

LE "JOBSHARING" PERMET DE CONJUGUER CARRIÈRE ET ÉQUILIBRE DE VIE

Deux cerveaux, une seule voix

Pour prendre des décisions, l'adage est bien connu : "Deux têtes valent mieux qu'une". Le "jobsharing" permet à des cadres de haut niveau de partager une même fonction, combinant équilibre de vie et évolution de carrière. Cette co-responsabilité concerne toutes les générations. Le concept, encore rare en Belgique, pourrait apporter des réponses concrètes à la pénurie de talents et au mal-être au travail. CAROLINE LALLEMAND

Après une carrière bien remplie en direction financière, notamment chez Eli Lilly (CFO France), AstraZeneca (CFO Europe) ou encore GSK (VP *manufacturing finance*), Nathalie De Wachter a un déclic à 50 ans. "J'ai voulu retrouver un meilleur équilibre entre ma vie professionnelle et privée, sans pour autant arrêter de travailler", confie-t-elle. C'est à ce moment charnière qu'elle découvre le *job-sharing*: deux personnes qui se partagent une seule et même fonction. Le concept, né aux États-Unis dans les années 1970, y est déjà bien répandu. Avant de créer sa boîte Two for One Job en 2022 pour accompagner les particuliers et les entreprises dans cette démarche, Nathalie De Wachter l'a d'abord expérimentée elle-même.

L'audace de postuler à deux
L'opportunité se présente lorsqu'Aliaxis, société spécialisée dans

les systèmes de pointe de transport de fluides, la contacte pour un poste de vice-présidente en contrôle des investissements. Avec la forte conviction "qu'à deux, on peut aller plus loin", Nathalie De Wachter propose une candidature en tandem avec Marie-Christine Moreels, rencontrée chez GSK, et de 15 ans sa cadette. "Le CFO d'Aliaxis aurait pu écarter l'idée. Au lieu de cela, il s'est montré curieux et à l'écoute", retrace-t-elle.

"C'était audacieux, un vrai coup de poker, ajoute Marie-Christine Moreels. Il cherchait 'un mouton à cinq pattes' depuis plus d'un an et demi. On s'est dit : pourquoi pas nous ?". Nathalie De Wachter poursuit : "Il a saisi l'atout de notre complémentarité. J'apportais l'expérience et le réseau.

Marie-Christine l'énergie, la maîtrise des nouveaux outils". Cette première mission de 18 mois est un succès. Elle lance une dynamique positive. Aliaxis recommande le duo à Umicore, pour un nouveau défi stratégique de transformation financière: un poste senior de haut niveau, généralement inaccessible à temps partiel.

Deux têtes, une seule décision

En pratique, les deux cadres se répartissent la semaine : chacune preste deux jours et demi avec une demi-journée commune pour traiter les dossiers plus complexes. Le binôme ne se résume pas à deux mi-temps distincts, il partage une véritable co-responsabilité. "Nous occupons vraiment la même fonction, en nous enrichissant l'une



"Les décisions prennent peut-être plus de temps mais elles sont meilleures." ALEXANDRE HELSON, CO-CEO DE LA MAISON DANDOUY



l'autre", insiste Marie-Christine Moreels. Les problématiques complexes se traitent à deux. Pour les choix moins stratégiques, si l'une décide, l'autre suit.

Chaque soir, celle qui a travaillé laisse des messages vocaux résumant sa journée. "Ils permettent une vraie coupure mentale et un gain d'efficacité", explique Nathalie De Wachter. Ce fonctionnement nécessite une excellente communication, un brin d'alchimie, et un niveau de confiance élevé. Au démarrage, elles ont fait appel à un coach. "Le principal défi est d'accepter que l'autre personne est plus compétente dans certaines tâches", reconnaît l'initiatrice de la méthode.

Les retours de leurs employeurs sont unanimes. "Il y a un réel effet multiplicateur sur l'expérience, l'efficacité et la stimulation mutuelle", confirme Denis Marmonier, vice-président ingénierie et gestion de projets chez Aliaxis. Wannas Peferoen, directeur financier d'Umicore, abonde en ce sens :

📌 JOBSHARING
Deux personnes se partagent une seule et même fonction, avec de nombreux avantages à la clé.

"C'est un mode de travail fluide et efficace." Les avantages sont nombreux : un seul salaire à payer pour un double profil à forte valeur ajoutée, un accès à des talents (parents, seniors) qui refusent le temps plein, une continuité pendant les congés, moins de stress et de surmenage et donc moins d'absentéisme. Les surcoûts pour engager deux personnes pour un même job sont, eux, anecdotiques. "Il faut juste deux PC, une formation dédoublée et les avantages extra-légaux peuvent être partagés", argumente Nathalie De Wachter. Mais l'atout majeur reste la performance décuplée.

"À 200%"

Une étude allemande de 2024 a démontré que 92% des cadres interrogés estiment que les tandems en partage d'emploi sont plus productifs ou, au moins, aussi productifs qu'une personne seule à temps plein. Selon une étude de l'*Harvard Business Review* (2022), les entreprises dirigées par deux

co-CEO affichent un rendement annuel de 9,5%, contre 6,9% pour les entreprises avec un seul dirigeant. Marie-Christine Moreels l'atteste : "Je m'investis à 200%. Je me sens enrichie par les idées de Nathalie et sa vision sur chacun de nos dossiers."

Le concept fait des émules en Europe, notamment en Allemagne, en Suisse et au Royaume-Uni. La France s'y intéresse petit à petit et un groupe de travail européen échange sur les bonnes pratiques. Les entreprises belges accusent, elles, un certain retard, le *jobsharing* y est encore rare. "On a toujours l'air d'être des ovnis", déplore Marie-Christine Moreels. Joëlle Boxus, ex-DRH chez Syensqo et AkzoNobel, a passé de nombreuses années à l'étranger. Elle confirme l'immobilisme ambiant. "On a plus de difficultés à se réinventer ou on le fait moins vite."

