



GUIDE PRATIQUE

LE JOBSHARING

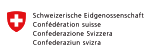
DEUX EXPERTISES
POUR LE PRIX D'UNE



TABLE DES MATIÈRES

TEMPS PARTIEL ET MARCHÉ DU TRAVAIL	1
UN MODÈLE POUR TOUS LES ÂGES	3
DÉFINITION DU JOBSHARING	4
AU NIVEAU LÉGAL	5
AVANTAGES	8
DÉFIS ET CONTRAINTES	9
MODALITÉS ORGANISATIONNELLES	10
LE JOBSHARING INTERGÉNÉRATIONNEL	11
LE PARTENAIRE IDÉAL	12
ASSURER LE SUCCÈS D'UN JOBSHARING	15
PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE	16
DISSOLUTION DU PARTENARIAT	17
SOUTIEN DES RESSOURCES HUMAINES	18
LES 10 ÉTAPES VERS LE JOBSHARING	19
TÉMOIGNAGES	20
ADRESSES UTILES EN SUISSE	21

L'initiative *Go-for-jobsharing* est soutenue par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.



Département fédéral de l'intérieur DFI
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BEEG
Aides financières prévues par la loi sur l'égalité



RÉDACTION ET IMPRESSION

Auteurs :

Irenka Krone-Germann
et Anne de Chambrier,
Association PTO

Graphiste :

Contreforme sàrl

Photos :

Keren Bisaz
(pp. Introduction et 21)
www.miragesphoto.com

Relecture :

Lynn Mackenzie Oth

Février 2014

Pour faciliter la lecture, le genre masculin est utilisé dans ce guide. Il se réfère aussi bien au féminin qu'au masculin.

INTRODUCTION

Chères lectrices, chers lecteurs,

Depuis plusieurs années, le nombre d'employés à temps partiel ne cesse d'augmenter en Suisse, en particulier chez les femmes. La Suisse détient presque le record européen en matière de travail à temps partiel, juste après les Pays-Bas. Un tiers de la population active en Suisse travaille ainsi à temps réduit.

Cependant, malgré la conciliation entre travail et famille, le travail à temps partiel a pour conséquence plusieurs inconvénients, tant pour l'employé que pour l'employeur : les postes à temps partiel sont rarement proposés par des annonces et plutôt octroyés sur mesure à la demande des employés. Ils ne permettent que rarement d'accéder à des postes à responsabilité, de changer facilement d'emploi ou encore d'assurer une présence sur le lieu de travail durant toute la semaine. Les effets sont parfois même négatifs, confinant des personnes hautement qualifiées dans des postes peu valorisants et sans perspective. De nouvelles formes de discriminations entre hommes et femmes peuvent apparaître, étant donné le pourcentage élevé de temps partiel féminin.

Au vu des compétences sous-utilisées de femmes qualifiées et du nombre croissant d'hommes désirant travailler à temps réduit, le partage d'emploi, communément appelé « jobsharing », est à la fois une alternative au temps complet et au temps partiel. C'est un modèle de travail innovant qui amène de grands avantages à l'employeur et l'employé.

Ce guide offre des informations sur les avantages, les risques, les aspects contractuels, les détails pratiques lors d'une postulation à deux et sur l'importance du principe « donnant-donnant ». Il rappelle également que le jobsharing nécessite certains prérequis indispensables à une mise en œuvre réussie.

Ces informations se basent en partie sur notre expérience de 7 ans en jobsharing en tant que responsables de programme au Secrétariat d'État à l'économie (SECO) dans le domaine Coopération et Développement économiques. Celles-ci viennent se joindre à d'autres initiatives menées en Allemagne, en Angleterre et aux États-Unis par des professionnels engagés.

Notre Association PTO « Part Time Optimisation » vise à informer les employés et les employeurs sur les nombreuses facettes du jobsharing à travers un site internet et des publications, comme ce guide pratique. Nous souhaitons par-là promouvoir de tels partenariats afin d'atteindre plus d'équité et de flexibilité sur le marché du travail en Suisse, en optimisant le potentiel économique des travailleurs à temps partiel.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Irenka Krone-Germann & Anne Aymone de Chambrier

Co-directrices de l'Association PTO

I. Krone-Germann A. de Chambrier



A. de Chambrier

I. Krone-Germann



TEMPS PARTIEL ET MARCHÉ DU TRAVAIL

58% des femmes travaillent aujourd'hui à temps partiel en Suisse. Chez les hommes, ce mode de travail représente 14% (OFS, 2012). Cet écart entre les deux sexes est l'un des plus élevés au monde. Cette particularité du marché du travail est d'autant plus surprenante qu'il existe aujourd'hui de moins en moins de disparités entre les genres en ce qui concerne le niveau de formation.

1

Le fait de travailler à temps partiel résulte généralement d'une décision individuelle et non pas d'une situation subie (imposée pour des raisons de conjoncture économique). Statistiquement, la plupart des femmes déclarent réduire leur temps de travail pour s'occuper de leur-s enfant-s ou de leurs proches (ex. parents plus âgés). Ce choix est donc lié à une tendance sociétale où la femme s'occupe plus que l'homme de l'éducation et de la garde des enfants.

Rappelons aussi que la Suisse dispose d'un système éducatif performant, d'une part par son système dual de formation professionnelle, d'autre part par la qualité de ses hautes écoles et universités. Elle représente ainsi un pôle de capital humain particulièrement développé.

