Le partage d'emploi : une autre dimension de l'économie collaborative

Autor(en): **Krone-Germann, Irenka**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **72 (2014)**

Heft 2

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-823240

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE PARTAGE D'EMPLOI – UNE AUTRE DIMENSION DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

IRENKA KRONE-GERMANN
Association PTO
info@go-for-jobsharing.ch

Les arrangements de travail atypiques ont de plus en plus la cote sur le marché de l'emploi. Les raisons sont multiples: conciliation entre vies professionnelle et privée, diversité des activités lucratives, optimisation des facteurs de production au sein des entreprises, utilisation horizontale des ressources humaines et accroissement du travail en équipe. Le partage d'emploi, appelé communément «job-sharing», fait partie de ces types d'arrangements non standards. Celui-ci revêt plusieurs caractéristiques semblables au type de fonctionnement de l'économie collaborative qui émerge dans plusieurs pays et qui bouscule les règles traditionnelles de l'économie.

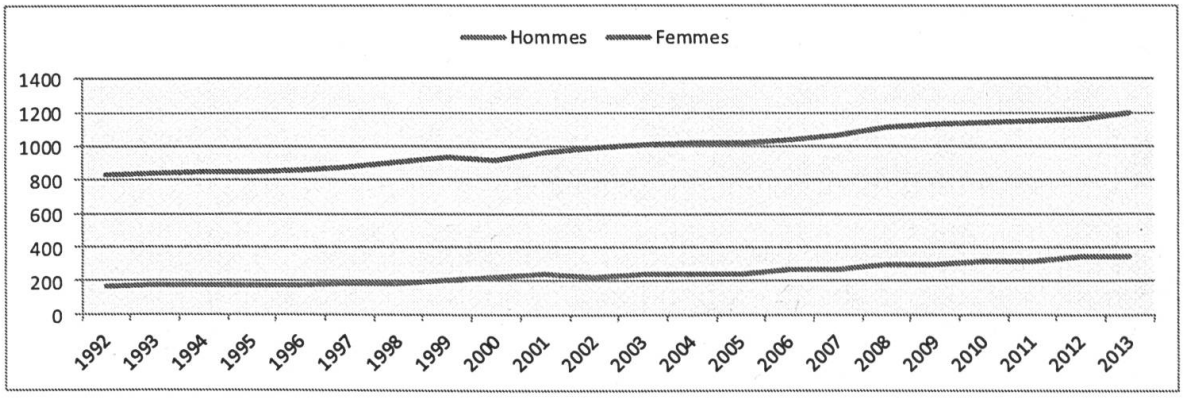
Mots clés: Partage d'emploi – job-sharing – économie collaborative – sharing-economy - temps partiel – emploi équitable – redistribution du capital humain – opportunités pour le marché du travail suisse.

La flexibilité des arrangements de travail n'est pas un concept nouveau mais elle prend aujourd'hui un essor différent. Appliquée par de nombreuses entreprises, elle permet aux employeurs de préserver l'expertise nécessaire au sein des entreprises pour permettre aux employés concernés d'accomplir des tâches spécifiques tout en préservant un équilibre personnel par la diversification des activités, et plus encore dans des pays où l'externalisation des tâches familiales reste difficile à organiser. Cette tendance s'accentue dans des branches économiques où certains types de main d'œuvre sont particulièrement recherchés (OIT, 2009).

1. FLEXIBILITÉS NUMÉRIQUE ET FONCTIONNELLE

Deux types de flexibilité se cristallisent sur les marchés de travail: les flexibilités *numérique* et *fonctionnelle*. Par flexibilité *numérique*, on comprend les arrangements de travail par lesquels les entreprises peuvent rapidement s'adapter aux changements de demande pour leurs produits ou services en ajustant la force de travail employée. Ceci se fait par une réduction ou augmentation du travail, par des heures de travail flexible, des heures supplémentaires, des contrats limités ou du travail sur appel. La flexibilité *fonctionnelle* est quant à elle synonyme d'un processus par lequel les entreprises répondent à la demande externe de production par une réorganisation interne des places de travail basée sur des aptitudes multi-expertises, multi-tâches, du travail en équipe et l'implication horizontale des travailleurs et

employés dans le design professionnel. Selon les théories économiques actuelles, la flexibilité fonctionnelle est générée par l'utilisation combinée des technologies de l'information et les nouvelles formes d'organisation du travail qui nécessitent une main d'œuvre hautement qualifiée. Cette tendance fait croître la capacité individuelle de mettre sur pied une variété de tâches et de participer davantage aux processus de décisions internes de la firme (Arvanitis, 2003). Les mécanismes entrepreneuriaux centre-périphérie «core-periphery» et l'impact des flexibilités numérique et fonctionnelle au sein des entreprises ont été explorés par divers économistes qui ont démontré l'importance de la juxtaposition, voire l'interdépendance, de ces deux formes de flexibilité (Atkinson and Meager, 1986; Smith, 1994; Sherer, 1996; Kalleberg 2001). Celles-ci coexistent plus fortement aujourd'hui au sein des entreprises en raison de l'augmentation du travail à temps partiel dans un grand nombre de pays industrialisés dont la Suisse qui compte à elle seule un tiers des actifs à temps réduit dont 61% de femmes et 15% des hommes (OFS, 2014). Comme décrit dans le graphique 1, cette augmentation régulière concerne les femmes comme les hommes depuis plus de vingt ans.



