



«LE JOBSHARING EST UNE PREUVE DE BON SENS ÉCONOMIQUE»

Norbert Thom est professeur ordinaire de gestion d'entreprise et directeur de l'Institut d'organisation et de gestion du personnel (Institut für Organisation und Personal) à l'Université de Berne. Il s'exprime sur la pertinence de FAIRPLAY-AT-WORK du point de vue de la gestion d'entreprise.

Monsieur Thom, un nombre croissant d'hommes et de femmes, de nos jours, réclament un sain équilibre entre activité professionnelle et vie familiale. Est-ce le signe manifeste d'un changement des mentalités?

Thom: Tout à fait. Même dans notre discipline, l'économie, où les étudiantes et étudiants ont très envie de faire carrière, le work-life-balance est explicitement revendiqué. Nous effectuons à intervalles réguliers des sondages sur leurs attentes à l'égard de leur premier emploi et il s'avère que cette exigence a pris une importance considérable. Elle figure actuellement en troisième position, juste après le désir d'exercer une activité intéressante et celui d'avoir des possibilités attractives de formation continue.

Cela signifie que les employeurs doivent passer aux actes. Quelles sont les mesures qui permettent de satisfaire au mieux le désir de concilier profession et vie familiale?

Thom: La flexibilisation du temps de travail, avant toute chose. J'entends aussi par là l'introduction de formes de travail à temps partiel, y compris le jobsharing. Le lieu de travail compte également beaucoup. Le mot-clé est télétravail, soit la possibilité d'exécuter une partie des tâches chez soi. Dans notre institut, par exemple, certaines tâches telles que la rédaction d'une étude scientifique, la préparation d'un cours ou la révision d'un travail de licence ne posent pas de problème à cet égard. D'autres postes bien sûr, celui de secrétaire par exemple, qui a en quelque sorte une fonction de plaque tournante, nécessitent une présence permanente.

De nombreuses entreprises se montrent sceptiques à l'égard du télétravail. Quels sont les arguments des opposants?

Thom: Une grande partie des responsables hiérarchiques restent attachés à un management de proximité. Ils ont besoin d'être sûrs, chaque fois qu'ils passent dans les

couloirs, de voir leurs collaboratrices et collaborateurs à leur poste. L'idée du télétravail déclenche chez eux la peur d'une perte de pouvoir et de contrôle. Il suffirait pourtant, comme à l'ordinaire, qu'ils fixent des objectifs en termes précis avec ces personnes, et les prestations qu'ils attendent d'elles. Mais pour cela, il faudrait évidemment aussi qu'ils aient au départ confiance en l'être humain.

Le travail à temps partiel est aujourd'hui déjà beaucoup plus largement accepté. La majorité des femmes occupent des emplois à temps partiel, de nombreux hommes également. En revanche, il est encore peu répandu au niveau des fonctions dirigeantes.

Thom: Il est intéressant de relever que la plupart des fonctions de direction ne sont en fait pas du tout perçues comme des activités à cent pour cent par les titulaires. Lorsqu'un homme est à la fois chef d'entreprise, président d'un conseil d'administration, conseiller national, colonel dans l'armée et président d'une association, il ne parvient assurément à maîtriser toutes ces tâches que s'il en délègue une partie à ses suppléants, adjoints, secrétaire général et autres collaborateurs, féminins ou masculins. Bref: il pratique depuis longtemps le travail à temps partiel, mais pas officiellement.

S'il devenait possible de travailler à temps partiel à ce niveau-là, cela permettrait notamment à un nombre accru de femmes de faire carrière, car elles pourraient beaucoup plus facilement concilier profession et famille.

Thom: Des femmes hautement qualifiées, j'en vois à l'Institut. Elles possèdent autant de diplômes que les hommes, parfois même plus, et n'ont absolument pas envie de tout laisser tomber à la naissance de leur premier enfant. Elles en discutent franchement avec leur partenaire, négocient la chose, et il arrive que tous deux décident finalement de travailler chacun à septante pour

cent. Les employeurs doivent donc eux aussi se montrer plus souples et offrir davantage de postes à temps partiel attractifs.

On pourrait aussi envisager des modèles de jobsharing.

Thom: Le jobsharing, que nous appelons aussi topsharing dans le cas des postes de haut niveau, présente effectivement des avantages non négligeables. Malgré les difficultés qu'il implique, je suis un partisan de ce modèle, car je bénéficie ainsi des connaissances, des expériences et du savoir-faire de deux personnes qualifiées. Deux têtes pensent au lieu d'une seule, deux personnalités émettent des idées, amènent leur capital d'expériences. Pour des raisons purement économiques, c'est faire preuve de bon sens que de mettre en valeur ce potentiel, et celui des femmes en particulier. En réalité, j'aurais de la peine à recruter certaines spécialistes si je ne leur proposais pas un poste à temps partiel ou sous forme de jobsharing.

Comment expliquer que de nombreuses entreprises persistent à s'opposer au jobsharing ou au topsharing?

Thom: Une des raisons principales, c'est que ces modèles nécessitent davantage de coordination, indiscutablement. Il s'agit tout d'abord de trouver deux personnalités assorties, puis de définir leurs domaines d'activité respectifs et régler convenablement le flux de la communication. Il faut également prévoir des temps de présence communs pour qu'elles puissent s'informer réciproquement. En tant que supérieur hiérarchique, je dois alors conduire des entretiens d'évaluation et négocier les salaires avec deux personnes au lieu d'une et je peux être amené un jour ou l'autre à justifier le fait que j'aie augmenté le salaire de madame X davantage que celui de son partenaire, monsieur Y. Le jobsharing ou le topsharing met à l'épreuve les aptitudes d'un dirigeant, mais à la longue, je trouve cela positif. Les cheffes et les chefs apprennent ainsi à décider et à agir de façon plus transparente et plus compréhensible.

