Le Job-Sharing : un impératif économique

Autor(en): **Thom, Norbert**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 2

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823239

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE JOB-SHARING: UN IMPÉRATIF ÉCONOMIQUE[1]

NORBERT THOM
Université de Berne
norbert.thom@bluewin.ch

Norbert Thom est professeur ordinaire en sciences de gestion économique et directeur de l'Institut pour l'Organisation et le Personnel de l'Université de Berne. Dans l'entretien mené avec le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG), où il promeut le job-sharing comme modalité d'organisation du travail, il en montre les aspects positifs et les promesses mais aussi les difficultés d'application. Il explique aussi pour quelles raisons le fairplay au travail fait partie intégrante d'une bonne gestion économique.

Mots-clés: Organisation du travail, job-sharing, fairplay, vie privée-vie professionnelle, Top Sharing.

Norbert Thom, de plus en plus d'hommes et de femmes insistent sur la nécessité d'avoir un équilibre défendable entre le travail et la vie familiale. Observe-t-on une réorientation?
Oui. Même au sein de notre discipline, l'économie, avec des étudiants extrêmement carriéristes, cet équilibre est ouvertement réclamé. Nous interrogeons régulièrement les étudiants quant à leurs attentes envers le premier employeur. L'exigence d'une *work-life-balance* a fait un énorme bond en avant et se situe actuellement en troisième position, juste après le désir d'avoir un travail intéressant et des possibilités de formation continue attrayantes.

Cela veut dire que les employeurs doivent agir. Quelles sont les mesures les plus efficaces afin de concrétiser ce désir de concilier travail et famille?
La flexibilisation du travail est centrale. J'y inclus les formes de travail à temps partiel, le job sharing compris. Le lieu de travail est très important. Le télétravail, soit la possibilité de travailler en partie à la maison, est une question à traiter. Le télétravail est facile à mettre en place dans notre institut, car les tâches sont en partie clairement cernées: écrire un article scientifique, préparer un cours ou examiner un mémoire de licence. Par contre certaines fonctions ne peuvent être exercées sans présence constante, comme c'est le cas pour un secrétariat qui est une sorte de plaque tournante.

---

1 Publié en langue allemande dans: LEADER in Career. Business. Lifestyle. Novembre 2012, édition spéciale, pages 22 à 23, Interview mit dem Eidgenössischen Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (EBG/BFEG). Traduit de l'allemand par Françoise Bruderer Thom, lic. oec. et lic. iur.

Le travail à temps partiel jouit d'une grande acceptation. La plupart des femmes travaillent à temps partiel, de nombreux hommes également. Mais ce qui manque, ce sont les temps partiels au niveau de la direction.
Il est intéressant de constater que la plupart des fonctions de direction ne sont pas remplies à plein temps par la personne en poste. Celui qui est en même temps directeur de l'entreprise, président du conseil d'administration, conseiller aux États, colonel à l'armée et président d'une association, ne peut remplir ses tâches que s'il délègue à ses remplaçants, adjoints, secrétaires et autres assistants. En bref: il pratique déjà le temps partiel, toutefois inofficiellement.

Le travail à temps partiel pour des fonctions de direction augmenterait notamment les chances de carrière des femmes qui pourraient mieux concilier travail et famille.
Je pense aux femmes hautement qualifiées de notre institut. Elles ont autant de diplômes que les hommes, voire même davantage, et n'ont aucune envie de jeter leur formation aux orties à la naissance du premier enfant. Ces femmes parlent ouvertement à leur partenaire. Elles négocient. Finalement le couple décide que chacun travaillera à septante pourcent. L'employeur doit donc faire preuve de flexibilité et offrir des postes à temps partiels attrayants.

Un modèle de job sharing serait une solution.
Le job sharing, nommé au niveau de la direction top-sharing, offre en vérité bien des avantages. Je suis un défenseur de ce modèle malgré toutes les difficultés, car je suis convaincu qu'avec une telle solution je m'assure la formation, l'expérience et le savoir de deux personnes qualifiées: deux têtes pensantes, des impulsions provenant de deux expériences, des idées de deux mondes. D'un point de vue purement économique, c'est une obligation d'exploiter ce potentiel, notamment féminin. Un employeur réaliste sait qu'il n'obtient certaines spécialistes que s'il propose un temps partiel ou un job-sharing.

