

Le temps partiel en Suisse: une source d'inégalités, mais aussi d'opportunités

À l'échelle européenne, la Suisse figure au deuxième rang après les Pays-Bas pour le taux d'employés à temps partiel. Près de 60% des femmes entre 24 et 55 ans y occupent un tel poste. Sur l'ensemble de la population active, cela représente une personne sur trois et ce nombre est en constante augmentation. Parallèlement, l'écart entre hommes et femmes travaillant à temps partiel (44 points de pourcentage) est l'un des plus importants au niveau mondial. L'article met en évidence l'impact de cette situation sur le marché du travail et les défis auxquels une part importante de la population active est confrontée.

Un clivage marqué entre hommes et femmes

Depuis plus de trois décennies, le taux d'employés à temps partiel ne cesse d'augmenter en Suisse et ce sont les femmes qui optent de plus en plus pour ce type d'activité. 57% d'entre elles – pour 13% des hommes – occupent aujourd'hui un tel emploi et une part non négligeable l'exerce à moins de 50% (voir *graphique 1*). Même si le nombre d'hommes à temps partiel croît chaque année, la représentation féminine progresse encore plus vite. L'écart entre les deux sexes atteint aujourd'hui 44 points de pourcentage et est un des plus élevés au niveau mondial. Cette particularité helvétique du marché du travail est d'autant plus surprenante qu'il existe aujourd'hui de moins en moins de disparités entre les sexes en ce qui concerne le niveau de formation. Précisons que le fait de travailler à temps partiel ne semble pas être synonyme d'une situation subie (imposée pour des raisons de conjoncture économique), mais souhaitée explicitement par la population active d'après les enquêtes réalisées sur de larges échantillons. Une grande partie des employés à temps partiel se compose ainsi de femmes hautement qualifiées souhaitant concilier vies familiale et professionnelle. Le pourcentage élevé de mères travaillant à temps partiel est par ailleurs positivement corrélé avec leur niveau de formation (voir *graphique 2*).

jeunes diplômées en maturité sont depuis 1995 plus nombreuses que leurs homologues masculins. Cependant, le plafond de verre qui empêche les femmes d'accéder aux positions supérieures dans les entreprises privées et publiques subsiste dans une mesure tout aussi importante qu'il y a vingt ans. Les femmes restent peu ou pas représentées dans les fonctions d'encadrement supérieur.

Les dotations en capital humain sont aujourd'hui presque homogènes entre hommes et femmes (formation et expérience professionnelle) et devraient permettre à ces dernières d'accéder à des postes jadis réservés à la gent masculine. Or, la maternité, malgré sa dimension humaine gratifiante, reste synonyme pour bien des femmes de rupture plus ou moins marquée dans leurs possibilités d'investissement professionnel, alors que la paternité n'a quasiment aucun impact sur la carrière masculine. L'héritage socioculturel démontre qu'en Suisse, les mœurs et les pratiques familiales évoluent sur un fond de traditionalisme, qui ne s'est que légèrement modernisé. À l'arrivée d'un premier enfant, l'homme a tendance à ne pas ou très peu réduire son taux d'activité, alors que souvent la femme choisit un temps partiel pour s'adapter à la nouvelle situation. Le couple a parfois la possibilité d'externaliser entièrement la garde de son ou ses enfants en faisant appel à des crèches ou à des substituts, mais cette option est rarement prise en compte. Les données chiffrées le confirment chaque année en Suisse: c'est le travail à temps partiel qui a la cote! Force est de constater que de nombreux hommes désirent eux aussi travailler à temps partiel pour mieux concilier travail et famille. Ce souhait ne se concrétise que rarement, notamment parce que les exemples manquent aux niveaux hiérarchiques supérieurs et que les refus sont fréquents sur les lieux de travail.

La ségrégation verticale, une réalité bien ancrée

Le dilemme apparaît dans toute son ampleur si l'on analyse l'impact d'une activité à temps partiel sur la probabilité d'être promu à un poste hiérarchique supérieur. Pour ce faire, nous avons utilisé de larges bases de données telles que l'Enquête suisse sur la

Encadré 1

Une expérience commune

Les auteures s'expriment ici à titre personnel. Travaillant au Seco depuis plus de trois ans en partage de fonction («job-sharing»), elles sont responsables de programme dans le domaine international (aide au développement et promotion commerciale), impliquant la gestion partagée de projets et plusieurs missions à l'étranger chaque année. Dans cet article, les auteures présentent notamment l'importance des nouvelles formes de travail, tel que le «job-sharing», qui visent à optimiser le temps partiel en Suisse.

