

Topsharing

Enquête et recommandations sur sa mise en place au sein de l'Organisation des Suisses de l'Etranger (OSE)



Rachel Riat Müller

TABLE DES MATIÈRES

1. EXECUTIVE SUMMARY	1
2. INTRODUCTION	2
3. CONTEXTE DE L'ETUDE	4
3.1. ORGANISATION DES SUISSES DE L'ETRANGER (OSE)	4
3.1.1. Présentation	4
3.1.2. Financement	5
3.1.3. Institutions apparentées	5
3.1.4. Organigramme	6
3.2. ACTIVITES DIRECTIONNELLES FAISANT L'OBJET DU TOPSHARING	6
3.3. PRESENTATION DES CO-DIRECTRICES ET DE LEURS TACHES	7
4. PROBLEMATIQUE	8
5. CADRE THEORIQUE	9
5.1. DEFINITIONS	9
5.2. MODELES	10
5.3. QUELQUES CHIFFRES	11
5.4. AVANTAGES ET DEFIS	12
5.4.1. Du point de vue des entreprises	12
5.4.2. Du point de vue des cadres	14
5.4.3. Du point de vue des collaborateurs	15
5.4.4. Du point de vue des partenaires externes à l'entreprise	16
5.5. MISE EN PLACE D'UN TOPSHARING	16
5.5.1. Désir d'implémenter un modèle de topsharing	17
5.5.2. Elaboration du projet	17
5.5.3. Développement d'un concept	17
5.5.4. Négociation des contrats	17
5.5.5. Préparation de la mise en œuvre	18
5.5.6. Optimisation du système	18
5.5.7. Communication à chaque phase du projet	18
5.5.8. Changement de culture d'entreprise avec la mise en place d'un topsharing	18
5.6. CONDITIONS AU SUCCES	19
5.6.1. Se connaître	20

5.6.2. Choisir le bon partenaire	20
5.6.3. Se répartir le travail et/ou le temps à disposition	20
5.6.4. Avoir le soutien de son supérieur hiérarchique direct	21
5.6.5. Gérer adéquatement les attentes et les préjugés	21
5.6.6. Laisser du temps à l'équipe du topsharing pour se mettre en place	22
5.6.7. Communiquer avec tous ses partenaires	22
5.7. SYNTHÈSE	23
6. METHODOLOGIE	24
7. BILAN DES ENTRETIENS ET DISCUSSIONS	28
7.1. EN PREAMBULE	28
7.2. ORGANISATION DE L'OSE	28
7.2.1. Gouvernance	28
7.2.2. Supervision	29
7.2.3. Institutions apparentées	29
7.2.4. Répartition des tâches et des bureaux	29
7.2.5. Discussion	30
7.3. PROCESSUS DE RECRUTEMENT	30
7.3.1. Présentation	30
7.3.2. Discussion	33
7.4. ANNONCE DU CHOIX D'UNE CO-DIRECTION AUX COLLABORATEURS	33
7.4.1. Présentation	33
7.4.2. Discussion	34
7.5. PERIODE DE TRANSITION	34
7.5.1. Présentation	34
7.5.2. Discussion	35
7.6. PREMIERS MOIS DE CO-DIRECTION AD INTERIM	35
7.6.1. Présentation	35
7.6.2. Discussion	36
7.7. CHANCES ET DEFIS LIES AU TOPSHARING	36
7.7.1. Chances	36
7.7.2. Défis	38
7.7.3. Discussion	39
7.8. CONCLUSIONS	40
8. RECOMMANDATIONS	42

8.1. EN PREAMBULE	42
8.2. ORGANISATION DE L'OSE	42
8.2.1. Gouvernance	42
8.2.2. Supervision	43
8.2.3. Institutions apparentées	43
8.3. PROCESSUS DE RECRUTEMENT	44
8.4. ANNONCE DU CHOIX D'UNE CO-DIRECTION AUX COLLABORATEURS	44
8.5. PERIODE DE TRANSITION	45
8.6. PREMIERS MOIS DE CO-DIRECTION	47
8.7. DEFIS LIES A LA CO-DIRECTION	48
8.7.1. Pour les co-directrices	48
8.7.2. Pour l'OSE	50
8.8. APRES UNE ANNEE DE TOPSHARING...	50
8.9. MISE EN PLACE DU TOPSHARING ET CHANGEMENT DE CULTURE	50
8.10. CONCLUSIONS	52
9. CONCLUSION ET « BEST PRACTICES »	54
9.1. CONCLUSION	54
9.2. «BEST PRACTICES»	54
9.2.1. Gérer la mise en place d'un topsharing comme un projet	54
9.2.2. Ne pas sous-estimer le choc lié au changement	54
9.2.3. Etre transparent	55
9.2.4. Savoir déchiffrer les non-dits des collaborateurs	55
9.2.5. Organiser son topsharing	55
9.2.6. Communiquer	55
9.2.7. Laisser du temps au topsharing pour se mettre en place/faire le point régulièrement	56
9.2.8. Assurer la promotion de ce modèle à chaque occasion	56
10. BIBLIOGRAPHIE	
10.1. OUVRAGES	
10.2. ARTICLES ET TRAVAUX SCIENTIFIQUES	
11. ANNEXES	
11.1. DOCUMENTS ORGANISATIONNELS DE L'OSE	
11.2. ENTRETIENS	
11.2.1. Canevas d'entretien	
11.2.2. Résumés d'entretien et enregistrements audio	

1. Executive summary

Ce travail de master s'intéresse au topsharing, soit au partage de postes de cadre entre plusieurs personnes. L'Organisation des Suisses de l'Etranger (OSE) possède une direction bicéphale depuis le 1^{er} janvier 2014 (topsharing) et c'est la raison pour laquelle nous avons demandé à cette dernière si elle accepterait que la mise en place de son topsharing fasse l'objet d'une enquête. Les nouvelles co-directrices ont ainsi donné leurs accords pour que l'OSE fasse l'objet d'une étude en relation avec le topsharing, soit que nous menions des entretiens afin d'être en mesure de déterminer quels sont les avantages d'un tel système, mais aussi les défis auxquels une organisation est confrontée quand elle possède deux directrices.

Ainsi, après avoir présenté l'OSE et exposé le cadre théorique relatif au topsharing, nous examinons sous quatre angles (les membres de la co-direction, les collaborateurs, le Comité, les partenaires externes de l'OSE) la situation de l'OSE après quelques mois d'une co-direction.

Les membres de la co-direction, trois représentants du Comité, deux représentants des partenaires externes et l'ancien directeur de l'OSE ont été interrogés lors d'entretiens individuels. Les 18 collaborateurs de l'OSE ont fait l'objet d'entretiens en 6 groupes constitués selon leur choix. Ces entretiens avaient pour but de nous permettre d'effectuer un bilan de la situation après quelques mois d'une co-direction.

Suite aux résumés des entretiens et à l'analyse des résultats, des recommandations sont proposées. Un feed-back est donné aux collaborateurs et aux co-directrices de l'OSE en fin de processus et sera présenté lors de la soutenance de ce mémoire.

Des «best practices» font office de conclusions finales. En effet, il s'agit non seulement de faire bénéficier l'OSE de conseils en matière de topsharing, en particulier relatifs à sa mise en place, mais aussi de soutenir d'autres entreprises désirant implémenter ce modèle de direction en présentant les grandes lignes directrices indispensables pour le succès d'un topsharing.

2. Introduction

Le topsharing est le fait de partager un poste de cadre entre plusieurs personnes¹.

Partager un poste de travail n'est pas une chose nouvelle. Le travail à temps partiel est admis et pratiqué depuis longtemps en Suisse. En revanche, le partage de postes de cadre est beaucoup plus rare et est actuellement mis sur le devant de la scène par deux femmes, Mmes Krone-Germann et de Chambrier qui se partagent un poste à responsabilité au Secrétariat d'état à l'économie (SECO). Elles ont également édité une brochure et créé le site Internet «*go-for-jobsharing.ch*» ainsi que constitué une association PTO (part-time optimisation) qui promeut et encourage cette nouvelle façon de travailler. Leur but est de donner des conseils afin que les personnes intéressées puissent envisager un poste à responsabilité en topsharing, puis osent présenter des postulations conjointes. Mme Krone-Germann a également écrit une thèse de doctorat sur le sujet qui a été publiée en 2011².

La société évolue sans cesse et le monde du travail se doit de la suivre. Le topsharing permet de remédier à de nombreux problèmes auxquels les entreprises d'aujourd'hui se voient confrontées, par exemple:

En matière de relève ou de transfert des connaissances, le topsharing intergénérationnel permet de former et d'intégrer de jeunes cadres à l'entreprise quelques années avant le départ à la retraite d'une personne. Il est ainsi possible de passer sereinement d'un cadre à un autre, avec au surplus une mise au courant et un partage des connaissances³.

La génération Y (les personnes nées entre 1980 et 2000) n'est plus prête à sacrifier sa vie privée au profit de sa vie professionnelle. Cette évolution est particulièrement marquée pour les personnes bien formées susceptibles d'accéder à des postes de cadre. Les pères d'aujourd'hui, tout comme beaucoup de mères, désirent s'impliquer davantage dans l'éducation de leurs enfants et réclament plus de postes de travail à temps partiel, en particulier des postes de cadre⁴.

Le suicide de M. Schloter, alors CEO de Swisscom, a mis en lumière l'immense pression à laquelle sont confrontés les cadres de nos jours. La masse de travail devient toujours plus importante et le temps pour l'accomplir toujours plus court. Cette situation met certains cadres en très grande

¹ Kuark, Julia Kay. Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze. Zürich: Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft nag, 2003, p. 14

² Krone-Germann, Irenka. Part-time Employment in Switzerland : relevance, impact and challenges. Peterlang, 2011

³ Kuark, op. cit., p. 9

⁴ Pinaud, Florence et Desplats, Marie. Manager la génération Y. Dunod, 2011, p. 157 et Génération Y : La génération du mieux-travailler. 2013. Die Zeit, 17.04.2013 [en ligne], consulté le 16.01.2014

difficulté. Le topsharing est peut-être une réponse au stress subi par beaucoup de cadres en entreprise⁵.

Les discussions récentes portent également sur la mixité en entreprise, en particulier en ce qui concerne le pourcentage de femmes cadres au niveau de la direction des entreprises, mais aussi au sein des conseils d'administration. Le topsharing peut permettre à plus de femmes d'accéder à des postes de direction⁶.

En tant que femme et surtout en tant que mère désirant être présente pour sa famille, le topsharing est pour moi la solution idéale pour accéder à des postes correspondant à mes qualifications et compétences. Cependant, mon intérêt pour ce sujet n'est pas qu'égoïste, mais vise également à promouvoir cette manière de travailler afin de rendre le monde du travail plus respectueux de la personne et plus égalitaire.

L'étude de cas que nous avons menée au sein de l'OSE le démontre: beaucoup de postes à responsabilité peuvent être partagés et un tel partage fonctionne si les services des ressources humaines mais aussi le binôme lui-même mettent en place un certain nombre de processus et de bonnes pratiques qui seront décrits dans la suite de ce travail.

⁵ Kuark, op. cit., p. 9

⁶ Herzog, Stéphane. Le jobsharing permet aux femmes d'accéder à des hautes fonctions. Le Temps, 07.03.2014

3. Contexte de l'étude

3.1. Organisation des Suisses de l'Etranger (OSE)

3.1.1. Présentation

L'OSE représente en Suisse les intérêts des Suissesses et des Suisses de l'étranger (la «Cinquième Suisse»). Elle est une organisation non gouvernementale, indépendante, politiquement et confessionnellement neutre. L'OSE s'investit, dans l'esprit de l'article 40 de la Constitution fédérale, pour le maintien de liens étroits entre la Suisse et ses citoyens à l'étranger. Elle collabore étroitement avec les autorités de la Confédération, les cantons et les communes ainsi qu'avec ses institutions partenaires. L'OSE peut s'appuyer sur quelque 750 sociétés et institutions suisses dans le monde entier. L'organisation, qui existe depuis 1916, est reconnue par les autorités suisses comme porte-parole de la «Cinquième Suisse».

L'OSE est le centre de compétences pour toutes les questions relatives aux citoyens suisses vivant à l'étranger. Elle soutient les Suisses dans leur mobilité internationale, favorise l'échange entre le pays et sa diaspora et s'adresse particulièrement aussi aux jeunes Suisses de l'étranger. L'OSE défend les intérêts des Suisses vivant à l'étranger vis-à-vis des autorités et de l'opinion publique en Suisse. L'information et les conseils en matière de droit, d'assurances sociales et de formation pour les jeunes Suisses de l'étranger font partie des services qu'elle offre. Elle publie également la «Revue Suisse» qui traite notamment de sujets d'actualité concernant particulièrement les Suisses à l'étranger. L'OSE propose divers camps de vacances destinés aux jeunes Suisses de l'étranger.

L'OSE se compose du:

- Conseil des Suisses de l'Etranger (CSE), lui-même constitué de 120 membres des communautés suisses à l'étranger et porte-parole de la diaspora ainsi que de 20 membres de l'intérieur relayant les décisions du CSE auprès des autorités suisses;
- Comité ayant une fonction de contrôle et de soutien au Secrétariat; et
- Secrétariat qui est l'organe administratif de l'OSE, soit un centre moderne de prestations de services qui met un vaste éventail de services à la disposition de tous les Suisses à l'étranger.

Par ailleurs, l'OSE organise chaque année le Congrès des Suisses de l'étranger. Celui-ci fournit l'occasion à plusieurs centaines de Suisses de l'étranger de se rencontrer. Ce Congrès permet de

susciter la discussion de sujets d'actualité et de favoriser les rencontres entre Suisses de l'étranger, d'une part, et entre ceux-ci et les autorités et la population du pays, d'autre part⁷.

3.1.2. Financement

Le budget de l'OSE s'élève à environ 3 millions de francs par année. Cette somme provient pour un tiers d'une subvention de la Confédération. Un deuxième tiers provient de projets et de prestations de services effectuées pour les institutions apparentées, elles-mêmes également subventionnées. Il s'agit donc pour l'OSE de subventions indirectes. Le troisième tiers est composé de diverses autres recettes comme par exemple le rendement immobilier et les entrées de sponsoring.

Les deux tiers des charges sont les salaires des collaborateurs de l'OSE. Le dernier tiers est constitué des frais de fonctionnement de l'OSE et des frais liés à la communication⁸.

3.1.3. Institutions apparentées

L'OSE travaille en étroite collaboration avec plusieurs institutions (en violet dans l'organigramme présenté au point 3.1.4) qui ont leurs bureaux dans les mêmes locaux que l'OSE ou dans une maison adjacente⁹.

Il s'agit de l'Association pour l'encouragement de l'instruction de jeunes Suissesses et Suisses de l'étranger (AJAS), dont la principale mission est de donner aux jeunes Suisses de l'étranger des informations exhaustives sur les possibilités de suivre des études ou une formation professionnelle en Suisse.

Au 1^{er} janvier 2014, l'AJAS a fusionné avec educationsuisse qui est en contact étroit avec les 17 écoles suisses à l'étranger et dont la mission principale est de les représenter. Cette institution a désormais également une co-direction, assumée par deux femmes à temps partiel.

La Fondation pour les enfants suisses à l'étranger (FESE) organise des séjours en Suisse pour les enfants suisses de l'étranger de moins de 15 ans dans l'idée qu'ils gardent contact et/ou découvrent leur pays d'origine.

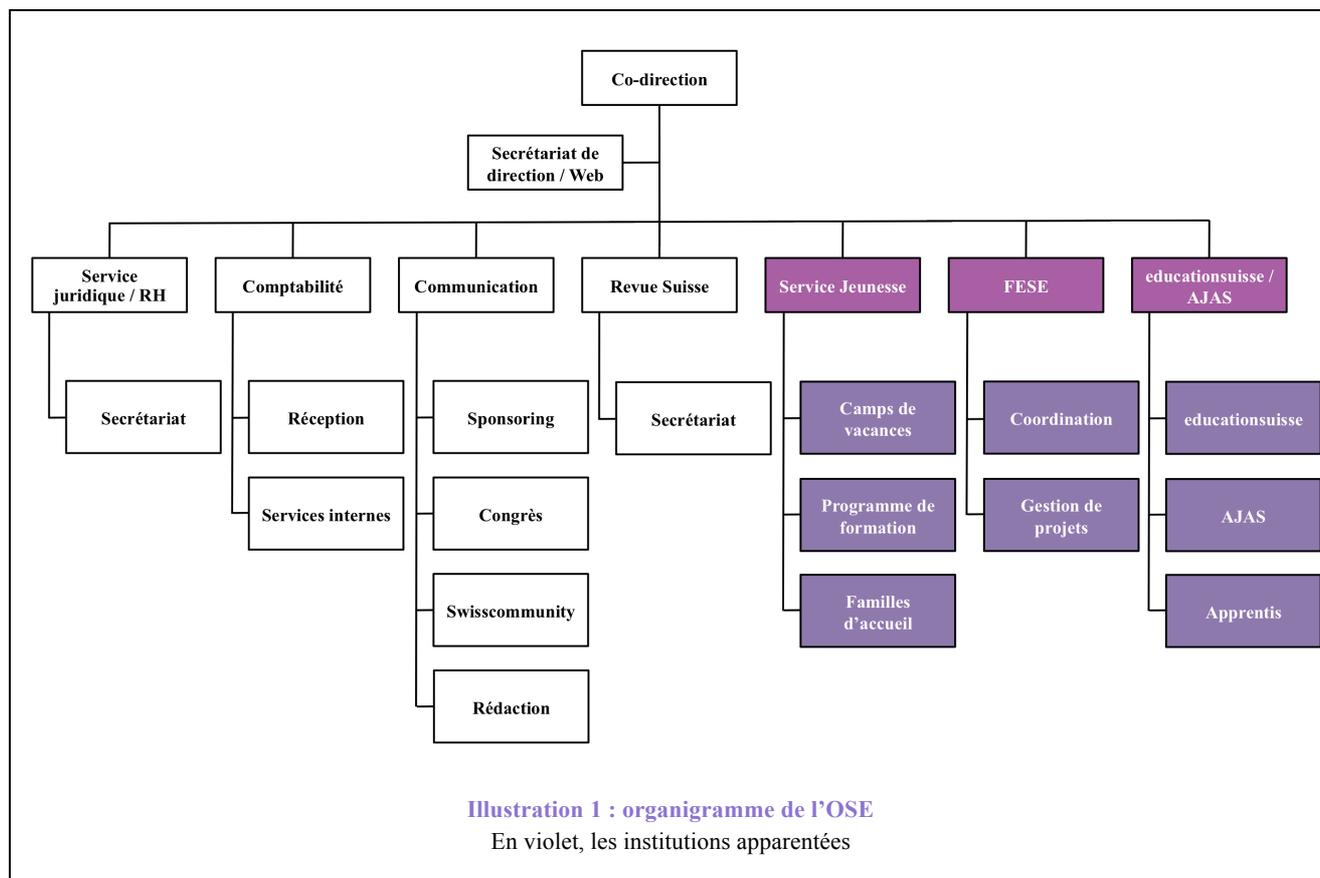
Toutes ces institutions sont liées à l'OSE par des contrats et sont considérées comme faisant partie intégrante de l'OSE.