Graphique 1: Evolution du temps partiel en Suisse chez les femmes et les hommes depuis 1992 (en milliers)

Source OFS, 2013

2. LE JOB-SHARING, UN TYPE PARTICULIER DE FLEXIBILITÉ

À mi-chemin entre les flexibilités numérique et fonctionnelle se démarque le partage d'emploi ou de fonction appelé plus communément le job-sharing. D'un point de vue sémantique, le terme «job-sharing» se réfère à deux ou plusieurs employés partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune au sein d'une entreprise ou d'une institution publique. Ceux-ci travaillent à temps partiel mais couvrent à deux ou plus la totalité d'un temps complet. Il s'agit là d'une alternative à la fois au temps partiel et au temps complet si l'on considère les perceptions respectives des employés et employeurs. Le «top-sharing», type particulier du job-sharing, désigne quant à lui le partage d'emploi dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs. Bien que peu décrit et protégé dans les législations européennes et américaines (Hirschi, 2013), le job-sharing est de par sa nature une forme de flexibilité numérique vu que les contrats de travail sont souvent de type «travail à temps partiel». Ses modalités pratiques rejoignent toutefois les caractéristiques de la flexibilité fonctionnelle car la réorganisation interne de la place de travail en deux ou plus d'employés requiert la juxtaposition d'individus avec des compétences

similaires ou complémentaires, le travail en équipe, la prise de décision de type horizontal et l'utilisation des technologies de l'information pour l'échange fréquent d'informations contextuelles. Le partage de fonction peut ainsi se faire en endossant deux casquettes fonctionnelles, celle de responsable et celle de collaborateur (il existe plusieurs exemples au sein de l'administration fédérale: 2 x 70%, les personnes occupent un demi-poste de responsable et le reste de leur temps comme collaborateurs). Deux personnes accèdent ainsi à une fonction dirigeante sans devoir travailler à temps plein. Ce type de partage fonctionnel se fait sur la semaine ou sur des durées plus longues (mois ou trimestres).
L'introduction progressive de tels modèles de travail prend encore du temps mais l'on recense déjà aujourd'hui 27% de firmes en Suisse qui l'appliquent (voir enquête FHNW, 2014). Cette tendance plutôt lente s'explique entre autres par le fait que les travailleurs en job-sharing doivent se démarquer des travailleurs à temps complet qui représentent les travailleurs idéaux depuis des décennies. Historiquement, l'émergence de la famille néo-traditionnelle de la période d'après-guerre peut être attribuée à l'extension de ce *travailleur idéal*[1]. Dans ce contexte historique, les récompenses, les promotions et meilleurs conditions de travail étaient uniquement réservées aux travailleurs qui répondaient aux critères de l'employé toujours présent (Drago et al, 2004). L'évolution sociétale de plus en plus axée sur l'importance attribuée à l'équilibre professionnel et privé (Work Life Balance), la demande et l'offre sur le marché du travail se sont adaptées aux nouvelles donnes et le job-sharing revêt dans ce contexte une forme alternative de travail particulièrement attractive (PTO, 2014).

3. L'ÉMERGENCE DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE ET SA NOTION DE PARTAGE

Au cœur de toute structure en job-sharing (en duo ou à plus d'individus) se trouve la notion de *collaboration* sans quoi un partenariat ne peut fonctionner. Cette caractéristique particulière et d'autres spécificités du partage d'emploi permettent de la mettre en lien avec l'économie collaborative qui bouscule les règles traditionnelles des concepts de production et consommation depuis le début de ce siècle.
Le concept de «Sharing economy/ économie collaborative» est né au début des années 2000 avec entre autres les travaux de Yochai Benkler, professeur de droit à Harvard, qui rédigea un premier article sur le fait que les sources d'information Internet peuvent transformer la manière de produire et de consommer des services par une production collective basée sur l'échange entre pairs sur Internet «Commons-Based Peer Production» (Benkler, 2002). D'autres sources d'inspiration ont progressivement tenté de démontrer que la notion traditionnelle des systèmes linéaires de production et distribution au sein des entreprises était incompatible avec les ressources limitées de notre planète. Des méthodes de production différenciées deviennent ainsi de plus en plus vitales pour éviter un gaspillage progressif des

---

1 Le syndrome du travailleur idéal (full-time worker) a été étudié et introduit dans la littérature sociologique par des auteurs tels que Joan Williams (1999) et utilisé par Drago et al. (2004) qui le définissent comme tel: «Une personne qui débute rapidement son activité professionnelle sur le marché du travail, obtient régulièrement de bonnes références pour une promotion, travaille de longues heures sans interruption au sein de l'entreprise durant des années ou décennies et attend ce même comportement de la part des autres collaborateurs».

biens et services et la notion d'économie partagée pourrait être l'une des solutions pour se libérer du surplus consumériste (Leonard, 2007; Gansky, 2010; Botsman et Rogers, 2010; Rosenberg, 2013).

