

# Le «job sharing» permet aux femmes d'accéder à de hautes fonctions

> **Egalité** Partager son travail donne accès à des postes à temps plein

> **L'exercice** favoriserait les femmes, mais il exige une bonne synergie

Stéphane Herzog

Une mission et deux personnes à 50% pour la conduire solidairement. Voilà une définition possible du terme *job sharing*: mode de travail qui a fait l'objet – la semaine passée à Berne – d'une conférence de presse sous l'égide de l'association Part Time Optimisation (PTO). Celle-ci a présenté un guide du *job sharing*, disponible en ligne\*, et les résultats d'une enquête à laquelle ont répondu 384 entreprises du public et du privé. On y a découvert que 27% des sociétés ayant participé au sondage pratiquent le partage du travail.

Les deux fondatrices de PTO, Irenka Krone-Germann et Anne de Chambrier, partagent elles-mêmes un poste au sein du Secrétariat d'Etat à l'économie. Pour elles, le *job sharing* représente la possibilité pour les femmes d'accéder à des postes à responsabilités, des fonctions qui demeurent réservées soit à des hommes, soit à des femmes qui font l'impasse sur leur vie de famille ou choisissent d'«externaliser» l'éducation de leurs enfants. «Notre marché de l'emploi n'utilise pas assez le potentiel de femmes hautement formées et à temps partiel: certaines restent confinées à des niveaux de responsabilités inférieurs, regrette Irenka Krone-Germann. Avec le *job sharing*, la voie s'ouvre pour postuler à des niveaux supérieurs.» Les chiffres produits par PTO dans son guide



Paradoxe: plus les mères de famille sont formées, plus elles ont tendance à travailler à temps partiel. ARCHIVES

indiquent qu'en Suisse, 58% des femmes travaillent à temps partiel contre 14% des hommes. «Cet écart entre les deux sexes est l'un des plus élevés au monde», souligne l'association. Pour qui cette situation représente un gaspillage.

«L'initiative du 9 février aidera peut-être des femmes à rejoindre le marché du travail»

«J'ai voté non à l'initiative «Contre l'immigration de masse» le 9 février, indique Irenka Krone-Germann, mais ce texte a peut-être un effet positif: celui de faire sortir des femmes de chez elles pour rejoindre le marché du travail.» Cette économiste rappelle que «près de 30% de femmes bien formées s'arrêtent de travailler dès qu'elles deviennent mères». Le message qui est lancé

revient souvent à leur dire que c'est tout (un temps plein, ndlr) ou rien, indique en substance cette économiste.

Paradoxalement, plus les mères de famille sont formées, plus elles ont tendance à travailler à temps partiel, relève PTO. C'est ce que montre une étude de l'Office fédéral de la statistique datée de 2009. Les femmes avec un ou plusieurs enfants de moins de 15 ans et qui sont au bénéfice d'une formation de degré tertiaire sont 61% à travailler à temps partiel, contre 37% pour des femmes ayant uniquement suivi l'enseignement obligatoire. Le *job sharing* est-il réservé à l'élite? Irenka Krone-Germann ne le pense pas. «J'ai rencontré des caissières intéressées par un poste de gérante qui ne pouvaient y avoir accès avec un temps partiel. En partageant le travail, on leur permettrait d'avancer dans leur carrière.»

Pour autant, le *job sharing* n'est pas une sinécure. La codirectrice

de PTO insiste sur la nécessité de partager des valeurs communes avant de se lancer. «Ecrire un texte à deux implique de peser tous les mots. Cela peut être difficile, mais on apprend beaucoup. Il faut des compétences sociales et l'on doit être capable de mettre son ego au placard.»

\* Le guide de PTO est disponible sur [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)

## «Permettre et accepter la critique»

### Questions à



**Joëlle Frick Muhlemann**

Directrice de l'Institut de formation permanente (IFP)

Joëlle Frick Muhlemann a rejoint début janvier l'Institut de formation permanente (IFP), à Gland, qui propose des formations à distance dans le domaine des ressources humaines, de la comptabilité et des assurances. Parallèlement, elle termine un master dans le cadre des RH. Elle a œuvré quatorze années durant au sein de l'Institut supérieur de formation bancaire à Genève, lancé à l'origine par 65 banques de la place.

### Former des adultes. Qu'est-ce qui compte dans ce métier?

L'adulte possède une expérience de vie – privée et professionnelle – et celle-ci nourrit la relation de l'apprenant à l'enseignant, dans les deux sens. C'est très enrichissant. La volonté et la motivation des adultes qui suivent une formation continue ou professionnelle sont en général très fortes.

### Quel est votre style de management?

Je privilégie le management participatif, basé sur la confiance mutuelle et l'autonomie. Dans

une entreprise, chacun compte, du nettoyeur au directeur. Toutes les opinions ont de la valeur et je réunis tous les employés une fois par mois pour entendre chacun et chacune. Le corollaire de cette ouverture est qu'il faut accepter la critique de part et d'autre. Remercier les gens pour leur travail est également important, de même que garantir la confidentialité de la parole échangée.

### La formation à distance, c'est utile pour qui?

Pour tout le monde, car elle réduit les temps de déplacement et permet plus de souplesse: on peut planifier ses cours à la carte. Ce système offre la possibilité de concilier plus facilement vies professionnelles et privées. C'est important, en particulier pour les femmes. Cela dit, une formation à distance demande plus d'efforts que du présentiel. Il faut être capable de se motiver soi-même. D'ailleurs, j'admire ceux qui font cet effort.

