

Lynn Mackenzie

Qu'est-ce que le job et le topsharing ?

Un modèle innovant et enrichissant pour les employé-e-s et les entreprises? Un instrument en faveur de l'égalité hommes-femmes?

Deux ou plusieurs employé-e-s partagent un ou des postes à temps complet avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. L'évaluation des résultats est généralement commune. Le topsharing inclut en plus des tâches de gestion de collaborateur-trice-s. Le jobsharing donne accès à des postes à la hauteur des compétences des employé-e-s, qui continuent d'évoluer professionnellement tout en pratiquant à temps réduit.

Le jobsharing s'applique tant aux hommes qu'aux femmes, aux duos intergénérationnels et interculturels. Le duo doit partager des valeurs communes. Ce modèle exige confiance, flexibilité, générosité, ouverture d'esprit et capacité de remise en question. Il ne convient pas aux personnalités ayant un grand besoin de reconnaissance individuelle.

«*Nous concentrons le jobsharing sur les postes de cadre afin de contrer l'effet discriminatoire constaté du temps partiel*»¹.

Le jobsharing

Le jobsharing concerne les personnes particulièrement dynamiques et pleinement investies voulant valoriser leurs talents et mener de front plusieurs projets de vie et professionnels: développer un projet professionnel complémentaire, lancer un projet entrepreneurial, poursuivre une activité artistique, associative ou sportive et, bien sûr, assumer leurs responsabilités face à leurs proches dépendants, enfants ou parents âgés².

En matière d'égalité et de diversité, il est une des solutions pour le maintien des compétences et l'équilibre entre les deux membres d'un couple avec enfants. Le jobsharing contribue aussi à un monde et une économie durables par l'optimisation de la formation, du

revenu, par l'amélioration de l'équité sociale, l'égalité des genres et la diversité, de la participation sociale et politique³.

«*Si nos motivations pour un travail exercé à temps partiel étaient clairement familiales il y a 10 ans, elles ont évolué avec le temps; notre famille reste importante et le jobsharing a permis le développement d'un second métier, d'une formation, d'activités associatives et politiques qui toutes enrichissent les compétences et l'atmosphère au bureau.*»

Le contexte lémanique: la majorité des personnes en couple avec enfants sont toutes les deux très qualifiées.

La part des couples de parents de moins de 40 ans dans la région lémanique au sein desquels chacune et chacun dispose d'une formation de même niveau universitaire – ou professionnelle supérieure – est passée de 37,4% à 50,9% entre 2000 et 2012⁴. Ainsi, hommes et femmes sont concernés. Pour les jeunes couples qualifiés, il s'agit de gérer leur double engagement professionnel en évitant tous deux la perte de qualification et de perspectives d'évolution professionnelle induite par le recours au temps partiel⁵. Au-delà d'une question économique, la réalisation professionnelle de chacune et chacun relève de leur identité et de la dignité. «*Mon jobsharing nous a permis d'avoir un enfant de plus et à ma femme d'avoir elle aussi une activité professionnelle plus importante.*»

Le jobsharing en plusieurs modalités

«*En regard des avantages, il n'y a pas de coût supplémentaire et je peux aussi être un dirigeant à temps partiel.*» Le jobsharing s'exerce en principe à temps partiel mais ne se restreint pas forcément à deux 50%. Il est même conseillé de prévoir une demi-journée en commun, soit deux 60%. Il peut aussi se pratiquer avec un 50% de co-direction (topsharing) et 20% dans un poste de gestion de projet, soit deux 70% par exemple. Le jobsharing offre beaucoup de flexibilité puisqu'il peut s'adapter à la charge réelle d'un poste, par exemple à 130%, évitant

ainsi le burnout. Un trio 70-70-60% pour un 200% a l'avantage de permettre un taux d'activité et une rémunération plus élevée.

Le jobsharing peut être une façon innovante de gérer son personnel en ne comptant plus les besoins en poste à équivalent plein-temps (EPT), mais en charge de travail totale (120%, 150% par exemple). La flexibilité doit toutefois demeurer positive et dans un rapport donnant-donnant; dans le contexte économique actuel de grande pression, elle ne peut rimer avec travail en continu, périodes de congé mal définies et empiètement excessif du travail dans la vie privée. «*Avec ce trio, nous avons plusieurs profils de compétences tout en ne payant pas les 300% et en répondant aux demande de travail à taux réduit de nos employé-e-s.*»

Quelles plus-values, quels défis pour le tandem et l'employeur ?

