

# Le partage d'emploi en Suisse : un monde en développement

Le partage d'emploi se développe de plus en plus rapidement grâce à la numérisation et aux flux d'information. Il permet à l'employé de concilier vies familiale et professionnelle ou de travailler à temps partiel dans divers champs d'activité, tout en conservant ses responsabilités. L'employeur s'attache, de son côté, ses meilleurs éléments. *Irenka Krone-Germann*

**Abrégé** Le « job sharing » permet à deux employés (ou plus) de se partager un emploi à temps plein avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Lorsque ce modèle s'applique à des postes à responsabilité, on parle de « top sharing ». La numérisation optimise les flux de communication entre « job sharers », assurant ainsi le bon suivi des dossiers ou des tâches. Grâce à ce système, les entreprises peuvent retenir leurs employés talentueux. Elles pérennisent ainsi leur savoir-faire et restent attractives sur le marché du travail. Trouver le bon partenaire n'est cependant pas toujours aisé d'où la nécessité de plateformes de mise en partenariat professionnel.

L'environnement professionnel se transforme rapidement avec la numérisation des flux d'information et la flexibilisation du travail. Télétravail, réorganisation des équivalents plein temps, « crowd working », intelligence collective du travail rendue horizontale par les réseaux numériques : tout cela symbolise le travail 4.0. Dans ce contexte particulier, le partage d'emploi, que ce soit au niveau ordinaire (« job sharing ») ou en haut de l'échelle (« top sharing »), est un modèle particulièrement intéressant.

Le partage d'emploi n'est pas un concept nouveau. Il fait son apparition dans les années soixante aux États-Unis. L'économiste Barney Olmsted est la première à en faire état dans la littérature économique en 1977. La nouveauté vient de son évolution sous la poussée du numérique et de l'intérêt croissant qu'il suscite tant pour les employés de toutes générations (« baby boomers », générations X, Y et Z) que pour les employeurs et les responsables des ressources humaines. Ces derniers cherchent à conserver leurs talents dans un monde où l'équilibre entre vies professionnelle et privée, de même que la recherche de diversité par des d'activités professionnelles en parallèle constituent des attentes majeures qui impliquent une meilleure flexibilité de l'emploi.

Le « job sharing » reste un modèle innovant tant pour l'employeur que pour l'employé. Le principe est simple : deux employés (ou plus) se partagent un poste à temps plein avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Ils

forment un binôme professionnel aux rôles interchangeables, dont le résultat commun est évalué. Le « top sharing » applique ce même principe aux postes à haute responsabilité incluant la gestion de collaborateurs. Diriger à temps partiel, et en plus à deux, était une option à peine évoquée autrefois. Elle a désormais le vent en poupe et s'applique déjà à divers échelons hiérarchiques dans les entreprises privées et les administrations publiques.

En Suisse, 27 % des entreprises comportent des postes en « job sharing », dont

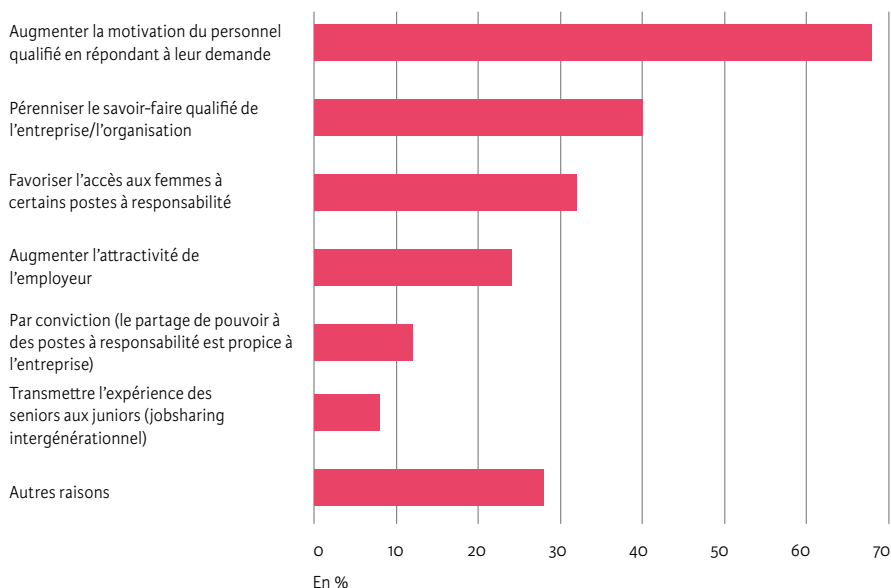
un quart concernent les cadres<sup>1</sup>. C'est dans les administrations publiques, de même que dans le secteur des services financiers et les assurances que ce modèle est le plus pratiqué<sup>2</sup>. Ces chiffres illustrent l'importance qu'il a prise ces dernières années. Dans des positions de cadres, plusieurs firmes en Suisse pratiquent et cherchent à promouvoir activement ce modèle. Parmi elles, on trouve les TIC, les banques et les assurances, le secteur de l'énergie, les milieux artistiques, les administrations cantonales et fédérales, de même que la recherche et l'enseignement<sup>3</sup>.

## La numérisation facilite le partage d'emploi

La numérisation donne un nouvel essor au « job sharing ». Les technologies de

1 Amstutz N. et Jochem A., *Travail à temps partiel et job sharing en Suisse*, Résultats de l'enquête, FHNW, 2014.  
 2 Voir enquête FHNW (2014).  
 3 (voir les témoignages sur [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)).

