

# «Le mix marche»

Ces dernières années, Bichler+Partner AG n'a pas été épargnée par la pénurie croissante de main-d'œuvre spécialisée. Début 2022, l'entreprise électrique a donc décidé de rendre ses modèles de temps de travail plus attrayants et de proposer également une «semaine de 4 jours». Son propriétaire et directeur Oliver Lacher dresse un premier bilan très positif. Ce modèle s'avère également intéressant pour d'autres secteurs de la construction.

**Monsieur Lacher, lors d'une réunion en avril 2022, vous avez annoncé à vos collaborateurs que votre entreprise instaurait la «semaine de 4 jours» en complément de la «semaine de 5 jours» classique et des temps partiels existants (20-80 %). Quelles ont été les réactions?**

Oliver Lacher: Les gens étaient enthousiastes et ont applaudi. Nous comptions sur une réaction positive, mais cette euphorie nous a quand même surpris.

**Combien d'employés ont finalement opté pour le modèle de la «semaine de 4 jours»?**

Moins que nous pensions: il n'y en a eu que cinq sur un total de 75 (y compris 19 apprentis, N.D.L.R.). Cela s'explique entre autres par le fait que bon nombre d'entre eux avaient déjà opté pour un temps partiel, dont ils étaient satisfaits. À cela s'ajoute le fait que nous sommes implantés dans une région plutôt rurale. De nombreux collaborateurs font partie d'associations sportives ; les entraînements débutent en général à 18 h 30. Dans la «semaine de 4 jours», la journée de travail est de dix heures. Le soir, c'est donc un peu serré. Mais, pour nous, ce n'est pas le nombre d'employés ayant opté pour ce modèle qui est important...

**Qu'est-ce donc alors?**

L'important, c'est que nous offrons cette possibilité à nos employés. Les conditions de vie changent et ils apprécient beaucoup de pouvoir choisir, en cas de besoin, un nouveau modèle adapté. Nous espérons ainsi qu'ils resteront plus longtemps chez nous. Ces dernières années, nous avons pu consta-



Oliver Lacher est propriétaire et directeur de Bichler+Partner AG.

L'entreprise électrique existe depuis plus de 125 ans. Son siège se trouve à Wattwil (TG).

ter que les jeunes électro-installateurs et électro-monteurs étaient difficiles à garder. Beaucoup changent de secteur ou commencent des études. Nous avons également eu du mal à pourvoir des postes vacants. Ces modèles de travail flexibles nous permettent de nous positionner comme un employeur moderne et innovant. La génération Z, en particulier, attend d'un employeur qu'il offre des modèles flexibles. Étant donné les difficultés actuelles liées à la main-d'œuvre spécialisée, nous devons répondre ces besoins.

### **Comment fonctionne votre «semaine de 4 jours»?**

C'est un modèle de travail à temps plein. Les employés travaillent dix heures par jour, quatre jours par semaine. Ils ont un jour de semaine à leur disposition, qu'ils peuvent consacrer à leurs loisirs, à leur famille ou à une formation continue, par exemple. En principe, les employés peuvent définir eux-mêmes ce jour libre. Si de nombreux employés devaient un jour opter pour ce modèle, ceux qui consacraient cette journée à leur famille ou à une formation continue auraient la priorité dans le choix du jour. Ce modèle est très intéressant notamment pour les gens qui souhaitent effectuer une formation continue. Ils peuvent ainsi suivre des cours la journée, mais sans perte de salaire.

### **Tout le monde a-t-il le droit de choisir la «semaine à 4 jours»?**

En principe, oui. La seule condition, c'est que le collaborateur puisse assurer sa fonction. Jusqu'ici, cela n'a posé aucun problème.

### **Quel est le bilan à l'issue de cette première année?**

Les cinq collaborateurs concernés sont très satisfaits. Et les équipes s'en sortent très bien. Au début, le travail d'organisation est bien sûr relativement conséquent. Il faut beaucoup se parler. Les deux-trois premiers mois, nous avons procédé à quelques ajustements organisationnels. Maintenant, tout est bien rodé.

### **Et du point de vue du propriétaire de l'entreprise?**

#### **Dix heures de travail par jour quatre fois par semaine: la productivité n'en souffre-t-elle pas?**

Non, il est apparu que les gens travaillaient très efficacement. Un collaborateur satisfait est aussi un collaborateur plus motivé et plus performant. D'autre part, la «semaine de 4 heures» réduit le temps improductif: il y a moins de trajets vers les chantiers, moins de pauses de midi ou de pauses-café (quatre au lieu de cinq par semaine), etc. Par ailleurs, il n'y a pas d'accumulation d'heures supplémentaires. Nos clients y trouvent aussi leur compte: ces nouveaux modèles d'horaires leur permettent de nous joindre avec plus de flexibilité et nous pouvons intervenir du lundi au vendredi, même après les heures de bureau officielles.

