe et moi je n'ai pas de lieu fixe de travail car je visite les autres filiales et ainsi l'on ne peut pas se croiser tous les jours et l'on n'a pas non plus de bureau physique qui nous appartient aux deux.

➤ Est-ce que l'on peut parler plus de jobsharing ou de jobsplitting dans votre cas?
Faites-vous parfois la même chose?

Nous avons des domaines qui sont séparés mais nous assurons la suppléance de l'autre mais il y a des thèmes sur lesquels nous pouvons travailler ensemble où l'une à la place de l'autre. Nous n'avons pas de frontière réellement stricte entre les attributions de chacune et si E2 a un meeting stratégique auquel elle ne peut pas participer je peux également y aller. Quand j'ai été en congé maternité, elle a aussi repris toute la partie opérationnelle. Les responsabilités sont clairement définies mais le traitement opérationnel se passe de la manière la plus fluide qui soit.

- Depuis quand travaillez-vous en job-sharing ? C'était pour vous deux votre première expérience en jobsharing ou avez-vous connu ce mode de fonctionnement depuis avant déjà?

Non, nous n'avions jamais pratiqué cela.

- Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ? Quels sont les outils de communications, est-ce que vous vous voyez en face à face ?

Une fois par mois pour le meeting de jobsharing, mais nous nous voyons 3-4 fois dans le mois pour des meetings ou nous sommes les deux présentes et nous pouvons en profiter pour parler de thèmes que nous devons traiter.

- Le téléphone ?

Très fréquemment.

- Skype ?

Nous l'avons beaucoup utilisé mais nous utilisons plutôt *Gotomeeting* maintenant, et nous avons également testé *Webmeeting*.

- Au niveau du partage et de l'organisation du temps de travail, comment faites-vous avec vos calendriers ?

On peut voir l'agenda Outlook de l'autre et également noter certaines choses.

- Quels outils utilisez-vous avec vos collègues, collaborateurs, équipe ?

Quand nous ne les voyons pas en face à face, nous utilisons le téléphone pour la communication bilatérale et *Gotomeeting* quand il faut faire une réunion avec plus de collaborateurs.

- Comment stockez-vous et centralisez-vous l'information ?

Nous avons un CRM avec toutes les informations opérationnelles, c'est très détaillé, et nous avons évidemment un serveur pour le stockage et un programme spécial pour certains projets.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat? Avez-vous mis en place des outils dès le début? Avez-vous identifié des potentiels problèmes?

Non pas vraiment, nous avons déjà depuis longtemps travaillé ensemble E2 et moi, elle était ma supérieure depuis longtemps et avant j'étais responsable de région avant d'être à ce poste, où j'ai eu longuement le temps de travailler avec E2 et de mettre en place les outils de partage d'information que nous avons ensuite continué d'utiliser dans la pratique de notre jobsharing. Donc ça n'a pas changé beaucoup car nous devons déjà travailler avant dans une organisation décentralisée.

- Comment a évolué votre utilisation des outils digitaux depuis le début de votre expérience de job-sharing ? En avez-vous eu de nouveaux ? Est-ce que leur implantation est venue par votre impulsion ? Comment avez-vous défini lesquels correspondaient à vos besoins ? Est-ce que cela correspondait également aux besoins et aux attentes de votre hiérarchie ?

Non nous n'avons pas réellement changé notre manière de travailler depuis le début.

- Avez-vous adapté quelque chose depuis le début? Peut-être avez-vous commencé avec beaucoup de communication digitale et ensuite vous vous êtes rendues compte qu'il fallait plus de face à face?

Au début nous avions plus fréquemment des discussions en face à face, pas seulement pour le jobsharing mais par rapport aux différents meetings également que nous avions ensemble ou au niveau du management pour se coordonner. Désormais je voyage beaucoup plus et je suis plus indépendante, nous avons moins cette formation, cet apprentissage des pratiques de l'autre à encore faire.

- Concernant les mails, lorsqu'il s'agit d'un projet où vous êtes les deux impliquées, mettez-vous toujours l'autre en copie?

Quand il y a un projet, il y a toujours une personne qui est responsable du projet et l'autre qui est son remplaçant ou son soutien. Le chef de projet a la latitude de faire de manière non bureaucratique un suivi comme il le souhaite, il n'y a pas de règles.

- Est-ce que vos outils vous permettent à répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?

Je ne crois pas que quelque chose manque, des outils technologiques complémentaires pourraient être mis en place pour communiquer en teams, quand beaucoup de personnes participent à des meetings en ligne nous arrivons toujours à la limite des capacités de *Gotomeeting* au niveau de la qualité des échanges. Mais du côté de notre travail en

jobsharing nous nous connaissons vraiment bien, nous savons parfaitement comment l'autre fonctionne.

- Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

Oui, surtout à l'externe, notre famille, nos connaissances ont voulu savoir comment ça fonctionnait, comment l'on s'organisait, quelles étaient les compétences de chacune mais à l'interne étonnamment ce n'était pas comme ça, les collaborateurs de chaque filiale l'ont accueilli très positivement car nous l'avons présenté de manière très peu bureaucratique. J'ai laissé E2 faire la communication au début et elle a expliqué très clairement à ses collaborateurs le nouveau fonctionnement du travail. Et pour moi j'ai plus passé du temps à expliquer comment l'on organise le travail, dans quel état d'esprit on doit être, quels changements cela pourrait impliquer. Par exemple qu'est-ce que cela peut impliquer pour le collaborateur de devoir s'adresser à moi alors qu'il avait toujours l'habitude de s'adresser à E2 et que E2 est toujours présente. E2 a aussi abordé personnellement avec certains collaborateurs la communication afin qu'ils sachent mieux vers qui se tourner.

- Est-ce qu'au début vous avez fait des séances avec vos collaborateurs pour leur expliquer comment communiquer avec vous, comment entrer en contact avec le duo?

Nous nous rendons deux fois par année dans chaque filiale, un tour de Suisse, afin de faire le point sur toutes les informations qui sont utiles au niveau de la direction et nous sommes allées ensemble dans chaque bureau également afin de bien expliquer le fonctionnement de notre duo, comment est-ce qu'il faut entrer en contact et estomper les craintes. Si effectivement des personnes ont eu l'habitude de parler de certaines

problématiques à E2 et souhaitent ne pas changer leurs habitudes, elles peuvent écrire à E2 et nous nous occupons nous de faire suivre l'information. Et avec le temps les choses se sont mises en place toutes seules, les collaborateurs se sont dit aussi que je travaillais sur ces thèmes et ont commencé naturellement à également se référer à moi.

- Si l'on se concentre vraiment sur la digitalisation et les outils digitaux, est-ce que la digitalisation vous a permis, de rester plus informées des activités de votre team, de renforcer la communication ou il n'y avait pas forcément besoin de cette étape pour être assez informés?

Nous avons de nombreuses possibilités de partager l'information, le plus important est notre CRM, nous avons toutes les informations sur le fonctionnement de l'entreprise, les contacts des clients et candidats, nous avons les accès qui nous permettent de voir les activités de nos collaborateurs, nous donnons les informations générales dans un mailing hebdomadaire, comme ça tout le monde a les informations les plus importantes mais le plus important est tout de même que l'on a un contact personnel avec nos collaborateurs, le contact humain est le plus important. Même si les équipes ont l'habitude de travailler aussi par *Skype*, *Gotomeeting* ou par téléphone, nous essayons d'instaurer des séances hebdomadaires où les gens se voient afin de vraiment partager l'information.

- La digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l'impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail qu'à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu'il vous reste à faire ?

Je ne suis pas sûre, quand on fait une relation face à face ou une relation à deux même par outils technologiques interposés, je pense que l'on arrive à passer en revue l'ensemble des éléments qui nous concernent, sans distraction, mais quand il y a plus de gens, je

trouve que par expérience nous n'arrivons pas à parler de l'ensemble des éléments qui sont importants, je pense que l'on arrive à passer en revue l'ensemble correctement les éléments qui nous concernent, qu'il y a rien comme distraction, mais quand il y a plus de gens on perd en efficacité. On a permis grâce à la digitalisation de faire plus facilement des meetings, de trouver plus facilement des dates pour partager autour d'un projet mais cependant c'est moins efficace et on prend plus de temps pendant la séance pour avancer, les gens sont moins impliqués.

- Est-ce que la digitalisation a permis de rendre la coordination directement plus efficace entre vous ? Plusieurs auteurs citent comme coûts les coûts liés à la formation pour que les partenaires puissent apprendre à se coordonner efficacement entre eux. Y a-t-il des coûts directement relatifs à la formation sur la communication que vous pouvez articuler ?

Non pas du tout.

- Le logiciel Go to meeting est-il coûteux?

C'est un thème sur lequel nous ne nous sommes pas tellement investis pour l'instant, nous ne nous sommes pas penchés sur la question du coût des moyens que nous avons mis en place.

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez pu réduire votre engagement en dehors du temps de travail (on peut imaginer ici le besoin de rappeler votre partenaire pour expliquer quelque chose qui n'aurait pas été bien expliqué, ou nécessité de préparer à la maison certaines choses en lisant les mails du partenaire ?)

Non, je pense que nous ne pouvons pas dire que l'on réduit l'engagement en dehors du temps de travail, Il est clair que si l'on évite de faire uniquement des réunions face à face pour échanger on a besoin de moins de préparation car on donne les informations au fur et à mesure quand et où on le veut, par contre l'accès à l'ensemble de l'information induit un temps supplémentaire utilisé pour regarder nos mails, les documents même quand on est en congé. Ceci dépend des frontières que l'on se fixe et je pense que l'on peut partir vraiment dans deux directions opposées.

- Est-ce que vous pouvez avoir une vision d'ensemble de votre poste à tout moment quand vous en avez besoin? De quelle partie de votre travail n'avez-vous pas la maîtrise si vous n'échangez pas face à face avec votre partenaire?

Oui, pour le travail au jour le jour j'ai une vision nécessaire sur absolument tout et je peux très bien m'organiser et définir quand je dois appeler E2 si quelque chose doit être éclairci. Il est plus difficile sur des plus gros projets sur lesquels je ne suis pas forcément impliquée de savoir vraiment où l'on en est, également car nous ne sommes pas très bureaucratiques, on ne fait pas de pv de toutes les séances et il y a ainsi quelques retards avant que tout le monde puisse être au même niveau d'information à nouveau.

- Est-ce que ces outils ont permis de changer la manière de travailler de vos équipes? Est-ce que le travail en équipe s'est avéré renforcé? Est-ce que la coordination, le partage d'information et la communication a évolué pour l'ensemble de l'équipe?

Non, le jobsharing et les éléments que l'on a mis en place dans ce cadre n'ont rien apporté de nouveau dans la manière de travailler car il s'inscrit dans une manière de travailler où il est logique. Nous avons 3 valeurs qui définissent notre manière de travailler: travail

d'équipe, objectifs d'équipe, responsabilité individuelle. Nous avons 80% de femmes qui travaillent dans l'entreprise et la plupart travaillent à temps partiel et avec des horaires flexibles donc effectivement notre démarche n'a rien changé dans l'entreprise mais a permis peut-être de souligner encore plus fortement notre culture.

6.6 Transcription duo F

- Quel âge avez-vous ?

F1 : 45 et 38 ans.

- Quel est l'intitulé du poste que vous exercez en jobsharing ?

F1 : Vice-chancelier(e)

- Quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo?

F2 : 60% et 40% pour l'autre, tout en travaillant en parallèle comme responsable de la communication de XXX.

- Avez-vous fixé des moments, des séances où vous vous retrouvez pour faire le point?

F1 : On a une séance avec notre cheffe, les 3 ensemble, notamment pour préparer la séance avec le Conseil d'Etat mais aussi discuter d'autres aspects au niveau de la direction de XXX, sinon à la fin on échange toujours un café F2 et moi pour finaliser un certain nombre de choses et sinon c'est quasi quotidien, c'est moins formalisé mais on a des échanges.

- Depuis quand travaillez-vous à ce poste précisément en job-sharing ?

F1 : Cela fait des années que je travaille en jobsharing, déjà dans le poste précédent j'étais en jobsharing.

F2 : Moi c'est le premier, depuis mars 2017.

- Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ? Commençons par les outils de communication. Le face à face ?

F2 : Oui.

- Le téléphone ?

