

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 72 (2014)
Heft: 2

Artikel: Job-Sharing ou comment concilier temps partiel et responsabilités
Autor: Baur, Nicole
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823243>

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: 15.04.2026

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

JOB-SHARING OU COMMENT CONCILIER TEMPS PARTIEL ET RESPONSABILITÉS

NICOLE BAUR

*Office de la politique familiale et de l'égalité (OPFE) du Canton de Neuchâtel
nicole.baur@ne.ch*

➤ L'auteure défend la solution du job-sharing qui permet aux femmes de pouvoir mener carrière dans un monde qui a toujours favorisé le travail des hommes à plein temps. Elle met en avant sa propre expérience professionnelle pour défendre finalement l'idée que le job-sharing peut être une solution pour tout individu souhaitant, souvent momentanément, mieux équilibrer son temps entre vie professionnelle et vie privée.

Mots-clés: Job-sharing, carrière féminine, activité professionnelle, potentiel, responsabilité.

Lorsque je suis devenue mère au début des années 90, la question qui se posait aux femmes de ma génération était celle de continuer à avoir une activité professionnelle (en général à temps partiel) ou de consacrer tout son temps à prendre soin du nouveau-né, sans oublier le travail ménager. Il y avait très peu d'infrastructures de prise en charge des enfants; il fallait, déjà à l'époque, inscrire son enfant avant même sa conception et les places en crèche coûtaient très cher. Mais nous étions presque toutes filles de mères qui s'étaient consacrées entièrement à l'éducation des enfants et le choix de rester sur le marché du travail, même de manière très réduite, apparaissait presque comme un acte révolutionnaire!

Nous avons donc inauguré ce fameux «modèle familial bourgeois contemporain», devenu la règle aujourd'hui, selon lequel le père continue à caracolier dans sa carrière à 100% et la mère essaie tant bien que mal de développer son potentiel, de faire progresser sa carrière et éventuellement son salaire à 50%. Nous n'étions pas complètement dupes et nous avons bien compris qu'il fallait défricher un chemin peu fréquenté jusque-là. Dans un premier temps, nous avons tenté de motiver nos conjoints à partager nos tâches en diminuant eux-mêmes parallèlement leur taux d'activité. Nous sommes sans doute nombreuses à avoir rêvé d'une société où tous les parents, main dans la main, s'achemineraient vers une planète où le temps partiel serait la règle, plutôt autour de 80%, avec des enfants bien gardés le reste de la semaine, des revenus confortables et surtout sans prêter nos chances de progresser professionnellement. Mais nous avons assez rapidement déchanté. La plupart des pères se trouvaient frappés de la même malédiction: leur profession ne leur permettait pas de travailler à temps partiel, leurs employeurs étaient particulièrement bornés, disaient-ils, et ce n'était jamais le bon moment (financièrement, stratégiquement, structurellement, etc.).

Nous avons avalé l'explication (ou la couleuvre!), par atavisme sans doute un peu, pour la paix des ménages surtout...

INNOVER

Mais nous n'en sommes pas restées là! Nous avons essayé de contourner l'obstacle. Nous nous sommes tournées vers d'autres formes d'organisation du travail. Pour ne pas être cantonnées dans des postes subalternes, sans intérêt, nous avons cherché et trouvé. Le job-sharing (partage de poste) apparaissait comme LA solution pour éviter de ne faire que des tâches subalternes, de moindre intérêt, sans perspective de développement personnel et de carrière. À l'époque, j'étais journaliste, je travaillais à la rédaction de la Radio suisse romande depuis quatre ans et c'est à la naissance de mon deuxième enfant que j'ai, avec une collègue, proposé d'occuper en job-sharing un poste de présentatrice de l'émission «Forum». Il s'agissait d'un débat de quarante minutes entre 18h20 et 19h, avec quatre invités autour de la table et des auditeurs et auditrices qui pouvaient intervenir par téléphone. Nous avons apporté à notre rédacteur en chef une solution «clé en mains» en essayant de le rassurer le plus possible. Je travaillais à 50%, elle à 60%, ce qui nous permettait de nous croiser régulièrement. Nous avions tout prévu, y compris des remplacements au pied levé lorsque l'un de nos quatre enfants était malade...

Par la suite, ma co-équipière volera vers d'autres postes, elle sera remplacée par une autre collègue journaliste et ça fonctionnera toujours à la satisfaction générale. Puis, naîtra mon troisième enfant et j'essaierai une autre formule en job-sharing: la correspondance parlementaire à la rédaction de la Radio suisse romande au Palais fédéral. Dans ce dernier cas, c'est moi qui remplacerai la moitié d'un duo dont l'une était partie; jusqu'au jour où ma «co» s'en ira vers d'autres cieux médiatiques et l'expérience s'arrêtera là.

