

# Dossier travail : le temps partiel n'est pas toujours une affaire

Autor(en): **Vonmont, Anita**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Horizons : le magazine suisse de la recherche scientifique**

Band (Jahr): - **(2003)**

Heft 57

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-971324>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.



# 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

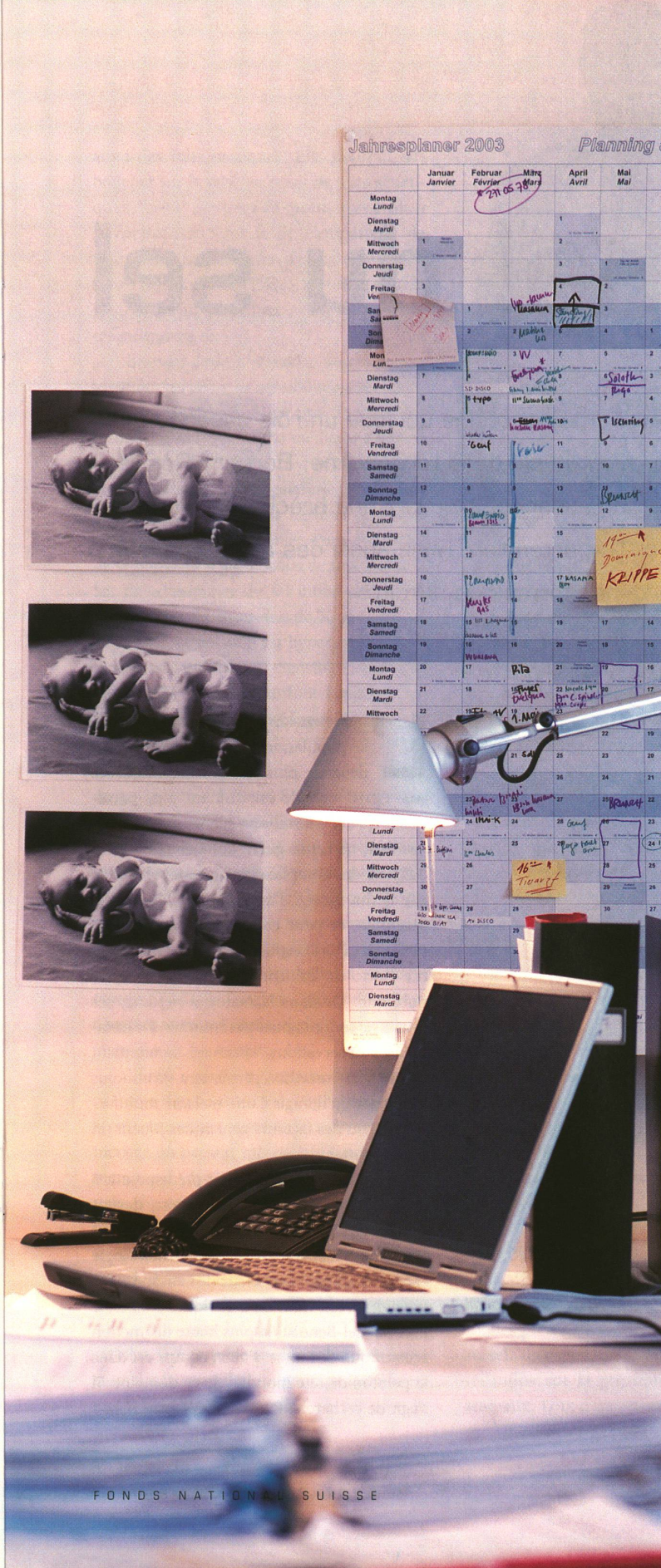
Le marché du travail se distingue aussi par une flexibilité accrue. C'est ce que montre la propagation de formules souples comme les horaires à la carte ou l'annualisation du temps de travail, le travail mobile, les salaires au mérite ou encore les mesures d'externalisation. Se pose alors la question 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.



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. » ■