⁷ <http://aso.ch/fr> (consulté le 22.08.14) et le rapport annuel 2013 de l'OSE, p. 12-23

⁸ Rapport annuel 2013 de l'OSE, p. 41

⁹ Rapport annuel 2013 de l'OSE, p. 24 et ss

3.1.4. Organigramme



3.2. Activités directionnelles faisant l'objet du topsharing

La fonction «Direction» de l'OSE est un poste à 120%. Elle est divisée en six domaines principaux qui comprennent chacun plusieurs activités.

En pourcentage, les six domaines principaux sont répartis de la manière suivante¹⁰:

1. Conduite de l'OSE (20%);
2. Fonctionnement de l'OSE / institutions apparentées (20%);
3. Relations publiques / lobbying (50%);
4. Communication stratégique (10%);
5. Prestations de service (10%);
6. Mise au courant / coordination topsharing (10%).

¹⁰ Pour la répartition exacte des tâches, voir tableau de répartition des tâches dans les annexes (point 12.1) : tableau répartition des tâches

Pour chacun de ces six domaines, il existe certaines tâches qui sont communes (représentation, lobbying et relations publiques, par exemple) et d'autres qui sont attribuées à titre principal (*Federführung*) à l'une des deux co-directrices (finances, ressources humaines), l'autre étant sa suppléante (*Stellvertretung*). Le topsharing à la tête de l'OSE correspond à un *hybrid job share* (voir tableau au point 5.2). En effet, les co-directrices se partagent un rôle de direction et certaines responsabilités en fonction de leurs compétences respectives.

3.3. Présentation des co-directrices et de leurs tâches

Mmes Ariane Rustichelli et Sarah Mastantuoni ont été nommées à la tête de l'OSE au 1^{er} janvier 2014. Cette décision a été prise par le Comité de l'OSE à une large majorité et a été ratifiée par le Conseil des Suisses de l'étranger lors du Congrès des Suisses de l'étranger à Davos en août 2013 qui les a nommées co-directrices ad interim dès le 1^{er} janvier 2014. Fin mars 2014, le Conseil des Suisses de l'étranger les a confirmées dans leurs fonctions.

Les critères de choix ainsi que le processus de nomination seront décrits au chapitre 7.

Mme Ariane Rustichelli est au bénéfice d'une licence en histoire de l'art de l'Université de Neuchâtel et a obtenu un EMBA de la Haute Ecole de Gestion Arc de Neuchâtel en juin 2014. Elle a par ailleurs accumulé une grande expérience en marketing et communication au sein d'entreprises privées et publiques, notamment chez Longines et à la Bibliothèque nationale, mais également en tant qu'indépendante. Elle a travaillé à l'OSE depuis 2008 comme responsable de la communication.

Co-directrice de l'OSE depuis le 1^{er} janvier 2014, Mme Rustichelli partage son temps de travail entre la direction de l'OSE à 60% et la gestion de son département Communication & Marketing à 40% avec quatre autres collaborateurs.

Mme Sarah Mastantuoni est au bénéfice d'une licence en droit de l'Université de Neuchâtel, d'un diplôme d'études spécialisées en droit européen de l'Université libre de Bruxelles et d'un EMBA de la Haute Ecole de Gestion Arc de Neuchâtel obtenu en juin 2014. Après un stage à l'Office fédéral de la communication, elle travaille depuis février 2002 à l'OSE. Elle a occupé dès son engagement un poste de cadre au service juridique de l'OSE (une collaboratrice), puis elle est devenue suppléante du Directeur et ensuite cheffe des ressources humaines (RH).

Co-directrice de l'OSE depuis le 1^{er} janvier 2014, Mme Mastantuoni partage son temps de travail entre la direction de l'OSE à 60% et la gestion de ses départements RH et juridique avec sa collaboratrice.

4. Problématique

Nous nous intéressons aux nouvelles formes de travail et en particulier au topsharing. Nous considérons qu'au niveau des cadres, beaucoup de femmes et d'hommes souffrent non seulement de la solitude face à des décisions importantes à prendre mais aussi d'une trop grande pression dans leur travail ce qui engendre du stress et toutes les maladies qui y sont liées. Or, la société est en constante évolution et change rapidement. Les femmes sont de mieux en mieux formées et ne sont pourtant pas encore assez représentées dans les postes à responsabilités. Les hommes, quant à eux, en ont assez de passer beaucoup de temps à travailler pour entretenir leur famille, sans finalement pouvoir en profiter pleinement. Les courriels et les téléphones portables ont provoqué une accélération du rythme de travail. Il faut être joignable et opérationnel jour et nuit, aussi parce que le monde du travail s'est globalisé et que l'on travaille souvent sur plusieurs fuseaux horaires.

Il est temps que le monde du travail s'aligne sur ces nouveaux besoins et que de nouvelles formes de travail, en particulier le topsharing, soient offertes aux travailleurs.

Le but de ce travail consiste donc à examiner, grâce à l'étude du cas de l'OSE, si cette forme de direction bicéphale est possible et praticable pour une organisation, sa direction et ses collaborateurs, tout comme pour ses partenaires externes, et, dans l'affirmative, sur la base de quels processus et quelle organisation.

Pour ce faire, nous identifierons non seulement les difficultés auxquelles est confrontée l'OSE depuis qu'elle est passée d'une direction à une tête à une direction bicéphale, mais aussi quels sont les avantages liés à une telle organisation de la direction. Il s'agira également de proposer des recommandations face à des problèmes organisationnel et managérial, par exemple. S'il ne devait y avoir que peu de difficultés directement liées au topsharing, nous analyserons les mécanismes à la source d'une telle réussite afin d'en tirer des enseignements plus généraux. Ainsi, nous serons en mesure de faciliter l'implémentation de topsharings dans d'autres entreprises intéressées par cette organisation à l'aide des expériences faites par l'OSE.

5. Cadre théorique

5.1. Définitions

Au sens restreint du terme, le topsharing est le fait de partager à deux ou plusieurs personnes un poste de cadre, soit un poste qui implique la conduite de personnel¹¹.

D'autres définitions peuvent être associées au topsharing ou sont de facto du topsharing. Il peut s'agir de¹²:

- Travail à temps partiel lorsque le travailleur assume un poste de cadre;
- Modèles de travail alternatifs, flexibles, individuels ou non, avec des rôles de conduite de personnel ou d'autres responsabilités;
- Partage de poste (jobsharing) lorsque les partenaires assument un poste de conduite ou d'autres responsabilités; ou
- Co-directions.

¹¹ Kuark, op. cit., p.14

¹² Kuark, op. cit., p. 12-14

5.2. Modèles

DIFFERENT WAYS TO DESIGN A JOB SHARE

	 JOB SPLIT	 HYBRID JOB SHARE	 PURE JOB SHARE
	<p>INDEPENDENT LIABILITY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divided responsibility. Role is divided by e.g. seniority, capability, activity, client, project etc. • In effect, two part time roles. 	<p>JOINT & SEVERAL LIABILITY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sharing a role with some shared responsibility and some divided responsibility. Role is divided to play to each other's strengths 	<p>JOINT LIABILITY</p> <ul style="list-style-type: none"> • One job that happens to be done by two (or more) interchangeable jobholders
SHARED	<ul style="list-style-type: none"> • Business objectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Business objectives • One job description • Single set of accountabilities • Same level of seniority / expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Business objectives • One job description • Single set of accountabilities • Same level of seniority / expertise • Same capabilities & expertise • Same responsibilities • Single set of performance measures • Shared client and stakeholder ownership and management (with lead contact)
DIVIDED	<ul style="list-style-type: none"> • Two separate Job descriptions • Differentiated accountabilities • Responsibilities • Seniority / Capability / Activity / Client / Project / Work-stream • But related performance measures • Different but related and Complementary capabilities • Different but related and Complementary expertise 	<ul style="list-style-type: none"> • Complementary capabilities & expertise • Divided responsibilities by capability / expertise • Divided but over-lapping performance measures • Divided client ownership and management with shared back-up • Divided team ownership and management with shared back-up 	<ul style="list-style-type: none"> • Time - Hours / Day(s) / Week(s) / Month(s) • Geography / time-zone
ROLE TYPES	<ul style="list-style-type: none"> • Project / case based roles • Role that can be divided by project, activity, client or staff • No line management responsibilities • Client / stakeholder facing roles 	<ul style="list-style-type: none"> • Wide mix of roles • Senior & executive management roles • Line management responsibilities • Client / stakeholder facing roles • Role that can be divided by capability 	<ul style="list-style-type: none"> • Wide mix of roles • Roles with global coverage requirement • Line management responsibilities • Client / stakeholder facing • Project / case based • Process based roles

Illustration 2 : Daniels Lucy. Job sharing at senior level: making it work. 2011, p. 15

Un poste à responsabilités peut être partagé de mille et une manières, selon le pourcentage attribué au poste, les besoins de l'entreprise ou les souhaits et compétences des personnes se partageant le poste.

Cette illustration tirée d'un ouvrage relatif au partage de postes de haut niveau hiérarchique représente les différentes manières de structurer un topsharing¹³.

Le partage peut se faire uniquement par rapport à la présence sur le lieu de travail, la personne étant alors responsable du poste entier pendant sa présence. Il peut aussi y avoir une répartition des activités de direction en fonction, par exemple, des compétences et affinités de chacune des personnes se partageant le poste¹⁴.

5.3. Quelques chiffres

La Confédération ne publie malheureusement pas de chiffres en ce qui concerne le topsharing. L'Office fédéral de la statistique (OFS) a cependant indiqué, dans un communiqué de presse d'avril 2014, que le jobsharing en général devenait toujours plus important en Suisse¹⁵:

«Entre 2003 et 2013, la population active occupée en Suisse a progressé en Suisse de 12.6%. Le nombre de travailleurs à temps partiel a augmenté plus de trois fois plus rapidement que celui des actifs occupés à plein temps (+ 24.5% contre + 7.1%). En comparaison européenne, la Suisse présente la deuxième plus forte proportion d'actifs occupés à temps partiel (36.5%) après les Pays-Bas. C'est ce qui ressort des résultats 2013 de l'enquête suisse sur la population active réalisée par l'Office fédéral de la statistique (OFS).

La progression du temps partiel sur dix ans a été plus marquée chez les hommes (+43,7%) que chez les femmes (+19,9%). On note par ailleurs un glissement vers des taux d'occupation plus élevés : le nombre d'actifs occupés avec au moins un mi-temps (taux d'occupation de 50 à 89%) a progressé de 41,5% contre seulement 7,0% pour les taux inférieurs à 50%. Les personnes travaillant à 90% font partie des actifs occupés à plein temps selon les standards statistiques nationaux ; on peut observer que cette catégorie spécifique de taux d'occupation est celle ayant le plus fortement augmenté durant la dernière décennie (+71,3%).

Progressions du temps partiel chez les pères

En 2003 comme en 2013, 80,2% des femmes actives occupées avec enfant(s) de moins de 15 ans dans le ménage travaillaient à temps partiel. Chez les hommes, la part correspondante reste faible, mais elle augmente, passant de 5,8% en 2003 à 9,3% en 2013. En ne retenant que les hommes avec de très jeunes enfants dans le ménage (enfants de moins de 7 ans), la part de temps partiel était de 10,5% en 2013.

¹³ Daniels Lucy. Job sharing at senior level: making it work. 2011, p. 15 et voir également « www.go-for-job-sharing.ch »

¹⁴ Kuark, op. cit., p. 20

¹⁵ Communiqué de presse de l'OFS du 25.4.2014, Neuchâtel et ESPA en bref 2012, l'enquête suisse sur la population active, OFS, Neuchâtel, 2013

Près de la moitié du travail à temps partiel est motivé par des raisons familiales

Parmi les motifs principaux de l'exercice d'un emploi à temps partiel chez les 15-54 ans figurent les raisons familiales (46,3% des motifs invoqués ; 15,7% chez les hommes et 52,9% chez les femmes), le suivi d'une formation (11,7%), le fait de n'avoir pas trouvé un plein temps (7,1%), l'exercice d'un autre emploi (7,0%) et les raisons de santé (3,3%). Enfin, 9,7% indiquent ne pas souhaiter un travail à plein temps et 13,3% avancent d'autres raisons sans en préciser la nature.

Des différences marquées selon la situation dans la profession

Une part légèrement plus élevée de salariés que d'indépendants travaillent à temps partiel (36,2 contre 33,7%). Parmi les salariés, des différences importantes apparaissent selon le niveau hiérarchique et le sexe : 19,6% des salariés membres de la direction occupent un temps partiel. Pour ce type de poste, la part de temps partiel est de 45,2% chez les femmes contre 8,6% chez les hommes. La part de temps partiel chez les salariés avec fonction de chef est de 21,9% (femmes : 48,3% ; hommes : 7,1%). Elle est deux fois plus importante chez les salariés sans fonction de chef (43,9% ; femmes : 65,3% ; hommes : 18,4%).

Le travail à temps partiel est le plus répandu aux Pays-Bas

Avec plus des trois-quarts des femmes (77,2%) et plus d'un quart des hommes (27,9%) travaillant à temps partiel, les Pays-Bas constituent le pays au sein de l'Union européenne où cette forme de travail est la plus répandue (UE28 : 32,8% et 9,8%). En comparaison européenne, la Suisse se place juste derrière avec des proportions de 61,1% chez les femmes et de 15,5% chez les hommes.

Cette proportion élevée de temps partiel relativise la forte participation au marché du travail mesurée par tête au sein des populations suisse et néerlandaise : en effet, en termes de taux d'activité (part des personnes actives dans la population de 15 à 64 ans), la Suisse et les Pays-Bas figurent dans le peloton de tête européen (Suisse : 83,3% ; Pays-Bas : 79,7%). Outre ces deux pays, seuls les pays nordiques présentent des taux d'activité supérieurs à 78% avec toutefois des parts plus faibles de temps partiel (comprises entre 21,4% pour l'Islande et 27,8% pour la Norvège)».

5.4. Avantages et défis

5.4.1. Du point de vue des entreprises

Du point de vue des entreprises, le topsharing présente plusieurs avantages¹⁶:

- Meilleure qualité et meilleure acceptation des décisions des cadres;

¹⁶ Kuark, op. cit., p. 9

- Conservation des connaissances et du savoir-faire de l'entreprise en cas de départ à la retraite ou changement de travail;
- Réduction du temps de travail;
- Réduction des coûts liés aux fluctuations du personnel;
- Meilleure couverture des critères du profil de la personne idéale;
- Accès à un éventail de candidats plus large;
- Suppléance plus efficace en cas de maladie, d'absences liées à des voyages ou des vacances;
- Plus grande motivation et sentiment d'appartenance à l'entreprise de la part des cadres;
- Meilleure productivité grâce à moins d'absences et d'heures supplémentaires; soit
- Meilleures prestations des cadres;
- Possibilité de fractionnement des positions de cadres;
- Utilisation d'une pluralité de perspectives comme ressource;
- Possibilité de formation du successeur et de retraite flexible;
- Plus grande flexibilité du temps de travail;
- Réserve potentielle supplémentaire en cas de surcharge de travail ou de fluctuation;
- Plus grande attractivité sur le marché du travail de l'entreprise;
- Profilage de l'entreprise au niveau de l'égalité.

Le topsharing présente également une série de limites pour les entreprises, à savoir¹⁷:

- Coûts plus élevés en relation avec le recrutement, la mise au courant, les places de travail et les prestations sociales;
- Plus grandes exigences de conduite pour les supérieurs qui ont deux cadres à évaluer, par exemple;
- Plus grandes exigences envers les collaborateurs qui ont deux chef(fe)s au lieu d'un(e);
- Plus grand besoin de coordination dans l'environnement de travail;
- Besoin de concertation en ce qui concerne la participation à des congrès, des formations, etc.;
- Plus grande communication interne;
- Plus grand besoin de réorganiser les processus de travail; et
- Remise en cause de l'idée que l'on a généralement du cadre.