DÉCALAGE ENTRE LA FORMATION DES FEMMES ET LEUR ACCÈS AUX POSTES À RESPONSABILITÉ

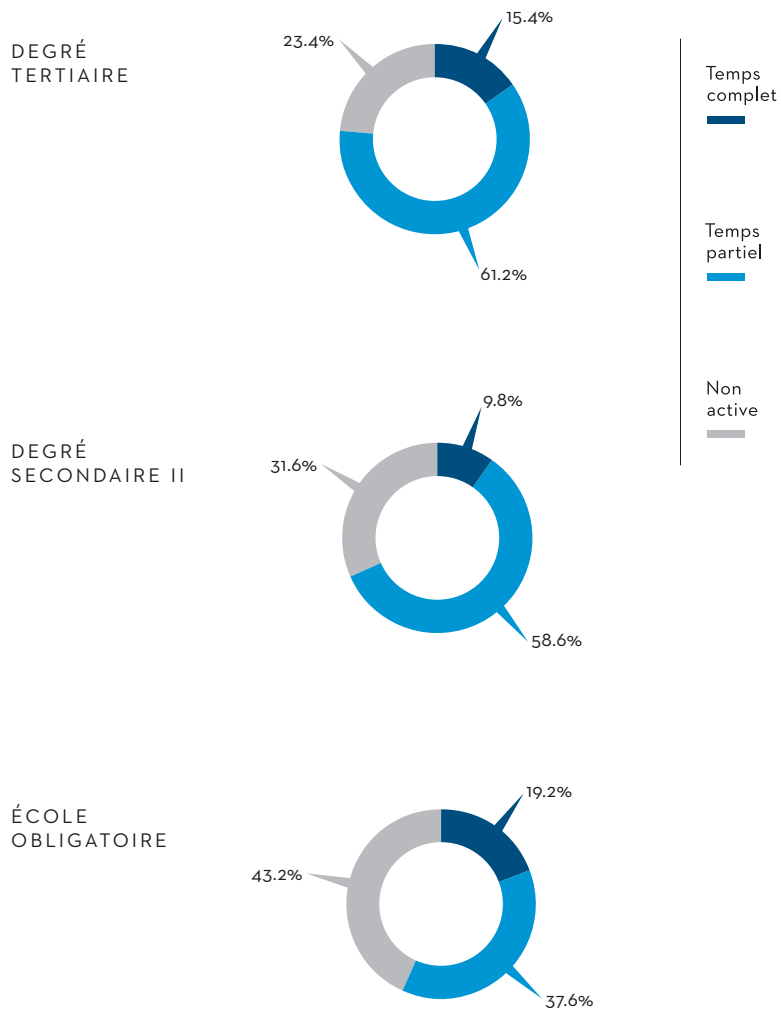
Comparé aux années quatre-vingt, le niveau d'éducation des femmes a considérablement évolué si bien qu'aujourd'hui, davantage de femmes disposent d'une maturité fédérale que d'hommes. Dans certaines formations autrefois suivies essentiellement par la gent masculine, les femmes sont même plus nombreuses (ex : médecins, enseignants, juristes). Cette réalité n'est actuellement pas reflétée dans le monde professionnel.

La Suisse se trouve encore aujourd'hui parmi les pays en Europe qui détiennent un nombre très faible de femmes dans des positions-clé de l'économie (6% de femmes sont membres de directions d'entreprises, 12% font partie de conseils d'administration, cf. Schilling Report 2013).

Un constat : plus les femmes mères de famille sont formées, plus elles auront tendance à travailler à temps partiel. Cette tendance s'explique à la fois par un salaire plus élevé qui est en lien avec la formation accomplie et par le souhait de ne pas déléguer entièrement la garde des enfants. Précisons que le risque de perte de compétences dans un poste à temps partiel est particulièrement élevé chez les personnes les plus formées. Et ce d'autant plus qu'à temps partiel, il est plus difficile d'accéder aux offres de formation continue. De ce fait, les coûts à payer pour cette décision sont élevés pour les individus et la société : sous-valorisation des formations et des compétences des femmes, inégalités entre hommes et femmes à la fois dans l'accès aux postes à responsabilités et aux postes à temps partiel¹.

**TEMPS PARTIEL
ET FORMATION**

Ces schémas illustrent les proportions de temps de travail des mères avec, au minimum, un enfant de moins de 15 ans en fonction de leur degré de formation (OFS, 2009).



1. Voir aussi, Krone-Germann I., *Part-time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang, 2011.



UN MODÈLE POUR TOUS LES ÂGES

L'économie suisse en comparaison internationale se porte bien et le niveau de l'emploi reste élevé. Dans certains secteurs, il existe toutefois un manque de personnel hautement qualifié. En effet, la vaste génération des « babyboomers », bien formée et proche de la retraite, quitte progressivement le marché de l'emploi et laisse ainsi un vide dans diverses branches économiques. En parallèle, les statistiques cantonales de certaines régions de Suisse affichent un chômage des jeunes en augmentation.

3

Le jobsharing intergénérationnel (au minimum 10 ans d'écart, cf. p. 11) peut se révéler une structure innovante, tant pour valoriser les compétences des collaborateurs plus expérimentés que pour former et intégrer les plus jeunes.

Pour de nombreux parents, le jobsharing permet d'exercer une activité stimulante à temps partiel au lieu d'occuper un temps complet et externaliser entièrement la garde des enfants.

LE JOBSHARING COMME ALTERNATIVE

Le partage d'emploi offre un modèle de travail alternatif, applicable à différentes périodes de la vie active. Il s'adresse ainsi aux :

- › Jeunes professionnels pour mieux intégrer le marché de l'emploi.
- › Femmes et hommes actifs entre 25 et 50 ans qui sont parents ou qui souhaitent consacrer une partie de leur vie à d'autres activités en dehors de leur profession.
- › Seniors qui, quelques années avant la retraite ou une fois retraités, aspirent à un mode de vie professionnelle moins intensif, tout en restant actifs.

Enfin, le partage des postes de travail constitue un avantage au niveau sociétal, puisqu'il permettrait une meilleure répartition des opportunités d'emplois.



DÉFINITION DU JOBSHARING

Le terme « jobsharing » se réfère à deux ou plusieurs employés partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune.

Le terme « topsharing » désigne le jobsharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs.

