

USIC

Union Suisse des Sociétés d'Ingénieurs-Conseils
Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen
Unione Svizzera degli Studi Consulenti d'Ingegneria
Swiss Association of Consulting Engineers
Member of FIDIC and EFCA

Des modèles de travail flexibles pour des carrières modernes

Synthèse de l'étude réalisée par Julia K. Kuark, docteure ès sciences techniques, JKK Consulting, sur mandat de l'USIC

USIC
Novembre 2013

Secrétariat
Effingerstrasse 1, case postale
6916, 3001 Berne
Tél. 031 970 08 88
Fax 031 970 08 82
E-mail: USIC@USIC.ch, www.USIC.ch

publication

No. 9

Contexte et motivation

Veiller à une politique durable en matière de ressources humaines et à une saine gestion d'entreprise, c'est aussi exploiter le potentiel positif du développement de carrières flexibles et de formes modernes du temps de travail. L'Union suisse des sociétés d'ingénieurs-conseils (usic) souhaite à cet égard offrir une orientation ou une aide à ses entreprises membres, et dans le même temps se positionner comme une association moderne soutenant de nouveaux styles de vie et modèles familiaux.

Objectifs du projet :

- Offrir un aperçu simple et concis des modèles de travail flexibles.
- Mettre en évidence les chances et les limites des modèles de travail pour diverses activités et indiquer les possibilités de carrière ou de développement.
- Identifier des exemples positifs et les documenter moyennant une étude qualitative, axée sur la pratique.
- Sur la base des connaissances acquises, donner aux membres de l'usic des informations concrètes quant à la nécessité d'agir ou aux possibilités de développement.

Dans ce contexte, l'entreprise JKK Consulting a été chargée de réaliser de façon échelonnée une étude basée sur la pratique des modèles de travail flexibles dans la branche. Les résultats essentiels de la phase 1 «Orientation» et de la phase 2 «Projet principal» sont brièvement résumés ci-après. L'étude complète peut être téléchargée à l'adresse suivante : www.usic.ch/Publikationen (accès uniquement avec l'identifiant usic)

Résultats de la phase 1 – Orientation

S'appuyant sur une recherche bibliographique et des interviews avec des personnes issues de trois secteurs professionnels différents, la première phase du projet regroupe à titre informatif diverses perspectives à l'intérieur et à l'extérieur de la branche de l'ingénierie et de la planification. Les résultats détaillés sont documentés dans le rapport consacré à cette première phase. Une nette tendance vers davantage de souplesse dans les modèles de travail a été constatée. Les premiers résultats ont permis de déduire que la branche ingénierie et planification présente d'ores et déjà de très bonnes conditions pour pouvoir suivre le rythme de cette évolution. Sous l'angle de la poli-

tique du personnel, il importe en outre pour les entreprises de se positionner comme employeurs attractifs afin d'attirer un personnel qualifié. Une réflexion stratégique s'impose également en termes de mise à profit de l'expérience et du savoir-faire professionnels, ainsi que de transmission du savoir.

«Recruter des gens de qualité est ardu. Le travail d'ingénieur doit devenir plus attractif en matière de salaire, d'environnement de travail et de culture d'entreprise. Sur le plan salarial, nous sommes moins flexibles vu la pression des prix dans les projets. Mais des modèles de travail souples nous permettent d'offrir des postes attractifs et de conserver nos collaborateurs à plus long terme.»

Conséquence des changements et de l'évolution de la société, l'essor des formes de travail flexibles joue un rôle croissant pour une politique durable des ressources humaines et une saine gestion d'entreprise. Cette flexibilité peut se définir comme une brèche dans des structures établies et une dynamisation de ces dernières. Pour exemple, on citera le travail à temps partiel, qui devient de plus en plus fréquent tant en Suisse (33,7 %, 2011) qu'au sein de l'Union européenne (19,5 %, 2011)¹. Bien que sensiblement plus de femmes travaillent à temps partiel (57,5 % contre 13,6 %¹), une étude saint-galloise révèle aussi que la plupart des hommes (90 % des 1200 personnes interrogées) souhaitent une réduction de leur temps de travail.² De par leur plus grande souplesse, les nouvelles formes de travail offrent, d'une part, de nombreuses possibilités, mais s'assortissent d'autre part d'une plus grande complexité. Elles exigent une organisation active des temps de travail, de hautes compétences sociales et la limitation d'une accessibilité constante via les moyens de communication électroniques mobiles.

«Davantage de souplesse dans les structures du travail, c'est faisable. Mais des changements au niveau sociétal s'imposent. La pression de la performance dans la société augmente et conduit de plus en plus souvent au

¹ Office fédéral de la statistique, OFS (2012). Forte participation au marché du travail, mais beaucoup de temps partiel. Enquête suisse sur la population active: Participation au marché du travail 2001–2011. Communiqué de presse 15.05.2012. Neuchâtel: OFS, p. 1.