Les extraits économétriques sont issus d'une thèse de doctorat présentée à l'université de Genève: I. Krone-Germann, *Part-time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang éd., 2011, Berne.

Une formation équivalente mais des carrières professionnelles inégales

Depuis les années quatre-vingt, la formation des femmes connaît un réel essor et les



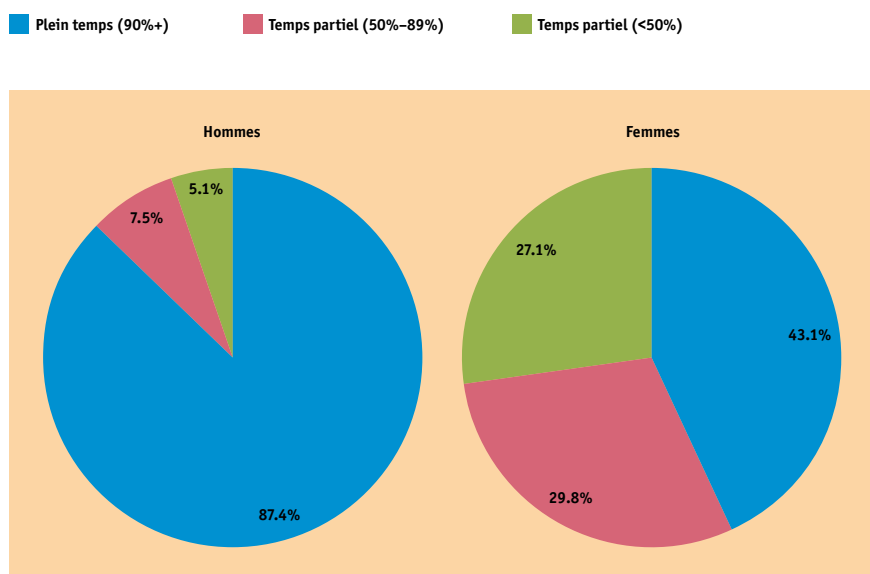
Irenka Krone-Germann
Responsable de programme, Coopération et développement économiques, Secrétariat d'État à l'économie SECO



Anne Aymone de Chambrier
Responsable de programme, Coopération et développement économiques, Secrétariat d'État à l'économie SECO

Graphique 1

Taux d'occupation selon le sexe et en pourcentage du taux d'activité effectué



Source: OFS (2009) / La Vie économique

- 1 L'ESS englobe 1,3 million d'observations recensées tous les deux ans sur la base d'un questionnaire écrit rempli systématiquement par les entreprises privées et publiques en Suisse. Ces données représentent environ un quart de la population active effective en Suisse et forment dès lors une des bases de données les plus fiables (voir OFS, ESS 2006, 2008).
- 2 Cinq positions hiérarchiques sont prises en considération dans cette analyse: elles vont de la position d'employé sans aucune tâche de supervision jusqu'aux membres de la direction d'une entreprise ou d'un office public.
- 3 Cette méthode de décomposition salariale se concentre sur les différences de salaires expliquées par les caractéristiques des individus considérés dans chaque groupe de population et les différences de rendements de ces caractéristiques (partie inexpliquée). Par une simulation des coefficients liés aux caractéristiques de chaque groupe, l'équation permet de les comparer directement et de déterminer les parties expliquée et inexpliquée du différentiel.
- 4 L'Espa contient plus de 48 000 observations recensées chaque année sur la base d'enquêtes téléphoniques effectuées auprès d'employés des secteurs privé et public. Comparé à l'ESS, elle englobe nettement moins d'observations mais contient davantage de variables qualitatives.