Au niveau pratique, le jobsharing peut prendre **trois formes d'organisation** :

Le **jobsplitting** selon lequel un poste de travail est fractionnable en mi-temps indépendants, tout en conservant une complémentarité entre les travailleurs.

Le **jobpairing** selon lequel un poste de travail n'est pas fractionnable. Les travailleurs étant interchangeable, l'employeur pourra s'adresser indifféremment à l'un ou l'autre partenaire pour l'exécution du travail. Le jobpairing comprend deux catégories :

- › Le jobsharing « **pur** » : il lie un employeur et deux travailleurs par un seul contrat de travail. Concernant la répartition du travail, le jobsharing pur est une parfaite substituabilité des deux partenaires et une continuité sur tous les dossiers, par ex. avec un seul compte e-mail.
- › Le jobsharing « **hybride** » : il lie un employeur et deux travailleurs par des contrats individuels de travail. Le jobsharing hybride se traduit dans les faits par une allocation informelle de dossiers entre partenaires, les autres tâches étant parfaitement substituables, tout en assumant une responsabilité commune.

Selon le modèle choisi, les conséquences juridiques peuvent différer, notamment en ce qui concerne le remplacement du travailleur absent. Ce guide pratique s'intéresse principalement au jobsharing « hybride » car c'est sans doute cette forme qui est la plus pratiquée.



AU NIVEAU LÉGAL

Dans la législation suisse, il n'existe actuellement pas de dispositions légales particulières, ni de jurisprudence s'appliquant au jobsharing². Dans la pratique, les responsables des ressources humaines (RH) se réfèrent aux dispositions du droit du travail.

5

En l'absence de contrat spécifique au jobsharing, la forme contractuelle la plus adéquate est un contrat individuel de travail (CIT, art. 319ss CO) pour chacun des partenaires, d'une durée déterminée ou indéterminée.

Lors de la conclusion du contrat, l'employeur peut ajouter certaines **clauses** et les parties doivent porter une attention particulière aux éléments suivants :

- › Les partenaires ne sont liés par **aucune relation juridique**, mais ils sont **co-responsables** de l'exécution du travail et partagent la gestion des collaborateurs (poste à responsabilité).
- › En matière de **responsabilité** (art 321 e CO), ils seront solidaires d'un dommage commis ensemble. Cependant, si l'un des partenaires commet un dommage alors qu'il travaillait seul, sans l'accord du partenaire, ce dernier ne peut être tenu pour responsable.
- › L'employeur renonce à fixer un horaire de travail et à imposer une organisation du travail. Idéalement, les travailleurs s'arrangent pour que le poste soit occupé en permanence et pour répondre aux besoins du poste, indifféremment par l'un ou l'autre. Un **consensus** est trouvé à trois.
- › En cas d'**absence prolongée** ou du **départ** d'un des partenaires, il s'agit de prévoir les formalités de remplacement dès la conclusion du contrat (voir page 17).

2. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.

- › Concernant les **vacances**, l'employeur sera enclin à demander aux partenaires qu'ils planifient leurs vacances à des périodes différentes.

L'évaluation annuelle a lieu en présence des deux partenaires sur la base d'objectifs communs. Les partenaires acceptent ainsi de renoncer à la protection des données, au moins en matière d'évaluation, comme faisant partie du postulat de base du jobsharing. Il est possible cependant qu'une partie de l'évaluation soit effectuée séparément (ex : compétences personnelles et sociales, besoin en formation continue). Ainsi, le tandem reçoit une évaluation commune avec une appréciation identique en termes d'objectifs professionnels, mais peut également bénéficier de recommandations personnalisées.

Les salaires seront fonction à la fois de variables telles que l'âge, la formation, l'expérience et le nombre d'années en entreprise et pourraient éventuellement différer selon le profil des employés en duo.

L'aménagement de la place de travail comprendra autant de postes de travail que de partenaires, ce qui facilitera la collaboration et l'échange d'information. Concernant les échanges par courriels, soit une messagerie électronique commune, soit deux comptes sont possibles, avec une préférence pour la seconde solution dans le cas hybride.

Travail à domicile (telework) : Appliqué par de plus en plus d'entreprises privées et publiques, le travail à domicile permet d'accroître la flexibilité et d'économiser les coûts d'infrastructure et de transport. Cet arrangement du temps de travail est un élément additionnel à la conciliation vie professionnelle et vie privée. Il peut être aisément pratiqué au sein d'un jobsharing.

**ÉLÉMENTS
À DÉTERMINER
À L'AVANCE**

- › Le concept de responsabilité et d'évaluation commune des résultats.
- › L'organisation du travail et la procédure pour la prise de vacances.
- › Le mode de remplacement, lors d'absence d'un des partenaires.
- › La répartition du travail (splitting, hybride ou pur), bien que cela s'affine avec la pratique.
- › Le mode de transmission de l'information entre les partenaires et avec l'employeur.
- › Le processus de décision en cas de désaccord.

Une évaluation indépendante des prestations de chaque partenaire est à proscrire, car elle ne correspond pas à l'esprit du jobsharing et pourrait compromettre l'esprit d'équipe des deux partenaires.

SITUATION DANS D'AUTRES PAYS



États-Unis : le modèle du jobsharing est né aux États-Unis dans les années quatre-vingt. Près de 20% des entreprises américaines accordent aujourd'hui la possibilité d'un partage d'emploi selon une étude de la Société américaine des ressources humaines. Un guide³ paru aux États-Unis liste les articles à ce sujet.



France : introduits en 1994, les premiers postes en jobsharing ont été importés notamment par l'entreprise anglo-saxonne Hewlett-Packard (HP), mais ce concept reste relativement peu connu des sociétés françaises. L'accent a ensuite été mis sur la réduction collective du temps de travail (les 35 heures hebdomadaires) plutôt qu'à des arrangements flexibles en matière d'aménagement de travail. La législation française n'a pas de dispositions particulières en matière de jobsharing.