² Pro Familia Suisse (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Ce que les hommes veulent! Etude sur la compatibilité de la profession et de la vie privée). Département de l'Intérieur du canton de Saint-Gall. Berne, p. 3.

burnout, même chez les jeunes gens. Des modèles de travail à temps partiel peuvent en principe créer un équilibre.»

Les évaluations issues de la branche ingénierie et planification montrent que le travail d'ingénieur peut présenter notamment les caractéristiques suivantes : étude de projets, activité sur plusieurs sites et collaboration interdisciplinaire en équipe. Il est par ailleurs frappant de constater que les formes de travail décentralisées et flexibles du point de vue du contenu sont à maints égards déjà fortement ancrées dans la branche. De bonnes conditions devraient donc être largement réunies pour appliquer des modèles de travail flexibles. Cependant des modèles modernes tels le bureau à domicile ou le partage du travail semblent en l'occurrence ne pas encore être véritablement établis. Les tâches et l'exécution des mandats ont la priorité.

Résultats de la phase 2 – Projet principal

La deuxième phase comprend la réalisation et l'analyse de sept interviews qualitatives à titre d'exemples positifs tirés de la pratique. Sept personnes occupant des postes à responsabilité ont donc été interrogées, dont cinq ingénieures et deux ingénieurs exerçant leur profession sous diverses formes flexibles de travail. Ces personnes, qui assument en majorité des fonctions à responsabilité, représentent aussi bien des PME que de grandes entreprises du secteur ingénierie et planification. Toutes les participants à l'enquête sont professionnellement très engagés et ont des enfants. Les résultats de l'enquête confirment que dans la branche des ingénieurs-conseils et des entreprises de planification, il est tout à fait possible d'appliquer pour des fonctions exigeantes des modèles de travail flexibles et de profiter des avantages qui en découlent. A noter en outre qu'aucune des personnes interrogées n'a connu jusqu'ici un quelconque retour d'information négatif de la part de la clientèle.

« Mon mari et moi travaillons chacun à 80 %, au total ni plus ni moins que bien d'autres conjoints se partageant un 100 % et un 60 %. Mais lorsque les deux parents travaillent à 80 %, la qualité est tout autre, tant pour les enfants que dans la profession. »

Toutes les personnes interrogées témoignent d'expériences très positives dans le cadre de modèles de travail flexibles. Concernant l'intégration organisationnelle de tels modèles, l'analyse montre que

la collaboration en équipe est essentielle et que l'esprit d'équipe est profondément ancré dans les entreprises participantes. Les résultats indiquent diverses options, aussi bien des modèles individuels comportant des solutions de flexibilité spécifiques, que des modèles collectifs de partage du travail dont l'organisation s'adresse à plusieurs personnes, voire à des sections entières. Les cas examinés comprennent des niveaux de responsabilité élevés direction de projets, direction des travaux, direction des services et gestion d'entreprise, avec des taux d'occupation se situant entre 60 % et 80 %. Les personnes interrogées ont pour la plupart réduit leur temps d'activité professionnelle en raison de tâches familiales. A leur avis, le temps partiel devrait en principe être possible dans l'ensemble des activités d'ingénieur. Quant au lieu de travail, les ingénieures et ingénieurs sont très souples. Knowledge Workers, travailleurs de savoir qui portent toujours sur eux leur bagage de compétences, ils estiment tout à fait possible de travailler dans un bureau à domicile, sur plusieurs sites d'entreprises ou de clients, et même dans le train.

« Un grand atout du partage du travail réside dans le fait qu'un changement d'emploi n'entraîne pas aussitôt la perte d'un ensemble d'informations, quelqu'un assurant toujours la continuité du travail. »

Mettre en œuvre avec succès des modèles de travail flexibles implique que certaines conditions soient remplies. La première concerne l'infrastructure technique, à vrai dire largement disponible en Suisse. Plusieurs instruments nécessaires du point de vue organisationnel, tels l'annualisation du temps de travail ou la saisie des heures de travail liées à un projet, sont déjà utilisés de façon uniformisée dans la branche ingénierie et planification. Malgré un régime souple, il est aussi utile de prévoir des jours de travail fixes et un rythme régulier incluant des points de repère, tels des calendriers des réunions. Au titre des aspects favorables à l'application de ces modèles, l'étude cite également des compétences personnelles, et parmi elles l'autonomie, la fiabilité et la souplesse intellectuelle. Sont en outre indispensables une bonne organisation, une planification solide et un flux d'informations transparent. Les modèles de travail collectifs supposent un comportement loyal et le respect réciproque. D'autres conditions encore entrent en ligne de compte au niveau de l'environnement de travail, notamment la bonne réglementation des suppléances, la cohésion au sein de l'équipe et le travail simultané sur plusieurs projets. Concernant

la culture de direction dans les modèles de travail flexibles, on peut citer les conditions suivantes : une bonne relation de confiance entre cadres et collaborateurs, le soutien du modèle de la part des cadres ou l'accès à la codécision pour les collaborateurs.

