



Le travail flexible et le travail à temps partiel

Julie Wynne, associée
Froriep Legal SA

PLAN

- I. Introduction
- II. Travail flexible
- III. Travail à temps partiel
- IV. Mise en place d'une directive au sein de l'étude
- V. Exemples
- VI. Conclusion
- VII. Bibliographie sélective

I. INTRODUCTION

- En 2010, 61% des travailleurs ont en Suisse des horaires flexibles:
 - 44% ont la possibilité d'adapter leur temps de travail dans certaines limites
 - 17% ont la possibilité de le déterminer en toute liberté
 - +16% par rapport à 2005

- 75% des millenials souhaiteraient travailler de manière flexible

- Objectifs des employés:
 - Modulation des horaires de travail et du salaire
 - Participer plus à l'éducation de leurs enfants ou au soin à des proches
 - Investissement associatif, politique, sportif

I. INTRODUCTION

- Avantages pour les employeurs
 - Attirer et retenir les talents
 - Augmenter la satisfaction au travail
 - Diminuer le stress des employés
 - Augmenter la productivité et l'efficacité
 - Diminuer le *gender gap*
- Éléments essentiels pour la réussite des programmes de travail flexible
 - Evaluer les employés sur leurs résultats et approche ROWE (*Result Only Work Environment*)
 - Confiance
 - Promotion par la hiérarchie
 - Eviter les biais
 - Développer une meilleure organisation du travail

II. TRAVAIL FLEXIBLE

- **Flexibilité:** en termes de temps et horaires? En termes de lieu de travail?
- **Travail flexible:** travail à plein temps avec une réorganisation, et non une réduction, des heures de travail. Cela inclut:
 - le **temps de travail condensé**, dans lequel l'avocat gère ses mandants en moins de jours de travail par semaine mais de plus longs jours, et
 - le **temps de travail réorganisé** en dehors des heures habituelles de bureau, p.ex. de 6h à 16h au lieu de 9h à 19h.
- Le **télétravail** est également un mode de travail à plein temps qui est déterminé uniquement par une flexibilité sur le lieu du travail, p.ex. un avocat qui travaille deux jours par semaine depuis chez lui.
- L'avocat sujet à du travail flexible ou télétravail est soumis à la même charge de travail et à un salaire équivalent à un plein temps.

III. TRAVAIL A TEMPS PARTIEL

- Un **travail à temps partiel** inclut tous les modes de travail dans lesquels l'avocat reçoit un salaire réduit en échange d'une réduction des heures de travail:
 - travail fixe que certains jours de la semaine,
 - travail réduit chaque jour (p.ex. 6h de travail au lieu de 8h)
 - travail avec un objectif d'heures annualisé de 1200, 1400, 1600, 1800, 2000 heures
- Souvent difficile de concilier un travail à temps partiel à horaires fixes avec une pratique de contentieux
- Avantage du travail avec un objectif d'heures annualisé avec une très grande flexibilité et une adaptabilité aux demandes des clients et des collègues.

IV. MISE EN PLACE DE DIRECTIVES AU SEIN DE L'ETUDE

- Souvent les arrangements des horaires de travail sont décidés de manière ad hoc. Intéressant de mettre en place des directives communes à l'ensemble des avocats par souci de stratégie globale et d'égalité de traitement.
- 5 étapes pour la mise en place de directives:
 1. Analyse de la demande:
 - analyser les raisons pour lesquelles les avocats et autres employés veulent ou ont besoin de flexibilité et les raisons pour lesquelles l'étude devrait y répondre;
 - analyser les données de l'étude (qui part, qui reste) et quels facteurs, tel que l'équilibre vie privée-vie professionnelle, entrent en jeu
 - analyser comment la flexibilité au travail a un impact sur la satisfaction des clients (p.ex. rétention des avocats qui connaissent bien leur dossier)
 - Les résultats de l'analyse donneront les facteurs qui justifient d'offrir de la flexibilité d'un point de vue des affaires.

