

Le jobsharing, c'est deux expertises pour le prix d'une

Travail Le partage d'un poste s'étend en Suisse, notamment au niveau management. Exemples.

Anne Gaudard

anne.gaudard@lematin dimanche.ch

«Lorsque le poste de chef de la division Services de télécommunications s'est libéré, nous avons eu envie de tenter une autre approche. Nous nous connaissions déjà, avons déjà travaillé l'un avec l'autre.» Alors Annalise Eggimann et René Dönni ont postulé ensemble. A deux pour un poste. Des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. C'était en 2013. Et aujourd'hui ils partagent toujours le même bureau et le même emploi au sein de l'OFCOM, l'Office fédéral de la communication. S'il fallait encore une preuve que le tandem de direction fonctionne, Annalise Eggimann la donne alors qu'elle doit s'éclipser, elle passe la parole à son collègue en lançant:

«Nous avons de toute manière le même discours.»

«Annalise était chef de la section droit de la division, et moi de celle économie et statistiques. En cumulant nos compétences, nos expériences, nous abordons les questions sous plusieurs angles, nous les traitons différemment, nous partageons tout.» Ainsi, poursuit René Dönni, «nous pouvons encore mieux garantir la qualité de nos décisions». Il se souvient d'ailleurs d'un moment clé dans le fonctionnement du duo. Un rapport important à rendre au Conseil fédéral. «Nous avons dû gérer ensemble le projet de son lancement à la rédaction du texte final. Nous avons dû nous répartir les chapitres, les axes, cumuler nos savoir-faire, etc. Il s'agissait à la fois d'un travail politique et spécialisé. La pression était forte. Une situation idéale

pour évaluer notre relation». Résultat: «Cela nous a permis d'évaluer dans la pratique de notre travail et de mieux définir encore nos diverses compétences.»

Diversité. C'est la première vertu du jobsharing, soulignent Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier. Les codirectrices de l'association PTO (Part-Time Optimisation)* expliquent: «Diversité des compétences, diversité des expériences professionnelles, en d'autres termes: deux expertises pour le prix d'une.» Depuis qu'elles développent des outils pour valoriser cette «troisième voie après le temps complet et le temps partiel», elles ont d'ailleurs noté une évolution dans les motivations des tandems. Ainsi, aujourd'hui, parle-t-on de combinaison de plusieurs activités, d'échange intergénérationnel, de transfert de savoir ou



Annalise Eggimann et René Dönni se partagent un poste de direction au sein de l'OFCOM. Guy Perrenoud

de partage de responsabilité. Selon les besoins des employés, des employeurs ou de la société.

Une alchimie humaine

Evolutifs, technologiques, politiques, les télécoms sont un secteur idéal pour une nouvelle organisation du travail. Est-ce vrai partout? «Nous avons la chance de travailler dans un secteur qui bouge, qui demande beaucoup d'ouverture, qui est un apprentissage permanent, convient René Dönni. Mais je suis persuadé que le jobsharing peut s'appliquer partout.»

En fait, la clé de la réussite réside ailleurs. «Pour qu'il fonctionne, le duo doit avoir été créé de manière volontaire», explique René Dönni. Il s'agit aussi de bien s'organiser. «Nous avons dès le départ décidé de prendre un bureau commun. Nous avons pris nos marques. Nous nous respectons. Nous communiquons ainsi parfois par mail pour ne pas déranger l'autre.» Cela dit, insistent Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier, «le jobsharing n'est pas ouvert à tous. Il demande des prérequis, comme la curiosité, la flexibilité, l'ouverture d'esprit, des valeurs communes, la capacité de gérer des conflits de manière constructive, etc.»

Annalise Eggimann et René Dönni travaillent à 90% et 100%. «Nous avons une organisation maison qui sied à notre activité: nous cumulons deux 60% pour le management de la division - mi-temps plus 10% pour la coordination du travail - et le reste de notre temps est dédié à des projets spé-

cialisés.» Un 190% au lieu d'un 100%? «Non, nos différentes activités ont permis de réduire des postes qui existaient pour soutenir le chef souvent seul. Les coûts sont les mêmes qu'avant, seul le mode de fonctionnement change», explique René Dönni. Les codirectrices de PTO se partagent également un poste à la Confédération. Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier sont responsables de programme au SECO. «Un poste à responsabilité que nous n'aurions pas pu occuper individuellement en travaillant à temps partiel.»