Italie : si les réformes sur la loi du travail (2012) se sont inspirées des nouvelles directives européennes en matière de travail flexible, il n'y a pas de dispositions particulières en matière de jobsharing.



Grande-Bretagne : la législation anglo-saxonne est minimale en matière de droit du travail. En résumé, « tout est envisageable pour autant que les deux parties soient en accord ». Par contre, il existe de nombreux cas de jobsharing et même une agence de placement spécialisée qui propose des opportunités professionnelles « flexibles »⁴.



Allemagne : le jobsharing est prévu par la « loi sur le travail à temps partiel » au paragraphe 13 TzBfG, qui énonce le principe général du jobsharing. Ce paragraphe indique également que les partenaires ont une obligation de remplacement, mais reste muet quant à l'organisation de cette forme de travail. Des initiatives sont en cours pour promouvoir le jobsharing⁵.



Pays-Bas, Suède et Danemark : avec la Suisse, ce sont les pays ayant le plus grand taux de temps partiel. Logiquement, le jobsharing doit aussi y être pratiqué. Il n'existe toutefois que peu d'information à ce sujet⁶.

3. L. Cremona & E. Miller, *Jobsharing Resource Guide*, www.missionjobshare.com, 2009.

4. L. Daniels, www.thejobshareproject.com - Site agence: www.capabilityjane.com, 2011.

5. J. Tepe & A. Kaiser, Plateforme jobsharing: www.tandemploy.com.

6. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Berne, décembre 2013.

AVANTAGES

POUR L'EMPLOYÉ

- 1** Diversité et innovation : le partage des tâches enrichit la palette d'activités et amène de nouvelles idées.
- 2** Accès à des postes plus stimulants : grâce au jobsharing, des emplois intéressants à 100% deviennent accessibles tout en travaillant à temps partiel⁷.
- 3** Productivité accrue : le travail en duo permet de prendre du recul et d'être plus efficace durant les heures de travail.
- 4** Conciliation vie professionnelle et vie privée : le fait de travailler à temps partiel permet de concilier la vie professionnelle avec des tâches familiales, une formation additionnelle ou d'autres activités.
- 5** Expertise professionnelle renforcée : la diversité des compétences et des expériences offrent un plus haut degré d'expertise et d'aide réciproque lors de tâches exigeantes.
- 6** Efficacité dans la prise de décision : l'avis du partenaire professionnel renforce le choix décisionnel.
- 7** Remplacement facilité : en cas d'absence imprévue ou de maladie, le jobsharing facilite le remplacement temporaire de l'employé par son partenaire.
- 8** Élargissement du réseau : le jobsharing est utile pour établir de nouveaux contacts professionnels.
- 9** Meilleure intégration dans l'entreprise : par l'échange d'information, les partenaires sont régulièrement au courant de ce qui se passe dans l'entreprise et se sentent mieux intégrés, comparé à un temps partiel simple.
- 10** Réintégration professionnelle : bénéficier d'un partenaire en jobsharing peut mettre en confiance ceux qui ont quitté temporairement le marché de l'emploi.
- 11** Insertion des jeunes : au travers d'un jobsharing, les jeunes professionnels s'intègrent plus vite.

POUR L'EMPLOYEUR

- 1** Plus de productivité et moins d'absence : vu la réduction de productivité après un certain nombre d'heures hebdomadaires⁸, deux personnes génèrent une plus grande productivité cumulée.
- 2** Efficacité dans la prise de décision : l'échange entre les deux partenaires conduit à des décisions plus abouties.
- 3** Davantage d'expériences et de compétences : par la juxtaposition des compétences, l'employeur détient deux têtes pensantes au prix d'une.
- 4** Présence continue : le jobsharing permet dans la plupart des cas une présence à 100% dans l'entreprise par rapport à un temps partiel simple.
- 5** Diversité et innovation : l'engagement des partenaires et l'échange approfondi favorisent l'innovation.
- 6** Remplacement facilité : le remplacement en cas d'absence par le partenaire permet d'économiser des coûts et d'assurer un travail en continu.
- 7** Employés motivés et loyaux : le fait d'occuper un poste stimulant réduit le taux de fluctuation, accroît le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la motivation des employés. Le risque d'épuisement professionnel (burn-out) semble aussi réduit.
- 8** Maintien du savoir-faire : le jobsharing intergénérationnel permet le transfert de compétences des collaborateurs plus expérimentés aux plus jeunes.
- 9** Intégration d'un successeur éventuel : si l'un des partenaires quitte le duo, son successeur sera facilement mis au courant des dossiers par celui qui reste.
- 10** Gain en termes d'image : par la flexibilité du travail, l'entreprise donne une image avant-gardiste et attractive sur le marché de l'emploi.
- 11** Réseautage : l'entreprise peut s'appuyer sur deux réseaux professionnels et élargir ses contacts.

7. Voir également demande pour le jobsharing en Suisse, in M. Kelso, N. Cahn, B. Miller, *Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US*, The George Washington University, 2012, p. 33.

8. À partir de 70% du temps d'activité hebdomadaire, la productivité diminue (cf. European Inquiry of Kelly Services, UK, 2005).

DÉFIS ET CONTRAINTES

POUR L'EMPLOYÉ

- 1** Proportionnellement plus de charge de travail : la répartition des tâches peut augmenter le nombre de dossiers à traiter, comparé à un temps partiel à un taux similaire.
- 2** Davantage de flexibilité et d'organisation : une plus grande flexibilité peut représenter une contrainte dans les cas où une décision importante doit être prise en dehors des heures de travail. Le jobsharing, à l'image des postes à temps partiel, requiert une bonne organisation du travail.
- 3** Pression sur les résultats : comme pour tout modèle alternatif, il est attendu que le jobsharing fasse ses preuves, avec des attentes particulières. Une certaine pression peut être ressentie par les partenaires.
- 4** Coordination interne et compatibilité : au début, c'est une recherche d'équilibre qui nécessite du temps. Ce processus fait appel aux qualités requises pour un jobsharing performant (flexibilité, générosité, confiance, transparence, capacité de remise en question, cf. p. 15). Le dialogue est nécessaire.
- 5** Processus décisionnel : en cas de désaccord sur une décision importante, en particulier dans des postes dirigeants, un processus aura été mis en place pour répondre à ce type de situation.

