

# «SORTONS DE L'ALTERNATIVE

travailler à plein temps ou stagner»

Collègues, Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier ont créé l'association PTO (Part Time Optimisation). Une initiative privée visant à promouvoir le job sharing, à coacher les personnes intéressées, et qui est à l'origine du premier colloque sur le partage de travail organisé en Suisse, à Fribourg, le 4 mai dernier, qui a rencontré un très grand succès. Les deux femmes partagent par ailleurs un poste de responsable de programme au SECO dans le domaine «coopération et développement» depuis huit ans.

DÉCOUVRIR, OSER ET CHOISIR LE JOB SHARING AVEC MARIE-CHRISTINE PETIT-PIERRE ET CHRISTIAN ROCHAT À LA PHOTO

Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann, codirectrices de l'association PTO (Part Time Optimisation).



Notre Temps: Temps partiel et job sharing, n'est-ce pas un peu la même chose?

**Irenka Krone-Germann:** Dans le job sharing, les partenaires sont coresponsables, ils ont des objectifs communs, ne sont pas en concurrence, les tâches sont interdépendantes. Ce n'est pas une juxtaposition d'activités comme dans le temps partiel où il s'agit avant tout de remplir une grille horaire. Il y a plusieurs déclinaisons du job sharing. Dans sa forme «pure», les partenaires ont une boîte mail commune, un même contrat. C'est une formule assez rare. On voit plus souvent le job sharing hybride, dans lequel les gens se répartissent certaines tâches en tenant toujours l'autre informé de ce qu'il fait. Ce qui permet notamment de le remplacer au pied levé.

**Souvent les employeurs sont réfractaires au job sharing car ils considèrent que le partage d'informations entre les partenaires est trop coûteux en temps.**

Cette critique est souvent invoquée. Mais ces coûts sont pris en charge par les employés et non par l'employeur, car c'est à eux qu'il incombe de se tenir au courant. Cela implique disponibilité et flexibilité. Il faut être à disposition de son collègue les jours où l'on ne travaille pas. Il nous arrive par exemple de clarifier rapidement un point par SMS afin d'être sûres que notre position soit commune. Ou de communiquer le week-end, bref nous sommes très souvent connectées! Ces contraintes impliquent que le profil des personnes qui pratiquent le partage de travail n'est pas le même que celui de celles qui font du temps partiel. Ce sont des gens motivés qui veulent garder un temps de travail réduit, mais sont prêts à travailler plus pour un poste à responsabilités qui les intéresse.

**Un profil correspondant à des postes à responsabilités?**

Exactement, c'est ce que nous essayons de promouvoir. On parle alors de «top sharing». Les études montrent que plus les femmes ont une bonne formation, plus elles optent pour un temps partiel. Il y a là un immense potentiel pour les employeurs. Le «top sharing» devrait permettre à ces femmes, hautement formées, de trouver un poste à responsabilités et de continuer à faire carrière sans pour autant travailler à plein temps. On sort ainsi de l'alternative travailler à plein temps ou stagner. Paradoxalement, il y a encore beaucoup à faire en Suisse pour que les employeurs admettent le job sharing dans des postes à responsabilités. Or, une fois haut placé dans la hiérarchie, il est aussi possible de faire de la codirection. ►

## LE CHUV fait le pari du time sharing



Le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) est en train de mettre sur pied un programme pour favoriser le job sharing. Directeur des ressources humaines. Antonio Racciati explique pourquoi et comment.

«Chaque année nous avons besoin en Suisse de 1400 médecins et nous en formons 800! Jusqu'ici nous pouvions compenser avec les praticiens européens, mais le 9 février a introduit de nouvelles incertitudes. Nous devons donc réussir à fidéliser nos employés. Or les femmes médecins interrompent en général leur carrière vers 33 ans, avec leur premier enfant. Il leur est difficile de poursuivre, même si elles le souhaitent le plus souvent. Le job sharing leur donne cette opportunité. Mais si des hommes souhaitent fonctionner en binôme, ils en auront aussi l'opportunité. Nous allons mettre en place un fonds pour ce projet. Une équipe sera dédiée au développement du job sharing au CHUV. Nous allons beaucoup informer car il faut réussir à changer les esprits dans la hiérarchie, créer un réflexe chez les chefs de service.»

## Enquête sur le job sharing

À l'instigation de l'association PTO, une enquête nationale sur le partage d'emploi en Suisse a été réalisée. Une première!

- Quelque 400 entreprises représentant 180 000 salariés y ont répondu.
- Seuls 27% de ces employeurs recourent au partage d'emploi ou job sharing.
- La répartition est équivalente dans les trois régions linguistiques du pays.
- Un quart de ces postes sont situés aux échelons supérieurs de la hiérarchie.
- C'est dans la finance, les assurances, l'industrie des machines et des métaux, le commerce et les administrations publiques que le partage d'emploi est le plus fréquent.
- La grande majorité de ces binômes, 90%, sont composés de deux femmes, 8% d'un homme et une femme et 2% de deux hommes.

## «EN PARTAGEANT UN POSTE, IL Y A UNE ÉNERGIE CUMULÉE QUI EST INCOMPARABLE»

### Le job sharing intéresse-t-il aussi les seniors?

Oui, les personnes qui sont sur le point de quitter le marché du travail et aimeraient transmettre ce qu'elles ont appris. Ou des personnes en fin de carrière, un peu fatiguées mais qui aimeraient travailler encore un peu pour des questions de 2<sup>e</sup> pilier. Pour quelqu'un qui a dix ans de moins, c'est une opportunité extraordinaire! Et une manière très importante de valoriser la connaissance acquise. En particulier après les votations du 9 février qui marquent un changement de donne. Les entreprises s'inquiètent de la pénurie de personnel qualifié et s'intéressent beaucoup aux personnes qui ont quitté le marché du travail et aux femmes qui s'en sont retirées pour des questions de famille. Des catégories de la population que l'on peut faire revenir dans la vie active avec le job sharing.