¹⁷ Kuark, op. cit., p. 11

5.4.2. Du point de vue des cadres

Du point de vue des cadres, le topsharing présente les avantages suivants¹⁸:

- Contribution au fait de se permettre et de vivre l'égalité;
- Meilleure conciliation entre vies privée et professionnelle;
- Entrée et sortie plus flexibles dans le monde du travail;
- Plus de possibilités de travail à temps partiel de qualité;
- Plus d'opportunités de rester en lice et d'élargir ses possibilités de carrière;
- Plus de possibilités de retourner vers un poste à temps plein après une période à temps partiel;
- Meilleur développement des compétences sociales;
- Possibilité de choisir son ou sa partenaire;
- Décharge du rôle de combattant solitaire;
- Meilleure efficacité; et
- Potentiel pour de meilleures relations avec la famille et les amis.

Le topsharing présente également des défis du point de vue du cadre, à savoir¹⁹:

- Intensification du travail;
- Plus d'exigences en matière de compétences sociales;
- Plus grand besoin de coordination avec les employés;
- Transformation de la relation avec ses supérieurs et ses collègues;
- Remplacement obligatoire informel au sein du binôme;
- Plus grande dépendance par rapport à son binôme, soit
- Plus grand potentiel de conflits;
- Diminution du revenu, des prestations sociales, des gratifications, etc.;
- Plus grand besoin de respecter des arrangements, par exemple rendez-vous fixe dans la semaine pour la coordination;
- Décalage avec les mythes liés à la conduite de personnel (présence permanente, partage impossible d'un poste de cadre);
- Moindres possibilités de se profiler et d'avancer dans sa carrière par rapport à un poste à temps plein; et

¹⁸ Kuark, op. cit., p. 9

¹⁹ Kuark, op. cit., p. 11

- Moindre accès à la formation continue.

5.4.3. Du point de vue des collaborateurs

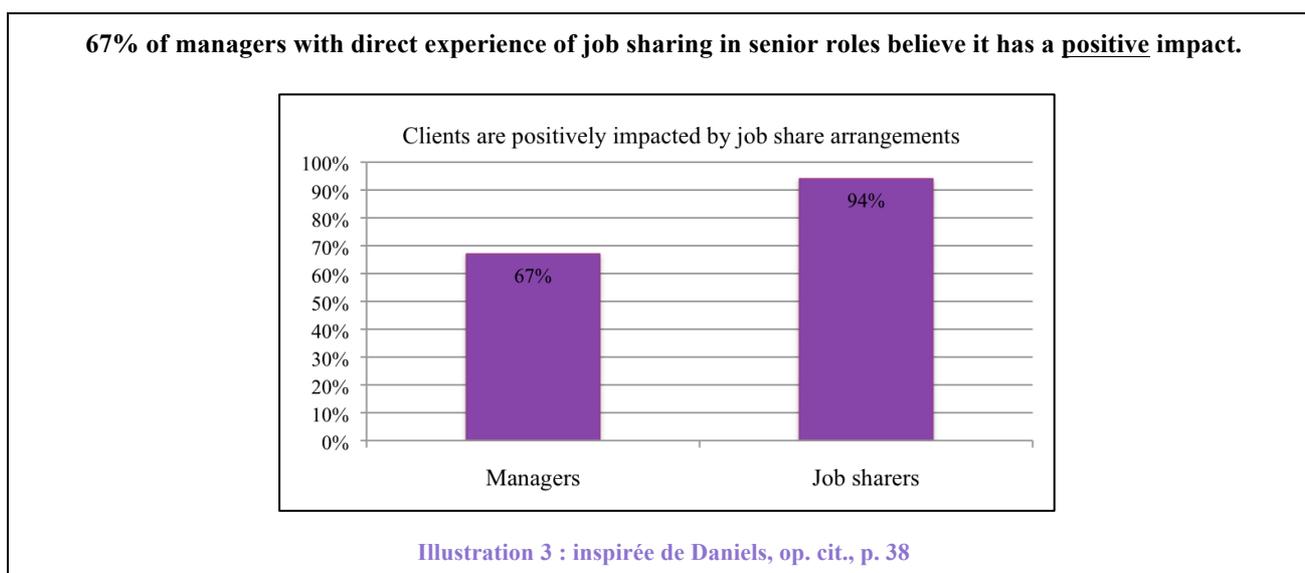
Il n'existe pas d'enquête concernant l'avis des collaborateurs d'une entreprise pratiquant le topsharing. En revanche, on peut tirer les constats suivants des avantages et des défis présentés aux points 5.4.1 et 5.4.2.

En ce qui concerne les avantages, les collaborateurs de personnes pratiquant le topsharing bénéficient de supérieurs moins absents, plus motivés, aux compétences complémentaires et qui prennent des décisions importantes en commun. Ces décisions sont donc plus légitimes et ainsi plus faciles à accepter en cas de conflit, par exemple.

Quant aux désavantages, les collaborateurs doivent faire preuve de plus de compétences sociales pour faire face à la pluralité d'interlocuteurs. Ils doivent être plus flexibles pour intégrer la réorganisation des processus de travail. Leur capacité d'adaptation, du moins dans un premier temps, est mise à l'épreuve. Finalement, les exigences au niveau de la communication interne sont plus élevées, car les collaborateurs doivent reporter à deux personnes ou à tout le moins s'assurer que leur communication a été bien reçue par la co-direction dans son ensemble.

5.4.4. Du point de vue des partenaires externes à l'entreprise

Il n'existe pas non plus d'enquête concernant les avantages et désavantages pour les partenaires externes d'une entreprise pratiquant le topsharing. En revanche, des managers et des personnes partageant un poste de cadre estiment que le topsharing peut avoir un impact positif (amélioration de la productivité, baisse du turnover du personnel²⁰) au niveau de la clientèle. Comme le montre le graphique suivant, le topsharing favorise donc également les relations avec les partenaires externes de l'entreprise²¹.



En ce qui concerne les risques, les personnes ayant participé à l'étude de Daniels ont mentionné l'incompréhension de la clientèle face à cette organisation du travail et le fait qu'il est important de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour gérer l'information de/à la clientèle afin d'assurer une continuité.

5.5. Mise en place d'un topsharing

La mise en place d'un topsharing doit être gérée comme un projet à part entière. Il faut dès lors distinguer les sept phases suivantes²²:

²⁰ O'Hanlon Mary et Morella Angela. Job Sharing Two Heads Are Better Than One. Crow Nest : Allen & Unwin, 2004, p. 5

²¹ Daniels, op. cit., p. 38

²² Broel, Suzanne. Chefposten für zwei ? JobSharing für Führungskräfte. Hamburg : Diplomica Verlag GmbH 2013, p. 76-79



5.5.1. Désir d'implémenter un modèle de topsharing

- Informer les personnes qui pourraient être intéressées par ce modèle et tenir une base de données; et
- Intégrer la problématique du temps partiel dans les séminaires dispensés aux cadres.

5.5.2. Elaboration du projet

- Décrire les compétences des personnes participant au projet topsharing;
- Analyser la situation, par exemple en se fondant sur un catalogue de critères; et
- Choisir les candidats répondant aux critères et le modèle de partage souhaité.

5.5.3. Développement d'un concept

- Régler le temps de présence et d'absence;
- S'assurer que l'information passe entre le binôme et les tiers (collaborateurs, supérieurs, clients, etc.);
- Organiser le travail;
- Coordonner les règles de suppléance; et
- Analyser les coûts et les bénéfices par rapport à un poste de cadre à plein temps.

5.5.4. Négociation des contrats

- Négocier les contrats de travail;
- Coordonner avec le(s) délégué(s) du personnel, le cas échéant le(s) délégué(s) à l'égalité; et
- Déterminer la durée du projet et les critères pour évaluer si les objectifs sont atteints.

5.5.5. Préparation de la mise en œuvre

- Evaluer le poste;
- Instruire et coacher le binôme;
- Conseiller les supérieurs hiérarchiques;
- Organiser une séance d'information pour les collaborateurs et fixer les «règles du jeu»; et
- Piloter le projet en dispensant des conseils en cas de conflit et en organisant des tables rondes régulières durant la phase initiale du projet.

5.5.6. Optimisation du système

- Effectuer une évaluation;
- Evaluer la performance par rapport à un poste de cadre à plein temps;
- Mesurer la satisfaction du binôme, des collaborateurs et des supérieurs hiérarchiques;
- Terminer le projet et implémenter définitivement le modèle;
- Reconnaître les problèmes constatés et les résoudre; et
- Mettre en valeur le modèle au sein de l'entreprise en tant qu'exemple.

5.5.7. Communication à chaque phase du projet

A chaque phase de ce processus, il est indispensable de communiquer en continu les informations pertinentes aux personnes concernées afin que le projet se déroule bien. En effet, la transparence sur la mise en place d'un topsharing, soit le fait de communiquer ouvertement à ce sujet, permet non seulement de recueillir des informations en amont et de prévenir ainsi des difficultés, mais aussi d'atténuer d'éventuelles inquiétudes du personnel vu que ce dernier a ainsi la possibilité de s'exprimer et/ou de poser des questions.

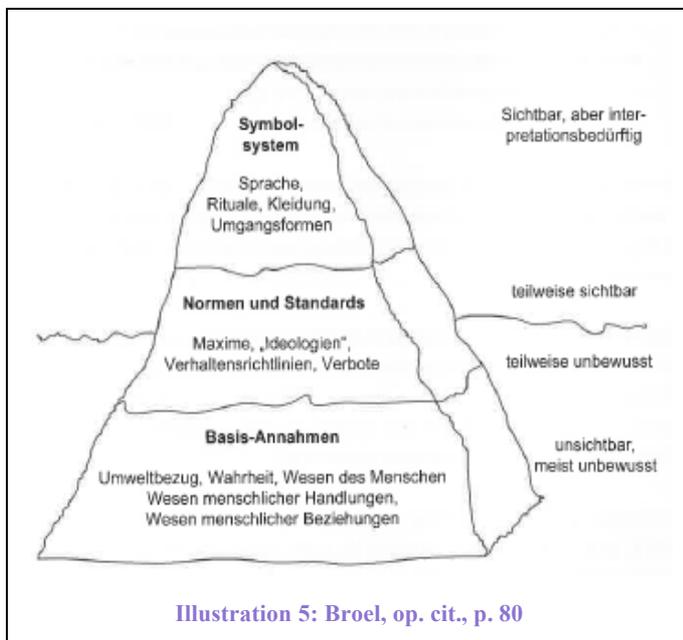
5.5.8. Changement de culture d'entreprise avec la mise en place d'un topsharing

Pour opérer un changement dans la culture d'entreprise (comme l'introduction d'un topsharing), il ne suffit pas de choisir quelques aspects de la culture d'entreprise et de soumettre un programme de changement. Une culture d'entreprise fortement ancrée doit être prise en compte pour opérer un changement comme la mise en place d'un topsharing et obtenir l'acceptation de cette nouveauté dans l'entreprise. Comme la culture d'entreprise représente l'ensemble des connaissances d'un groupe, elle a des implications qui doivent être prises au sérieux. Chaque entreprise possède en effet sa propre culture. Celle-ci doit dès lors être appréhendée de manière individuelle afin d'être

comprise. Cela implique la mise en place d'un processus avec des observations et des entretiens systématiques afin de rendre explicites des suppositions non verbalisées²³.

Pour implémenter un topsharing et changer la compréhension de la culture d'une entreprise, les aspects suivants doivent être pris en compte²⁴:

- Réfléchir à la culture d'entreprise et faire des observations systématiques, par exemple qui sont les leaders d'opinions informels qu'il faudrait convaincre du modèle;
- Identifier les valeurs et attentes dans l'entreprise;
- Identifier les possibles crispations;
- Identifier la manière dont la culture d'entreprise sera perçue par l'extérieur;
- Identifier les changements qui doivent intervenir.



La culture d'entreprise est un phénomène extrêmement complexe, car elle implique plusieurs niveaux représentés ci-contre. Chacun de ses niveaux devrait être analysé séparément avant de pouvoir effectuer des changements avec succès! De manière générale, la culture d'une entreprise est stable, ce qui est confortable pour les collaborateurs. Ces derniers auront donc d'autant plus de difficultés à la voir évoluer. Ainsi, un changement pourra engendrer de grosses angoisses et beaucoup de résistances.

5.6. Conditions au succès

Le succès d'un topsharing est intimement lié aux personnes qui le pratiquent, mais également à la réelle volonté de l'entreprise ayant décidé de l'introduire.

Le topsharing n'est pas fait pour tous les cadres à tous les postes et dans toutes les entreprises. Par exemple, des personnes peu collaboratives, ayant de la peine à partager le pouvoir et l'information,

²³ Broel, op. cit., p. 80-83

²⁴ Broel, op. cit., p. 82

ayant des difficultés à déléguer des tâches ou ayant une trop bonne image d'elles-mêmes, ne seront pas en mesure de pratiquer un topsharing de qualité²⁵.

L'étude de nombreux documents et ouvrages nous amène à la conclusion que les conditions suivantes doivent être réunies pour qu'un topsharing soit efficace:

5.6.1. Se connaître

Avant de mettre en place un topsharing, il est indispensable de se rendre compte des motivations qui nous poussent vers ce choix, car cette forme d'organisation pose de nombreuses exigences en relation avec le fonctionnement d'une entreprise. Il est crucial de savoir qui on est, de quelle manière on travaille, de quoi on a besoin, comment on fonctionne avant de commencer à gérer à deux, ou plus, un poste exigeant²⁶.

5.6.2. Choisir le bon partenaire

Choisir le bon partenaire signifie qu'il doit être facile de communiquer, collaborer, mais aussi être en désaccord avec lui. Le topsharing requiert une grande capacité d'échange à tous les niveaux. Une excellente communication (compréhension) entre les partenaires est dès lors indispensable. Il faut en outre avoir un système de valeurs communes, être prêt et capable de partager le pouvoir, savoir faire confiance et être flexible²⁷. Cela ne présuppose pas que les partenaires soient exactement les mêmes, ni même qu'ils se connaissent avant de partager un poste à responsabilités²⁸.

5.6.3. Se répartir le travail et/ou le temps à disposition

Il existe de nombreuses manières de découper un poste. Il est important de conceptualiser le poste, soit de le définir parfaitement avec un cahier des charges détaillé par exemple, et de répartir les responsabilités pour certaines tâches (*job split*²⁹) ou alors la masse de travail en fonction de la présence des partenaires (*pure job share*³⁰). Le modèle choisi dépendra de la nature du poste ainsi que des préférences et compétences des partenaires³¹.

²⁵ Daniels, op. cit., p. 12 et 21

²⁶ O'Hanlon et Morella, op. cit., p. 27-36

²⁷ Amy Gallo. How to Make a Job Sharing Situation Work. Harvard Business Review, 2013 et op. cit., O'Hanlon et Morella, p. 48-53

²⁸ Daniels, op. cit., p. 17 et 18

²⁹ Cf. tableau point 5.2

³⁰ Cf. tableau point 5.2

³¹ Gallo, op. cit.

Par exemple, un poste comportant une multitude d'activités peu régulières et souvent urgentes ne peut pas faire l'objet d'un *job splitting*. Une organisation de *pure job sharing*, voire éventuellement un *hybrid job share*³², serait plus adapté. Le *hybrid job share* est intéressant quand le topsharing est constitué de personnes aux profils complémentaires. Elles peuvent ainsi se répartir le travail en fonction de leurs compétences respectives, tout en gardant certaines tâches, le plus souvent stratégiques, communes.

Une fois que le topsharing a été conceptualisé, il est important de formaliser ce concept dans un document signé par chaque partenaire du topsharing³³. Cela ne saura cependant pas occulter le fait que la réussite d'un topsharing dépend aussi fortement de la flexibilité des partenaires.

5.6.4. Avoir le soutien de son supérieur hiérarchique direct

Il ne suffit pas qu'une organisation promeuve le topsharing. Si le supérieur hiérarchique direct n'en veut pas, le topsharing ne fonctionnera pas. Il est donc indispensable d'obtenir le soutien de son chef direct et de conserver ce soutien par la suite en assurant un échange d'informations permanent. Il est également conseillé de demander régulièrement un feed-back de la part de son supérieur hiérarchique direct afin de pouvoir prendre des mesures correctives si le topsharing ne satisfaisait pas ce dernier sur certains points. En substance, il faut donc montrer et démontrer les avantages que l'entreprise retire d'une telle organisation, en particulier à son supérieur direct³⁴.

5.6.5. Gérer adéquatement les attentes et les préjugés

Ce n'est pas seulement avec le supérieur direct mais aussi avec le personnel et tous les partenaires externes que les partenaires du topsharing doivent soigner leurs relations. Il ne suffit dès lors pas de convaincre son supérieur du bien-fondé du topsharing. La même chose vaut pour tous les partenaires au sens large. Toutes les personnes qui interagissent avec le topsharing doivent avoir une impression d'unicité et de continuité. Ce but peut, dans un premier temps, être atteint par un seul numéro de téléphone ou une seule adresse de courriel et évidemment un but commun³⁵. Finalement, la meilleure manière de faire accepter cette façon de travailler, c'est d'exceller dans l'exécution de ses tâches. Ainsi, les partenaires du topsharing ne prêtent pas le flanc à la critique³⁶.

³² Cf. tableau point 5.2

³³ Daniels, op. cit., p. 18

³⁴ Gallo, op. cit.

