

Le temps partiel s'intensifie, un réel défi pour les entreprises

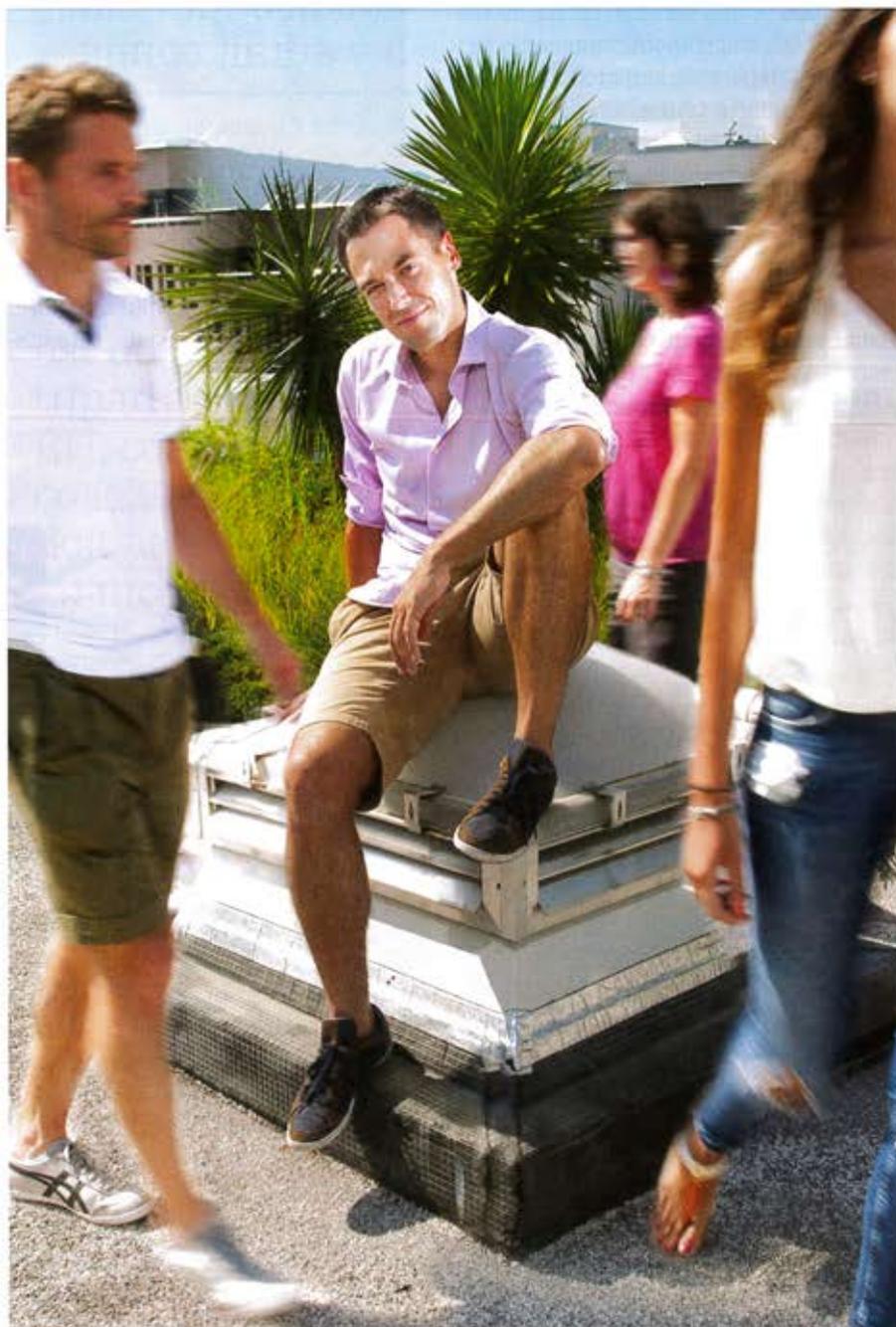
Le nombre de salariés choisissant de ne pas travailler à 100% ne cesse de croître en Suisse. Ce qui implique plusieurs adaptations dans l'organisation des entreprises. Explications et conseils. *Par William Türler*