L'économie collaborative vise à produire de la valeur en commun en se fondant sur une nouvelle organisation du travail plus horizontale, la mise en commun d'espaces et d'outils de travail et l'organisation de citoyens-producteurs en réseaux ou communautés. Définir l'économie partagée reste complexe tant que cette notion s'applique à une multitude de domaines. Les sites collaboratifs sur Internet permettent d'ores et déjà d'échanger temporairement des logements (ex. Airbnb), des trajets en voiture (ex. CarShare), des services gastronomiques à domicile (ex. Eatwith), de troquer des cours de formation (langues et autres) tout comme d'externaliser la garde des enfants (babysitting), d'échanger des commodités (outils pratiques et software) et même de lever des fonds chez des dizaines de petits investisseurs. Via Internet, de vastes communautés d'égaux (pairs) sont reliées et privilégient l'usage des biens plutôt que sa possession. La notion capitaliste de la propriété individuelle est ainsi remise en question. Il s'agirait pour certains co-acteurs de ce mode économique d'un «Troisième âge de l'Internet: après le Web statique, le Web social, on a maintenant des plateformes qui transforment la vie quotidienne. Divers modes de rémunération existent: à la commission sur les transactions, par la publicité et sur abonnement» explique Benjamin Tinck, co-fondateur de Ouishare, le réseau d'entrepreneurs de l'économie collaborative (Guillemoles, 2013).

En tant que secteur récent mais avec un décollage rapide, l'économie collaborative semble être un modèle à fort potentiel. Cette nouvelle forme d'économie s'appuie sur quatre piliers principaux (Le Labo, 2013):

> Le *pilier économique*: le collaboratif ou la mutualisation des moyens et donc un partage des dépenses. Il s'agit d'une transition de la propriété individuelle à l'usage de la propriété collective.
> Le *pilier social*: l'économie collaborative repose sur la coopération entre les membres. Se démarquant de la sphère libérale individualiste, il s'agit d'une autre manière de produire ou de consommer et rejoint davantage la notion de partage, le troc et l'échange.
> Le *pilier environnemental*: le modèle évite que les biens soient dupliqués dans un esprit de consommation de masse et la gestion des ressources naturelles et énergétiques est optimisée.
> Le *pilier numérique*: les nouvelles technologies facilitent les connexions et les échanges à l'échelle internationale. Le numérique est un maillon au sein d'une chaîne de production ou de consommation.

S'ajoutent à ces quatre piliers les modalités types de l'économie collaborative: la production entre pairs (le «peer-to-peer» (P2P) ou l'économie distribuée)[2], la participation collective

[2] La production n'est plus l'œuvre d'entité protégée par des brevets qui pourraient empêcher un éventuel partage. Les individus deviennent productrices de services ce qui revient à une forme d'économie distribuée (ex. co-makers ou co-workers), (cf. Le Labo, 2013).

à diverses phases de l'élaboration d'un projet, le libre accès (*open data et open source*), la relocalisation par le fait que les liens entre producteurs et consommateurs ont disparu et que les intermédiaires sont progressivement supprimés. On note la dématérialisation qui vise à bénéficier d'un service et non plus à détenir un produit et la déconsommation partielle où l'on tente de passer de la surabondance à la sélection qualitative des produits (Le Labo, 2013). Il s'agirait là d'un «antidote à l'individualisme dont souffrent les sociétés capitalistes. Comme le socialisme fut l'idéologie des travailleurs ouvriers, le *peer-to-peer* est une forme d'idéologie des travailleurs de la connaissance» (Bauwens, 2013).

4. LE PARTAGE D'EMPLOI, UN MAILLON DE L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

La pierre angulaire de l'économie collaborative est le partage de savoir et la circulation rapide de l'innovation. À la fois un secteur dynamique et un choix de société, le «sharing economy» englobe des mouvements de consommation à plusieurs, de production distribuée, de finance participative, d'éducation et de savoir ouverts (Le Monde, 2014). Son développement pourrait permettre de profonds remaniements sociétaux.

Le fondement du partage d'emploi est également un partage de savoir et la juxtaposition d'expertises spécifiques permet d'accroitre la productivité. Si l'on compare le job-sharing à l'économie collaborative, deux concepts par nature différents dans leur finalité, on y retrouve des similitudes intéressantes:

4.1. Le *collaboratif et la mutualisation* des moyens se retrouvent dans les deux modèles. Dans le contexte du job-sharing, l'unité de production (poste de travail) est répartie entre deux ou plusieurs individus. Les produits qui en découlent sont souvent plus aboutis par l'échange, le transfert de savoir et la remise en question régulière entre les partenaires du job-sharing. La diversité et l'innovation sont accrues car l'engagement des pairs et les échanges d'idées favorisent la créativité. Par la juxtaposition des expertises, l'employeur détient deux têtes pensantes au lieu d'une (PTO, 2014).