POUR L'EMPLOYEUR

- 1** Processus de recrutement et de suivi plus complexe : le couple en jobsharing ne forme qu'une unité, mais reste composé de deux personnes.
- 2** Coûts fixes plus élevés : deux ordinateurs ou deux places de travail, d'éventuels besoins différenciés en formation représentent des coûts supplémentaires⁹.
- 3** Personne de référence : dans les cas où une seule référence est nécessaire, il peut s'avérer difficile de l'identifier, sachant qu'un duo se compose par essence de deux personnalités.
- 4** Coût du transfert de l'information : un demi-jour de travail en commun est recommandé, notamment pour les séances en équipe (où une présence de tous les collaborateurs est nécessaire).
- 5** Risque de conflit entre partenaires : bien que faible, ce risque existe comme dans tout engagement. Toutefois la procédure de recrutement et la période d'essai permettent de le minimiser.

9. Source : enquête PTO FHNW, Olten, février 2014 : www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquete-jobsharing

MODALITÉS ORGANISATIONNELLES

Le jobsharing n'est pas seulement varié par la constellation de ses individus (genres, âges, personnalités), il peut revêtir diverses variantes au niveau temporel.

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

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

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 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
Collaborateur A chef	Collaborateur A chef + Collaborateur B	Collaborateur A chef	Collaborateur B chef + Collaborateur A	Collaborateur B chef
Collaborateur A chef	Collaborateur A chef	Collaborateur B chef	Collaborateur B chef	Collaborateur B chef

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. 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
Collaborateur A chef			Collaborateur B chef			Collaborateur A chef			Collaborateur B chef		
Coll. B (chef et suppléant)			Coll. A (chef et suppléant)			Coll. B (chef et suppléant)			Coll. A (chef et suppléant)		

LE JOBSHARING INTERGÉNÉRATIONNEL

L'un des défis actuel est de valoriser et transmettre le savoir-faire de la génération qui quitte progressivement le marché du travail et d'intégrer les jeunes professionnels.

Les sexagénaires représentent démographiquement les « babyboomers » de l'après-guerre et ils comprennent un grand nombre de personnes en santé qui souhaitent parfois poursuivre une occupation professionnelle. Ils disposent d'expertises qui sont relativement difficiles à trouver dans certaines branches économiques (métiers de la santé, horlogerie, informatique et enseignement)¹⁰. Le maintien d'une activité professionnelle à temps partiel parmi cette génération revêt une des facettes du jobsharing intergénérationnel.

Au fil des années, certaines personnes en pré-retraite se désintéressent de leur travail, présentent des problèmes de santé ou éprouvent un sentiment de ne plus être reconnus ou performants. Dans ces cas, le jobsharing peut aussi être un instrument pour remotiver les employés.

Le jobsharing intergénérationnel est un partage d'emploi occupé par deux personnes ayant un écart d'âge de 10 ans au minimum.

L'objectif est l'échange de connaissances dans les deux sens :

1. La personne plus âgée qui occupe un poste à responsabilité et qui souhaite réduire son taux d'activité peut partager un poste avec un collaborateur moins expérimenté. Tout en maintenant un travail stimulant, il peut lui transmettre son savoir et la culture d'entreprise.
2. Le savoir-faire technologique et la formation récente des jeunes représentent réciproquement une plus-value pour le partenaire plus âgé. L'échange de connaissances différenciées permet ainsi au duo d'augmenter ses performances.

En Suisse, nous observons de plus en plus de partenariats de ce type, notamment dans le domaine de l'enseignement (du degré primaire aux milieux académiques). Le fait d'avoir un écart d'âge au sein d'un jobsharing offre aussi davantage de flexibilité, les contraintes étant différentes selon les générations.

¹⁰. 37% des entreprises sont déjà aujourd'hui affectées par la pénurie de talents et d'expertise selon une enquête de Manpower, octobre 2013.



LE PARTENAIRE IDÉAL

Bénéficier d'un partenaire adéquat est une condition de base pour réaliser un jobsharing. Des valeurs communes sont requises car le duo ne pourra fonctionner que grâce à la confiance et la complicité mises en place.

Souvent, les partenariats professionnels se nouent au sein d'une entreprise, parmi des employés qui se connaissent ou non, mais qui travaillent dans le même environnement professionnel. D'autres duos se créent entre une personne travaillant dans l'entreprise et une personne externe qui dispose d'une expertise professionnelle complémentaire. Il arrive aussi que deux personnes externes postulent pour un poste en jobsharing dans une entreprise.

12

INSTRUMENTS DE MISE EN RELATION

L'idéal pour un employé est de faire appel à un groupe identifié, un « pool » de travailleurs à temps partiel au sein de l'entreprise, intéressés par le jobsharing. Cette mesure lui permet à la fois de repérer une personne avec un profil complémentaire et de s'assurer que le collègue est disponible à ce moment-là pour le poste convoité.

Si ce type de « pool » n'existe pas encore, l'employé peut lancer l'initiative. Il rédige une liste préliminaire des employés à temps partiel et peu à peu, cette liste est complétée grâce à un réseau interne. Elle facilitera l'identification d'un partenaire potentiel.

