



Universität
Zürich^{UZH}

u^b

^b
UNIVERSITÄT
BERN

CHES «Center for Higher Education
and Science Studies»

Le travail à temps partiel en Suisse: importance croissante, défis et opportunités

Enquête sur le sujet dans la
littérature et auprès d'un échantillon
d'entreprises

Miriam Ganzfried
Gwendolin Mäder

Une étude à
l'attention des CFF

Août 2022

Mentions légales

© 2022 Université de Zurich

Auteurs:

Miriam Ganzfried (Université de Zurich, Center for Higher Education and Science Studies – CHESS),

Gwendolin Mäder (Université de Berne, Centre interdisciplinaire pour la recherche en études de genre, IZFG)

Collaboration: Cheryl Vaterlaus, Moritz Bögli

Conception graphique de la couverture: Dominik Huber

Traduction: Service linguistique des CFF

Texte original en allemand

Contact:

www.chess.uzh.ch

www.izfg.unibe.ch

Synthèse

La présente étude examine l'importance et l'évolution du travail à temps partiel en Suisse. Elle met en lumière les défis et les opportunités de ce modèle de travail à la fois pour les entreprises et pour le personnel. Pour ce faire, elle s'appuie sur les principales conclusions de publications spécialisées récentes et analyse les données de l'Office fédéral de la statistique. Cinq exemples de bonnes pratiques illustrent en outre à la perfection l'expérience d'entreprises de secteurs différents en matière de travail à temps partiel.

Le travail à temps partiel est populaire depuis plusieurs années en Suisse et ne cesse de gagner en importance sur le marché du travail depuis 1991. En 2022 en Suisse, près de 37% des actifs occupés travaillent à temps partiel (moins de 90% de la durée normale de travail). En comparaison européenne, la Suisse se place ainsi au deuxième rang derrière les Pays-Bas. Parallèlement, le travail à temps partiel caractérise la participation des femmes au marché du travail: 58% des femmes travaillent à temps partiel en Suisse, contre seulement 18% des hommes. Selon les résultats de l'étude, le travail à temps partiel est appelé à se développer dans les prochaines années. D'une part parce que de nombreuses personnes travaillant à plein temps souhaitent aujourd'hui réduire leur taux d'occupation, même dans des métiers très masculins comme ceux de la plâtrerie-peinture. D'autre part, les écarts relatifs au taux d'occupation entre les hommes et les femmes sont moins marqués chez les jeunes que chez les plus vieux. La nouvelle génération cherche souvent de façon explicite un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aspire au partage égalitaire des tâches professionnelles et familiales et privilégie en majorité le temps partiel comme modèle de travail. Dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il est raisonnable de supposer que les entreprises devront à l'avenir répondre davantage aux besoins de leur personnel en multipliant les emplois à temps partiel.

Pour les entreprises, le travail à temps partiel offre de nombreuses opportunités: il facilite le recrutement de la main-d'œuvre qualifiée, réduit les risques de démissions, permet de s'attacher le personnel plus durablement et de conserver le savoir-faire et l'expérience au sein de l'entreprise. Les modèles flexibles de temps partiel permettent aux collaboratrices et collaborateurs de moduler leur taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle ils se trouvent. À condition d'être librement consenti et de s'effectuer dans de bonnes conditions, le recours au travail à temps partiel accroît la satisfaction du personnel, réduit le stress et les arrêts maladie, améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que la conciliation du travail et de la famille. Ses effets sont positifs sur la motivation des salarié·e·s, l'efficacité et la qualité du travail ainsi que sur l'attractivité et l'image de l'entreprise. En outre, la présente étude montre que le travail à temps partiel peut s'avérer financièrement rentable pour les entreprises, y compris les petites et moyennes entreprises (PME). Toutefois, l'introduction et la mise en place du travail à temps partiel s'accompagnent également de nombreux défis. La mise en œuvre réussie de modèles de travail à temps partiel nécessite une culture d'entreprise reconnaissant différents modèles de vie et de travail. Elle suppose également de part et d'autre une considération et une grande flexibilité pour la planification du travail, un style de communication ouvert et une concertation entre collègues.

Les cadres jouent, dans ce contexte, un rôle central: idéalement, ils ne se contentent pas d'encourager le travail à temps partiel, ils le pratiquent aussi.

En conclusion, si le temps partiel est aujourd'hui un modèle de travail répandu en Suisse, son potentiel est encore loin d'être épuisé. La possibilité de travailler à temps partiel offre l'opportunité de pallier durablement la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, notamment dans des secteurs très masculins. Si l'introduction et la mise en place du travail à temps partiel s'accompagnent de défis certains, le bénéfice l'emporte sans équivoque: à condition de reposer sur le volontariat et sur de bonnes conditions de travail, il permet aux salariés de trouver un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée. Les entreprises, quant à elles, améliorent leurs performances grâce à la motivation et à l'implication du personnel fidèle.

Table des matières

Synthèse	1
1. Contexte et objectifs	1
2. Structure de l'étude	2
3. Approche méthodologique	3
3.1 Compilation bibliographique	3
3.2 Analyse des données statistiques	3
3.3 Exemples de bonnes pratiques	4
4. Définitions et catégorisation du travail à temps partiel	5
4.1 Définition de l'Office fédéral de la statistique (OFS)	5
4.2 Travail à temps partiel choisi ou subi	5
4.3 Job sharing	5
4.4 Possibilités d'aménagement du travail à temps partiel	6
5. Le travail à temps partiel en Suisse	7
5.1 Évolution depuis 1991	7
5.2 Comparaison avec les pays limitrophes	8
5.3 Temps partiel selon l'âge	10
5.4 Temps partiel selon le type de famille	10
5.5 Travail à temps partiel selon le secteur d'activité	11
5.6 Temps partiel selon la taille de l'entreprise	11
5.7 Temps partiel à l'échelon des cadres	12
5.8 Travail à temps partiel choisi ou subi	12
5.9 Explications relatives au travail à temps partiel élevé en Suisse	13
5.10 Importance croissante du travail à temps partiel	14
6. Point de vue des entreprises	17
6.1 Exemples de bonnes pratiques	17
6.1.1 L'hôpital universitaire de Zurich (USZ)	17
6.1.2 Güdel AG	19
6.1.3 La Mobilière	20
6.1.4 Apps with love AG (AwI)	22
6.1.5 Les Chemins de fer fédéraux suisses (CFF)	23

6.1.6 Bilan des exemples de bonnes pratiques	25
6.2 Effets microéconomiques du travail à temps partiel	26
6.2.1 Effets positifs difficilement quantifiables	27
6.3 Défis pour les entreprises	30
6.4 Conditions de mise en œuvre du travail à temps partiel	31
7. Point de vue du personnel	33
7.1 Motivations personnelles incitant les personnes à opter pour le travail à temps partiel	33
7.2 Avantages pour les personnes travaillant à temps partiel	34
7.3 Risques du travail à temps partiel	35
7.3.1 Risque de pauvreté à la retraite lié au temps partiel	35
7.3.2 Le travail à temps partiel comme obstacle à la carrière	36
8. Conclusions	37
Bibliographie	39
À propos des autrices	45

Liste des illustrations

Illustration 1: part du travail à temps partiel selon le sexe (1991 à 2021)	7
Illustration 2: part du travail à plein temps/à temps partiel selon le sexe (2022)	8
Illustration 3: part du travail à temps partiel (< 100) en comparaison internationale (2020)	9
Illustration 4: part du travail à temps partiel (< 100) en comparaison internationale selon le sexe (2020)	9
Illustration 5: part de personnes travaillant à temps partiel qui ne sont pas en formation, selon le sexe et les groupes d'âge (2020)	10
Illustration 6: part du travail à plein temps/à temps partiel selon le type de famille et le sexe (2021)	11
Illustration 7: personnes en sous-emploi selon le sexe (2020)	12
Illustration 8: raisons du temps partiel selon le sexe (2021)	33

1. Contexte et objectifs

Le modèle de travail à temps partiel est populaire depuis plusieurs années en Suisse et ne cesse de gagner en importance sur le marché du travail depuis 1991 (Office fédéral de la statistique 2022)¹. En 2021, plus d'un tiers des personnes actives occupées travaillaient à temps partiel. En comparaison européenne, la Suisse se place au deuxième rang derrière les Pays-Bas. Le travail à temps partiel en Suisse caractérise la participation des femmes au marché du travail. La Suisse est le seul pays, à l'exception des Pays-Bas, où le taux de femmes travaillant à temps partiel est aussi élevé. 58% des femmes actives travaillent à temps partiel, contre seulement 18% des hommes (Office fédéral de la statistique 2022).

En outre, les enquêtes actuelles montrent qu'un grand nombre de salarié·e·s en Suisse souhaitent réduire leur taux d'occupation (Baumgarten et autres, 2017; Swisslife 2019; Bosshard et autres, 2021; Bütikofer et autres, 2021; Streuli et Angst 2015; Pro Familia Suisse 2011). Comme le montre une étude représentative menée par Pro Familia, neuf hommes sur dix souhaitent travailler à temps partiel (Pro Familia Suisse 2011). Selon une enquête réalisée auprès de salarié·e·s de PME, 90% des personnes sondées souhaitent réduire leur activité professionnelle (Streuli et Angst 2015, p. 65). Les résultats d'une enquête sur le travail à temps partiel dans l'industrie de la plâtrerie-peinture vont dans le même sens. Une personne travaillant à plein temps sur dix aimerait réduire immédiatement son temps de travail (projet *Teilzeitbau* sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture, 2019). Le taux d'occupation réel ne correspond donc plus aujourd'hui à l'idéal de nombreuses personnes à plein temps.

Si le temps partiel est depuis des années la norme dans des secteurs professionnels où les femmes sont majoritaires (soins de santé, services ou enseignement), les conditions de travail actuelles dans de nombreux secteurs et au niveau du management sont toujours pensées dans l'optique du travail à temps plein de la société industrielle traditionnelle. Comme le soulignent les discussions et articles de presse actuels, les prémices d'un changement peuvent être observées dans le même temps dans des secteurs comme l'industrie du bâtiment ou la médecine. C'est ce qu'illustrent l'initiative *Promotion du travail à temps partiel* de l'Association suisse des médecins-assistant·e·s et chef·fe·s de clinique (AS-MAC)² et le projet *Teilzeitbau*³ sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture. Même la représentation de la fonction de cadre comme l'engagement à temps plein d'une seule personne est de plus en plus remise en question. C'est ce que montrent par exemple le nouveau portail dédié au job sharing et à la direction partagée *WShare*⁴ ou l'association *Go For Jobsharing*⁵. L'intérêt récent pour la question du travail à temps partiel même dans des branches professionnelles où le travail à temps plein est par tradition fortement ancré et son introduction par une poignée d'entreprises s'expliquent notamment par l'actuelle pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De nombreuses entreprises introduisent le travail à temps partiel comme mesure de recrutement et de fidélisation du personnel.

¹ L'augmentation du travail à temps partiel entre 1991 et 2022 est représentée graphiquement sur la page de couverture de l'étude.

² <https://vsao.ch/fr/profession-medicale-famille/promotion-du-travail-a-temps-partiel/>

³ <https://www.teilzeitbau.ch/>

⁴ <https://www.weshare1.com/>

⁵ <https://www.go-for-jobsharing.ch/fr/home.html/>

Ces évolutions actuelles montrent que le travail à temps partiel en Suisse est un phénomène complexe. La présente enquête a pour but d'examiner de plus près ce trait typique du marché du travail suisse. Son objectif est d'analyser l'évolution et l'importance du travail à temps partiel selon des catégories centrales comme le sexe, la branche d'activité et la génération. Elle vise également à montrer les opportunités et les défis du travail à temps partiel tant pour le personnel que pour les entreprises. Avec trois niveaux d'analyse (société, employeur et personnel), la présente étude aspire à offrir un tableau global et actuel du travail à temps partiel en Suisse. Elle accorde une attention particulière aux opportunités de ce modèle de travail pour les entreprises et pour leur personnel. Cette vaste enquête donne une vue d'ensemble de différents thèmes sans analyse thématique approfondie des aspects spécifiques du travail à temps partiel et sans prétendre à l'exhaustivité. Elle doit permettre d'apporter des réponses aux questions essentielles suivantes: *où* et *pour qui* le travail à temps partiel en Suisse est-il devenu la normalité? Quelle place occupera-t-il en Suisse dans les années qui viennent? Pour y répondre, voici les questions abordées au fil de l'étude:

- Comment a évolué le nombre de personnes travaillant à temps partiel en Suisse au cours des trente dernières années et quelles différences de taux d'occupation existent selon des caractéristiques comme le sexe, l'âge, le type de famille et la branche professionnelle?
- Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à proposer des possibilités de travail à temps partiel et les salarié·e·s à choisir ce modèle de travail?
- Quelles expériences positives et/ou négatives les entreprises font-elles avec le travail à temps partiel?
- Du point de vue des entreprises, quels défis et opportunités résultent du travail à temps partiel et comment y faire face avec succès?
- Quelle est l'expérience des salarié·e·s avec le travail à temps partiel?

2. Structure de l'étude

L'étude se présente ainsi: après un premier chapitre consacré au contexte, aux finalités de l'étude et aux questions auxquelles il s'agit de répondre, le **chapitre 3** s'intéresse à l'approche méthodologique. Le **chapitre 4** propose ensuite quelques définitions centrales en lien avec le travail à temps partiel en Suisse. Les chapitres suivants analysent l'importance du travail à temps partiel en Suisse selon trois angles: la société (**chapitre 5**), les entreprises (**chapitre 6**) et le personnel (**chapitre 7**). Le dernier **chapitre** résume les différents enseignements, en tire des conclusions et aborde les perspectives pour l'avenir.

3. Approche méthodologique

Pour répondre aux questions évoquées ci-dessus, nous avons choisi une approche méthodologique en trois parties: outre une étude exhaustive de la littérature sur le sujet, les données statistiques de l'Office fédéral de la statistique (OFS) et de l'Office statistique de l'Union européenne (Eurostat) sur le travail à temps partiel ont été analysées et traitées sous forme graphique. En outre, cinq exemples de bonnes pratiques d'entreprises ont été sélectionnés et des entretiens qualitatifs semi-directifs ont été menés avec certain·e·s de leurs cadres.

3.1 Compilation bibliographique

Le thème du travail à temps partiel fait l'objet de nombreuses publications de toutes sortes. Une classification sommaire permet de distinguer les types de littérature suivants: études scientifiques (articles de magazines, monographies, recueils), rapports (littérature grise), articles de journaux ou de blogs et guides. Afin d'avoir un tableau complet des formes de travail à temps partiel en Suisse, ces sources documentaires ont été systématiquement classifiées et analysées. Il a fallu pour ce faire se concentrer sur les publications actuelles relatives à la situation en Suisse. Nous avons donc uniquement sélectionné, hormis quelques exceptions, des articles publiés depuis les années 2010. Concernant les études scientifiques, les rapports, les articles de journaux et de blogs ainsi que les guides, nous avons commencé par analyser ceux se référant à la situation en Suisse. Pour compléter notre approche, nous avons consulté des enquêtes consacrées au sujet dans d'autres pays européens.

Pour identifier la littérature pertinente sur le sujet, nous avons utilisé les publications de la boîte à outils pour une direction flexible *Toolbox flexibel führen*⁶ du projet sur les nouveaux modèles d'organisation pour les tâches à temps partiel à l'université de Zurich *Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der Universität Zürich*⁷ (2017-2021). Cette littérature a été complétée par toute une série de publications à ce sujet dans les catégories de sources documentaires citées plus haut. Les rapports et les guides disponibles sont souvent des publications d'organismes qui militent pour le travail à temps partiel. Par conséquent, nous devons mentionner dans ce contexte l'existence d'un biais de publication en faveur du travail à temps partiel. Cette distorsion éventuelle est liée à la finalité de l'étude et peut également être justifiée par celle-ci, puisque l'étude a précisément pour vocation de montrer les opportunités de ce modèle de travail pour les entreprises et les salarié·e·s.

3.2 Analyse des données statistiques

Les données statistiques de l'OFS ont été exploitées afin d'appréhender l'évolution des personnes travaillant à temps partiel en Suisse, au cours des trente dernières années, ainsi que les caractéristiques spécifiques au genre et à la génération. Afin de les comparer avec les pays limitrophes de la Suisse, nous avons également utilisé les données d'Eurostat. Celles-ci sont exposées et analysées de manière approfondie au [chapitre 5](#).

⁶ <https://www.3f.uzh.ch/de/Toolbox.html>

⁷ <https://www.3f.uzh.ch/de.html>

3.3 Exemples de bonnes pratiques

Pour compléter notre étude bibliographique et l'analyse des données statistiques, nous avons sélectionné cinq exemples de bonnes pratiques d'entreprises suisses qui appliquent déjà avec succès des modèles de travail flexibles comme le temps partiel. Nous avons effectué notre sélection en nous appuyant sur les données de l'indice de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée publié le 25 novembre 2021 (Moniteur du marché de l'emploi suisse 2021), puisque c'est dans les branches et domaines concernés par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée que la nécessité de mettre en œuvre des mesures comme le travail à temps partiel et d'adapter les conditions de travail aux besoins des salarié·e·s semble la plus urgente. Le choix des entreprises a également tenu compte de leur taille (effectif), de leur activité économique (administration publique ou secteur privé) et de leur situation géographique (ville et pays). Les entreprises suivantes illustrent de manière exemplaire le travail à temps partiel en Suisse: les Chemins de fer fédéraux suisses (CFF), la société suisse d'assurances et de prévoyance La Mobilière, l'hôpital universitaire de Zurich (USZ), l'entreprise Güdel AG, une société internationale d'ingénierie industrielle ainsi que l'entreprise Apps with love AG (Awl) active dans les services et conseils informatiques.

