

Le potentiel novateur du job et top sharing

Digitalisation des flux d'information, flexibilité du temps de travail, télétravail, crowd working, travail horizontal par réseaux numériques et intelligence collective: ces nouvelles tendances forment ce que l'on nomme le Travail 4.0. Le jobsharing s'inscrit dans cette évolution.



Irenka Krone-Germann (à d.) et **Anne Aymone de Chambrier** sont les co-fondatrices de l'Association PTO, www.go-for-jobsharing.ch

Le jobsharing est un modèle de travail innovant tant pour l'employeur que l'employé. Il consiste en deux (ou plusieurs) employés qui se partagent un poste à temps plein avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Les duos forment un binôme professionnel, une mini-équipe aux rôles interchangeables, dont seul le résultat commun est évalué. Le jobsharing est à la fois un arrangement qui offre à l'employeur la garantie de l'occupation d'un poste à temps complet et un arrangement particulier de temps partiel pour l'employé. Il permet aussi à celles et ceux intéressés par une activité à temps partiel de pouvoir occuper un poste à responsabilité tout en menant d'autres activités en parallèle. On parle même de top sharing, type particulier du jobsharing où le partage d'emploi se fait dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs (voir guide pratique PTO 2015, www.go-for-jobsharing.ch).

Les technologies de l'information au service du jobsharing

Le potentiel sur le marché du travail en Suisse pour appliquer le partage d'emploi est particulièrement important, comparé à d'autres pays européens. Plus d'un tiers des actifs travaillent à temps réduit et en grande majorité de manière volontaire. Le niveau généralement élevé de salaires permet à de nombreuses personnes bien formées de travailler à un taux autre que 100%. 62% des femmes de formation universitaire, mère d'un enfant au moins, travaillent aujourd'hui à temps réduit (OFS, 2015).

Ce type d'activité à temps partiel peut toutefois les confiner dans des postes de travail peu attractifs. Introduit pour la première fois il y a 40 ans aux Etats-Unis, le jobsharing se développe aujourd'hui plus rapidement dans de nombreux

secteurs économiques grâce aux technologies de l'information qui permettent d'accroître les flux de communication entre jobsharers, condition sine qua non pour assurer un bon suivi des dossiers ou tâches et pour préserver une meilleure productivité.

Actuellement, on compte en Suisse environ 27% de firmes qui ont des postes en jobsharing, dont un quart dans des positions de cadres (étude FHNW 2014 sur mandat de PTO). C'est dans les administrations publiques et dans le secteur des ser-

«Introduit pour la première fois il y a 40 ans aux Etats-Unis, le jobsharing se développe aujourd'hui plus rapidement dans de nombreux secteurs économiques grâce aux technologies de l'information.»

Anne Aymone de Chambrier

vices financiers et assurances que le jobsharing est le plus pratiqué. Il est présent globalement dans un quart du secteur privé. Ces chiffres illustrent l'importance croissante de cette forme de répartition du travail au cours de ces dernières années.

Retenir les talents, un objectif central

Les entreprises suisses tendent à s'intéresser de plus en plus à ce modèle car la part de leurs employés à temps partiel prend des proportions en constante augmentation. Afin de retenir les talents, les employeurs responsables proposent désormais activement des modèles de partage d'emploi pour rester attractifs face à la concurrence. La rétention de talents devient une nécessité majeure pour les responsables en ressources humaines et le management. Perdre une femme hautement qualifiée après une dizaine d'années d'activité professionnelle, lorsqu'elle attend son premier enfant et souhaite réduire son volume d'activité, survient toujours plus fréquemment lorsque l'entreprise ne peut offrir un temps partiel combiné avec un poste à responsabilité. Face à de telles situations, le job ou top sharing est une solution particulièrement intéressante.

Reste toutefois encore régulièrement un écueil majeur: comment trouver rapidement une ou un partenaire professionnel au sein de l'entreprise concernée? C'est cette difficulté qui incite à la création de plateformes de mise en partenariat (voir l'encadré en page 24).

Mais de telles solutions virtuelles n'excluent en aucun cas des formules ancrées dans le monde réel, telles que les cafés emploi jobsharing. Ce genre de rencontres qui permettent aux intéressés de rencontrer une ou un partenaire professionnel ont d'ailleurs le vent en poupe. A preuve: une récente édition d'un

Plus de 80 participant-es au premier Café emploi Jobsharing à Fribourg, avril 2016 à Innovation Lab.



Photo: tous droits réservés

tel café à Fribourg a accueilli plus de 80 participants dont une cinquantaine de personnes à la recherche d'un ou d'une partenaire. Le concept est attrayant et les co-working spaces ou innovation lab sont des lieux propices pour les accueillir.

Attentes des générations Y et Z

Les exigences des employés sur le marché de l'emploi évoluent elles aussi. Les attentes particulières des générations Y et Z vont pousser les entreprises à présenter des offres de travail plus attractives pour améliorer leur positionnement et leur réputation face à la concurrence. Les postes en jobsharing et en topsharing en font clairement partie.