« Outre l'équipement technique – téléphones mobiles, courrier électronique, ordinateurs portables reliés au réseau de bureaux –, la confiance est une condition essentielle pour les modèles de travail souples. »

Les analyses montrent de surcroît les enjeux des modèles de travail flexibles dans l'environnement social et la sphère privée. Des attentes existent toujours quant à la répartition des rôles, et sont en conséquence partiellement institutionnalisées.

« Il faut davantage de femmes, et d'hommes surtout, qui montrent par l'exemple que l'on peut concilier les deux domaines et les assumer tous deux super bien. »

Recommandations à l'attention des entreprises

→ *Attirer l'attention nécessaire au niveau de la direction*

Il est conseillé aux entreprises de débattre activement de l'éthique et de la culture de direction afin qu'une approche différente puisse aussi s'instaurer à l'échelon directionnel. La perception des modèles de travail flexibles doit surtout être orientée sur les multiples avantages entrant en jeu. Les entreprises doivent oser tester de tels modèles. Un échange de vues avec d'autres entreprises ainsi qu'une discussion ouverte avec les collaborateurs seraient à recommander.

→ *S'engager en faveur d'un plus grand nombre d'ingénieures*

Toutes les personnes ayant participé à l'enquête ont plaidé pour davantage de femmes dans la branche de l'ingénierie et de la planification. Les femmes semblent avoir à jouer un rôle novateur, du fait qu'elles s'investissent de plus en plus en faveur des modèles de travail flexibles. La participation des femmes devrait ainsi être encouragée à tous les échelons de manière à profiter d'un effet catalyseur pour la mise en application de modèles flexibles.

→ *Mettre l'accent sur de bons exemples, communiquer les possibilités*

Il faut davantage d'exemples à suivre, autrement dit de personnes qui communiquent ouvertement leurs

expériences positives dans le cadre de modèles de travail flexibles et incitent d'autres intéressés à réaliser leurs propres projets de vie. L'accent a en ce sens été mis sur le groupe cible des hommes.

Avantages pour les entreprises usic

- ↳ *Ouverture d'un segment supplémentaire de collaborateurs ou collaboratrices potentiels (intégrant aussi davantage de femmes)*
- ↳ *Augmentation de la transmission du savoir (en particulier dans le cadre des modèles collectifs tels le partage du travail ou une plus étroite collaboration au sein de l'équipe)*
- ↳ *Accroissement de l'efficacité, tout en conservant une qualité constante*
- ↳ *Planification du travail plus flexible en cas de variations dans les carnets de commande*
- ↳ *Diminution des taux de fluctuation, due à une plus grande satisfaction professionnelle, et par conséquent maintien des compétences*
- ↳ *Encouragement de la cohésion au sein de l'équipe*
- ↳ *Augmentation de l'attrait de l'employeur en raison de modèles de travail modernes*
- ↳ *Economie de coûts d'infrastructures (due p. ex. à des solutions de bureau à domicile)*

↓ **L'étude complète peut être téléchargée à l'adresse suivante : www.usic.ch/Publikationen (accès uniquement avec l'identifiant usic)**

Auteure de l'étude

Julia K. Kuark, docteure ès sciences techniques, JKK Consulting, Lenzburg, est ingénieure et conseillère en organisation. Elle a étudié la construction mécanique à l'Université de Stanford, USA, obtenu un diplôme postgrade en mécatronique à l'EPFZ et soutenu une thèse sur de la psychologie du travail à l'EPFZ. Elle possède une expérience de plusieurs années dans le domaine des modèles de travail flexibles, notamment en qualité de développeuse du modèle TopSharing. www.jkk.ch

Comité de coordination de l'USIC

*Anita Lutz, membre du comité du groupe régional usic Zurich, Dr. Vollenweider SA
Roland Keller, membre du comité de l'USIC, Pöyry Suisse SA
Martin Buck, président du groupe régional usic Zurich, SNZ Ingenieure und Planer SA
Mario Marti, docteur en droit, secrétaire général de l'USIC, Kellerhals Avocats, Berne*

Rédaction Publication

Christian Gfeller, secrétariat de l'USIC