structure des salaires (ESS)¹ et procédé à une analyse quantitative, permettant d'observer dans un premier temps la ségrégation verticale entre deux groupes de population: les travailleurs à temps partiel et à temps complet, toutes branches confondues (analyse verticale). La ségrégation se définit ici comme la répartition inégale entre ces deux groupes aux divers échelons de la hiérarchie des entreprises publiques et privées² et se base sur un indice de dissimilarité (indice de Duncan). Les taux sont révélateurs: il faudrait déplacer 17,8% de travailleurs à temps partiel vers des positions cadres dans le secteur privé (15,2% dans le secteur public) pour assurer une répartition équitable dans les divers échelons hiérarchiques. Une telle répartition inégale ne signifie pas

qu'il y ait discrimination. Pour tester l'existence d'une telle tendance, nous avons procédé à une simulation économétrique où l'on attribue les mêmes critères de promotion du groupe de travailleurs à temps complet à celui des employés à temps partiel selon les échelons hiérarchiques (voir encadré 2). Cette méthodologie permet de dégager une différence inexpliquée de 65% dans le secteur privé (52% dans le public). Cela tend à démontrer que les travailleurs à temps partiel subissent une politique peu cohérente qui les empêche d'accéder à des positions supérieures. En d'autres termes, ces employés sont bien souvent surqualifiés pour les postes qu'ils occupent. Si l'on tient compte du pourcentage de femmes qui travaillent à temps partiel, ces désavantages les concernent en premier lieu. Cela explique, entre autres, pourquoi on ne trouve que peu de femmes dans les hautes sphères de l'administration ou du secteur privé, sachant qu'en Suisse, près de 60% des mères actives hautement qualifiées travaillent à temps partiel (voir graphique 2) et qu'ainsi disparaît une part importante de la concurrence féminine.

Différences salariales et opportunités perdues

À l'impact du temps partiel sur les chances de promotion s'ajoute l'effet sur les salaires. La plupart des études économétriques sur les disparités salariales prennent en compte les différences entre hommes et femmes, considérant l'emploi à temps partiel avant tout comme l'une des variables explicatives des modèles testés. Si nous faisons ressortir cette variable exogène et considérons deux groupes de population distincts (temps partiel et temps complet), l'analyse de l'impact sur les salaires révèle de nouveaux éléments intéressants. Une estimation séparée d'équations salariales pour chaque groupe considéré, tenant compte de toutes les autres variables explicatives (capital humain, emploi et caractéristiques individuelles), permet d'observer l'impact direct sur le salaire horaire ainsi qu'une éventuelle différence salariale inexpliquée. Il est possible de mesurer, grâce à la méthode de décomposition salariale d'Oaxaca Blinder³, les parts de différentiel salarial expliquées et inexpliquées. En utilisant l'ESS ainsi que l'Enquête suisse sur la population active (Espa)⁴, nous remarquons qu'environ 20% du différentiel salarial⁵ restent inexpliqués et pourraient représenter une forme de discrimination à l'égard des travailleurs à temps partiel. Cette notion doit cependant être relativisée, car il s'agit finalement d'un choix individuel et l'on devrait plutôt parler d'opportunités per-

Encadré 2

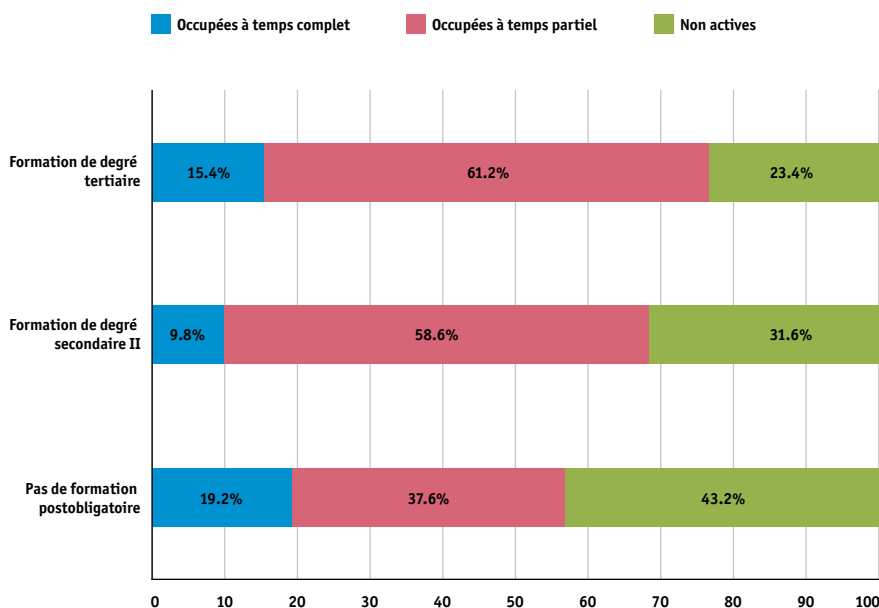
Décomposition de la ségrégation verticale par simulation économétrique

