

**Zeitschrift:** Horizons : le magazine suisse de la recherche scientifique  
**Band:** - (2003)  
**Heft:** 57

**Artikel:** Dossier travail : le temps partiel n'est pas toujours une affaire  
**Autor:** Vonmont, Anita  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-971324>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 16.10.2024

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



# Le temps partiel n'est pas toujours une affaire

PAR ANITA VONMONT

De nouvelles formes de carrières professionnelles et d'organisation du travail ont gagné en importance ces dernières années. Mais les modèles traditionnels sont souvent plus payants sur le marché du travail.

Il est vrai que les personnes travaillant durant toute leur vie professionnelle dans une branche déterminée avec un plan de carrière précis représentent encore aujourd'hui la majorité de la population active. Mais les carrières professionnelles dites flexibles, marquées par un ou plusieurs changements de profession, par des formations complémentaires ou par des interruptions, ont augmenté ces dernières années. Et cette évolution devrait se poursuivre à l'avenir.

## Flexibilité à sens unique

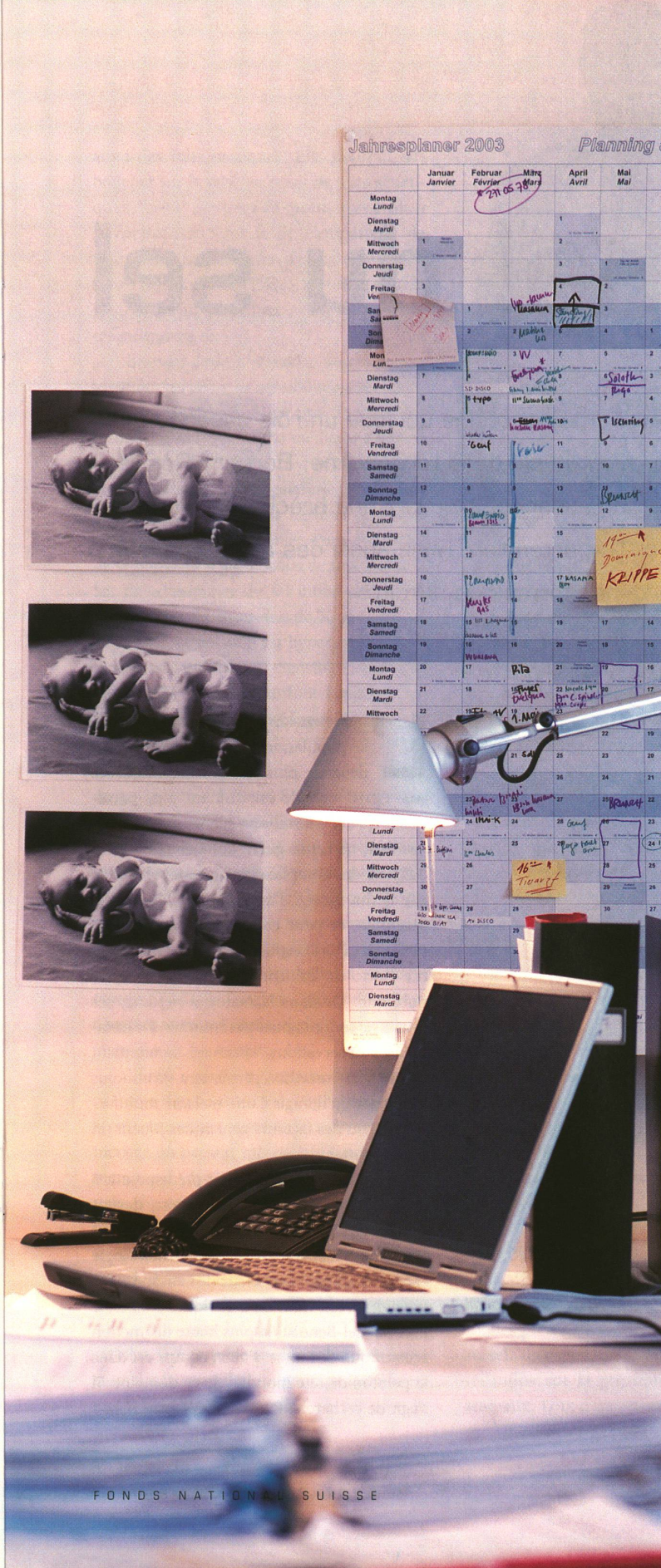
Le marché du travail se distingue aussi par une flexibilité accrue. C'est ce que montre la propagation de formules souples comme les horaires à la carte ou l'annualisation du temps de travail, le travail mobile, les salaires au mérite ou encore les mesures d'externalisation. Se pose alors la question suivante : les carrières flexibles s'accordent-elles avec la flexibilisation des conditions de travail ? En d'autres termes : les personnes suivant des parcours professionnels non linéaires s'adaptent-elles mieux aux mesures de flexibilisation des entreprises que celles qui choisissent des carrières en continu ? L'un des projets du Programme national de recherche « Formation et emploi », qui étudie l'effet de la flexibilisation du travail et des processus de réorganisation sur le rapport entre l'entreprise et ses collaborateurs, aboutit à une conclusion surprenante. « Les personnes avec une carrière linéaire s'adaptent en principe mieux à la flexibilisation que celles qui suivent des parcours non linéaires », note Gudela Grote, directrice du projet à l'Institut de psychologie du travail de l'EPFZ.