³⁵ Gallo, op. cit.

³⁶ Gallo, op. cit.

5.6.6. Laisser du temps à l'équipe du topsharing pour se mettre en place

Une fois que le topsharing est mis en place et que la manière de fonctionner a été fixée, il est important de déterminer une période d'essai après laquelle un bilan sera établi et d'éventuels ajustements seront décidés³⁷.

5.6.7. Communiquer avec tous ses partenaires

Un topsharing ne peut fonctionner qu'avec une communication sans faille entre les partenaires, que ce soit au sein même du topsharing ou envers l'extérieur. En effet, la communication est la pierre angulaire de tout topsharing. Idéalement, les partenaires du topsharing devraient se rencontrer physiquement, au moins une fois par semaine. Parfois, les courriels, skype et autres moyens de communication à distance peuvent suffire. Cependant, tout doit être explicite et il est impératif d'éviter des non-dits.

Il est également conseillé de communiquer à l'extérieur au sujet du topsharing. Comment le binôme est-il organisé? Comment les tâches sont-elles réparties, etc.? Et quels sont les bénéfices apportés par le topsharing, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou à celui des collaborateurs ou des partenaires externes.

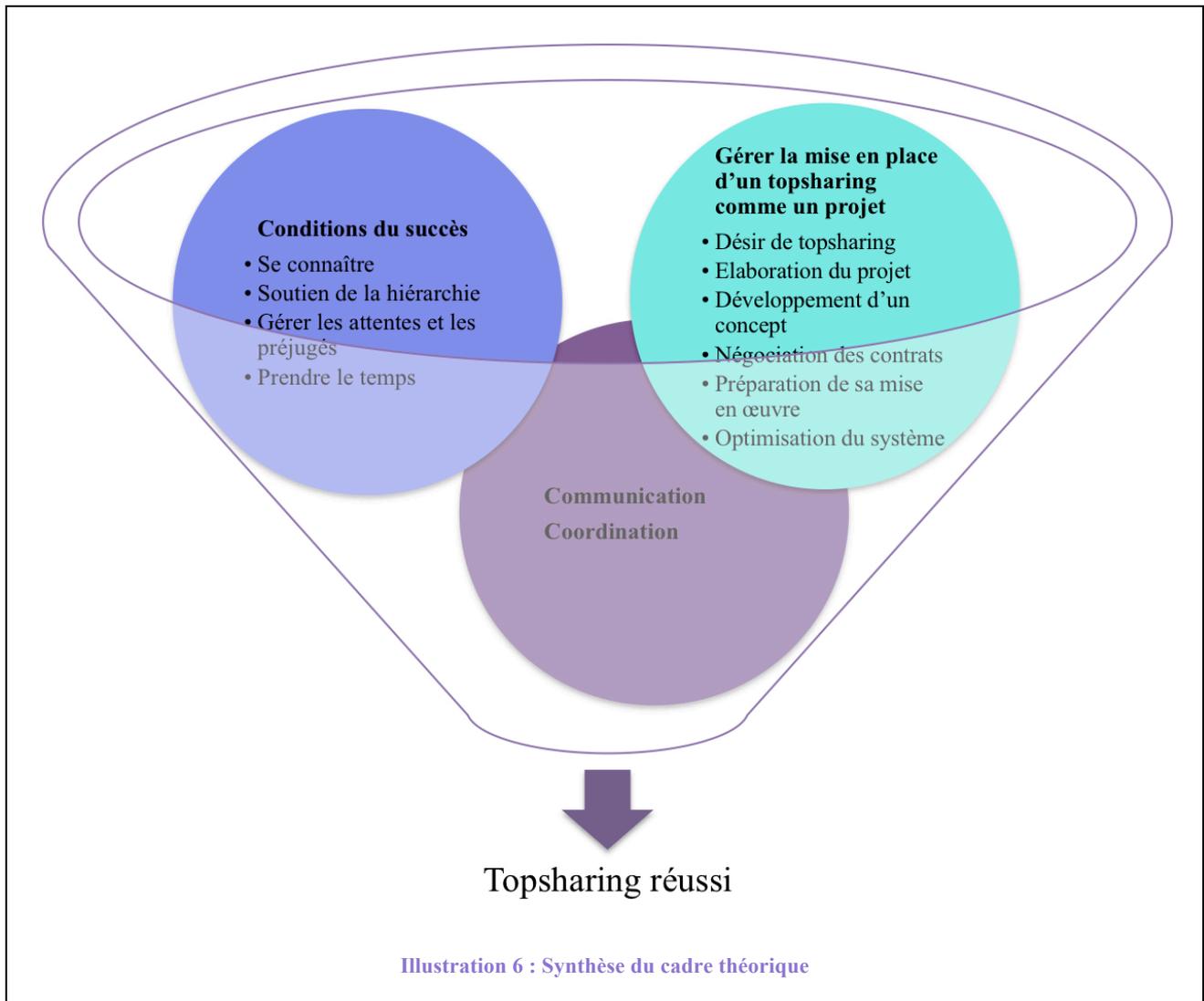
Une bonne communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise permet aux collaborateurs et aux partenaires externes d'avoir non seulement une représentation concrète et organisée du topsharing en place et de s'y projeter³⁸, mais aussi d'avoir une image positive de ce topsharing.

³⁷ Gallo, op. cit. et cf. également point 5.5.6

³⁸ Gallo, op. cit. ainsi qu'op. cit., O'Hanlon et Morella, p. 56-59

5.7. Synthèse

L'image suivante représente graphiquement les ingrédients qui doivent être réunis pour obtenir un topsharing réussi. Cette image synthétise le chapitre 5.



6. Méthodologie

La méthode retenue pour étudier, enquêter et mener à bien la mise en place de la co-direction au sein de l'OSE est fortement inspirée de la recherche-action, méthode qui sera brièvement décrite et expliquée dans ce chapitre.

Les collaborateurs, les partenaires externes, le Comité ainsi que l'ancien directeur et les co-directrices ont été interrogés durant les mois d'avril et mai 2014, soit quatre à cinq mois environ après la mise en place de la nouvelle direction bicéphale. Les canevas et résumés des entretiens semi-directifs ainsi que les enregistrements audio sont annexés au travail³⁹.

L'objectif est d'obtenir une vision complète de l'OSE. Il s'agit donc d'analyser l'OSE et la mise en place de son topsharing non seulement de l'intérieur (co-directrices et collaborateurs) mais aussi de l'extérieur (Comité et partenaires externes). En effet, les défis liés au topsharing se manifestent à l'interne (par exemple, management du changement, répartition de certaines responsabilités ou pas entre les co-directrices, etc.) et à l'externe (par exemple, désincarnation du pouvoir, retard dans la prise de certaines décisions, etc.).

Les entretiens avec les collaborateurs se sont déroulés en six groupes, alors que les autres personnes interrogées ont fait l'objet d'entretiens individuels.

Le but poursuivi par ces entretiens est double: d'une part, établir un bilan de la situation après quelques mois de co-direction ainsi que déterminer les obstacles à surmonter par l'OSE dans la mise en place du topsharing; d'autre part, (res)entir et identifier les résistances non verbalisées au changement afin de proposer aux personnes en difficultés des outils pour surmonter ces dernières.

La recherche-action a pour objectif de rendre les personnes actrices de leur vie et de les aider à trouver elles-mêmes des solutions à leurs problèmes en leur proposant une vue d'ensemble de l'organisation et de toutes les relations qui s'y nouent. Dans l'hypothèse où des obstacles sont formulés, il s'agit de les identifier précisément et de faire des recommandations aux personnes concernées pour les surmonter. Si l'implémentation par la co-direction de certaines mesures s'avère délicate, nous pourrions également nous en charger.

Si aucun problème ne ressort des entretiens, nous expliquerons pourquoi la mise en place du topsharing à l'OSE n'a pas rencontré d'obstacles majeurs.

Dans la mesure où tous les collaborateurs des institutions apparentées présentées au point 3.1.3

³⁹ Point 12.2.2

ont participé activement aux entretiens et ont montré un réel intérêt pour l'OSE, nous avons décidé de les considérer dans le cadre de nos analyses comme des collaborateurs à part entière de l'OSE, ce d'autant plus que la direction de l'OSE est du même avis.

Lors des premiers contacts pris avec la co-direction en vue de ce travail, les co-directrices nous ont déjà informés du fait qu'elles font face à des problèmes avec de nombreuses personnes résistantes à la nouvelle forme de l'OSE.

Lors de l'organisation des entretiens avec les collaborateurs, Mme Mastantuoni nous appelle pour nous informer que beaucoup de personnes s'opposent à ces entretiens, que d'autres ne veulent pas que leur entretien soit enregistré comme nous l'avions annoncé par un courrier expliquant notre démarche. Nous lui faisons alors savoir que nous viendrons à l'OSE aux entretiens comme prévu et que nous nous arrangerons directement avec les collaborateurs en question.

Nous nous sommes présentés devant chaque groupe en expliquant les conditions cadres de notre démarche, à savoir que nous réalisons un travail de master dans le cadre d'une formation EMBA. Nous leur avons ensuite exposé notre intérêt pour le topsharing, en précisant que nous y songeons également à titre personnel. Nous avons précisé ne pas être mandatés par la co-direction de l'OSE, mais vouloir faire un travail de master sur l'OSE parce que celle-ci est dirigée par deux co-directrices. Nous avons également discuté avec chaque groupe quelle langue serait utilisée lors de l'entretien. Une fois tout le contexte de notre recherche présenté, nous avons abordé le sujet de l'enregistrement de l'entretien. Nous l'avons justifié en expliquant que nous en avons besoin comme preuve scientifique pour la Haute Ecole de Gestion (HEG), mais également pour pouvoir, en cas de besoin, réécouter les entretiens pour lever un doute par rapport à ce qui s'y est dit. Cela est d'autant plus important que certains entretiens se sont déroulés en allemand. Finalement, tous les groupes ont accepté d'être enregistrés, à l'exception d'un. C'était une première marque de confiance. Nous avons eu un effet positif sur le personnel. Notre travail de fond pouvait commencer sur de bonnes bases.

Durant les entretiens, personne ne s'est élevé contre le principe même du topsharing, ni contre le topsharing tel qu'il a été mis en place à l'OSE. Même si, comme présenté au chapitre 7, chacun avait identifié certains défis en rapport avec le topsharing, tous ont affirmé par ailleurs que les difficultés rencontrées par certaines personnes à l'OSE sous cette nouvelle organisation n'étaient pas liées au topsharing.

Les rencontres avec les personnes liées à l'OSE, en particulier le personnel, nous ont fait prendre conscience qu'il y a eu plusieurs moments forts (ou nœuds) lors de la mise en place du topsharing. Chacun de ces moments revenait très régulièrement dans les récits des collaborateurs. Nous avons

donc décidé de prendre un à un chacun de ces nœuds par ordre chronologique comme fil conducteur de notre réflexion sur le topsharing à l'OSE.

En janvier 2015, nous retournerons à l'OSE pour donner un feed-back aux collaborateurs ainsi qu'aux co-directrices. Ce feed-back portera essentiellement sur l'explication de l'origine des difficultés des collaborateurs face à la nouvelle organisation de l'OSE. L'idée n'est évidemment pas de ressasser de mauvais souvenirs et de pointer du doigt d'éventuels fautifs, mais de comprendre ce qui s'est passé à la nomination des co-directrices pour pouvoir aller de l'avant en n'ayant plus d'amertume par rapport au passé. Ce feed-back fera partie intégrante de la soutenance du présent mémoire.

Cette approche est basée sur les pratiques de recherche-action, en particulier sur le livre de Jean-Michel Plane⁴⁰.

«Le processus de recherche-intervention en management dans les organisations se caractérise par une ambivalence méthodologique dans la mesure où le chercheur est confronté simultanément à deux logiques qui peuvent paraître contradictoires. D'une part, il s'agit de produire des connaissances à partir d'interactions produites sur le terrain, et, d'autre part le chercheur contribue activement au développement organisationnel de l'entreprise qui fait l'objet de ses investigations. {...} En effet, dans quelle mesure et sous quelle conditions méthodologiques pouvons-nous produire des connaissances valides à partir d'une démarche et d'un processus fortement interactif?»

La recherche-action d'un intervenant le conduit inévitablement à tenir compte de l'organisation pour laquelle il travaille dans toute sa globalité. Le chercheur n'est pas neutre, il choisit la méthode interactive à visée transformative. Ses outils et moyens pour obtenir des connaissances valides sont les suivants:

- De bonne compétences managériales et surtout de facilitateur et de catalyseur;
- Des entretiens semi-directifs formels, périodiques et programmés entre chercheurs et acteurs de l'organisation avec prise de notes exhaustives. Ces entretiens se déroulent en quatre phases:
 1. La phase de mise en condition mentale (dessein de la recherche-action, objectifs des entretiens, règles du jeu propres à l'entretien, soit par exemple, l'anonymat, enregistrement, etc.);

⁴⁰ Jean-Michel Plane. Méthodes de recherche-action en management. L'Harmattan, 2000, p. 121 et ss

2. La phase d'hygiène mentale (l'acteur décrit sa carrière professionnelle et sa fonction au sein de l'organisation);
3. La phase de l'écoute active de l'acteur interviewé (laisser les acteurs s'exprimer librement sur la base du guide d'entretien élaboré à l'avance; la prise de note est essentielle, car le chercheur la classera et pourra en extraire des phrases témoins notamment);
4. La phase stratégique finale (très importante, car souvent c'est en fin d'entretien que les sujets sensibles et difficiles sont abordés et souvent ces idées synthétisent l'entretien qui a eu lieu).

A la suite des entretiens semi directifs, on verra notamment l'émergence d'un lexique et d'un langage de management commun contribuant à la stabilité de la recherche-action, car elle donne une base sémantique commune à tous. La même langue est parlée par tous les acteurs de l'organisation.

Le rôle du chercheur-intervenant dans une organisation est «{...} *une attitude quasi militante puisque les intervenants-chercheurs véhiculent au sein des organisations des concepts, méthodes et outils qu'ils tentent de transférer et d'acclimater. {...} Les intervenants en management bousculent nécessairement par leurs actions, les usages, les pratiques de gestion dominantes d'une organisation ainsi que les structures mentales qui les fondent. En ce sens, la mise en œuvre d'une déstabilisation canalisée conduit les acteurs à la prise de conscience de la notion de potentiel humain et à la démonstration d'une plus grande malléabilité de l'homme au travail*»⁴¹.

Le chercheur-intervenant doit ensuite montrer qu'il a compris comment fonctionne l'organisation en restituant les résultats sous une forme solennelle et en expliquant les méthodes et outils utilisés. Cela renforce sa légitimité et sa crédibilité. Il s'agit d'une démarche «marketing» afin qu'il puisse continuer à œuvrer au sein de l'organisation, mais aussi pour déclencher une dynamique de groupe vers la transformation. La restitution régulière de résultats intermédiaires est importante car, dans l'absolu, une recherche-action pourrait ne jamais prendre fin dans la mesure où une organisation est en constante transformation et en déséquilibre permanent.

⁴¹ Plane, op.cit., p. 138 et 139

7. Bilan des entretiens et discussions

7.1. En préambule

Même si les entretiens que nous avons menés étaient semi-directifs, beaucoup d'informations ont été données par les participants alors qu'elles ne trouvent pas leur place dans notre réflexion sur le topsharing. C'est pourquoi une partie de l'information récoltée a été mise de côté. Cependant, lorsque de nombreuses personnes nous ont fait part d'autres difficultés importantes, celles-ci seront mentionnées dans le présent chapitre afin de les mettre en exergue pour la direction de l'OSE, mais aussi par respect pour les collaborateurs qui les ont indiquées.

Les bilans d'entretiens, regroupés par nœud, comme expliqué au point 6, se limitent donc aux difficultés liées directement ou indirectement au topsharing car, comme nous le verrons au point 7.8, certaines difficultés évoquées n'auraient a priori aucun lien avec le topsharing, alors que nous sommes d'avis que tel est bel et bien le cas.

7.2. Organisation de l'OSE

7.2.1. Gouvernance

Certains collaborateurs se sont plaints du fait que les co-directrices portent plusieurs casquettes, à savoir celle de co-directrice et celle de responsable de département; en l'occurrence, cheffe de la communication et du marketing en ce qui concerne Mme Rustichelli et cheffe RH et du service juridique en ce qui concerne Mme Mastantuoni⁴². Cette organisation serait susceptible de créer des conflits d'intérêts vu que les co-directrices pourraient être juges et parties, par exemple en cas d'attribution de ressources supplémentaires à l'un ou l'autre de leurs départements. Certains collaborateurs ont également relevé que les deux co-directrices étaient à la fois leurs cheffes directes et leurs directrices et qu'il était ainsi difficile en cas de problèmes de se plaindre auprès de sa directrice qui est également sa cheffe directe⁴³.

⁴² Annexes : résumés groupes 2 et 5

⁴³ Annexes : résumés d'entretien de groupes, de Mmes Rustichelli et Mastantuoni

7.2.2. Supervision

Toujours par rapport à l'organisation autour du topsharing à l'OSE, d'autres collaborateurs ont évoqué la supervision des cheffes de départements par la direction. Vu qu'il s'agit des mêmes personnes, certains y voient un problème pour l'OSE car il n'y aurait pas assez de contrôles⁴⁴.