4.2. Le *pilier social* ou la coopération entre membres permet une distribution plus efficace du capital humain au sein des entreprises. Le fait de partager un poste de travail signifie une réallocation à deux ou plusieurs personnes des salaires respectifs liés aux activités professionnelles d'un seul poste de travail (meilleure répartition des opportunités d'emplois). Le jobsharing étant également un type d'arrangement fonctionnel, les aptitudes multi-expertises et multi-tâches requises permettent un travail en équipe perfectionné et une restructuration horizontale des capacités de production (utilisation optimisée des capacités individuelles pour la création de produits et services). La structure du partenariat sans concurrence entre les membres favorise la gestion horizontale de la production (comparée à une pratique plus verticale le long des échelons hiérarchiques de l'entreprise). L'employeur peut s'appuyer sur deux ou plusieurs réseaux professionnels et élargir ses contacts. La productivité semble augmentée par le fait que deux personnes génèrent une plus grande productivité cumulée dans l'espace de temps qui leur est attribué[3].

---

[3] À partir de 70% du temps d'activité hebdomadaire, la productivité semble diminuer (cf. European Inquiry of Kelly Services, UK, 2005).

4.3. La *durabilité du capital humain* est l'un des aspects qui rejoint indirectement les effets de pérennité économique et sociétale de l'économie collaborative. Par le fonctionnement même du partage d'emploi, ce sont les individus au sein d'un job-sharing et les employeurs qui gagnent à long terme. Alors que les membres d'un partenariat accroissent leur qualité de vie par un meilleur équilibre entre vies professionnelle et privée, ils augmentent en parallèle leurs connaissances au travers des échanges permanents à deux ou plus et accèdent à des postes plus stimulants tout en travaillant à temps partiel. Les employeurs sortent eux aussi gagnants en ayant à disposition une productivité accrue, une juxtaposition d'expertises diversifiées pour le même salaire et un transfert de savoir qui reste ancré au sein de l'entreprise au travers des job-sharings intergénérationnels[4]. L'échange de connaissances différenciées permet aux partenaires en job-sharing d'augmenter leurs performances et d'être plus rentables pour l'entreprise. Le fait d'occuper un poste stimulant réduit le taux de fluctuation, accroît le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la motivation des employés. Le risque d'épuisement professionnel (burn-out) semble diminuer. Les entreprises avec des travailleurs en job-sharing gagnent en termes d'image en donnant un signal avant-gardiste et attractif sur le marché de l'emploi (PTO, 2014).

4.4. Alors que les *nouvelles technologies* de l'information facilitent la mise en œuvre d'un job-sharing, elles ne représentent pas une plateforme nécessaire à une chaîne de production ou de consommation comme c'est le cas pour l'économie collaborative. Dans le contexte du job-sharing, les technologies de l'information permettent avant tout aux membres d'un partenariat de s'informer rapidement et d'être atteignables pour les cas d'urgence. Elles facilitent aussi le travail à domicile (telework) qui accroît la présence virtuelle des membres d'un job-sharing au sein d'une entreprise. Dans le contexte de l'économie collaborative, le pilier numérique est une des conditions principales du service alloué (maillon de la chaîne de production ou de consommation).

Dans la pensée collective de l'économie partagée, l'un des buts est de réviser la consommation: non pas de la diminuer mais de la transformer en une forme plus durable. Cette réflexion se retrouve dans le job-sharing d'une autre manière: la révision ne touche pas le domaine de la consommation mais celui du marché du travail. Au travers du partage d'emploi, on assiste à une redistribution entre agents économiques et une réallocation des unités de production sur le marché du travail dans son ensemble. Le fait de travailler en duo à un poste de travail n'est pas synonyme d'une réduction globale du travail sur le marché de l'emploi, elle signifie uniquement une redistribution des unités de travail (redéfinition en termes de ressources déployées par section ou secteur au sein de l'entreprise).
Cette redistribution représente pour les membres d'un partenariat davantage d'activités professionnelles ou privées qui s'étendent en parallèle selon les cycles de la vie. Il s'agit d'une

---

4 L'un des défis actuels est de valoriser et transmettre le savoir-faire de la génération qui quitte progressivement le marché du travail et d'intégrer les jeunes professionnels. Le jobsharing intergénérationnel est un partage d'emploi occupé par deux personnes ayant un écart d'âge au minimum de 10 ans. Le transfert de connaissances permet à la personne plus âgée qui occupe un poste à responsabilité et qui souhaite réduire son taux d'activité de partager un poste avec un collaborateur moins expérimenté. Réciproquement, le savoir-faire technologique et la formation des jeunes représentent une plus-value pour le partenaire plus âgé (PTO, 2014).