Pour chacun de ces cas, nous avons réalisé un entretien semi-directif avec un cadre ou une personne spécialisée. L'objectif est d'examiner les raisons et les formes de travail à temps partiel proposées dans ces différentes entreprises ainsi que les avantages et les défis de ce modèle de travail pour les employeurs et les salariés. Les entretiens ont eu lieu sur site ou par vidéoconférence et ont été enregistrés à des fins d'analyse. Les données suivantes ont en outre été recueillies pour les cinq entreprises: effectif, taux de temps partiel par service de l'entreprise, catégories professionnelles les plus représentées au sein de l'entreprise et domiciliation de l'entreprise.

4e Définitions et catégorisation du travail à temps partiel

Dans ce chapitre, nous abordons brièvement les définitions essentielles et la catégorisation du travail à temps partiel en Suisse sur lesquelles nous nous appuyons pour la présente étude, et qui nous paraissent importantes pour bien saisir cette forme d'activité professionnelle.

4e1 Définition de l'Office fédéral de la statistique (OFS)

La présente étude s'appuie sur la définition officielle du travail à temps partiel. Selon l'OFS, le travail à temps partiel désigne tout travail d'une durée inférieure à 90% de la durée normale de travail dans les entreprises. L'OFS fait la distinction entre le plein temps (90 à 100%), le temps partiel proche du plein temps entre 50 et 89%, et le temps partiel inférieur à 50% (Office fédéral de la statistique, 2020a). Cette distinction permet de quantifier l'évolution et les formes de travail à temps partiel pour les recenser à l'échelle nationale selon différents critères pertinents comme le sexe, l'âge et la situation familiale (voir le [chapitre 5](#)).

4e2 Travail à temps partiel choisi ou subi

Pour mieux comprendre les formes de travail à temps partiel en Suisse, il est important, outre le taux d'occupation, de distinguer également entre le temps partiel (librement) choisi et le temps partiel subi (Briard 2020; Michaud 2016; Caritas 2022). Le temps partiel est choisi si les salarié·e·s ont la possibilité de travailler à plein temps, mais ne le font pas pour des raisons personnelles, par exemple pour s'occuper de leurs enfants ou de leurs proches (Caritas 2022). Le temps partiel subi est souvent imputable aux employeurs qui ne peuvent ou ne veulent pas augmenter le temps de travail. Les salarié·e·s qui travaillent à temps partiel sans en avoir fait le choix souhaitent augmenter leur activité professionnelle. Cette situation est officiellement qualifiée de sous-emploi et fait l'objet de statistiques propres par l'OFS parallèlement aux données sur le travail à temps partiel. La distinction entre le travail à temps partiel choisi et subi est pertinente, puisqu'elle permet également de reconnaître, outre les avantages du temps partiel, les inconvénients de cette forme d'activité (voir à ce sujet le [chapitre 7.3](#)).

4.3 Job sharing

Le job sharing est une forme spéciale de travail à temps partiel. Ce modèle de répartition du travail étant de plus en plus prisé en Suisse, nous l'évoquerons brièvement dans ce chapitre. Aujourd'hui, 9,4% des salariés à temps partiel partagent leur poste (Office fédéral de la statistique 2022). La définition des différents modèles de job sharing que nous retenons est celle du guide de l'Association PTO (Part-Time Optimisation) *Le job et top sharing: deux expertises pour le prix d'une* (2017). Pour les auteurs de ce guide, le terme job sharing «se réfère à deux ou plusieurs personnes partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune» (Krone-Germann et Chambrier 2017, p. 4). Le partage d'un poste entre deux personnes est la forme la plus répandue (Weber et autres, 2016). Le terme top sharing désigne «le job sharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs» (Krone-Germann et Chambrier 2017). Le «job splitting» est une forme spéciale de job sharing. Il représente un poste de travail fractionnable en mi-temps indépendants. Contrairement au job sharing, la responsabilité n'est pas partagée. Krone-Germann et Chambrier

distinguent également deux catégories de job sharing, soit le job sharing «pur» et le job sharing «hybride». Le premier «lie un employeur et deux travailleurs ou travailleuses par un seul contrat de travail». La continuité est assurée sur tous les dossiers avec un seul compte e-mail. «Concernant la répartition du travail, le job sharing pur assure une parfaite substituabilité des deux partenaires» (Krone-Germann et Chambrier 2017). Le job sharing «hybride», quant à lui, «lie un employeur et deux travailleurs ou travailleuses par des contrats individuels de travail. Le job sharing hybride se traduit dans les faits par une allocation informelle de dossiers entre partenaires». Pour certains dossiers, les deux travailleurs ou travailleuses assument une responsabilité commune et pour d'autres, une responsabilité séparée (Krone-Germann et Chambrier 2017).

4e4 Possibilités d'aménagement du travail à temps partiel

Puisque nous nous intéressons à l'importance et à la possibilité de mise en œuvre du travail à temps partiel pour les entreprises et les salariés, nous souhaitons également évoquer une catégorie supplémentaire de travail à temps partiel. Elle permet de mieux approcher le phénomène du travail à temps partiel sur le plan qualitatif et de montrer les vastes possibilités d'aménagement de contrats à temps partiel dans les entreprises suisses.

Le manuel PME *Travail et famille 2016*, un guide essentiel du Secrétariat d'État à l'économie SECO consacré au travail à temps partiel, distingue trois variantes du travail à temps partiel en fonction de la période de référence: la première variante est l'horaire journalier réduit avec la répétition du même schéma de travail jour après jour (les employés travaillent par exemple six heures par jour, à la demi-journée, ou assurent seulement un tour fixe réduit). La deuxième est celle de l'horaire hebdomadaire réduit. C'est la forme la plus courante du travail à temps partiel. Le plus souvent, le travail se fait sur des journées ou demi-journées fixes. La troisième variante, l'horaire annuel réduit, permet de répartir inégalement le travail sur certains mois ou semaines. Les personnes qui ont charge de famille peuvent par exemple prendre congé pendant plusieurs semaines ou travailler à horaire réduit pendant les vacances scolaires (Weber et autres, 2016). Une autre catégorisation du travail à temps partiel est effectuée dans le même manuel en fonction de la périodicité du travail. Selon Weber et autres, il est possible de faire une distinction entre le travail à temps partiel fixe, flexible et graduel. Avec le travail à temps partiel fixe, la semaine est en général partagée en unités de temps qui sont réparties de manière fixe entre les collaboratrices et collaborateurs. Tous les schémas – journaliers, hebdomadaires ou mensuels – sont possibles. Avec le travail à temps partiel flexible, «le taux d'occupation réduit doit être fourni, après entente, en fonction des besoins de l'entreprise et des employés à l'intérieur d'une période convenue (semaine, mois ou année). La chose n'est possible qu'avec un horaire flexible». Il est question de temps partiel graduel si une entreprise n'est pas disposée à accorder une réduction du taux d'occupation dès l'entrée en fonction de la personne, mais qu'elle convient avec elle d'un modèle de temps de travail évolutif réduit au cours de l'engagement et de sa mise en œuvre. Un modèle analogue est par exemple le retour en emploi graduel après le congé de maternité (Weber et autres, 2016).

5e Le travail à temps partiel en Suisse

Le présent chapitre a pour objet d'exposer l'importance du travail à temps partiel en Suisse et les formes qu'il revêt à l'aide des données de l'OFS et d'Eurostat. Outre l'évolution dans le temps du travail à temps partiel et une comparaison européenne, ces données statistiques seront analysées selon les caractéristiques de l'âge, du sexe, du type de famille, de la branche, du poste d'encadrement ainsi que du temps partiel choisi ou subi. En raison de la portée limitée de l'étude, nous nous concentrerons sur ces caractéristiques importantes.⁸ Nous tenterons ensuite de présenter et de commenter les raisons de ce taux de salarié·e·s à temps partiel si élevé en Suisse. Nous terminerons le chapitre en questionnant l'importance du travail à temps partiel à l'avenir.

5.1 Évolution depuis 1991

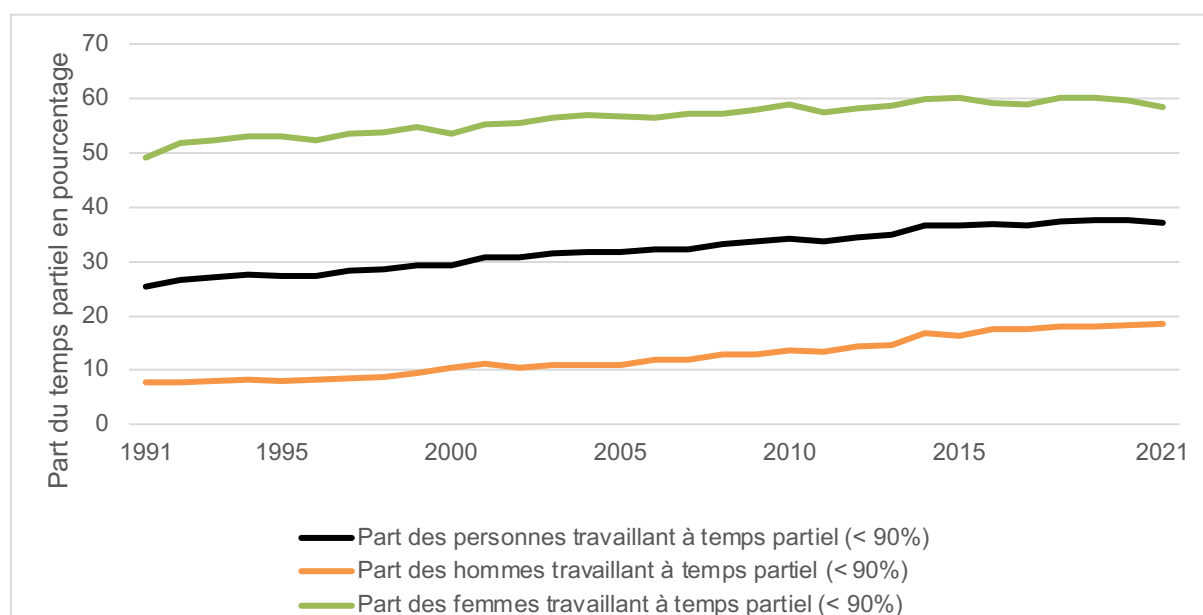


Illustration 1: part du travail à temps partiel selon le sexe (1991 à 2021)

Données: OFS (ESPA¹⁰ pour les années 1991 à 2021, 2^e trimestre), graphique élaboré par les auteurs

Comme nous l'avons dit en introduction, le travail à temps partiel a progressé ces trente dernières années en Suisse. L'illustration 1 montre que les personnes travaillant à temps partiel représentaient environ un quart (25%) des personnes actives occupées au début des années 1990. Elles sont plus d'un tiers (37%) aujourd'hui. La première illustration montre également à quel point le travail à temps partiel en Suisse varie fortement en fonction du genre. Même si la proportion des hommes à temps partiel est passée de 8% à 18% et que la progression est un peu moins forte chez les femmes (de 49% à 58%), le travail à temps partiel reste pour elles la forme de travail la plus répandue.⁹ Toutefois, la part

⁸ D'autres caractéristiques sont par exemple la nationalité, le niveau de formation et la situation dans la profession. Voir l'ESPA, Le travail à temps partiel en Suisse 2017.

⁹ La présente étude s'appuie sur les statistiques publiques ventilées par sexe. La binarité ne tient ainsi pas compte de la diversité des sexes.

de personnes à temps partiel stagne chez les femmes depuis 2010, tandis qu'elle poursuit sa progression chez les hommes.¹⁰

En valeur absolue, près de 1,734 million de personnes travaillent à temps partiel au premier trimestre 2022. Dont environ 1,282 million de femmes et 452 000 hommes. Les femmes représentent ainsi près de trois quarts (73,9%) des personnes à temps partiel en Suisse.

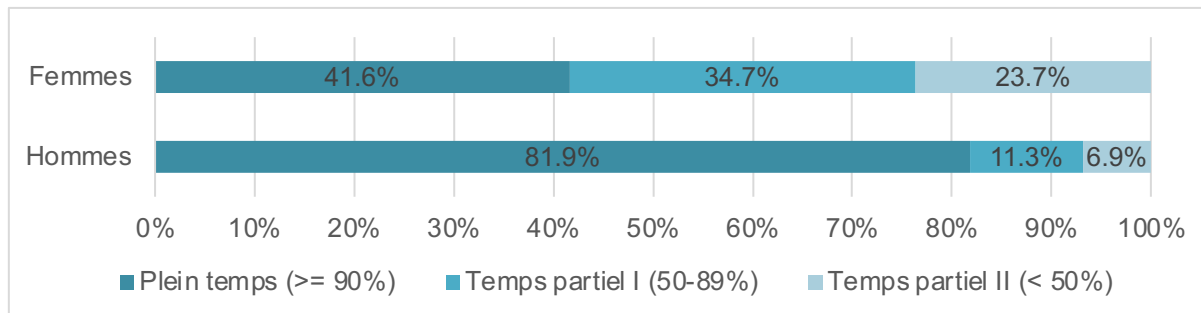


Illustration 2: part du travail à plein temps/à temps partiel selon le sexe (2022)

Données: OFS (ESPA pour l'année 2022), graphique élaboré par les auteurs

Non seulement les femmes travaillent bien plus souvent à temps partiel que les hommes, proportionnellement, mais comme le montre l'illustration 2, les salariées ont bien plus souvent un poste à un taux d'occupation inférieur ou égal à 50%. Ainsi, à l'heure actuelle, une femme active occupée sur trois (34,7%) a un taux d'occupation compris entre 50% et 89%. Pour près d'un quart d'entre elles (23,7%), ce taux est inférieur à 50%. Près d'un homme actif occupé sur dix (11,3%) seulement a un taux d'occupation compris entre 50% et 89%. Un sur sept (6,9%) travaille à un taux inférieur à 50%. Ainsi, 41,6% des femmes actives occupées et 81,9% des hommes actifs occupés travaillent à plein temps. Comme nous le verrons au [chapitre 7](#), la proportion généralement plus faible de femmes actives s'accompagne souvent de salaires inférieurs et entraîne un risque de pauvreté plus élevé à l'âge de la retraite en raison des plus faibles contributions aux régimes de pension.

L'avenir dira dans quelle mesure les changements relatifs au droit à l'entretien post-divorce de 2021¹¹ ont un impact sur l'activité professionnelle des femmes. Avec l'abandon du droit automatique au maintien du niveau de vie antérieur à la séparation, il se pourrait à l'avenir que les femmes s'arrêtent moins longtemps de travailler et que leur taux d'activité augmente. Il est également possible que les femmes optent pour des taux d'occupation à temps partiel de plus en plus élevés.

5.2 Comparaison avec les pays limitrophes

En comparaison européenne, la Suisse compte la deuxième plus forte proportion de personnes travaillant à temps partiel derrière les Pays-Bas. Comme le montre l'illustration 3 reprenant les données d'Eurostat, la part de personnes ayant un taux d'occupation inférieur à 100% est de 39,4% en Suisse,

¹⁰ L'enquête suisse sur la population active (ESPA) est une enquête réalisée auprès des personnes depuis 1991 par l'Office fédéral de la statistique. Entre 1991 et 2009, l'ESPA a été réalisée au deuxième trimestre. Depuis 2010, elle est conduite chaque trimestre (enquête continue). Également dès 2010, la pondération des données a été améliorée grâce à de nouveaux calages basés sur les données des assurances sociales. Cette amélioration génère une rupture de série sur une partie des résultats entre 2009 et 2010.

¹¹ Voir les arrêts du Tribunal fédéral (5A_907/2018, 5A_311/2019, 5A_891/2018, 5A_104/2018, 5A_800/2019), Lausanne, 3 mars 2021, relatifs à la méthode de calcul uniforme des contributions d'entretien du droit de la famille.

contre 47,6% aux Pays-Bas, 22,8% en Allemagne, 18,1% en Italie et 16,9% en France, la moyenne étant de 19,5% dans la zone euro (19 pays).

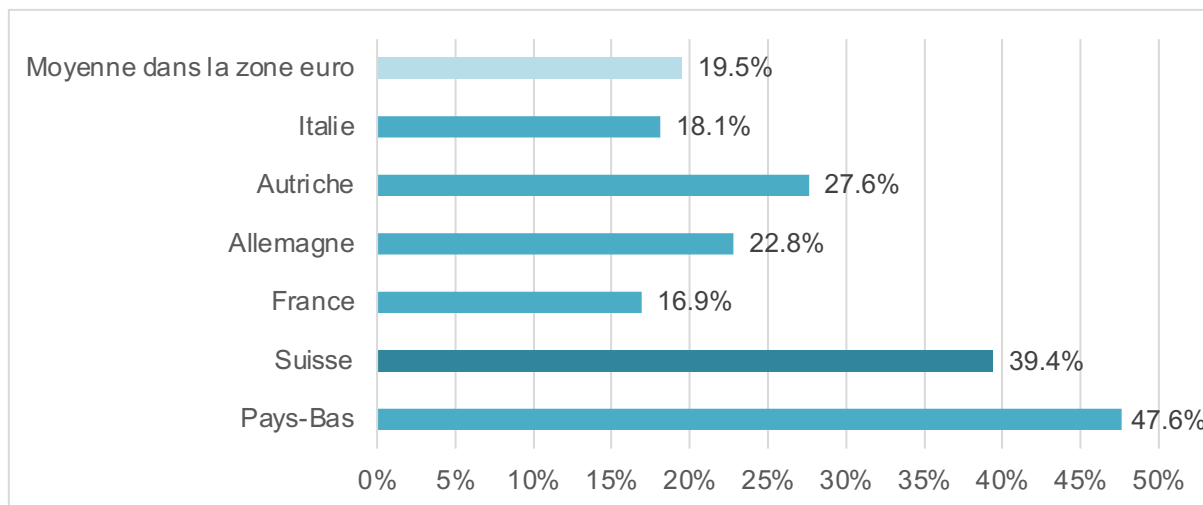


Illustration 3: part du travail à temps partiel (< 100) en comparaison internationale (2020)

Données: Eurostat (pour l'année 2020), graphique élaboré par les auteurs

Comme en Suisse, le temps partiel concerne également en majorité les femmes dans les pays limitrophes (voir l'illustration 4). En Suisse, la proportion d'hommes travaillant à moins de 100% est seulement de 18,1%, mais elle est supérieure aux pays limitrophes comme l'Italie (8%), l'Autriche (9,7%), l'Allemagne (6,9%), la France (7,5%) ou la moyenne dans la zone euro (8,1%). Cela s'explique notamment par le niveau de salaire plus élevé en Suisse (Schellenbauer 2013).

