

# Le job-sharing au quotidien: Une alternative professionnelle enrichissante

**Anne de Chambrier et Irenka Krone-Germann, responsables de programmes à la section promotion commerciale et développement économique (WEHU)**

**S'engager dans un poste en job-sharing, est-ce une prise de risque? Pour les personnes ne souhaitant pas travailler à 100%, quelles sont les différences entre un poste à temps partiel et un job-sharing? Notre expérience de presque deux ans en témoigne: prise de risque, oui, mais le gain en vaut vraiment la peine!**

Par rapport à un temps partiel classique, nous formons désormais une mini équipe, un binôme avec ses contraintes et ses atouts. Une grille horaire à se répartir à deux, la nécessité de travailler en étroite collaboration, la gestion de conflits potentiels (compétences et caractères différents) et, surtout, une responsabilité partagée (évaluation commune du travail). Mais les avantages n'en sont que plus nombreux: émulation intellectuelle (p. ex. nous sommes désormais deux à chercher des solutions aux cas épineux), transfert des dossiers lors des jours d'absence, de missions à l'étranger ou de vacances, légère spécialisation du travail en fonction des compétences ou affinités. En particulier, le choix d'un emploi devient réellement plus vaste et plus intéressant, puisque l'ensemble des postes à 100% deviennent a priori accessibles.

## **Postulation commune et entretiens à deux, puis à trois**

Economistes de formation, nous occupons depuis décembre 2007 un poste

à temps complet en job-sharing. Provenant chacune de directions différentes du SECO, nous avons postulé ensemble sans vraiment nous connaître. Cependant, notre motivation, nos parcours professionnels complémentaires ainsi que nos situations familiales nous ont paru un atout. Au départ, nous avons rencontré une certaine résistance face au concept du job-sharing. Notre chef actuel, quelque peu curieux toutefois de savoir comment nous allions nous organiser, a rapidement montré son esprit d'ouverture en nous donnant la possibilité de faire nos preuves! Des entretiens à deux, puis à trois ont suivi et la décision a été prise.

## **Vers une systématique du travail et de l'échange**

Aujourd'hui, nous travaillons sur neuf marchés différents, de l'Asie centrale au continent africain, et gérons des projets fort variés en lien avec la promotion du commerce dans les pays en développement. Nous avons réparti la dizaine de projets

entre nous avec toutefois l'objectif de connaître suffisamment chacun des dossiers pour se remplacer en cas d'urgence ou d'absence. Nous tentons d'outrepasser le job-splitting pour en faire un réel job-sharing. Partageant le même bureau, nous profitons d'une matinée de travail pour l'échange d'informations tout en poursuivant nos tâches en parallèle. L'information se transmet la plupart du temps par e-mail et, si nécessaire, de vive voix lorsque la situation est plus complexe. Cet échange n'est toutefois pas une charge car il s'insère naturellement dans le quotidien. Notre systématique: de petits codes dans nos courriels sur l'importance d'une information. Nous avons aussi choisi de mettre 95% de nos e-mails en copie. Parfois, un coup de fil rapide ou un SMS permet d'éviter tout malentendu. Nous effectuons cinq à sept missions par an à l'étranger, de deux jours à une semaine. Si l'une est soudainement empêchée de voyager pour des raisons privées ou de santé, l'autre peut immédiatement reprendre le dossier

# issante



**Programme managers en job-sharing:  
Anne de Chambrier (à g.) et Irenka Krone-Germann**



**Anne et Irenka en sortie gastro-culturelle avec leurs enfants...  
mais qui appartient à qui ?**

(expérience vécue). Peu importe finalement qui est sur place tant que le résultat est transmis dans les délais à la centrale.

### **Conditions sine qua non: une grande flexibilité, une confiance réciproque et une vision commune**

Pour réussir le partage du travail, une très grande flexibilité est nécessaire, à savoir des changements de dernière minute, des séances ou des séminaires non prévus sur l'agenda ou le fait d'être facilement atteignable, peu importe où l'on se trouve! Il nous arrive régulièrement de faire du télétravail, une fois les enfants à l'école ou couchés, ce qui permet des prises de décisions rapides et conjointes.

