

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45
E-mail: lt_publicite@ringier.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

41% DE LA MAIN-D'ŒUVRE SUISSE ENVISAGE UN CHANGEMENT DE CARRIÈRE IMPORTANT AU COURS DE L'ANNÉE PROCHAINE, soit 20% de plus que les années précédentes, selon le Work Trend Index de Microsoft 2021, publié cette semaine.



Daniel Junker sera dès août le nouveau directeur de Medgate Suisse, fournisseur de solutions de télé-médecine. Il bénéficie d'une expérience de 18 ans dans les soins de santé. Il succédera à Andy Fischer.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 30 avril

Les temps partiels, puzzle pour managers

GESTION Les emplois à temps partiel sont toujours plus fréquents dans les entreprises. Mais ils peuvent impliquer certains défis pour les cadres qui doivent gérer des collaborateurs à des taux de travail variables

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

100%, mais aussi 80%, ou même 40%: au niveau du taux d'occupation, les travailleurs d'aujourd'hui sont moins homogènes que ceux d'hier. En 1991, les hommes actifs étaient près de 8% à travailler à temps partiel, et les femmes 49%. En 2020, selon l'OFS, les taux étaient de plus de 18% pour les hommes actifs et de 59% pour les femmes. La tendance séduit toujours davantage, si l'on en croit aussi une étude menée par JobCloud, publiée en 2019, qui montre que sur Jobs.ch, les annonces pour des postes à temps partiel enregistrent proportionnellement plus de clics que celles pour des postes à temps plein.

Qu'en est-il du côté des patrons et des cadres? Il faut d'abord souligner qu'il est plus rare qu'ils n'exercent pas à temps plein: 9,3% des cadres masculins et 47,2% des cadres féminines exerçaient à moins de 90% en Suisse en 2015. Mais pour eux, une autre question se pose aussi: celle de la gestion d'une équipe quand ses membres ont des taux d'occupation variés. Ou comment savoir assembler les pièces d'un puzzle organisationnel.

«Les temps partiels peuvent renforcer la pression»

Martine*, la cinquantaine, cadre dans le milieu bancaire, en fait l'expérience au quotidien. Sur son équipe d'une petite dizaine de personnes, plus de la moitié est à temps partiel. Une flexibilité que promeut son entreprise. «C'est un peu plus de travail, mais ce n'est pas insurmontable, et les gens sont heureux de venir travailler, note-t-elle. Ce qui est plus complexe c'est lorsqu'une personne est malade, surtout quand c'est un poste pour lequel la présence physique est obligatoire, d'autant que nous sommes peu nombreux. Alors on s'organise comme on peut avec des remplacements, même en dehors de notre équipe.»

Les cadres doivent savoir assembler les pièces du puzzle organisationnel que représente une équipe aux taux d'occupation variés.
(PEOPLEIMAGES/E+)



Pour éviter toute complication, certains chefs s'avèrent réticents face aux demandes de leurs collaborateurs: «J'ai accompagné une cadre qui était vraiment contre l'idée d'avoir des temps partiels, se souvient Nancy Demaurex, coach professionnelle certifiée, spécialiste du développement des cadres et de gestion d'équipes. Elle les trouvait difficiles à gérer en termes de budget et aussi parce qu'il fallait s'assurer une répartition du travail égalitaire entre les collaborateurs.»

Mais la coach l'assure: ces points de vue sont plutôt rares. Elle ne nie cependant pas que les temps partiels impliquent certains défis: «Ils peuvent renforcer la pression sur le manager. Il doit gérer plus de personnes, s'assurer de la bonne communication entre tous, et

d'avantage d'informations doivent nécessairement passer par lui.»

La gestion n'est pas un obstacle au temps partiel du point de vue des patrons, réagit de son côté Marco Taddei, responsable romand de l'Union patronale suisse. «Le temps partiel est une tendance lourde et les employeurs y trouvent aussi leur compte. Cela peut même s'avérer arrangeant: un collaborateur peut parfois faire preuve de flexibilité et passer de 60% à 80% une semaine, et récupérer ses heures sur celle d'après.»

Marco Taddei mentionne cependant certaines limites: «Certains postes nécessitent un suivi quotidien. Et en deçà de 50%, les employeurs relèvent souvent une perte d'efficacité, une séance d'information hebdomadaire réduisant par exemple déjà une par-

tie importante du taux de travail total. Avec des temps partiels, il peut aussi être plus difficile de maintenir une identification à l'entreprise.»

De bons outils de gestion

Des solutions existent pour relever ces défis. «Pour un cadre, il s'agit de parvenir à créer cette identité d'équipe à laquelle tous peuvent adhérer même s'ils ne se côtoient pas tous les jours», conseille Nancy Demaurex.

Pour ce faire, la communication et l'écoute sont essentielles: «Le cadre peut créer par exemple des espaces d'échange où chacun peut s'exprimer avec honnêteté et mentionner d'éventuelles difficultés d'organisation, ajoute la coach. Il faut s'assurer que règne un bon esprit d'équipe, de la confiance

et avoir de bons outils de gestion à disposition.» Martine compte ainsi beaucoup sur un document partagé des présences et absences, clair et accessible à tous. «Sans

«Avant d'accepter de réduire un taux d'occupation, l'employeur doit s'assurer que le cahier des charges le permet»

VÉRONIQUE KÄMPFEN, DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION À LA FER

cela, vous ne pouvez pas vous organiser. J'ai aussi demandé que tout le monde travaille le lundi», souligne-t-elle.