réallocation du travail qui permet de mieux répondre aux phases de vie et à leur impact sur l'être humain en général. Elle sera probablement plus durable à long terme (Tepe, 2014).
La notion de *confiance* «Trust» est une autre caractéristique de l'économie collaborative tout comme pour le partage d'emploi. Le partage en soi requiert une confiance de base et la technologie, dans le cas de l'économie collaborative, a ouvert de nouvelles voies pour sa mise en œuvre (Rosenberg, 2013). Certains exemples tels que les services en ligne d'échange de logements se diffèrent d'autres prestations virtuelles de location d'habitats par la confiance réciproque. Celle-ci a permis de créer un cadre qui rend des milliers d'adeptes à l'aise avec la location de leurs logements à des inconnus (Friedman, 2013). Dans le cas du job-sharing, la confiance entre les membres du partenariat est une condition *sine qua non* pour permettre un travail optimal à plusieurs et réaliser des tâches avec une responsabilité commune (PTO, 2014).
Comme pour l'introduction du partage d'emploi dans les firmes, les *obstacles* à l'appropriation des nouveaux modèles collaboratifs sont principalement d'ordre culturel. Dans le cas du job-sharing, la norme du travailleur idéal (travailleur à temps complet) reste de vigueur au sein des directions d'entreprise qui souvent sont réticentes vis-à-vis de l'introduction de tels modèles de partage. «C'est au sein des institutions publiques, dans les entreprises et dans les universités que se nichent les leviers du changement. C'est ici et là que l'économie collaborative doit être enseignée, expliquée et formalisée» (Le Monde, 2014). Dans ces domaines également que les modalités pour un partage d'emploi réussi doivent être transmises.
Moderniser et mettre en cohérence le droit avec les réalités de l'économie collaborative, telles sont aussi les suggestions qui émanent de certains partisans du «Sharing economy». À l'ère des plateformes et des communautés, ceux-ci préconisent la création d'une *forme juridique* de société à la gouvernance souple qui permette un partage de valeur entre ces plateformes et les utilisateurs à l'échelle internationale (Le Monde, 2014). Dans le cadre de la mise en œuvre renforcée des modèles de partenariat au sein des entreprises, une juridiction plus précise et des chartes (lignes directrices) sur les modèles de job-sharing s'avèrent désormais nécessaires afin de mieux protéger ces types de collaboration et de recenser plus précisément leur nombre effectif.

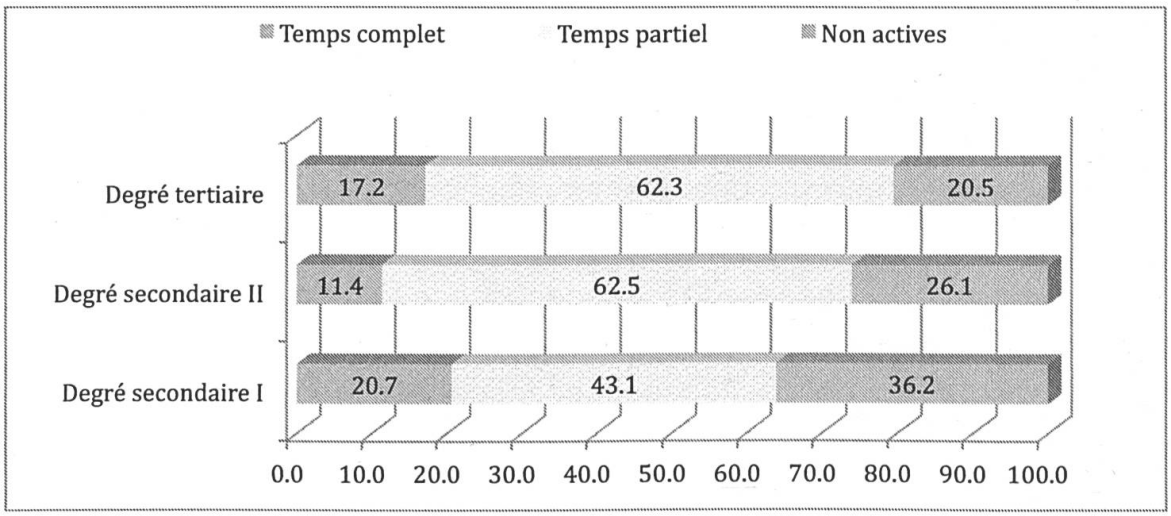
5. FÉMINISATION DU TEMPS PARTIEL ET JOB-SHARING

L'intérêt croissant pour le job-sharing dans les pays occidentaux est lié à l'évolution sociétale et notamment le fait qu'un grand nombre de femmes hautement formées travaillent à temps partiel mais sont souvent confinées dans des postes peu valorisants et sans perspectives de carrière. Le job-sharing leur permet d'accéder avec un temps partiel à des postes plus intéressants. Alors que le temps réduit est une opportunité pour concilier vies professionnelle et privé, elle peut être une source d'inégalité dans le domaine salarial mais aussi dans la probabilité à occuper des postes intéressants et propices à une carrière. La ségrégation verticale se définit comme la répartition inégale entre travailleurs à temps complet et à temps partiel aux divers échelons de la hiérarchie entre entreprises privées et publiques. Cette ségrégation est une réalité bien ancrée et, notamment en Suisse, où un tiers des actifs travaille à temps partiel. Celle-ci apparaît lorsqu'on analyse l'impact d'une activité à temps partiel sur la probabilité d'être promu à un poste hiérarchique supérieur. En Suisse, sur la base des données de l'Enquête suisse sur la structure des salaires (ESS), les indices de dissimilarité (indice de

Duncan) sont révélateurs: il faudrait déplacer près de 15% de travailleurs à temps partiel vers des positions cadres dans les secteurs privé et public pour assurer une répartition équitable dans les divers échelons hiérarchiques des entreprises. Avec un pourcentage plus relatif, on assiste à une discrimination qui démontre que les travailleurs à temps partiel subissent une politique peu cohérente qui les empêche d'accéder à des positions supérieures (Krone-Germann, 2011).