F2 : Oui ça peut arriver, c'est relativement rare. Physiquement on a un bureau face à face, ce qui est déjà un lien physique régulier par la parole en général et si vraiment D1, qui travaille tous les matins, doit être contactée l'après-midi, je vais l'appeler mais c'est relativement rare, il faut aussi respecter qu'elle travaille à temps partiel donc le téléphone n'est pas l'instrument le plus utilisé mais aussi parce qu'on a la chance qu'elle travaille tous les matins, par rapport à d'autres duos qui se croisent le mercredi nous c'est pas ça, le lien physique est plus constant. Les matins on est tous les deux toujours là, je sais que le matin j'ai accès à F1 et à ses dossiers.

F1 : Un jour par semaine F2 est en télétravail donc là il peut arriver que l'on s'appelle.

- Les e-mails ?

F1 : Les discussions bilatérales plutôt par mail quand l'autre est en séance pour le mettre au courant de quelque chose.

- Par rapport aux mails justement. Quand vous avez une relation avec l'extérieur, mettez-vous l'autre en copie?

F1 : Oui ça dépend.

F2 : C'est une question de feeling mais si je sens qu'il y a un intérêt que F1 sache de quoi on parle et suive le dossier aussi de son côté, je la mets en copie mais je ne souhaite pas volontairement la noyer en la mettant en copie de tout et moi de mon côté je sais que quand je vois un message adressé à F1 avec moi en copie je suis attentif car je sais que je suis également concerné.

F1 : C'est un mélange, il y a un certain nombre de tâches où l'on est les deux et on se remplace complètement comme les séances du Conseil d'Etat on ne peut pas les deux être absents alors on s'arrange pour se remplacer. Par contre, il y a des tâches comme les ressources humaines qui sont plutôt de ma responsabilité donc je les traite moi sans mettre systématiquement F2 en copie pour éviter aussi de le noyer derrière des choses qui ne le concernent pas. Mais il y a aussi des cas où je le mets en copie.

- Pour les affaires RH, s'il y a des collaborateurs qui ont des questions dans ce domaine ils sollicitent vous plutôt que le poste?

F2 : Si je peux préciser, c'est surtout dû aux compétences et à la formation, ce sont des compétences que je n'ai pas, par contre il y a des tâches que l'on s'est partagées comme D1 fait plus la gestion du personnel et j'ai aussi quelques membres du personnel sous ma responsabilité.

- Si d'aventure elle devait être en vacances et qu'il y a une question dans un domaine dont elle s'occupe, assurez-vous une suppléance?

F2 : En théorie oui, après c'est assez rare, ce n'est pas encore arrivé, on prend, comme on a des enfants, plutôt pendant les vacances scolaires et c'est des périodes assez calmes où

il y a moins de collaborateurs donc je ne me souviens pas avoir dû m'occuper d'une grosse problématique RH en absence de F1.

F1: souvent il n'y a pas forcément d'urgence, comme je suis tous les jours présente, s'il y a un cas urgent qui doit être traité l'après-midi il peut généralement être traité directement le lendemain. où sinon F2 appelle s'il y a quelque chose et pendant les vacances c'est plus calme mais si vraiment il devait y avoir un cas on s'appellerait. Mais oui il y a une suppléance et c'est agréable car je sais que les après-midis s'il y a quelque chose il me fait savoir.

➤ Vous communiquez pas SMS, *Whatsapp* ?

F1 : *Whatsapp* oui ça peut arriver.

➤ Skype ?

F2 : Non et honnêtement je pense que ça n'existe pas à l'Etat.

➤ Autres ?

F2 : Non rien d'autre, on privilégie cette présence physique, ce qui fait que 90% de notre communication se fait oralement ce qui se fait très rarement mais c'est agréable. On a de la chance d'avoir tous ces matins alors on privilégie ça.

➤ Au niveau du partage et de la coordination du temps de travail, quels outils utilisez-vous ? Outlook ?

F1 : On a accès au calendrier de l'autre, j'ai systématiquement celui de F2 à côté du mien toujours ouvert comme ça je sais où il est. Après on a défini un certain nombre de règles

qui ont évolué au fil du temps mais c'est toujours sujet à rediscussion comme si on doit reprendre une séance quand ça n'arrange pas l'autre.

- Vous pouvez planifier une séance pour lui ?

F1 : Oui on peut le faire.

Et pour le stockage et la centralisation des informations, quels outils utilisez-vous ?

F1 : On stocke sur le serveur de l'Etat, on a accès tous les deux à tous les dossiers de toute la chancellerie en tant que membres de la direction, Certains dossiers sont codés et on y a accès uniquement F2, la Chancelière et moi, rien n'est stocké ailleurs.

- Pas d'outils qui permettent de bosser simultanément sur un document?

F1: Il y a pour toute la gestion des séances du conseil d'Etat un logiciel qui s'appelle *Axioma* qui permet d'avoir toutes les séances avec tous les documents qui sont partagés avec la chancellerie mais aussi avec les directions donc là on a un système de GED.

- Quels outils utilisez-vous avec vos collègues, collaborateurs, équipe ? Le face à face et le téléphone ?

F1 : Oui.

- Pouvez-vous faire des conférences téléphoniques à plus que deux ?

F1 : Non, on privilégie les séances physiques. En revanche ça peut arriver que F2 m'appelle l'après-midi et que quelqu'un soit à côté s'il y a quelque chose à regarder.

- SMS et Whatsapp ?

F1 : Plutôt non, on essaie d'éviter pour ne pas rentrer dans la sphère privée, je n'ai pas les numéros de natel de tous les collaborateurs de la chancellerie.

Concernant le partage et l'organisation du temps de travail, voient-ils votre agenda ?

F1 : Oui, ils ont accès à notre agenda.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat? Avez-vous mis en place des outils dès le début? Avez-vous identifié des potentiels problèmes?

F1 : On s'est posé la question de si l'on devait ouvrir une boîte mail vice-chancelier et finalement on a renoncé à ça car on a vite pensé que cela nous surchargerait, par contre on a communiqué à interne et à l'externe que toutes les questions qui concernent les vice-chanceliers peuvent être adressés à tous les deux, ça arrive très régulièrement qu'un secrétaire général d'une direction, qui n'a pas à savoir qui de F2 ou moi participe à la séance, écrive aux deux. Et celui qui participe répond et met l'autre en copie pour quittance que c'est réglé. Mais je n'ai pas eu de retour que ça coinçait ou que les gens ne savaient pas si c'était F2 ou moi qui était responsable du dossier, ça pouvait aussi arriver que ce soit une séance de F2 et que j'y réponde directement pour ne pas alourdir.

- Est-ce qu'il y a des gens qui ont plus d'affinité avec l'un ou l'autre et qu'il faut systématiquement rebalancer?

F2 : Oui ça peut arriver que des personnes aient plus d'affinité avec l'un ou l'autre et écrivent uniquement à une personne mais ce n'est pas un problème, on redirige le mail.

F1 : Peut-être que certains s'adressent plus facilement à F2 car c'est une habitude qu'ils avaient déjà.

F2: pour les RH il est clair qu'ils se dirigent en priorité vers F1.

- Comment a évolué votre utilisation des outils digitaux depuis le début de votre expérience de job-sharing ? En avez-vous eu de nouveaux ? Est-ce que leur implantation est venue par votre impulsion ? Comment avez-vous défini lesquels correspondaient à vos besoins ? Est-ce que cela correspondait également aux besoins et aux attentes de votre hiérarchie ?

F2 : Je ne crois pas qu'il y avait d'attentes particulières, la principale était que ça fonctionne, que ça crée plus de synergies et de potentiels que de problèmes. Une des règles qui a été posée, en particulier par le Conseil d'Etat c'est qu'il n'ait jamais besoin de se soucier si c'est F1 ou moi.

- Ce débat sur l'ouverture ou non d'une seule adresse e-mail s'est fait qu'entre vous ?

F1 : Avec Madame la Chancelière. On a quand même réfléchi au début par rapport à cet aspect ensemble. Elle est très geek donc si on amène une nouvelle idée, un nouvel outil elle est pour.

- Est-ce que vos outils vous permettent à répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?

F1 : Oui ça convient très bien comme ça.

F2 : Non, on est un peu submergé d'e-mails, mais ce n'est pas la problématique du jobsharing, le bateau est assez chargé, ce n'est pas le poste qui charge plus.

- Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

F2 : On n'a pas été confrontés mais avant de se lancer dans ce jobsharing on a potassé chacun de notre côté et ensemble des documents qui existent sur internet ou d'autres, évidemment le principal risque c'est qu'il y ait des problèmes relationnels, que l'on ne s'entende pas, c'est un problème pour toute organisation, à posteriori après 3 ans on n'a jamais eu de problème. Mais il est difficile de notre côté de dire que réellement tout va bien il faudrait plutôt interroger nos collègues.

F1 : Je n'ai pas l'impression qu'il y ait eu de réticence très grande. On a été nommé par le Conseil d'Etat donc il fallait déjà convaincre que ça pouvait fonctionner, c'était vraiment Madame la Chancelière qui a motivé que c'était une bonne solution, on a vraiment fait en sorte de synchroniser les processus entre nous pour que ça ne les impacte pas, on essaie de ne pas être les deux à des représentations ou manifestations mais à l'interne j'ai pas l'impression, peut-être qu'il y a eu des réticences avant qu'on arrive mais vu que les choses ont été communiquées dès le départ par Madame la Chancelière qui a bien dit qui s'occupait de quoi, les choses ont été claires dès le départ.

- C'est plus la bonne communication, l'explication, plutôt que les outils digitaux qui a permis de lever les craintes donc?

F1 : La réflexion sur comment répartir les choses, quelles étaient nos compétences, comment répartir de manière managériale les services et c'était aussi une volonté de sa part de pouvoir se décharger d'un certain nombre de choses comme on était deux pour qu'elle puisse mettre plus de force dans certains projets, elle a été conseillée pendant une ou deux séances pour mettre en place la structure pour que ça fonctionne.

F2 : C'est acquis qu'un jobsharing qui fonctionne bien est plus efficace qu'une personne seule donc les compétences de F1 en termes de RH et les miennes en communication permettent en théorie de gagner en compétences. Si j'avais postulé à 100% pour ce job je suis convaincu que je n'aurais pas fait aussi bien que F1 en termes de RH, il aurait fallu que je me forme.

F1 : A l'inverse moi je profite aussi des compétences de communication de F2 et le vrai plus c'est ce partage de responsabilité, savoir que quand l'autre est absent ça continue de tourner car l'autre est là et on peut s'appuyer totalement dessus. Evidemment les outils de communication facilitent les échanges mais avant tout c'est nous, c'est le fond et pas la forme de nos échanges qui est important.

- La digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l'impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail qu'à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu'il vous reste à faire ?

F2 : Si votre thèse de base est celle de dire que la digitalisation facilite le partage on n'est peut-être pas le meilleur exemple, on est un peu un exemple à l'ancienne car on travaille plutôt par oral que par des moyens digitaux, aussi car on se voit tous les matins, je ne crois pas qu'on perde beaucoup de temps et qu'on coûte beaucoup avec nos échanges. Il y a aussi cet outil que F1 a mentionné, *Axioma*, alors c'est clair que quand F1 fait la séance

du conseil d'Etat moi je fais mon travail dans mon bureau, ma communication, je vais regarder sur tel aspect ce qui a été décidé, à la fin de la séance on regarde ensemble quels ont été les points acceptés, discutés, on prend un petit peu de temps mais ça ne nous prend pas beaucoup de temps, c'est en complément d'outils digitaux.

F1 : Notre fonctionnement est plus humain sans logiciel entre deux et est possible car on partage énormément de temps ensemble, il y a la possibilité de faire 4 pas et d'être dans le bureau de l'autre.

- Est-ce que la digitalisation a permis de rendre la coordination directement plus efficace entre vous ? Plusieurs auteurs citent comme coûts les coûts liés à la formation pour que les partenaires puissent apprendre à se coordonner efficacement entre eux. Y a-t-il des coûts directement relatifs à la formation sur la communication que vous pouvez articuler ?

F2 : j'ai aussi bénéficié du fait qu'elle avait déjà fait du jobsharing, que ce n'était pas nouveau. Le fait que j'ai gardé 2 casquettes fait aussi que je ne me pose pas la question de ce que je suis à un moment donné dans la journée, ça permet aussi de réduire des coûts supplémentaires puisque j'étais déjà là.

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez pu réduire votre engagement en dehors du temps de travail (on peut imaginer ici le besoin de rappeler votre partenaire pour expliquer quelque chose qui n'aurait pas été bien expliqué, ou nécessité de préparer à la maison certaines choses en lisant les mails du partenaire ?)