Ce modèle économétrique intègre une décomposition de la ségrégation verticale en une partie descriptive et simulée pour chaque groupe de populations considéré (temps partiel/complet). Chaque individu *a*, en fonction de ses caractéristiques (par ex. formation, expérience), une certaine probabilité de se retrouver dans l'une des cinq positions hiérarchiques. Cette probabilité est calculée à l'aide de coefficients obtenus par un probit ordinal. On applique, ensuite, les coefficients des personnes à temps complet selon les échelons hiérarchiques aux observations des employés à temps partiel afin de simuler la probabilité d'affiliation à chaque échelon sur la base de coefficients comparables. Pour déterminer ensuite les parties expliquée et inexpliquée de la ségrégation verticale entre tra-

vailleurs à temps partiel et complet, on recalcule l'indice de dissimilarité sur la base des taux effectifs pour les travailleurs à temps complet et des taux simulés pour ceux à temps partiel. L'on peut ainsi mesurer la partie «expliquée» de la ségrégation liée aux différences de caractéristiques personnelles et celle «inexpliquée» voire «injustifiée» représentant les différences de promotion uniquement attribuées au statut d'occupation. Ces dernières peuvent provenir des politiques internes (ex.: refus d'entrer en matière sur une postulation à temps partiel ou en «job-sharing») qui ne se fondent pas sur des critères objectifs de rendement du capital humain et qui empêchent un travailleur à temps partiel d'accéder à un poste supérieur.

Graphique 2

Mères de famille (avec au moins un enfant de moins de 15 ans) selon le statut sur le marché du travail et le niveau de formation, en %



Remarque: chez les mères de famille (avec un ou plusieurs enfants de moins de 15 ans), la fréquence d'une activité à temps partiel est bien plus élevée chez les détentrices d'un diplôme universitaire ou chez celles qui ont achevé un degré secondaire II que pour les femmes sans formation postobligatoire. Cette tendance est liée au fait que, pour les deux premières catégories, les salaires permettent de subvenir à l'externalisation de la garde des enfants tout en travaillant à temps partiel (calcul du salaire de réserve).

Source: OFS (2006) / La Vie économique

dues. Toutefois, si le temps partiel est choisi, il reste souvent socialement imposé aux femmes (héritage socioculturel particulièrement présent en Suisse).

En outre, une stratification par genre met en évidence le poids porté par l'échantillon masculin, laissant supposer que les hommes travaillant à temps partiel seraient davantage concernés par un différentiel salarial. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces derniers restent minoritaires dans leurs branches économiques et que l'élasticité heures

d'occupation/revenu est très souvent importante parmi celles-ci. Les employés à temps partiel ont ainsi tendance à recevoir un salaire horaire moindre en raison de leur taux d'occupation.

Une autre explication à ces différences salariales pourrait être liée à l'existence possible d'une segmentation du marché du travail où l'on retrouve un segment valorisant la formation et l'expérience professionnelle (segment primaire) et un autre où ces caractéristiques ne sont pas suffisamment valorisées (segment secondaire). Les travailleurs à temps partiel auraient tendance à être plus facilement confinés dans ce second segment, d'où l'impact négatif sur leur salaire horaire.

Les différences salariales observées et les disparités de promotion vers des postes hiérarchiques supérieurs incitent à réfléchir sur les moyens de réduire en Suisse le clivage entre hommes et femmes et de promouvoir de nouvelles formes de travail en adéquation avec les besoins d'aujourd'hui.

