

Zeitschrift: Femmes suisses et le Mouvement féministe : organe officiel des informations de l'Alliance de Sociétés Féminines Suisses

Herausgeber: Alliance de Sociétés Féminines Suisses

Band: 81 (1993)

Heft: 12

Artikel: Faut pas rêver

Autor: [s.n.]

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-280482>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 22.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



quelques-unes, démotivation des travailleurs, «bon pour les femmes», là encore les contre-arguments vont bon train. «*Aujourd'hui en Suisse*, écrit le Comité vaudois du 14 juin, *le travail à temps partiel, une des formes de la précarisation de l'emploi, est un obstacle important à l'égalité des chances entre les sexes, il faut le répéter. Il renforce la division traditionnelle du travail au sein de la famille, il perpétue la dépendance financière de la femme par rapport à son mari et approfondit encore le fossé qui existe entre les sexes en matière de revenu et de pouvoir. Enfin, il signifie le maintien des rapports de dépendance et des stéréotypes sexistes qui ont depuis toujours empêché les femmes de participer pleinement à la vie active et d'obtenir leur autonomie sur le plan économique. Situation désespérée? Non, si on l'envisage dans une optique radicalement différente. Ne pourrait-on pas, en effet, songer à réduire le temps de travail et à partager le travail qui reste?*»

Mais la réalité est là, avec ses chiffres impitoyables: en Suisse, 54% des femmes qui ont une activité rémunérée travaillent à temps partiel, contre 8,6% des hommes. Temps choisi ou temps contraint? La réponse est malaisée.

Une récente enquête d'opinion indique que dans les pays de la CEE, 37% des travailleurs auraient préféré travailler à plein temps et que 61% au contraire souhaitaient poursuivre à temps partiel.

Besoin de temps

En Suisse, où nous n'avons pas encore subi massivement de mesures de rationalisation contraignant au temps partiel, celui-ci est, pour la plupart des femmes, un choix: «Ça me laisse plus de temps pour les enfants et la famille» disent presque toutes les mères. Difficile d'aller sans sourciller contre la volonté individuelle des femmes, même si c'est pour une bonne cause, d'autant plus que leurs «choix» professionnels sont déjà

beaucoup plus restreints que ceux des hommes. N'oublions pas que plus des trois quarts des femmes se concentrent dans la vente, la coiffure et les emplois de bureau.

Il n'en reste pas moins que le travail à temps partiel est plus précaire que le temps plein, qu'il est socialement moins bien couvert, qu'il signe pratiquement l'abandon d'une vraie carrière, qu'il suscite peu d'occasions de formation continue, et que, utilisé prioritairement par les femmes, il renforce effectivement la division des rôles sexuels. A part quelques catégories de travailleurs comme les assistants sociaux ou les enseignants, le mi-temps reste mal vu pour les hommes qui ont choisi cette option.

A problème complexe, solutions complexes. Nous avons choisi de réfléchir ici à l'une d'entre elles, celle du partage de l'emploi, même si pour l'heure, cette formule ne concerne qu'un nombre limité de personnes. Puisque nous ne savons pas quel avenir attend cette forme-là de partage du travail, tâchons d'en construire un petit bout.

Faut pas rêver

Nombre de cadres voient d'un mauvais œil le partage de l'emploi.

Trop compliqué, trop cher, inefficace.

Mais, surtout, le «job sharing» est contraire à la logique de l'entreprise.

On ne conjugue pas partage et compétition.

Le partage de l'emploi constitue une forme parmi d'autres de travail à temps partiel. C'est un système où deux personnes (en général deux, car à plus, ça devient compliqué) partagent volontairement la responsabilité d'une fonction à temps plein.

Le salaire et les avantages annexes sont répartis proportionnellement au temps de travail (généralement 50% de part et d'autre, mais ça peut être 40-60% ou même 30-70%). Chacune des deux personnes est responsable de l'ensemble de l'accomplissement des tâches, ce qui ne signifie pas qu'elle doive «tout faire» mais que si l'autre, pour une raison ou une autre – maladie, maternité, service militaire – vient à manquer, elle a la responsabilité de voir que l'intégralité des tâches sera bel et bien remplie.