#### **Certains chefs d'entreprise craignent que, pendant leur jour de libre, les employés travaillent au noir ou à leur propre compte. À raison?**

Nous ne pensons pas que ce risque existe car nous dialoguons toujours avec les collaborateurs avant qu'ils changent de modèle d'horaires. D'autre part, notre règlement du personnel traite de ce sujet.

#### **Envisagez-vous aussi le partage de poste, ou job sharing, dans votre entreprise?**

Nous y sommes ouverts. Dans notre service de comptabilité, nous sommes en train de pourvoir un poste à 100 % avec deux employés. Ils se mettront d'accord pour savoir qui travaille quand. Le taux d'occupation de chacun peut aussi varier selon les semaines, notre modèle étant conçu avec une grande flexibilité. En principe, nous faisons en sorte de répondre au mieux à tous les besoins, raison pour laquelle nous proposons ces différents modèles d'horaires. Une semaine de 4 jours obligatoire pour tous ne fonctionnerait guère et ne serait d'ailleurs pas bien accueillie par un grand nombre de nos collaborateurs. C'est le mix qui marche.

## Des modèles de temps de travail modernes

Pour fidéliser des employés spécialisés ou pour en recruter de nouveaux, les entreprises doivent trouver des idées. Bon nombre d'employés souhaitent des horaires de travail plus flexibles ou un taux d'occupation réduit (temps partiel). Diverses solutions existent:

### La semaine de 4 ou 4,5 jours (temps plein)

Un accord spécial dans le contrat permet aux collaborateurs travaillant à plein temps de réduire leur nombre de jours travaillés sans réduction de salaire. Avantage: ils ont un jour ou une demi-journée (semaine de 4,5 jours) à leur disposition.

### Travail en équipes

A partir d'une certaine taille et dans les entreprises ayant un gros volume d'activité dans les ateliers, il peut être judicieux de proposer le travail en équipes.

### Job sharing (temps partiel)

Un poste à plein temps peut être divisé en deux postes à temps partiel. Les responsables ayant à un poste à pourvoir répartissent les heures entre deux personnes. Les deux collaborateurs travaillent soit l'un après l'autre, soit en même temps.

### Période de travail en bloc

Les périodes de travail en bloc permettent de convenir de différentes durées de travail hebdomadaires selon les différentes phases de l'année. Les pics d'activité sont ainsi mieux gérés et les phases où la charge de travail est réduite peuvent être planifiées à l'avance.

### Comptes de temps de travail hebdomadaires, mensuels ou annuels

Ces modèles très flexibles fixent un nombre d'heures de travail à effectuer ; il convient de solder le compte au terme de la période de décompte choisie (semaine, mois, année).

### Horaire variable

L'horaire variable permet aux collaborateurs de définir eux-mêmes, dans une large mesure, leurs horaires. Dans la majorité des cas, l'entreprise détermine une plage horaire fixe, par exemple entre 10 h et 15 h.

## À temps partiel sur un chantier?

Confrontées à un exode de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises du secteur de la plâtrerie-peinture de Suisse alémanique ont mis sur pied, de 2018 à 2022, un projet pionnier visant à encourager le travail à temps partiel. Si les jeunes femmes étaient les premières à déplorer l'absence de postes à temps partiel dans la branche, un sondage a montré que nombre de leurs collègues masculins étaient aussi intéressés par un emploi à temps partiel, surtout ceux âgés de 32 à 36 ans. Fortes de ce constat, douze entreprises ont participé à des projets pilotes pour promouvoir le travail à temps partiel. Des outils ont par ailleurs été élaborés pour soutenir toutes les entreprises de la branche dans le domaine juridique et de l'organisation. Le projet n'est pas resté sans effet: en quatre ans, les postes à temps partiel ont été multipliés par deux dans la plâtrerie-peinture. Souhaitant inspirer d'autres branches de la construction, les responsables du projet mettent maintenant le matériel de soutien à la disposition de leurs collègues. [www.teilzeitbau.ch](http://www.teilzeitbau.ch)

SuisseEnergie  
Office fédéral de l'énergie OFEN  
Pulverstrasse 13  
CH-3063 Ittigen  
Adresse postale: CH-3003 Berne

Infoline 0848 444 444  
[info@suisseenergie.ch](mailto:info@suisseenergie.ch)

[suisseenergie.ch](http://suisseenergie.ch)  
[energieschweiz@bfe.admin.ch](mailto:energieschweiz@bfe.admin.ch)  
[twitter.com/energieschweiz](https://twitter.com/energieschweiz)