Optimiser le temps partiel: flexibilité fonctionnelle et partage de fonction

L'externalisation complète de la garde des enfants permet aux mères de travailler à plein temps: il s'agit, certes, d'une solution intéressante que les pays scandinaves et notamment la Finlande préconisent fortement, mais qui nécessite des conditions-cadres très particulières. En Suisse, les offres et les coûts de garde ainsi que les horaires scolaires ne sont pas comparables. Quant aux mères actives, elles veulent majoritairement rester sur le marché du travail tout en s'investissant dans l'éducation de leur(s) enfant(s)⁶.

Une seconde option, plus réaliste et innovante, consiste à valoriser le temps partiel et cela à chaque échelon de la pyramide hiérarchique. À chance égale de promotion, ceci inciterait également davantage d'hommes à postuler à temps partiel ou en partage de fonction («job-sharing»). Les tâches liées à l'éducation des enfants et au travail domestique seraient alors mieux équilibrées entre les sexes. Pour y parvenir, il faut repenser fondamentalement l'organisation du travail: introduire de nouvelles formes de management, optimiser le temps partiel en accroissant la flexibilité fonctionnelle et les options de partenariat au sein des entreprises (voir encadré 3).

Le partage de fonction: deux compétences pour un seul poste de travail

L'avantage majeur du «job-sharing» par rapport au temps partiel est de permettre à deux personnes d'occuper ensemble un poste

- 5 Le différentiel salarial observé est de 16,3% pour l'ESS et de 19,9% pour l'Espa.
- 6 Des sondages d'opinion sont régulièrement effectués en Suisse dans le but d'analyser les attentes et souhaits des mères actives. Plus de la moitié préfèrent opter pour un temps partiel pour pouvoir s'occuper en partie de leurs enfants en parallèle à leur travail lucratif.

Encadré 3

Flexibilité fonctionnelle et partage de fonction

Par *flexibilité fonctionnelle*, la littérature entrepreneuriale comprend toute politique d'entreprise visant à accroître le potentiel des places de travail occupées par des personnes dites flexibles: p. ex. employés à temps partiel disposant d'une certaine souplesse d'horaire, d'un haut niveau d'expertise/formation, d'expériences professionnelles variées et capables de travailler en équipe. La flexibilité fonctionnelle permet ainsi à l'entreprise de mieux répondre aux demandes du marché en utilisant le capital humain à disposition de manière diversifiée: la performance individuelle des travailleurs dits fonctionnels est ainsi utilisée à travers les échelons hiérarchiques de l'entreprise par regroupement de tâches sous forme de projets et de participation directe à la prise de décision. Ce type d'organisation intra-entreprise favorise les rotations internes des travailleurs flexibles, le partage de fonction («job-

sharing») et le partage de tâches («job-splitting») au sein d'un même projet en s'éloignant du concept traditionnel hiérarchique et de l'approche classique de la gestion descendante («top-down management»).

Le *partage de fonction* peut se faire aussi en endossant deux casquettes fonctionnelles, celle de collaborateur et celle de responsable (plusieurs exemples au sein de l'administration fédérale: 2x 70%, les personnes occupent un demi-poste de responsable et le reste de leur temps comme collaborateurs). Deux personnes peuvent ainsi accéder à une fonction dirigeante sans l'obligation du plein temps. Le partage se fait alors sur la semaine ou sur des durées plus longues, la responsabilité hiérarchique étant assumée par mois ou par trimestre. Différents types de partenariats sont ainsi envisageables.

Tableau 1

Avantages et inconvénients du partage d'une fonction de cadre

Avantages			Inconvénients		
Employés	Entreprises	Société	Employés	Entreprises	Société
Grande motivation, satisfaction accrue	Grande productivité	Plus de places de travail, meilleure répartition du travail, moins de coûts dus au chômage	Proportionnellement plus de travail	Processus de recrutement plus long car évaluation de deux personnes	Aucun
Meilleure conciliation des vies professionnelle et familiale	Attrait accru de l'entreprise	Meilleur accès des femmes aux positions de cadre et de management	Pression du temps	Plus de flexibilité exigée	
Décharge psychique (partage des responsabilités)	Plus grand choix de candidats avec double compétence	Meilleur rendement de l'investissement en formation	Pression sur les résultats en raison du rôle de pionnier	Augmentation de certains coûts (infrastructures, administration du personnel)	
Distance plus saine au lieu de travail, épuisement professionnel réduit	Grand potentiel d'innovation		Réduction proportionnelle de salaire	Nécessité de coordination	
Transition facilitée vers un temps complet	Moins de fluctuation de personnel		Moins d'opportunité pour des formations internes		