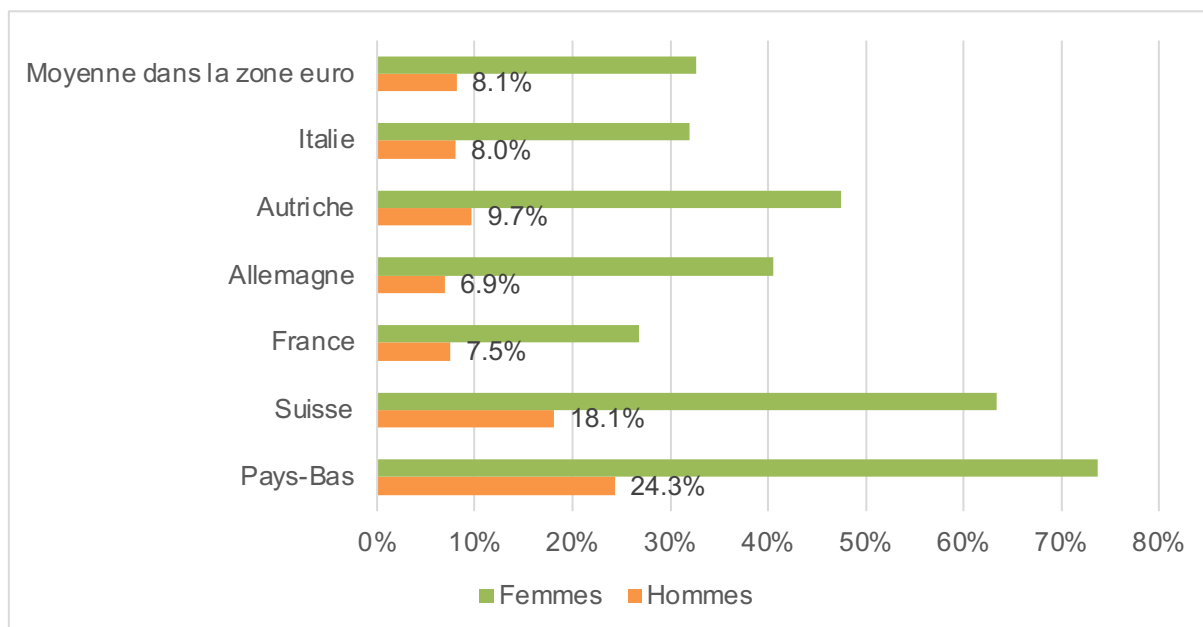


Illustration 4: part du travail à temps partiel (< 100) en comparaison internationale selon le sexe (2020)

Données: Eurostat (pour l'année 2020), graphique élaboré par les auteurs

Conformément aux chiffres publiés par l'OFS en 2020, la Suisse affiche avec 76,3% le taux d'activité professionnelle des femmes âgées de 15 à 64 ans le plus élevé en Europe, après l'Islande (81,9%) (Office fédéral de la statistique, 2020b). En Allemagne (72,8%) et en Autriche (69,2%), le taux d'activité professionnelle des femmes est également relativement élevé. En France, il était de 62,4% en 2019.

Avec 50,1%, l'Italie affiche le deuxième taux d'activité le plus bas (Office fédéral de la statistique, 2020b). Le taux d'activité des femmes en Suisse est ainsi nettement plus élevé que la moyenne européenne de 64,1%. Ces chiffres montrent que les femmes ont recours au temps partiel en Suisse et participent de plus en plus au marché du travail.

5.3 Temps partiel selon l'âge

Les femmes travaillent proportionnellement plus souvent à temps partiel que les hommes, toutes catégories d'âge confondues. Comme le montre l'illustration 5, les écarts sont nettement plus marqués chez les générations plus âgées que chez les jeunes. Ainsi, parmi les femmes de 16 à 19 ans qui ne sont pas en formation, seulement 3,8% de plus travaillent à temps partiel par rapport aux hommes qui ne sont pas en formation tandis que l'écart atteint 52,3 points chez les 50 à 64 ans. Cela montre que les hommes de la nouvelle génération souhaitent plus souvent travailler à temps partiel et que la part d'hommes travaillant à temps partiel devrait globalement augmenter dans les années à venir.

5.4 Temps partiel selon le type de famille

Le travail à temps partiel est répandu chez les personnes actives occupées, notamment les femmes ayant des enfants de 0 à 14 ans (voir l'illustration 6). Même les femmes actives occupées sans enfant de moins de 15 ans travaillent plus souvent à temps partiel (48,2%) que les hommes dans la même situation (15,9%). Le taux d'occupation des femmes est ainsi largement déterminé par leur situation familiale. Ce n'est pas le cas pour les hommes, dont la situation familiale n'a que peu d'impact sur le taux d'occupation. Comme nous le verrons au [chapitre 5.8](#), le taux d'activité des femmes est également déterminé par des facteurs sociétaux et économiques. Les raisons personnelles qui poussent les hommes et les femmes à travailler à temps partiel feront l'objet du [chapitre 7.1](#).

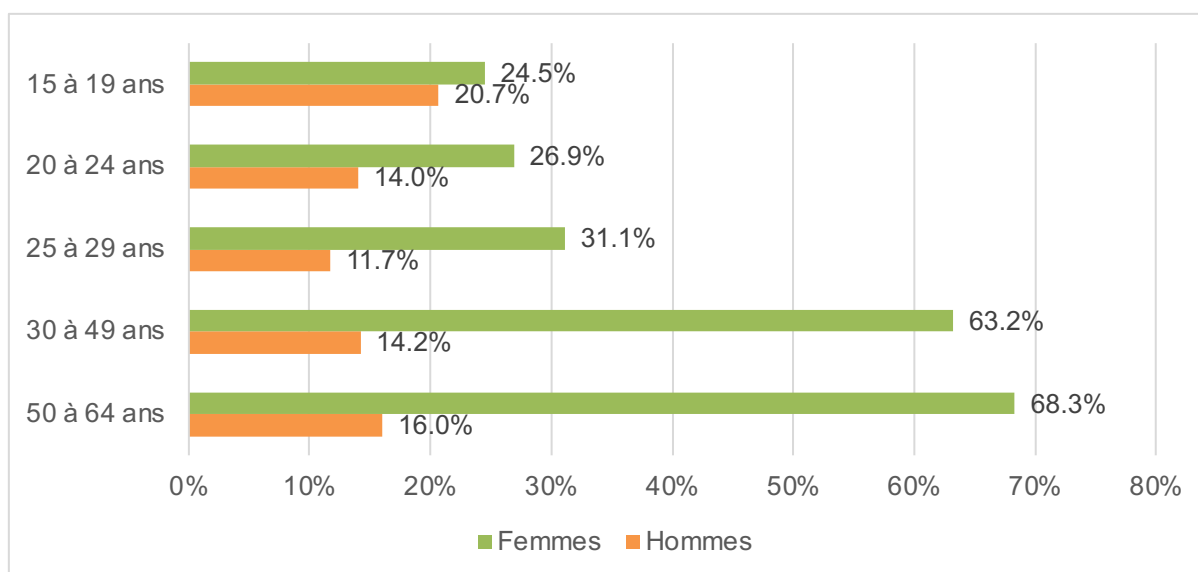


Illustration 5: part de personnes travaillant à temps partiel qui ne sont pas en formation, selon le sexe et les groupes d'âge (2020)

Données: OFS (ESPA pour l'année 2020), graphique élaboré par les auteurs

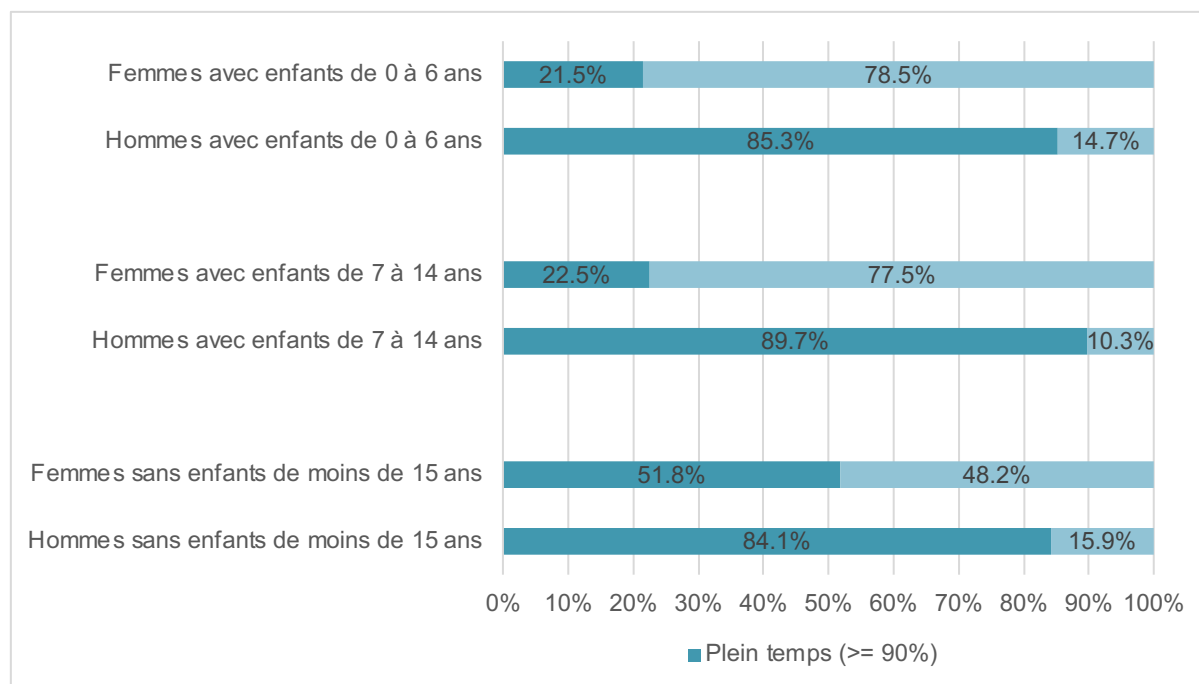


Illustration 6: part du travail à plein temps/à temps partiel selon le type de famille et le sexe (2021)

Données: OFS (ESPA pour l'année 2021), graphique élaboré par les auteurs

5.5 Travail à temps partiel selon le secteur d'activité

Le travail à temps partiel n'est pas pratiqué de la même manière en fonction des secteurs. Selon les chiffres actuels de l'OFS pour le premier trimestre de l'année 2022, près de la moitié des personnes travaillent à temps partiel dans la restauration et le commerce de détail (48,8% et 48,6%), 59,1% dans le domaine de la santé, 66% dans l'éducation et l'enseignement et même 70% dans le social. Dans d'autres branches, la part des personnes à temps partiel est nettement plus faible; elle est par exemple de 9,2% dans l'industrie automobile, de 13,9% dans la construction et de 14,7% dans la fabrication de machines et d'équipements. Ces différences sont en corrélation avec les taux de main-d'œuvre masculine et féminine dans les professions. Ainsi, la part de femmes atteint près de 75% dans la restauration, près de 66% dans le commerce de détail et près de 81% dans le social, mais plafonne à 2% dans les métiers de la construction comme installateur et monteur-électricien (Nguyen 2018).

5.6 Temps partiel selon la taille de l'entreprise

L'offre de travail à temps partiel varie également selon la taille des entreprises. Les grandes entreprises (250 salariés et plus) proposent davantage des modèles de travail flexibles comme le temps partiel que les petites et moyennes entreprises (Grote et Staffelbach 2010). L'étude sur le marché de l'emploi des PME récemment menée par AXA et Sotomo parvient à un résultat similaire. Conformément au sondage en ligne publié en juin 2022 et adressé à 300 PME des régions francophone et alémanique de la Suisse, 13% à peine encouragent le travail à temps partiel et le job sharing dans le but de promouvoir la parité hommes-femmes (Hermann et Craviolini 2022). Les grandes PME (50 à 250 collaboratrices et collaborateurs) pratiquent davantage le travail à temps partiel que les PME de plus petite taille (effectif compris entre 2 à 49 personnes). Cette situation peut s'expliquer par l'existence au sein des grandes

entreprises d'un service professionnel des ressources humaines chargé de l'introduction et de la mise en place des modèles de travail à temps partiel qui leur facilite cette tâche. Toutefois, comme nous le verrons avec les exemples de bonnes pratiques au [chapitre 6](#), certaines petites PME permettent également le travail à temps partiel.

5.7 Temps partiel à l'échelon des cadres

Comme le montrent les chiffres de l'Enquête suisse sur la population active (ESPA) de 2017, le travail à temps partiel est moins répandu chez les cadres que chez les personnes sans fonction dirigeante. Ainsi selon l'ESPA, 22,8% des personnes exerçant une fonction dirigeante (membres de la direction de l'entreprise ou supérieur-e hiérarchique) travaillaient à temps partiel en 2017. Au même moment, 45,3% des salarié-e-s sans fonction dirigeante travaillaient à temps partiel (Office fédéral de la statistique, 2019b). Dans les grandes entreprises suisses, la part de personnes travaillant à temps partiel à des postes de direction était de 15% (Kopp 2017).

5.8 Travail à temps partiel choisi ou subi

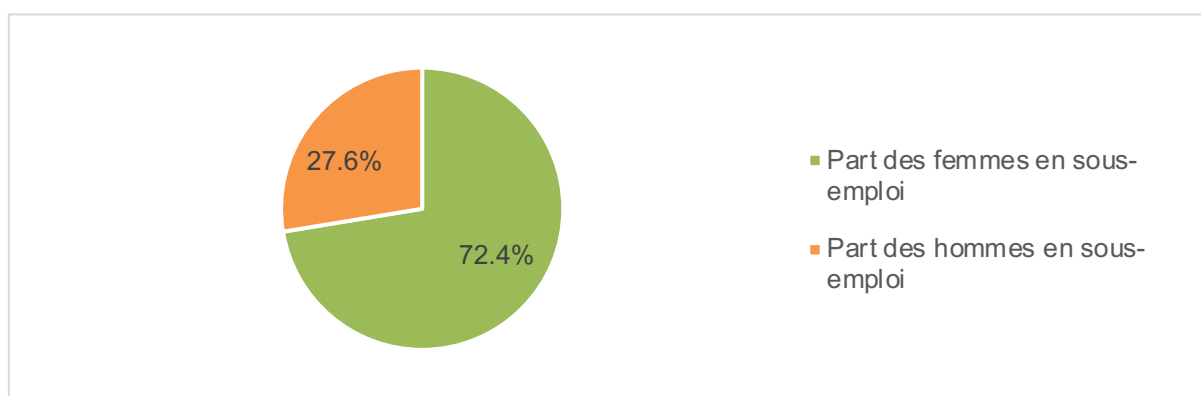


Illustration 7: personnes en sous-emploi selon le sexe (2020)

Données: OFS (ESPA pour l'année 2020), graphique élaboré par les auteurs

Le travail à temps partiel n'est pas toujours une solution professionnelle satisfaisante, comme en témoignent les chiffres actuels de l'OFS. 7,5% des personnes travaillant à temps partiel en Suisse sont en sous-emploi et souhaiteraient augmenter leur activité professionnelle. Un chiffre bien plus élevé que partout ailleurs dans l'UE-28 et l'AELE (Union patronale suisse 2019). Comme le montre l'illustration 7, sept personnes sur dix en sous-emploi en Suisse sont des femmes ou autrement dit, une femme sur dix en Suisse aimerait augmenter son taux d'activité (Caritas 2022).

Les chiffres de l'OFS montrent également que le sous-emploi, c'est-à-dire le temps partiel subi, est particulièrement élevé dans les secteurs féminisés comme l'hôtellerie et la restauration ou la santé et les activités sociales (Caritas 2022). Ceci peut notamment s'expliquer par le niveau de salaire comparativement bas dans des secteurs comme l'hôtellerie et la restauration ou dans la santé et le social. Avec un salaire brut mensuel d'environ 4000 francs¹² dans la branche de l'hôtellerie et de la restauration, un temps partiel ne suffit souvent pas à couvrir tous les coûts de la vie. Outre les femmes,

¹² Voir la Notice explicative Salaires minimums CCNT pour 2022 de Gastrosuisse.

les personnes sans passeport suisse et sans formation postobligatoire sont les plus touchées par le sous-emploi (Office fédéral de la statistique, 2019c).

5.9 Explications relatives au travail à temps partiel élevé en Suisse

Comme nous l'avons vu précédemment, la Suisse occupe la deuxième place en termes de temps partiel au niveau européen, derrière les Pays-Bas. Cette position de leader s'explique en premier lieu par le taux de temps partiel féminin élevé. Même si le travail à temps partiel a également gagné en popularité auprès des hommes au cours de la dernière décennie, il reste presque exclusivement féminin en Suisse. Le présent chapitre tente d'expliquer ce phénomène helvétique à l'échelle de toute la société. Les raisons personnelles du travail à temps partiel feront l'objet du [chapitre 7.1](#).