Le principal obstacle réside dans le poids des habitudes et une certaine appréhension. "Le *jobsharing* fait peur parce qu'on a l'habitude d'un modèle très vertical : une personne, un rôle, une responsabilité claire, analyse Joëlle Boxus. Dès qu'on partage son job, on craint de perdre le contrôle face à cette responsabilité diffuse." C'est une réaction avant tout psychologique. "En réalité, on gère déjà très bien ce type de responsabilités partagées depuis des années sans la nommer. L'idée n'est pas neuve, on y apporte juste un *twist* contemporain. Plusieurs personnes peuvent travailler sur un projet en codirection. À un autre échelon, les assistantes de direction se transforment chaque jour des informations de manière très ritualisée."

Un terrain propice

Malgré son adoption timide, la Belgique dispose d'un terrain ➔

propice à ce type d'organisation du travail. En 2024, 26,4% des salariés belges travaillaient à temps partiel, dont 40,5% de femmes, selon Statbel. Le *job-sharing* ne se limite pas aux personnes qui veulent consacrer plus de temps à leur famille. Plusieurs générations sont concernées : les jeunes en quête d'équilibre et de sens, les 30-50 ans en plein *rush* familial, les seniors souhaitant transmettre leur expertise en levant le pied. "À 50 ans, on peut travailler avec un collègue plus jeune qu'on aide à évoluer", observe Joëlle Boxus. La flexibilité des types de contrats (freelance, CDD, CDI) séduit aussi les indépendants en leur laissant le temps de se consacrer à un projet annexe ou d'occuper d'autres mandats. Autre bénéfice : l'approche permettrait d'échapper à la voie de garage. "À un niveau de management élevé, un mi-temps classique, c'est souvent la mort d'une carrière", souligne sans détour Marie-Christine Moreels. Beaucoup de femmes décrochent aussi quand elles ont des enfants. Le partage de fonction leur permet de rester dans la course et de continuer à saisir de belles opportunités. Nathalie De Wachter confirme : "C'est un des attraits majeurs de la formule : rester sur un poste intéressant où les évolutions sont tout à fait possibles, même à deux."

Mais peut-on vraiment percer en *middle management* en n'étant présent au bureau que la moitié du temps ?, interroge Joëlle Boxus. "Je dois reconnaître que je n'ai pas encore d'exemples concrets. Je ne pense pas que nous en soyons déjà là, cela dépend du degré de maturité de chaque structure",

avance l'experte RH. Le principe se révèle aussi être un puissant moteur de la diversité de genre dans le leadership, selon une étude de la Commission européenne. "Il serait quand même préférable de ne pas associer le *jobsharing* à un genre particulier. Il s'adresse aussi bien aux hommes qu'aux femmes", commente Joëlle Boxus.

Le cas des frères Dandoy

Les exemples de co-direction se multiplient dans le monde. Netflix a deux CEO depuis 2023, Spotify a annoncé passer à ce modèle en 2026. Chez nous, Alexandre et Antoine Helson sont co-CEO de la Maison Dandoy depuis 2021 dans une forme de *topsharing*. "Notre papa a beaucoup souffert de la solitude du dirigeant et a eu des pépins de santé. C'est lui qui nous a encouragés à mettre ce fonctionnement en place, raconte Alexandre Helson. Nous ne fonctionnons pas comme deux mi-temps. C'est vraiment l'idée qu'il y a plus dans deux cerveaux que dans un", précise-t-il.



“Il n'y a pas de rivalité. Nos erreurs et nos succès sont partagés.”

MARIE-CHRISTINE MOREELS

"Les décisions prennent peut-être plus de temps, mais elles sont meilleures", disent-ils. Les deux frères se complètent : l'un pousse les projets, l'autre tempore ; l'un est rêveur, l'autre plus terre à terre. Le bilan est positif, même si le duo avoue rencontrer des défis. "Nos employés peuvent essayer de jouer sur nos différences, de nous diviser. Il faut rester solidaires par une discipline quoti-

dienne et une bonne gouvernance, ne jamais laisser transparaître de faille."

L'ego au placard

Pour Joëlle Boxus, les défis ne se limitent pas aux barrières culturelles, ils touchent aussi à la posture individuelle. Ce mode d'organisation ne s'adapte pas à tous les profils. "Il faut accepter de partager le mérite et de mettre son ego de côté", prévient, de son côté, Nathalie De Wachter. La communication et la gestion des tensions sont cruciales, tout comme le respect de l'autre. "On s'autorise à se contacter très rarement pendant les jours *off*." Joëlle Boxus insiste : "Ce que je trouve extrêmement important, c'est d'avoir soi-même un niveau de maturité élevé. On décide de ne plus travailler pour soi, mais pour ce qu'on génère à deux. Il faut une transparence totale entre les deux personnes." Cette humilité se traduit au quotidien. "Il n'y a pas de rivalité. Nous partageons nos erreurs et nos succès", témoigne Marie-Christine Moreels.

Face aux enjeux de santé mentale et de pénurie de talents, le *jobsharing* pourrait bien offrir une solution concrète. Mais pour qu'il soit adopté plus largement dans nos entreprises, un changement de paradigme est nécessaire, alors que l'accès aux crédits-temps de fin de carrière est durci et le bien-être en entreprise malmené. Pour Nathalie De Wachter, les sociétés qui oseront l'implémenter aujourd'hui auront une longueur d'avance. Et Marie-Christine Moreels de conclure : "Ce système vertueux mérite d'être testé et de rentrer dans les mœurs." **t**