Alors, ça marche à tous les coups? Pas sûr. Outre la synergie entre personnalités, nous avons constaté que certaines qualités sont requises pour un bon fonctionnement en couple professionnel: flexibilité, générosité, engagement, volonté de dialogue, faculté de se remettre en question, confiance en l'autre. La personne qui souhaite se profiler ou qui préfère le mode « individuel » n'est pas faite pour le job-sharing. L'évaluation commune est dans ce contexte un instrument efficace, qui nous rappelle que seul l'ensemble des résultats seront évalués et non pas les performances individuelles. La gestion des conflits? Pour l'instant, nous ne pouvons pas nous exprimer à ce sujet vu qu'il n'y en a eu aucun... Le fait d'avoir toutes deux des centres d'intérêts importants en dehors du SECO (musique pour l'une, écriture et thèse en cours pour l'autre), ainsi que de jeunes enfants (cinq au total), nous relie et nous permet de mettre les priorités au même endroit.

**Anne de Chambrier et Irenka Krone-Germann**

## Job-sharing et top-sharing

### Des modèles de travail pour intégrer le temps partiel à tous les échelons hiérarchiques ?

**Sur le marché du travail en Suisse, près de 60% des femmes entre 24 et 55 ans occupent un poste à temps partiel. Sur l'ensemble de la population active, une personne sur trois est à temps partiel et ce nombre est en hausse constante. Au niveau mondial, la Suisse figure au second rang, après les Pays-Bas, en ce qui concerne le nombre d'employés à temps partiel. Comme dans tous les pays de l'OCDE, les hommes travaillant à temps partiel sont peu nombreux (13%), mais leur taux est en progression.**

En parallèle, le niveau de formation de la population active dans notre pays est de plus en plus élevé, notamment celui des femmes. En l'espace de dix ans, la proportion des femmes disposant d'un degré de formation tertiaire a presque doublé alors que celle des hommes n'a augmenté que de 29%. Depuis les années 90, les jeunes filles qui acquièrent leur diplôme de maturité sont plus nombreuses que les jeunes hommes. Et pourtant, le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder aux positions hiérarchiques supérieures dans les entreprises privées et publiques subsiste dans une mesure tout autant importante qu'il y a vingt ans: les femmes restent peu ou pas représentées dans les fonctions d'encadrement supérieur<sup>1</sup>.

#### **Maternité/paternité et clivage socioculturel**

Les raisons sont aujourd'hui bien connues. La maternité/paternité, qui représente souvent l'une des plus belles périodes de la vie, est aussi synonyme de celle où la femme comme l'homme réalise soudain le clivage lié aux genres. On ne naît alors pas femme ou homme, on le devient, pour paraphraser une féministe célèbre. Par le conditionnement socioculturel (encore fortement ancré sur nos terres helvétiques), l'homme a de fortes réticences à opter pour un temps partiel clairement démarqué (c'est-à-dire un taux réaliste de 50 à 70% d'activité professionnelle pour s'occuper de sa progéniture), pleinement conscient du prix à payer sur sa carrière, et la femme s'incline alors face à la pression sociale, résolue, elle aussi, à ne pas quitter son environnement professionnel, tout en restant perdue entre deux mondes fort hétérogènes. On lui propose d'externaliser entièrement la garde de son/ses enfants en faisant appel à des crèches et à des substituts pour occuper un poste plus important mais, souvent, elle refuse. La Suède et la Finlande sont pris comme modèles, mais la réalité socioculturelle refait surface: l'externalisation de la garde des enfants à 100% ne fonctionne pas en Suisse. Les données chiffrées le confirment chaque année de plus en plus: c'est le travail à temps partiel qui a la cote! La présence de la femme (que

ce soit uniquement d'un temps limité) auprès des enfants prime alors sur son ambition professionnelle. Parallèlement, beaucoup d'hommes désirent être plus présents dans leur contexte familial. Un désir souvent refoulé par le manque d'exemples à haut niveau hiérarchique.

#### **Ségrégation verticale, une réalité bien ancrée**

Le dilemme apparaît alors dans toute son ampleur et la ségrégation verticale<sup>2</sup> pour le travailleur à temps partiel s'installe progressivement. L'impact sur les genres est aujourd'hui plus évident que jamais. Si l'on analyse l'indice de ségrégation (p. ex. indice de Duncan) entre travailleurs à temps partiel et travailleurs à plein temps en Suisse, les taux sont révélateurs: il faudrait déplacer 17,8% des travailleurs à temps partiel vers des positions cadres dans le secteur privé (15,2% dans le secteur public) pour assurer une répartition équitable entre les diverses positions hiérarchiques. Si l'on tient compte du pourcentage de femmes qui travaillent à temps partiel (deux femmes sur trois), il semble évident que l'on assiste ici à des opportunités perdues qui touchent avant tout les femmes<sup>3</sup>. Le temps partiel permet ainsi de rester active, mais il met souvent un terme à l'obtention de postes réellement intéressants et stimulants. L'incitation à des taux d'activité plus élevés ne fonctionnant pas non plus,

<sup>1</sup> Les statistiques évoquées ici sont extraites de l'Enquête suisse sur la population active 2008.