Les chercheurs ont interrogé 60 personnes exerçant les professions les plus diverses, ainsi qu'environ 60 managers et 800 collaborateurs de 14 entreprises avec des conditions de travail flexibles,

cela sur des thèmes comme les mesures de flexibilisation, le « contrat psychologique » entre employeur et employé et leur propre identité professionnelle. Le dépouillement des réponses n'est pas encore tout à fait terminé. Mais on peut déjà affirmer que les personnes avec une carrière flexible éprouvent des difficultés à s'intégrer dans des structures de travail souples. « Ce groupe a donné au contrat psychologique des appréciations négatives dans une mesure au-dessus de la moyenne, notamment en ce qui concerne la loyauté, les possibilités d'identification et la responsabilité personnelle », souligne Sabine Raeder, une collaboratrice du projet. Les personnes à carrière flexible sont aussi beaucoup plus critiques que leurs collègues à carrière linéaire sur leurs possibilités de progresser au sein de l'entreprise et leur participation aux décisions sur les mesures de réorganisation et de flexibilisation dans leur secteur d'activité. La psychologue en déduit que ce groupe est effectivement moins encouragé et consulté.

## Efficace travail en groupe

Les valeurs traditionnelles sont toujours en vogue sur le marché du travail moderne. Cette affirmation est aussi confirmée par une deuxième étude qui vient d'être achevée par l'EPFZ dans le cadre du Programme prioritaire « Demain la Suisse ». Le Centre de recherche conjoncturel (KOF) de l'EPFZ a mené une enquête auprès de quelque 2600 entreprises suisses actives dans le secteur tertiaire, la construction et l'industrie. Son objectif : déterminer dans quelle mesure les nouvelles formes d'organisation du travail influencent le rendement ou la productivité des entreprises, en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée. Les résultats du rapport final montrent que la plupart de ces nouvelles formes d'organisation, de la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques à la rotation des postes de travail, ne sont pas payantes au niveau du rendement.