Nécessaire continuité

Curieusement, le partage de l'emploi n'a pas vraiment la cote. Très peu de personnes exercent véritablement un «job sharing», et les employeurs restent réticents. «*Le job sharing ça peut se concevoir en période de haute conjoncture, dit un directeur des ressources humaines d'une grande multinatio-*

nale, mais surtout pas aujourd'hui, à l'heure où il faut être toujours plus compétitif. Le partage de l'emploi entraîne une trop grande déperdition d'énergie en mises au courant diverses et en communication.



Le partage du travail: les patrons n'y croient pas.

(Illustration tirée d'*Etudes & Enquêtes* publié par le Centre patronal).

On passe trop de temps à discuter. Il faut connaître les dossiers sur le bout des doigts et, surtout, les choses évoluent à une telle rapidité qu'il faut pouvoir être là pour prendre la bonne décision au bon moment. La plupart des postes de cadres demandent une continuité, ce n'est pas venir le mardi et le jeudi même si quelqu'un d'autre est là les autres jours. C'est entre collègues à plein temps qu'on s'assiste les uns les autres. La communication, c'est déjà difficile, alors, pensez, si en plus on n'est là qu'un jour sur deux... Non. Désidément, la continuité est un prérequis pour assurer la perfection de l'exécution.»

Cet avis est partagé par nombre de cadres. Directeurs, avocats, banquiers, chefs du personnel, la plupart de ceux que nous avons interrogés pensent que le partage de l'emploi est possible pour certaines professions, mais en tout cas pas pour la leur.

Forcément rivales

En fait, le job sharing serait une formule idéale s'il n'était pas absolument contraire à la logique même de l'entreprise. Obstacle de taille, évidemment. Car «*partager le travail revient à aplatiser les hiérarchies, à répartir les responsabilités et à changer le mode de production*» écrit le professeur



d'économie Beat Bürgenmeier¹. Et c'est bien là que le bât blesse.

En France, deux jeunes femmes ont tenté l'expérience de se présenter en tandem à un poste de cadre dans l'économie. Expérience réussie puisqu'elles partagent un emploi de cadre dans une banque parisienne². Elles avaient envoyé leur candidature à plusieurs entreprises et refusaient l'entretien proposé lorsqu'une seule des deux était convoquée. La principale critique des employeurs potentiels portait sur le fait qu'elles se trouveraient fatallement en concurrence l'une par rapport à l'autre. Elles avaient misé sur la richesse de la complémentarité, on leur objectait la logique de compétition.

Comment s'entendre? Les plans de carrière à l'intérieur de l'entreprise comprenaient souvent de la formation continue, des séjours à l'étranger, des promotions... «Alors, est-ce qu'il faudrait tout faire en double?» poursuit le directeur des ressources humaines que nous avons interrogé. *Et si l'entreprise a envie de promouvoir une seule des deux personnes, que se passera-t-il?*

Au fond, ce n'est pas tellement parce qu'il est inefficace ou qu'il coûte trop cher que le partage de l'emploi est si peu en vogue. C'est parce qu'il oppose la complémentarité à la rivalité, l'égalité à la hiérarchie, le partage à la division. L'en-

Le management à temps partagé

Ce n'est pas vraiment du temps partiel, ce n'est pas non plus du «job sharing» au sens strict du terme, ce serait même plutôt le contraire, puisqu'une seule personne se «partage» plusieurs entreprises.

Qu'est-ce donc que le management à temps partagé? Le MTP, c'est une petite entreprise qui vend des services, en «louant» à d'autres entreprises ses cadres comme directeurs des ressources humaines, directeurs administratifs ou commerciaux. Ce sont surtout les petites et moyennes entreprises (PME) qui sont les clientes des cabinets de MTP, car si elles ont des besoins aussi complexes que les grandes entreprises, elles ont cependant des besoins moins grands.

Supposons une moyenne entreprise qui n'a pas de quoi payer un directeur des ressources humaines ou même un directeur commercial. Elle fait appel à une entreprise de sous-traitance, dite «cabinet de temps partagé», qui désigne alors une sorte de «directeur volant» qui prendra en main la gestion de l'entreprise en question. Le cadre volant gère donc en même temps les ressources humaines de plusieurs entreprises. Il agit véritablement au nom de l'entreprise et possède dans son cabinet autant de paupiers à en-tête qu'il a de clients.