IV. MISE EN PLACE DE DIRECTIVES AU SEIN DE L'ETUDE

2. Identifier les types de flexibilité qui répondent aux besoins exprimés sous 1.
Développer une approche holistique, incluant le travail à temps partiel, les horaires flexibles et le télétravail.
3. Définir le programme: établir un groupe de travail pour formaliser la stratégie. Il est recommandé que le groupe de travail inclue les différents niveaux hiérarchiques de l'étude d'avocats pour une intégration des points de vue et besoins de chacun d'eux.
4. Implémenter la stratégie au sein de l'organisation:
 - communication au sein de toute l'étude sur les raisons de l'importance de la flexibilité et des attentes de chacun pour que cette stratégie fonctionne;
 - formation des équipes à cette stratégie et à son implémentation
5. Suivre les résultats de la stratégie:
 - suivre et mesurer les résultats;
 - tenir les associés redevables de l'implémentation de la stratégie dans leur équipe

IV. MISE EN PLACE DE DIRECTIVES AU SEIN DE L'ETUDE

- Autres points à prendre en compte lors de la publication de directives :
 - Indiquer si des heures de management, pro bono et autres activités non facturables sont incluses dans l'horaire de travail au pro rata.
 - Comme l'objectif est de retenir les talents, la raison de la demande de travail flexible/travail à temps réduit n'est pas pertinente ; il est toutefois justifié de pouvoir exclure la pratique d'une activité qui pénaliserait l'étude d'avocats ou les clients.
 - Possibilité d'introduire une période de travail minimum avant qu'un avocat ne puisse prétendre à un travail flexible ou à temps partiel. Tenir compte des années d'expérience de l'avocat, plutôt que le nombre d'années dans l'étude, vu la mobilité des avocats.
 - Régimes différenciés entre associés et collaborateurs?
 - Indiquer les critères de calcul de salaire et bonus et les autres critères qui peuvent les affecter tels que développement de clientèle et autres activités ordinales ou bénévoles.
 - Prévoir l'impact d'un travail flexible/temps partiel sur la promotion et l'association

V. EXEMPLES

Projets en Suisse

- Initiative Work Smart (<http://work-smart-initiative.ch>): Microsoft Suisse, La Mobilière, La Poste Suisse, les CFF, Swisscom, Witzig The Office Company et la SRG SSR.
- EY: développement des modèles de travail flexible et diminution légère du temps partiel
- SIG: projet Equilibre

Projets à l'étranger

- Diversity & Flexibility Alliance: <http://dfalliance.com/>
- Goodwin (USA)
- White & Case (UK)

VI. CONCLUSION

MERCI DE VOTRE ATTENTION.

Julie Wynne
jwynne@froriep.ch

Froriep Legal SA
Rue Charles-Bonnet 4
CP 399
1211 Genève 12

VII. BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- SECO, Les horaires de travail flexibles en Suisse, 2012, <http://bit.ly/2IMcmOB>
- The Law Society of British Columbia, *Flexible Work Arrangements*, 2014 , <http://bit.ly/2mA68yN>
- Beninger and Carter, *The great debate: flexibility vs face time*, in HBR, 2013, <http://bit.ly/2mt0YoL>
- The Law Society of New South Wales, *Flexible Working, A more flexible, more diverse profession, at all levels*, 2012, <http://bit.ly/2loxPKy>
- Thomas Calvert, Bray Chanow and Marks, *Reduced hours, full success: part-time partners in US law firms: the project for attorney retention*, 2009, <http://bit.ly/2IUUL7t>
- Epstein Henry, *The Case for Flexible and Reduced Hours: Making Work/Life Balance a Win/Win Economic Solution for Lawyers and Legal Employers*, 2009, <http://bit.ly/2JRXcS>
- Epstein Henry, *Prevailing Principles to Make Reduced Hours Schedule Succeed*, 2007, <http://bit.ly/2IZyMNc>
- Association of Corporate Counsel, *Telecommuting for lawyers and other Alternative Work Arrangements*, 2006, <http://bit.ly/2loy1JM>

VII. BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- The Law Society of Upper Canada, Guide to developing a policy regarding flexible work arrangements, 2003, <http://bit.ly/2loyVGI>
- Williams and Thomas Calvert, *Balanced Hours: Effective Part-Time Policies for Washington Law Firms: The Project for Attorney Retention, Final Report, Third Edition*, in *William & Mary Journal of Women and the Law*, 2002, <http://bit.ly/2IKkXj5>
- Alpma, Women lawyers association of nsw, *Model proposal for a flexible working arrangement*, <http://bit.ly/2msZRFS>
- Pennsylvania Bar Association, *Alternative Work Arrangements*, <http://bit.ly/2mA8H3B>
- Belson Goluboff, *Telecommuting An Alternative Work Arrangement That Really Works*, in *The Compleat Lawyer*, Spring 1996, <http://bit.ly/2le4wtb>
- Diversity & Flexibility Alliance, *2015 Flexibility Benchmarking Survey Report*, 2016