Cette option, dit-on aussi, est onéreuse. Le jobsharing coûte-t-il vraiment plus cher à l'entreprise?

Thom: Il coûte un peu plus cher à court terme, oui. Les charges administratives augmentent, les charges sociales également. Je plaide néanmoins en faveur du jobsharing, car je suis convaincu qu'à long terme, l'investissement en vaut largement la peine. En outre, les jeunes femmes représentent actuellement près de la moitié des candidat-e-s à la maturité et des étudiant-e-s; elles accomplissent des formations longues et coûteuses

et il est inconcevable qu'après deux ou trois ans d'activité professionnelle, elles doivent retourner à leurs fourneaux. Ce serait malavisé, du point de vue économique, de ne pas mettre en valeur ce capital humain. Surtout à l'heure actuelle, où nous manquons de personnel qualifié.

Les femmes serviraient donc de «tampon conjoncturel»? Comment, en fin de compte, instituer le FAIR-PLAY-AT-WORK?

Thom: Plus les femmes sont qualifiées, moins elles risquent de faire office de tampon conjoncturel. Toute personne qualifiée devient indispensable. Pensons au secteur tertiaire, dans lequel les femmes sont fortement représentées. Les clientes et clients demandent automatiquement à parler à la responsable de marketing compétente, à la gérante de succursale sympathique, à la collaboratrice de notariat efficace. N'importe quel employeur sensé devrait se garder de licencier précipitamment une main-d'oeuvre aussi précieuse.

Que ressort-il des études scientifiques sur le rendement des personnes qui travaillent à temps partiel?

Thom: Ces personnes se montrent en général plus productives; elles travaillent de manière plus concentrée et plus continue, car elles ont moins besoin d'observer des pauses. En outre, elles témoignent en général d'une plus grande motivation et s'investissent davantage.

Malgré tous ces avantages, les hommes surtout craignent de compromettre leur carrière s'ils travaillent temps partiel. Cette peur est-elle justifiée?

Thom: C'est un sujet complexe. Il est vrai qu'aux échelons hiérarchiques supérieurs, on rencontre encore beaucoup d'hommes qui ont vécu leur socialisation à une autre époque et dans d'autres conditions, et restent fidèles à ce principe: seul celui qui travaille à cent pour cent est un homme et un collaborateur à part entière. C'est une idée profondément ancrée, dont on ne se débarrasse pas si facilement. On continue à attendre des personnes soucieuses de gravir les échelons, surtout lorsqu'elles ont entre trente et quarante ans, qu'elles misent tout sur la profession, ne rechignent pas à assumer un projet de plus ni à faire un séjour à l'étranger. Et on sait bien que lorsque quelqu'un se focalise exclusivement sur sa carrière, cela a souvent des répercussions défavorables sur le couple ou sur la famille.

Le nombre de divorces augmente, les collaboratrices et collaborateurs sont victimes du burn-out...

Thom: Les gens sont effectivement épuisés, de nos jours, parce qu'ils sont exposés à un stress considérable, tant sur le plan professionnel que privé. D'une part, ils doivent produire plus dans le même laps de temps et vivre dans l'incertitude, sachant que leur emploi pourrait lui aussi être supprimé un jour ou l'autre pour cause de restructuration. D'autre part, les hommes constatent de plus en plus que leur partenaire et leurs enfants sont déçus, même énervés, lorsque le mari ou le père n'est jamais à la maison. Conséquence logique: la mauvaise conscience s'installe, et c'est un stress psychique supplémentaire.

Pas étonnant dès lors que les services sociaux soient submergés par un afflux de collaboratrices et de collaborateurs souffrant d'alcoolisme, de dépendance aux médicaments, voire de maladies physiques. Ne serait-il pas temps de procéder sur ce plan-là aussi à une analyse coût-profit?

Thom: Le calcul est vite fait: toute personne confrontée à un problème de burn-out fait à proprement parler une dépression. Le traitement adéquat, selon les spécialistes, dure en moyenne 42 jours. Le tarif dans une clinique privée s'élève à 600 francs par jour, soit à environ 25'000

francs au total. Ces chiffres sont connus et je pense que les entreprises en prennent lentement acte. Même les sociétés de conseil, très axées sur le rendement, se sont mises à faire de la publicité représentant un homme sur la lune et dont la légende dit ceci: «L'endroit où notre collaborateur passe ses week-ends, ça le regarde. Ce qui compte, c'est qu'il soit à son poste le lundi.» Ce genre de réflexion aurait été impensable il y a quelques années encore. Le message aurait plutôt été le suivant: «L'entreprise a besoin de toi chaque jour et 24 heures sur 24.» On vérifiait même par téléphone, le dimanche après-midi, si certaines personnes étaient effectivement disponibles.

Que faire de plus pour valoriser le travail à temps partiel?

Thom: Il faut placer progressivement des employé-e-s qualifié-e-s travaillant à temps partiel à des postes de haut niveau. A la longue, il sera possible de partager des fonctions politiques entre deux personnes; ou bien une personne chargée de la protection des données, par exemple, assumera cette haute responsabilité en travaillant à cinquante pour cent. Plus on aura connaissance de cas de ce genre, plus il y aura de chances que le travail à temps partiel soit considéré comme une alternative valable à tous les échelons de l'entreprise.