

# Mes chefs travaillent à mi-temps

La Suisse ne compte pas un ambassadeur à Bangkok, mais deux: Christine Schraner Burgener et son époux Christoph Burgener. Christine s'occupe de la Thaïlande, alors que Christoph est en charge du Laos, du Cambodge et du Myanmar. Le poste ne fait en principe qu'un. Mais les époux se le partagent en *job sharing*. Ou plutôt en *TopSharing*. Ce concept, formalisé par la consultante Julia Kuark (lire ci-dessous), consiste à partager

un poste de direction entre des personnes travaillant à temps partiel. Il est appliqué dans des structures aussi différentes que l'administration fédérale, la maternité de l'hôpital Triemli à Zurich ou l'entreprise textile Weisbrod-Zürcher. Popularisé en Suisse alémanique par le biais d'un projet soutenu par le Bureau fédéral pour l'égalité, il est moins connu en Suisse romande.

## «Partager un poste de direction ne s'improvise pas»

PROPOS RECUEILLIS PAR  
PIERRE CORMON

Plus d'une centaine d'employeurs ont été accompagnés dans la mise en place de tandems de TopSharing par la consultante Julia Kuark, installée à Lenzburg (Argovie).

### Comment avez-vous commencé à promouvoir le TopSharing?

Peu après que j'aie terminé mon doctorat à l'Ecole polytechnique de Zurich, un collègue m'a proposé de postuler pour un poste, que nous

### LA DIRECTION DOIT ÊTRE OUVERTE ET MANIFESTER UNE VOLONTÉ DE CHANGEMENT.

aurions partagé. J'étais très intéressée, car cela m'aurait permis de développer graduellement ma propre affaire en même temps. Nous avons présenté une candidature commune mais nous n'avons pas été engagés. Nous avons le sentiment de former une si bonne équipe que nous nous sommes présentés ensemble à d'autres postes, mais les employeurs ne

prénaient pas les candidatures partagées en considération. Nous nous sommes donc dit qu'il était nécessaire de faire un travail de sensibilisation et avons reçu un financement du Bureau fédéral de l'égalité pour mener un projet.

### C'est vous qui avez inventé le concept?

A l'origine, le *job sharing* vient des Etats-Unis, mais nous avons forgé le terme *TopSharing* peu après le début du projet. Par la suite, j'ai développé le modèle d'organisation du travail *TopSharing*, spécialement adapté aux postes à responsabilité et aux postes de direction.

### Est-il applicable à tous les types d'entreprise?

Oui. Il y a des différences selon le contexte, mais le modèle est suffisamment général pour pouvoir l'adapter à des entreprises de toutes tailles.

### Un employeur pourrait craindre que ce modèle entraîne la dispersion des responsabilités...

Le partage d'un poste de direction doit être soigneusement planifié. Il faut trouver des personnalités compatibles et définir le cadre de la collaboration en détail (répartition



JULIA KUARK: «Le modèle d'organisation TopSharing est suffisamment général pour pouvoir l'adapter à des entreprises de toutes tailles.»

des tâches, modalités de coordination, manière de traiter les urgences, etc.). Une fois ces points clarifiés, vous devez également communiquer avec les autres personnes affectées, que ce soient les membres de l'équipe ou les clients, et réaliser un travail d'information en interne. On ne peut pas simplement annoncer que l'on va

travailler de manière différente et espérer que tout le monde comprenne spontanément comment cela va fonctionner: il faut expliquer ce qui va changer dans le nouveau système et mettre les choses en perspective à l'avance, moyennant quoi les choses fonctionnent généralement très bien.

### Qu'est-ce qu'un employeur a à y gagner?

Ce modèle donne une excellente image à l'entreprise et permet d'attirer des talents qui n'auraient pas nécessairement accepté de travailler dans un poste à plein temps. Les équipes de *TopSharing* sont très flexibles et il est très profitable que deux cerveaux réfléchis-

sent à un même problème plutôt qu'un seul.

### Qui lance le processus?

Généralement, la demande vient des employés. Mais pour que cela fonctionne, la direction doit être ouverte et manifester une volonté de changement. Il est notamment essentiel que le supérieur hiérarchique direct soit impliqué et soutienne l'idée, sinon, on risque de laisser tomber le modèle à la première crise.

### La mise en place a-t-elle un coût?

Je pense qu'il vaut mieux se faire accompagner par un coach pour planifier le projet et le mettre en place; cela permet à l'expérience acquise d'être transmise. La mission du coach dépend des besoins de l'entreprise.

### Avez-vous été confrontée à des échecs?

Dans un cas récent, une des personnes qui partageait un poste a eu un conflit avec son supérieur et a décidé de démissionner. Mais ce genre de chose arrive partout, quel que soit le modèle de travail.