F1 : ce qui est indispensable pour moi est d'avoir en tout temps accès à mes mails, à mes dossiers, on a des ordinateurs portables, F2 fait du télétravail, c'est lié à la fonction, à nos

responsabilités d'avoir ces outils et ce n'est pas lié au jobsharing. C'est difficile en tant que vice-chancelier de ne pas avoir accès à ça, d'autant plus à temps partiel.

- En dehors du temps de travail, vous lisez vos mails, vous êtes toujours connectés, vous regardez les mails qui sont en copie?

F1 : C'est lié à la fonction et non au jobsharing, s'il y a quelque chose on va s'appeler, même si l'autre est en vacances, on saura que c'est important.

- Est-ce que vous pouvez avoir une vision d'ensemble de votre poste à tout moment quand vous en avez besoin? De quelle partie de votre travail n'avez-vous pas la maîtrise si vous n'échangez pas face à face avec votre partenaire?

F2: Je suis toujours là. Non si on regarde sur nos outils on peut tout le temps savoir et si vraiment je ne peux pas savoir, un petit mail ou un petit sms et j'ai l'info.

- Avec *Axioma* on a vraiment une vision en temps réels donc, si elle est dans une séance vous voyez le début du pv ce qui a été dit?

F2: oui.

- Est-ce que ces outils ont permis de changer la manière de travailler de vos équipes? Est-ce que le travail en équipe s'est avéré renforcé? Est-ce que la coordination, le partage d'information et la communication a évolué pour l'ensemble de l'équipe?

F2 : Je ne sais pas trop, j'ai oui dire que ça se passait bien, qu'ils étaient contents qu'il y ait toujours quelqu'un, c'est vrai que s'il y a qu'un seul responsable il y a forcément

beaucoup de séances à l'extérieur, le vice-chancelier est moins là. Les seuls retours sont positifs, après est-ce que les gens derrière ont changé leur manière de travailler, ont adapté leurs manières de communiquer, il n'y a pas d'autres jobsharing dans la maison, il y en a d'autres à l'Etat alors peut-être ça permet de démocratiser cette manière de travailler, de faire connaître. Le secrétariat général de la DIAF, qui fonctionne depuis 6 ans, est partagé et c'est un poste super important, c'est le bras droit du Conseiller d'Etat. Après il y a eu nous et il y a eu pas mal d'articles, ça a été pas mal relayé dans la presse, maintenant il y a la moitié des secrétariats généraux qui font du jobsharing, alors est-ce que ça a influencé les gens de la Chancellerie, je ne sais pas, personne n'a demandé à faire du jobsharing ou de communiquer différemment mais à l'intérieur de l'Etat ça a bougé.

F1 : Je ne sais pas si c'est nous qui avons incité les Conseillers d'Etat à renouveler leur secrétariat avec 2 personnes au lieu d'une, en tout cas ce qui est sûr c'est qu'on n'a pas montré le mauvais exemple, ça fait des petits.

- Je reviens sur le partage, la mise en copie lors de l'envoi de mails, est-ce qu'au début vous pensiez éventuellement tout partager ?

F1 : Ce n'est pas toujours efficace et ça crée un certain stress car les jours où j'étais là je m'obligeais à régler le problème de A à Z puisqu'il m'était adressé pour pas transmettre à mon collègue le lendemain puisque je sais que le mail que je laissais il le reprenait systématiquement le lendemain. Après de le faire au début ça m'a permis de me familiariser complètement avec la fonction et de mieux définir ensuite qui faisait quoi. Mais tout partager je pense que ce n'est pas bien, c'est le plus efficace d'avoir séparé quelques domaines qui sont vraiment nos spécificités.

F2 : Ce qui est très important entre nous c'est la confiance. Jamais en 3 ans je me suis dit qu'elle me cachait quelque chose, je ne me suis jamais demandé pourquoi elle ne me

mettait pas en copie. C'est essentiel dans notre relation parce que le jour où elle me cache un truc je me poserais toujours la question de si j'ai l'ensemble de l'information donc ne pas tout se transmettre est essentiel, vous parliez de coût ou de gain de temps et de mon côté je me pose la question avant de transférer de vraiment savoir si ça peut la concerner ou pas. Dans notre cas le mail et la parole sont les seuls outils utilisés, éventuellement *Whatsapp* et SMS et le 3ème outil de communication est le téléphone et après il y a *Axioma* mais ce n'est pas propre à notre duo.

F1: *Axioma* nécessite que les informations soient accessibles en tout temps à ceux qui l'utilisent.

- Peut-être juste pour revenir un peu sur *Axioma*, tous les collaborateurs l'utilisent à la Chancellerie ou c'est réservé à votre niveau?

F2 : C'est réservé à un certain niveau on va dire, quoique, la partie Conseil d'Etat elle est réservée à un certain niveau.

F1: Si vous voulez vous avez des dossiers avec plusieurs documents à l'intérieur, qui sont traités par les différentes personnes qui sont concernées donc il y a des dossiers qui sont traités par la direction de la justice, il y a d'autres dossiers qui sont traités par la direction de l'aménagement car ce ne sont pas les mêmes dossiers, donc il y a un pot pour chaque direction plus un pot pour la chancellerie plus un pot pour le grand conseil. Dans un premier temps ça reste dans ces peaux là et à un certain moment ils envoient le dossier ou une partie du dossier au CE pour que ce soit traité ici donc à la chancellerie on a aussi notre propre dossier chancellerie qui sont dans un pot que tous les collaborateurs de la chancellerie ont accès donc on peut aller chacun dans le document, chacun aller chercher, chacun faire un commentaire donc ça c'est vraiment de la gestion électronique et après une fois que ça passe devant le Conseil d'Etat alors là effectivement il y a un certain

nombre d'informations, typiquement les PV des séances qui ne sont accessibles qu'à un nombre restreint.

- Ces documents, vous devez les charger sur *Axioma* ou ça se synchronise avec le reste de vos serveurs?

F2 : Oui ça se synchronise mais on doit les mettre dans *Axioma* quand même au départ mais une fois que le dossier est partagé entre une direction et le Conseil d'Etat là par contre c'est synchronisé. Il y a un suivi sur qui a fait des modifications, à quel moment, donc effectivement on arrive à degré au niveau du Conseil d'Etat où il y a pas grand monde qui y a accès, c'est logique, c'est au moment de la décision du Conseil d'Etat c'est quelque chose qui est confidentiel.

F1: Après l'indication de la décision du conseil d'Etat qu'on met dans le dossier va être communiquée si vous voulez automatiquement par la direction.

- Est-ce qu'il y a des dossiers que vous travaillez qui ne passeraient pas par *Axioma*?
Ou tous passent par *Axioma*?

F1: Je dirais que la plupart sont sur *Axioma*, par contre je traite pas du tout des RH par ce système.

- Si les RH vous deviez peut-être les traiter quand même Monsieur F2, comment vous les échangez-vous?

Elles sont sur le serveur.

F2: On a un serveur oui

F1: Tout l'historique y est, si on devait refaire une décision sur un nouveau collaborateur, il y a déjà tous les anciens dossiers qui y sont.

- Le serveur ainsi qu'*Axioma*, pouvez-vous y avoir accès aussi quand vous êtes à l'extérieur?

F2: Quand ça fonctionne bien, oui, mais sur la 4G ça ne fonctionne pas bien.

- Avez-vous également accès au serveur et à *Axioma* en version mobile?

F1: Pour le moment *Axioma* que par ordinateur mais un module devrait être implanté en début d'été et permettra aussi aux Conseillers d'Etat de régler les séances par le biais de cette application.

- Quand il y a eu des périodes où vous étiez moins là les deux, est-ce que vous avez ressenti une perte dans la qualité de l'information?

F1 : Oui c'était compliqué car il y avait des dossiers compliqués mais à un moment on s'est dit que l'on ne se voyait plus alors on a instauré le café obligatoire.

- Pendant cette période-là, avez-vous intensifié votre échange d'informations par mail?

F1 : Non on s'est plus appelé, ce que l'on ne faisait pas trop pas avant. J'accorde beaucoup d'importance à ça.

F2: Oui ça nous a conforté dans le fait que l'on devait se voir régulièrement. C'est vrai que l'on n'a pas dans l'agenda, à part la séance avec Madame la Chancelière qui est agendée, on n'a pas de séance qui est agendée entre nous, ça se fait comme ça. T'es là, je suis là, on a un petit peu de temps, on boit un café car c'est souvent autour d'un café que l'on discute mais là on s'est rendu compte que ça manquait un peu.

6.7 Transcription duo G

- Quel âge avez-vous ?

44 et 50 ans.

- Quel est l'intitulé du poste que vous exercez en jobsharing?

Co-cheffe réseaux, knowledge management et communication.

- Quel est le pourcentage de travail de chacun des membres du duo?

On travaille à 60% 60%, ça nous a tout de suite été proposé par XXX car on gère aussi la partie opérationnelle. On fait 50% chacune pour la direction d'équipe puis 10% pour l'opérationnel et la suppléance.

- Avez-vous des moments où vous travaillez ensemble ?

On se retrouve le mardi pendant 45 minutes, une heure qui est fixée, d'abord on n'avait pas ça, on faisait tout par le virtuel mais on a instauré ça car on fait aussi un jobsharing un peu hybride, chacune chargée de choses différentes. Après la séance on a une séance avec la directrice, une séance trilatérale pour parler des différents points comme ça on est préparées quand on arrive avec la directrice.

- Depuis quand travaillez-vous en job-sharing ?

2007, donc 12 ans, 9 ans au XXX comme programme manager, 70-70%, d'abord 50-50, puis 60-60 puis 70-70 et ensuite j'ai postulé avec G2 qui était aussi au XXX mais elle c'est sa première expérience en jobsharing mais elle connaît bien parce que pendant le XXX elle était déjà engagée pour XXX.

- Depuis quand travaillez-vous à ce poste précisément en job-sharing ?

2016, maintenant 3 ans.

- Quels outils utilisez-vous avec votre partenaire de job-sharing ? Le face à face?

Oui évidemment.

- Téléphone

Très peu par téléphone, on s'envoie des messages audio par *Whatsapp*, souvent quand je rentre en train ou quand elle est à la maison, on se fait un dernier petit communiqué pour être un petit peu clair sur les choses qui sont sensibles. Du reste on se met souvent en copie par mail mais ce qu'on fait de plus en plus par rapport à mon ancienne expérience de jobsharing c'est qu'on travaille avec des *sharepoints* ça veut dire qu'on a des bases de données centralisées comme le *Trello* qui est basé sur le kanban que l'on travaille aussi sur notre team.

➤ E-mails

On communique par la plateforme *Teams*, c'est un logiciel qui te permet de totalement communiquer, téléphoner tout ce que tu veux et après tu as 80 softwares et tu peux télécharger par rapport à tes besoins. Tout ce qui est projets on fait tout avec du shared, avec *Slack* aussi. C'est plus facile et ça permet aussi la coordination au sein du duo et aussi la communication élargie avec une team, c'est beaucoup plus rapide pour pas que ça devienne un binôme qui communique beaucoup entre eux et moins avec le reste du team. Et on travaille avec d'autres outils, on a pour l'archivage un *xRM* avec des outils où l'on peut tout voir comme on fait des conseils de carrière et on voit tous les processus qui sont internes mais ce qui est très bien c'est que c'est des processus qui sont progressistes, qui sont très en avance et qui permettent pas qu'à nous mais à d'autres d'avoir un accès direct dans ce que l'on échange comme informations. Les *sharepoints* ce sont des outils progressistes, très en avance et qui permettent aussi à d'autres un suivi et un partage d'informations.

Partage et organisation du temps de travail. Avez-vous un agenda Outlook ?

Outlook pour les e-mails non ça fait aucun sens, le problème de *Outlook* c'est que c'est bilatéral et tu ne peux même pas l'archiver alors que sur du *sharepoint* et même sur *Whatsapp* tu vois exactement ce qu'il y a eu comme échange entre nous. L'avantage dans l'audio ça ne doit pas être trop long dès que ça dépasse 2-3 minutes c'est vraiment trop long mais ça a l'avantage que tu entends le discours sous-jacent de ton partenaire tu

remarques s'il est fatigué, un peu énervé ou s'il a un soucis et ça te permet de mieux cerner ce que veut dire ton collègue car parfois par e-mail tu peux avoir des sacrés malentendus et ça peut faire des ping-pong d'e-mails et on sait pas vraiment ce que l'autre a vraiment voulu dire et par audio t'es plus sur la précision et tu peux aussi réécouter mais l'inconvénient par contre c'est que tu ne peux pas durant une séance le réécouter mais après tu fais un mix, on fait un pictogramme, 3 mots encore écrits. L'audio est vraiment utile dans le train je vois tout de suite comment elle se sent ce qu'elle va dire.

