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: Le management à temps partagé

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-280483

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: 13.12.2025

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

d'économie Beat Bürgenmeier[1]. 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 parisienne[2]. 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 fatalement 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 comprennent 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'engrenage 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 béat 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 Courrier*, 19 mars 1993.
[2] *Le Nouveau Quotidien*, 26 avril 1992.

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 papiers 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.

Un siège à deux places

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

L'exemple des jeunes

Lu dans le *Jouranl 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 livrent 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.