### Motifs évoqués pour l'introduction du « job sharing » aux niveaux supérieurs de la hiérarchie



Plusieurs réponses possibles.

## Réussir un partage d'emploi : un ouvrage de référence et des sites Internet

L'association PTO est à l'origine de l'initiative Go-for-jobsharing et de l'ouvrage collectif *Le partage d'emploi – Job sharing. Nouvelles opportunités et défis du travail*, éd. L'Harmattan, codirigé par Irenka Krone-Germann et Alain Max Guénette, professeur à la HEG-Arc, auquel ont contribué 34 auteurs de cinq pays. L'association est soutenue par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) et divers sponsors privés. Elle propose d'accompagner des duos et organise des « meet-ups jobsharing » dans diverses villes de Suisse. Elle réalise des ateliers ciblés au sein des entreprises à l'intention des cadres, des spécialistes en ressources humaines et des « job sharers » potentiels. Le 6 novembre prochain, PTO et ses partenaires organisent à Bâle le deuxième colloque international sur le « job sharing » et le « top sharing ».

Il existe plusieurs plateformes collaboratives permettant de faciliter les partenariats. Citons, à titre d'exemples, [www.wejobshare.ch](http://www.wejobshare.ch) et [www.tandemploy.com](http://www.tandemploy.com).

Pour toute information sur la mise en œuvre du « job sharing », voir le site destiné aux employeurs, spécialistes RH et employés : [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch).

l'information permettent d'optimiser les flux de communication entre « job sharers », assurant ainsi le bon suivi des dossiers ou des tâches. Les prises de décision rapides et communes améliorent la productivité cumulée du tandem. Les activités professionnelles partagées peuvent se dérouler en un même endroit ou sur plusieurs sites simultanés, grâce à une connexion quasi permanente.

En ce qui concerne le recrutement et la recherche de partenaire, les plateformes collaboratives tirent parti des mégadonnées (« big data ») pour accélérer les contacts professionnels au moyen d'algorithmes et aboutir à des partenariats.

Les entreprises s'intéressent de plus en plus à ce modèle, car leur pourcentage d'employés à temps partiel est en constante augmentation et qu'il est plus simple d'engager un duo pour un poste à responsabilité en raison de sa plus grande présence au sein de l'entreprise. Plus d'un

tiers des personnes actives occupées en Suisse (36 %) sont dans cette situation. Le niveau généralement élevé des salaires permet à de nombreuses personnes bien formées de ne pas travailler à plein temps. Plus de 60 % des femmes de formation universitaire, mères d'un enfant au moins, travaillent aujourd'hui à temps réduit<sup>4</sup>.

## Retenir les talents, un objectif central

Les spécialistes en ressources humaines et la direction doivent retenir les talents dont ils disposent. Une femme hautement qualifiée qui, après une dizaine d'années de vie professionnelle, attend son premier enfant, peut vouloir travailler à temps partiel. Si son poste à responsabilité ne le lui permet pas, l'entreprise risque de la perdre pour toujours. Face à une telle situation, le partage d'emploi, qu'il s'agisse de « job sharing » ou de « top sharing », est une solution particulièrement intéressante. Il offre à l'entreprise la possibilité de rester attractive face à la concurrence et de conserver son capital le plus précieux : le savoir-faire de son personnel. Celui-ci peut également se transmettre au travers de « job sharings » intergénérationnels.

En 2014, la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest (FHNW) a mené une enquête d'envergure nationale sur le partage d'emploi en Suisse. Les 382 entreprises qui y ont répondu représentaient 180 000 employés (voir *illustration*)<sup>5</sup>.

Pour les dirigeants interrogés, la première raison à l'introduction du « job sharing » est *de répondre à la demande du personnel qualifié* et d'augmenter ainsi sa motivation (rétention de talent). La deuxième raison est *le maintien et le transfert du savoir-faire*, décisif pour la compétitivité

de l'entreprise. Les dispositions visant à pérenniser l'emploi qualifié au sein de l'entreprise revêtent donc une importance croissante, notamment lorsque la main-d'œuvre compétente se fait rare. La troisième raison la plus fréquemment citée est *la promotion des femmes à des postes de direction*.

Ces objectifs sont d'autant plus importants que les processus internes au sein des entreprises se numérisent de plus en plus. Pour un grand nombre d'employés, œuvrer dans des environnements souples et ouverts à l'innovation permet d'être aussi actif dans d'autres domaines professionnels, voire d'entamer en parallèle une carrière d'indépendant. Occuper plusieurs activités professionnelles à titre volontaire devient de plus en plus fréquent. Les partisans de ces doubles ou multiples carrières en parallèle pratiquent ce que l'on appelle les « slash careers », un concept introduit aux États-Unis en 2007 par la chercheuse américaine Marci Alboher.

## Découvrir le modèle, se rencontrer et tester un duo

Trouver un bon partenaire reste toutefois une condition sine qua non pour assurer un partage d'emploi efficace. Il faut tout d'abord trouver quelqu'un avec qui partager un certain nombre de valeurs. Il faut ensuite se rencontrer et tester la collaboration. Une postulation commune n'est envisageable qu'à ce prix (voir *encadré*).



**Irenka Krone-Germann**  
Cofondatrice et directrice de l'association PTO, cofondatrice de We Jobshare Sàrl

<sup>4</sup> OFS (2015).

<sup>5</sup> Krone-Germann Irenka, De Chambrier Anne Aymone et Amstutz Nathalie, « Le partage d'emploi en Suisse : enquête nationale et plateforme d'informations », *La Vie économique*, 6-2014, pp. 22-23.