➤ Dropbox?

Pas du tout dans le cadre des activités professionnelles parce que c'est mainstream donc c'est bien pour les activités privées, nous on travaille sur 2 systèmes, *xRM* et un tout nouveau système vraiment très performant pour tous nos clients où on voit tout ce qui suit, qui a rencontré qui. On a un système d'archivage, c'est un driver interne ou l'on archive tous les documents que l'on a en interne. Le *One note* c'est génial pour communiquer tu fais ton PV, tu envoies à tout le monde mais tu peux moins bien archiver c'est un peu plus compliqué donc dès le moment où tu peux moins facilement archiver c'est bien d'avoir encore un système de share sur un serveur. Tu trouves la possibilité d'archiver sur le *Trello* et sur *Slack* ou *Teams*, tu peux aussi avoir des bibliothèques là-dessus mais c'est un peu plus risqué car les gens recherchent un sujet souvent par catégorie et ne trouvent pas très vite ce qu'ils cherchent donc je conseille quand même d'avoir un archivage qui soit vraiment institutionnalisé pour l'entreprise mais accessible à tout le monde et en tout temps. Le grand avantage c'est que c'est presque des documents statiques étant donné que *Slack* est très dans la dynamique, t'as tout le temps des échanges et des fois t'es un peu dérouté par la quantité par rapport à ce qui se trouve ou c'est un peu avec les réseaux sociaux tu penses moins à l'archivage mais pourtant ça existe, tu peux aussi archiver sur ces plateformes.

➤ D'autres plateformes?

Microsoft 365. Avec ça on a tous les mails qui passent par-là, c'est un logiciel qui permet de totalement communiquer, téléphoner tout ce que tu veux et après il y a 80 softwares

qui sont intégrés et que tu installer dans Microsoft teams et parmi ces softwares il y a aussi *Trello* que tu peux télécharger c'est un système qui est très utile car c'est un mainstream standard c'est à dire que tout le monde l'utilise aussi. *Slack* au niveau technologique est meilleur que teams mais *Slack* n'a pas réussi à rester sur le marché. Les logiciels moins bons mais plus agressifs sur le marché s'imposent. Avec d'autres ONG on travaille avec une sorte de *Whatsapp* mais pour des groupes professionnels mais le problème qu'on avait était que les gens employaient que très rarement ledit groupe et chaque fois on devait renvoyer certains messages par e-mail et ça ce n'est vraiment pas productif donc ce que j'ai dit c'est qu'il faut un produit qui soit maintream et que tout le monde puisse utiliser. Le grand risque de *Microsoft Teams* c'est ce que beaucoup de gens qui mettent ça en place disent qu'on doit stratégiquement définir dans l'entreprise quels sont les softwares qui font sens d'utiliser pour ne pas être submergé par la quantité parce que les gens après sont noyés et ne les utilisent plus. *Trello* c'est absolument génial tu peux toi-même aussi tout recenser c'est un peu comme le *One Note* mais c'est basé sur une structure basée sur le kanban dans le processus des activités, pour ton travail de master par exemple tu vois tout ce que tu dois encore faire, chaque étape et après tu peux partager avec un plusieurs partenaires ça devient super intéressant quand on fait des teams meeting par exemple. Avec nos partenaires on a toujours le laptop et on cause et dès qu'on a convenu un truc on intègre sous le point *Trello* et c'est disponible pour tout le monde. On sort de la séance et tout est déjà dans le système et c'est ce qu'on dit aux gens dans le coaching c'est qu'il faut se baser sur les *SharePoint* parce que l'avantage c'est que tu baisses ta quantité d'e-mails qui assomment tellement de gens. Après les e-mails on les garde pour les choses d'urgence. Par exemple si l'on est dans l'actif et que je dois dire quelque chose d'important à G2 qu'elle ne doit pas oublier le jour même je fais par e-mail et quand je rentre en train je laisse un petit audio pour dire que ça c'est un truc super important qu'il faut jeter un coup d'œil comme ça elle sait et elle a reprend.

- Comment est-ce que la thématique de la communication a-t-elle été abordée lorsque vous avez débuté votre partenariat ? Avez-vous mis en place des outils dès le début? Avez-vous identifié des potentiels problèmes?

G2 est vraiment une grande pro par rapport à tout ce qui est nouveaux moyens de communication virtuels, elle a beaucoup d'idées et moi je connaissais très bien la manière de communiquer c'est à dire quand tu dois d'abord faire la structure au niveau de qui fait quoi alors on a très vite fait un organigramme très clair. D'abord tu dois être clair sur qui fait quoi en priorité et quels sont les partages que tu as donc la plupart des jobsharers font de l'hybride. G2 faisait par exemple plus de communication et moi plus de recherche en fonction des compétences et des domaines dans lesquels on était mieux mais dans les domaines répartis, on était super informés l'une de l'autre mais de manière moins intense que pour les éléments où l'on était en commun mais ce qu'on a discuté au départ, on a du se mettre d'accord sur comment on conduit nos collaborateurs, une des choses hyper importante c'est des valeurs qu'on a et comment on veut conduire, est-ce qu'on délègue, la confiance, est-ce que c'est horizontal, comme ça c'est très clair pour le duo et au début on s'est pas mal rencontré pour clarifier et après on a réuni notre unité pour expliquer comment on travaille et après un an ils nous ont évalué et ont dit que ça avait été très clair car une grande peur des collaborateur c'est d'avoir 2 cerveaux au-dessus qui les dirigent et qui ne sont pas vraiment en harmonie, il faut avoir une vision commune totale et clarifier tous les désaccords au sein du duo avant de communiquer.

- Comment a évolué votre utilisation des outils digitaux depuis le début de votre expérience de job-sharing ? En avez-vous eu de nouveaux ? Est-ce que leur implantation est venue par votre impulsion ? Comment avez-vous défini lesquels correspondaient à vos besoins ? Est-ce que cela correspondait également aux besoins et aux attentes de votre hiérarchie ?

Je suis en train de découvrir plein de softwares autour de *Teams*, il y a *Monday.com* qui est génial dans le project management, il y a tellement d'outils qui existent. Il y a deux mondes. Quand je travaillais au XXX on travaillait dans le traditionnel, SMS, e-mails, on

a commencé *Whatsapp* à la fin mais au début il n'y avait pas, on avait e-mail et SMS et on faisait un ping-pong actif-passif d'e-mails et on gérait donc bcp d'e-mails et on était très rapide, on voyait quand elle m'adressait un e-mail à moi c'est que je devais devenir active alors que si elle me mettait en copie je recevais l'information et je pouvais retrouver ensuite le dossier. C'était aussi pratique et je le fais encore des fois mais maintenant c'est une autre philosophie, c'est des sharepoint je trouve que c'est nettement mieux je peux être sur *Trello* je peux voir ce qu'on avait discuté et je rajoute. Si moi je ne suis pas là elle rajoute vite une indication et je la retrouve dès que je vais au travail. G2 dit qu'il faut diminuer la quantité d'e-mails. On a fait une conférence sur les nouveaux systèmes agiles et on pense que c'est un créneau pour PTO qu'on va pouvoir plus diffuser, car de nombreux duos travaillent encore trop dans un côté conservateur et perdent trop de temps parce qu'une chose hyper importante c'est quand tu travailles avec des sharepoints tu ouvres le travail au team, le team devient aussi plus responsable. Ils ne vont pas te demander, ils vont chercher l'information par eux-mêmes, tu deviens auto responsable, avant tu attends un e-mail pour agir, mais c'est une discipline. Typiquement, Dropbox il y a tout dedans et les gens demandent encore qu'on leur envoie des choses alors qu'elles sont déjà à leur disposition, donc je perds du temps à leur envoyer et en plus, plus tu cherches par toi-même et plus tu accrois ta connaissance, il faut discipliner ça, le futur c'est le share. Certaines sont encore lentes dans ça et d'autres sont très rapides, le transfert de savoir passe par là.

- Est-ce que vos outils vous permettent à répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et en partage d'information ? Est-ce qu'un élément vous manque encore pour renforcer votre communication et votre partage d'information ?

Pour l'instant ça nous convient très bien car on a toujours des nouveautés à XXX et c'est à nous de faire attention qu'on ne soit pas trop en train de tester trop de choses, on a vu que si on a trop d'outils, les gens sont confus, on a besoin de recadrer en disant quels sont les outils qui sont fondamentaux, c'est ce qu'on fait à partir de ce mois ; on a fixé des priorités très claires. Je me sens bien mais je sais qu'on aura dans les prochains mois un

nouveau dilemme car on va travailler de plus en plus de manière agile et horizontale, c'est une nouvelle stratégie qui va être mise en place, on va faire notre grand forum de manière agile, on va même se faire conseiller par des experts externes et là je pense qu'on va travailler par des sharepoints donc je pense que dans quelques mois j'aurais appris des choses nouvelles, on est vraiment en pleine progression, j'apprends beaucoup de choses. Des médecins que l'on a coachés ont beaucoup aimé *Trello* mais ont trouvé que ça prenait du temps car le problème dans un binôme est que tu dois faire très attention que le coût de l'information ne soit pas trop grand. Parce que c'est toi qui le perds par des heures supplémentaires pour t'informer donc c'est pour chaque duo primordial d'être le plus efficace possible et t'as des segments où c'est moins nécessaire que d'autres comme en médecine c'est encore différent. Ils ont d'autres voies de communication donc c'est lié au segment, c'est clair.

- Est-ce que lorsque vous avez débuté votre emploi en job-sharing, vous avez été confrontés à des critiques, des craintes par rapport à la communication, entre les membres du duo puis vis-à-vis de l'extérieur ?

Quand tu es engagé la plus grosse crainte de l'employeur c'est d'être face à un duo qui ne communique pas suffisamment bien et que la personne au-dessus perde du temps car il n'y a pas assez de communication entre les deux personnes. C'est une crainte qui intervient déjà au moment du recrutement et qui doit être thématifiée, il faut se poser la question de comment les duos s'organisent pour être sûrs que tout soit bien coordonné. C'est une des questions clés qui est posée dans tous les entretiens. C'est important pour les collaborateurs au-dessus du duo mais également pour ceux qui sont au-dessous qui n'ont pas du tout envie que le lundi l'un communique A et l'autre chef communique B le mardi, c'est une chose que je dis toujours aux duos c'est une des facettes les plus importantes à vraiment optimiser, comment communiquer et l'efficience, quand il y a une incertitude, en parler tout de suite avant de communiquer vers l'extérieur. Après ce que j'explique toujours aux gens : la communication est nettement plus élevée dans les 3 premiers mois du duo et après elle décroît car après on se connaît mieux et on sait comment fonctionne

l'autre et on peut juger comment l'autre va réagir et on a moins besoin de consulter la personne.

Autrefois quand le jobsharing a été instauré en 1977, on ne pouvait pas s'appeler au téléphone tandis que maintenant on peut être à n'importe quelle heure n'importe où et on peut recevoir des nouvelles par *Whatsapp* de l'autre et je peux lui répondre dans la demi-heure qui suit. La numérisation a totalement favorisé le jobsharing c'est pour ça que l'on ne peut pas du tout comparer les choses à comment elles se passaient il y a 15 ans, le potentiel est beaucoup plus grand car tu es n'importe où joignable grâce au digital.

➤ Vous sentez-vous plus informés ?

Si tu prends un autre exemple, à l'époque je quittais le bureau à 18h et je n'avais plus aucun lien avec l'emploi pendant 12 heures et beaucoup de choses pouvaient se passer et maintenant tu es beaucoup plus flexible, ta vie privée elle passe aussi, tu peux aussi être dérangé par ton partenaire durant la journée car il y a une urgence. Aujourd'hui G2 par exemple ne m'a pas du tout appelée donc je sais que tout est stable jusqu'à demain donc demain je n'aurais pas de grande surprise. Quand il y a une surprise qui m'attend elle m'envoie un audio et comme ça je suis totalement prête parce que je sais qu'il y a un petit changement de route et autrefois il n'y avait pas ça du tout et il y a donc un degré de communication supplémentaire qui permet d'éviter la critique du « ah tiens elle n'a pas été informée. » Je suis informée avant même d'arriver au bureau s'il y a un changement.