7.2.3. Institutions apparentées

L'OSE a la particularité de travailler de manière si étroite avec ses institutions apparentées que les collaborateurs de ces dernières dépendent administrativement de la direction de l'OSE. Cependant, d'un point de vue hiérarchique, les collaborateurs dépendent des chefs respectifs de chacune des institutions. En effet, les contrats de travail lient les collaborateurs à l'OSE et les institutions apparentées versent le montant des salaires payés aux collaborateurs à l'OSE. Cette situation rend l'organigramme de l'OSE quelque peu flou, ce d'autant plus, comme décrit au point 3.1.3, qu'il y a une sorte de dépendance financière de l'OSE vis-à-vis de ses institutions. Ces dernières lui versent en effet de l'argent en fonction des prestations fournies par l'OSE⁴⁵.

7.2.4. Répartition des tâches et des bureaux

En principe, les collaborateurs mais aussi les interlocuteurs externes à l'OSE ont été informés du changement de direction et de comment étaient réparties les responsabilités entre les co-directrices. Un fascicule avait été rédigé à l'attention des collaborateurs spécifiant les tâches et responsabilités de chacune⁴⁶. Pourtant, certains collaborateurs considèrent que les tâches ne sont pas clairement réparties. Certains estiment en substance que «sur le papier, c'est clair, dans la réalité c'est moins clair»⁴⁷.

Les co-directrices partagent le même bureau, ce qui leur permet de s'échanger rapidement et de manière informelle les informations. Un collaborateur s'est plaint de ne pas avoir d'intimité quand il allait dans le bureau de sa cheffe, que l'autre participait à la discussion alors qu'elle n'y avait pas été invitée⁴⁸. Une autre s'est plainte de ne plus partager son bureau avec l'une des co-directrices et

⁴⁴ Annexes : résumé groupe 5

⁴⁵ Annexes : résumés d'entretien groupes 2 et 6

⁴⁶ Annexes : booklet

⁴⁷ Annexes : résumés d'entretien groupe 6

⁴⁸ Annexes : résumé d'entretien groupe 6

ainsi de ne plus être en mesure de lui poser toutes les questions qu'elle voulait quand elle le désirait⁴⁹.

7.2.5. Discussion

Les remarques faites par rapport à l'organisation de l'OSE sont, sur le principe, pertinentes et cohérentes. Cependant, c'est une difficulté que connaissent de nombreuses PME qui ont à leur tête un directeur qui cumule toutes les casquettes, soutenu par une ou deux autres personnes, membres de la direction élargie, comme un financier et un chef du personnel, par exemple. En plus, le rôle de l'OSE par rapport aux institutions apparentées n'est pas clair. Le statut des personnes travaillant pour les institutions apparentées ne l'est pas davantage, car il est difficile de déterminer s'il existe un lien de subordination entre la direction de l'OSE et ces personnes.

En ce qui concerne la répartition des tâches entre les deux co-directrices, un effort important a été fourni pour que les collaborateurs sachent laquelle est responsable de quels domaines. Les critiques des collaborateurs se plaignant du fait de ne pas savoir quelle co-directrice est responsable pour quelles tâches sont donc peu crédibles; ce d'autant plus que la répartition des tâches leur a été également expliquée par oral. Pour les partenaires externes, il n'y a pas eu d'information formelle, mais les liens étroits qui les unissent à l'OSE rendaient cette mesure superflue, l'information ayant été transmise de manière constante et informelle. L'idée que les deux co-directrices se partagent un même bureau est bonne, tant pour des raisons économiques (les deux co-directrices sont rarement en même temps dans leur bureau) que pratiques (fluidité du transfert d'information) mais aussi symboliques (une direction partagée correspond à un bureau partagé).

Il existe une salle de conférence adjacente au bureau de la direction pour les entretiens privés avec les collaborateurs.

7.3. Processus de recrutement

7.3.1. Présentation

Lorsque M. Z a annoncé au Comité de l'OSE qu'il désirait prendre sa retraite après 27 ans d'activité, il a été décidé que la mise au concours du poste serait très ouverte⁵⁰.

Une commission de recrutement a été créée au sein du Comité afin de déterminer quels seraient les critères qui guideraient le choix du nouveau directeur de l'OSE, puis de procéder aux entretiens

⁴⁹ Annexes : résumé d'entretien groupe 1

⁵⁰ Annexes : résumés d'entretien A, Y, X et Z

d'embauche. En fait, il s'agissait dans un premier temps de savoir quel type de personne avec quel genre de profil pourrait prendre la tête de l'OSE. Dans un deuxième temps, il fallait faire une première sélection parmi les dossiers reçus et finalement choisir la nouvelle direction de l'OSE. MM. X et Y ont été désignés par la commission de recrutement pour effectuer un premier tri dans les plus de 180 postulations reçues. Au préalable, il avait été décidé quels étaient les critères de choix⁵¹:

a) Indispensables

- 35 ans au minimum
- Excellente communication et bonne présence
- Expérience dans la gestion de personnes
- Savoir penser stratégiquement et à 360°
- Orienté solution face aux problèmes
- Maîtrise de l'allemand, du français et de l'anglais.

b) Importants

- Licence universitaire
- Compétences sociales
- Capacité à s'imposer
- Savoir-faire en matière de négociation
- Fiabilité
- Expérience dans l'environnement de la politique fédérale
- Compréhension de la gestion économique
- Dynamisme
- Large formation générale.

c) Utiles

- Expérience à l'étranger
- Expérience en levée de fonds/sponsoring
- Expérience en affaires internationales
- Auto-motivation.

⁵¹ Annexes : complément X

Il n'existait aucun a priori quant au choix de la personne. M. X a fait remarquer que si une personne de l'interne était choisie, elle devait être de loin la meilleure, tant il est difficile de se faire respecter lorsque l'on monte dans la hiérarchie à l'intérieur d'une entreprise.

Vingt dossiers ont été sélectionnés puis examinés par une délégation du Comité qui en a finalement retenus huit, dont celles, séparées, de Mmes Rustichelli et Mastantuoni. Chacune des personnes présélectionnées a été entendue par la délégation du Comité.

Suite aux premiers entretiens, six dossiers ont d'emblée été écartés et il a été assez évident que Mmes Rustichelli et Mastantuoni remplissaient – ensemble - tous les critères de sélection. L'idée d'une co-direction a été ainsi amenée par les deux intéressées.

Lors de leur deuxième entretien, Mmes Rustichelli et Mastantuoni ont dû présenter la façon dont elles entendaient mener l'OSE dans le cadre d'une co-direction, comment elles s'organiseraient et pourquoi elles pourraient bien fonctionner ensemble à moyen, voire long terme. M. X, peu convaincu par le topsharing, a été très exigeant. Il s'est appuyé sur ses mauvaises expériences avec le topsharing pour vérifier si le topsharing Rustichelli/Mastantuoni pouvait fonctionner. Les deux femmes ont réussi à le convaincre du fait qu'elles pouvaient y arriver et que les risques étaient moins élevés que tout le potentiel qu'elles pouvaient amener ensemble à l'OSE. Cette solution a donc été proposée au Comité comme premier choix, accompagnée de deux autres dossiers.

Lors des délibérations du Comité, il n'y a pas eu de réserves exprimées quant au topsharing en tant que nouveau modèle de travail. Les réticences étaient plus liées au fait qu'il s'agissait de deux Romandes, que deux femmes ne pourraient pas travailler ensemble sans avoir de conflits et que Mme Rustichelli pourrait prendre l'ascendant sur Mme Mastantuoni. Mme Mastantuoni étant quasi-bilingue (français/bernois) et Mme Rustichelli se débrouillant plutôt bien en allemand ainsi que la démonstration faite par les deux femmes qu'elles étaient tout à fait aptes à travailler ensemble ont fini par convaincre le Comité. Elles ont donc été présentées par le Comité au Conseil des Suisses de l'étranger lors du Congrès à Davos en août 2013 et choisies pour prendre la tête de l'OSE ad interim le 1^{er} janvier 2014. Elles ont été par la suite confirmées dans leurs fonctions en mars 2014 par le Conseil des Suisses de l'étranger.

Pourtant, de nombreuses personnes au sein de l'OSE doutent des compétences des deux co-directrices et pensent qu'elles n'ont pas les épaules assez larges pour représenter l'OSE auprès de la Confédération (lobbying). Selon certains collaborateurs, d'autres personnes de l'externe auraient

postulé avec de meilleurs profils et de compétences supérieures⁵². Beaucoup de collaborateurs auraient préféré qu'une personne de l'externe soit retenue⁵³.

7.3.2. Discussion

Le processus de recrutement a été mené de manière correcte par des personnes compétentes et expérimentées. Toutes les options ont été envisagées, à l'interne comme à l'externe; les forces et faiblesses de chaque option évaluées. La solution finalement retenue est un choix courageux, mais fait sur la base de critères solides (cf. point 7.3). Ce choix permet une continuité au sein de l'OSE dans la mesure où les co-directrices viennent de l'interne. Il permet en même temps d'effectuer un changement vu que les deux profils choisis sont très différents de celui de M. Z, l'ancien directeur (sexe, génération, formation et culture/langue). Les profils de Mmes Rustichelli et Mastantuoni sont quant à eux complémentaires et correspondent aux critères qui avaient été prédéfinis. Les collaborateurs n'ont pas à s'immiscer dans ce processus, car ils n'ont tout simplement pas voix au chapitre. Qu'ils aient un avis sur comment et surtout qui recruter et qu'ils l'exprime est une chose ; qu'ils s'opposent à cette décision de co-direction Rustichelli/Mastantuoni en est une autre et sera discutée plus bas (point 7.6). Finalement, en ce qui concerne le manque de compétences relatives au travail de lobbying auprès du Parlement, Mme Mastantuoni faisait remarquer à juste titre, lors de son entretien avec nous, que beaucoup de collaborateurs ne savaient pas qu'elle effectuait ce même travail déjà bien avant que M. Z ne se retire.

7.4. Annonce du choix d'une co-direction aux collaborateurs

7.4.1. Présentation

Le choix d'une direction partagée par Mmes Rustichelli et Mastantuoni a été annoncé à la suite du Congrès des Suisses de l'étranger à Davos en août 2013⁵⁴. Aucun plan de communication n'avait été élaboré pour cette occasion. Le seul moment où les collaborateurs étaient plus ou moins tous présents était lors du repas qui clôt cette manifestation. Mmes Mastantuoni et Rustichelli participaient à un séminaire et sont arrivées plus tard, au moment où certains collaborateurs quittaient déjà le restaurant. C'est ce moment-là que MM. Y et Z ont choisi pour communiquer la nomination de Mmes Rustichelli et Mastantuoni comme co-directrices. Une majorité des collaborateurs a été choquée, non seulement par la nouvelle elle-même (co-direction entre deux

⁵² Annexes : résumés d'entretien groupes 2 et 6

⁵³ Annexes: résumé d'entretien groupe 4

⁵⁴ Annexes : résumés d'entretien Y, Z, Rustichelli et Mastantuoni ainsi que tous les groupes

anciens cadres de premier niveau), mais également par la manière dont cette nouvelle a été annoncée. Le choix du Comité n'a pas non plus été expliqué de manière claire, ni en ce qui concerne le déroulement du processus de recrutement, ni en ce qui concerne les raisons pour lesquelles le choix s'est porté sur une co-direction partagée entre Mmes Mastantuoni et Rustichelli.

7.4.2. Discussion

Le fait d'avoir mal communiqué sur le fond comme sur la forme en ce qui concerne le choix d'une co-direction a constitué un faux départ, non seulement pour les collaborateurs mais aussi pour les deux co-directrices. Encore aujourd'hui, le ressentiment est très fort par rapport à cet épisode. Le personnel n'a pas encore compris comment cette communication si importante, tant pour l'OSE et ses nouvelles co-directrices que pour les collaborateurs, a pu être faite de manière aussi peu réfléchie et soignée.

7.5. Période de transition

7.5.1. Présentation

Une fois l'annonce du choix passée, Mmes Rustichelli et Mastantuoni sont restées à leurs postes respectifs jusqu'au 31 décembre 2013, date à laquelle M. Z leur a cédé les clés de l'OSE⁵⁵. Ces quatre mois et demi n'ont pas été faciles à gérer, ni pour le directeur encore en place, ni pour Mmes Mastantuoni et Rustichelli. Un grand nombre de collaborateurs ne partageaient pas le choix qui avait été fait et durant ces quelques semaines, le mécontentement a été grandissant.

Les futures co-directrices ont alors mis sur pied des discussions individuelles avec chaque collaborateur afin de mieux connaître leurs façons de travailler, leurs sentiments face au changement à venir, ce qu'ils attendaient de la nouvelle direction, etc.⁵⁶. Le directeur de l'époque, M. Z, n'est pas intervenu dans ces entretiens.

M. Z a expliqué avoir transmis au fur et à mesure ses dossiers, sous la supervision de M. X. A l'occasion de manifestations ou de colloques, il profitait de présenter ses successeuses en indiquant leurs responsabilités respectives au sein de l'OSE. A une seule occasion, il a eu un entretien formel avec une personne très réticente à la future organisation et posant de problèmes à l'OSE⁵⁷.

Selon les nouvelles directrices, l'ancien directeur qui est une personne très diplomate et n'aimant pas les conflits a eu de la peine à imposer les deux futures directrices auprès de ses collaborateurs

⁵⁵ Annexes : résumés d'entretien de tous les groupes, Rustichelli et Mastantuoni, Z ainsi que son complément

⁵⁶ Annexes : documents organisationnels : questions entretien avec le personnel et canevas entretien avec le personnel

⁵⁷ Annexes : complément Z

durant cette période de transition et a travaillé jusqu'au dernier jour en tant que directeur. Il a peu délégué et laissé peu de place aux futures co-directrices⁵⁸.

7.5.2. Discussion

Cette transition relativement longue entre les deux directions a encore plus déstabilisé les collaborateurs déjà ébranlés par la co-direction elle-même et l'annonce ratée de cette nouvelle forme de direction. De plus, la différence de perception de cette période entre les co-directrices et l'ancien directeur est révélatrice de la mauvaise gestion de cette phase. Les collaborateurs n'ont pas forcément apprécié les entretiens individuels, soit parce que Mmes Rustichelli et Mastantuoni n'étaient pas encore les nouvelles co-directrices et manquaient ainsi de légitimité ou parce que les questions posées ne les intéressaient pas vraiment⁵⁹.

7.6. Premiers mois de co-direction ad interim

7.6.1. Présentation

Lors des premiers mois à la tête de l'OSE, les co-directrices l'étaient ad interim car le règlement exige qu'elles soient encore confirmées par le Conseil des Suisses de l'étranger. Ce Conseil ne se réunissant que deux fois par année, la confirmation n'a pu intervenir fait que fin mars 2014. Ces trois premiers mois furent difficiles, non seulement pour les collaborateurs qui n'arrivaient pas à se rallier au choix du Comité, mais aussi pour les co-directrices qui devaient faire face à beaucoup de critiques, d'animosité et de résistances. Cette situation tendue a poussé quelques collaborateurs à s'adresser directement à certains membres du Comité pour leur faire part de leurs doutes quant aux nouvelles co-directrices. Selon eux, il y avait un risque qu'elles ne soient pas confirmées lors du Conseil, car beaucoup de représentants de Suisses de l'étranger n'étaient pas satisfaits du choix⁶⁰. Cette information étant parvenue à la connaissance du Président du Comité, ce dernier a convoqué les personnes concernées et les a vertement averties qu'elles devaient s'aligner derrière la direction et que si elles ne le pouvaient pas, elle devraient trouver un autre travail⁶¹.

Le vendredi 3 janvier 2014, les co-directrices ont invité le personnel pour un petit-déjeuner le lundi 6 janvier 2014 pour marquer leurs débuts, mais elles n'ont rien fait d'officiel, comme un discours

⁵⁸ Annexes : résumés d'entretien de Rustichelli et Mastantuoni

⁵⁹ Annexes : résumé d'entretien groupe 4

⁶⁰ Annexes: résumé d'entretien groupe 2

⁶¹ Annexes : résumés d'entretien groupe 2, Rustichelli et Mastantuoni ainsi qu'Y

d'investissement par exemple. Elles avaient également offert à la fin de l'année à chaque collaborateur un petit présent aux couleurs de l'OSE.

7.6.2. Discussion

Il ressort des entretiens que nous avons menés qu'une majorité de collaborateurs avaient fini par accepter la décision du Comité relative au choix des co-directrices. Il reste une poche de résistance constituée principalement de cadres de l'OSE et des institutions apparentées. Cette situation est pénible pour les collaborateurs qui se trouvent dans un conflit de loyauté, pris au piège entre leurs chefs directs et les co-directrices de l'OSE.

Le fait d'avoir été co-directrices ad interim pendant 3 mois n'a pas non plus aidé la nouvelle direction à asseoir son autorité car elle n'avait pas encore une légitimité totale. Il subsistait en effet, pour les personnes les plus résistantes à la co-direction, toujours l'espoir que cette dernière ne soit pas confirmée lors du Conseil des Suisses de l'étranger en mars 2014.

7.7. Chances et défis liés au topsharing

Lors des entretiens, les collaborateurs et les partenaires externes (mais aussi les autres personnes interrogées) n'ont pas ou alors uniquement de façon marginale mentionné des avantages ou des inconvénients liés au topsharing en relation avec ces deux catégories de personnes à l'OSE. C'est la raison pour laquelle ce travail ne contient pas de chapitres les concernant (pour le cadre théorique présentant les chances et les défis auxquels les collaborateurs et les partenaires externes peuvent être confrontés de manière générale, voir les points 5.4.3 et 5.4.4). En plus des autres nœuds rapportés dans ce chapitre 7, voici la liste exhaustive des chances et défis rapportés par les personnes interrogées:

7.7.1. Chances

7.7.1.1. Pour les co-directrices

- Meilleur équilibre entre leurs vies professionnelle et privée;
- Charge moindre, notamment à cause de responsabilités moins lourde à porter;
- Plus de d'échanges, donc partage du stress, soit plus d'efficacité;
- Soutien mutuel lors de décisions difficiles à prendre; et
- Plus de satisfaction au travail car plus d'efficacité et moins de stress.