Selon une étude scientifique actuelle de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne, le travail à temps partiel particulièrement élevé chez les femmes s'explique par la répartition inégale des tâches domestiques et familiales, par les attentes sociales à leur égard, par l'inégalité salariale ainsi que par l'imposition trop importante sur le second revenu des couples (Bonoli et autres, 2016; Hofmann 2016). Le travail à temps partiel semble être pour les femmes la solution idéale pour concilier vies professionnelle et privée en Suisse (Conférence suisse des délégué·e·s à l'égalité CSDE 2016). Silvia Hofmann, cheffe du Bureau de l'égalité entre hommes et femmes du canton des Grisons, l'explique ainsi dans un article de *«La Vie économique»*: «[aujourd'hui], les mères qui voudraient travailler à plein temps ou avec un taux d'occupation [élevé] doivent surmonter de sérieux obstacles. Elles se heurtent d'un côté aux normes sociales, de l'autre à des phénomènes institutionnels: la Suisse est l'un des pays développés qui dépensent le moins d'argent public pour la famille, en particulier la petite enfance.» (Hofmann 2016, p. 1).

Pour Avenir Suisse, outre la difficile conciliation du travail et de la famille, ce sont aussi les facteurs économiques qui expliquent le fort pourcentage de femmes travaillant à temps partiel. Ainsi, une étude du think tank européen montre la corrélation positive entre le niveau de salaire et la proportion de femmes à temps partiel. Si dans les pays à bas salaires comme la Hongrie ou la Pologne, la proportion de femmes à temps partiel se situe entre sept et neuf pour-cent, elle est de 30 à 41% dans les pays à salaires élevés comme le Danemark ou l'Allemagne (Eurostat 2022). D'où l'hypothèse suivante: plus le niveau de salaire est élevé, plus le taux de temps partiel l'est aussi, puisque davantage de personnes ou de familles peuvent se permettre d'adopter ce modèle de travail (Rütli 2015). Comme le montre l'étude d'Avenir Suisse, le niveau de salaire n'explique cependant que partiellement le taux de temps partiel élevé en Suisse, puisque dans ce cas, celui-ci devrait se situer autour de 43% (Schellenbauer 2013). Pour le think tank aussi, l'absence d'incitations fiscales et les coûts élevés en comparaison internationale pour l'accueil extrafamilial des enfants sont un facteur explicatif important. L'imposition commune des couples et les prestations accordées au ménage en fonction des revenus comme les tarifs des crèches subventionnées ainsi que les primes d'assurance-maladie ont la conséquence suivante: travailler plus revient à gagner autant (Schellenbauer 2013). Comme l'explique Avenir Suisse, la déduction pour double revenu (en cas d'imposition commune) fait office de subvention à la (faible) participation des femmes au marché du travail. En revanche, le revenu supplémentaire est fortement im-

posé lorsque le taux d'occupation est plus élevé (Schellenbauer 2013). Lorsque le second revenu (généralement celui de la femme) atteint un certain montant, travailler plus n'est financièrement plus intéressant pour les couples.

La proportion élevée d'emplois à temps partiel parmi les femmes en Suisse s'explique ainsi par des facteurs à la fois économiques (absence d'incitations fiscales, coûts élevés pour l'accueil extrafamilial des enfants, niveau de salaire comparativement élevé, inégalité salariale) et sociaux (répartition inégale des tâches domestiques et familiales, attentes sociales à l'égard des femmes). L'étude ne permet pas de conclure dans quelle mesure chacun de ces facteurs en interaction avec les autres contribue au taux de temps partiel féminin élevé. Il en ressort toutefois que les obstacles majeurs à l'emploi des mères résident dans les normes sociales et dans les coûts relativement élevés pour l'accueil extrafamilial des enfants.

5.10 Importance croissante du travail à temps partiel

Différentes études montrent que le travail à temps partiel va gagner en importance auprès des salarié·e·s. Ainsi, des enquêtes récentes soulignent l'attrait du temps partiel auprès de la population suisse (Baumgarten et autres, 2017; Swisslife 2019; Bosshard et autres, 2021; Bütikofer et autres, 2021; Streuli et Angst 2015). Comme le montre une étude représentative menée par Pro Familia, neuf hommes sur dix souhaitent travailler à temps partiel (Pro Familia Suisse 2011). Selon une enquête réalisée auprès d'employé·e·s de PME, 90% des personnes sondées souhaitent réduire leur activité professionnelle malgré la perte de salaire (Streuli et Angst 2015). Les résultats d'une enquête sur le travail à temps partiel dans l'industrie de la plâtrerie-peinture vont dans le même sens. Une personne à plein temps sur dix aimerait travailler à temps partiel «tout de suite si possible» et 38% des salariés à plein temps se verraient bien passer à moyen terme d'un temps plein à un temps partiel (projet Teilzeitbau sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture 2019).

L'importance croissante du travail à temps partiel chez les salarié·e·s ressort également du grand sondage réalisé auprès des femmes par l'institut de recherche Sotomo et par le magazine féminin Annabelle et du sondage réalisé auprès des hommes alémaniques de 2021. Ainsi, une grande majorité des femmes et des hommes sondés estiment le taux d'occupation idéal dans les familles traditionnelles à 80% pour le père et à 50% pour la mère (Bütikofer et autres, 2021; Bosshard et autres, 2021). La jeune génération a une vision plus égalitaire de la répartition de l'activité professionnelle dans le couple: les moins de 35 ans plébiscitent un modèle 70/60 (Bosshard et autres, 2021; Bütikofer et autres, 2021). Le modèle le plus répandu de répartition de l'activité professionnelle au sein d'un couple avec deux enfants en Suisse est celui d'un père travaillant à plein temps et d'une mère travaillant à temps partiel. Celui-ci semble toutefois ne plus correspondre aujourd'hui à la conception idéale du taux d'occupation pour une majorité de femmes et d'hommes.

L'importance croissante du travail à temps partiel pour les salarié·e·s apparaît également dans les chiffres actuels relatifs aux personnes travaillant à temps partiel selon les groupes d'âge de l'ESPA. Comme le montre l'illustration 5, les hommes entre 15 et 19 ans sont 20,7% à travailler à temps partiel, soit davantage que dans tous les autres groupes d'âge. Dans cette catégorie d'âge, l'écart entre les femmes et les hommes est également le moins important, puisque les femmes de 15 à 19 ans sont 24,1% à travailler à temps partiel. À titre de comparaison: dans le groupe d'âge de 30 à 49 ans, 14,2%

des hommes et 63,2% des femmes travaillent à temps partiel. Ces chiffres montrent clairement que le temps partiel progresse parmi les hommes de la jeune génération. Un sondage récent dans la branche de la plâtrerie-peinture indique la même évolution. À la question «Selon vous, est-il souhaitable que les entreprises de plâtrerie-peinture proposent davantage d'emplois à temps partiel?», le «oui» l'emporte à 82% parmi les moins de 26 ans. 79% des 27 à 31 ans ont également répondu par l'affirmative. Chez les 57 à 61 ans, le taux d'approbation est le plus faible avec 60%. Ainsi, plus les peintres et plâtriers interrogés sont jeunes, plus l'approbation en faveur du travail à temps partiel est importante dans la branche (projet Teilzeitbau sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture 2019). Pour mieux saisir l'importance future du travail à temps partiel pour les salariés, il est utile de passer en revue les différentes générations présentes aujourd'hui sur le marché du travail. Il s'agit des baby-boomers (1946-1964), de la génération X (1965-1980), de la génération Y ou des milléniaux (1981-1996) et de la génération Z (1997-2012) (Office fédéral de la statistique, 2019a). Comme le montrent plusieurs études, ces générations se distinguent plus ou moins fortement entre elles par leurs attentes envers les employeurs. Nous allons examiner brièvement les principales différences¹³ avant de montrer au moyen des chiffres de l'OFS l'évolution du taux de temps partiel selon la génération.

Si pour les baby-boomers, la sécurité de l'emploi est un objectif de vie important, la génération X aspire à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour les milléniaux en revanche, la liberté personnelle semble être le bien le plus précieux (Manzin 2016). Cette génération apprécie la flexibilité et le travail autonome. Elle préfère les horaires de travail flexibles. Comme l'écrit Mercer, la génération Y tend à mélanger le travail et les loisirs (Mercer 2022). Contrairement aux milléniaux, la génération Z préfère dissocier le travail de la vie privée (Mercer 2022; Rütli 2022). Dans un tweet récent (29 juin 2022), la professeure en sciences de l'éducation Margrit Stamm écrit que le changement de métier est l'une des caractéristiques des générations Y et Z.

Des études sur les attentes envers les entreprises employant ces jeunes (génération Z) laissent entrevoir l'importance future du travail à temps partiel pour les jeunes générations de salariés. Ainsi, selon le baromètre de la jeunesse 2020 du Credit Suisse, 65% des résidents et 80% des résidentes en Suisse entre 16 et 25 ans indiquent qu'il est important qu'une entreprise propose du temps partiel (baromètre de la jeunesse 2020). La même étude montre également l'importance pour cette génération d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi, «l'équilibre entre loisirs et profession» fait partie des valeurs les plus importantes à côté d'un «travail passionnant» et de la «loyauté» pour près de 75% des personnes sondées (baromètre de la jeunesse 2020). Ce résultat est confirmé par une autre étude récente sur la génération Z en Suisse. En effet, 84% des personnes interrogées souhaitent maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Karaca 2019). La même étude s'intéresse aux projets professionnels de la génération Z suisse. Parmi les réponses, l'option «conciliation famille/travail» arrive en tête (Karaca 2019).

Les différentes conceptions de la vie professionnelle par ces générations se reflètent également dans une certaine mesure dans les données de l'OFS sur le travail à temps partiel selon la génération et le

¹³ Les différences mentionnées sont des indications générales. Bien sûr, il existe des divergences de vue dans chaque génération.

sexe. Ainsi, l'analyse de ces données de l'OFS montre une progression du temps partiel visible génération après génération chez les hommes.¹⁴ À 35 ans, seulement 6% des hommes baby-boomers travaillaient à temps partiel, contre 9% de ceux de la génération X et 14% des milléniaux (Office fédéral de la statistique, 2019a). Comme l'écrit l'OFS: «À noter encore, une forte progression du temps partiel chez les jeunes hommes (20-27 ans) entre la génération X et les milléniaux en raison de l'allongement de la durée des études et des fréquentes activités professionnelles à faible taux d'occupation qui les accompagnent. Cette hausse se confirme avec l'arrivée de la génération Z.» (Office fédéral de la statistique, 2019a, p. 8). Chez les femmes, le temps partiel ne progresse plus qu'aux jeunes âges (Office fédéral de la statistique, 2019a). Cela signifie que les femmes de la génération Y travaillaient plus souvent à temps partiel que celles de la génération X uniquement entre 15 et 27 ans. Chez les femmes de 35 ans, le temps partiel était compris entre 62 et 66% pour chaque génération. Comme chez les hommes, ceci peut s'expliquer par l'allongement de la durée des études et par les fréquentes activités professionnelles à temps partiel qui les accompagnent.

Il faudra attendre quelques années pour connaître l'évolution du travail à temps partiel pour la génération Z, une fois que ces jeunes auront achevé leurs études et se seront intégrés à long terme au marché du travail. En raison de la pénurie actuelle de main-d'œuvre qualifiée, il est toutefois permis de supposer que les entreprises devront s'adapter de plus en plus aux besoins de leur personnel. En effet, comme le journal NZZ l'a récemment rapporté, le marché des entreprises s'est transformé en marché des salarié·e·s en raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi désormais, les entreprises doivent davantage s'efforcer de trouver de la main-d'œuvre plutôt que l'inverse (Rütti 2022). Comme le montrent les différentes études citées plus haut, un grand nombre de salarié·e·s semblent vouloir réduire leur taux d'occupation. Par conséquent, les entreprises devront de plus en plus proposer des possibilités de travail à temps partiel. En outre, toujours selon la NZZ, le vide laissé par la génération des baby-boomers sur le marché du travail est de plus en plus grand. De fait, la génération Z, qui plébiscite davantage le travail à temps partiel que les précédentes générations, est de plus en plus prisée par les employeurs (Rütti 2022). Comme elle correspond désormais à près de 12% des salariés en Suisse et que la compétition pour recruter de la main-d'œuvre qualifiée s'accroît encore entre les entreprises avec l'évolution démographique – les salarié·e·s bénéficiant ainsi d'un plus grand pouvoir de négociation –, il est dans l'intérêt des entreprises de s'adapter aux conceptions de l'activité professionnelle de la jeune génération. Il y a ainsi tout lieu de croire que le temps partiel va poursuivre sa progression sur le marché du travail. Il est toutefois important de rappeler que l'importance croissante du travail à temps partiel et l'augmentation du nombre de personnes à temps partiel ne présentent des avantages, tant pour les entreprises que pour les salarié·e·s, que si le travail à temps partiel est réellement choisi et que le salaire permet de gagner sa vie sans risque de pauvreté à l'âge de la retraite.

¹⁴ En comparaison avec la génération précédente.

6. Point de vue des entreprises

Le présent chapitre analyse le travail à temps partiel en Suisse en adoptant le point de vue des entreprises. Dans un premier temps, cinq exemples de bonnes pratiques offrent un aperçu de ce modèle de travail tel qu'il est pratiqué dans différents secteurs d'activité. Ensuite, le chapitre s'attache à montrer les avantages du travail à temps partiel pour les entreprises à travers des études récentes. Enfin, le **chapitre 6.3** aborde les principaux défis liés à la mise en œuvre du temps partiel avant de traiter des conditions nécessaires à une mise en œuvre réussie des modèles de travail à temps partiel dans les entreprises.

6.1 Exemples de bonnes pratiques

6.1.1 L'hôpital universitaire de Zurich (USZ)

Entretien avec Gabi Brenner (13 mai 2022, Skype), directrice du personnel soignant de l'USZ

Portrait: domaine de la santé, 7452 collaboratrices et collaborateurs (ETP), site à Zurich, principaux groupes de professions: soins infirmiers, médecine, Facility Management, gestion administrative, professions médico-techniques et thérapeutiques

À l'USZ, les formes de travail à temps partiel diffèrent selon le service et la fonction. Comme l'explique Gabi Brenner, le temps partiel dans le secteur des soins infirmiers est un modèle de travail intégré depuis longtemps. Les soins infirmiers sont une profession traditionnellement féminine. De nombreuses infirmières ont à cœur de concilier travail et famille. Aussi, elles ne souhaitent pas travailler à temps plein.

Contrairement à qui prévaut dans le domaine des soins infirmiers, le travail à temps partiel est encore nouveau parmi les médecins. Gabi Brenner se souvient encore des premiers débats entre médecins sur le sujet autour de 2014: «Certains hommes voulaient eux aussi travailler à 80%.» En 2021, l'USZ a décidé de mettre au concours tous les postes avec un taux d'occupation entre 80 et 100%. Gabi Brenner constate que les hommes demandent de plus en plus à travailler à temps partiel. Pour elle, le temps partiel n'est pas seulement une question de genre, mais aussi un sujet générationnel: «La jeune génération sait parfaitement comment elle souhaite concilier vie professionnelle et vie privée. Elle voit ce qu'elle peut apporter au marché du travail. En outre, le salaire n'a plus le même poids à ses yeux qu'à ceux des générations précédentes.»

Comme l'explique Gabi Brenner, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'hôpital est au cœur de l'attention. Pour l'USZ en tant qu'employeur, il est essentiel d'offrir des conditions-cadres attrayantes pour attirer un personnel qualifié. En effet, la pénurie de main-d'œuvre ne concerne pas seulement les soins infirmiers et les médecins, mais aussi par exemple les secteurs de la technique du bâtiment et des technologies de l'information.

À l'échelle de l'USZ, 50,4% du personnel travaillait à mi-temps en 2021. Avec 59,8%, le temps partiel dans le secteur des soins infirmiers est le plus élevé, suivi par les professions médico-techniques et thérapeutiques avec 57,6%. Le temps partiel des médecins et des scientifiques est le plus faible avec 30,4%. À l'USZ, les formes de temps partiel sont très diversifiées. Cela va des personnes rémunérées selon un salaire horaire qui travaillent à 10% sur appel jusqu'aux temps partiels élevés des postes de direction.

Les formes de travail à temps partiel dépendent également du domaine de spécialité. Comme l'explique Gabi Brenner, le temps partiel est plus difficile à mettre en œuvre dans les domaines très spécialisés. La routine y est en effet indispensable pour fournir un travail de qualité. En outre, ces domaines requièrent une formation continue. Il peut être difficile de cocher toutes ces cases avec un travail à temps partiel. La mise en œuvre du temps partiel s'accompagne également de défis communs à tous. La planification est ainsi plus simple si les personnes sur le plan de service ont un temps plein fixe et si toutes ont le même nombre de services du matin, du soir et de nuit. Des dispositions individuelles impliquent davantage de travail de planification pour les cadres. Dans les unités hautement complexes avec de nombreuses modifications techniques (par exemple avec des thérapies de dialyse), la présence de faibles temps partiels complique le maintien de la routine nécessaire. Sans elle, c'est alors la porte ouverte aux incertitudes pouvant compromettre la sécurité des patients.

L'USZ apprend en permanence de ses expériences pour gérer au mieux ces défis. Ainsi, Gabi Brenner sait l'importance des bonnes pratiques: «C'est utile de pouvoir voir que cela fonctionne ailleurs.» Il est également essentiel que le management aide les cadres à cerner les besoins et les priorités du personnel en termes de temps de travail et à aborder avec lui les solutions. «Il est primordial pour les salariés de voir leurs demandes prises au sérieux et leurs souhaits respectés par leurs supérieurs», explique la directrice du personnel soignant.

L'USZ expérimente actuellement avec succès un modèle de top sharing dans le domaine des soins infirmiers: ainsi, deux cadres engagés à un taux de 80% chacun se partagent la direction du service des soins infirmiers. Deux personnes à 50% partagent la responsabilité de la direction des soins d'anesthésie.