Sans la formule «job-sharing», il m'aurait été difficile d'occuper ces postes qui nécessitaient un certain suivi. Le personnel à temps partiel était en effet essentiellement cantonné à l'actualité immédiate, c'est-à-dire à l'élaboration des flashes d'informations horaires.

Et c'est bien là l'immense avantage du partage de poste. Il ne s'agit pas d'une juxtaposition de deux temps partiels, mais bien d'une co-responsabilité sur un poste. Cette responsabilité implique toutefois un engagement de la part des personnes qui le pratiquent. Nous avions un slogan, nous disions «j'avais le droit de ne pas être là hier, mais je n'ai pas le droit de dire que je ne sais pas». C'était exigeant, mais c'était le prix à payer et nous l'avons toujours fait avec un réel plaisir. Nous avions le sentiment de parfaitement concilier une vie de famille bien réglée avec une activité professionnelle passionnante, et pour ma part, je n'avais même pas le sentiment de prêter mes chances de carrière. C'était toute de même sans doute un peu naïf, j'en conviens aujourd'hui...

UNE VOLONTÉ AFFICHÉE PAR L'EMPLOYEUR

Quelques années plus tard, mon activité professionnelle a changé et je suis devenue déléguée à la politique familiale et à l'égalité du canton de Neuchâtel. L'une de mes tâches est de mettre en œuvre, pour l'administration cantonale neuchâteloise, en collaboration avec les Ressources humaines, le catalogue de mesures du Conseil d'Etat favorisant la conciliation famille-travail. Dans ce catalogue figure, entre autres, l'encouragement au job-sharing. En 2007, le Conseil d'Etat avait en effet fait le triste constat du manque de femmes cadres dans

l'administration cantonale. Alors qu'elles sont majoritaires au sein du personnel, elles occupent surtout les cinq premiers échelons de la grille salariale et sont quasi inexistantes dans les trois derniers. Le conseil d'Etat a donc édicté une série de mesures pour permettre aux parents engagés dans l'éducation de leurs enfants de ne pas être préterités dans leurs chances de carrière. Six ans après l'entrée en vigueur de ces mesures, force est de constater que l'amélioration n'a pas été fulgurante, même si l'on a vu fleurir ici ou là quelques job-sharing dans des postes administratifs, à la tête d'offices, ou dans des postes de cadres intermédiaires.

RASSURER

Les demandes de travail en job-sharing n'ont en effet pas été très nombreuses. Elles ont parfois rencontré quelques obstacles dus essentiellement à la mauvaise connaissance de ce mode de fonctionnement, trop souvent confondu avec de simples temps partiels juxtaposés. Or, il s'agit bien d'une prise de responsabilité commune sur le poste et il faut sans cesse le répéter, y compris auprès des candidat-e-s au job-sharing. Les collaborateurs, collaboratrices, ou les supérieurs du duo ne devraient pas souffrir de cette organisation et pouvoir compter sur l'entité sans le souci de savoir qui des deux est présent. La réticence des supérieurs hiérarchiques est très souvent produite par la crainte d'un management plus compliqué ou la peur de l'inconnu. Les personnes qui prennent la décision d'accepter ou refuser ce mode d'organisation peu commun sont la plupart du temps des hommes, qui n'ont jamais pratiqué le temps partiel et ont eu peu de responsabilités dans la gestion quotidienne des tâches domestiques et d'éducation. Ce modèle leur est donc particulièrement étranger, voire suspect. Il s'agit donc d'anticiper toutes les questions qui vont se poser et toutes les craintes qui vont inévitablement surgir. Le maître-mot pour tout-e candidat-e au job-sharing devrait être RASSURER.

LES MODALITÉS

L'organisation du travail en job-sharing est encore assez mal connue. Et nous n'avons pas le recul nécessaire pour avoir une idée précise de toutes les implications juridiques que pourrait entraîner cette manière de travailler, notamment en ce qui concerne la co-dépendance.