7.7.1.2. Pour l'OSE

- Complémentarité des compétences des co-directrices;
- Cumul des compétences des co-directrices;
- Suppléance de la direction assurée en cas d'absence (déplacement à l'étranger, séances/réunions, maladie, etc.);
- Plus d'idées et de créativité à deux que seule à cause de la stimulation mutuelle;
- Résultats de meilleure qualité et plus créatifs car deux horizons de deux interlocutrices différentes;
- Meilleure qualité, plus grande légitimité et meilleur équilibre des décisions prises à deux;
- Meilleure représentation de l'OSE à l'extérieur à cause de la plus grande présence des deux co-directrices sur le terrain;
- Meilleure connaissance de l'OSE et de ses enjeux à cause de la présence des co-directrices aussi au niveau opérationnel;
- Lien direct et meilleure transparence entre les collaborateurs et la direction;
- Prise de décisions plus rapide et moins d'oubli du fait que deux personnes réfléchissent sur la problématique;
- Stimulation et supervision réciproques entre les co-directrices;
- Plus grande capacité de travail car non seulement l'on est à deux, mais en plus, il y a cette stimulation réciproque susmentionnée qui ajoute une plus-value;
- Le topsharing est un modèle très collaboratif: non seulement il faut se concerter avec sa co-directrice mais les décisions prises, vu la complexité du modèle, devront être mieux expliquées aux collaborateurs;
- Dans le cas d'espèce, ce modèle de topsharing coûte moins cher que le modèle précédent avec un seul directeur;
- Choisir deux co-directrices à l'interne assure une continuité au niveau de l'OSE;
- Si l'une des deux co-directrices quitte son poste, la transition vers une nouvelle direction mais aussi le partage des connaissances sont assurés par l'autre;
- Le fait d'être deux co-directrices permet à chacune de se spécialiser dans certains domaines; et
- Le fait d'être deux co-directrices permet également d'avoir deux réseaux que l'on peut mieux soigner.

7.7.2. Défis

7.7.2.1. Pour les co-directrices

- Le besoin de communication et de coordination est important et le temps nécessaire pour y répondre doit absolument être investi;
- Risque d'exclusion des autres collaborateurs si la symbiose entre les co-directrices est trop forte;
- Une vision du management différente peut être source de difficultés pour les co-directrices;
- La répartition des tâches entre les co-directrices et la délimitation des compétences risquent de ne pas être suffisamment claires;
- Risque accru que l'information reste bloquée au niveau de la co-direction;
- Risque de mauvaise dynamique et de conflits étant donné que la co-direction est composée de deux personnes;
- Difficulté de faire réaliser aux collaborateurs que le topsharing est également une chance pour eux;
- Préjugés liés au topsharing et difficulté de convaincre que le topsharing est un bon modèle, à tout le moins en ce qui concerne l'OSE;
- Tension entre un modèle managérial innovant et le fait de venir de l'interne; et
- Difficulté de gérer le fait que pour les partenaires externes, il est moins aisé d'anticiper les décisions qui seront prises, étant donné que ces décisions résultent de deux manières différentes de penser⁶².

7.7.2.2. Pour l'OSE

- Risque de désincarnation de la direction de l'OSE par rapport à l'extérieur, ce d'autant plus lorsque, comme pour l'OSE, le travail de lobbying est important;
- Risque de conflits d'intérêts car les co-directrices cumulent deux casquettes, celles de directrices et de responsables de département;
- Risque de problèmes de gouvernance dus à la concentration des pouvoirs organisationnels et stratégiques;

⁶² Annexes: entretien B

- Collégialité au sein de la co-direction car il existe un risque important que le Comité ou les collaborateurs tentent, de manière consciente ou non, de diviser la co-direction; et
- Risque que lorsque l'une des co-directrices quitte son poste, l'autre doive à nouveau postuler pour son propre poste, étant donné que cette co-direction est conçue comme un tout dans le contrat de travail.

7.7.3. Discussion

Durant les entretiens, chaque participant a visiblement eu du plaisir à énumérer et recenser les avantages et défis que recèle ce modèle managérial. C'était également l'occasion pour nous d'énoncer à haute voix – face aux plus réticents - des points positifs en rapport avec le topsharing et de faire taire leurs doutes, ne serait ce qu'un instant.

La liste des avantages est longue et concerne surtout l'OSE. Nous soulignons qu'en ce qui concerne l'OSE, les collaborateurs n'ont pas fait mention de lenteurs dans les prises de décisions par la direction, alors qu'il s'agit d'un reproche qui est souvent fait par les détracteurs du topsharing. Le fait que les collaborateurs ont un accès immédiat à la direction par leur cheffe de département aplanit la hiérarchie et rend la direction plus accessible et donc plus réactive. En cas de difficultés importantes ou de besoin urgent, une réaction peut provenir de deux personnes en même temps ce qui accroît l'efficacité et la rapidité pour trouver une solution au problème.

Le topsharing est particulièrement exigeant en matière d'organisation, de coordination, mais également en ce qui concerne les compétences sociales des personnes qui le pratiquent tant au niveau de la direction qu'au niveau du personnel. C'est pourquoi ce système donne des résultats supérieurs à la moyenne. Par exemple, les décisions sont non seulement entachées de moins d'erreurs et souvent mieux adaptées, mais dans bien des cas aussi prises plus rapidement car le binôme a tendance à moins tergiverser qu'une personne seule. L'une des co-directrices pourra se spécialiser dans un domaine pendant que l'autre le fait dans un autre. Il y a finalement une stimulation réciproque entre les deux têtes de la direction ce qui rend le topsharing attractif et performant⁶³.

Quant aux défis, ceux-ci sont surtout d'ordre structurel et organisationnel. Des difficultés peuvent également survenir par rapport à des *soft skills* différents des co-directrices, comme la compréhension d'un problème ou la manière de le résoudre ou encore des façons différentes de

⁶³ Maitland Alison. Job-share managers outperform full-time colleagues, says study flexible working part-timers show greater commitment and adaptability. Financial Times, 4 janvier 2001 et Daniels, op. cit., p. 43-44

fonctionner ou d'appréhender un problème. Il est bien évidemment moins aisé de surmonter ce genre de défi que de «simplement» réorganiser un département afin qu'il fonctionne mieux en topsharing.

7.8. Conclusions

Durant tous les entretiens qui ont été menés, personne ne s'est élevé contre le principe même du topsharing, soit une direction à deux têtes. De plus, beaucoup de points soulevés ne relevaient pas directement du topsharing mais de l'organisation en général de l'OSE. Personne n'a exprimé de griefs contre le modèle du topsharing, sauf quand nous avons demandé d'énumérer les avantages et surtout les inconvénients du système. Cependant, mêmes les inconvénients évoqués n'étaient pas toujours directement liés à ce que le personnel vivait à l'OSE, mais étaient plutôt des inconvénients liés au topsharing en général. Nous avons décidé de les traiter malgré cela comme des défis pour l'OSE en particulier, car ce n'est pas anodin qu'ils aient été cités lors des entretiens.

Les reproches étaient liés aux co-directrices en tant que personnes. Certains reproches visaient aussi la mauvaise organisation ou la mauvaise gestion qui, elles, sont plus directement en rapport avec le topsharing. Beaucoup de personnes interrogées se sont au contraire montrées favorables au topsharing, de manière générale.

Selon Broel (et c'est également notre avis) qui évoque la difficulté du personnel lors de changement de culture au sein d'une entreprise⁶⁴, les personnes interrogées - et notamment les collaborateurs de l'OSE - ne sont pas conscientes à quel point cette nouvelle organisation innovante les trouble. Celle-ci remet en question beaucoup de préjugés établis non seulement au sein de la société suisse en général, mais aussi au sein de l'OSE⁶⁵.

Le topsharing à l'OSE fonctionne comme une caisse de résonance et remet en cause beaucoup de clichés, comme la place de la femme en âge de procréer au niveau professionnel que l'on imagine plutôt à la maison en train de s'occuper de ses enfants. Deux romandes à Berne interpellent également. Par rapport à l'ancien directeur en place pendant 27 ans, c'est une génération qui les sépare, ce qui signifie un autre style managérial, d'autres références, etc. mais aussi une culture différente. Le topsharing remet également en cause l'idée profondément ancrée que l'on se fait du chef et qui correspond plus à l'ancien directeur qu'aux deux jeunes co-directrices⁶⁶. Pour toutes ces raisons, nous sommes convaincus que la mise en place de ce duo de femmes à la tête de l'OSE a

⁶⁴ Broel, op. cit., p. 80-83

⁶⁵ Kuark, op. cit., p. 11

⁶⁶ Kuark, op. cit., p. 11

suscité beaucoup d'insécurité et d'interrogations au sein du personnel qui n'auraient pas été aussi fortes si une seule personne avait été choisie pour la direction de l'OSE. C'est à notre avis pour toutes ces raisons que des résistances au niveau du personnel ont vu le jour et que des nœuds pas forcément en lien direct avec le topsharing sont apparus. En effet, sans cette caisse de résonance qu'est le topsharing, certains nœuds n'auraient tout simplement pas vu le jour et d'autres auraient pris beaucoup moins d'importance.

8. Recommandations

8.1. En préambule

L'élaboration des recommandations se fera sur le même modèle que celui choisi pour le bilan et l'analyse des résultats du chapitre 7. Chaque difficulté identifiée fera donc l'objet de recommandations. De plus, nous avons ajouté deux points (8.8 et 8.9) qui nous semblent importants à suivre au niveau des recommandations. Les «*bugs*» qui ne peuvent tout simplement plus être rattrapés feront tout de même l'objet de recommandations, cela pour deux raisons:

1. Les exigences liées au présent travail de master;
2. L'intérêt scientifique, à savoir pour éviter qu'une organisation se trouvant dans la même situation ne commette les mêmes erreurs, respectivement pour que celle-ci puisse profiter des expériences faites pour mieux gérer les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un topsharing.

Les difficultés mises en avant par les personnes interrogées sont parfois très concrètes et peuvent être ainsi levées par des ajustements adéquats qui seront présentés aux points 8.2 à 8.8. D'autres remarques ou préoccupations sont plus difficiles à décrire par le personnel, car elles reflètent plus un malaise ou un mal-être liés au changement. Le changement de culture de l'OSE avec la nomination de deux jeunes femmes à sa tête ne doit pas être sous-estimé et sera traité au point 8.9.

8.2. Organisation de l'OSE

8.2.1. Gouvernance

Il existe dans l'organisation actuelle de l'OSE un risque de conflits d'intérêts comme évoqués au point 7.2.1, car les co-directrices cumulent deux casquettes, celles de directrices et de cheffes de département. Une telle concentration de pouvoirs organisationnels et stratégiques pourrait conduire à des problèmes de gouvernance.

Ces difficultés de gouvernance sont propres à beaucoup de PME. En être conscient est déjà un atout. Au surplus, le modèle du topsharing offre sur ce point une assurance supplémentaire que l'on pourrait appeler le contrôle mutuel. Chacune des co-directrices assure une surveillance de ce que fait son binôme. Pour mitiger de manière plus formelle ce risque, il serait possible de désigner un membre du Comité chargé d'examiner dans des cas déterminés (par exemple lorsqu'un montant

attribué à l'un des départements des co-directrices atteint un seuil prédéfini) si certaines décisions prises ne sont pas entachées de vices, soit ne favoriseraient pas un département de l'une des co-directrices au détriment d'un département de l'autre ou de l'OSE.

Cependant, selon nous, la structure de l'OSE est encore suffisamment petite pour qu'il n'y ait pas besoin d'un tel contrôle. Le contrôle social suffit entre les collaborateurs, les co-directrices et le Président du Comité qui suit de près l'OSE pour éviter des problèmes importants de gouvernance susceptibles d'avoir des répercussions négatives pour l'OSE.

8.2.2. Supervision

Tout comme pour la gouvernance, les cheffes de départements ont la possibilité de se superviser mutuellement de manière formelle et informelle, chacune en tant que co-directrice. C'est une chance qu'offre le topsharing! En effet, dans une PME, il n'y a qu'un seul directeur avec toutes les casquettes sans personne, du moins à son niveau hiérarchique, pour le contrôler. De plus, le Comité, par son Président, supervise le travail des co-directrices, respectivement des cheffes de départements. Elles sont également contrôlées de manières informelles par leurs collaborateurs qui les suivent sur leurs projets respectifs.

L'important dans ce duo c'est que les co-directrices se supervisent entre elles. Ce n'est pas seulement l'occasion de se tenir au courant de ce que fait l'autre et de donner son avis, mais aussi d'échanger ses points de vue sur des éléments essentiels à la bonne marche de l'OSE.

Une manière plus formelle de supervision pourrait être mise sur pied. Chacune des co-directrices pourrait par exemple établir une liste de ses projets en cours et des objectifs à atteindre et faire le point quatre à six fois par année avec son binôme.

8.2.3. Institutions apparentées

Les institutions apparentées posent un problème d'organisation et de gouvernance à l'OSE qu'il faut régler rapidement. Les tensions existant actuellement à l'OSE n'y sont pas étrangères, car le fragile équilibre de l'époque de l'ancien directeur s'est rompu. Cette période de crise serait l'occasion d'empoigner ce problème et de le régler. Dans la mesure où cette problématique n'a qu'un lien très ténu avec le topsharing, à part en ce qui concerne le changement de culture qui sera traité au point 8.9, nous ne ferons aucune recommandation à ce sujet. Cette retenue se justifie d'autant plus que nous ne possédons pas toutes les informations et pour nous forger une opinion.

8.3. Processus de recrutement

Le processus de recrutement a été bien géré et ce, par des personnes compétentes et expérimentées⁶⁷. Les deux personnes retenues correspondent aux exigences qui avaient été fixées au préalable⁶⁸. La problématique liée au topsharing a été prise en considération vu que Mmes Rustichelli et Mastantuoni ont dû démontrer qu'elles pourraient fonctionner ensemble et, le cas échéant, comment (cf. point 7.3)⁶⁹. Cependant, vu le choc lié à l'annonce de la nomination de Mmes Rustichelli et Mastantuoni en tant que co-directrices, il se pose la question de savoir s'il n'aurait pas été judicieux, en amont, d'informer formellement le personnel que le processus de recrutement d'une nouvelle direction était en cours, voire même que des postulations internes étaient examinées au même titre que les externes. En effet, même si une partie du personnel savait que l'OSE avait mis au concours le poste de direction et qu'une autre partie devait s'en douter, il aurait pu être judicieux de le communiquer explicitement en précisant que des postulations internes seraient examinées. Dans une structure aussi petite que l'OSE, tout se sait de toutes manières. Cela aurait pu atténuer l'effet de surprise lié non seulement au choix d'une nouvelle direction, mais aussi au fait que des personnes de l'interne ont été retenues. Ceci aurait été d'autant plus indiqué que l'OSE a été dirigée par un seul directeur depuis presque trente ans. Agir ainsi aurait permis à certains collaborateurs de d'ores et déjà entamer le processus de deuil d'un directeur présent «depuis toujours» et de se préparer psychologiquement au changement à venir, tout en ayant à l'esprit qu'il était probable qu'un ou une collègue pourrait devenir le nouveau directeur ou la nouvelle directrice de l'OSE.

8.4. Annonce du choix d'une co-direction aux collaborateurs

La façon dont le choix de la co-direction a été annoncé était dans toutes les bouches lors de nos entretiens⁷⁰.

Tout d'abord, vu l'importance du changement pour l'OSE et ses collaborateurs, l'ancien directeur et le Comité, par son Président, auraient dû prévoir que l'annonce non seulement d'un topsharing mais en plus du choix de deux collègues allait représenter un séisme pour les collaborateurs. L'ancien directeur et le Président du Comité auraient dû réfléchir non seulement à la manière dont le choix de

⁶⁷ Annexes : résumés d'entretiens X et Y

⁶⁸ Annexes : complément X

⁶⁹ Annexes : résumés d'entretiens X et son complément ainsi que résumé d'entretien Y et des co-directrices

⁷⁰ Annexes : résumés des groupes 1 à 6, des co-directrices, de MM. Y et Z

deux co-directrices venant de l'interne allait être communiqué au personnel et à l'extérieur de l'OSE, mais aussi au moment où ils allaient le faire.

Il aurait été bien d'informer formellement tous les collaborateurs que lors du Congrès des Suisses de l'étranger à Davos en août 2013, la nouvelle direction de l'OSE serait choisie, voire même, dans la mesure du possible, d'inviter chaque collaborateur à y participer afin qu'il puisse y suivre les débats et être ainsi informé en direct de ce choix démocratique. S'il n'était pas possible pour chaque collaborateur d'être présent, il aurait fallu indiquer un moment auquel le personnel serait informé officiellement du choix des co-directrices. L'ancien directeur et au moins une délégation de la commission du Comité chargée du recrutement auraient dû être présents lors de l'annonce du choix, tout comme les deux co-directrices. L'information liée à l'annonce du choix de Mmes Mastantuoni et Rustichelli comme co-directrices aurait dû contenir la description du processus de recrutement, l'explication des raisons à la base de ce choix ainsi que les avantages et inconvénients découlant d'une co-direction avec les mesures prises afin de mitiger les désavantages liés au topsharing. Le fait d'expliquer officiellement et de manière collégiale ce choix, en présence des deux nouvelles co-directrices, aurait permis de couper court à toutes sortes de supputations et fantasmes découlant d'une communication lacunaire.