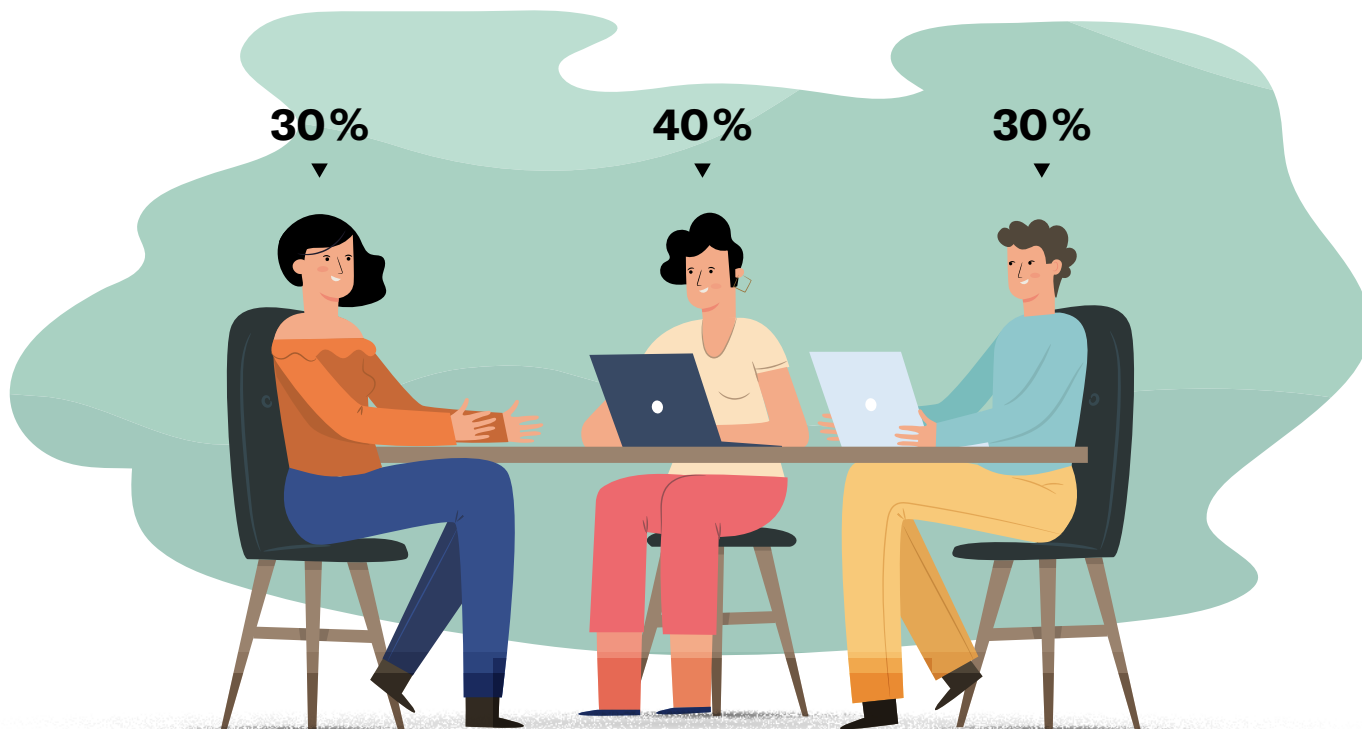
Le tableau ci-contre présente rapidement les avantages et les défis du jobsharing. Pour une description complète, voir le *Guide pratique du jobsharing, Deux expertises pour le prix d'une* est disponible sur le site de www.go-for-jobsharing.ch. Quelques retours d'expérience sur les défis et les avantages du partage d'emploi:

«*Si la communication est un défi permanent, elle est un atout dans notre jobsharing.*»

«*En tant que topsharer, nous répondons au téléphone en tout temps. Plutôt que de nous appeler, nous apprécions un sms de rappel.*» «*Nous offrons une grande diversité des compétences à un prix relativement bas comparé au modèle à plein temps de la maison mère.*»

Un rôle crucial pour les dirigeant-e-s d'entreprise, des services du personnel, du recrutement

«*La maison mère, où tous sont à plein temps, a de la peine à saisir le modèle. Malgré notre productivité et notre disponibilité en tout temps, le fait de notre absence du bureau continue de représenter une barrière psychologique. Tant que cela fonctionne, il vaut mieux ne pas en parler.*»



Les entreprises, avec la pleine implication de la direction, peuvent influencer positivement sur le parcours des personnes qualifiées tout en bénéficiant elles-mêmes des retombées positives du modèle. Concrètement, elles peuvent :

- mentionner le jobsharing dans les annonces de recrutement et adopter une attitude positive quant aux nouveaux modèles de travail pour les hommes et les femmes;
- informer les cadres intermédiaires et le personnel proactivement sur le job- et le topsharing;
- recruter en étroite collaboration avec le service du personnel afin de combattre les préjugés;
- élaborer à l'interne une liste de personnes travaillant à temps partiel ou souhaitant le faire ⁶.