Gabi Brenner souligne l'importance d'une bonne communication en cas de partage des responsabilités de direction afin d'assurer la transmission des informations. En tant que supérieure hiérarchique, elle ne remarque pas, dans le cas présent, qu'elle ne traite pas avec une personne travaillant à 100%, mais avec deux personnes se partageant le poste. Elle est toujours satisfaite de la concertation avec les codirigeants.

Pour Gabi Brenner, les avantages du travail à temps partiel pour l'entreprise sont évidents: ce potentiel inexploité doit absolument l'être pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. «Il est absurde sur le plan macroéconomique pour les médecins d'investir dans des études coûteuses pour n'avoir ensuite aucune perspective», ajoute cette directrice expérimentée. Gabi Brenner est en outre d'avis que le temps partiel représente un bénéfice indéniable pour l'entreprise si celle-ci parvient à répondre aux besoins de son personnel. Celle-ci bénéficie d'une diminution des fluctuations du personnel, conserve son savoir-faire et s'attache durablement ses salariés. Le personnel apprécie de pouvoir moduler son taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle il se trouve. L'entreprise est également gagnante lorsque les collaboratrices et collaborateurs travaillent à nouveau à un taux plus élevé et assument davantage de responsabilités. De ce fait, leur implication dans l'entreprise augmente. La satisfaction du personnel s'accroît également, au bénéfice de la productivité de l'entreprise. L'USZ propose le temps partiel non comme une fin en soi, mais pour ses effets positifs.

6.1.2 Güdel AG

Entretien avec Isabelle Käzsig (9 juin 2022, Zoom), directrice des ressources humaines chez Güdel AG

Portrait: entreprise industrielle (domaine de l'ingénierie), filiale du groupe Güdel, site à Langenthal, 430 collaboratrices et collaborateurs en Suisse (357,1 ETP), principaux groupes de professions: polymécanicien·ne·s, mécanicien·ne·s et automatique·ne·s

Güdel AG propose du travail à temps partiel depuis de nombreuses années. Le travail à temps partiel s'est imposé à l'entreprise pour répondre aux souhaits du personnel de concilier travail et famille et lutter contre le problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Comme l'explique Isabelle Käzsig, cette situation contraint l'entreprise à revoir son fonctionnement et à proposer des modèles de travail susceptibles d'intéresser les potentiels salarié·e·s. Ainsi, actuellement, tous les postes mis au concours ont un taux d'occupation compris entre 80 et 100%. Elle-même occupe depuis plusieurs années un poste de direction à 90% au sein du groupe Güdel. Même si Isabelle Käzsig fait encore pour l'instant figure d'exception, elle explique que l'idée habituelle selon laquelle un poste de direction doit obligatoirement avoir un taux d'occupation de 100% a également évolué ces dernières années chez Güdel AG.

Au sein du groupe, 16,3% des 430 collaboratrices et collaborateurs travaillent à temps partiel sur le site de Langenthal en 2022. Concernant la répartition des postes à temps partiel dans l'entreprise, les écarts sont en revanche relativement importants. Avec 62,5%, le taux de temps partiel est le plus élevé dans les ressources humaines (RH). Cinq personnes sur huit y travaillent à temps partiel. Le service commercial affiche une part de temps partiel de près de 30%, suivi du service d'ingénierie avec 24% et des finances avec 23,4%. Avec 10,4%, le taux de temps partiel en production est le plus bas. Plus le nombre de femmes est élevé dans un service de l'entreprise, plus le taux de temps partiel est élevé. Isabelle Käzsig observe cependant depuis quelques années que les métiers techniques attirent davantage les jeunes femmes: «Nous recevons quelques candidatures de femmes. Cela n'arrivait jamais avant.»

Le taux de temps partiel varie fortement au sein de Güdel AG et se situe entre 20 et 90%. Les taux d'occupation élevés entre 80 et 90% sont les plus courants. Les faibles taux d'occupation entre 20 et 60% concernent souvent des femmes qui reprennent une activité professionnelle réduite après leur congé de maternité et qui étaient auparavant salariées à plein temps ou déjà à temps partiel. Isabelle Käzsig note que dans son entreprise, les hommes et les femmes réduisent leur taux d'activité pour de multiples raisons. Chez les femmes, les motifs sont généralement d'ordre familial. Les hommes et les jeunes salariés diminuent le plus souvent leur taux d'occupation pour suivre une formation continue. Toutefois, de plus en plus d'hommes souhaitent passer à 80% lorsqu'ils deviennent pères.

Chez Güdel AG aussi, certains métiers permettent plus que d'autres de réduire le taux d'occupation. Comme l'explique Isabelle Käzsig, le travail à temps partiel est par exemple un défi pour le travail en équipe: «nous avons une équipe du matin et une équipe du soir. Si une personne manque à l'appel, la cadence habituelle est perturbée. Juste parce qu'il y a une personne de moins ce jour-là.» Même si le temps partiel complique la planification, il a quand même été testé. «S'il ne s'agit que de quelques personnes, c'est facile à organiser, par exemple en confiant la suppléance de la personne travaillant à temps partiel à une personne d'une autre équipe», poursuit Isabelle Käzsig. Il existe en revanche des tâches adaptées au temps partiel (même réduit), par exemple celles qui peuvent être réalisées indépendamment d'une équipe. Dès que l'on est intégré à une équipe, la mise en place du travail à temps partiel est plus complexe et nécessite davantage de concertation.

La facilité de mise en œuvre du travail à temps partiel chez Güdel dépend également des taux d'occupation. Selon Isabelle Känzig, il faut un taux minimum de 40%: «En dessous, cela devient difficile. Avec un taux d'occupation trop faible, les collaboratrices et collaborateurs n'ont pas toutes les informations nécessaires pour travailler de façon productive.» Comme l'explique la directrice des ressources humaines, il leur faut du temps pour rattraper les informations manquantes, sans lesquelles les personnes travaillant à temps partiel ne peuvent pas réaliser leur travail. En outre, la personne travaillant à temps partiel a toujours besoin que d'autres personnes lui transmettent des informations, ce qui se fait au détriment de la rentabilité, selon Isabelle Känzig.

Le principal avantage du travail à temps partiel aux yeux d'Isabelle Känzig est de pouvoir toucher un public plus large de salarié·e·s potentiel·e·s. Avec des possibilités de travail à temps partiel, les mères sont par exemple entre 40 et 60% à revenir travailler après leur congé de maternité. Si une personne réduit son taux d'occupation pour suivre une formation ou pour des motifs familiaux, Güdel AG lui offre la possibilité de réaugmenter ultérieurement son taux d'occupation. Cela permet à l'entreprise de limiter la perte de savoir-faire. Isabelle Känzig observe également que les personnes ayant l'opportunité de travailler à temps partiel restent plus longtemps fidèles à l'entreprise: «Notre personnel apprécie l'équilibre ainsi trouvé entre vie professionnelle et vie privée.»

6.1.3 La Mobilière

Entretien avec Olivier Desponds (21 juin 2022, Zoom), HR Business partner

Portrait: société d'assurances, sites: Berne, Nyon, Zurich; 5963 collaboratrices et collaborateurs (6293 ETP), principaux groupes de professions: spécialistes sinistres, agent·e·s d'assurances, actuaires (mathématicien·ne·s), employé·e·s de commerce, développeur·euse·s

Si la Mobilière a volontairement commencé à proposer des emplois à temps partiel, c'était principalement pour augmenter la représentation féminine dans l'entreprise. De fait, la société d'assurances met au concours depuis près de dix ans tous ses postes avec un taux d'occupation de 80 à 100%. Le taux de personnel féminin étant particulièrement faible dans le secteur informatique, des postes de 40 à 100% sont proposés dans ce service. Olivier Desponds précise cependant que la Mobilière a toujours été favorable au travail à temps partiel par le passé: «Lorsque j'ai commencé chez la Mobilière en 2001, ce modèle de travail existait déjà.»

Le nombre de personnes à temps partiel progresse depuis des années. En 2014, elles étaient 26,6%, en 2019 29% et en juin 2022 pas moins de 32,5% à travailler à un taux inférieur à 90%. Cette proportion varie selon le service de l'entreprise: dans les services Communication d'entreprise et Public Affairs & Développement durable, la proportion de personnes à temps partiel est la plus élevée avec respectivement 58,8% et 58,3%, suivie des fonctions de support avec 48,6%, du développement de l'organisation avec 39,9% et du service juridique avec 38,9%. Dans les autres unités d'organisation, le taux de temps partiel se situe entre 28,4% (finances) et 35,8% (Asset Management). Le taux de temps partiel des salariés est en principe nettement inférieur à celui des salariées avec 18,7% contre 50,9%.

Dans les filiales Trianon SA et SwissCaution SA, récemment acquises par la Mobilière, la proportion de personnes à temps partiel est moins élevée, avec respectivement 24% et 12%. Selon Olivier Desponds, ceci est aussi dû au fait que la Mobilière encourage activement cette forme de travail depuis de nombreuses années: «C'est là toute la différence entre les entreprises qui ont mis en place cette forme de

travail depuis longtemps et celles qui s'y mettent depuis peu. Même si les deux filiales ont les mêmes conditions d'embauche, le taux de temps partiel y est plus faible.»

Comme l'explique Olivier Desponds, l'accès au travail à temps partiel est plus ou moins facile selon la fonction. L'entreprise compte aussi quelques tandems en top sharing. Par exemple, deux salariées se partagent la direction de la garderie de l'entreprise à Berne avec chacune un poste à 60%. Chaque demande de partage de poste par des salarié·e·s est systématiquement examinée par le service des ressources humaines. Cette possibilité n'est toutefois pas évoquée de manière explicite dans les mises au concours.

Les raisons qui poussent le personnel de la Mobilière à travailler à temps partiel sont multiples: famille, proches âgés ou malades, loisirs ou simplement besoin de prendre du temps pour soi. Olivier Desponds constate que de plus en plus d'hommes travaillent à 80-90% afin de pouvoir s'occuper des enfants un jour par semaine.

Globalement, l'expérience du travail à temps partiel est très positive pour la société d'assurances. Olivier Desponds précise que les ressources humaines n'ont encore jamais eu de retours négatifs à ce sujet de la part du personnel. En revanche, Olivier Desponds souligne les difficultés que cela crée au niveau du travail d'équipe: «Le télétravail complique peut-être encore un peu plus aujourd'hui l'organisation des réunions nécessitant la présence de tous les membres du personnel.» Selon lui, le défi lié aux postes à temps partiel se pose aussi pour les équipes avec un très grand nombre de personnes à temps partiel. Diriger ces équipes peut s'avérer un véritable tour de force pour les cadres. Ce HR Business partner expérimenté explique: «Plus il y a de personnes dans une équipe, plus le cadre a besoin de temps pour la diriger.»

Selon Olivier Desponds, les avantages de cette forme de travail prévalent sur les inconvénients. Ainsi, l'entreprise en perçoit déjà les bénéfices lors du recrutement. Il évoque ses collègues qui peinent à recruter des jeunes avec des postes uniquement proposés à 100%. Pour Olivier Desponds, un autre avantage du travail à temps partiel réside dans le faible taux de rotation: «Si les personnes peuvent moduler leur taux d'activité en fonction de leur situation personnelle, elles sont plus satisfaites et moins enclines à changer de travail. » Il évoque par exemple les collaboratrices et collaborateurs qui ont profité de cette souplesse pour travailler pendant un temps à un taux réduit avant de reprendre leur activité à un taux supérieur. Le temps partiel a également un impact positif sur les performances du personnel, celui-ci étant moins stressé par la gestion des obligations familiales. Olivier Desponds est également convaincu que la possibilité de travailler à temps partiel apporte une certaine sérénité dans l'entreprise: «Si le travail à temps partiel est institutionnalisé par l'entreprise, cela permet d'éviter les conflits sur le temps de travail entre les cadres et les salariés, ce qui bénéficie là encore aux performances de l'entreprise.» Si les salariés n'ont pas à discuter avec leur supérieur·e hiérarchique de leur taux d'occupation, le temps partiel a également un impact indirect positif sur la productivité de l'entreprise, souligne Olivier Desponds. Un autre avantage du travail à temps partiel concerne les suppléances en cas d'absences maladie. Comme l'explique Olivier Desponds, une personne à temps partiel peut plus facilement augmenter son taux d'occupation pendant une courte période pour remplacer un·e absent·e.

De façon générale, les ressources humaines de la Mobilière observent précisément le marché du travail afin de pouvoir réagir rapidement aux tendances et aux besoins de collaboratrices et collaborateurs potentiels. Comme l'explique Olivier Desponds, l'entreprise adapte en permanence ses offres d'emploi:

«C'est inévitable si nous voulons continuer à attirer les bons profils.» Olivier Desponds le sait: «Il est essentiel d'être ouvert à l'expérimentation continue et de voir cette évolution comme une opportunité pour l'avenir de la Mobilière.»

6.1.4 Apps with love AG (Awl)

Entretien avec Fabienne Meister (28 juin 2022, Berne), People Development & Quality Management

Portrait: 49 collaboratrices et collaborateurs à Berne et à Bâle, services et conseils en informatique, principaux groupes de professions: designers, responsables de projets, développeur·euse·s, marketing, vente

Apps with love AG emploie actuellement 37 personnes sur 49 à temps partiel, soit environ trois quarts du personnel (au 28 juin 2022). Fabienne Meister, notamment chargée du développement du personnel, l'affirme ce qui suit dès le début de l'entretien: «Le travail à temps partiel est une normalité chez nous», il fait partie de la culture d'entreprise. Ce modèle de travail n'a pas été introduit comme mesure, il existe depuis la création de l'entreprise (2010). Les postes sont systématiquement mis au concours avec un taux d'occupation de 80% à 100%. Le temps partiel est souvent proposé de façon proactive comme modèle de travail et activement encouragé.

L'organisation concrète du travail à temps partiel dépend des besoins et des préférences de chaque personne. Les modèles de temps partiel existent sous différentes formes chez Awl. Fabienne Meister les décrit: «Toutes les formes de travail à temps partiel existantes sont appliquées chez nous». Par exemple, un emploi à 80% peut être réparti sur quatre jours de travail fixes du lundi au jeudi, ou sur cinq jours avec un temps de travail réduit par jour. Il est également possible de réaliser le volume annuel de travail sur dix mois et de ne pas travailler pendant deux mois. Il n'est pas nécessaire de choisir un modèle fixe, mais il est toujours possible de s'adapter aux circonstances et besoins actuels.

Aussi divers soient les modèles de temps partiel, aussi variées sont les raisons qui poussent les collaboratrices et collaborateurs à travailler à moins de 100%: deuxième emploi, loisirs, famille, amitiés, engagement politique, formation, formation continue, temps pour soi, etc. Si le travail à temps partiel est parfaitement intégré chez Awl, pour déterminer le taux d'occupation, aucune différence n'est opérée, quels que soient le sexe ou la situation familiale, explique Fabienne Meister: «Chez nous, les pères et les mères ne sont pas les seuls à avoir un motif légitime pour travailler à temps partiel. C'est tout simplement normal. C'est ce que je trouve très beau.» Chez Awl, le travail à temps partiel est également possible dans tous les domaines et quelle que soit la fonction. «Une fonction dirigeante n'influe pas sur le taux d'occupation», poursuit Fabienne Meister.

Même si le travail à temps partiel est proposé pour tous les domaines, ce modèle de travail n'est pas aussi facile à mettre en place pour toutes les activités. Plus le contact avec la clientèle est souhaité, plus une certaine présence doit être assurée et ainsi un taux d'occupation minimum. Pour une direction de projet, Fabienne Meister estime ce minimum à 70%. Les faibles taux d'occupation sont en revanche plus simples à mettre en place pour des tâches internes comme les ressources humaines, le marketing et le management de la qualité. Toutefois, beaucoup de choses peuvent être organisées si la communication est claire et proactive. Si les client·e·s savent que la personne de contact est joignable du mardi au jeudi, ce n'est généralement pas un problème.

Pour Fabienne Meister, l'un des défis posés par le travail à temps partiel réside dans la cohésion de l'équipe. Si plusieurs personnes travaillent avec de faibles taux d'occupation, leurs horaires de travail se chevauchent peu ou prou. C'est pour cette raison que les collaboratrices et collaborateurs chez Awl

ont choisi le mardi comme jour de travail fixe. Ce jour-là, des réunions ont lieu avec l'ensemble de l'équipe. Toute l'équipe partage également un repas de midi fraîchement préparé. Selon Fabienne Meister, c'est un excellent moyen pour favoriser la circulation de l'information et la cohésion de l'équipe. Celle-ci aborde le défi posé par la responsabilité individuelle. La frontière entre l'activité professionnelle et la vie familiale est essentielle, notamment en cas de travail à temps partiel, mais elle n'est pas toujours simple à respecter en raison de la joignabilité permanente via les canaux numériques et doit s'apprendre. Awl veille particulièrement à cet aspect et s'efforce de réagir de façon proactive si cette frontière s'estompe. Des temps de travail clairement définis et communiqués peuvent aider.

Pour Fabienne Meister, l'un des principaux avantages du travail à temps partiel réside dans la possibilité pour les personnes de travailler comme elles l'entendent. Une caractéristique décisive pour le bien-être, l'équilibre personnel et la réduction du stress. Le travail à temps partiel améliore en outre la motivation au travail et l'implication des collaboratrices et collaborateurs envers leur entreprise. Il favorise également la qualité du travail et la productivité. En fin de compte, l'entreprise Awl bénéficie des nombreuses expériences de son personnel en dehors du travail, par exemple des inputs extérieurs ou de nouvelles commandes. Pour Fabienne Meister, le bénéfice est immense. «Les deux parties bénéficient énormément du travail à temps partiel».