### Le job sharing se décline-t-il uniquement à temps partiel, ou peut-il aussi permettre de ne pas travailler à 150% pour les personnes qui ont un poste à temps complet?

Il y a des cas de partage d'emploi à très haut niveau où les partenaires travaillent chacun à 100%, comme on l'a vu à la Deutsche Bank. D'une manière générale, les taux d'activité des personnes travaillant en duo varient entre 50% et 80% par personne. Le plus fréquent semble être le 70%.

Dans le top sharing, on retrouve souvent des personnes travaillant à 70% voire 80% à deux. Ils font alors une suppléance intégrée. Cela permet à l'employeur d'économiser en évitant de payer un suppléant.

### Les charges sociales sont-elles plus importantes pour l'entreprise qui emploie deux personnes au lieu d'une?

Non, cela fonctionne comme pour les temps partiels, les charges sociales sont au prorata du temps de travail. Par contre, les coûts fixes peuvent être plus élevés. Un job sharing nécessite deux accès par ordinateur, éventuellement plus d'espace, voire le doublement des infrastructures. Mais cela se compense par la productivité. Les études montrent que la productivité descend au delà d'un certain seuil d'activité, son apogée se trouvant à 70% de taux d'occupation. Par ailleurs, en partageant un poste, il y a une énergie cumulée qui est incomparable.

### On parle beaucoup du job sharing pour les femmes, qu'en est-il des hommes?

L'intérêt pour les hommes est très grand. Beaucoup aimeraient travailler à temps partiel mais sont retenus par leur désir de faire carrière. Le job sharing leur permet de concilier les deux.

*www.go-for-jobsharing.ch*

### Et quid du temps partiel en Suisse?

Un tiers de la population active travaille à temps partiel. Les femmes sont 59% à faire (ou subir) ce choix, contre 14% pour les hommes. Cet écart est l'un des plus élevés au monde. Parmi les femmes travaillant à temps partiel, 63% sont universitaires et ont un enfant. Environ 50 000 femmes universitaires, majoritairement des mères de famille, ne sont pas actives professionnellement. Un réservoir de force de travail à côté duquel les employeurs ne veulent plus passer.



### «Nous faisons vivre ce lieu ensemble»

Anne Cassani, 55 ans, et Gil Boulenger, 49 ans, se partagent le poste à plein temps de responsable de la bibliothèque du collège Sismondi à Genève. Ils racontent.

La vie étant faite de multiples activités, dont le travail, ni l'un ni l'autre ne souhaitait l'exercer à plein temps. Anne Cassani en voulait pour s'occuper de ses enfants et de bien d'autres choses, et Gil Boulenger pour faire de la musique... et bien d'autres choses.

Lorsque l'opportunité d'un poste à plein temps comme responsable de la bibliothèque du collège Sismondi s'est présentée, ils ont décidé de postuler à deux. Et la première surprise passée, leur candidature commune a été acceptée.

Ils travaillent en binôme depuis près de treize ans; 50% chacun, avec un jour en commun. Ils ne sont jamais malades ou alors se remplacent sans problème. Leurs contrats sont individuels.

«On se connaissait en tant que collègues, et nous étions persuadés que nous pourrions très bien collaborer à un même poste. Ce qui ne serait pas possible avec n'importe qui.»

Cette collaboration a-t-elle mis en difficulté leur amitié? «Elle l'a plutôt renforcée», estiment-ils. Ils sont lancés dans l'aventure avec confiance, sans établir de cahier des charges précis, comme on le recommande pourtant souvent dans le job sharing. «On n'a pas eu besoin de discuter, on fait chacun de tout.

Et on fait vivre ce lieu, ensemble.» Chacun a ses points forts, mais demeure capable d'exécuter les tâches de l'autre, question d'affinités et d'efficacité. Gil est à l'aise avec l'informatique, «cela m'est plus naturel, mais Anne est tout à fait compétente elle aussi, relève-t-il. Elle s'occupe par contre beaucoup du choix des livres. Mais ces différences ne sont en aucun cas un instrument de pouvoir entre nous.»

Le pouvoir justement, c'est le piège dans lequel il ne faut pas tomber. Tant mieux, ces rapports-là ne les intéressent ni l'un ni l'autre. «Il faut accepter d'être remis en question, de ne pas toujours avoir raison, relèvent-ils. Nous avons des regards et des goûts très différents, c'est complémentaire. Finalement, c'est assez positif de se faire surprendre par l'autre.» Par ailleurs, à deux, ils réagissent de façon moins impulsive face aux problèmes du quotidien. «Comme nous sommes coresponsables, nous discutons, cela nous donne du recul. Face à la hiérarchie aussi, nos deux paroles nous donnent plus de souplesse dans les négociations.» Et le temps partiel permet aussi de garder une certaine fraîcheur, de renouveler sa créativité, d'entreprendre d'autres aventures. Gil a pu ainsi faire une licence en philo et Anne des études d'herboristerie.

Et le salaire, est-il suffisant? Oui rien de trop, mais pour l'un comme pour l'autre, c'est la qualité de vie qui compte et non l'ambition de gagner toujours plus.