«Le temps partiel dans un poste très qualifié semblait offrir un avantage concurrentiel face à d'autres employeurs de la branche.»

**Conclusion:
le jobsharing, un modèle de travail au potentiel innovant et un instrument prometteur d'une économie inclusive et durable**

L'innovation et la prise de risque se jouent aussi au niveau des nouveaux modèles de société et de travail. En adoptant ces innovations, les entreprises peuvent bénéficier des atouts du modèle du jobsharing et être actrices d'une économie inclusive et durable.

Notes

- ¹ Toutes les citations proviennent d'entretiens conduits personnellement avec deux entreprises et un organe public. L'article complet est publié dans l'ouvrage collectif *Le partage d'emploi - Jobsharing, Nouvelles opportunités et défis du travail*, L'Harmattan, 2017, article L. Mackenzie. <http://www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/ouvrage-collectif-jobsharing.html>.
- ² Le site www.go-for-jobsharing.ch met à disposition plusieurs films de tandems en jobsharing relatant leur expérience. Le *Guide pratique du jobsharing, Deux expertises pour le prix d'une* est une ressource précieuse disponible sur le site.
- ³ Pour une vision d'une économie durable, voir Dr Kate Raworth, *Doughnut Economics, Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*, Cornerstone, 2017.
- ⁴ Dessemontet, Pierre (2014), «Portraits de familles», EPFL, Rapport sur mandat de Pro Familia, Vaud, Lausanne. Pour les universitaires seul-e-s, cette proportion a même doublé, passant de 15,7% à 29,5%.
- ⁵ Cette dévalorisation se constate en termes de changement de métier pour s'adapter à l'offre d'emploi à temps partiel, de baisse de salaire horaire, mais aussi dans ses répercussions en matière d'assurances sociales et de retraites.
- ⁶ Il s'agit de questionner la norme de travail à plein temps actuelle en Suisse (40-42 heures et 4 ou 5 semaines de vacances) construite sur la base d'une personne disponible à 100% à domicile et qui induit la demande de temps partiel.
- ⁷ Le site www.wejobshare.ch offre des plateformes de mise en contact spécialisées pour les entreprises et les particuliers.
- ⁸ Six domaines pour des actions concrètes pour une égalité complète: 1. Retraites et assurances sociales, 2. Partage égal du travail éducatif et ménager, 3. Accès égal et non biaisé au marché du travail, 4. Education et stéréotypes, 5. Prévention violences et santé, 6. Financement.


Du côté des employés 

AVANTAGES

- Accès à des postes de travail à hauteur des compétences, évolution de carrière, y compris pour le conjoint.
- Diversité des idées et innovation au sein d'un tandem stimulant et apprenant.
- Processus de décision renforcés.
- Pas de solitude du dirigeant, motivation, complicité.

DÉFIS

- Flexibilité d'organisation, disponibilité et générosité.
- Echange d'information, coordination et communication internes, processus de décision.
- Intensité de la charge de travail.
- Pression sur les résultats dus à la nouveauté du modèle.

Du côté des employeurs 

AVANTAGES

- Transfert de compétences permanent, intelligence collective, motivation.
- Prise de décision plus aboutie.
- Contrôle de qualité permanent, efficacité et productivité.
- Compétences et réseaux cumulés, plus de présence assurée, meilleure santé.
- Image avant-gardiste de l'entreprise.

DÉFIS

- Recrutement et suivi parfois plus complexe de deux personnes.
- Coûts fixes et coûts d'un temps de présence commun d'une demi-journée par ex.
- Information sur le jobsharing de l'entourage et du management.
- Identification de la personne de référence

Simplifiez votre comptabilité
et gagnez du temps

ASTUCE N°12

Vers la fin de la saisie manuelle

*Liez votre
compte bancaire à
votre comptabilité*

Demandez l'offre spéciale
pour Alumni HEC au **027 327 21 11**



Une solution en ligne
innovante et automatisée



Créée par un
ancien d'HEC



Pour les indépendant(e)s et
petites entreprises suisses



Le jobsharing, une solution individuelle faute de mieux ?



Quelles structures saines pour un monde professionnel et une société égalitaires, inclusifs et durables ?

