

# «Repenser le contrat de travail»

Un travail qualifié à temps partiel, un poste directorial partagé – est-ce possible? La conseillère en organisation Julia Kuark travaille avec des entreprises qui ont l'intention d'introduire le «top-sharing», c'est-à-dire la direction partagée. Andy Keel a mis au point la première plateforme (en allemand) où tous ceux qui s'intéressent au travail à temps partiel (qu'ils le pratiquent ou cherchent à le pratiquer) peuvent se rencontrer.

**Madame Kuark, vous vous êtes déjà exprimée au sujet du préjugé selon lequel qui ne travaille pas à temps plein n'est pas considéré comme une personne à part entière.**

*Julia Kuark:* Nous connaissons le mythe – si on n'est pas là à 100 pour cent, on ne s'engage pas. C'est un des obstacles essentiels au travail à temps partiel et au top-sharing. Nous avons intériorisé les modes de pensée anciens, et avons de la peine à nous en défaire. Mais je suis sûre que cela va changer. Dans un monde du travail en trans-

formation, les notions de «plein temps» et de «temps partiel» ne devraient pas représenter des concepts immuables. Il faut au contraire reconnaître leur potentiel créateur. Au Danemark, la semaine de trente-huit heures, ou même de trente-cinq, est déjà considérée comme du plein temps. Comme la durée du travail fait toujours l'objet d'un contrat, il est facile d'en discuter activement.

**Le top-sharing représente un travail de direction commun, convenu par deux**

**personnes avec un employeur. Comment règle-t-on l'indispensable coordination?**

*Julia Kuark:* Je recommande qu'à côté du contrat de travail on établisse une convention écrite. Les décisions individuelles ne peuvent se prendre qu'au travers de buts que l'on trouvera dans le contrat de travail. Mais certains de ces buts peuvent être fixés en commun. Sans dénominateur commun, sans coordination des processus de travail et des objectifs, on ne peut pas parler de «sharing»; il ne s'agit alors que de deux temps partiels distincts.



Andy Keel: «Le job-sharing fonctionne aussi pour des postes exigeants, pour moi c'est une certitude absolue.»



Julia Kuark: «Les moments de chevauchement payés sont indispensables à la communication.»

**Mais, pour ce modèle, il faut des gens qui tendent vers les mêmes buts, qui recherchent la même qualité dans le travail, la communication et éventuellement dans la direction d'une équipe?**

*Julia Kuark:* Il faut bien entendu des gens susceptibles de travailler en équipe. Une coopération étroite est une nécessité. Mais il n'est pas indispensable que les gens soient semblables, ou mariés. Il y a de toute manière toujours des tensions. La partie de mon travail de conseillère consacrée à la formation d'équipes comprend des jeux de rôles: l'équipe est sous pression et il faut prendre rapidement une décision importante: «Comment procéder?» La compétence sociale à laquelle tant de gens accordent une grande importance peut faire l'objet d'une formation, tant pour les membres d'une équipe que pour le top-sharing.

**Beaucoup d'entreprises ouvertes aux modèles de travail innovants craignent le coût supplémentaire des doubles affectations, vu que souvent les partenaires d'un sharing veulent travailler à 60 pour cent.**

*Julia Kuark:* Lorsqu'on partage une responsabilité, il est logique qu'il y ait des moments de chevauchement payés, ils sont indispensables à la communication. Au moment de l'engagement, le temps partiel et le job-sharing coûtent peut-être un peu plus cher. Mais, à long terme, il faut tenir compte d'autres facteurs. Lorsque l'un des partenaires d'un poste partagé va travailler ailleurs, par exemple, le know-how spécialisé reste acquis. Et l'expérience a montré que dans des situations complexes les équipes, qui disposent d'un soutien important, décident au moins aussi vite qu'une personne isolée.

**Monsieur Keel, vous avez longtemps travaillé dans de grandes banques. Les longues heures de travail semblent faire partie d'une carrière dans le monde de la finance. La branche tente-t-elle d'expérimenter?**

*Andy Keel:* Les nouveaux modèles de travail ont un potentiel énorme. Je me souviens d'une discussion menée il y a des années avec le chef du personnel d'une grande banque. Il m'a dit: Je ne connais pas de modèle de job-sharing qui fonctionne, raison pour laquelle nous n'en offrons pas. J'aurais bien voulu savoir si on avait vraiment déjà essayé. Aujourd'hui, par contre, on en parle dans le cadre des programmes de restructuration. Si j'ai bien compris, les gens étaient très réticents lorsqu'il s'agissait de se choisir un possible partenaire. Lorsque la situation est précaire, on n'aime pas se faire remarquer. Voilà pourquoi une plateforme anonyme comme [teilleitkarriere.ch](http://teilleitkarriere.ch) est uti-

le. Ceux qui cherchent un travail à temps partiel peuvent placer anonymement une annonce, confronter leurs profils et leurs attentes, et s'annoncer à plusieurs.

**Mais, dans la pratique, est-ce que cela fonctionne de chercher des gens compatibles, de comparer des profils et enfin de s'unir pour postuler, alors que ce qui attend les candidats ce sont des postes très divers entre eux?**

*Andy Keel:* Oui, cela fonctionne. D'après mon expérience, les personnes qui ont le plus de succès, ce sont celles qui présentent un poste à 100 pour cent, et qui disent chercher un partenaire pour le partager. Le job-sharing fonctionne aussi pour des postes exigeants, pour moi c'est une certitude absolue. Dans les grandes banques, par exemple, il y a désormais un certain nombre de tandems. L'un d'entre eux s'occupe d'un centre de transactions qui compte plus de 100 collaborateurs. La Banque Migros aussi offre souvent des postes pour des tandems de job-sharing. Un autre exemple connu de job-sharing est constitué par le tandem d'un grand hôpital de Zurich.

## Carrière à temps partiel

Andy Keel a commencé par faire une carrière classique. En été 2009, ce spécialiste de la banque qui travaillait à la direction de l'UBS a changé de direction. Sa femme et lui ont échangé leurs rôles. Elle s'occupe désormais d'un grand réseau de jeunes. Pendant ce temps, il s'occupe de leurs trois enfants, vend des baignoires en béton et accepte des mandats de conseiller en entreprise. Ils gèrent ensemble le site Web [www.teilleitkarriere.com](http://www.teilleitkarriere.com) (pour l'instant en allemand seulement), le premier marché pour le job-sharing d'Europe. Les visiteurs y trouvent, en plus des jobs à temps partiel en Suisse, des gens qui cherchent à partager un temps plein. L'avis d'Andy Keel: «La carrière à temps partiel se met en route lorsque ceux qui travaillent ou cherchent à travailler à temps partiel s'unissent, et deviennent plus forts.»

## Top-Sharing

Julia K. Kuark, Docteur en sciences techniques, a fait des études d'ingénieur à la Stanford University, en Californie. En Suisse, elle a fait une thèse de doctorat à l'Institut pour la psychologie du travail de l'École polytechnique fédérale de Zurich. M<sup>me</sup> Kuark est désormais conseillère en organisation indépendante. Elle enseigne par ailleurs dans le domaine de la compétence sociale et du Gender Management. Pour elle, le top-sharing est le job-sharing des cadres avec des responsabilités communes clairement définies. M<sup>me</sup> Kuark est d'avis que le modèle de codirection avec des obligations communes et des responsabilités clairement délimitées est déjà appliqué actuellement, avec succès. Dans la brochure «Le modèle du top-sharing – direction commune» (en allemand), elle présente trois équipes de direction qui racontent leur expérience dans le cadre du projet pilote de top-sharing.