Si l'on tient compte du haut pourcentage de temps partiel chez les femmes, ces désavantages les concernent en premier lieu. Cela explique, entre autres, pourquoi on ne trouve que peu de femmes dans les hautes sphères de l'administration publique et le secteur privé, sachant qu'en Suisse, près de 62% des mères actives hautement qualifiées travaillent à temps partiel (voir graphique 2).

Comme l'indique ce graphique, chez les mères de famille (avec un ou plusieurs enfants de moins de 15 ans), la fréquence d'une activité à temps partiel est bien plus élevée chez les détentrices d'un diplôme universitaires ou celles qui ont achevé un degré secondaire II que pour les femmes du degré secondaire I (sans formation post obligatoire). Cette tendance est liée au fait que, pour les deux premières catégories, les salaires plus élevés permettent de subvenir à l'externalisation de la garde des enfants tout en travaillant à temps partiel (calcul du salaire de réserve).



Graphique 2: Mères de famille (avec au moins un enfant de moins de 15 ans) selon le statut sur le marché du travail et le niveau de formation (en %)

Source OFS: 2014

Rappelons que la Suisse se trouve encore aujourd'hui parmi les pays en Europe qui détiennent un nombre très faible de femmes dans des positions-clé de l'économie: seuls 6% de femmes sont membres de direction d'entreprises, 12% font partie de conseil d'administration (Schilling Report, 2013). La Suisse affiche par ailleurs l'une des plus grandes différences genrées au monde pour ce qui est de l'occupation du travail à temps partiel (61% de femmes et seulement 15% d'hommes). Cette particularité du marché de l'emploi est d'autant plus surprenante qu'il existe aujourd'hui de moins en moins de disparités entre les sexes en ce qui

concerne le niveau de formation. Comparé aux années quatre-vingt, le niveau d'éducation des femmes a considérablement évolué si bien qu'aujourd'hui, davantage de femmes disposent d'une maturité fédérale que d'hommes. Dans certaines formations, les femmes sont même plus nombreuses (ex. médecins, enseignants, juristes). Cette réalité n'est actuellement pas reflétée dans le monde professionnel.
Le choix du temps partiel est, dans la majeure partie des cas, une décision volontaire et non pas imposée pour des raisons de conjoncture économique, d'après les enquêtes réalisées sur de larges échantillons. L'héritage socioculturel démontre qu'en Suisse, les mœurs et pratiquent familiales évoluent sur un fond de traditionalisme, qui ne s'est que légèrement modernisé (Levy, Widmer et Kellerhals, 2003). À l'arrivée d'un premier enfant, l'homme a tendance à ne pas ou très peu réduire son taux d'activité, alors que souvent la femme choisit un temps partiel pour s'adapter à la nouvelle situation. De plus en plus d'hommes plaident cependant pour plus de temps partiel et l'évolution quantitative démontrent qu'ils seront eux aussi de plus en plus nombreux à l'avenir. L'association Teilzeitmann.ch très active en Suisse dans la transmission d'information sur le temps réduit a été mise sur pied pour promouvoir le temps partiel masculin (Wiler, 2014).

6. LA SUISSE, UN MARCHÉ PORTEUR POUR LE PARTAGE D'EMPLOI

Dans ce contexte helvétique axé sur le temps partiel, le partage d'emploi est d'autant plus prometteur. Vu l'impact négatif possible du temps partiel et le souhait des employés de travailler ainsi pour concilier les tâches professionnelles et privées, le job-sharing a l'avantage de permettre à deux ou plusieurs personnes d'occuper ensemble un poste à temps complet plus intéressant. Ce modèle de travail alternatif, applicable à différentes périodes de la vie active s'adresse à la fois aux jeunes professionnels, aux femmes et aux hommes entre 25 et 50 ans qui sont parents ou qui souhaitent consacrer une partie de leur vie à d'autres activités en dehors de leur profession et aux seniors qui aspirent à un mode de vie professionnel moins intensif, tout en restant actifs (PTO, 2014).
Pour la population âgée entre 25-50 ans, souvent engagée dans des tâches d'éducation ou de soin aux enfants ou aînés, le job-sharing a aussi l'avantage de permettre un meilleur équilibre sociétale en permettant à moyen terme aux femmes et aux hommes de répartir *les tâches domestiques de manière plus équilibrée* («job-sharing at home» versus «job-sharing at work», voir Krone-Germann, 2011 b).
Le partage d'emploi pourrait être aussi une réponse face aux *risques d'épuisement professionnel* dont les retombées économiques et sociales coûtent à la Suisse chaque année plus de 4 milliards de francs (SECO, 2011). Les coûts indirects sont tout aussi importants et difficilement quantifiables. Au travers d'un job-sharing, l'employé profite d'une situation où il œuvre pendant un pourcentage d'heures durant lesquelles il est vraiment productif[5]. Il peut alors effectuer des activités plus diversifiées (travail à domicile, autre activité professionnelle, hobby) qui accroissent son équilibre mental et professionnel. Aujourd'hui, on note que «malgré les conditions de travail améliorées, les maux de travail n'ont jamais été aussi nombreux» (Le Garrec, Guénette, 2014). L'épuisement physique et psychique, le stress constant, la dépression, le chômage ou la précarité sont les fléaux qui touchent de plus en

5 Cf. Note de bas de page 3.

plus d'individus en laissant des séquelles parfois irréversibles. Par l'échange constant et la proximité intellectuelle avec le partenaire professionnel, le job-sharing revêt une dimension différente d'un emploi standard à temps complet. Comparé à un temps partiel simple, le partage d'emploi permet une meilleure intégration dans l'entreprise: par la transmission d'information, les partenaires sont régulièrement au courant de ce qui se passe dans l'entreprise (PTO, 2014).