Comment se fait-il alors que certains employeurs s'opposent au job-sharing ou au top-sharing?
La raison principale est la nécessité d'une plus grande coordination. Cela ne peut être nié. Il faut tout d'abord trouver deux personnes qui s'accordent. Les domaines de tâches doivent être définis et le flux de communication bien réglé. Une présence commune délimitée assure le flux de l'information. Le supérieur devra procéder à deux entretiens de qualification, mener deux négociations salariales. Il devra peut-être motiver le fait que l'un des partenaires en sharing reçoit une plus grande augmentation. Celui qui est confronté à des jobs-sharing affronte un nouveau défi. À la longue, je pense que c'est un avantage, car le supérieur apprend à décider et à agir de manière plus transparente et compréhensible.

On dit que les coûts sont plus élevés. Le job sharing est-il cher pour une entreprise?
À court terme, oui. L'administration est plus élevée; l'assurance sociale également. Pourtant je plaide en faveur du modèle, car je suis certain que cet investissement est payante à long terme. De plus, il n'est pas admissible que les jeunes femmes fournissent à présent environ la moitié des maturités, suivent de longues et coûteuses formations et retournent à leurs fourneaux après deux ou trois années de travail. Une société qui ne profite pas des ressources qu'elle a constituées n'agit pas économiquement. Cet argument pèse davantage de nos jours, où les personnes qualifiées manquent.

Que sait la science sur la prestation de travail des temps partiels?
En général, les personnes travaillant à temps partiel sont plus productives, plus concentrées et travaillent plus intensément. Elles prennent moins de pause. En plus, elles sont généralement plus motivées et engagées.

Comment arriver à faire un pas en avant et à donner plus de valeur au temps partiel?
Les personnes qualifiées travaillant à temps partiel doivent peu à peu grimper l'échelle hiérarchique. Les postes politiques sont de plus en plus partagés. Il se peut qu'un commissaire chargé de la protection des données remplisse sa fonction à mi-temps. Plus de tels exemples sont connus, plus ils feront école. Finalement la chance sera grande que le temps partiel soit reconnu au sein des entreprises comme une alternative à tous les niveaux de la hiérarchie.

SUPPLÉMENT À L'ENTRETIEN

Norbert Thom s'est à nouveau penché sur le thème du travail partagé dans le cadre d'une manifestation universitaire. Un extrait de sa conférence introductive est reproduit ci-après. Le thème était «Le job-sharing en science et en pratique. État actuel de la recherche sur le thème du travail partagé».

Conditions pour réussir un job sharing

Lors du premier symposium de l'Université de Berne sur le sujet de la compatibilité, tenu avec le Fonds national suisse (FNS), le 1er novembre 2013, Norbert Thom a exposé dans sa conférence introductive les conditions nécessaires pour réussir un job-sharing.

1. Conditions au niveau personnel et relationnel

D'après la recherche et les expériences pratiques, les conditions suivantes doivent être remplies:
Le partenaire doit présenter une disposition supérieure à la moyenne de collaborer, de communiquer, de régler les conflits de manière constructive. Une confiance réciproque et une loyauté dans le comportement, la prise et le partage de responsabilités et l'honnêteté sont autant de conditions de base.
À ses débuts, la relation exige des partenaires une disponibilité et flexibilité plus grandes. Ils ne peuvent donc insister sur des temps de travail stricts. Il faut notamment prévoir des heures de présence commune afin d'assurer le flux en informations. En cas de maladie ou d'absence inévitable, l'autre partenaire doit être autant que possible disponible pour compenser l'absence.