8.5. Période de transition

La période de transition entre la nomination des co-directrices en août 2013 et leur entrée en fonction le 1^{er} janvier 2014 a été difficile à gérer, tant pour elles que pour le directeur sortant. En effet, les premières devaient commencer à se profiler comme co-directrices et le second à s'effacer, le tout durant une période relativement longue.

Vu la différence de perceptions concernant la passation des pouvoirs des co-directrices et de l'ancien directeur constatée au point 7.1.5, une stratégie commune aurait dû être mise sur pied pour faire face aux difficultés durant cette période. Une telle stratégie aurait pu consister à déclarer qu'il y aurait en quelque sorte une co-direction à trois jusqu'à la fin de l'activité professionnelle de l'ancien directeur. Ce dernier aurait pu annoncer officiellement qu'il restait formellement directeur jusqu'à la fin de l'année 2013 et que Mmes Rustichelli et Mastantuoni devenaient de facto, peu à peu et en fonction de la passation des dossiers, les nouvelles co-directrices. Le fait d'être reconnues ainsi publiquement co-directrices par l'ancien directeur, aurait peut-être facilité l'acceptation de Mmes Rustichelli et Mastantuoni par le personnel de l'OSE, non seulement en tant que personnes, mais aussi et surtout en tant qu'équipe dirigeante. L'ancien directeur aurait pu recevoir avec les futures co-directrices les personnes à qui la nouvelle co-direction posait problème. Mmes

Rustichelli et Mastantuoni, quant à elles, auraient dû insister pour que l'ancien directeur s'investisse plus ou mieux avec elles en faveur de leur future direction dans le rétablissement d'un certain calme au, en invitant les personnes critiques à discuter à trois, afin d'imposer l'autorité de ses futures successeuses.

Le questionnaire⁷¹ mis en place par les co-directrices ne nous semble pas approprié dans le contexte rencontré pour plusieurs raisons:

- Il aurait été plus adapté de travailler sur le groupe qu'avec les collaborateurs individuellement, car selon les entretiens menés, il était évident qu'une fronde se mettait en place. En effet, organiser une séance d'information où toutes les questions concernant le futur fonctionnement du topsharing pouvaient être posées aurait été plus efficace. En cas de besoin, les co-directrices auraient pu organiser une nouvelle réunion avec les personnes les plus réticentes pour les rassurer davantage et essayer de les convaincre que leur topsharing fonctionnera.
- Le questionnaire arrivait aussi trop tôt dans le processus de mise en place de la co-direction vu que Mmes Rustichelli et Mastantuoni n'étaient, à ce moment-là, pas encore co-directrices et qu'au surplus M. Z ne les avait pas encore officiellement reconnues.
- Vu les circonstances difficiles dans lesquelles s'est déroulée cette transition et le fait que la co-direction allait probablement rencontrer une certaine résistance, il n'aurait pas fallu poser de questions aux collaborateurs à ce moment-là, mais seulement informer sur les points suivants: comment cette co-direction fonctionnera? Quelles sont les attentes envers les collaborateurs? Quelles sont les valeurs des co-directrices? Quelle est leur vision pour l'OSE? Quelles mesures seront prises pour pallier aux difficultés liées au topsharing ?

Dans des périodes tourmentées, il peut en effet être angoissant pour le personnel d'être trop sollicité. Une direction doit prendre ses responsabilités et décider, quitte à solliciter son personnel sur son avis quelques mois après la mise en place du topsharing.

Cette période de transition était en quelque sorte la première fois que Mmes Rustichelli et Mastantuoni devaient apparaître ensemble et soudées dans le cadre de leur topsharing. C'était leur première sortie à deux. Cette période aurait dû être employée exclusivement à commencer d'asseoir l'autorité de la co-direction ainsi qu'à informer et expliquer de quoi serait fait l'avenir avec les deux co-directrices à la tête de l'OSE. Celles-ci ont voulu trop bien faire et agir trop vite.

⁷¹ Annexes : canevas entretien avec le personnel et questions entretien avec le personnel

8.6. Premiers mois de co-direction

Les premiers mois de co-direction ad interim jusqu'à fin mars 2014 furent difficiles pour les co-directrices car elles n'avaient pas encore une totale légitimité. En plus, comme décrit au point 7.6, certains collaborateurs ont espéré jusqu'au dernier instant que les nouvelles co-directrices ne soient pas confirmées à leurs postes par le Conseil des Suisses de l'étranger⁷².

Dans la mesure où les co-directrices savaient que leurs débuts seraient difficiles et compliqués, elles auraient d'abord dû marquer de manière officielle leurs débuts en tant que co-directrices, notamment durant la période ad interim pendant laquelle elles étaient très contestées. Cette mesure se serait d'autant plus imposée que rien n'avait été entrepris en amont. Il aurait donc fallu organiser une réunion formelle lors de laquelle elles se seraient présentées comme co-directrices et auraient ainsi assis leurs autorités notamment en exposant quelles sont leurs visions, missions et valeurs. Une telle réunion aurait également pu être l'occasion d'évoquer les projets que les co-directrices avaient l'intention de mener à l'OSE et d'exposer ce qui leur tenait à cœur. Le fait qu'elles n'étaient «que» co-directrices ad interim n'a finalement pas grande importance dans la mesure où dès le 1^{er} janvier 2014, elles étaient en charge de l'OSE. C'étaient elles les cheffes. Il aurait dès lors été important de le faire savoir, ce d'autant plus qu'il y avait des tensions dès leurs nominations respectives. Cette réunion aurait également dû être l'occasion pour les co-directrices de fixer une date à laquelle un bilan serait fait de leurs premiers mois de co-direction (points 5.5.6 et 5.6.6).

Suite à cette réunion, et pour marquer le départ de la co-direction, elles auraient pu organiser une sortie avec tous les collaborateurs, composée d'une partie récréative de type *team building* et d'un séminaire ayant par exemple comme thème «travailler à l'OSE avec deux co-directrices». Cette manière de faire aurait eu le mérite de montrer qu'elles étaient les cheffes et qu'elles organisaient leurs débuts afin que leur topsharing se passe au mieux. Elle aurait également permis d'envoyer le message suivant: «*Nous voulons travailler avec vous de manière différente, créer des liens forts et nous mettons tout en œuvre pour y parvenir*». Un animateur en *team building* aurait certainement pu aider à la mise en œuvre d'une nouvelle dynamique du personnel, désormais dirigé par deux femmes. Une telle sortie aurait ainsi permis de détecter les résistances persistantes et de les assouplir. Le séminaire aurait au surplus pu être l'occasion pour les co-directrices non seulement d'asseoir leur autorité respective mais aussi de dessiner les limites à ne pas franchir pour le personnel. Cela aurait permis aux co-directrices d'adopter plus facilement une ligne claire avec les personnes dépassant ces limites. Finalement, un tel séminaire aurait aussi été l'occasion pour les co-

⁷² Annexes : résumé d'entretien groupe 2, voir aussi résumés d'entretien Y et Rustichelli

directrices d'expliquer de manière informelle dans quelle direction elles voulaient aller et de se faire connaître sous un angle plus privé.

L'idée aurait été finalement de montrer la direction de l'OSE comme une unité soudée: «*La direction est certes composée de deux co-directrices, mais celles-ci parlent d'une même voix et poursuivent les mêmes objectifs*».

Une fois le *team building* terminé et les différents ajustements liés au topsharing mis en place en groupe durant le séminaire, les co-directrices ne devraient plus se laisser marcher sur les pieds et asseoir leur autorité. Les débordements ne devraient plus être tolérés et les collaborateurs contestant l'autorité de la nouvelle direction rappelés fermement à l'ordre.

8.7. Défis liés à la co-direction

Les défis relatifs au topsharing mentionnés par les personnes interrogées et non abordés dans les recommandations aux points 8.2 à 8.6, 8.8 et 8.9 sont repris ci-après au point 8.7.

8.7.1. Pour les co-directrices

8.7.1.1. Répartition des tâches

L'organisation des co-directrices doit être parfaitement claire tant à l'interne qu'à l'externe en ce qui concerne la répartition des tâches⁷³. Un gros effort a été fourni pour informer les collaborateurs des compétences et responsabilités de chacune⁷⁴ et il est ressorti des entretiens que ce point ne posait pas de problèmes majeurs. Cependant, en ce qui concerne les relations avec les partenaires externes, aucune mesure particulière n'a été prise, à tout le moins de façon officielle. Il serait mieux de communiquer avec ses partenaires externes sur la manière de fonctionner du duo, ne serait-ce que pour la promotion de ce nouveau système managérial. Il est important d'être clair sur qui est responsable de quoi. Ainsi, lorsqu'un collaborateur ou un partenaire externe ne s'adresse pas à la bonne co-directrice, il faut, dans la mesure du possible, le lui faire remarquer, tout en prenant en compte sa demande et en précisant qu'elle sera transmise. Il est donc conseillé de transmettre à ses partenaires externes un exemplaire du booklet et d'en avoir toujours avec soi afin de pouvoir, le cas échéant, l'offrir à ses interlocuteurs lors de conférences ou autres colloques.

⁷³ Cf. points 5.5.3 et 5.5.7

⁷⁴ Annexes: booklet

8.7.1.2. *Communication et coordination*

Le défi de la communication et de la coordination doit absolument être relevé avec succès, car il est la clé de la réussite d'un topsharing harmonieux et efficace⁷⁵. Il est donc proposé d'institutionnaliser des réunions de coordination et de communication une à deux fois par semaine. Si la présence ensemble au bureau est rare, une conférence téléphonique peut suffire. De tels échanges réguliers entre les co-directrices pourraient non seulement porter sur la marche générale de l'OSE, des projets particuliers, des rapports de réunions mais aussi sur les sentiments quant à certaines décisions prises et l'atmosphère régnant à l'OSE, par exemple. Les co-directrices partagent leur bureau ce qui est une bonne chose, car cela favorise l'échange informel d'informations. Elles se rencontrent également chaque matin avec leur assistante de direction pour faire le point de la journée à venir. Nous conseillons néanmoins d'institutionnaliser cette réunion au moins hebdomadaire entre les co-directrices, car de telles réunions régulières obligent les co-directrices à s'y préparer et à se poser la question des points qui méritent ou non d'être communiqués et/ou coordonnés. Ces réunions régulières seraient également l'occasion de discuter des questions liées aux différences dans les styles de management, car de telles différences ne devraient pas être occultées mais ouvertement discutées au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Cela permet d'éviter des conflits ou des tensions non formulées qui, avec le temps, pourraient devenir toujours plus difficiles à régler.

Les co-directrices doivent également être attentives à ce que la symbiose pouvant régner entre elles n'exclue pas ou ne fasse pas se sentir exclus les autres collaborateurs. Il faudra ainsi être attentif à ce que l'information ne reste pas bloquée au niveau de la direction, une fois qu'elle a été échangée au sein du binôme.

Dans la mesure où la promotion de ce modèle managérial fait, à notre avis, également partie des défis à relever pour la nouvelle co-direction, les membres de celle-ci doivent mettre à profit chaque occasion pour faire remarquer les avantages du modèle que cela soit envers les collaborateurs ou les partenaires externes ou mêmes envers le Comité (par exemple, la plus grande légitimité d'une décision importante prise à deux ou le fait d'avoir eu l'occasion de soigner son réseau en même temps lors d'une commission parlementaire et d'avoir été ainsi deux fois plus efficace, etc.). Il est indispensable, spécialement quand des personnes de l'interne ou de l'externe ne sont pas convaincues, d'assurer la promotion de cette co-direction et ne pas laisser de prises à la critique.

⁷⁵ Cf. point 5.5.7

8.7.2. Pour l'OSE

Le risque le plus important pour l'OSE est la désincarnation du pouvoir, soit que les personnes extérieures à l'OSE ne parviennent pas à s'imaginer que la fonction «direction de l'OSE» possède deux têtes. Il n'est pas habituel qu'une organisation ait deux co-directrices. Il est ainsi conseillé durant la première année en tous cas que les deux co-directrices apparaissent le plus souvent possible à deux afin que les interlocuteurs réalisent qui sont les personnes en charge de l'OSE. De plus, cela permet de promouvoir ce nouveau modèle managérial (point 5.2).

Les co-directrices ont également intérêt à rester collégiales dans chaque situation car, consciemment ou inconsciemment, le Comité, les collaborateurs ou des partenaires externes essaieront de tester la solidité et l'unité du binôme.

8.8. Après une année de topsharing...

Après une année de co-direction à l'OSE, il est conseillé de faire le point de la situation afin d'être en mesure, en fonction des retours, d'améliorer le système. Les co-directrices devraient, à notre avis, mettre ce point à l'ordre du jour de l'une des réunions hebdomadaires mises en place durant l'année écoulée. Un tel bilan devrait aussi faire l'objet de la dernière séance de l'année 2014 avec le Comité.

Avec les collaborateurs, l'évaluation de la mise en place du topsharing pourrait faire l'objet, en fonction de l'amélioration ou non de la situation à l'OSE, d'un questionnaire individuel ou d'un séminaire de fin d'année réunissant tous les collaborateurs. Il s'agirait de passer en revue ce qui s'est bien ou moins bien passé durant 2014 et les attentes pour l'année 2015.

8.9. Mise en place du topsharing et changement de culture

En se basant sur la façon de procéder présentée au point 5.5, le Comité aurait dû, dès qu'il a su qu'un duo dirigerait désormais l'OSE, gérer la mise en place du topsharing, ainsi que le changement de culture y relatif, comme un projet à part entière. Gérer le changement comme un projet aurait permis de prendre en compte de manière plus systématique toutes les difficultés qui pouvaient surgir durant la mise en place du topsharing et de les éviter ou, à tout le moins, les atténuer.

Malgré le fait que la mise en place du topsharing à l'OSE n'a pas été gérée comme un projet, beaucoup de points ont été traités comme décrit chez Broel⁷⁶, notamment au niveau des aspects pratiques comme, par exemple, la répartition des tâches et responsabilités, la gestion des absences et présences, la rédaction des contrats de travail. Finalement, c'est au niveau de la préparation de la mise en œuvre (point 5.5.5) qu'il y a avant tout eu des lacunes dans la gestion du projet.

En ce qui concerne la gestion du changement de culture, dans la mesure où cet aspect a été sous-estimé, rien de concret n'a vraiment été entrepris en amont de la mise en place du topsharing. Des mesures ont été prises en réaction au mécontentement du personnel, ce qui n'est pas idéal. Au-delà du fait que le choc lié au changement n'a pas été (suffisamment) pris en compte, les collaborateurs auraient pu être mieux accompagnés par une formation ou un coaching dans ce changement, tout comme les co-directrices par ailleurs. Cet aspect du changement de culture pourrait faire l'objet à lui seul d'un travail de master, tant la gestion du changement est compliquée et délicate.

De Vries a une approche psychanalytique du changement et présente les différentes étapes par lesquelles l'on passe lorsque l'on est soumis à un changement. Il s'agit des 5 C (crainte, confrontation, clarification, cristallisation et changement). Il propose ensuite un processus de deuil pour surmonter ces difficultés qui chemine à travers peur, incrédulité renoncement et finalement acceptation⁷⁷.

Étapes du processus de deuil	Manifestations chez l'individu	Manifestation dans l'organisation
Peur	Paralysie entrecoupée de moment d'affolement et de colère.	Stupeur et désorientation.
Incrédulité	Recherche de ce que l'on a perdu, refus de la réalité, fureur irrationnelle accompagnée de fureur et de tristesse.	Survvalorisation du passé et de ses logiques connues, réactions négatives.
Renoncement	Rejet des anciennes façons de penser et d'agir, redéfinition de soi, examen de conscience se traduisant par la désorganisation et le désespoir.	Redéfinition de la situation s'accompagnant d'une exploration encore hésitante de la nouvelle réalité.
Acceptation	Acceptation de la nouvelle réalité avec reconstruction des représentations.	Acceptation de la nouvelle réalité et projection dans le futur, ouverture vers l'avenir.

Illustration 7: processus de deuil

⁷⁶ Broel, op. cit., p. 76-79

⁷⁷ Autissier David et al. Conduite du changement : concepts clés. 2^{ème} éd. Paris : Dunod, 2014. p. 175ss

Kanter, quant à elle, est plus pragmatique et propose une roue du changement qui a été utilisée chez IBM pour accompagner la gestion des changements liés aux projets d'e-business⁷⁸.

La suite des étapes décrite chez Broel est encore en cours à l'OSE et ne peut ainsi faire l'objet de recommandations.

8.10. Conclusions

Il est difficile d'appliquer à une entreprise particulière (l'OSE) gérée d'une manière innovante (topsharing) par deux personnes différentes (Mmes Rustichelli et Mastantuoni) des principes généraux de management. Ceci est d'autant plus vrai qu'il existe très peu de littérature et d'expériences en matière de topsharing dont l'OSE pourrait s'inspirer. De plus, la littérature relative au job-, respectivement topsharing, s'intéresse peu à la mise en place concrète de ce modèle managérial mais plutôt aux conditions qui doivent être réunies pour que ce modèle fonctionne, ainsi qu'aux avantages et inconvénients d'une telle organisation, etc. Cependant, si l'on se base sur le point 5.6 («Conditions au succès») et ses chapitres successifs, nous pouvons conclure que malgré les difficultés rencontrées par l'OSE et son personnel en début d'année 2014, le topsharing à l'OSE se trouve sur la voie du succès.