6.1.5 Les Chemins de fer fédéraux suisses (CFF)

Entretien avec Monika Kaiser (23 mai 2022, Berne), responsable Clearing, extrapolation et systèmes, division Marché Voyageurs Finances

Portrait: entreprise de transport, 30 713 collaboratrices et collaborateurs à l'échelle de la Suisse, principaux groupes de professions: personnel de bureau, personnel des locomotives, personnel des trains, vente/personnel de bureau, personnel technique

Les modèles de travail à temps partiel existent depuis des années aux CFF et ont été introduits en réaction à l'assèchement croissant du marché du travail, comme l'explique Monika Kaiser. L'entreprise s'est ainsi délibérément penchée sur la question. Depuis plusieurs années, la plupart des postes sont par conséquent proposés à 80-100% et la possibilité de temps partiel est abordée à chaque recrutement.

Aujourd'hui (22 juin 2022, jour de référence), le taux de temps partiel aux CFF est de 25,7%. Chez les hommes, la part de temps partiel est nettement inférieure à celle des femmes avec 18,5% contre 57%. Toutefois, ces proportions varient selon l'unité. Ainsi, avec 42,6%, la part de temps partiel de l'unité «Clearing, extrapolation et systèmes» de la division Marché Voyageurs Finances est supérieure à la situation moyenne de toute l'entreprise, où 22,9% des hommes et 69,2% des femmes travaillent avec un taux d'occupation de 50 à 90%.

Pour simplifier, deux types de travail à temps partiel sont principalement proposés aux CFF: de faibles taux de temps partiel jusqu'à 50% et des taux de temps partiel élevés d'environ 80%. Les taux de temps partiel élevés concernent également les postes de direction. Ainsi, en moyenne 6,5% des personnes à temps partiel exercent une fonction de supérieur·e hiérarchique. Aux CFF, les personnes qui travaillent à un taux réduit sont aujourd'hui essentiellement des mères, de jeunes recrues, et certains collaborateurs avec de l'ancienneté. Les postes à faible taux d'occupation sont surtout occupés par des femmes qui reprennent une activité professionnelle après leur congé de maternité. Quelques rares hommes

réduisent leur activité à 80% lorsqu'ils deviennent pères. Depuis deux ou trois ans, Monika Kaiser constate en outre que de nombreux jeunes de la nouvelle génération ne veulent plus travailler à plein temps, mais à 80%. Un souhait qu'ils ont en commun avec une poignée d'hommes entre cinquante et soixante ans qui souhaitent lever le pied en fin de carrière.

Si le travail à temps partiel est proposé pour presque tous les postes, ce modèle de travail ne convient pas pour autant à toutes les activités. Dans les professions avec travail en équipe, comme accompagnateur·rice de trains, mécanicien·ne de locomotives ou conseiller·conseillère à la clientèle au guichet, le travail à temps partiel est très simple à mettre en place, car les postes peuvent être facilement répartis entre les salariés. De même, le travail à temps partiel est facile à mettre en œuvre pour les services d'assistance et les études de projet. La condition préalable est toutefois une grande souplesse de la part du personnel et des supérieur·e·s.

Le travail à temps partiel est plus difficile à mettre en œuvre dans les professions intégrées aux processus d'entreprise. Monika Kaiser prend l'exemple de la direction du groupe: «À ce niveau de l'entreprise, les processus et les tâches sont nombreux du haut vers le bas et les délais très courts. Travailler à temps partiel est alors plus compliqué.» Le monde agile qui prédomine aujourd'hui aux CFF, ne favorise pas non plus le temps partiel. Il existe de nombreuses cérémonies, planifications de versions, rétrospectives qui sont conçues pour des postes à temps plein. En outre, plus on se rapproche des secteurs de la production comme les ateliers industriels, plus le taux de personnel féminin est faible et plus le travail à temps partiel se fait rare. Monika Kaiser constate également que les temps partiels à taux plus élevé sont en principe plus faciles à mettre en œuvre. Il est donc plus difficile de garder du personnel engagé à 40 ou 50% en cas de modifications structurelles. Une partie substantielle du temps de travail doit être consacrée à la compréhension et à l'intégration de ces modifications dans leur domaine d'activité.

Le travail à temps partiel pose aussi et surtout un défi de taille à notre époque, selon Monika Kaiser, avec la joignabilité permanente grâce aux smartphones. Cela peut poser problème si les collaboratrices et collaborateurs ont du mal à séparer travail et vie privée. Pour y remédier, le sujet est abordé explicitement. «Poser des règles claires est une aide précieuse», explique Monika Kaiser. Autre défi de ce mode de travail, les éventuelles tensions dans les équipes entre les personnes à temps plein et celles à temps partiel lorsque ces dernières ne veulent ou ne peuvent pas traiter des tâches supplémentaires non planifiées. Pour les éviter, il est important de clarifier les attentes au sein des équipes. Des concertations supplémentaires et un travail d'équipe plus étroit sont nécessaires. En cas de problèmes, la hiérarchie assiste les équipes autonomes et les aide à s'organiser afin de répartir équitablement la charge de travail entre tous les membres du personnel.

Dans l'équipe de 60 personnes de Monika Kaiser, certaines travaillent à temps partiel. En tant que cheffe occupant un poste à 80%, Monika Kaiser n'y trouve que du positif: «De nombreuses personnes à temps partiel sont très concentrées et performantes parce qu'elles savent qu'elles n'ont pas beaucoup de temps et que le travail doit être fait dans ce temps imparti.» Le travail à temps partiel a également un impact positif sur la satisfaction des salariés, explique Monika Kaiser: «Les personnes qui travaillent par choix à 80% sont plus sereines. Cela profite aux CFF, puisqu'il faut une certaine sérénité et un calme intérieur pour écouter et trouver des solutions communes.»

Pour Monika Kaiser, les avantages du temps partiel sont évidents: «Nous trouvons plus facilement de la main-d'œuvre qualifiée si nous proposons des postes à 80-100%.» Elle est également d'avis que le temps partiel présente un avantage économique pour l'entreprise, puisqu'il lui permet de trouver et de fidéliser le personnel qualifié. Elle est persuadée que le sujet du temps partiel va gagner en importance dans les années à venir, notamment parce que la nouvelle génération accorde plus d'importance au sens du travail, au développement personnel et à l'esprit d'équipe qu'à la carrière. Pour rester attractives sur le marché du travail, les entreprises devront s'intéresser encore plus activement à la question du travail à temps partiel.

6.1.6 Bilan des exemples de bonnes pratiques

Avant de nous pencher plus en détail sur le bénéfice économique du travail à temps partiel et les défis de sa mise en œuvre aux [chapitres 6.2](#) et [6.3](#), nous souhaitons résumer ici brièvement les principaux enseignements de ces exemples de bonnes pratiques.

Ces exemples révèlent clairement la diversité des formes de travail à temps partiel selon les secteurs et les professions. Les taux de temps partiels assez bas chez Güdel AG (16,3%) et aux CFF (25,7%), le taux légèrement supérieur chez la Mobilière (32,5%) et le taux élevé en comparaison à l'USZ (50,4%) reflètent les différences statistiques par secteur d'activité exposées au [chapitre 5.5](#). La société Apps with love AG fait figure d'exception, puisque le travail à temps partiel fait partie de la culture de l'entreprise. Ainsi, la part de temps partiel au sein de l'entreprise Güdel AG correspond grosso modo à celle de la fabrication de machines et d'équipements (14,7%). La part de temps partiel à l'USZ est également représentative du secteur de la santé. La rareté des postes de direction à temps partiel est également confirmée par quatre des cinq entreprises présentées. À l'exception de la société informatique, ces postes sont occupés, si ce n'est à plein temps, avec un taux d'occupation élevé de 80 à 90%, rarement en top sharing.

Pour les quatre plus grandes entreprises, l'introduction de postes à temps partiel a été motivée par la recherche et la fidélisation d'une main-d'œuvre qualifiée. Avec la mise au concours de postes à temps partiel, ces entreprises ont moins de mal à recruter le personnel qualifié dont elles ont besoin. Les mises au concours de postes à 80-100% sont aujourd'hui la norme dans toutes les entreprises présentées, depuis plus ou moins longtemps. Dans les métiers confrontés à une pénurie aiguë de main-d'œuvre qualifiée, les postes sont également proposés en partie avec de faibles taux d'occupation de 40% (La Mobilière).

Dans toutes ces entreprises, l'éventail de taux d'occupation entre 10% et 80% est relativement important. Si dans les plus grandes parmi celles présentées, les plus faibles taux d'occupation sont surtout alloués à des femmes qui reprennent une activité professionnelle après leur congé de maternité, les hommes travaillent à des taux d'occupation élevés quand ils sont à temps partiel. Là aussi, les données statistiques du [chapitre 5.4](#) sur les différents taux de temps partiel des femmes et des hommes sont confirmées pour l'essentiel. Dans le même temps, la différence entre la petite entreprise informatique Apps with love AG et les autres entreprises est nette. Cette petite PME où le temps partiel appartient à la culture de l'entreprise ne reproduit pas ce schéma de genre. L'intérêt croissant de la nouvelle génération pour le travail à temps partiel peut être observé dans toutes les entreprises. Il semble ainsi plus facile d'embaucher de jeunes recrues si l'on propose des postes à temps partiel. En outre, la plupart

des cadres interrogés constatent que de plus en plus d'hommes réduisent leur taux d'occupation à 80% pour s'occuper de leurs enfants.

Dans toutes les entreprises présentées, les possibilités de travail à temps partiel ont permis de trouver plus facilement une main-d'œuvre qualifiée et de la conserver. Les personnes que nous avons interrogées évoquent aussi des collaborateurs satisfaits et moins stressés lorsqu'ils peuvent moduler leur taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle ils se trouvent. Au chapitre 6.2, nous allons montrer que les entreprises interrogées ne sont pas les seules à bénéficier économiquement des possibilités de travail à temps partiel, mais que cette mesure est généralement payante pour toutes les entreprises.

Même si les avantages du travail à temps partiel l'emportent dans toutes les entreprises que nous avons présentées, les exemples de bonnes pratiques montrent clairement que cette forme de travail s'accompagne aussi de son lot de défis. Nous y reviendrons de façon explicite au [chapitre 6.3](#).

6.2 Effets microéconomiques du travail à temps partiel

Les exemples de bonnes pratiques ont montré que les entreprises bénéficiaient à maints égards du travail à temps partiel. Elles attirent plus facilement la main-d'œuvre qualifiée, s'attachent durablement le personnel et pérennisent leur savoir-faire. En outre, les personnes interrogées ont évoqué l'augmentation de la satisfaction du personnel et la réduction du stress, ce qui favorise la productivité des entreprises. Comme nous le montrerons au cours du présent chapitre, les avantages et les bénéfices microéconomiques du travail à temps partiel pour les entreprises sont également confirmés par la littérature sur le sujet.

Pour comprendre les bénéfices microéconomiques du travail à temps partiel pour les entreprises, nous nous appuyons sur les études les plus récentes sur les coûts et bénéfices des mesures de conciliation entre travail et famille en Suisse (Grote et Staffelbach 2010; Prognos SA 2010; Stern et Büttler 2017; Stern et autres, 2016; Weber et autres, 2016; Gnaegi 2018; étude Robert Half sur le marché de l'emploi 2019). Nous avons choisi cette approche pour deux raisons: d'une part, nous n'avons pas pu trouver pour la Suisse d'étude analysant les coûts et bénéfices du travail à temps partiel indépendamment des autres mesures favorables à la famille. D'autre part, comme le montrent différentes enquêtes, le travail à temps partiel est l'option la plus souvent proposée et utilisée par le personnel pour garantir la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle (Weber et autres, 2016; Prognos SA 2010; Grote et Staffelbach 2010; Stern et autres, 2016; Pro Familia Suisse et Empiricon 2022). Ainsi en Suisse, selon une étude, «la durée et l'organisation du temps de travail exercent une influence considérable sur une conciliation réussie de la vie familiale et de la vie professionnelle» (Prognos SA 2010, p. 18). Le travail à temps partiel fait ainsi partie pour de nombreuses entreprises d'une politique du personnel favorable à la famille qui souvent «appartient à une gestion des ressources humaines à grande échelle et ancrée dans la culture de l'entreprise» (Grote et Staffelbach 2010, p. 73). Dans le même temps, le travail à temps partiel fait référence à un poste à temps réduit choisi par les salarié-e-s, puisque la réduction du taux d'occupation doit impérativement répondre à leurs besoins pour augmenter leur productivité et bénéficier également ainsi à l'entreprise (Avgoustaki et Bessa 2019). Les explications de ce chapitre concernent par conséquent non seulement le travail à temps partiel, mais de manière plus large aussi toutes les mesures favorables à la famille.

Les études citées plus haut sur les bénéfices microéconomiques des mesures favorables à la famille dans l'entreprise opèrent une distinction entre les effets non quantifiables et les effets mesurables. Même si ces effets s'influencent mutuellement dans la pratique, nous les traiterons séparément dans ce chapitre par souci de clarté. Nous aborderons dans un premier temps les effets difficilement quantifiables du travail à temps partiel avant d'en montrer les effets mesurables.

6.2.1 Effets positifs difficilement quantifiables

Comme les exemples de bonnes pratiques l'ont montré, le travail à temps partiel profite aux entreprises dès le processus de recrutement du personnel. Avec des offres de travail à temps partiel, les entreprises bénéficient d'un véritable atout au moment du processus de recrutement (Grote et Staffelbach 2010, p. 60; Gnaegi 2018; Weber et autres, 2016; ASMAC 2014), puisque l'existence d'offres favorables à la famille est aujourd'hui déterminante pour le choix de l'entreprise à intégrer, notamment pour la nouvelle génération (Gnaegi 2018).

En outre, les possibilités de travail à temps partiel influent positivement sur le regard du personnel vis-à-vis de l'entreprise. Les personnes qui bénéficient de formes de travail flexibles comme le travail à temps partiel sont davantage satisfaites à la fois de leur équilibre vie privée-vie professionnelle et dans leurs vies professionnelle et privée, ce qui accroît leur attachement à l'entreprise (Grote et Staffelbach 2010, p. 60; Bureau UND 2016). En outre, le personnel à temps partiel acceptera plus volontiers de donner un «coup de collier» en cas de besoin (Weber et autres, 2016). Pour l'entreprise, le temps partiel présente l'avantage de pouvoir répartir le savoir et la responsabilité entre plusieurs personnes (Weber et autres, 2016). La littérature spécialisée a démontré les effets positifs des offres de travail à temps partiel, notamment en rapport avec les processus de travail internes à l'entreprise. Le personnel qui travaille dans des entreprises favorables à la famille fait preuve d'un sens accru des responsabilités, ce qui facilite l'organisation des suppléances (Prognos SA 2010). Comme l'explique le *Manuel PME Travail et famille 2016* du SECO, le job sharing présente également cet avantage, puisque grâce à la responsabilité partagée entre deux personnes, la suppléance pendant les vacances est assurée (Weber et autres, 2016).

Les études montrent également que le bien-être du personnel est en corrélation avec son efficacité au travail (Avgoustaki et Frankort 2018; Sanchez 2017). Si le travail à temps partiel répond aux besoins des collaboratrices et collaborateurs, il profite également aux entreprises, puisqu'un personnel plus épanoui sera volontiers plus productif et moins enclin à démissionner (Anderson et autres, 2002; Avgoustaki et Bessa 2019). Les mesures favorables à la famille permettent également de réduire le stress ainsi que les absences pour cause de maladie et les fluctuations du personnel (Angerer et autres, 2016; Mohe et autres, 2010; Prognos SA 2010; Smeaton et autres, 2014; Weber et autres, 2016). Plus l'entreprise est perçue comme favorable à la famille, moins le personnel est enclin à démissionner (Grote et Staffelbach 2010, p. 73). Une étude récente sur le marché de l'emploi en Suisse confirme le lien entre les possibilités offertes de conciliation travail-famille par les entreprises et les fluctuations du personnel. Ainsi, 34% des responsables du personnel interrogés considèrent que l'absence de conciliation entre vie professionnelle et vie privée est l'un des principaux motifs de changement d'entreprise (Étude Robert Half sur le marché de l'emploi 2019). Gudrun Sander, professeure titulaire en économie d'entreprise et directrice du *Centre de compétence de la diversité et de l'inclusion* à l'Université de Saint-Gall, explique dans le journal St. Galler Tagblatt que le lien entre le changement de poste et la réduction du taux d'occupation

est particulièrement manifeste lors du retour du congé de maternité: «Lorsque les femmes réduisent leur activité à 40 ou 60%, elles ne peuvent souvent plus exercer la même activité qu'avant la naissance de leur enfant. Elles se voient souvent proposer un emploi moins qualifié, moins intéressant et moins motivant. Elles finissent par le quitter.» (Hagmann-Bula 2019). Les entreprises retirent ainsi elles-mêmes un bénéfice de leur investissement dans des offres favorables à la famille comme le travail à temps partiel, puisque celles-ci leur permettent de garder plus longtemps leur personnel et de bénéficier de son expérience, de son savoir et de ses qualifications (Streuli et Angst 2015; Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. 2013; Liebig 2022; ASMAC 2014).

Les mesures favorables à la famille s'avèrent également payantes pour les petites et moyennes entreprises. C'est ce que révèlent une enquête de 2016 menée auprès de 36 PME suisses et une enquête de 2019 conduite dans la branche de la peinture et de la plâtrerie (Projet Teilzeitbau sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture 2019; Weber et autres, 2016). Les PME interrogées évoquent également une plus grande satisfaction et motivation au travail chez les employés, moins d'absences, une identification accrue avec l'entreprise et moins de rotation du personnel (Weber et autres, 2016). L'absence d'offres permettant de concilier vie professionnelle et vie privée, dont le travail à temps partiel, ne mène cependant pas toujours forcément à la démission. Souvent, elle entraîne des conflits internes à l'entreprise qui viennent perturber ou compliquer les tâches au quotidien, «ce qui se ressent indirectement sur la qualité et la productivité du travail.» (Prognos SA 2010, p. 15).