➤ La digitalisation a-t-elle permis de réduire le temps passé à communiquer entre les membres du duo ? Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez l'impression de passer plus de temps à réellement vous concentrer sur votre travail qu'à devoir expliquer où vous en êtes avec votre travail, ce qu'il vous reste à faire ?

Tu ne dois pas refaire des notes en parallèle, tu ne dois pas prendre du temps pour séparément te voir, tu centralises tout par les sharepoints, c'est un gain de temps qui est extrêmement grand, tu ne dois plus commencer à résumer. Il y a bien 20 ans des jobsharers

avaient même dans les hôpitaux ils devaient faire des comptes rendus d'une personne à l'autre. Je parle de *Trello*, il te permet de faire les choses en parallèle tout de suite. Pendant que tu causes, tu entres ce que tu as convenu lors de l'entretien, quand t'as fini la séance t'as même plus besoin de faire un procès- verbal, tout est dedans. Quand t'as une idée en tête pendant la journée, tu ne dois pas faire un e-mail ou un post-it, tu vas sur le *Trello*, tu notes dessus "à discuter avec ma collègue en jobsharing" et la fois d'après quand tu te vois tu vas dessus et on discute pendant 3-4 minutes de ça et on finalise sur *Trello* donc c'est 1000x plus rapide, c'est un gain de temps énorme et ce qui va encore plus loin, c'est ce qu'on dit d'ailleurs dans les coachings, c'est pas seulement le duo, c'est qu'après tu élargis, comme *Dropbox* à différentes personnes et après au lieu de devoir informer ton team tu mets l'information à l'intérieur de ce système et les gens du team peuvent quand ils veulent chercher l'information.

- Mais cependant tu n'as pas la validation comme quoi la personne a réellement été chercher l'information. Quand tu vas vers eux tu sais qu'ils l'ont reçus mais là tu dois lâcher prise.

C'est le même problème qu'avec les e-mails, il y a des gens qui ne répondent jamais, qui sont extrêmement lents, il y a même des gens qui demandent des accusés de réception pour savoir si les gens vont chercher l'information, mais s'ils ne vont pas c'est leur problème, à partir d'un certain moment ils sont out. C'est de l'autoresponsabilité, c'est ce que l'on dit tout le temps à nos collaborateurs à XXX d'ailleurs. Ce n'est plus à toi de t'amuser à prémâcher, c'est comme à XXX, j'ai plus envie de faire le travail des autres, de leur prémâcher l'information, tout est centralisé, les gens doivent chercher par eux-mêmes, quand tu te poses une question sur un sujet tu vas chercher, tu vas t'informer, tu ne vas pas demander à quelqu'un. C'est le futur de l'emploi, dans 10 ans tout sera complètement centralisé et ceux qui ne joueront pas le jeu avec seront simplement out. Tu leur diras "écoute tu es sympa, mais tu ne sers à rien, moi je ne fais pas le travail à double" et le sharepoint c'est la même chose, pour les workshops je disais il y a un an que c'était dommage car beaucoup de gens n'avaient pas encore eu l'information, ils n'avaient

pas eu la publicité, et l'un a répondu que tout était sur le sharepoint. Le futur c'est de l'information centralisée et si les gens ne comprennent pas ça ils sont out. C'est une évolution digitale et le *Microsoft Teams* va très loin, sur un échange comme sur *Whatsapp* tu as plein de documents centralisés, tu peux même en parallèle en même temps rédiger du texte sur un document qui est sur le cloud. Moi j'ai la chance d'avoir G2, qui est très avant-gardiste, qui veut travailler avec ces outils. Tout sera comme ça et si les gens ne comprennent pas ça c'est dommage car ils partent du principe de l'assistanat. Je réponds maintenant que tout est dans *Dropbox* et qu'il suffit qu'ils cherchent par eux-mêmes.

Il y a deux types d'entreprises, ceux qui vivent au siècle dernier et ceux qui vivent déjà 3 siècles en avant et nous dans ce qu'on fait dans le coaching du jobsharing on a une très grande chance parce que les questions qu'on se pose par rapport au partage d'information sont entièrement liées au partage d'information que l'on appelle le knowledge management, le transfert de savoir et si les jobsharers ne sont pas conscients de ça ils vont travailler de manière complètement improductive, ils vont perdre un temps fou pour s'informer. Nous on ne fait que des choses rapidement dans l'urgence, on fait que de l'audio, on ne fait plus rien d'écrit, un audio sur *Whatsapp*, on écrit peut-être un mot-clé, pas tous les soirs on fait un audio, c'est rapide mais c'est incomparable à autrefois, je perdais presque une heure ou une demie heure le soir pour partager l'information et avec G3 à l'époque on avait un système d'e-mails actifs et passifs, on recevait par jour 80 mails, on devait être très rapides pour les filtrer, l'avantage avec les sharepoints c'est que tu diminues drastiquement le nombre d'e-mails et les e-mails ça assomme tout le monde. Moi j'en reçois déjà énormément par jour avec mes deux jobs mais ça assomme tout le monde.

- Oui c'est difficile à suivre, tu ne peux pas suivre tout ça en parallèle, t'as pas la vision d'ensemble avec le mail, t'as que la question d'un côté, la réponse de l'autre mais tu ne sais pas ce qui se passe entre deux, si la personne a un questionnement pendant qu'elle écrit son mail, elle ne peut rien te partager avant qu'elle ait cliqué sur envoyer et que ça ait fini de la concerner.

C'est ça qui est super avec les sharepoints, si on prend *Slack*, tu connais *Slack*? tu vois tout ce qui se passe, tu peux retrouver le fil, qui a dit quoi, qui a fait quoi, après t'as un fichier en attachement, on a même en archivé, sur teams, tous les documents par classification et tu peux trouver tout le cheminement, tu peux mettre à jour. Et l'avantage c'est que tu communique dans un groupe, tu peux noter où sont les questions sensibles.

- Est-ce que la digitalisation a permis de rendre la coordination directement plus efficace entre vous ? Plusieurs auteurs citent comme coûts les coûts liés à la formation pour que les partenaires puissent apprendre à se coordonner efficacement entre eux. Y a-t-il des coûts directement relatifs à la formation sur la communication que tu peux articuler ?

Non, chiffrer pas, c'est pas possible de chiffrer ça encore aujourd'hui, on avait avant avec nos community of practices un autre logiciel que *Teams*, très semblable, tu peux chatter dessus, tu peux envoyer un pv, tout est centralisé. Maintenant on a remarqué que *Teams* c'est comme il y a 20 ans avec le téléphone, tout le monde sera dans 2 ans sur *Microsoft Teams*, c'est de loin pas un bon logiciel, les gens sont très critiques vis à vis de *Teams* mais c'est un mainstream correct. A l'époque, t'étais encore un peu jeune mais il y avait un grand débat avec les débuts de l'utilisation des *Powerpoints* mais quand tout le monde l'a tout le monde le maîtrise, il n'y a plus le choix, et au niveau des coûts il y a 3 systèmes et c'est quasiment gratuit.

- Je me suis posé la question entre parenthèse, j'ai essayé *Teams* et il y a peut-être quelque chose que je n'ai pas compris mais je ne comprends pas comment on peut interagir avec l'extérieur dans le cadre de projet.

Dès que la personne a l'accès avec son adresse e-mail et son mot de passe, tu l'invites et tu crées des groupes. Pour chaque dossier que tu as tu peux créer un groupe séparé, c'est comme *Dropbox*. Dès le moment où l'accès est donné, tu peux participer et tout est ouvert. Ils ont besoin d'avoir le logiciel 365 pour être dans le projet.

- Mais disons que quand tu es dans ce rôle de précurseur, c'est difficile, on reçoit par exemple un mail d'un bureau d'architecte et l'architecte inclut dans son mail d'autres spécialistes, des gens que l'on ne connaît pas donc ils ne font pas partie du projet donc si moi je veux les intégrer dans le projet je dois faire tout l'effort de réimporter ?

T'as totalement raison, tu dois différencier deux types de partenaires, ce que l'on appelle les communities of practices, t'as des partenaires assez rares dans le projet, qui vont participer à deux ou trois échanges, qui sont totalement subalternes et ceux-là tu dois tout faire par e-mail, c'est évident que l'on ne va pas aller par *Teams*, on va échanger 3-4 fois on a résolu et je ne sais plus son nom, par contre moi je te parle des partenaires que l'entreprise a, ce que l'on appelle les stakeholders, des gens avec qui tu dois bosser pendant des années, qui sont tes clients, tes partenaires directs, on a 4, 4 entreprises avec lesquelles on travaille régulièrement, dans le domaine de la sécurité, dans le domaine de l'éducation, et là on a environ 30 personnes dans des groupes, notre échange par e-mail sera toujours là, on a aussi toujours des échanges par courrier mais pour la prédominance dans tout ce qui est intra entreprises et tout ce qui est stakeholders ça, ça va certainement passer dans les 2 ans à venir dans les sharepoints. Tu fais bien attention quand tu vas présenter tes résultats à bien distinguer les firmes qui vivent encore avec les moyens actuels, celles qui ont commencé avec des moyens de transitions tels *Dropbox* et celles qui sont déjà très loin dans ça. On voit en fait 3 catégories de jobsharers que tu peux bien nuancer. Il sera intéressant de voir comment on avance par rapport à aujourd'hui et quels sont les défis. Tu vois par rapport aux coûts il y a très peu de gens qui peuvent quantifier parce que justement c'est nouveau, on n'a pas encore de recul par rapport à ça.

- Si on imagine que tu fais deux semaines de vacances sans être connectée, comme quand tu as pris le transsibérien et que tu dois revenir te préparer pour revenir sur le monde du travail, à l'époque du mail ton seul travail c'était de lire les mails que

tu avais reçu, tandis que là tu as absolument tout à disposition, tu n'as pas tendance à voir trop de choses, même des éléments qui ne sont pas absolument nécessaires? Non c'est le contraire, là on est en train de préparer le grand forum où on aura environ 1500 personnes ce sera le 23 novembre à XXX, on est une dizaine de personnes à travailler de manière agile donc on travaille complètement à l'horizontal et moi je vais partir une dizaine de jours cet été, quand je reviens je ne vais pas avoir une quantité d'e-mails, parce qu'avant j'avais toujours 200 e-mails après les vacances on a un *Slack* pour le forum, je vais dessus et je vois exactement tous les échanges donc je vais depuis les derniers échanges que je vois et je vois tout de suite aussi ce qui reste en suspens, au lieu de tout devoir relire pour voir ce qui est répondu et ce qui n'est pas, tu vois directement ce qu'il reste comme discussions. Et tu retrouves l'information 1000x plus vite et tu n'as pas ce stress de devoir tout lire. En dehors de *Microsoft Teams* tu as peut-être plus que 30 e-mails mais plus de discussions, juste des éléments qui sont adressés à toi. Tu dois juste suivre, tu dois pas être actif, dans les mails tu dois ouvrir, fermer, regarder qui était en copie, c'est un processus très long. Tu sais sur teams que tout le monde est en copie, tu vois l'interaction et tu vois l'état actuel.

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez pu réduire votre engagement en dehors du temps de travail ?

Très clairement, je peux comparer à 10 ans d'expérience maintenant, j'ai des coûts de transactions qui sont beaucoup plus faibles, on a maintenant beaucoup plus de dossiers sensibles comme on dirige des gens mais on perd moins de temps dans l'interaction, c'est beaucoup plus rapide, on peut faire un audio dans le train alors qu'avant je passais une heure après le travail pour préparer les éléments qu'il fallait dire. Maintenant c'est beaucoup plus régulier. Je vois sur les conférences à Berne, dans un domaine complètement différent, en reprenant le train j'ai vite lancé une conversation sur *Whatsapp*. Maintenant à titre privé on passe plus trop de temps, on est les deux assez

attentives à ça, c'est moins lourd que ce qu'on faisait avant, mais c'est surtout grâce aux sharepoints car on a tout qui est dedans.

- Est-ce que grâce à la digitalisation vous avez le même niveau d'information, c'est-à-dire est-ce qu'elle permet d'être au courant des affaires à régler, des questions qu'un collaborateur aurait posé à un partenaire du duo, des réunions qui ont été planifiées, ou est-ce que pour arriver au même niveau d'information il est nécessaire de communiquer au téléphone ou face à face?