En Europe, les Suisses sont des champions du travail à temps partiel. Avec 36,5% d'actifs concernés, ils occupent la deuxième place du classement, derrière les Néerlandais. Et la tendance est à la hausse. Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS), entre 2003 et 2013, le nombre de travailleurs à temps partiel a augmenté trois fois plus rapidement que celui des actifs occupés à plein-temps. Les femmes restent les principales concernées (actuellement, 60% des femmes actives ont un emploi à temps partiel, contre 16% des hommes). Néanmoins, ces derniers sont eux aussi de plus en plus nombreux à ne plus travailler à plein-temps: en dix ans, la progression du temps partiel a été plus marquée chez eux (+44%) que chez les femmes (+20%).

Autre fait marquant: le glissement vers des taux d'occupation plus élevés. Chez Adecco, par exemple, on observe que les temps partiels les plus fréquents sont les 80%, surtout pour les hommes. Pour sa part, l'OFS relève que le nombre d'actifs occupés au moins à mi-temps a progressé en dix ans de 41,5% contre seulement 7% pour les taux inférieurs à 50%. Par ailleurs, les personnes travaillant à 90% font partie du groupe ayant le plus fortement augmenté durant la dernière décennie, avec une hausse dépassant les 70%.

De fortes disparités subsistent néanmoins selon le secteur d'activité. «Dans l'industrie, où le travail se fait souvent en équipe sur une base de trois fois huit heures, et dans l'horlogerie, la demande en temps partiel reste très faible, souligne Romain Hofer, porte-parole de Manpower. C'est moins le cas dans le secteur tertiaire ou dans le service public.

Pour ce qui concerne les pourcentages les plus fréquents, on trouve souvent



Christophe Barman, Loyco. Pour le CEO, «en offrant liberté et confiance, vous obtenez responsabilité, engagement, productivité et plaisir partagé».

auprès des candidats des demandes pour du 80% et côté employeur du 50%.»

Dans la majorité des cas, les motivations des employés relèvent de considérations familiales (plus de 80% des mères actives travaillent à temps partiel, contre 9% chez les hommes). Parmi les autres raisons invoquées, on pointe le suivi d'une formation, le fait de n'avoir pas trouvé un plein-temps, l'exercice d'un autre emploi ou des raisons de santé.

Fisc et garde d'enfants

Comment expliquer cette tendance à la hausse en Suisse? Le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco) relève divers facteurs comme la grande flexibilité du marché du travail et la situation économique relativement bonne des travailleurs, et aussi le manque d'infrastructures permettant de mieux concilier vie professionnelle et familiale, notamment en matière de garde d'enfants. Les considérations fiscales entrent aussi en ligne de compte.

Selon l'OCDE, le taux marginal d'imposition des deuxièmes apporteurs de revenu, souvent des femmes, reste très élevé en Suisse, ce qui peut les dissuader d'augmenter leur temps de travail. En outre, l'écart non négligeable de rémunération entre hommes et femmes, 7% environ, incite le parent le moins bien rémunéré à passer plus de temps à s'occuper des enfants.

Qu'en est-il du côté des entreprises? Donner la possibilité aux employés de travailler à temps partiel est-il considéré comme un avantage ou un inconvénient? Dans un manuel édité à l'intention des PME intitulé *Travail et famille*, le Seco relève que les sociétés proposant des conditions de travail favorables à la famille, comme le temps partiel, peuvent obtenir une amélioration de la motivation des collaborateurs, entraînant notamment une diminution des absences et, par conséquent, un accroissement général de leur productivité.