Jahresplaner 2003 Planning

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni
Montag Lundi			1			
Dienstag Mardi				1		
Mittwoch Mercredi	1			2		
Donnerstag Jeudi	2			3	1	
Freitag Vendredi	3			4	2	
Samedi Samstag		1		5	3	
Sonntag Dimanche		2		6	4	1
Montag Lundi		3		7	5	2
Dienstag Mardi	7	4		8	6	3
Mittwoch Mercredi	8	5		9	7	4
Donnerstag Jeudi	9	6		10	8	5
Freitag Vendredi	10	7		11	9	6
Samstag Samstag	11	8		12	10	7
Sonntag Dimanche	12	9		13	11	8
Montag Lundi	13	10		14	12	9
Dienstag Mardi	14	11		15	13	10
Mittwoch Mercredi	15	12		16	14	11
Donnerstag Jeudi	16	13		17	15	12
Freitag Vendredi	17	14		18	16	13
Samstag Samstag	18	15		19	17	14
Sonntag Dimanche	19	16		20	18	15
Montag Lundi	20	17		21	19	16
Dienstag Mardi	21	18		22	20	17
Mittwoch Mercredi	22	19		23	21	18
Donnerstag Jeudi	23	20		24	22	19
Freitag Vendredi	24	21		25	23	20
Samstag Samstag	25	22		26	24	21
Sonntag Dimanche	26	23		27	25	22
Montag Lundi	27	24		28	26	23
Dienstag Mardi	28	25		29	27	24
Mittwoch Mercredi	29	26		30	28	25
Donnerstag Jeudi	30	27		31	29	26
Freitag Vendredi		28			30	27
Samstag Samstag		29			31	28
Sonntag Dimanche		30				29
Montag Lundi		31				30
Dienstag Mardi						31

Les économistes du KOF ont constaté que le travail en groupe avait l'effet le plus positif. « Il accroît la productivité notamment dans le secteur tertiaire et dans les entreprises employant un grand nombre de personnes hautement qualifiées », constate Spyros Arvanitis, directeur du projet. La rémunération en fonction des performances des équipes a aussi fait grimper la productivité, surtout dans les entreprises avec beaucoup d'employés hautement qualifiés.

### Travail à temps partiel peu attractif

La rotation des postes de travail, la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques et le transfert de compétences aux collaborateurs n'ont en revanche pas eu d'effet sur les performances des entreprises. Dans le secteur de l'industrie, elles ont même conduit à une baisse de rendement. A une exception près : lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes au niveau de la production et de la distribution, il est possible d'augmenter la productivité en élargissant les compétences des collaborateurs. On ne s'attendait pas à ce que les résultats de la flexibilisation du temps de travail soient si négatifs : aussi bien le travail à temps partiel que l'annualisation du temps de travail ont engendré une baisse de la productivité, indépendamment de la branche ou de la taille de l'entreprise. « Le recours au temps partiel ou à l'annualisation du temps de travail est le plus avantageux dans les entreprises employant beaucoup de gens peu qualifiés. Un grand nombre de collaborateurs hautement qualifiés travaillant de cette manière baisse en revanche le rendement des entreprises », relève Spyros Arvanitis.

Faut-il craindre que le marché du travail freine ces nouvelles formes de carrière et d'organisation du travail ? A la lumière des résultats du KOF, les employeurs créeront-ils à l'avenir moins d'emplois à temps partiel ? « Pour les entreprises, une productivité élevée est un facteur essentiel, car le maintien de leur position sur le marché en dépend », remarque Heinz Hollenstein, co-directeur du projet. L'emploi à temps partiel devrait en conséquence surtout se développer dans le secteur du travail peu qualifié, où il permet d'augmenter la productivité. Selon le chercheur, une telle évolution serait toutefois en contradiction avec la demande croissante de collaborateurs qualifiés. Et il estime que l'évolution démographique – toujours moins de personnes en âge de travailler – obligera à long terme les entreprises à faire davantage appel aux gens souhaitant travailler à temps partiel.

« Ce n'est qu'une question de temps », affirme également Sabine Raeder. « Aujourd'hui, il n'y a pas de mesures internes de promotion pour les employés sans qualification officielle. Aussitôt que les employeurs en auront pris conscience, ces personnes pourront mieux s'épanouir. » ■