Alors on a en théorie en tout temps accès à tout, mais comme tu l'as dit en préambule ça exige une autodiscipline si je suis un peu plus laxiste et que je ne vais pas voir pendant plusieurs jours ce qui se passe sur *Teams* c'est mon problème. Tu sais une fois on avait une séance, notre cheffe actuelle n'était pas autant que nous sur les sharepoints et une fois elle s'est plainte qu'elle ne recevait pas l'information par e-mail et qu'elle n'était pas assez au courant. Et G2 lui a dit que tout le monde allait sur *Slack* et qu'elle avait qu'à aller sur *Slack* aussi, on ne va pas commencer à devoir tout répéter plusieurs fois pour les personnes qui ne s'adaptent pas, mais ça demande une autoresponsabilité, mais tu vois quand tu as besoin de l'info, tu vas très vite une fois que c'est sur les sharepoints dessus parce que t'as pas envie d'être le gars qui est en dehors de ce qui se passe. Mais c'est une question d'évolution, tout le monde doit apprendre, moi aussi j'ai dû apprendre, j'ai été beaucoup moins sharepoints avant que je ne le suis maintenant.

C'était comme G4 l'autre fois, elle m'écrit pour que j'envoie quelque chose alors que c'était déjà sur *Dropbox*. Pourquoi je vais perdre mon temps à prémâcher le travail alors que c'est de sa responsabilité de s'informer et de chercher elle-même l'information.

A un moment c'est l'autre qui passe son temps à être le con de service qui fait le travail pour toi ça va pas ça.

- De quelle partie de ton travail n'as tu pas la maîtrise si tu ne communique pas avec ton partenaire ? Tu avais déjà répondu la dernière fois en disant que la seule

chose que tu n'avais pas si tu ne voyais pas la personne c'était sa réaction ou ses humeurs.

Je t'avais dit ça par rapport à l'audio, sur *Whatsapp* ce que j'adore c'est que tu sens deux choses en même temps, tu sens si ton partenaire est fatigué, s'il est énervé et ce qu'il veut te dire, parce que combien de fois dans les e-mails tu peux vite avoir un malentendu, quelqu'un qui a mal lu une phrase, qui passe trop vite sur une information importante, les gens ne lisent jamais jusqu'au bout et tu le sais pas, ils interprètent et après ils te répondent oui alors qu'ils n'ont pas tout compris et là c'est très différent car tu sais totalement ce qui est important et ce qui est à retenir. L'avantage c'est que tu peux réécouter mais le problème, quand les gens font des audios trop longs, on n'écoute pas jusqu'au bout.

- Est-ce que les outils digitaux que vous utilisez au sein du duo ont-ils dû être étendus aux autres collaborateurs afin qu'ils puissent travailler avec vous ? Ou est-ce qu'au contraire vous vous êtes servis des outils déployés par votre entreprise et avez appris à travailler avec?

L'avantage que tu as quand tu prends un *Trello*, tu travailles sur 5 *Trello* différents.

- Les outils numériques que vous avez mis en place ont-ils été implémentés par vos soins ou est-ce que la stratégie venait d'ailleurs, de la direction ?

Tu vois exactement où est-ce que t'en es sur un projet et après tu ouvres aux personnes que tu veux avoir dessus. On a un *Trello* avec la direction, j'ai un *Trello* avec mes collaborateurs où j'ai toujours leurs tâches, ce qu'ils font. J'ai un *Trello* avec G2 et un pour moi-même pour les choses qu'il ne faut pas que j'oublie, ce que j'avais avant sur les post-its. Quand je veux ouvrir l'information à une stagiaire et tu peux partager directement. On a même pensé à l'avenir, on peut même commencer à faire les évaluations du personnel là-dessus plutôt que sur les vieux formulaires à remplir. Les objectifs sont sur *Trello*, avec ce que tu peux améliorer et ce que tu as obtenu. Tout a changé, on travaille beaucoup plus en groupes.

- Y-a-t-il outils que vous utilisez pour vous, qui ont dû être étendus aux autres collaborateurs?

On a toujours tout utilisé avec *Teams*, on est aussi chargé du knowledge management donc on est en train de former tout XXX, on est la section réseaux, on est en train de leur montrer comment on arrête les flux, on ne travaille plus en unité, on travaille pour l'ensemble de XXX, on commence à tout ouvrir et c'est transversal, ça permet de ne pas demander à une personne particulière l'information, on a même des CRM qu'on vient de mettre en place et tous les partenaires sont référencés. Pense à *Outlook*, les données que l'on avait de partenaires externes. Quand je travaillais au XXX, je recevais mes cartes de visites et je mettais dans mon carnet d'adresses sur *Outlook*, avec *xRM*, dès qu'il y a un meeting avec un partenaire externe tu donnes la carte de visite et tout de suite après tu l'introduis sur *xRM*, tu mets ce que t'as convenu avec lui en 2-3 phrases et les gens de XXX, 25 personnes peuvent aller dessus et voir que c'est G1 qui a été dessus.

Est-ce que ces outils ont permis de changer la manière de travailler de vos équipes? Est-ce que le travail en équipe s'est avéré renforcé? Est-ce que la coordination, le partage d'information et la communication a évolué pour l'ensemble de l'équipe?

Les outils informatiques aident beaucoup dans cette nouvelle culture du partage et de la collaboration, c'est sûr, mais il y a aussi toute une culture humaine où on commence à sortir de notre placard et avant on ne pensait qu'à notre petit territoire et maintenant quel impact a notre dossier pour les autres, on fait des dossiers partagés pour que l'on soit au même niveau et pour que l'on mélange les choses en mixant les unités pour le transfert de savoir, on a même fait les séances internes avec 2 unités en même temps, on a tout ouvert et on mélange, et c'est aussi tout le travail agile qui fonctionne comme ça, le lean management, le scrum tout fonctionne comme ça.

L'équipe en elle-même est-elle demandeuse de ces outils ou s'adapte-t-elle à ce que vous apportez vous?

Ils sont encore plus demandeurs que nous, ils n'ont pas envie de chercher de l'information par nous, quand tu fais de la communication, tu n'as pas envie d'aller vers ton chef demander où l'on en est, tu veux toi maîtriser l'information, c'est beaucoup plus rapide pour nous aussi, on sera de plus en plus horizontal, la question sera vraiment plus où se trouve l'information, qui coordonne, c'est tout.

6.8 Transcription duo H

- L'idée est vraiment de comprendre les outils digitaux qui ont été déployés dans le cadre d'un emploi en jobsharing, ce qu'ils ont pu amener sur la communication au sein du duo et dans la communication entre le duo et les personnes qui gravitent autour.

Je vais vous décevoir, on travaille sur deux sites différents et depuis une année ensemble mais dans quelque chose qui est..., dans des circonstances particulières dans le sens où l'on n'est pas en topsharing génération spontanée mais plus imposé, le mot est un peu fort, on ne le perçoit pas comme ça mais il a été décidé par en haut et puis on a dû joindre les activités. On a mis un peu de temps à démarrer, à faire connaissance, à faire connaissance des missions de l'un et des missions de l'autre mais on réalise aussi en avançant que finalement l'on n'est peut-être pas face à un vrai jobsharing, il y a quand même une segmentation qui est attendue ou qui est pensée par la direction donc on a quand même pas mal chacun ses affaires.

- Mais c'est quelque chose qui pourrait quand même évoluer?

Oui j'espère, je suis arrivée avec beaucoup de collaborateurs, mon collègue avec un peu moins, je suis arrivée dans la culture de l'institution que H2 connaissait déjà, j'ai dû déjà m'habituer à ça, lui connaît peu mon domaine d'activité il a dû s'habituer plus au domaine d'activité qu'à la culture, on a fonctionné avec des ressources administratives en souffrance, dans un contexte de changement, ça veut dire que l'on n'a pas eu d'administrateur dans notre service avec plus de 60 personnes pendant x mois et la plaque tournante de notre collaboration ça a été le moment où l'on a partagé la même secrétaire. Je suis désolée donc on n'est pas sur des outils mais sur une personne qui a repris mon secrétariat en plus du secrétariat de H2 et elle a joué une interface extrêmement

importante au niveau du partage d'information, sur les séances. Pour les outils on a tardé à trouver quelque chose, on utilise principalement l'e-mail, un peu le téléphone et on s'est mis sur *Whatsapp* avant Noël sur la suggestion de XXX pour se donner deux ou trois informations, elle nous parlait des outils d'enregistrement pour que l'on s'envoie un texte parlé plutôt qu'un *SMS* donc on l'a utilisé avant Noël et depuis on ne l'a plus vraiment utilisé et je vois même que des fois on tarde à le consulter. L'autre jour j'ai dû dire à H2 que j'étais malade, j'ai utilisé ce canal mais je crois qu'il ne l'a pas encore lu. Et bien sûr elle nous a parlé de *Slack*, *Trello*, ... mais comme ça a été compliqué, on avait personne pour l'administratif, on a eu une secrétaire partagée après x mois, cette secrétaire devient notre responsable administrative de département donc on n'a plus de secrétariat, c'est quelqu'un qui nous aide sur tous les fronts donc je pense qu'on va s'installer dans l'utilisation de la technologie un tout petit peu plus tard, là on était tout le temps dans l'urgence.

- Oui je pense que là vous n'avez pas assez de recul pour vraiment comprendre où il y a un manque. On va quand même passer en revue plus au niveau des sentiments et non réellement des outils. Je me permets tout de même de commencer avec la partie administrative et socio-démographique pour avoir les mêmes informations. Quel âge avez-vous?

J'ai 46 ans et il a 42 ans.

- Quel est le pourcentage de travail exercé par chacun?

Je suis à 90% et lui est à 100%.

- Donc il y a une partie qui est plus du jobsplitting comme vous l'avez mentionné et une autre partie qui est vouée à devenir une personne. Le poste que vous occupez est pour l'entier du pourcentage ou d'autres parties pourraient être splittées dans un autre poste?

Non il occupe l'ensemble, bien que peut-être une partie surtout au niveau des projets, des contenus, il y a 20% chez H2 et chez moi c'est tout mon temps.

- Y a-t-il des moments où vous travaillez ensemble?

Oui, pour les séances de département et il y a un ou deux projets sur lesquels nos compétences sont complémentaires et aussi pour des raisons d'acculturation on a décidé de travailler ensemble, il y un intérêt de management de mon côté et lui un intérêt pour les projets comme il vient de l'académie.

- Et y-a-t-il des projets sur lesquels vous êtes non pas complémentaires mais interchangeable?

Euh oui, oui, pour tout ce qui est travail avec la direction générale, pour tout ce qui est séances avec le niveau au-dessus et on est en train de tester mais on a eu beaucoup d'injonctions. On a eu l'injonction de « Venez seulement à une personne, il n'y a pas de problème, c'est ça l'idée d'un jobsharing » et de l'autre côté il y a eu des termes comme « Ah mais en fait j'aimerais bien que tu sois là ou j'aimerais bien que ça soit plutôt toi » et finalement on n'a que très très peu joué l'interchangeabilité. Et quand on l'a joué, j'ai fait un feedback oral la fois d'après où l'on s'est vus , peut-être insuffisant, et H2 quand il y est allé la semaine passée il m'a fait un e-mail, c'était très gentil de sa part mais j'avoue que ça m'a laissé sur ma faim, je ne comprenais pas trop les contenus et me suis dit « Ouais, wahou », il se trouve qu'il y avait des choses qui me concernaient à l'ordre du

jour ou que H2 ne pouvait pas forcément répondre et je me suis dit que l'on était clairement dans les limites.

- Donc on voit qu'il y a peut-être encore des moments que vous ne passez pas assez ensemble pour faire le point ou bien peut-être n'y a-t-il pas des documents qui sont assez partagés pour vous permettre d'avoir une vision d'ensemble...

Absolument, et pour avoir des documents partagés il faut que l'on partage notre secrétariat et également nos locaux. Il y a trop de choses qui sont ouvertes maintenant pour que l'on ait pu réfléchir à ça, car je suis un historique de 30 ans d'association, qui a souffert dans la fusion de l'année passée et plus aucun secrétariat ne s'en est occupé. C'est un peu trop tôt, vos questions sont intéressantes et pertinentes mais je ne peux pas encore bien me positionner.

- C'est intéressant de se poser ces questions dans un contexte qui ne fonctionne pas encore et de voir comment l'on peut répondre à ces défis.

Et il y a d'autres questions que je me pose, moi qui ne viens pas d'un milieu académique. Je viens d'une entreprise où tout se partageait, on avait des share comme on dit et là on est quand même dans un milieu académique avec des carrières individuelles et personnelles et on ne partage pas tout et j'ai de la peine à voir dans XXX à quel niveau on partage et on ne partage pas, quels documents seront partagés et je pense qu'il s'agit là d'un enjeux.