«Par ailleurs, la répartition sur plusieurs épaules des responsabilités et des connaissances peut diminuer les risques pour la société», précise Fabian Maienfisch, porte-parole du Seco. Bref, de telles mesures augmentent la compétitivité et l'attractivité globale de l'entreprise, notamment vis-à-vis de la main-d'œuvre qualifiée. Diverses adaptations internes

se révèlent cependant nécessaires. Alors que les PME ne disposent pas de ressources comparables aux grandes entreprises, elles présentent, de par leur taille, plusieurs atouts.

L'absence de formalités et de barrières hiérarchiques leur permet une grande souplesse rendant plus aisée l'identification des besoins et la recherche de solutions adaptées à chaque situation. Dans cette optique, la communication et la coordination, qui demandent davantage d'efforts lorsque tous les collaborateurs ne sont pas présents au bureau en même temps, représentent des paramètres-clés.



«Le temps partiel peut entraîner un accroissement général de la productivité.»

Fabian Maienfisch,
porte-parole du Seco

C'est pourquoi, plus encore que pour les postes à plein-temps, le Seco recommande de régler à l'avance certains détails comme le cahier des charges, les responsabilités et compétences de chacun, les voies de communication au sein de l'équipe et avec les supérieurs, les heures de présence et d'accessibilité, les suppléances ou la transmission des tâches inachevées.

Une problématique qui prend une dimension toute particulière lorsque l'on sait que dans de nombreux domaines d'activité, notamment dans le tertiaire et auprès des catégories les plus diplômées, les horaires deviennent toujours plus

flexibles et la frontière entre vie privée et professionnelle de plus en plus poreuse, notamment en raison des nouvelles technologies.

Selon l'OFS, près d'un salarié sur deux (45%) exerçait l'année dernière son activité sur des bases hebdomadaires, mensuelles ou annualisées. Par ailleurs, un actif sur cinq travaille régulièrement le samedi et environ un sur dix le dimanche.

L'option du job sharing

Les entreprises souhaitant multiplier les temps partiels sans subir certains désagréments, notamment en termes de disponibilité vis-à-vis de la clientèle, peuvent recourir au job sharing, soit le partage d'un même poste entre deux personnes. Il peut s'agir de deux postes à 50%, d'un à 40 et l'autre à 60%, voire de deux postes à 60%.

«Ce dernier choix coûte plus cher mais permet un jour en commun entre les deux employés pour transmettre les dossiers de manière optimale, note Romain Hofer de Manpower. Quelle que soit la configuration, une excellente entente entre les deux employés est indispensable. Et bien sûr, tout comme les postes à temps partiel, le choix du job sharing devient moins fréquent et plus difficile à mettre en place au fur et à mesure que l'on grimpe dans la hiérarchie.»

1 Perry Fleury, **Retraites Populaires** **«Nos collaborateurs** **plébiscitent le 80%»**

Depuis plusieurs années, Retraites Populaires, active dans l'assurance-vie et la prévoyance, observe une tendance à la hausse du temps partiel parmi son personnel. Aujourd'hui, sur 330 collaborateurs fixes, 30% ont choisi ce mode de travail. «Nos collaborateurs travaillant à temps partiel optent le plus souvent pour un 80%, observe Perry Fleury, directeur adjoint et responsable des RH. Cela correspond à un jour de congé par semaine et permet entre autres de prendre des week-ends prolongés, formule plébiscitée par les familles.»

Viennent ensuite les 90% (soit l'équivalent d'une demi-journée libre), les 60% (deux jours libres par semaine), puis les 50%. Si la plupart des collaborateurs à temps partiel sont des femmes, la pro- ▶

► portion d'hommes a doublé au sein de ce collectif depuis 2006, passant de 8,5 à 19%.

Parallèlement au temps partiel, la société lausannoise offre des possibilités de télétravail lorsque la nature du poste le permet. «Pour les collaborateurs domiciliés loin du bureau, la combinaison de ces deux



«Temps partiel et télétravail, deux modalités qui deviennent très attractives, notamment au recrutement.»