En Suisse, il existe aussi des plateformes en ligne qui visent à mettre en contact deux partenaires potentiels. Par exemple, l'entreprise [Teilzeitkarriere.ch](http://www.teilzeitkarriere.ch) dont le site recense de manière dynamique les offres d'emplois en jobsharing sur le marché suisse alémanique : www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing

Les réseaux sociaux tels que www.linkedin.com ou www.xing.com contiennent également des groupes liés au jobsharing qui permettent de repérer activement des partenaires potentiels et d'échanger des expériences professionnelles.

FAIRE LE BON CHOIX

Comme dans tout engagement, il n'existe pas d'assurance pour être sûr du choix d'un partenaire et l'expérience professionnelle à deux dans le quotidien sera l'unique moyen de le vérifier. Par contre, avant même de postuler, les rencontres avec le partenaire potentiel permettent de se faire une première idée sur l'harmonie professionnelle à terme. Si déjà, lors des premières réunions, des désaccords s'observent sur les horaires de travail, les motivations ou encore sur le niveau d'engagement personnel, le risque est plus grand que de tels différends se reproduisent lors de la mise en œuvre du jobsharing. Le partage d'emploi reste avant tout un modèle basé sur la tolérance, l'échange et la flexibilité.

PRÉPARER À DEUX UN DOSSIER DE CANDIDATURE

Le dossier de candidature et l'entretien doivent être particulièrement bien préparés, d'une part pour mieux connaître son partenaire, d'autre part pour mettre l'employeur en confiance sur la capacité d'autogestion du tandem.

13

UN SEUL DOSSIER DE CANDIDATURE

L'employeur cherchant à pourvoir un poste de travail ne devrait recevoir qu'un seul dossier de candidature. Ce dossier sera composé au minimum de deux CVs et de leurs annexes, d'une ou deux lettres de motivation et d'une proposition d'organisation.

Concernant la lettre de motivation, elle peut être rédigée et signée à deux. Il est aussi possible que chaque partenaire formule sa propre lettre, avec son style et ses arguments liés au contenu du poste, tout en consacrant quelques paragraphes sur les motivations à travailler en jobsharing et avec la personne choisie.

Des propositions de grilles horaires démontreront à l'employeur que le tandem a déjà réfléchi à la meilleure répartition du travail. Il est possible de prévoir une demi-journée commune.

Une des clés d'un jobsharing demeure la flexibilité. Il s'agit de rester ouvert aux propositions de l'employeur en cas de désaccord et si l'horaire doit être revu, de trouver une solution qui convienne aux trois.



L'ENTRETIEN À DEUX, PUIS SÉPARÉMENT

C'est l'employeur qui décidera de la forme de l'entretien. Il est recommandé que la première rencontre se déroule ensemble avec les deux partenaires, puis, en cas d'intérêt, l'employeur sera enclin à s'entretenir avec chaque personne séparément (ou inversement).

Afin d'éviter des positions contradictoires, les différentes thématiques seront discutées et préparées avant l'entretien : Quelle solution si une personne est malade ? Si une personne part ? Si les deux partenaires n'ont pas exactement les mêmes connaissances ou compétences ? S'ils ne s'entendent pas à terme ? Comment se répartir le suivi de collaborateurs ? Cette préparation sera utile au duo qui apprend ainsi à mieux se connaître. Il est utile de rappeler que le jobsharing est un lieu d'apprentissage permanent et que, peu à peu, un transfert de compétences aura lieu au contact de l'autre (*learning by doing*). Un temps d'adaptation sera forcément nécessaire, comme dans tout nouvel emploi. Dans le cas où l'employeur souhaite n'engager qu'une seule personne, le duo aura anticipé cette possibilité.

Préparer un seul dossier de candidature, tout en restant authentiques, et souligner les complémentarités et les doubles compétences apportées par le duo sera plus convainquant que de tenter de se fondre dans une parfaite unité.

ASSURER LE SUCCÈS D'UN JOBSHARING

Le succès d'un jobsharing est tributaire de l'engagement des personnes qui le pratiquent et de leur aptitude pour un travail en équipe. Force est de rappeler que **le jobsharing n'est pas fait pour tous**. Les personnes individualistes, disposant d'un ego assez marqué ou qui ont de la peine à partager l'information et le pouvoir, ou qui se sentent irremplaçables ne pourront pas pratiquer un partage d'emploi harmonieux.

PRÉREQUIS

Basées sur l'expérience, les conditions pour un jobsharing sont les suivantes : les individus en partage d'emploi doivent faire part de **flexibilité**, d'**ouverture d'esprit**, de **valeurs communes**, de **générosité**, être dotés d'un **esprit critique** tout en acceptant de se **remettre régulièrement en question** et en cas de besoin, de gérer de manière **constructive** les conflits.

La collaboration au sein d'un duo va au-delà de celle que l'on retrouve dans des équipes de travail, car l'évaluation des résultats est commune et la proximité tant physique qu'intellectuelle est élevée. Lors de la préparation d'une postulation commune, l'entente dans les premières rencontres est un indice important. Si l'une des deux personnes est très dominante dès le début, ce type de déséquilibre risque de nuire par la suite au partage du travail.

15

COMPLÉMENTARITÉ OU SIMILARITÉ ?

Faut-il être complémentaire ou au contraire, assez similaire pour réaliser un jobsharing ? Il n'y a pas de modèle type de jobsharing. Certains duos sont composés d'individus très complémentaires, d'autres plutôt semblables. La complémentarité a l'avantage de bien se vendre dans une postulation conjointe auprès de l'employeur, car ce dernier y verra un gain immédiat (ex. capacités linguistiques, expériences antérieures et expertises différentes). Toutefois cela demandera au fil des mois un exercice d'apprentissage réciproque chez les deux partenaires. Par exemple, la personne plus extravertie ne reprendra pas toujours les activités rhétoriques, mais laissera la place à son partenaire pour que ce dernier puisse affiner ses compétences. L'individu plus minutieux dans la rédaction de textes encouragera aussi son collègue dans cette direction pour que progressivement, le travail se fasse de manière partagée.