Tout est une affaire d'organisation, estime aussi Véronique Kämpfen, directrice de la communication à la Fédération des entreprises romandes à Genève. «Les temps partiels suscitent aujourd'hui moins de questions. Ce n'est pas une gestion difficile si les choses sont claires et que chaque collaborateur sait ce qu'il a à faire. Mais avant d'accepter de réduire un taux d'occupation, par exemple, l'employeur doit s'assurer que le cahier des charges le permet.»

Le «job sharing» comme alternative?

Autre option, pour parer aux potentielles difficultés du temps partiel, y compris en matière de gestion, Irenka Krone-Germann, codirectrice de la plateforme We Jobshare et directrice de l'association Part-time Optimisation, promeut une forme particulière de travail à temps partiel: le *job sharing* et *top sharing* (job sharing avec fonction de conduite), lorsque deux personnes partagent un emploi à 100%.

«Cela permet à l'employeur d'avoir accès à une personne qui occupe telle ou telle fonction du lundi au vendredi. Il n'est plus nécessaire de trouver un moment où, malgré les temps partiels, tout le monde doit absolument être présent.» Marco Taddei met cependant en garde: «Il faut une excellente communication et coordination entre les deux personnes pour que cela fonctionne.»

Outre l'optimisation de la gestion d'équipe que le partage d'un poste représente, selon Irenka Krone-Germann, il s'agirait aussi d'une opportunité pour l'employé, pour qui «le temps partiel «simple» peut être un piège, qui le laisse confiné dans des postes de travail sans possibilité de carrière».

* Prénom d'emprunt

L'EXPERT

Une «astuce» pour empêcher le salarié de plaider



GABRIEL AUBERT
AVOCAT AU BARREAU DE GENÈVE,
PROFESSEUR HONORAIRE (UNIGE)

Certains employeurs souhaitent tirer parti de la modernisation des relations de travail pour placer le salarié dans une situation qui lui rende impossible la défense de ses droits.

On a connu le cas – il y a quelque trente ans – d'une entreprise de travail intérimaire (activité nouvelle à l'époque) qui, prétendant n'avoir aucun établissement en Suisse, obligeait contractuellement les travailleurs occupés dans notre pays de saisir, en cas de litige, les tribunaux de

Vaduz. Quel ouvrier ferait-il le voyage de Vaduz pour réclamer devant un tribunal étranger (en allemand) un arriéré de salaire ou de vacances?

Ou encore: une banque a établi un plan d'intéressement (instrument nouveau à l'époque) bénéficiant, notamment, à ses collaborateurs en Suisse, mais prévoyant, par contrat, que tout litige serait soumis aux tribunaux de Tortola, dans les îles Vierges britanniques. Mêmes inconvénients!

Cette vieille astuce a été reprise par Uber, comme il ressort d'un arrêt du Tribunal cantonal vaudois du 23 avril 2020. La firme entendait soumettre obligatoirement tout litige avec ses salariés à un arbitre siégeant à Amsterdam et appliquant, en anglais, le droit néerlandais.

L'employeur soutenait que, selon le droit suisse, tout contrat international pouvait prévoir l'arbitrage des différends; or, le contrat de travail était international puisque l'employeur avait son siège à Amsterdam.

La cour vaudoise n'a pas suivi Uber. En effet, la clause d'arbitrage conduisait «à priver de facto ses destinataires d'accès à la justice». L'ordre public ne pouvait tolérer «l'annihilation pure et simple de toute la protection que le droit suisse prévoit en faveur d'employés ayant des prétentions de faible valeur litigieuse». Au surplus, s'agissant de l'application du droit néerlandais, le rattachement au siège à Amsterdam était «artificiel» et «dénué de tout lien avec l'activité de transport» confiée aux chauffeurs en Suisse.

La cour a d'ailleurs relevé que la clause d'arbitrage avait atteint le but visé par l'employeur, puisqu'elle a été appliquée à des milliers de chauffeurs sans qu'aucun d'entre eux ait été en mesure, jamais, de poursuivre l'entreprise à Amsterdam, de l'aveu même du directeur des ressources humaines.

On pourrait imaginer le cas inverse: un employeur suisse (et non pas néerlandais) pourrait vouloir soumettre à l'arbitrage les litiges les opposant à des salariés frontaliers (et non pas locaux). Vu le domicile du travailleur, le litige serait international.

Certes, selon la loi suisse, le contrat peut prévoir l'arbitrage des litiges internationaux. A notre avis, cependant, le remède exprès figure dans

l'Accord sur la libre circulation des personnes, conclu avec l'Union européenne. En effet, selon cet accord, l'ordre juridique suisse doit accorder aux travailleurs communautaires la même protection qu'aux travailleurs indigènes. Il en découle que les salariés frontaliers doivent être protégés contre les clauses d'arbitrage au même titre que les Suisses. C'est donc cet accord qui protégerait les frontaliers. Dès lors, les frontaliers conservent le droit d'agir devant les tribunaux suisses sur la base des dispositions impératives protégeant les salariés.

Dans le cas des frontaliers comme dans l'affaire Uber, la mission fondamentale de l'ordre juridique est de garantir l'accès à la justice. ■