Perry Fleury,
Retraites Populaires

modalités devient très attractive, notamment au recrutement, ajoute Perry Fleury. C'est aussi un argument de rétention, par exemple chez les femmes après la maternité. «Le travail à temps partiel permet également aux collaborateurs comptant plusieurs années d'expérience au sein de l'entreprise de se ressourcer: un «apport de fraîcheur» qui favorise la productivité et bénéficie également à l'employeur.

Le temps partiel apporte en outre une flexibilité utile en période de surcharge: un collaborateur concerné peut accroître temporairement son taux d'activité et être compensé par la suite. Enfin, le bon fonctionnement et la poursuite des activités en l'absence prévue ou non d'un employé sont assurés «grâce à des processus clairs et la mise en place de suppléances au niveau de chaque équipe», relève Perry Fleury.

2 Pedro Bados, **Nexthink** **«Seuls 5 collaborateurs travaillent à temps partiel»**

Au sein de Nexthink, société éditrice de logiciels basée à Lausanne et présente dans huit pays, le temps partiel est vu comme un moyen de faciliter la vie de certains collaborateurs, essentiellement pour des raisons familiales. «A partir de 80%, cela ne nous pose aucun problème pour certains postes, communique Pedro Bados, CEO et cofondateur. Nous préférons la bonne personne à 80%, plutôt qu'un deuxième choix à 100%.»

Cependant, pour l'heure, seuls cinq collaborateurs sur un effectif de 160 employés ont fait ce choix. «C'est normal, avance Pedro Bados. Les profils que l'on recherche au sein d'une jeune société en pleine croissance sont des personnes souhaitant en priorité faire le maximum pour construire leur carrière. Dans cette optique, le temps partiel n'est pas très habituel.»

Pour la société, ce mode de travail ne représente ni un avantage ni un inconvénient. Il s'agit plutôt d'une négociation à analyser au cas par cas, lorsqu'une personne doit consacrer entre 10 et 20% de sa semaine à sa famille. L'organisation se fait de manière naturelle entre le manager et son employé.

3 Christophe Barman, **Loyco** **«Nous encourageons le temps partiel pour chacun»**

Créée en 2013, la société genevoise Loyco conseille les entreprises dans la gestion administrative des RH, des finances, des assurances et des risques. «Le travail à temps partiel est l'un des outils permettant à nos collaborateurs de mieux concilier vie privée et professionnelle et de favoriser ainsi leur bien-être, remarque le CEO Christophe Barman. A ce titre, nous l'encourageons pour chacun, quels que soient son métier ou sa fonction.»

Actuellement, 17 collaborateurs sur 54 travaillent à temps partiel, soit environ 30%. Un taux légèrement inférieur à la moyenne suisse de 36,5%, que l'entreprise explique par la jeunesse de son effectif, dont la moyenne se situe à 32 ans. La société distingue deux catégories d'em-

ployés ayant opté pour le temps partiel: les mères et pères de famille (60% des collaborateurs à temps partiel) et les jeunes en formation (HES ou apprentis, 40%).

Les pourcentages le plus souvent choisis sont 80 ou 90% pour la première et 60% pour la deuxième. «Nous avons choisi d'ajouter une flexibilité totale des horaires et du lieu de travail, indique Christophe Barman. Les retours sont excellents. En offrant liberté et confiance, vous obtenez responsabilité, engagement, productivité et plaisir partagé.»

Au chapitre des potentiels inconvénients, la société a constaté une hausse des coûts fixes liée à de plus nombreux postes de travail ainsi qu'une certaine indisponibilité vécue par des clients gérés par des collaborateurs à temps partiel.



«Nous avons choisi d'ajouter une flexibilité totale des horaires et du lieu de travail.»

Christophe Barman, Loyco

«Afin de compenser ces effets, nous travaillons à réduire nos coûts fixes en favorisant le travail à la maison et les outils en ligne, alors que la disponibilité pour le client est garantie en doublant ou en triplant les personnes de contact, explique le CEO. Cette dernière mesure permet aussi d'améliorer le back-up en cas d'absence ou de départ d'un employé.» ■