- Mais pour le moment, avant l'ouverture à l'ensemble des teams, au niveau du duo déjà, qu'est-ce que vous ne partagez pas encore?

Je vais vous faire rire mais j'ai proposé que l'on partage notre Outlook au tout début mais c'était tellement sensible que j'ai compris qu'il ne fallait pas demander de sitôt, donc je vois qu'il est occupé mais je ne sais pas à quoi. Donc c'est un niveau assez basique, ce n'est pas une critique à son égard mais je pense qu'il s'agit plutôt d'une logique personnelle et une logique institutionnelle et pour le jobsharing on est prêt ou on ne l'est pas mais il faudra que je lui redemande mais j'ai envie car je me suis pris un râteau, une fin de non recevoir.

- Mais ça s'explique peut-être car il y a des activités privées qui doivent être paramétrées.

Moi je mets mes affaires privées sous privées et point.

- Après c'est un mécanisme que chacun doit avoir mais c'est vrai que ça semble aberrant que vous partagiez le même poste, que vous soyez censés tout savoir du cadre professionnel de l'autre pour pouvoir tout de suite le remplacer, savoir où il est...

En vérité c'est pas un même poste. Le problème est là.

- N'y aurait-il pas une volonté d'instaurer le jobsharing au sein de votre institution car c'est la nouvelle politique RH et l'on a affaire à vous qui êtes des cobayes.

Je pense que c'est autre chose. Je pense que les RH avaient très envie de mener cette politique parce qu'elle est moderne, elle est attractive, elle est intéressante et tout d'un coup la direction qui ne voyait pas trop quoi faire de ce truc beaucoup trop moderne s'est dit que comme on fusionnait et que l'on avait beaucoup trop de cadres, on a eu comme

bonne idée de faire du jobsharing. La réalité est que l'on est toujours tout autant de cadres mais l'idée était de pas nous froisser. ça a été utilitaire pour faire monter les gens qu'il fallait faire monter et garder les gens là où ils étaient.

- Mais ça vous a quand même permis à vous ainsi qu'à votre collègue d'avoir de nouveaux défis intéressants ou un poste plus large?

Je suis totalement partante là dessus, j'ai un profil beaucoup moins académique, ça m'a permis d'apprendre l'institution, ça me permet aussi parfois comme je viens plutôt des associations où l'on partageait quand même énormément les choses, bon il y a quand même eu des soucis qu'on s'entende, mais les choses étaient beaucoup débattues et là je vois moins les débats, il y a une autre structure hiérarchique. Et d'avoir H2 est très utile pour moi en terme d'acculturation mais aussi en terme de compréhension du système, en terme de complémentarité aussi; on a des projets très axés terrain et auxquels il peut amener une plus grande expertise. Est-ce que nos projets sont un peu portés parce qu'on est co-chefs? Peut-être. Je pense qu'il y a quand même de bonnes choses mais je vois plus que c'est un modèle qui a répondu à un besoin à un certain moment et on a pris le modèle sans se rendre compte ce qu'il voulait vraiment dire dans la pratique.

- Par rapport au pilotage du jobsharing entre vous deux, avez-vous quand même bloqué un moment pour vous voir tous les deux pour piloter un peu votre duo ou ça se fait un peu au cas par cas selon les besoins?

Il y a des phases où l'on a prévu de manière assez formelle et des phases où c'est beaucoup plus au cas par cas car on est moins disponibles, mais globalement on arrive à trouver un moment toutes les semaines, on est pas d'une très grande régularité.

- La base de la digitalisation reste les mails. Par rapport aux mails, avez-vous choisi quelque chose comme de mettre en copie votre collègue, ou est-ce qu'il faut mettre en copie les deux personnes? Comment est-ce que c'est réglé?

On a réglé au bon sens, les collaborateurs s'adressent à celui qu'ils pensent le plus à même de répondre et puis nous avons la responsabilité de mettre l'autre en copie s'il faut le mettre en copie donc on n'a pas donné cette responsabilité en dessus, ça a été clarifié récemment, mais c'est plutôt nous qui disons qu'il faut que l'on informe l'autre.

- Par rapport aux éléments qui vous manquent pour partager l'information avec l'autre, on a parlé de Outlook mais avez-vous d'autres chantiers urgents?

Se mettre d'accord sur une arborescence informatique du duo et du département est important et mettre en place *Trello*, on veut essayer.

- Est-ce parce que *Trello* vous a été proposé dans le cadre du coaching ou est-ce qu'il y a une politique informatique?

Non il n'y a pas de politique informatique très novatrice, on en a parlé au coaching oui et parce qu'avec nos papiers et nos mails on ne sait plus où on a mis les choses donc ça me semble important par rapport au rôle de la coordinatrice administrative et la nouvelle secrétaire du département. Mais on attend aussi que la nouvelle secrétaire entre en fonction et que l'on trouve notre nouvel équilibre tous ensemble.

- Y-a-t-il d'autres duos qui font du jobsharing au sein de votre institution?

Oui, deux autres duos.

- Avez-vous des contacts avec eux par rapport aux échanges de bonnes pratiques?

On est ceux qui avons le plus poussé pour mettre en place une pratique du jobsharing, par le biais du coaching par contre on est les seuls qui avons la problématique d'être sur deux sites différents

- Par rapport à la communication entre les membres du duo et l'extérieur, est-ce que les collaborateurs ont émis des craintes?

Les collaborateurs directs ont eu besoin de clarifications. Ils n'ont pas émis des craintes tout de suite si ce n'est des craintes qui n'étaient pas organisationnelles mais plus par rapport au métier. Je ne sais pas de quelle profession vous êtes...

- Je suis économiste, je fais l'entretien pour mon master en gestion à l'Université de Fribourg.

Il y a une tension entre les blouses blanches et les sciences molles ou les sciences sociales bien que la médecine soit aussi pour moi une science très empirique. Pour certains des collaborateurs, le fait que leur directrice soit flanquée d'un médecin alors que 80% de nos activités sont en dehors du champ médical, dans le champ social et sanitaire, je pense que c'était plutôt ça la crainte, cette mise sous tutelle. Donc c'est une crainte qui a été exprimé à certains niveaux, ça devait aussi être difficile pour H2 d'arriver avec des collaborateurs qui ne l'auraient pas accueillis comme il aurait fallu, c'est un sacré challenge. On va pouvoir trouver notre complémentarité mais c'est vrai qu'il y a des craintes extrêmement forte par rapport à la domination médicale voire masculine puisque nos collaborateurs

sont presque exclusivement des collaboratrices et on arrive dans un milieu qui devient tout de suite plus masculin. J'y vais pas avec le dos de la cuillère.

- Non mais c'est intéressant d'avoir ce point de vue qui pondère un peu les autres entretiens que j'ai pu avoir où le jobsharing était complètement choisi et les questions de communication étaient presque déjà réglées avant de débiter en identifiant les principaux défis. Je vous disais que j'avais été relativement surpris de voir que la digitalisation des outils de communication était presque absente au sein de beaucoup de duos.

Oui moi je pense qu'avec H2 on est trop vieux, ça me fatigue toutes ces choses. On attend d'avoir une secrétaire pour lancer ces chantiers et lui proposait d'essayer de mettre en place des choses. Je ne suis vraiment pas une early adopte.

- Ce qui peut-être intéressant avec vous c'est d'identifier les défis auxquels il faut faire attention, est-ce que vous avez l'impression qu'il y a un engagement en dehors du temps de travail qui serait plus fort que si vous aviez un simple temps partiel du fait de la coordination? Est-ce que vous vous sentez impliquée par le poste en dehors de votre temps de travail?

Un peu mais à 90% il n'y a pas tellement de temps en dehors.

- Oui c'est sûr mais peut-être que l'on peut imaginer que comme c'est quand même un 190% est-ce qu'on n'est pas un peu débordé par les affaires de l'autre qui vous concerne aussi ou est-ce que vous arrivez à cadrer ça dans votre 90%?

Il faudrait demander à H2, je crois qu'il est plus débordé par mes activités que moi par ses activités mais peut-être aussi parce que je partage plus que lui, je ne sais pas pourquoi, peut-être parce qu'il fait de la recherche et je suis pas compétente là dedans et du coup il pense que ça ne vaut pas la peine de m'en parler, je ne sais pas mais je ne me sens moins paralysée par mes activités dans ma vie extérieure maintenant que je suis en jobsharing qu'avant mais c'est plutôt lié à la conjoncture, au moment, j'ai moins de charges.

- Mais lui n'a pas discuté avec vous pour dire qu'il y avait trop?

Oui, il faut pas que je lui complique la tâche par rapport à son ancien poste. Il a hérité de la responsabilité de tout un département alors qu'il avait une petite unité avant donc le saut est énorme et je pense que j'anticipe peut-être plus que lui les aspects managériaux, c'est plus moi qui le challenge sur ces aspects, que lui.

- Mais il ressent tout autant que vous le besoin d'un plus grand partage d'information? Il identifie qu'il faudrait plus de transparence dans les documents?

Je ne sais pas, il est peut-être tout à fait ouvert à utiliser le *Trello*.

- Mais ça vous en avez discuté ensemble, dans le cadre de votre coaching?

Oui.

- Et maintenant, du fait que vous être deux, est-ce qu'il y a peut-être quelque chose qui a changé dans le management de la team, même s'il

y a des craintes; est-ce que ça a déjà permis de construire une autre philosophie de travail, plus transparente?

Alors je ne dirais pas qu'il y a une autre philosophie en terme de transparence par contre je pense que ça a amené un mix de cultures très intéressant surtout au niveau de la gestion, nous on était très associatif, très à l'écoute, parfois trop à l'écoute et là on est plutôt presque un peu trop carré. C'est vraiment plus en terme de culture que de transparence.

- Mais ça peut éventuellement in fine leur donner à eux une envie de transparence ou vous donnerez des accès plus larges aux documents pour tout le monde.

Oui alors pour ma partie on y est déjà et pour la partie de H2 moins car il y a de la recherche, il y a une question de protection des données des patients, il y a la question de ses propres recherches qui contribuent aux avancées dans le domaine académique donc c'est vraiment là qu'il y aura des lignes à discuter entre ce qui est vraiment le job du département et ce qui est de l'ordre de la recherche mais c'est une discussion que l'on doit avoir avec toute l'institution.

- Vous, par rapport aux collaborateurs qui étaient ceux de votre collègue, leur avez-vous apporté quelque chose ou finalement vous n'avez pas encore changé car ce n'est pas encore votre domaine, car vous ne travaillez pas encore assez avec eux, vous ne connaissez pas encore assez.

Dans un cas c'était quelqu'un avec qui je collaborais déjà avant, dans un autre cas j'ai essayé et on a commencé à mettre en place des choses, ça n'a pas été couronné de succès mais il y a eu un petit apport mais assez minime je dirais.

- Mais il y aura des interfaces entre les deux équipes au final alors?

Oui, il y en aura, d'une part sur des thématiques, il y en avait déjà avant donc ce sera renforcé et il y en aura plus dans la manière d'attribuer les locaux dans le cadre du déménagement. Nous mixons nos équipes pour essayer de faire des projets. Nous avons déjà des projets ensemble mais les gens ne se voient pas assez pour faire émerger des nouvelles choses alors on essaie de renforcer ça.

- Pour quand se fait la réunification?

Pour le début du mois de mai.

- J'arrive à la fin de mes questions, même s'il est difficile à répondre car vous êtes encore vraiment en chantier, il est intéressant de pouvoir identifier les défis et on voit que même si vous êtes dans un environnement encore peu digital vous semblez en faire la demande.

Oui, nous voulons pouvoir avoir un environnement de travail qui soit plus ludique, plus léger, plus wahou.

- Mais tout passe par un secrétariat performant et souvent l'humain reste le meilleur moyen de partager l'information.

Oui, typiquement pour Outlook, la secrétaire elle a l'accès, elle sait où est mon collègue, elle est la seule à pouvoir me donner l'information. On doit absolument thématiser ça, je pense que je l'ai bousculé, lui ne savait pas vraiment où on allait et je pense que ça doit être rediscuté.

6.9 Transcription duo I

- Je commence avec les données administratives et socio démographiques. Quel âge avez-vous, vous et votre partenaire?

Nous avons les deux 35 ans. C'est aussi une femme.

- Quel est le nom du poste que vous exercez?

Product manager.

- Quel est le pourcentage de travail de chacun des membres?

Nous travaillons les 2 à 60%.

