

## RESSOURCES HUMAINES

## Pourquoi ne pas partager son job ?

■ Avec le “jobsharing”, deux talents occupent un même poste, solidaires pour les décisions et responsabilités.

Éclairage Solange Berger

Nous offrons deux cerveaux pour le prix d'un”, déclarent Nathalie De Wachter et Marie-Christine Moreels, en mission chez Umicore. Elles forment un binôme en charge d'un même poste qu'elles se partagent. Elles font ce qu'on appelle du *jobsharing*.

Le modèle du *jobsharing* est né dans les années 70 aux États-Unis. Près de 20 % des entreprises américaines permettent aujourd'hui un partage d'emploi. En Europe, il fait son apparition dans les années 90 essentiellement dans les pays ayant le plus grand taux de temps partiel (pays nordiques, Allemagne, Suisse, Pays-Bas...).

“En Belgique, il reste encore trop méconnu, regrette Nathalie De Wachter, qui travaille à son développement. Il ne s'agit pas de deux temps partiels mais bien d'un duo sur un même poste.”

“Le binôme, composé de profils complémentaires, se met d'accord sur les attentes, les objectifs et les motivations communes, indique Elodie Gentina, professeure à l'IESEG Business School (France). Les deux partenaires sont interchangeable. Cela veut dire qu'ils peuvent chacun piloter seul l'ensemble des tâches de la fonction.” Pour l'organisation pratique, il n'y a pas vraiment de règles. Aux partenaires de décider. Cela peut être deux jours et demi par semaine chacun, une semaine sur deux...

#### Deux jours et demi par semaine

C'est la formule des deux jours et demi par semaine, avec un demi-jour commun, qu'ont choisie Nathalie De Wachter et Marie-Christine Moreels. Elles reviennent sur la formation de leur binôme. “Avec près trente ans de carrière à temps plein dans l'industrie pharmaceutique à mon actif, je désirais changer de secteur et m'orienter davantage vers des ONG et un job à impact sociétal, évoque Nathalie De Wachter, qui se dit aussi frappée par les défis du travail à mi-temps pour les employeurs et les employés. Or, cela me semblait important de permettre à des hommes ou des femmes de pouvoir poursuivre une carrière avec un job intéressant tout en ayant une vie privée riche.” C'est une amie, qui habite en Suisse, qui lui parle du *jobsharing*. “Cette solution m'a paru pertinente. Mais, avant de me lancer, j'avais envie de la tester.” Elle s'adresse donc à Marie-Christine Moreels qu'elle avait connue chez GSK. “Pour ma part, après 17 ans dans des multinationales et la naissance de mon troisième enfant, j'avais choisi de démissionner avec l'envie de travailler pour une petite entreprise avec plus d'impact.” Elle accepte un mandat dans une organisation. “Mais cela ne me



Nathalie De Wachter et Marie-Christine Moreels partagent le même job.

prenait pas beaucoup de temps. La proposition de Nathalie m'a séduite.”

Elles débutent, en février 2023, une première mission chez Aliaxis, société spécialisée dans les systèmes de pointe de transport de fluides. “Ils cherchaient depuis longtemps un mouton à cinq pattes... Ils ont, dès lors, été ouverts à notre candidature commune”, raconte Nathalie De Wachter. “Ma bonne surprise fut à la hauteur de mon anxiété”, reconnaît Denis Marmonier, VP Engineering & Project Management chez Aliaxis, qui se disait “sceptique” au départ. “Il y a vraiment un phénomène de multiplication de l'expérience, de l'enthousiasme, de l'efficacité et de stimulation réciproque qui alimente une dynamique bien particulière à cette forme de travail.”

Pour le rôle recherché par Aliaxis, les deux membres du binôme étaient qualifiées. Et complémentaires. “Nous partageons les responsabilités et l'entière responsabilité du job”, précise Marie-Christine Moreels.

Les décisions sont prises par celle qui est présente au moment où il faut les prendre. “Et on s'y tient. Les décisions importantes, nous essayons de les prendre ensemble le jour où l'on travaille ensemble. Et s'il faut prendre une décision importante à un autre moment, on s'appelle, poursuit Nathalie De Wachter. Fin de journée, celle qui a travaillé envoie aussi des messages vocaux que l'autre écoute en commençant sa journée. On résume les moments clés et on indique ce qu'on ferait si on travaillait ce jour-là.” Le modèle permet de proposer une continuité dans le travail même si l'une est en congé. “C'est bien pour l'employeur qui a toujours quelqu'un qui lui répond.”

Travailler ainsi demande une bonne communication et un niveau de confiance élevé. “Et une bonne alchimie de base. On encourage le duo à se choisir”, déclare Marie-Christine Moreels, qui constate: “La solitude du leader n'existe plus. La charge des responsabilités est plus que divisée par deux. Les idées s'enrichissent. Ensemble, nous trou-

vons plus rapidement des solutions. Et quand nous rentrons chez nous, nous pouvons vraiment nous consacrer à notre vie privée”.

Après 18 mois, le binôme a poursuivi avec une autre mission chez Umicore, acteur mondial de la technologie des matériaux. “La complémentarité du duo est un atout, apportant des perspectives et solutions plus variées aux divers enjeux”, témoigne Wannes Peferoen, Chief Financial Officer d'Umicore. “C'est intéressant pour nous de voir différents environnements”, estime Nathalie De Wachter, qui a lancé, dès sa première mission, Two for one job pour assurer la promotion du *jobsharing* et éventuellement accompagner des employeurs et des duos intéressés.

#### Pour les jeunes mais pas seulement

“Une étude révèle que 80% des binômes estiment que le *jobsharing* est une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances et 60% pensent que cela leur permet d'augmenter leur créativité”, indique Elodie Gentina. Chacun tire parti des forces de l'autre.”

Le modèle est attractif notamment pour les jeunes qui semblent moins demandeurs de postes à responsabilités pour le stress qu'ils occasionnent, estime la professeure. “Le *jobsharing* permet d'exercer une activité stimulante à temps partiel. Ce qui leur laisse du temps pour d'autres activités, au sein de l'entreprise ou en dehors. Les jeunes sont dans la polyactivité. Ils veulent travailler mais également faire du sport, du bénévolat, créer leur propre start-up... Le modèle répond bien à leur volonté de trouver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle”, souligne Elodie Gentina.

Mais il n'est pas question que des jeunes. “Le *jobsharing* permet aussi à des talents d'accéder à des postes auxquels ils n'accéderaient pas en temps normal pour des raisons d'ordre personnel, par exemple, comme des jeunes parents ou des travailleurs en fin de carrière. Cela répond aussi aux défis du management intergénérationnel. On peut imaginer un binôme junior-senior qui permet un apprentissage mutuel”, poursuit la professeure, qui évoque encore la question de la santé mentale des travailleurs. “Il faut apporter de vraies solutions à cette problématique. Le *jobsharing* en est une.”

“Le *jobsharing* permet d'exercer une activité stimulante à temps partiel.”



Elodie Gentina  
Professeure à l'IESEG Business School (France)