Intéressées par un équilibre vie professionnelle et privée, ces générations sont attirées par ces formes flexibles d'emploi. Les jeunes sont pleinement conscients du fait que ces nouvelles solutions leur permettent d'occuper un poste intéressant, tout en travaillant à temps partiel. Ces générations nées ou ayant grandi dans un monde entièrement virtuel (digital natives), sont aussi très actives dans l'économie collaborative, communément appelée sharing economy. Ce concept regroupe les nouvelles formes de plateformes virtuelles qui visent à produire de la valeur en commun. Elles se fondent sur une organisation plus horizontale du travail, sur la mise en commun d'espaces et sur l'organisation de citoyens-producteurs en réseaux ou communautés.

Cette mouvance est d'autant plus importante que les processus internes au sein des entreprises deviennent de plus en plus digitaux. Ces développements permettent progressivement d'instaurer

«Pour un grand nombre d'employés, travailler dans des environnements souples et ouverts à l'innovation permet d'être actifs dans d'autres domaines professionnels, voire d'entamer, en parallèle, une carrière d'indépendant.»

Irenka Krone-Germann

de nouvelles formes de travail de type Industrie ou Travail 4.0 en lien avec la 4^e révolution industrielle, c'est-à-dire avec la digitalisation des facteurs de production et du marché du travail. Pour un grand nombre d'employés, travailler dans des environnements souples et ouverts à l'innovation permet d'être actifs dans d'autres domaines professionnels, voire d'entamer, en parallèle, une carrière d'indépendant. Travailler avec plusieurs casquettes ou occuper des emplois divers tend à devenir toujours plus fréquent. Les partisans de ces doubles ou multiples carrières en parallèle sont appelés les «slash careers», un concept introduit aux États-Unis en 2007 par la chercheuse américaine Marci Alboher.

Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier

Les diverses facettes du partage d'emploi entre l'intergénérationnel et l'interculturel

Le cerveau collectif et l'utilisation de vastes réseaux digitaux pour résoudre des problèmes complexes seront de plus en plus sollicités. Connecter les cortex des individus de part et d'autre en créant un cerveau collectif pourra être une réponse face à l'amplification des connexions de l'ère digitale. Dans un partage d'emploi, l'échange intellectuel entre individus est particulièrement intense. La compréhension de la pensée de l'autre se pratique au quotidien. Il peut s'étendre même plus largement par un échange de savoir-faire au travers de générations (jobsharing intergénérationnel) et de cultures différentes (jobsharing interculturel). Dans les multinationales, des postes en partage d'emploi à haut niveau entre des personnes de cultures différentes est un atout pour favoriser et promouvoir la réflexion interculturelle et faciliter la compréhension mutuelle.

Plusieurs modes d'organisation en duo cohabitent...

Le jobsharing varie non seulement au travers de ses individus (genre, culture, âge, personnalité), mais également par ses différentes modalités au niveau temporel. Lorsqu'on postule à deux, l'une des préoccupations reste de préserver un salaire adéquat. Pour ce faire, plusieurs taux d'activités sont possibles. Le job ou top sharing ne se limitent pas à 50 % - 50 %. Ils peuvent prendre diverses formes et se répartir au-delà des équivalents plein-temps traditionnels.

Parmi les modes de jobsharing les plus fréquents, on retiendra quatre variantes:

Variante A: partage hebdomadaire, simple 50 % - 50 %

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
Collaborateur A	Collaborateur A	Collaborateur A	Collaborateur B	Collaborateur B
Collaborateur B	Collaborateur B	Collaborateur B	Collaborateur A	Collaborateur A

Variante B: partage hebdomadaire 60 % - 40 %, en tenant compte d'une matinée commune. Durant une après-midi, aucun collaborateur n'est présent au travail, mais les deux personnes sont joignables en cas d'urgence.

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
Collaborateur A	Coll. A Coll. B	Collaborateur A	Collaborateur B	Collaborateur B
Collaborateur A	Collaborateur A		Collaborateur B	Collaborateur A

Variante C: partage hebdomadaire 60 % - 60 %, organisé par journée de travail. Les collaborateurs travaillent respectivement à 60 % chacun en se partageant une fonction de chef (cadre intermédiaire) à 50 % chacun, le reste du temps (10 %) étant alloué à un travail par projet (cadre inférieur).

LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI
Chef A	Chef A Coll. B	Chef A	Chef B Coll. A	Chef B
Chef A	Chef A	Chef B	Chef B	Chef B

Variante D: partage du travail de manière trimestrielle 70 % - 70 % (topsharing). Dans ce modèle-ci, deux chefs en jobsharing travaillent à 70 % et alternent leur fonction tous les trois mois. Le collaborateur A travaille trois mois à 70 % en qualité de chef et le collaborateur B travaille à 30 % en tant que chef, les 40 % restant en tant que chef suppléant. Ceci correspond à un total de 100 % pour la fonction de chef. Trois mois plus tard, le scénario est inversé. Ce modèle est attractif pour l'employeur, car une partie de la suppléance est intégrée dans le duo.

JAN	FÉV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOÛT	SEP	OCT	NOV	DÉC
Chef A			Chef B			Chef A			Chef B		
Chef B avec suppléance			Chef A avec suppléance			Chef B avec suppléance			Chef A avec suppléance		

Le type de modalité choisi dépendra des attentes des partenaires en duo et de leur flexibilité. Il se peut que durant la mise en œuvre du jobsharing, la structure de base évolue et change. Pour assurer un partage d'emploi équilibré, il est important que le mode appliqué soit bien discuté au préalable et qu'il convienne aux partenaires du duo et à leur entourage professionnel. Irenka Krone-Germann et Anne Aymone de Chambrier