### Utilisez-vous les réseaux sociaux?

J'utilise LinkedIn et pas du tout Facebook. Cela me permet de rester en contact avec mes anciens collègues. Quand l'Institut de formation permanente recherche des professeurs (qui sont des praticiens, ndlr), ce réseau professionnel peut être utile.

### Votre profil LinkedIn est rédigé à la troisième personne du singulier. Pourquoi ce choix?

Pour ne pas dire «je»! Si je dis: «elle est ouverte», c'est que mes pairs, mes anciens collègues, m'ont reconnue comme telle.

Propos recueillis par St. H.

## L'œil de l'expert

# Contre le système salarial à l'ancienneté



Alain Salamin\*

Au XXI siècle, les trois piliers du succès d'une entreprise se résument par trois P: Personnel, Profit, Planète. Toute entreprise, pour générer du profit et préserver la planète, se doit de développer et de maximiser les contributions de son personnel. La rémunération y tient assurément un rôle central.

Dans ce contexte, les administrations publiques et parapubliques souffrent d'un grand désavantage: leur système salarial est basé sur l'ancienneté des employés. Son fonctionnement est léonin: quelle que soit ta contribution, tu recevras la même augmentation de salaire que tous tes collègues. Cette médiocratie, même si elle représente certains avantages – règles simples, clarté, prévisibilité –, est anachronique et empêche ces entreprises de faire face aux défis du nouveau millénaire. Ils sont pourtant majeurs: toute entreprise, étatique ou non, doit choyer sa productivité et les contributions de son personnel. Le système d'annuité les méprise. Elle doit maîtriser ses frais du per-

sonnel, mais son système salarial impose des augmentations quasi automatiques. Elle doit rester un employeur attrayant, mais sa politique salariale évince les candidats les plus intéressants, qui veulent voir leurs contributions reconnues à leur juste valeur.

Autant de raisons logiques pour faire évoluer le système? Pas pour le canton de Genève, qui vient de marquer un bel autogol en proposant un nouveau système de salaire déjà obsolète car dans l'exact prolongement du précédent: l'ancienneté. Pourtant, certaines entreprises publiques n'acceptent pas ce destin avec fatalité. Les CFF ont décidé d'éliminer complètement l'ancienneté et de récompenser la performance individuelle. Le canton du Valais aussi, qui fait œuvre de pionnier en mariant la reconnaissance de l'ancienneté lors du recrutement avec la rétribution des contributions individuelles.

Ces deux exemples démontrent qu'il est possible, dans un environnement public et syndiqué, de faire évoluer des pratiques séculaires. Un système basé sur la performance individuelle est-il, pour autant, la panacée? Pas forcément, car il favorise l'individualisme exacerbé, la lourdeur administrative et des biais dans la fixation et l'évaluation des objectifs. Entre ces deux extrêmes – «seniorité» ou performance individuelle –, il y a

pourtant un chemin médian à explorer: la performance de groupe.

Cette troisième voie offre beaucoup d'avantages: elle renforce la notion de collaboration et de solidarité, elle favorise le partage des connaissances et rend la mesure de la performance plus aisée car moins complexe. Les sceptiques diront que c'est une incitation pour les tire-au-flanc de laisser travailler les autres. Ou que l'individu est incapable d'impacter la performance d'un département car trop de facteurs sont hors de son contrôle. Ces critiques sont pertinentes, à un détail près: la taille des équipes! Dès lors que l'équipe reste petite, les membres interagissent de façon rapprochée. Dans une unité de dix personnes, le faînéant sera vite démasqué et l'individu percevra clairement sa part de contribution à celle du groupe. L'augmentation de salaire de l'employé sera alors déterminée par le résultat de la petite équipe dont il fait partie de manière solidaire.

Le service public mérite notre plus grand respect et, à ce titre, il faut agir pour pérenniser son fonctionnement et son efficacité à l'aube des mutations de notre société. Qu'attend-on pour y voir fleurir des politiques salariales novatrices et valorisantes?

\* Fondateur d'AS-HR Consulting et chargé de cours à HEC Lausanne

**QS WORLD MBA TOUR™**

Bocconi, Chicago Booth, CKGSB, Copenhagen, Duke, ESADE, ESCP Europe, ESSEC & Mannheim, European University, HEC, Hult, IE, IESB, IMD, INSEAD, MIP Politecnico di Milano, Rochester-Bern, St. Gallen, Solvay Ponts, Webster...

**BOOSTEZ VOTRE CARRIÈRE AVEC UN MBA**

**SALON DES MEILLEURS MBA INTERNATIONAUX**

**GENÈVE**  
Lundi 17 Mars  
18h30 - 21h30 Grand Hotel Kempinski Geneva

**\$1.7M Bourses disponibles**

Inscrivez-vous pour une Entrée Gratuite!  
[www.TOPMBA.com/events](http://www.TOPMBA.com/events)

Séminaire sur l'admission  
Sessions d'information sur le GMAT  
Entretiens Connect 1-2-1 (sur rendez-vous)

LE TEMPS | jobup.ch | eFINANCIALCAREERS | ESCP | ESADE | KURSUS.ch | Job | HR Today | C | CAREERS INTERNATIONAL | karriere.ch | International New York Times | Job

Partenaire média

**LE TEMPS**  
MÉDIA SUISSE DE RÉFÉRENCE