Surgit alors un des facteurs toujours plus décisifs dans le choix du jobsharing. Le partage des responsabilités. «Les managers sont souvent seuls. Avec cette organi-

sation, nous avons un partenaire de dialogue permanent et d'égal à égal.» René Dönni ajoute qu'elle «permet un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle pour un tel poste à responsabilité». C'était d'ailleurs une de ses motivations initiales. Il précise tout de suite: «Cela ne signifie pas que nous nous sommes au Club Med. La pression est là, même parfois plus grande car on nous dit: vu que vous êtes deux...» C'est d'ailleurs une des craintes qu'ont les syndicats face à cette réorganisation du travail. Se pose du coup la question de la nécessité de réglementations ou de l'adaptation des cahiers des charges.

L'effet 9 février

Le jobsharing reste toutefois méconnu, suscite encore de la méfiance. Notamment au niveau des coûts. Notamment dans le privé. PTO a publié une enquête l'an dernier: il séduisait 27% des entreprises suisses. Depuis, «la tendance se confirme et nous rencontrons beaucoup d'enthousiasme», soulignent Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier. Il est vrai qu'entre-temps il y a aussi eu le vote du 9 février. Et la volonté des milieux économiques d'offrir plus de place aux femmes et aux seniors, de valoriser les compétences existantes, d'aider au transfert du savoir. De se rendre plus attractifs. ●

* Le jobsharing est au centre d'un colloque, le premier du genre, le 4 mai à Fribourg. Info et inscription sur www.go-for-jobsharing.ch



«Le jobsharing demande des prérequis, comme la curiosité, la flexibilité, etc.»

Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann, codirectrices de l'association PTO

«Nous avons 50% de plus d'hommes à temps partiel»

► Le thème de la flexibilisation de l'organisation du travail est omniprésent chez AXA-Winterthur. Et depuis une dizaine d'années. Il n'est pas question du seul jobsharing, mais aussi d'adaptation du temps de travail, de télétravail, de travail irrégulier à la maison, etc. «Nous répondons ainsi tant aux besoins des employés qu'aux besoins de l'entreprise qui doit rester un employeur et un assureur attractif», explique Yvonne Seitz, responsable de la division Diversity and Family Care.

Avec quels résultats?

Nous avons mis en place une infrastructure, des conditions-cadres, une culture d'entreprise qui soutiennent cette nouvelle organisation du travail, qui permettent aux employés de travailler de manière indépendante tout en étant atteignables quelle que soit leur fonction. Ainsi, depuis 2008,

nous avons 80% de femmes en plus dans le senior management et 50% de plus d'hommes à temps partiel. Un résultat particulièrement probant. Nous pouvons aussi souligner que 18% du senior management travaille à temps partiel. Ou que 14 fois plus de personnes qu'en 2012 travaillent régulièrement à la maison. Nous avons beaucoup communiqué à l'interne pour arriver à ces chiffres. Nous organisons par exemple des lunchs pour en parler. Pour partager les expériences. Pour convaincre. Pour démontrer qu'un modèle n'est jamais à vie, qu'il peut évoluer au gré des besoins. Que la flexibilité doit être des deux côtés, employés et employeurs. Et les mentalités changent. Ce qui nous ravit, surtout que notre engagement est à long terme. Et depuis l'an dernier, nous communiquons aussi à l'extérieur.

Le 9 février et les risques de pénurie de main-d'œuvre qualifiée qu'il implique, a-t-il accéléré le processus?

L'intérêt s'est alors accru, mais le vieillissement de la population, la valorisation des compétences, l'employabilité des femmes diplômées, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la congestion dans les transports publics, etc., sont des thèmes présents depuis plus longtemps dans notre stratégie. La société change, nous devons suivre. Nous avons aussi à y gagner au niveau de l'entreprise, qui plus est dans un environnement aussi concurrentiel.

Une adaptation qui ne doit rien coûter?

Non. Notre campagne a un coût. Engager les bonnes personnes, garder les employés sur le long terme et gagner des clients est un bon investissement pour AXA-Winterthur.

Publicité

Publicité

AU MOINS

130%*

* SUR TOUS LES MODÈLES

LE RABAIS EURO OPEL.

Cumulable avec le pack avantage Swiss Pack et les offres de leasing attrayantes.

opel.ch

13% de rabais Euro sur le prix catalogue conseillé. Offre valable pour toutes les voitures particulières de la gamme Opel chez les distributeurs participants jusqu'au 30 avril 2015, sauf sur les véhicules Ampera en stock (16%), les nouvelles commandes Ampera (5%), l'Astra Limousine 5 portes (18,5%), Sports Tourer (15%) et la KARL (0%).

Wir leben Autos.