« L'ère est aux "génies collaboratifs" : ces femmes et ces hommes qui manient l'ouverture, qui motivent et innovent à travers la collaboration, tout en partageant leur savoir et leur pouvoir. »

Mathilde Chevéé
Fondatrice et Directrice de l'Association Kairos, citation dans *Le Temps*, Stéphane Herzog



PERCEPTION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

RELATIONS AVEC LES AUTRES COLLÈGUES

Pour qu'un jobsharing soit positivement perçu par l'ensemble de l'entreprise, les partenaires en jobsharing veilleront à être disponibles pour les collaborateurs subalternes, ainsi que pour les supérieurs. En cas de requête spécifique qui concerne davantage son partenaire, une personne en duo évitera de mentionner que c'est à l'autre de répondre. Plus le tandem sera en contact avec les autres membres de l'équipe, plus intenses seront les échanges et l'acceptation parmi le groupe.

16

MINIMISER LES COÛTS

Les échanges d'information se feront rapidement et efficacement (par courriel, sms, tél. ou skype) sans charge additionnelle pour les ressources humaines ou les subalternes. Les coûts d'infrastructure resteront limités : mieux vaut par exemple, ne pas exiger un grand bureau si l'on travaille en jobsharing.

UN MODÈLE GAGNANT POUR TOUS

Pour éviter toute perception négative de la direction et des collègues en général, le concept « win-win » (principe du gain partagé) restera ancré au sein du couple professionnel.

N'oublions pas que tout partenariat en jobsharing qui échoue aura un impact sur la réalisation du modèle à grande échelle. L'entourage observe et juge malheureusement avant même que de nombreux modèles ne soient testés.

DISSOLUTION DU PARTENARIAT

Comme dans tout emploi, le risque existe qu'un des deux partenaires quitte son poste, de manière volontaire ou non.

Quatre possibilités peuvent se présenter lors du départ d'un des deux partenaires :

1. Le collaborateur restant reprend le poste à 100% ou à 80%, temporairement ou définitivement.
2. Un nouveau partenariat est créé de manière temporaire ou permanente (nouveau jobsharing).
3. Le poste à 100% est remis au concours ; le collaborateur restant reçoit un poste à temps partiel.
4. Le poste à 100% est remis au concours ; le collaborateur restant doit quitter son travail.

Plusieurs raisons peuvent conduire à la dissolution du partenariat : déménagement, raison extérieure au poste de travail, maladie, changement de carrière, promotion personnelle, insatisfaction liée au travail ou à l'entreprise, mésentente entre partenaires, etc.

Sur la base de nombreux témoignages, un duo en jobsharing semble toutefois présenter une loyauté supérieure à la moyenne. Les personnalités le composant disposent intrinsèquement de fortes valeurs sociales, d'une grande motivation et parfois même, d'une certaine reconnaissance vis-à-vis de l'employeur. Décrocher un poste en jobsharing n'est pas aisé et le tandem aura tendance à ne pas vouloir perdre ce poste chèrement acquis.

Il est ainsi recommandé d'évoquer ce type de situations avec son collègue avant de postuler, afin de s'accorder sur les risques et l'engagement attendu entre les partenaires. Le contrat de travail peut aussi prévoir par écrit les conditions d'un départ (voir aspects juridiques, p. 5).



« Le jobsharing est une preuve de bon sens économique au vu du développement démographique. C'est aussi une réponse au nombre croissant de personnes bien formées recherchant, pour quelque raison que ce soit, un emploi partiel. Ce potentiel doit être utilisé! »

Prof. Norbert Thom
Université de Berne, IOP, Institut d'organisation et de gestion du personnel

SOUTIEN DES RESSOURCES HUMAINES

Les responsables des ressources humaines (RH) jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du jobsharing.

Par leurs connaissances, ils peuvent guider les responsables d'entreprises vers de nouvelles formes de travail, en optimisant le potentiel des travailleurs à temps partiel. Pour soutenir les employés sur la voie d'un jobsharing, les responsables RH auront une compréhension des modèles de travail existants et de la manière de les réaliser. Ils soutiendront les initiatives réalistes qui émanent de collaborateurs engagés et innovateurs.

Une entreprise qui s'engage en faveur du jobsharing dispose des **mesures suivantes** :

FORMULATION DE L'OFFRE D'EMPLOI

Les offres d'emploi internes et externes mentionnent explicitement la possibilité de postuler en jobsharing (poste à 100% ou en jobsharing) pour inciter les collaborateurs à envisager une telle option. Si un supérieur direct refuse d'entrer en matière par scepticisme vis-à-vis du jobsharing et sans fondement objectif, la postulation reçue est analysée par les spécialistes RH. Nombre de requêtes en jobsharing se heurtent encore à des préjugés négatifs de supérieurs n'ayant aucune ou peu de connaissances sur le concept du partage d'emploi.

DONNÉES SUR DES PARTENAIRES POTENTIELS

Avec l'accord des intéressés, le service du personnel prépare une liste de travailleurs à temps partiel (partenaires potentiels) contenant des informations de base sur chaque employé (formation, expérience professionnelle, taux d'occupation actuel). Ce document interne peut être diffusé aux employés à temps partiel, pour être complété et utilisé comme une base de données. Les employés à temps complet intéressés à réduire leur taux peuvent également y figurer.

CHARTRE JOBSHARING DANS LES POSITIONS DE CADRE

Les entreprises publiques et privées les plus avant-gardistes en Suisse disposent déjà d'une charte qui définit les prérequis et les avantages d'un jobsharing dans les positions de cadres. Ce type de lignes directrices facilite l'accès aux informations sur le jobsharing et encourage les employés à postuler.

COACHING DE DUO

La mise en contact avec des experts du jobsharing permet de soutenir activement les postulations en duo (ex. www.topsharing.ch). Dès qu'un tandem est recruté, un coach peut accompagner les nouveaux partenaires dans leur mise en œuvre, surtout dans les cas de topsharing (jobsharing à haut niveau de responsabilité).

