

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 53 (1995)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Un point de vue sur le partage du travail  
**Autor:** Bôle, Yolaine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-140423>

### **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:** 04.04.2026

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

## UN POINT DE VUE SUR LE PARTAGE DU TRAVAIL

Yolaine BÔLE

*Présidente*

*Société suisse de gestion du personnel*

*Section de Neuchâtel*

Le partage du temps de travail est un thème qui suscite de très nombreuses controverses.

S'il est normal que les revendications syndicales y voient une amélioration des conditions de vie, il est tout aussi évident, que le patronat y voit une impossibilité économique.

De ce fait, il nous semble important de considérer le temps de travail autant en termes d'amélioration de l'appareil productif que de capacités économiques supplémentaires.

Les structures actuelles sont à même de supporter des activités à forte capitalisation-horaire, c'est-à-dire une augmentation de la durée de travail, par exemple, à 12 heures pour deux, voire trois équipes. Ainsi, dans le cas de deux équipes, chaque personne travaille six heures. Dans le cas de trois équipes, les personnes travaillent chacune quatre heures.

La capitalisation-horaire doit dans ces cas correspondre aux objectifs de l'entreprise.

Dès lors, il apparaît que l'allongement de la durée d'utilisation des équipements et avec celle-ci, la mobilité et la flexibilité de l'appareil de production constituent, à n'en pas douter, un moyen non négligeable de production supplémentaire pour les entreprises.

Nous disposons de plusieurs exemples qui démontrent que l'efficacité des collaborateurs à temps partagé est accrue. On a constaté des retombées positives sur la productivité et sur la qualité des produits. Une organisation du travail efficace et un absentéisme quasi inexistant permettent aux collaborateurs à temps partagé, de produire mieux et plus que s'ils travaillaient à temps complet.

## Réussir le temps partagé

En général, l'ouverture des entreprises qui pratiquent l'horaire libre s'étend sur 10 à 12 heures, soit de 6 h 30 à 18 h 30. Exploiter cette plage d'ouverture grâce à des temps partagés permet une augmentation de la productivité.

Sur la base de mon expérience, un poste peut très bien être occupé par un collaborateur travaillant de 6 h 30 à 12 h 30, puis son collègue reprend le relais de 12 h 30 à 16 h 30. Si le temps complet représente une occupation de 8 h, la nouvelle capacité horaire sera de 120% et la productivité également, alors que pour un travail à temps complet la productivité oscillera entre 80 et 90%.

En travail administratif et pour des tâches répétitives, le même principe peut être appliqué ou - pourquoi pas - permettre de travailler de 50 à 70% sur deux jours et demi. Un collaborateur commence ainsi le lundi matin pour terminer mercredi à midi, et mercredi midi un autre collaborateur travaille jusqu'au vendredi soir.

Reste que la clé de la réussite du temps de travail partagé est sans conteste l'organisation. Elle doit être aussi précise que parfaite. Chaque collaborateur est amené à connaître parfaitement le cahier des tâches qui lui est imparti, de manière à être responsable de son travail et d'éviter qu'en cas d'erreur il puisse se réfugier dans une argumentation médisante.

Une plus grande polyvalence au niveau de l'encadrement, pour couvrir avec le même nombre de cadres un temps de travail plus long, fait également partie de cette organisation.

La circulation de l'information, transmise aux collaborateurs au bénéfice du temps partagé, est très importante et doit être aisée. Elle sera garantie par le supérieur hiérarchique.

Des règles administratives précises sont garantes d'un minimum de surcroît de travail. Il faut gérer deux dossiers "personnels". C'est un faible inconvénient au vu de l'augmentation de motivation des collaborateurs et de la productivité accrue.

La mobilité des collaborateurs travaillant à temps partagé les autorise à remplacer un collaborateur malade ou accidenté. D'autre part, ces collaborateurs ont une aptitude à faire des heures supplémentaires. Une telle attitude est une ressource importante pour l'entreprise.

Tout le monde y trouve son intérêt, l'entreprise augmente sa productivité, le collaborateur améliore sa qualité de vie. Nous pouvons résumer cela ainsi:

Cas d'un collaborateur à temps complet :

- coût d'un salaire pour un travail à 100% = rentabilité inférieure à 100%;
- charge de "flou non productif", soit baisse de productivité venant en augmentation du coût salarial;

Cas d'un partage de poste par deux collaborateurs, (10 heures de travail, 120%) :

- coût du premier temps partagé, soit un salaire à 70% = rentabilité identique au temps de travail;
- coût du deuxième temps partagé, soit un salaire à 50% = rentabilité supérieure;
- gain de "productivité accrue", la production dépasse la capacité productive habituelle et est supérieure à 120%;
- gain pour capitalisation-horaire 2 heures (investissement (bâtiment, parc de machines, etc...) utilisés durant deux heures supplémentaires, donc amortissement sur 10 heures au lieu de huit heures);

La mise en place d'une forte capitalisation-horaire dégage un produit moins cher, donc plus compétitif.

Pour réussir dans ce choix, il est nécessaire d'anticiper la résistance aux changements et d'expliquer à tous les collaborateurs la politique de l'aménagement du temps de travail. Bien entendu, l'entreprise doit rester mixte et offrir des emplois à temps complet comme des emplois à temps partagé.

L'entreprise qui pratique le temps de travail partagé développe une image innovatrice et positive.

N'oublions pas que la force principale de toute entreprise, ce sont ses collaborateurs compétents. Or, cette qualité est très influencée par le bien-être et la satisfaction que chacun trouve à son travail. Offrons-leur d'autres possibilités que de travailler à temps complet.