Au printemps 2013, deux femmes enceintes, employées à plein temps de l'administration cantonale neuchâteloise, ont pris rendez-vous. Elles souhaitaient partager un poste, libérant ainsi un plein temps à repourvoir. Leurs rapports de service étaient excellents, elles connaissaient parfaitement le poste qu'elles souhaitaient partager, ainsi que la matière. Bref, la situation était idéale. Mais c'était sans compter la réticence et la résistance du chef de service qui avait fait une mauvaise expérience avec une personne employée à temps partiel. Il fallut d'abord lui expliquer que le système proposé n'était pas simplement deux temps partiels, mais réellement un seul poste occupé par deux personnes qui allaient en assumer l'organisation et la responsabilité. Il voulut des garanties. Son inquiétude portait essentiellement sur la fin des rapports de travail: que se passerait-il si l'une des deux s'en allait? Il exigeait également une période d'essai d'un an pour faire le bilan et renoncer à cette organisation, s'il estimait qu'elle ne fonctionnait pas. Quelques péripéties plus tard dont moult discussions avec un service juridique très sceptique, une convention a été établie et signée par les trois parties. Cet avenant aux contrats individuels des deux employées à temps partiel décrit précisément comment le travail de la semaine est réparti, ainsi que les domaines de travail et ce qui se passera si l'une des deux donne son congé. En l'occurrence, l'autre s'engage à quitter

son poste pour un poste équivalent au sein du service. Enfin, la convention stipule qu'*une évaluation sera effectuée avec le chef de service après une année d'activité. Si ce bilan est négatif, le chef de service dispose du droit de mettre un terme au partage de poste.* Rien ne laisse présager, à ce jour, une telle issue.

CONCLUSION

Le mode de travail en job-sharing n'est qu'un modèle parmi d'autres et personne ne va prétendre qu'absolument tous les postes sont partageables. De même qu'il serait absurde de prétendre que tout le monde a envie de travailler en job-sharing. Ce mode d'organisation est le plus souvent revendiqué dans une phase de vie bien spécifique et souvent de manière transitoire pour éviter de perdre ses chances sur un marché du travail toujours plus exigeant. Il devrait trouver une place naturelle dans les entreprises et fait partie d'une nouvelle approche du monde du travail, insufflée principalement par les femmes et les mutations sociologiques que nous vivons depuis la fin des trente glorieuses. Des femmes, aujourd'hui bien formées, revendiquent leur droit à un épanouissement professionnel et refusent des vies exclusivement dédiées aux soins des enfants et à la prise en charge de toute la cellule familiale. Elles ont donc massivement investi le monde du travail. Mais le travail de soins à l'intention de la famille demeure, les structures d'accueil ne parviennent toujours pas à couvrir les besoins et des horaires scolaires aberrants rendent la conciliation entre un travail à plein temps et la prise en charge d'une famille extrêmement compliquée. Par ailleurs, le nombre croissant de divorces, ainsi que la paupérisation qui en découle, ne devrait qu'encourager les mères à conserver toutes leurs chances sur le marché du travail. Sans compter, le besoin croissant de l'économie en matière de personnel qualifié. Dans les années 70, les pays scandinaves ont donné une impulsion toute particulière à l'égalité entre les femmes et les hommes grâce à de spectaculaires mesures de politique familiale et de conciliation famille-travail, couplées à un investissement conséquents des pouvoirs publics. Leur motivation n'était pas purement égalitariste, une partie de l'échiquier politique avait très bien compris l'intérêt à maintenir les mères sur le marché du travail pour éviter le recours massif à l'immigration.

À l'avenir, la flexibilisation du travail, y compris pour les pères, pourra prendre la forme de job-sharing, mais également de télétravail, d'annualisation du temps de travail ou de toutes sortes d'autres façons de vivre sa relation avec l'activité professionnelle. Avec le développement des moyens de communication et d'information, la journée de travail 8h-12h, 13h30-17h30 est appelée à devenir un mode d'organisation parmi de nombreux autres. L'individualisation de la société, l'émancipation des employé-e-s passent par une redéfinition, à la fois de la répartition des rôles au sein de la famille et de la répartition de l'apport économique. M. Gagnepain et Mme Fée-du-Logis ont vécu. Ils ont été remplacés temporairement par Monsieur 100% et Madame 50%. Demain, sous la pression des revendications féminines, la répartition des rôles sera de moins en moins stéréotypée, on est en droit de l'espérer, et une variété infinie de modes d'organisation familiale se côtoieront. Corollaire de ces nouvelles répartitions, les entreprises devront également innover dans leur organisation du travail.

Le modèle job-sharing permet effectivement de ne pas consacrer l'essentiel de son temps à l'activité professionnelle tout en préservant ses chances d'occuper un poste à responsabilités. Toutefois, s'il reste exclusivement l'apanage des femmes, son développement sera limité, car

assimilé à un travail de moindre valeur. Il ne pourra réellement faire partie de la panoplie à disposition des entreprises que s'il est également investi par les hommes, lorsque ceux-ci souhaiteront, plus massivement qu'aujourd'hui, ne plus se définir uniquement par leur seul statut professionnel.