Le jobsharing n'est toutefois pas fait pour tous. Les personnes individualistes disposant d'un ego assez marqué ou qui ont de la peine à partager l'information et le pouvoir, ne pourront probablement pas pratiquer un partage d'emploi harmonieux. Certains prérequis restent par ailleurs nécessaires, tels que la flexibilité, l'ouverture d'esprit, des valeurs communes, la générosité et une remise en question régulière de certaines prises de position (PTO 2014). À moyen terme, la pratique du jobsharing restera peut-être limitée à un pourcentage réduit de collaborateurs et de travailleurs qui s'y intéressent mais ceux-ci doivent pouvoir l'exploiter dans les entreprises (possibilité de postuler en jobsharing dans la majeure partie des entreprises). Une cohabitation entre différents systèmes traditionnels (travailleurs qui répondent aux normes plus individualistes davantage axées sur la notion de concurrence) avec ceux qui s'en départissent et choisissent la voie collaborative devrait subsister. Force est de rappeler que l'un des modèles n'exclut pas l'autre.

7. VERS UN MAINTIEN OU UNE CRÉATION D'EMPLOIS?

Dans un contexte plus global, le partage du travail a été mis à contribution pour préserver l'emploi pendant la crise financière de 2008-2009 et dans la période qui a suivi. Dans ce contexte, une réduction de la durée de travail du personnel a été instaurée dans divers pays industrialisés et la charge de travail réduite fut répartie sur un effectif identique (ou similaire) afin d'éviter les licenciements. Certaines décisions politiques ont même favorisé la réduction de la durée du travail liée à la crise afin d'encourager des embauches supplémentaires et d'augmenter l'emploi (OIT 2014).

Dans les pays en développement et en transition, notamment dans les politiques d'aide au développement, la création d'emploi et l'augmentation des revenus visent à lutter contre la précarité à long terme. Divers programmes de coopération économique de la Suisse et d'autres donateurs internationaux sont ainsi mis en œuvre dans les secteurs textiles ou agro-industriels particulièrement fragiles. La création de places de travail est un but principal en soi et le transfert de savoir-faire («know how transfer» et «capacity building») est l'un des instruments principaux utilisés pour assurer la durabilité de l'aide dans ces pays[6]. Vu la grande nécessité et le chômage élevé parmi les jeunes, l'introduction de modèles de partage d'emploi dans ces pays pourrait peut-être accroitre le nombre de places de travail créées et assurer un transfert de savoir-faire au travers des échanges entre partenaires. En tenant compte du nombre de personnes travaillant dans le secteur informel, et notamment les femmes, l'échange de «know how» au sein des partenariats en job-sharing pourrait représenter une plus-value considérable, un transfert progressif des connaissances et, enfin, une distribution plus équitable du capital humain.

---

6 Voir exemples de programmes de coopération sous www.seco-cooperation.admin.ch.

Bien que le partage du travail ne soit en aucun cas un remède miracle, il peut figurer parmi les mesures qui contribuent à promouvoir l'emploi, à améliorer l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, à favoriser des économies durables, et en fin de compte des sociétés plus justes (OIT, 2014).

8. CONCLUSIONS

Cette contribution est une première exploration qui met en relief les liens entre le partage d'emploi et l'économie collaborative. Plusieurs caractéristiques de l'économie partagée telles que le collaboratif et la mutualisation des moyens, le pilier social, l'utilisation plus durable des ressources humaines à disposition, le transfert de savoir et le recours intensif à la technologie de l'information se retrouvent dans la pratique du partage d'emploi. Bien que le jobsharing n'ait rien de commun avec le développement de plateformes virtuelles visant des procédures de production et consommation différentes, ce modèle de travail est une ébauche pour progressivement transformer l'utilisation du capital humain et valoriser le transfert de savoir. Par sa structure hybride entre les flexibilités numérique et fonctionnelle, le partage d'emploi permet des réajustements au sein de l'organisation des entreprises à tous les niveaux hiérarchiques. Elle permet la cohabitation entre des systèmes traditionnels d'organisation (travailleurs qui répondent aux normes plus individualistes davantage axé sur la notion de concurrence) et ceux qui s'en départissent et choisissent la voie collaborative. Elle est aussi synonyme de recherche d'un plus grand équilibre entre vies professionnelle et privée qui reste un défi majeur de ce siècle si l'on considère les retombées particulièrement coûteuses et néfastes de l'épuisement professionnel pour l'économie dans son intégralité. Son développement pourrait permettre à moyen terme de profonds remaniements sociétaux et une meilleure distribution du capital humain.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARVANITIS, Spyros, "Numerical and Functional Labour Flexibility at Firm Level: Are there Any Implications for Perfomance and Innovations?", ETH Zurich, KOF, Working Papers, Working Papers, No 80, Zurich, 2003.