Contrairement aux consultants «classiques» en ressources humaines, il ne se contente pas de proposer des solutions, il les met en œuvre, qu'il s'agisse de recrutement ou de restructuration. Certaines PME font appel aux directeurs à temps partagé pour des affaires ponctuelles, d'autres leur sous-traitent en permanence leur gestion.

grenage de la haute compétitivité dans lequel se trouvent aujourd'hui les entreprises oblige à un service toujours plus performant. Prier un client d'accepter l'idée qu'il ne traitera pas tous les jours avec la même personne relève de l'utopie la plus fantaisiste. A notre optimisme bâtit

sur la rentabilité d'une telle formule nous fut finalement opposé, en guise de conclusion sans réplique: «Sur un bateau, il n'y a qu'un seul capitaine.»

¹ Le Courier, 19 mars 1993.

² Le Nouveau Quotidien, 26 avril 1992.

Un siège à deux places

A Zurich, une initiative préconise le partage de la fonction politique.

L'exemple des jeunes

Lu dans le *Journal de Genève et Gazette de Lausanne*, le 13 novembre dernier:

Une quarantaine de jeunes entre 14 et 20 ans sont assis dans la superbe salle du Conseil communal de Prilly. Le syndic Daniel Burnand ouvre les feux.

Les ados écoutent presque avec recueillement les propos de l'homme le plus important de la commune. Les quatre animateurs sont là, tous issus de partis politiques.

Le conseiller communal Philippe Gresslin mènera le débat. Premier point à l'ordre du jour, l'élection d'un président, qui donne lieu à une première controverse.

Les animateurs aimeraient que l'assemblée se dote d'un seul président; or, deux demoiselles, présidentes sortantes, se représentent ensemble à ce poste, histoire, disent-elles, d'alléger leur tâche. Seules à postuler, elles seront finalement élues. (...)

Partage du travail pour en assurer à tous. Et en politique? On connaît dans certains cantons et de plus nombreuses communes des charges à temps partiel mais pas de partage des fonctions officialisé. A Zurich, un socialiste a déposé en mai dernier une initiative particulière préconisant le «job sharing» politique. Le texte n'a malheureusement pas atteint en septembre le nombre de voix requises pour qu'un projet de loi soit préparé par le gouvernement d'abord, discuté au Grand Conseil ensuite et mis en votation populaire enfin. Cela ne déçoit pas trop son auteur, le socialiste Urs Kaltenrieder, 46 ans, persuadé que les politiciens viendront tôt ou tard au partage des fonctions politiques.

«La résistance est forte, à gauche comme à droite de l'échiquier politique. Il faut toujours un certain temps pour que les mentalités changent. L'idée du job sharing ressurgira», assure-t-il.

Pour Urs Kaltenrieder, le job sharing politique permet aux députés de maîtriser la masse de travail à laquelle ils doivent faire face. *«Ce ne sont pas des professionnels. Contraints de remplir leur mandat à 150% sous peine de ne pas être réélus, ils se li-*

vrent à une véritable course contre le temps. Un tel engagement pénalise les représentants ne défendant pas les groupes financièrement aisés. Ils doivent en effet gagner leur vie en plus de la politique. Leur vie familiale et leur santé risquent d'en subir les conséquences.»

Ancré dans la vie réelle

«Le partage du travail politique permet aux politiciens de ne pas se couper de la vie réelle, renchérit Susanne Frutig, 37 ans, partenaire politique et professionnelle d'Urs Kaltenrieder. Il permet de faire co-exister travail, famille et politique, celle-ci devenant de plus en plus vaste et complexe.»

A son avis, il résoudrait aussi le problème de la relève en politique. Sans compter les possibilités qu'il offrirait aux femmes.

Tous deux pratiquent le partage du travail politique de manière informelle depuis un certain temps déjà. En 1987 et en 1991, elle figure en tête de liste aux élections au Grand Conseil zurichois. Plus connu, c'est lui qui est élu. Il lui propose alors de se partager la législature, et, depuis mars 1993, c'est elle qui siège au Grand Conseil.