Source: Rossat-Favre, Brand, Küttel et Jeanneret, Chances et dangers du partage d'une fonction de cadre, Berne, 2000 et G. Merz Turkmani, Job-sharing auf Managementebene, Travail de mémoire Idheap 11/1998 / La Vie économique

à temps complet, généralement non accessible à temps partiel. Ainsi, l'offre de travail s'ouvre sur une palette d'emplois bien plus intéressants comprenant également des postes à responsabilité («top-sharing»). Cela a deux conséquences directes: un plus grand nombre de femmes peut accéder à des postes hiérarchiques supérieurs et l'attrait du temps partiel s'améliore auprès des hommes. Il s'agit cependant de dépasser des idées reçues telles que «un chef efficace et engagé doit être présent à 100%» alors que nombre de dirigeants cumulent plusieurs fonctions et, de fait, ne sont que partiellement disponibles au sein de leur entreprise.

Le partage de fonction a de nombreux avantages, mais peut comporter des inconvénients (voir *tableau 1*). Il exige des intéressés certaines valeurs communes: grande flexibilité, générosité, engagement professionnel, volonté de dialogue, partage du pouvoir et confiance en l'autre. Une personne à caractère individualiste n'est pas faite pour un tel partenariat. L'évaluation commune est un instrument utile qui incite à la collaboration et qui se base sur les résultats atteints et non pas sur des performances individuelles. En bref, pour l'employeur, les coûts ou risques

supplémentaires liés à un «job-sharing» – coordination temporelle, poste de travail doublé, gestion de deux personnes au lieu d'une, risque de conflit – sont, en règle générale, largement compensés par d'autres effets positifs: productivité accrue, meilleure motivation au travail, épuisement professionnel («burn-out») réduit⁷, potentiel d'innovation dû à la collaboration, davantage de candidats à choix, moins de rotation du personnel.

Quels outils devrait-on mettre en place en Suisse?

Pour postuler en «job-sharing», il faut avant tout trouver un bon partenaire professionnel. Divers moyens sont envisageables: les personnes potentiellement intéressées sont inscrites dans une base de données interne à l'entreprise ou à plus large échelle, sur un site spécialisé sur internet. Il en existe actuellement deux: www.jobsharit.com et www.teilzeitkarriere.ch. Un réseautage adéquat renforce également les opportunités de rencontre. Dans le cadre de l'administration fédérale, des initiatives ont vu le jour au sein de quelques offices, mais un site global reste à créer.

Pour sa mise en œuvre, une promotion active du «job-sharing» est à recommander:

- mention systématique dans les offres d'emplois: un excellent moyen de rappeler la possibilité d'un temps partiel à 80-90% ou d'un partage de poste (ex: offre d'emploi du Seco);
- appui du service des ressources humaines pour faciliter les démarches et encourager les supérieurs réticents;
- création d'un label volontaire d'équité «full-time/part-time» ou «part-time friendly»;
- sensibilisation des jeunes au travail en équipe durant leur scolarité.

De par notre expérience en «job-sharing» depuis plus de 3 ans dans un contexte international, nous souhaitons témoigner que le partage de fonction est non seulement possible, mais particulièrement motivant. De nouvelles réflexions en matière de partage de fonction et de flexibilité fonctionnelle sont aujourd'hui plus que nécessaires et répondent à un vrai besoin de société. Puissent de plus en plus d'entreprises privées et publiques être tentées, puis convaincues par l'introduction de tels partenariats et cela à tous les niveaux de la hiérarchie. Prendre le risque d'agir différemment est le signe même qu'une entreprise est innovatrice et dynamique. Elle attirera par là une main d'œuvre prête à mettre à disposition son plus grand potentiel.

⁷ Voir les études empiriques menées par European Inquiry, *European Inquiry on Stress*, Kelly Services, UK, 2005.