Comme le souligne le Manuel PME Travail et famille 2016, les entreprises qui permettent à leurs collaboratrices et collaborateurs ayant charge de famille de travailler à temps partiel profitent en outre souvent des facultés de ces personnes acquises par l'expérience familiale, comme le sens de l'organisation, l'art de communiquer et la résolution pragmatique des conflits (Weber et autres, 2016).

D'autres études montrent que les possibilités de travail à temps partiel sont également susceptibles de contribuer au succès de l'entreprise. En permettant d'éviter les absences dues à la maladie et les démissions, elles augmentent l'efficacité et le rendement de l'entreprise (Mohe et autres, 2010; Weber et autres, 2016; Prognos SA 2010). De même, les possibilités de travail à temps partiel améliorent l'image de l'entreprise et les ventes de produits (Prognos SA 2010). Selon la même étude, les effets sur la motivation et donc sur la productivité ainsi que les absences peuvent «avoir une influence considérable sur la compétitivité et le succès d'une entreprise» (Prognos SA 2010, p. 58). Le lien entre les offres de travail à temps partiel et le succès de l'entreprise qui les propose est également démontré par une étude allemande. Selon Mohe et autres, une bonne réputation attire le personnel qualifié et les investisseurs, favorise la fidélisation de la clientèle et contribue ainsi durablement au succès de l'entreprise (Mohe et autres, 2010, p. 106).

Outre les effets non quantifiables passés en revue précédemment, il existe différents effets positifs mesurables d'une politique d'entreprise favorable à la famille. Elle corrige les effets dommageables comme les démissions pour raisons familiales, les postes aux horaires très réduits et les promotions manquées (Prognos SA 2010, p. 14). L'étude de Prognos évoque un modèle de calcul pour lequel ont été collectées des données en provenance de vingt sociétés et organismes de toute la Suisse, lequel a permis de montrer «que les avantages immédiats d'une politique de ressources humaines favorable à la vie familiale dépassaient les coûts induits par celle-ci» (Prognos SA 2010, p. 6). En s'appuyant sur le modèle de calcul, les autrices et auteurs de l'étude ont estimé le bénéfice des mesures favorables à la

famille à 266 923 francs pour une entreprise fictive de 1500 personnes. Ce chiffre s'explique par des économies dans le domaine des coûts d'engagement du personnel, puisqu'il y a moins de postes à pourvoir après des démissions, que les employées de retour de congé maternité peuvent être maintenues dans l'entreprise avec un taux d'occupation élevé, et que le personnel d'encadrement peut de plus en plus être recruté parmi l'effectif de l'entreprise, les postes à haute responsabilité pouvant être occupés à temps partiel. La possibilité pour les parents de travailler à temps partiel même à des postes à haute responsabilité permet à l'entreprise de continuer à bénéficier des qualifications de son personnel (Prognos SA 2010). Selon la même étude, les coûts de cette politique de promotion de la vie familiale s'élèvent ainsi à 247 000 francs. Le modèle de calcul prend en compte pour l'entreprise fictive une série de mesures qui englobe la flexibilisation du temps de travail, les congés pour raisons familiales, les prestations de conseil et les services d'intermédiaire, le congé paternité, le télétravail et les services de garde d'enfant soutenus par l'entreprise. La différence d'environ 19 000 francs par an entre coûts et bénéfices peut être interprétée comme un retour sur investissement de 8% d'une politique d'entreprise favorable à la famille (Prognos SA 2010, p. 60). On peut partir du principe que ce retour sur investissement serait nettement plus élevé si le calcul ne prenait pas en compte les services de garde d'enfant subventionnés par l'entreprise et chiffrés à 115 000 francs par Prognos. Le modèle de calcul de Prognos montre clairement que les mesures favorables à la famille comme le travail à temps partiel, qui permettent aux entreprises d'utiliser plus efficacement le capital humain disponible, sont financièrement intéressantes.

Des résultats similaires sont observés par une étude dans le domaine de la santé. L'association suisse des médecins-assistant·e·s et chef·fe·s de clinique (ASMAC) estime les économies de coûts par nouveau poste de médecin-assistant·e à pourvoir à environ 34 000 francs, contre près de 63 000 francs pour un poste de chef·fe de clinique (ASMAC 2014). Avec des possibilités de travail à temps partiel, l'expérience montre que ces coûts peuvent être économisés, puisqu'aujourd'hui, de nombreux médecins-assistant·e·s et chef·fe·s de clinique ne veulent pas travailler à temps plein (Rütter 2017) et que la possibilité de travailler à temps partiel permet de limiter les démissions.

Le *Manuel PME Travail et famille 2016* précise également que l'introduction du travail à temps partiel dans l'entreprise n'a pas ou peu d'incidence sur les coûts (Weber et autres, 2016). Il faut cependant escompter une légère augmentation de la charge de travail pour la coordination quotidienne, qui augmente avec le nombre de temps partiels. Pour la PME, l'accroissement de la productivité permis par l'offre de temps partiel compense cette charge (Weber et autres, 2016). Selon le même Manuel, le tableau sera différent si les employé·e·s à temps partiel ont besoin de leur propre poste de travail, avec les coûts d'infrastructure que cela implique. Car «Là où l'on emploie davantage de collaborateurs pour le même volume de travail, tous les coûts qui dépendent directement de l'effectif augmentent (administration du personnel, planification des affectations, séances, cours internes de formation, fête d'entreprise, etc.)» (Weber et autres, 2016, p. 29).

Pour résumer, si nous opposons la charge de travail au bénéfice du travail à temps partiel pour les entreprises, il est manifeste que celles-ci bénéficient des taux de temps partiel à bien des égards. L'entreprise peut en tirer un avantage concurrentiel dès la phase de recrutement. Un atout de taille notamment pour le recrutement d'une main-d'œuvre toujours plus courtisée face à la pénurie actuelle. La littérature spécialisée montre aussi que le temps partiel accroît la satisfaction du personnel si celui-ci a

la possibilité de moduler son taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle il se trouve. Les offres de temps partiel favorisent la loyauté des salarié·e·s envers leur entreprise et limitent les rotations de personnel. En fin de compte, les entreprises bénéficient ainsi elles aussi d'une productivité accrue et d'une meilleure image. La littérature spécialisée et les exemples de bonnes pratiques plaident clairement en faveur des avantages du temps partiel pour les entreprises.

6.3 Défis pour les entreprises

Le présent chapitre a pour objet de montrer les défis du travail à temps partiel pour les entreprises à partir des exemples de bonnes pratiques. Pour simplifier, nous distinguons deux niveaux: l'équipe et le personnel d'encadrement. En règle générale, les défis sont liés aux taux de temps partiel. Le travail à temps partiel proche du plein temps présente moins de contraintes pour les entreprises que nous avons présentées que des postes à moins de 50%.

Le temps partiel comporte son lot de défis, notamment en ce qui concerne le travail en équipe. En principe, plus une équipe a de membres à temps partiel, plus il faut de coordination et de concertation entre eux. Les membres d'une équipe n'étant pas toujours présents en même temps, la transmission des informations nécessaires en temps voulu aux personnes à temps partiel avec un faible taux d'occupation est indispensable pour la productivité de l'entreprise. La difficulté pour l'entreprise réside dans le fait que la transmission de ces informations empiète la plupart du temps sur le temps de travail de deux personnes: celle qui est à temps partiel et qui a besoin de ces informations, ainsi que celle qui les lui transmet. Pour relever ce défi, il est utile de travailler avec des outils numériques, afin de pouvoir transmettre et recevoir les informations à toute heure. Un autre défi posé par le travail à temps partiel pour le travail d'équipe concerne les tâches supplémentaires non prévues que les personnes à temps partiel ne peuvent ou ne veulent pas prendre en charge en raison de leur taux d'occupation réduit. Cela peut entraîner des tensions dans l'équipe entre les personnes à temps plein et celles à temps partiel. Là aussi, il est recommandé de se concerter en équipe pour savoir comment répartir le travail dans une telle situation et éviter les différends. Avec le télétravail, il peut également être plus difficile d'organiser des réunions sur site. Pour y parvenir, il peut être pertinent de planifier les réunions à long terme et de recourir à des solutions hybrides. Il va de soi que cela exige de la flexibilité et de la bonne volonté de part et d'autre, tant du côté de la hiérarchie que de celui du personnel. D'une manière générale, on notera qu'avec plusieurs temps de présence différents, les périodes de travail communes sont réduites ou pour ainsi dire inexistantes. Cela qui peut avoir un effet négatif sur la cohésion de l'équipe. Comme la pandémie de coronavirus l'a montré, cette tendance peut encore s'accroître avec le télétravail. Pour la contrer, il est possible de fixer des jours de présence en commun et d'organiser des événements d'équipe.

Par rapport au personnel à plein temps, la gestion de personnes à temps partiel demande souvent plus de travail à la hiérarchie, puisque celle-ci est calculée par personne et augmente généralement en même temps que l'effectif. Avec du personnel à temps partiel, la planification des interventions (services) semble également se compliquer en partie pour le personnel d'encadrement. Dans certains métiers impliquant un travail d'équipe (personnel hospitalier ou production industrielle), la planification est ainsi plus simple si les personnes sur le plan de service ont un plein temps fixe et si toutes ont le même nombre de services du matin, du soir et de nuit. Des dispositions individuelles impliquent davantage de

travail de planification pour les cadres. Toutefois, l'exemple des CFF montre qu'il est possible de réussir à aménager des temps partiels dans des professions travaillant en équipe. De plus, dans des domaines très spécialisés avec de nombreuses évolutions techniques comme en médecine, il peut être plus compliqué d'adopter le temps partiel. En effet, avec de faibles temps partiels, le personnel se heurte à la difficulté de maintenir la routine nécessaire pour fournir un travail de qualité et assurer le bien-être des patients. Il convient toutefois de tempérer le propos en citant des exemples de métiers comme les soins infirmiers où le travail par roulement est fréquent et fonctionne très bien.

Le travail à temps partiel pose également un autre défi au personnel d'encadrement, mais aussi à chacun des membres de l'équipe: celui de la joignabilité permanente souvent attendue aujourd'hui. Elle peut être source de stress ou d'heures supplémentaires chez les personnes qui ont du mal à se déconnecter de leur travail. Des règles claires peuvent permettre d'y remédier.

Les exemples de bonnes pratiques montrent que le travail à temps partiel a également son lot de défis. Peu à peu cependant, les entreprises, le personnel d'encadrement et le personnel ont appris à les relever. Ainsi, toutes les entreprises présentées continueront à proposer ces modèles de travail parce qu'elles sont persuadées de leurs avantages. Comme nous le verrons au chapitre suivant, les stratégies seules ne suffisent pas à relever ces nombreux défis. Il faut s'assurer de certaines conditions pour faciliter la mise en place du travail à temps partiel.

6.4 Conditions de mise en œuvre du travail à temps partiel

Le chapitre précédent a mis en lumière les différents défis auxquels sont confrontées les entreprises avec le travail à temps partiel. Dans ce chapitre, nous souhaitons aller plus loin et préciser les conditions nécessaires pour réussir la mise en œuvre du travail à temps partiel dans chaque entreprise.

Selon Gudrun Sander, la mise en œuvre du travail à temps partiel dépend entièrement «d'une culture d'entreprise axée sur les résultats et non sur la présence physique – et qui prend en compte les autres obligations du personnel» (Sander 2016). L'exemple de la société Apps with love AG parmi les bonnes pratiques montre que c'est possible. Il faut toutefois également adapter l'organisation du travail lorsque le plein temps n'est plus la norme dans l'entreprise. Selon le manuel PME, c'est «surtout important lorsqu'une collaboration étroite est indispensable ou lorsque les employés à temps partiel assument des responsabilités internes ou vis-à-vis de l'extérieur» (Weber et autres, 2016, p. 30). À l'échelon directorial, cela signifie répartir les responsabilités entre plusieurs personnes (Weber et autres, 2016).

De même, il est préférable que le personnel d'encadrement encourage les modèles de travail à temps partiel, idéalement en les pratiquant lui-même (Tischhauser et autres, 2016). Des comportements exemplaires au niveau de la direction d'une entreprise sont essentiels pour la mise en œuvre de modèles de travail à temps partiel, car en voyant qu'il est également possible de diriger à temps partiel, d'autres personnes de l'entreprise peuvent avoir envie de sauter le pas.

Comme l'exposent Streuli et Angst pour les PME, outre l'engagement et la volonté au sommet de l'entreprise, le soutien actif du personnel d'encadrement moyen et inférieur est nécessaire lors de la mise en œuvre des modèles de travail à temps partiel dans les équipes. Selon les autrices, plusieurs entreprises n'accordent que trop peu d'importance à cet aspect (Streuli et Angst 2015, p. 66). En outre, les chef·fe·s doivent trouver le bon équilibre entre les besoins de conciliation travail-famille du personnel et les objectifs de l'équipe. La coordination et la communication étant plus compliquées lorsque les équipes

ne sont pas toujours au complet, celles-ci doivent être parfaitement étudiées (Weber et autres, 2016). Comme le formulent avec à-propos Streuli et Angst (2015), «la hiérarchie doit instaurer des structures de travail adaptées aux différentes tâches et déterminer les niveaux de collaboration et de communication formelle et informelle nécessaires à l'équipe» (Streuli et Angst 2015, p. 65).

L'engagement de la hiérarchie étant déterminant pour l'acceptation et la mise en place du travail à temps partiel, il est impératif d'établir des règles claires et il est recommandé d'aborder le sujet dès l'entretien d'embauche afin de clarifier les attentes mutuelles et d'instaurer de bonnes relations de travail. Les entreprises ont également trouvé utile d'aborder le sujet des taux d'occupation lors de l'entretien individuel annuel (Streuli et Angst 2015). Pour éviter les attentes implicites et les règles peu claires, les autrices recommandent également que le personnel et les entreprises expriment clairement leurs attentes et leurs souhaits en matière de taux d'occupation et qu'ils négocient (Streuli et Angst 2015). Dans le même temps, il est indispensable de veiller en particulier à adapter le cahier des charges lorsqu'une personne passe du plein temps au temps partiel (Weber et autres, 2016, p. 30).

La mise en œuvre réussie de modèles de travail à temps partiel au sein d'une entreprise nécessite toutefois aussi une compréhension, une considération et un accord mutuel entre collègues. C'est la seule manière d'éviter les conflits et les mécontentements qui peuvent par exemple survenir si le personnel à plein temps prend régulièrement en charge (par obligation) les tâches normalement affectées aux collègues à temps réduit.

Une autre condition indispensable à la réussite de la mise en place des modèles de travail à temps partiel est l'attitude des entreprises vis-à-vis des demandes de réduction du taux d'occupation. L'expérience montre ainsi que les entreprises réagissent différemment selon le sexe à la demande de travail à temps partiel. L'accueil est généralement positif si la demande émane d'une femme. En revanche, les hommes font souvent face au scepticisme de leur hiérarchie lorsqu'ils présentent la même requête. Pour cette raison, le Bureau UND recommande aux entreprises «de toujours adapter les mesures aux hommes et aux femmes du personnel – quelle que soit leur proportion respective dans l'entreprise et indépendamment du secteur d'activité» (Streuli et Angst 2015, p. 66). La possibilité de travailler à temps partiel devrait être offerte à l'ensemble du personnel. Si les entreprises veulent s'entourer des meilleures recrues en gestion du personnel et proposent pour cela des postes à temps partiel même à l'échelon directorial, Gudrun Sander va encore plus loin: elle estime qu'une condition importante est que les hommes et les femmes travaillent autant (Sander 2016).

En principe, la mise en œuvre réussie de modèles de temps partiel nécessite une culture d'entreprise ouverte et respectueuse des différents modèles de vie et de travail. Dans le même temps, cela demande de la part du personnel de la souplesse et une propension à intégrer à la planification du travail non seulement ses besoins personnels, mais aussi les exigences de l'entreprise. De plus, la hiérarchie doit être prête à assumer une augmentation de la charge de travail pour la coordination du personnel à temps partiel et à donner le bon exemple (Streuli et Angst 2015, p. 67). Il faut ainsi non seulement une culture d'entreprise et de travail ouverte, mais aussi des comportements exemplaires en termes de travail à temps partiel au niveau de la direction ainsi qu'une bonne conciliation travail-famille pour le personnel.

7. Point de vue du personnel

Dans ce chapitre, nous adoptons l'angle de vue du personnel en Suisse pour nous intéresser dans un premier temps aux raisons qui motivent les personnes à travailler à temps partiel. Nous aborderons ensuite les avantages dont bénéficie le personnel avec le temps partiel. Au [chapitre 7.3](#), nous évoquerons les risques du travail à temps partiel.

7.1 Motivations personnelles incitant les personnes à opter pour le travail à temps partiel

Les chiffres de la toute dernière Enquête suisse sur la population active (2021) (voir l'illustration 8) confirment ce que nous avons dit plus haut, à savoir que si les femmes travaillent à temps partiel, c'est essentiellement pour des motifs familiaux.

Comme le montre l'illustration 8, 28,7% des femmes travaillant à temps partiel invoquent la garde d'enfants comme première raison du choix de cette forme de travail, suivie des autres responsabilités familiales et personnelles (19,9%). En revanche, les hommes à temps partiel, dont la proportion est plus faible, réduisent généralement leur taux d'occupation pour des raisons de formation et perfectionnement (19,3%). 17% des hommes indiquent travailler à temps partiel pour d'autres raisons. La garde d'enfants est avancée par 10,3% d'entre eux, les responsabilités familiales et personnelles par près de 8%. Point intéressant en revanche: la proportion d'hommes et de femmes qui ne sont pas intéressé·e·s par le plein temps est la même (16%). Toutes ces raisons propres aux deux sexes se retrouvent également dans les exemples de bonnes pratiques.