<sup>2</sup> La ségrégation verticale est définie ici par la répartition inégale entre travailleurs à temps partiel et à temps plein aux divers échelons de la hiérarchie.

<sup>3</sup> L'indice a été calculé sur la base de cinq niveaux de hiérarchie avec les données de la LSE 2006 (1,3 million d'observations) et complété d'une analyse par probit ordinal sur la probabilité pour un travailleur à temps partiel et complet d'occuper une position hiérarchique en fonction de ses caractéristiques personnelles (capital humain) et des spécificités de son poste de travail. Pour plus d'informations, voir: Krone-Germann I., „Part-time Work and Vertical Segregation, Job-sharing and Top-sharing: a Win-win Model from a Gender Perspective?“, in Burgnard, Sylvie, Praz, Anne-Françoise (dir.), Genre et Bien-être, Zurich: éd. Seismo (à paraître début 2010).

ne faut-il pas plutôt songer à rendre les postes à temps partiel plus attractifs, attirant par là aussi la gent masculine?

### **Job-sharing et top-sharing: une chance pour le marché du travail en Suisse**

Dans ce contexte, les modèles de job-sharing et de top-sharing<sup>4</sup> sont des possibilités particulièrement intéressantes, car ils permettent une présence à 100% assurée par deux partenaires. L'employeur en tire un profit maximal, ayant à sa disposition en tout temps une équipe motivée dont la plus-value est engendrée par la complémentarité intellectuelle. Si le job-sharing était appliqué à tous les échelons de la hiérarchie, la ségrégation verticale devrait progressivement diminuer, permettant ainsi de nouvelles possibilités de promotion aux employés à temps partiel.

Le job-sharing ou le top-sharing devrait même susciter l'intérêt de tout collaborateur avide de curiosité et d'échanges, car ce modèle de partage représente l'évolution future et naturelle des nouvelles formes de travail. Celle où le travailleur/employé accepte enfin qu'il ne pourra jamais intellectuellement et physiquement fournir à lui seul un rendement maximal. Disposant d'une longueur d'avance pour ce qui est du travail flexible, le marché suisse devrait saisir cette chance et devenir un précurseur de ces nouvelles formes de travail dont les exemples font encore trop souvent défaut dans notre pays.

**Irenka Krone-Germann**

## **Job-sharing**

### **Testimonial von Hans-Peter Egler, Leiter Handelsförderung, Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung**

Bei der Durchsicht der Bewerbung des «Zweierpakets» von Anne de Chambrier und Irenka Krone-Germann war ich äusserst skeptisch. Wie soll eine solche berufliche Partnerschaft denn effektiv funktionieren? Dies vor allem bei einer Arbeit mit unterschiedlichen Partnern im SECO, im Ausland und einer Kommunikation mit Nichtregierungsorganisationen, Ministerien und UN-Organisationen. So war es nicht erstaunlich, dass bei der ersten Vorstellungsrunde die gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht übereinstimmten. Mir war es vor allem wichtig zu wissen, wie sich die beiden Frauen organisieren würden, ob sie denn auch genügend Flexibilität aufbringen und sich im Team optimal integrieren können. Die komplementären fachlichen Kenntnisse schienen mir jedoch äusserst interessant. Befürchtungen hatte ich hinsichtlich der Umsetzung des Jobsharing-Konzeptes im Arbeitsalltag. Während der zweiten Vorstellungsrunde gelang es den beiden Bewerberinnen, mich davon zu überzeugen, das «Risiko» einzugehen. Heute, nach fast zwei Jahren erfolgreicher Zusammenar-



beit, bereue ich den Entscheid nicht. Das Engagement und der Enthusiasmus des «Duos» ist nach wie vor ungebrochen. Dank des Jobsharings habe ich für die Bewirtschaftung eines Dossiers zwei komplementäre Kompetenzen bekommen. Bei der alltäglichen Arbeit sende ich meine Aufträge in eine «Pool box» und erhalte die Antworten in kürzester Frist von einer der beiden. Der Informationsaustausch zwischen den beiden Frauen und innerhalb des Teams ist immer gewährleistet. Im Vergleich zu einem teilzeitarbeitenden Mitarbeiter gibt es weniger Abwesenheiten und der Arbeitsfluss wird praktisch nicht gestört. Dies funktioniert aber nur mit flexiblen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

<sup>4</sup> Le top-sharing représente un job-sharing à un haut niveau de cadre.