ATKINSON, J., and MEAGER, N., Changing Working Patterns: How Companies Achieve Flexibility to Meet New Needs, London: National Economic Development Office, 1986.

BAUWENS, Michel, "Le peer-to-peer est l'idéologie des travailleurs de la connaissance", www.wedemain.fr/Michel-Bauwens-le-peer-to-peer-est-l-ideologie-des-travailleurs-de-la-connaissance, 2013.

BENKLER, Yochai, "Coase's Penguin, or, Linux and the Nature of the Firm", The Yale Journal, 2002.

BOTSMAN Rachel et ROGERS Roo, "What's mine is yours", New York, Harper Business, 2010.

DRAGO, Robert, BLACK, David and WOODEN, Mark, "Gender and Work Hours Transitions in Australia: Drop Ceilings and Trap-Door Floors", Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research, University of Melbourne, Working Paper No11/04, 2004.

FHNW, 2014, «Travail à temps partiel et jobsharing en Suisse», Résultats de l'enquête, Olten, www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications/enquete-jobsharing.html.

FRIEDMAN, Thomas L., "Welcome to the Sharing Economy", New York Times, www.nytimes.com/2013/07/21/opinion/sunday/friedman-welcome-to-the-sharing-economy.html.

GANSKI, Lisa, "The Mesh: Why the Future of Business is Sharing", New York, Portfolio, 2010.

GUILLEMOLES, Alain, «L'économie collaborative bouscule les règles», www.la-croix.com/Solidarite/Dans-l-economie/L-economie-collaborative-bouscule-les-regles-2013-, 2013.

HIRSCHI, Valérie, «Rapport juridique Jobsharing», SECO, Berne. 2013.

KALLEBERG, Arne L., "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century", British Journal of Industrial Relations 39:4, pp. 479-504. 2001.

KRONE-GERMANN, Irenka, Part Time Employment Relevance, Impact and Challenges, Ed. Peter Lang, Berne, 2011.

KRONE-GERMANN, Irenka, "Part-Time Work and Vertical Segregation Job-sharing and Top-sharing: a Win-win Model from a Gender Perspective?", in PRAZ, Anne-Françoise et BURGNARD, Sylvie, Genre et bien être, Questionner les inégalités, Seismo, pp. 192-219, 2011 b.

LE GARREC Sophie, GUÉNETTE, Alain Max, Le travail est-il dangereux pour la santé?, Editions de l'Hèbe, 2014.

LE LABO ET L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, «L'économie collaborative: produire et consommer autrement», www.lelabo-ess.org/?L-economie-collaborative-produire, 2013.

LE MONDE, «L'économie collaborative s'invente en France, gardons notre avance», www.lemonde.fr/idees/article/2014/03/06/l-economie-collaborative-s-invente-en-france-gardons-notre-avance_4378867_3232.html, 2014.

LEONARD, Annie, "The Story of Stuff", video sous http://storyofstuff.org/, 2007.

LEVY René, WIDMER Eric, KELLERHALS Jean, "Modern Family or Modernized Family Traditionalism?", Master Status and the Gender Order in Switzerland, Electronic Journal of Sociology, ISSN 1198 3655, 2003.

OFS, «Egalité entre femmes et hommes – Données, indicateurs, travail à temps partiel», www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/tools/search.html, 2014.

OFS, « Le travail à temps partiel gagne encore du terrain », ESPA 2013, avril 2014.

OIT, «Le partage d'emploi peut sauver des emplois en période de crise», www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_215793/lang--fr/index.htm, 2014.

OIT, Gender Equity at the Heart of Decent Work, Report VI, Geneva, 2009.

PTO Association, «Le jobsharing, deux expertises pour le prix d'une», Guide pratique, www.go-for-jobsharing.ch/fr/publications.html, 2014.

ROSENBERG, Tina, "It's not Just Nice to Share, It's the Future", New York Times, http://opinionator.blogs.nytimes.com/2013/06/05/its-not-just-nice-to-share-its-the-future/, 2013.

SCHILLINGREPORT, "Transparenz an der Spitze, Die Geschäftsleitung und Verwaltungsräte der hundert grössten Schweizer Unternehmen im Vergleich", http://www.schillingreport.ch/upload/public/5/4173/schillingreport, 2013

SECO, Étude sur le stress 2010, le stress chez les personnes actives occupées en Suisse», Berne, 2011.

SHERER, P.D., "Toward an Understanding of the Variety in Work Arrangements: the Organization and Labour Relationship Framework", in C.L. Cooper and D.M. Rousseau (eds.), Trends in Organizational Behaviour, Vol.3, Chichester: John Wiley, pp.99-122, 1996.

SMITH, Vicki, "Institutionalizing Flexibility in a Service Firm: Multiple Contingencies and Hidden Hierarchies", Work and Occupation, 21: pp. 284-307, 1994.

TEPE, Jana, "Jobsharing – eine neue Laune der Shareconomy?", http://zweiteilen.de/jobsharing-weitere-laune-shareconomy/. 2014.

WILER, Jürg, „Teilzeit lohnt sich. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer", Revue économique et sociale, RES, 2014.