Rémunéré à temps partiel, le poste en jobsharing souffre d'inconvénients en termes de niveau de salaire, d'assurances sociales et de retraite, particulièrement en ce qui concerne le système de prévoyance LPP qui ne prévoit pas de prélèvement sur les premiers 25'000 francs environ. En principe, le salaire horaire en jobsharing dépasse néanmoins celui d'un temps partiel grâce au niveau supérieur du poste et surtout aux possibilités de progression conservées. Plus largement, si le jobsharing est une bonne solution pour gérer un parcours individuel, il ne permet pas de pallier les inégalités structurelles du monde professionnel.

Pour cela, seule une approche qui traite les questions d'égalité et de diversité de façon cohérente et globale, au niveau des entreprises et de l'environnement légal et social, pourra atteindre son but :

- *D'abord au sein de sa propre entreprise une démarche globale pourra être mise en œuvre*: auto-examen, fixation et évaluation des objectifs fixés en matière d'égalité, formation de la direction et des cadres à une perspective de genre, éducation aux stéréotypes inconscients, descriptions et évaluations des postes, critères de recrutement et de promotion, égalité salariale, flexibilité d'horaires et du lieu de travail pour les hommes et pour les femmes, congé parental, respect des engagements privés.
- *Ensuite au niveau de l'environnement social et légal*, chaque entreprise et individu peut agir à son niveau de façon cohérente pour construire un environnement structurellement inclusif, par exemple :
 - une norme de travail sur 4 jours; ce renversement de la norme n'empêche pas de conclure des contrats à 125% pour 5 jours⁷;
 - des cotisations LPP dès le premier franc et un taux unique sur la vie qui ne pénalisent pas les temps partiels, les parcours non linéaires ou les personnes plus âgées;

- une imposition individuelle qui soit juste et non dissuasive pour les personnes mariées;
- une prévention active auprès de tout-e professionnel-le en termes de formation à la perspective de genre et aux stéréotypes;
- des assurances sociales neutres où « la diversité est la norme »;
- des crèches en suffisance et accessibles financièrement pour plusieurs enfants;
- l'importance d'un congé parental de durée adéquate pour induire l'égalité des responsabilités dans la sphère privée;
- une fiscalité innovante permettant de financer les infrastructures sociales nécessaires tout en préservant la compétitivité des entreprises.

Lynn Mackenzie est passionnée d'innovation sociale qu'elle scrute avec son œil d'économiste (Master en économie politique), de spécialiste des questions de genre et du développement durable (CAS).

Intelligence collective, travail flexible, égalité sont des thèmes qui ne cessent de surgir sous la pression de réalités nouvelles: la technologie, la mondialisation, les couples disposant tous deux de hautes formations, #MeToo, la quête de sens et les limites de la planète.

Elle agit comme experte au sein des deux associations, PTO et #65NoPeanuts, en parallèle à des emplois qu'elle a exercés au sein d'entreprises et du secteur public dans les domaines stratégiques et de conception de politiques économiques et sociales. Au moment de la rédaction de cet article, elle est en recherche d'emploi.

Ressources

Le jobsharing, une forme de travail efficace, gratifiante et profitant de l'air du temps collaboratif.

L'Association PTO (Part-Time Optimization) propose des outils pragmatiques pour la mise en œuvre du jobsharing (partage d'emploi) aux niveaux hiérarchiques moyens et supérieurs pour les deux sexes. Par exemple: des ateliers à destination des cadres et des employé-e-s, un guide pratique en plusieurs langues, une plateforme de mise en lien qui peut être personnalisée. Voir www.go-for-jobsharing.ch et www.wejobshare.ch.

L'Association PTO vise un meilleur équilibre dans le monde professionnel en Suisse – entre hommes et femmes, entre travail et famille, entre formation et carrière pour les employé-e-s, les entreprises et la société.

L'égalité complète par des actions concrètes et cohérentes dans le monde professionnel, social et légal

L'Association #65NoPeanuts – pour une « Egalité complète, pas des cacahuètes! » –, formée surtout d'économistes, offre des ressources et des interventions en entreprise et autres collectivités; elle propose un panorama cohérent de mesures concrètes dans six domaines d'action⁸, dont la mesure #33 *Généraliser le télétravail, le top- et le job-sharing, les horaires souples*. Voir www.65nopeanuts.ch.

L'Association #65NoPeanuts vise une Suisse contemporaine où chacune et chacun peut réaliser son potentiel propre sans les limites de genre gravées, notamment, dans les comportements, les lois, les assurances sociales, l'organisation sociale et des entreprises, la fiscalité, l'éducation ou encore la médecine.