- Avez-vous des moments où vous travaillez physiquement ensemble?

Oui, je travaille le lundi, le mardi nous sommes toutes les deux au bureau, le mercredi c'est ma collègue, le jeudi à nouveau moi et le vendredi ma collègue.

- Est-ce qu'il y a des moments où vous coordonnez un peu les activités, est-ce que vous faites un meeting?

Oui on fait une bilatérale chaque semaine mais quelquefois le calendrier est si plein que l'on n'a pas le temps et on doit là s'appeler le soir.

- Donc quand vous faites cette bila c'est une heure par semaine?

Oui c'est normalement une ou deux heures par semaine, c'est l'état parfait.

- Vous avez besoin de plus ou ça suffit une à deux heures?

Oui ça dépend, normalement une à deux heures c'est assez mais il y a des projets ou des situations dans le projet comme au moment du lancement où l'on a besoin de plus de temps, c'est pour ça que nous faisons des appels le soir car nous avons les deux des enfants très petits et donc nous faisons une séance téléphonique après que les enfants s'endorment.

- Est-ce que ça peut être tout les soirs?

Non non, ça peut être une ou deux fois par semaine et il y a des semaines où l'on ne fait absolument pas.

- Depuis quand travaillez-vous en jobsharing à ce poste?

Depuis 2017.

- C'est la première fois que vous travaillez en jobsharing?

Oui pour nous c'est la première fois, c'était vraiment la situation après notre congé maternité qui nous a poussé à choisir ce mode de travail.

- Je passe à la digitalisation et la communication pour essayer de comprendre avec quels outils vous travaillez avec votre partenaire. Donc dans les outils de communication vous avez parlé du face à face et d'appels téléphoniques, vous le faites par téléphone?

Oui normalement par téléphone mais nous faisons également des voicemails par Whatsapp.

- Par rapport à la communication par e-mail?

Bien sûr mais pas vraiment entre nous deux, mais pour communiquer avec nos équipes et les autres personnes impliquées dans le projet. Nous sommes toujours en copie des messages envoyés à l'autre et si j'ai reçu un e-mail et que je vois qu'elle ne l'a pas reçu je lui transfère le message afin qu'elle puisse le voir aussi.

- Donc vraiment pour tout, vous faites exactement la même chose, c'est du pur jobsharing?

Oui on travaille en face de notre collègue et on partage tous les sujets. On dit jamais que pour ce sujet il faudrait s'adresser à l'une ou à l'autre car pour les autres ils doivent nous voir comme une personne.

- Parlez-vous par Skype?

Oui on parle par Skype et par Skype chat et depuis une année environ on a Teams et on change car il y a de nombreux avantages mais on utilise les deux et quand on est à la maison il nous arrive de se téléphoner par Skype. Et en passant par le portable ou Skype la situation c'est toujours qu'on parle.

- Mais Teams vous l'utilisez aussi avec votre équipe et pas seulement au sein du duo?

Oui on utilise Teams avec l'équipe, on utilise aussi pour des séances, des appels et pour mettre les shared documents à disposition des autres. On utilise l'outil Kanban également.

- Par rapport au partage et à l'organisation du temps de travail, est-ce que votre partenaire peut aussi noter des choses dans votre agenda?

Oui maintenant nous avons les droits d'écriture sur les calendriers et si je travaille et que je dois planifier une séance à un moment où je ne travaille pas je peux le faire, c'est parfois l'inconvénient du jobsharing, que l'on ne puisse pas tout le temps être disponible alors nous pouvons planifier pour l'autre.

- C'est un simple calendrier Outlook?

Oui sur Outlook.

- Pour stocker l'information et la partager je pense que vous avez un serveur d'entreprise?

Oui on a un serveur d'entreprise mais l'outil le plus important pour nous c'est OneNote.

- Vous l'utilisez en équipe ou seulement les deux?

Oui on l'utilise en équipe, c'est très utilisé chez XXX mais nous on utilise un document partagé comme on utilise beaucoup sur des projets et on fait des notes sur toutes les séances que l'on a eues et on a aussi une page que l'on appelle Update et chaque soir on écrit quelques phrases, les séances qu'on a eues, on documente tout ce que l'on a fait et on fait le lien dans nos notes avec les éléments qui sont ailleurs sur OneNote et comme

ça quand on commence à travailler le matin je regarde cette update et très vite j'ai une vue d'ensemble sur tout ce qui s'est passé le jour d'avant.

- Avez-vous aussi accès à tous ces outils sur votre téléphone portable quand vous êtes à la maison?

Oui. avec OneNote je n'arrive pas à le mettre sur mon portable et c'est pour ça que je pense que l'on va peut-être changer et travailler plutôt plutôt sur Teams pour la fonction Update comme ça on l'a sur le portable aussi.

- Comment la thématique de la communication a été abordée au moment où vous avez débuté votre partenariat, est-ce que vous avez identifié des problèmes que vous pourriez avoir?

Oui on a réfléchi mais pas très longuement. Très vite on s'est dit qu'il fallait ouvrir un OneNote pour nos documents partagés et on l'a fait très vite et en plus on a discuté plus tard des droits sur Outlook et on a fait des ajustements car ce n'était pas mis en place, c'était un peu difficile car il fallait accepter que l'autre ait un contrôle et une influence sur l'organisation de nos jours de travail en fixant les séances aux heures qu'il pensait bien.

- Vous avez parlé de OneNote où vous avez dit qu'il fallait quelque chose. C'est venu de vous où c'est XXX qui a dit qu'ils avaient cette solution à proposer?

Non c'était nous, XXX ne nous donne pas de conseils sur quels outils utiliser.

- Typiquement maintenant vous avez dit que OneNote vous l'utilisiez dans vos rapports avec les équipes?

Oui on l'utilise dans le cadre de nos projets, on a des fiches OneNote exclusivement pour le projet et on a aussi une fiche pour notre équipe et on utilise aussi un Wiki, mais on ne l'utilise pas du tout pour le jobsharing, mais il a un peu la même fonction.

- Donc OneNote c'est vous qui l'avez implanté dans les équipes?

Non, c'était déjà là on l'utilisait pour des projets et on a décidé de l'utiliser aussi pour le jobsharing.

- Est-ce que les outils que vous avez vous permettent de répondre à l'ensemble de vos besoins en communication et partage d'information ou est-ce que vous trouvez qu'il manque encore quelque chose?

Non non, pour nous avec OneNote c'est parfait comme il y a aussi une fonction de recherche, si on cherche quelque chose on le trouve très vite et de mettre le lien sur les autres notes aide vraiment car on a vraiment beaucoup de sujets de travail. Maintenant comme je l'ai dit je réfléchis si Teams est mieux pour notre but mais ça nécessite des réflexions.

- Je passe à l'hypothèse numéro 1 qui porte sur les craintes vis-à-vis de la communication. Quand vous avez débuté votre fonction en jobsharing avez-vous été confrontées à des craintes ou des critiques?

Non pas du tout, on a été vraiment surprises par le feedback qu'on a reçu. Des personnes nous ont dit qu'ils envoyaient des messages à l'une en pensant que c'était l'autre; il n'y a plus de barrière de communication entre nous, nous sommes interchangeables. Et pour les collaborateurs c'est très agréable de voir à quel point c'est fluide et à quelqu'un les deux sont vraiment informées de ce que chacune fait.

- Mais est-ce que vous pensez que ça se passe encore mieux grâce aux outils digitaux?

Je pense que les deux vont ensemble, ce sont toujours les gens qui décident ce qu'ils veulent faire avec les outils car les outils en eux-mêmes ne servent à rien mais c'est vraiment plus facile pour nous d'être vraiment bien informées grâce à ces outils.

- Pensez-vous que grâce aux outils digitaux vous passez moins de temps à communiquer ensemble et pouvez-vous concentrer plus sur votre travail?

Oui très clairement, car nous avons ces updates dans OneNote qui nous permettent de ne pas avoir besoin de tout expliquer face à face ou par e-mail. Seulement des fois quand on a beaucoup d'échanges pendant une journée et qu'on a vraiment pas eu le temps d'expliquer on précise par voicemail le soir.

- Cela vous est-il arrivé de ne pas bien comprendre la note de votre partenaire et qu'elle ait dû préciser par voicemail?

Oui ça peut arriver.

- Est-ce que vous avez dû avoir une formation, du coaching quand vous avez débuté votre emploi en jobsharing?

Non on n'a pas eu de formation ou de coaching sur la communication mais on a fait un Workshop avec PTO, mais c'était un workshop très général sur le jobsharing.

- Par rapport à mon hypothèse H3, engagement en dehors du temps de travail, est-ce que la digitalisation vous a permis de réduire votre engagement en dehors du temps de travail, car vous devez quand même vous appeler le soir...?

En général je dirais oui, tout à fait. Un outil qui est important pour nous aussi à XXX c'est Jira, pour le développement de softwares, on écrit dedans nos besoins, nos avancements. Et on l'utilise beaucoup pour suivre les avancements, même à la maison.

- Par rapport aux mails, est-ce que ça vous fait beaucoup de travail quand vous êtes en vacances, ou bien est-ce que vous attendez de revenir au travail pour les lire?

C'est effectivement un point difficile, quand on est en vacances c'est différent de quand je travaillais à 100%, car quand j'étais en vacances tout le flux autour de moi se réduisait car des gens assuraient la suppléance ou ne travaillaient pas sur des éléments qui me concernaient car ils savaient qu'ils n'avaient pas de réponse, tandis que maintenant le flux ne diminue pas lorsque l'on est en vacances puisqu'il est assuré par l'autre. Donc après les vacances la boîte est pleine et ça coûte une journée complète de travail pour tout lire pour avoir le même niveau d'information que ma collègue. Par contre ce qui est avantageux c'est qu'avant les vacances je devais durant toute la semaine d'avant préparer ma suppléance et maintenant ça va très vite puisqu'elle est dans tous les sujets.

- Mais vous souhaitez trouver un moyen de changer cela?

Non, ce que nous avons remarqué c'est que c'est plus facile de rester dans ce mode de fonctionnement car comme cela on a vraiment l'ensemble de ce qui est dit, plutôt que si l'autre ne faisait qu'un résumé. Surtout lorsque l'on fait de grandes vacances.

- Mais ce ne serait pas possible de faire plus de communication dans Teams que par Outlook?

Le problème c'est que c'est très important de faire un résumé de ce qui s'est passé et de ce que l'on a décidé et de le mettre dans OneNote mais pour avoir une information très très précise sur un point il faut avoir l'ensemble du flux, l'ensemble des documents et pas uniquement le résumé, donc on n'est pas vraiment forcées à tout lire mais au moins on sait que les éléments sont là et qu'on peut les chercher.

- Par rapport à l'hypothèse H4, est-ce que vous pensez qu'avec tous les outils que vous avez vous pouvez avoir une vision de votre poste à tout moment?

Oui on a tout ce que l'on a besoin, les updates c'est vraiment comme un hub pour nous à partir duquel tout part, donc si j'ai changé quelque chose dans Jira je le documente dans OneNote.

- Mais c'est un travail qui prend quand même du temps, mais vous pensez quand même que vous gagnez du temps avec cela?

Pour moi c'est moins une question de gagner du temps mais c'est une question de nécessité. C'est sûr que si l'on travaille seul à 100% c'est plus facile car il y a moins de coordination mais si on travaille en jobsharing on doit tout documenter donc je ne peux pas m'imaginer ne pas travailler sans ces outils. Donc si vous voulez, le jobsharing sans la digitalisation serait moins efficace mais je ne suis pas sûre que le jobsharing soit plus efficace que de travailler à 100% de ce côté-là.

- Mais vous êtes plus motivée, vous avez un poste qui tourne même pendant les vacances, ...

- Je passe à la dernière hypothèse sur la digitalisation et le travail d'équipe. Donc comme j'ai bien compris la plupart des outils sont des outils que vous aviez déjà dans l'entreprise, Teams aussi vient de la politique de XXX, mais tous ces outils, même votre manière de travailler et de partager, est-ce que ça a changé quelque chose dans votre équipe? Communiquent-ils mieux?

C'est difficile à dire, peut-être. C'est très important pour nous d'être très documentés, on écrit aussi plus de mails en fin de séance pour documenter à notre collègue et on les partage donc beaucoup plus avec nos collaborateurs sur les projets et ça sert à toute l'équipe et je pense que peut-être que les autres ont commencé à plus faire ça. Mais comme nous sommes bien documentées cela sert à notre projet mais le fait que les gens le fassent plus, peut-être mais c'est difficile à dire.