LES 10 ÉTAPES VERS LE JOBSHARING

Êtes-vous intéressés par un partage d'emploi? Afin de vous préparer au mieux, voici dix étapes-clé à réaliser :

- 1** Clarifiez vos objectifs et vos motivations : définissez vos objectifs professionnels et privés (au bénéfice de la famille, formation continue). Définissez vos motivations pour un partage de poste et réunissez des informations concernant le modèle de travail en jobsharing en consultant des sites d'information tels que www.go-for-jobsharing.ch et découvrez-y des témoignages.
- 2** Examinez les voies et options possibles : analysez si votre poste actuel pourrait être partagé ou s'il vous faudrait rechercher un nouveau poste. Vérifiez s'il existe des références à des modèles de travail alternatifs dans la politique du personnel, la mission et la vision de votre entreprise. Faites une recherche d'entreprises affichant ces modèles sur internet et dans leur charte d'entreprise.
- 3** Planifiez votre jobsharing : selon les circonstances, vous aurez besoin de temps pour trouver votre partenaire de travail. Fixez-vous un calendrier, avec des échéances et des buts intermédiaires et intégrez des alternatives.
- 4** Trouvez le partenaire compatible : dans le cas où vous souhaitez partager votre propre poste, réfléchissez qui dans votre entreprise pourrait entrer en matière. Si vous ne trouvez personne, consultez les informations existantes dans l'entreprise ou les sites de mise en relation (voir p. 12).
- 5** Établissez le partenariat : discutez les bases de votre partage professionnel. Tenez compte des différences, des faiblesses, des forces ainsi que des points communs mis en évidence durant vos discussions. Négociez entre vous l'organisation concrète de votre partage de poste : Qui travaille quand ? À quel taux d'occupation ? Si un cahier des charges existe déjà, comment sera réparti le travail ?
- 6** Répertoirez vos arguments en faveur du jobsharing : il existe beaucoup d'arguments en faveur du jobsharing, du point de vue des entreprises également (voir p. 8). Mettez sur pied un argumentaire. Faites aussi la liste des contre-arguments possibles de la part de supérieurs ou des entreprises et prévoyez des réponses à leurs réticences.
- 7** Préparez une postulation commune et un plan de travail : élaborer une présentation ou une proposition pour votre partage professionnel (voir p. 10).
- 8** Préparez votre entretien de candidature : fixez avec les responsables des RH ou du recrutement un rendez-vous commun. Mettez à la disposition de chaque interlocuteur un exemplaire de la documentation que vous avez réalisée. Préparez l'entretien avec votre partenaire professionnel. Ayez sous la main une deuxième stratégie ou de nouvelles options. Vous et votre partenaire avez pensé à la possibilité que votre proposition soit refusée : qu'allez-vous proposer ?
- 9** L'entretien de candidature : durant l'entretien, soyez professionnels et gardez votre objectif bien présent à l'esprit. Le thème est inhabituel, le temps compté. Négociez et si nécessaire, fixez un deuxième entretien.
- 10** Négociation du contrat : la plupart du temps, les contrats sont rédigés de manière séparée pour chacun des collaborateurs. Évitez les clauses ou conditions atypiques concernant la fin du contrat lorsque l'une des deux personnes quitte le duo (voir p. 17).

TÉMOIGNAGES

“

« Depuis 10 ans, nous partageons un poste de travail à la Faculté des Lettres de l'Université de Fribourg, d'abord comme professeurs associés (2003-2008), actuellement comme professeurs ordinaires. Nos motivations étaient d'une part un équilibre entre vies privée et professionnelle (l'un d'entre nous a quatre enfants) et d'autre part, du temps pour la recherche et l'écriture. Parmi les principaux avantages de notre jobsharing, nous retenons surtout l'échange et la stimulation intellectuelle du travail en équipe, les publications à deux têtes et la qualité de vie en général. Il est certain toutefois que nous travaillons plus que notre pourcentage payé à 50%, mais il est aussi difficile pour nos collègues engagés à 100% de ne pas en faire plus. C'est le métier qui veut ça ! De leur côté, nos étudiant·e·s semblent apprécier à la fois la diversité et la complémentarité de nos deux personnalités. »

Prof. Claude Hauser et Prof. Alain Clavien
Chaire d'histoire contemporaine
Université de Fribourg

“

« La création des collections se fait dans le dialogue. Ce principe reflète la philosophie de notre entreprise et constitue le fondement de toute discussion pour l'élaboration des stratégies commerciales et les négociations. À deux, les décisions subjectives ou arbitraires sont exclues. Le jobsharing, c'est aussi travailler efficacement en peu de temps. Il permet également de pallier aux déficiences. La pression s'en trouve réduite, d'où une plus grande liberté pour concilier travail et vie professionnelle. Pour une entreprise, innover va au-delà de la "simple" création de nouveaux produits ; il s'agit aussi d'apporter une réflexion sur les plans économique, politique et culturel. En Suisse, la politique du travail prévoit que des solutions individuelles soient proposées aux mères actives. Notre entreprise employant essentiellement des femmes, il nous faut donc être créatives en la matière. Le jobsharing est l'une des solutions mises en place. »

Sabine Portenier et Evelyne Roth
Co-directrices et stylistes
PortenierRoth Sàrl, High Fashion Studio





POUR TOUTE INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE, VEUILLEZ CONSULTER NOTRE SITE
WWW.GO-FOR-JOBSHARING.CH

ADRESSES UTILES EN SUISSE

- › www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing
- › www.teilzeitmann.ch
- › www.topsharing.ch et www.jkk.ch
- › www.pacte.ch
- › www.und-online.ch/fr/les-entreprises/label-famille-profession
- › www.job-sharer.ch
- › www.seco.admin.ch (thèmes › travail › travail et famille)