2. Conditions au sein de l'institution (au niveau de l'employeur)

La base est que l'employeur soit prêt à promouvoir de telles relations non conventionnelles de travail. Des structures innovatrices, qui ne suivent donc pas l'organisation hiérarchique classique, mais qui favorisent le travail en commun, sont un avantage. Des règles juridiques claires sur les changements dans la relation de travail sont indispensables. La communication régulière entre l'employeur et les employés doit être assurée. L'employeur doit libérer les supérieurs et les responsables du personnel pour qu'ils prennent le temps de trouver deux personnes adéquates. Des principes de coopération sont à formuler (comme des règles de

fair-play, des principes d'égalité de traitement). Les domaines de tâches sont à définir. Les partenaires devraient avoir des compétences équivalentes et les possibilités de développement de carrière devraient être en principe semblables.

Défis et dangers pour les partenaires en job-sharing et pour l'employeur

Ce modèle de travail exige une coordination plus élevée et demande davantage de ressources. C'est un fait à admettre. Le potentiel de conflit entre partenaires ne peut être nié. Les supérieurs augmentent leur charge de direction (conventions d'objectifs, entretien des collaborateurs, règles organisationnelles, contrôles, activités de développement du personnel). La charge administrative augmente au total, mais aussi les frais de personnel (y compris les charges sociales etc.). Recruter deux personnes compatibles demande plus de temps. Clarifier les responsabilités est un défi permanent. Les responsabilités partagées, envers les supérieurs et les collaborateurs, sont à définir. Des voix contraires au modèle, provenant de supérieurs ou de collaborateurs, vont très certainement s'élever. L'employeur doit donc élaborer une stratégie de communication convaincante.

Chances du travail partagé

Si les conditions susnommées sont prises en compte et les défis maîtrisés - et seulement dans ce cas -, ce modèle du travail partagé comporte des chances et des avantages:

> Dans le domaine entrepreneurial:
  Globalement on obtiendra une productivité de travail accrue, le maintien du savoir de l'entreprise, moins d'absences et la chance de garder des employés performants et motivés tout comme de réduire les coûts de fluctuation. Ce modèle offre aux personnes employées à temps partiel des carrières attrayantes, tant de direction que de spécialiste.
  Les partenaires au job sharing apportent au total à l'employeur un éventail plus élargi en capacités, expérience et savoir. Pendant la relation de travail, chacun accroît en outre son savoir, profitant de celui de son partenaire.
> Dans le domaine relationnel:
  Concilier travail, famille et temps libre est plus aisément réalisable. Le partenaire donne toute son énergie pour être efficace; il ne s'agit pas que de la capacité mais aussi de la volonté d'augmenter sa performance. Grâce à l'équilibre trouvé entre les différents domaines de vie, la créativité a également une chance de se développer davantage. Les relations de job sharing couronnées de succès ont montré que les partenaires présentent une satisfaction au travail et un engagement supérieurs.

Conclusion

Les facteurs de succès décisifs du job-sharing sont:

1. une délimitation bien pensée des domaines de tâches, une définition approfondie des profils d'exigence et la sélection adéquate au profil d'expérience des partenaires;
2. l'intégration du modèle dans un management des ressources humaines (RH) global. Les liens transversaux avec d'autres fonctions partielles du RH sont à prendre en

compte lors du recrutement, du développement, du maintien et du remplacement du personnel. Une réforme isolée des modèles ne peut être couronnée d'un succès durable;

3. l'introduction du modèle de travail partagé est une innovation sociale. À travers les recherches effectuées dans le domaine de l'innovation, nous savons que toute innovation a besoin de promoteurs (Ndlr, c'est à l'approche de la sociologie de la traduction que l'on pense ici, théorie qui est convoquée et largement mobilisée dans le second dossier dans ce numéro). La direction de l'entreprise tient le rôle de promoteur de légitimation. D'autres personnes, à l'interne ou externe, apportent leur savoir en gestion du personnel (promoteur spécialisé) et d'autres encore dirigent le projet (promoteur de processus) de l'introduction initiale de cette innovation dans le domaine des RH de l'institution. L'innovation ne sera un vrai succès que si ces trois types de promoteurs fonctionnent bien ensemble.