Reprenons les points relatifs aux conditions au succès (point 5.6) d'un topsharing les uns après les autres afin d'évaluer si les co-directrices ont de bonnes chances de réussir leur topsharing:

Se connaître

Dans le cadre de nos entretiens avec les co-directrices, nous avons pu constater que Mmes Rustichelli et Mastantuoni savent ce qu'elles veulent, ce dont elles sont capables. D'ailleurs, elles n'ont pas postulé d'emblée ensemble au poste de direction à l'OSE, afin de savoir ce qu'elles valaient chacune d'elles à elle seule⁷⁹. L'idée d'un topsharing a fait son chemin au sein de chacune d'elles au fur et à mesure de l'avancement du processus de recrutement. Le fait d'avoir suivi le cursus EMBA de la Haute Ecole Arc, en particulier le module 1 dédié au développement personnel, nous permet également de penser que Mmes Rustichelli et Mastantuoni se connaissent bien elles-mêmes.

Choisir le bon partenaire

Mmes Rustichelli et Mastantuoni se côtoient depuis plusieurs années au sein de l'OSE et se trouvaient à des postes de cadre similaires. Le fait d'avoir dû au surplus convaincre ensemble le

⁷⁸ Autissier David et al., op. cit., p. 169

⁷⁹ Annexes : résumés d'entretiens Rustichelli et Mastantuoni

Comité qu'elles pourraient collaborer démontre qu'elles se sont vraiment accordées sur leurs visions de l'OSE. De plus, elles ont suivi les cours EMBA ensemble et co-rédigé de nombreux travaux de groupe. Elles ont finalement des compétences complémentaires tant techniques que sociales. Nous pouvons donc en conclure qu'elles se sont bien choisies.

Se répartir le travail et/ou le temps à disposition

Cette tâche a été accomplie à satisfaction du Comité durant le processus de recrutement⁸⁰ et pour les collaborateurs avec l'édition du booklet détaillant leurs tâches respectives⁸¹.

Avoir le soutien de sa hiérarchie

Les co-directrices n'ont pas de supérieur hiérarchique direct. Le Président du Comité assume une tâche de contrôle et faisait partie de la commission chargée du recrutement de la nouvelle direction. Nous pouvons donc en conclure que les deux co-directrices jouissent effectivement du soutien de leur hiérarchie.

Gérer les attentes et les préjugés

Les co-directrices sont en train d'améliorer cette condition au succès; c'est en effet ce point-ci qui leur pose actuellement le plus de difficultés.

Laisser du temps à l'équipe du topsharing pour se mettre en place

Les co-directrices se trouvent encore dans la phase de mise en place du topsharing. Il faut savoir rester patient. Tout ne peut pas se mettre en place rapidement, ce d'autant plus après 27 ans d'un «règne» sans partage.

Communiquer à tous les niveaux

Les co-directrices ont beaucoup communiqué comme exposé au point 7.2.4⁸² sur la répartition de leurs tâches et responsabilités, sauf auprès de leurs partenaires externes avec lesquels cela s'est fait exclusivement de manière informelle⁸³.

⁸⁰ Annexes: résumés d'entretien X et Y

⁸¹ Annexes: booklet

⁸² Annexes: résumés d'entretiens Rustichelli et Mastantuoni ainsi que le booklet, canevas entretien avec le personnel et questions entretien avec le personnel

⁸³ Annexes : résumés d'entretien Rustichelli et Mastantuoni ainsi que C et B

9. Conclusion et « *best practices* »

9.1. Conclusion

Le topsharing est un modèle managérial innovant. Il offre de nombreux avantages tant à ceux qui le pratiquent qu'à l'entreprise qui l'introduit. Cependant, il ne faut pas se voiler la face, le topsharing est également un modèle exigeant pour celles et ceux qui le pratiquent, mais aussi leur personnel. Il comporte son lot de difficultés, que ce soit pour le binôme ou l'entreprise.

Il s'agit donc de savoir si les risques liés à un topsharing sont inférieurs ou supérieurs aux bénéfices escomptés.

Il est impossible de brosser un portrait-type du topsharing, tant ses facettes sont multiples, que ce soit au niveau de son organisation (voir point 5.2: *topsplitting*, topsharing, *hybrid jobshare*), des raisons à la base de son introduction (favoriser la mixité en entreprise, se positionner comme une entreprise innovante au plan managérial, opportunité, etc.), du type d'entreprise (secteur public ou privé, de services), etc. C'est pourquoi il est extrêmement difficile de rédiger une sorte de «manuel du topsharing en 10 leçons».

Nous sommes quand même parvenus à recenser quelques grandes lignes directrices à suivre pour éviter certains écueils qui pourraient survenir sur le chemin de la mise en place d'un topsharing. Cependant, comme pour tout changement, au surplus innovant, il faut compter au départ avec quelques ajustements à effectuer au cours des premiers mois de son implémentation.

A terme, la mise en place d'un topsharing peut s'avérer être non seulement la clé de nouvelles performances pour une entreprise mais aussi une belle aventure humaine remplie de satisfactions et de réussites.

9.2. «*Best practices*»

9.2.1. Gérer la mise en place d'un topsharing comme un projet

La mise en place d'un topsharing doit être gérée comme un projet afin d'appréhender de manière systématique l'ensemble des aspects cruciaux qui pourraient poser problème.

9.2.2. Ne pas sous-estimer le choc lié au changement

Ne pas sous-estimer le choc pour les employés que peut représenter la mise en place d'un topsharing, d'autant plus qu'un tel changement peut avoir une influence sur la culture d'entreprise.

9.2.3. Etre transparent

Pour atténuer le choc lié au changement, il est conseillé d'être le plus transparent possible au moment de l'annonce du choix. Il s'agit en particulier d'explicitier les raisons pour lesquelles le topsharing a été choisi et les avantages et inconvénients de ce modèle managérial. Un accent particulier doit également être mis sur les mesures qui seront prises afin de pallier aux inconvénients majeurs.

9.2.4. Savoir déchiffrer les non-dits des collaborateurs

Les collaborateurs confrontés pour la première fois au topsharing ont parfois de la peine à exprimer ce qui ne leur convient pas dans ce modèle managérial. Peu de problématiques sont finalement directement et exclusivement liées au topsharing. Il se pose donc la question de savoir si celles-ci n'ont pas été exprimées, ou n'ont pas pu l'être, car la mise en place d'un topsharing est stressante pour les collaborateurs. En effet, les collaborateurs ne sont souvent pas en mesure d'identifier avec exactitude la source de leur stress. Le stress causé par la mise en place d'un topsharing et le changement y relatif est peut-être l'occasion pour le personnel d'exprimer tout ce qui ne lui convient ou convenait pas, sans que de telles plaintes soient forcément en relation directe avec le topsharing. Le topsharing serait ainsi une sorte de caisse de résonance dans laquelle chaque contrariété prendrait de l'ampleur.

9.2.5. Organiser son topsharing

L'organisation au sens large, soit la gouvernance, la supervision, etc. mais aussi la répartition des tâches et responsabilités doit être parfaitement claire. Elle ne doit donner prise à aucune critique, tant à l'interne qu'à l'externe.

9.2.6. Communiquer

Une bonne communication est la condition *sine qua non* de tout topsharing. L'information doit en premier lieu circuler à l'intérieur du binôme mais aussi vers les collaborateurs et l'extérieur de l'entreprise.

9.2.7. Laisser du temps au topsharing pour se mettre en place/faire le point régulièrement

Plus le topsharing apporte un changement important au sein d'une entreprise, plus il faudra du temps pour le mettre en place. Il ne sert à rien d'être trop ambitieux au niveau du temps imparti à sa mise en place; ce serait contre-productif. Les collaborateurs ont besoin de temps pour assimiler la nouvelle organisation.

9.2.8. Assurer la promotion de ce modèle à chaque occasion

Le topsharing n'étant pas (encore) un modèle managérial courant, il est important d'en assurer la promotion, tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise, en attirant l'attention des interlocuteurs à chaque occasion sur les avantages qu'il offre et en expliquant comment il est possible de surmonter ses inconvénients.

10. Bibliographie

10.1. Ouvrages

- [1] M. O'Hanlon and A. Morella, *Job Sharing Two Heads Are Better Than One*. Allen & Unwin Independent Publishers Group, 2004, p. 112.
- [2] D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, and A. Vas, *Conduite du changement : concepts-clés*, 2ème ed. Dunod, 2014, p. 251.
- [3] J. Baillod, Ed., *Travailler à temps partiel : une chance pour les femmes et les hommes ; arguments et matériaux destinés aux responsables des ressources humaines ; (accompagné d'un CD-ROM)*. Réalités sociales, 2006, p. 176.
- [4] U. Furrer, "Führen mit einem Teilzeitpensum : Eine Bestandesaufnahme in den Sozialen Diensten der Stadtverwaltung Zürich," 2011.
- [5] S. Broel, *Chefposten für zwei? JobSharing für Führungskräfte*. Diplomica Verlag, 2013, p. 119.
- [6] L. Daniels, "Job sharing at senior level: making it work," 2011.
- [7] J. K. Kuark, *Gemeinsam an der Spitze: das Modell TopSharing*. Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft nag, 2003, p. 64.
- [8] J. L. Alvarez and S. Svejnova, *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top*. Cambridge University Press, 2005, p. 290.
- [9] J. Mennet, *Teilzeitarbeit in Kaderpositionen bei Schweizer Banken*. Hauptverlag, 2005, p. 78.
- [10] F. Pinaud and M. Desplats, *Manager la génération Y*. Dunod, 2011, p. 224.
- [11] O. et al. Meier, *Management du changement*. Dunod, 2012, p. 169.
- [12] I. Krone-Germann, *Part-Time Employment in Switzerland*. Peter Lang, 2011, p. 199.

10.2. Articles et travaux scientifiques

- [1] L. Borghardt, "Doppelt hält besser," *Management&Erfolg*, vol. 30, pp. 74–78, 2012.
- [2] P. Cormon, "Mes chefs travaillent à mi-temps," *Entreprise romande*, p. 3, 2011.
- [3] S. Crampton and J. Mishra, "Job Sharing: A Viable Work Alternative for the New Millennium," *J. Appl. Manag. Entrep.*, vol. 10, no. 2, p. p. 13, Apr. 2005.
- [4] C. R. Cunningham and S. S. Murray, "Two Executives, One Career," *Harvard Business Review*, 2005. [Online]. Available: <http://hbr.org/2005/02/two-executives-one-career/ar/1>.
- [5] A. A. De Chambrier and I. Krone-Germann, "L'intérêt pour le jobsharing se propage," *AGEFI*, 2013.
- [6] T. Donovan, "How we share the job," *Third sector*, vol. 572, p. 21, 2009.

- [7] H. Einhaus, “« Innovative Produkte brauchen innovative Organisationen »,” *HR today's*. [Online]. Available: http://www.jkk.ch/_tmc_datent/File/HR-Tipp.pdf. [Accessed: 16-Jan-2014].
- [8] A. Gallo, “How to Make a Job Sharing Situation Work,” *Harvard Business Review*, 2013. [Online]. Available: <http://blogs.hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work/>.
- [9] D. T. Hall, M. D. Lee, E. E. Kossek, and M. Las Heras, “Pursuing Career Success while Sustaining Personal and Family Well-Being: A Study of Reduced-Load Professionals over Time,” *J. Soc. Issues*, vol. 68, no. 4, pp. 742–766, Dec. 2012.
- [10] S. Herzog, “Le «job sharing» permet aux femmes d’accéder à de hautes fonctions,” *Le Temps*, 2014.
- [11] L. Kellaway, “Should I make a fuss about not being able to job share?,” *Financ. Times*, p. p. 12 ss, 2008.
- [12] M. Kocolowski, “Shared Leadership: Is It Time for a Change?,” *Emerging Leadership Journeys*, vol. 3, no. 1, pp. 22–32, 2010.
- [13] I. Krone-Germann and A.-A. De Chambrier, “Le temps partiel en Suisse: une source d’inégalités, mais aussi d’opportunités,” *la vie économique*, 2011. [Online]. Available: <http://www.wbsociety.org/en/articles/le-temps-partiel-en-suisse-une-source-dinegalites-mais-aussi-dopportunites/>.
- [14] M. D. Lee, S. M. MacDermid, M. L. Williams, M. L. Buck, and S. Leiba-O’Sullivan, “Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals,” *Human Resource Management*, vol. 41, no. 2, pp. 209–223, 24-Jan-2002.
- [15] A. Maitland, “Job-share managers outperform full-time colleagues, say study flexible working part-timers show greater commitment and adaptability,” *Financial Times*, p. 3, 2001.
- [16] A. Maitland, “The Part-Time Executive,” *The conference board review*, 2013. [Online]. Available: <http://tcbreview.com/winter-2013/workspace-the-part-time-executive.html>.
- [17] A. Maitland, “The part-timers are taking over,” *Financial Times*, 2012.
- [18] C. Mentha and C. Guabidi, “Grâce au « Top sharing » les managers aussi peuvent concilier vie privée et vie professionnelle,” *genevabusinessnews*, 2012. [Online]. Available: <http://www.gbnews.ch/tendances-rh/management/grace-au-top-sharing-les-managers-aussi-peuvent-concilier-vie-privee-et-vie-professionnelle>.
- [19] D. Nikolic, “La face cachée du temps partiel,” *Le Temps*, 2014.
- [20] Office fédéral de la statistique, “Le travail à temps partiel gagne encore du terrain,” 2014.
- [21] Office fédéral de la statistique, “ESPA (enquête suisse sur la population active) en bref 2012,” 2013.
- [22] B. Peeters, “Télétravail et jobsharing,” *Dossier HRM*, 2014. [Online]. Available: <https://www.hrtoday.ch/fr/bienvenue-sur-la-librairie-rh-en-ligne>. [Accessed: 04-Apr-2014].
- [23] P. Poldervaart, “Executive job sharing brings additional skills to senior management,” *European facility management network*, pp. 1–3, 2013.
- [24] P. Poldervaart, “Nicht länger einsam an der Spitze,” *Basler Zeitung*, p. 33, 2012.
- [25] L. L. Putnam, K. K. Myers, and B. M. Gailliard, “Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions,” *Human Relations*, 08-Oct-2013.

- [26] M. Roedenbeck, "Teilzeit-Chefs: Knifflige Rotation auf höchster Ebene," *manager magazin online*, 2010. [Online]. Available: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-713760.html>. [Accessed: 14-Jan-2014].
- [27] D. Sally, "Co-Leadership: Lessons from Republican Rome," *Harvard Business Review*, 2002. [Online]. Available: <http://hbr.org/product/co-leadership-lessons-from-republican-rome/an/CMR236-PDF-ENG>.
- [28] R. Scherrer, "Ohne schlechtes Gewissen," *Neu Zürcher Zeitung*, p. 17, 2013.
- [29] N. Smith and P. K. McDonald, "'Silly hours' : facilitating more effective part-time work arrangements through job design," 19-Feb-2012. [Online]. Available: http://eprints.qut.edu.au/48733/5/AIRAANZ_2012.pdf. [Accessed: 13-Dec-2013].
- [30] M. Specker, "Die geteilte Herrschaft," *der Sonntag*, vol. 12, 2013.
- [31] S. Taylor, J. Jones, and M. Colette, "Work and Life Balance Support of Female Midlevel Noninstructional staff at community Colleges," *Community College Journal of Research and Practice*, pp. 936–953, 2013.
- [32] N. Tesar, "«Beide zusammen oder gar nicht»,," *der Bund*, p. 11, 2013.
- [33] D. Thomas and W. Xue, "What are the Best Practices for Creating Meaningful Part-Time Roles and How can we Better Support This Type of Flexible Work Arrangement?," *Cornell University, ILR School*, 2013. [Online]. Available: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/32>. [Accessed: 13-Dec-2013].
- [34] R. Torcasso, "Ein Fall für zwei," *Beobachter*, vol. 23, p. 53, 2012.
- [35] J. C. Williams, M. Blair-Loy, and J. L. Berdahl, "Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma," *J. Soc. Issues*, vol. 69, no. 2, pp. 209–234, Jun. 2013.
- [36] "GÉNÉRATION Y • La génération du mieux-travailler," *Courrier international*, 2013. [Online]. Available: <http://www.courrierinternational.com/article/2013/04/11/la-generation-du-mieux-travailler?page=all>. [Accessed: 16-Sep-2014].
- [37] "Repenser le contrat de travail," *Travailler autrement*, 2010.

11. Annexes

11.1. Documents organisationnels de l'OSE

- Canevas entretien avec le personnel
- Questions entretien avec le personnel
- Tableau de répartition des tâches
- Droits de signature
- Booklet

11.2. Entretiens

11.2.1. Canevas d'entretien

- Direction
- Comité et ancien directeur
- Collaborateurs
- Partenaires externes

11.2.2. Résumés d'entretien et enregistrements audio

11.2.2.1. Membres du Comité

11.2.2.2. Partenaires externes

11.2.2.3. Ancien directeur

11.2.2.4. Co-directrices

- Mme Rustichelli
- Mme Mastantuoni

11.2.2.5. Collaborateurs

- Groupe 1
- Groupe 2
- Groupe 3
- Groupe 4
- Groupe 5
- Groupe 6