Ces motivations sont également confirmées par une étude récente de l'Union suisse des professions libérales (USPL). Elle montre que les femmes très qualifiées en Suisse travaillent à temps partiel généralement pour des motifs familiaux et en raison de conditions défavorables, tandis que les hommes

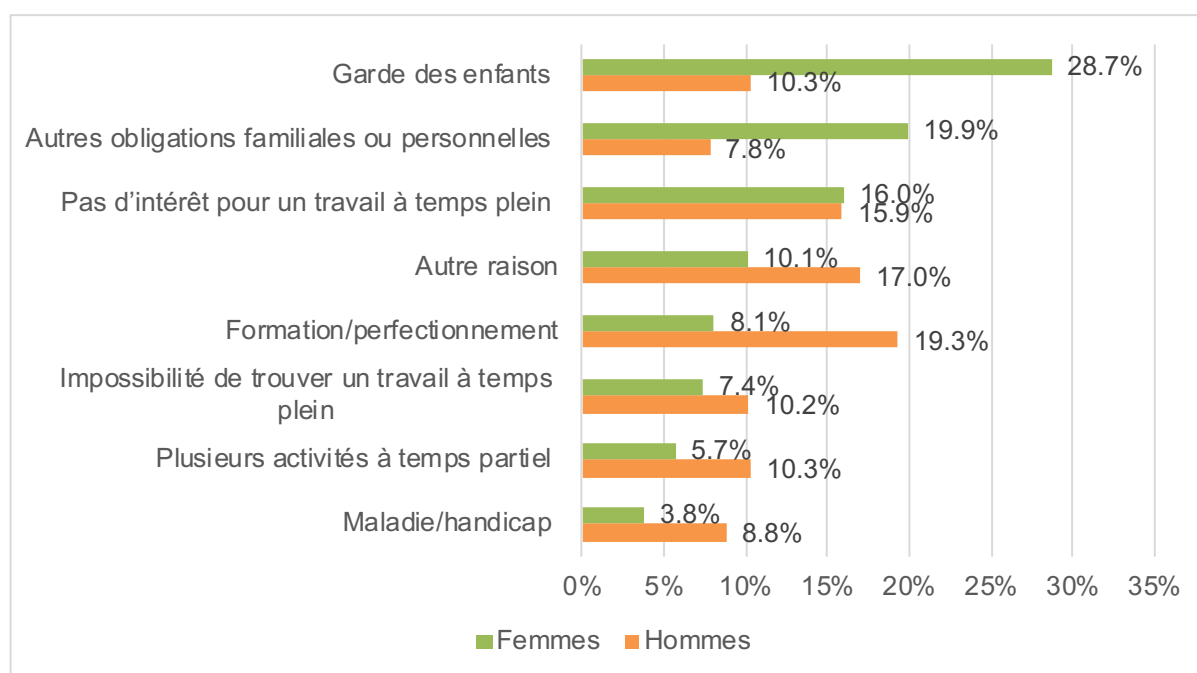


Illustration 8: raisons du temps partiel selon le sexe (2021)

Données: OFS (ESPA pour l'année 2021), graphique élaboré par les auteurs

invoquent principalement les loisirs et la détente. En outre, plus d'un tiers de ces femmes augmenteraient leur taux d'occupation s'il existait des structures d'accueil plus flexibles et de meilleure qualité pour les enfants (Hermann et autres, 2021, p. 5-6).

Toutefois, les chiffres de l'ESPA 2017 montrent que la garde d'enfants et les autres responsabilités familiales et personnelles ne sont pas les seules raisons qui motivent les femmes à exercer à temps partiel. Une étude récente de l'EPF de Zurich a démontré à partir des données de l'ESPA 2017 que le taux d'occupation des femmes est fonction de la taille du ménage. Ainsi, le taux d'occupation des femmes diminue à 85% dans un ménage d'une personne (chez les hommes, le taux d'occupation moyen est de 87% lorsqu'ils vivent seuls) et à 78% lorsqu'une autre personne vit avec elles (en général leur partenaire) (Kopp 2017). Selon Philippe Gnaegi, directeur de Pro Familia Suisse, la situation économique du ménage joue également un rôle important sur le taux d'activité (Gnaegi 2018). Les femmes réduisent souvent leur activité même avant la naissance de leur premier enfant. En raison des conditions sociales évoquées au [chapitre 5.9](#), il est permis de l'expliquer entre autres par l'imposition trop importante sur le second revenu des couples. Il est ainsi possible que les femmes anticipent les attentes sociales liées au sexe en matière de répartition des tâches professionnelles et domestiques dès qu'elles s'installent avec leur partenaire. D'autant plus que les femmes, d'un point de vue statistique, exercent des professions avec un niveau de salaire inférieur et où le travail à temps partiel est répandu.

7.2 Avantages pour les personnes travaillant à temps partiel

Au [chapitre 6.2](#), nous avons passé en revue les bénéfices du travail à temps partiel pour les entreprises. Nous pouvons également en déduire des avantages pour le personnel, puisque son bien-être favorise son efficacité au travail (Avgoustaki et Frankort 2018; Sanchez 2017). Toutefois, il est important de souligner que les personnes à temps partiel ne profitent réellement de cette forme d'emploi que si elles l'ont choisie et non si elles l'ont adoptée par défaut.

L'expérience a montré que les personnes bénéficiant de formes de travail flexibles comme le travail à temps partiel étaient davantage satisfaites à la fois de leur équilibre travail-famille et de leurs vies professionnelle et privée, ce qui accroît leur attachement à leur entreprise (Grote et Staffelbach 2010, p. 60). De même, les mesures favorables à la famille comme le temps partiel améliorent la satisfaction et la motivation du personnel. Ces modèles de travail flexibles, combinés et adaptés aux besoins des personnes, réduisent en outre l'intensité et le temps de travail. De la même façon, il a pu être démontré que des mesures favorables à la famille permettaient de diminuer le stress et le taux de maladie (Ange-ner et autres, 2016; Mohe et autres, 2010; Prognos SA 2010; Smeaton et autres, 2014; Weber et autres, 2016; Liebig 2022). Cela apparaît notamment dans les secteurs d'activité très exigeants et/ou demandant des efforts physiques importants comme la médecine, les thérapies et les soins de santé, l'enseignement ou la construction. Dans ces professions, les modèles de travail à temps partiel peuvent contribuer de façon déterminante au bien-être physique et psychique du personnel, mais aussi prévenir le surmenage et le burn-out (Berger 2017; Gfeller 2022).

Si une entreprise propose également le temps partiel pour les postes d'encadrement, que ce soit en top sharing ou à des taux de temps partiel élevés, cela permet aux personnes qui le souhaitent d'assumer des responsabilités dans l'entreprise tout en répondant à leurs obligations familiales. Puisque du point

de vue statistique, ce sont surtout les femmes qui réduisent leur activité pour assumer la garde des enfants, l'offre de postes de direction à temps partiel permet surtout aux femmes de gravir les échelons.

7.3 Risques du travail à temps partiel

Les risques d'un emploi à temps partiel sont bien documentés par différentes études et augmentent à mesure que le taux d'occupation diminue. Dans le même temps, les risques sont plus élevés dans les branches à bas salaires. Outre de faibles revenus, les personnes travaillant à temps partiel bénéficient d'une couverture sociale moins favorable et toucheront plus tard de faibles rentes (Caritas 2022; Michaud 2016). Ainsi, les personnes à temps partiel qui perdent leur emploi touchent une indemnité de chômage proportionnellement réduite. Les personnes cumulant plusieurs mini-pensums auprès d'entreprises différentes sont en outre exposées au risque de ne pas pouvoir prétendre à une couverture accidents automatique, celle-ci n'étant effective qu'à partir de huit heures de travail hebdomadaires pour la même entreprise (Michaud 2016). Le travail à temps partiel s'accompagne souvent de conditions de travail et de vie précaires pour les personnes concernées (Salin et Nätti 2019). En effet, des travaux de recherche montrent que les personnes à temps partiel ont souvent des horaires de travail très longs et irréguliers (Golden et Geisler 2007). Le travail à temps partiel peut même ne pas faciliter la conciliation travail-famille tant recherchée lorsque les horaires sont irréguliers et imprévisibles (Caritas 2022). Parmi les autres risques liés au travail à temps partiel figurent les conditions d'emploi précaires ainsi que l'obstacle à une formation continue et à la réalisation d'une véritable carrière (Bonoli et autres, 2016). Le travail à temps partiel peut pour cette raison contribuer indirectement à renforcer l'inégalité entre les sexes sur le marché de l'emploi (Kopp 2017). Au niveau européen, différentes enquêtes montrent que les personnes à temps partiel «font un travail moins bien payé et moins intéressant que les personnes à temps complet» (Caritas 2022, p. 84; Sándor 2011).

Les sous-chapitres qui suivent abordent les deux risques principaux liés au travail à temps partiel choisis ou contraint: le risque de pauvreté à la retraite et l'obstacle à la carrière.

7.3.1 Risque de pauvreté à la retraite lié au temps partiel

Une personne à temps partiel gagne généralement moins qu'avec la même activité à temps complet et cotise moins pour sa retraite. Les personnes qui ont travaillé pendant plusieurs années à un faible taux d'occupation et/ou dans une branche à bas salaires auront de faibles rentes. L'activité à temps partiel présente ainsi un vecteur de pauvreté supplémentaire à côté du chômage et de l'inactivité (Caritas 2022). Les tâches professionnelles et domestiques étant très inégalement réparties entre les hommes et les femmes en Suisse, le travail à temps partiel entraîne souvent une dépendance financière des femmes et a un impact négatif sur leur situation financière une fois retraitées. Le risque de devoir vivre avec le minimum vital à la retraite ou de forte dépendance financière de leur partenaire est alors élevé et augmente en cas de divorce (Bonoli et autres, 2016). Selon des chiffres très récents, les femmes suisses touchent un tiers de moins de rentes que les hommes à l'âge de la retraite (Union syndicale suisse (USS) 2022; Office fédéral des assurances sociales 2016). Pour pouvoir bénéficier d'une rente se situant au-dessus du minimum vital, la Conférence suisse des délégué·e·s à l'égalité (CSDE) recommande aux hommes et aux femmes, en s'appuyant sur l'étude de Bonoli et autres, de s'assurer

un taux d'occupation minimum de 70% tout au long de la vie active (Conférence suisse des délégué·e·s à l'égalité CSDE 2016; Bonoli et autres, 2016).

7.3.2 Le travail à temps partiel comme obstacle à la carrière

Puisque l'évolution professionnelle nécessite encore très souvent d'exercer une activité professionnelle à plein temps dans de nombreuses entreprises et professions, le travail à temps partiel peut avoir des impacts négatifs sur la carrière des personnes. Différentes études montrent que les personnes travaillant à temps partiel ont moins de chances de bénéficier d'une promotion que le personnel à temps plein (Michaud 2016; Société des employés de commerce 2018; Petropaki et Sander 2018; Prognos SA 2010; Sander 2016; Kopp 2017). Le frein pour la carrière que peut représenter le travail à temps partiel est confirmé par les chiffres actuels sur la proportion de postes de direction à temps partiel. Dans les petites et moyennes entreprises de 20 personnes ou plus, les postes à temps plein dominent nettement: 87% des membres de la direction occupent un poste à plein temps (Kopp 2017). Des études de l'Université de Saint-Gall montrent que «l'appréciation du personnel évolue de façon presque linéaire avec le taux d'occupation: plus celui-ci est réduit, plus la productivité est jugée mauvaise» (Sander 2016, p. 2). Comme ce sont le plus souvent les femmes qui travaillent à temps partiel, elles sont les premières concernées par les opportunités de carrière plus limitées (Krone-Germann et Chambrier 2011; Prognos SA 2010; Caritas 2022; Sander 2016).

Le manque d'opportunités déploré par les personnes à temps partiel s'explique ainsi: la réduction du taux d'occupation s'accompagne souvent du fait que ces personnes ne conservent pas les tâches correspondant à leurs qualifications, bénéficient de moindres possibilités de formation continue et ont ainsi moins de promotions. Les répercussions négatives sur la carrière sont d'autant plus significatives que la réduction du taux d'occupation est importante (Kopp 2017). L'édition actuelle du *Gender Intelligence Report* montre que les femmes et les hommes avec un taux d'occupation à 80-90% ont de moins bonnes chances d'être promus à des postes d'encadrement que le personnel employé à plein temps (Petropaki et Sander 2018). Gudrun Sander résume ainsi cette analyse des données brutes de 50 entreprises d'un effectif total de 238 700 personnes: «Le principe de base tient toujours: travailler à temps plein semble encore être une nécessité pour atteindre le sommet» (Société des employés de commerce 2018). Sander souligne que la culture du travail à temps plein et la disponibilité permanente notamment aux postes de direction sont encore profondément ancrées en Suisse (Sander 2016). Comme l'explique Jürg Wiler du projet *Teilzeitmann Schweiz* (l'homme à temps partiel), la plupart des hommes considèrent encore aujourd'hui le travail à temps partiel comme l'«arrêt de mort» d'une carrière. Par conséquent, très peu sont prêts à l'envisager (Jürgensen 2014).

8. Conclusions

La présente étude a permis de montrer à l'aide de données quantitatives et qualitatives l'évolution et les formes du travail à temps partiel en Suisse selon différentes caractéristiques pertinentes et de formuler des hypothèses quant à l'importance future de ce modèle de travail.

La part de temps partiel ne cesse d'augmenter en Suisse depuis 1991. Avec 37%, la Suisse occupe aujourd'hui la deuxième place en termes de temps partiel au niveau européen, derrière les Pays-Bas (2022). Il existe cependant de grandes disparités dans la répartition du travail à temps partiel. Ainsi, dans la population active, les femmes (58%) sont nettement plus nombreuses que les hommes (18%) à travailler à temps partiel. Le travail à temps partiel en Suisse caractérise la participation des femmes au marché du travail. Leur taux d'occupation est déterminé, dans une large mesure, par la situation familiale. Près de 80% des mères avec des enfants de moins de 14 ans occupent aujourd'hui un poste à temps réduit. Au contraire, entre 84 et 90% des pères travaillent à plein temps, quel que soit l'âge des enfants. Le lien entre le taux d'occupation et le sexe se reflète également dans le secteur d'activité. Aussi le travail à temps partiel est-il largement répandu dans les métiers à forte proportion de femmes comme l'éducation et le social, la restauration ou le commerce de détail. Le secteur de la construction, traditionnellement très masculin, affiche à l'inverse un faible taux de temps partiel. Or, la société évolue, comme en témoigne le projet-pilote *Teilzeitbau* sur la promotion du travail à temps partiel dans la plâtrerie-peinture. Le temps partiel est également peu répandu aux postes de direction, puisque les entreprises suisses associent encore le management à un engagement à temps plein indivisible. L'âge est aussi une caractéristique importante du travail à temps partiel en Suisse. Les différences de taux d'occupation entre les deux sexes sont en effet plus marquées chez les générations plus âgées que chez les jeunes.

Outre les chiffres de l'OFS sur les différences générationnelles, des sondages récents laissent également à penser que le travail à temps partiel devrait poursuivre sa progression dans les prochaines années. En effet, de nombreuses personnes employées dans différents secteurs aimeraient réduire leur activité. Pour un nombre croissant de personnes, le taux d'occupation réel semble éloigné de l'idéal recherché. Les hommes et les femmes souhaitent une répartition plus égalitaire des tâches domestiques et familiales. Ce souhait est caractéristique de la nouvelle génération. De même, comme le montre l'étude, la génération Z, à l'instar de la génération Y, privilégie l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les exemples de bonnes pratiques confirment que les jeunes salarié·e·s expriment davantage le souhait de pouvoir travailler à temps partiel.

En raison de la pénurie actuelle de main-d'œuvre, appelée à s'intensifier dans les professions hautement qualifiées, les entreprises seront de plus en plus contraintes de s'adapter aux besoins de la nouvelle génération en matière de taux d'occupation – un signe supplémentaire que le travail à temps partiel va gagner en importance.

En outre, l'étude a démontré que le travail à temps partiel offrait une vraie plus-value aux entreprises. Tant les publications spécialisées que les exemples de bonnes pratiques prouvent que la possibilité de travailler à temps partiel facilite le recrutement et améliore l'image de l'entreprise auprès du personnel. Si le travail à temps partiel permet d'accroître le bien-être et la satisfaction du personnel, de réduire le stress grâce à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, il permet aussi de limiter les absences pour cause de maladie et les fluctuations du personnel. De plus, les entreprises profitent à

long terme de la motivation, du savoir-faire et des qualifications de leur personnel si celui-ci peut moduler son taux d'occupation selon la phase de vie dans laquelle il se trouve. Même si l'introduction de modèles de travail à temps partiel comporte son lot de défis dans les entreprises où le plein temps constitue la norme, les résultats de cette étude montrent que les entreprises, dont les PME, sont gagnantes à moyen et à long terme si elles répondent aux besoins de leur personnel en instaurant le travail à temps partiel.

Lorsque le travail à temps partiel est choisi et peut être adapté aux différentes étapes de la vie, il est une chance pour le personnel comme pour les entreprises: le personnel bénéficie d'un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et vie privée tandis que les entreprises gagnent en productivité grâce à un personnel loyal, motivé et dévoué. L'économie suisse en profite également: si le travail à temps partiel n'est plus l'apanage des femmes sur le marché du travail et que les hommes et les femmes se répartissent de façon égalitaire les tâches non rémunérées de garde d'enfants et de ménage, nous sommes d'avis que l'économie disposera à long terme de la main-d'œuvre dont elle a un urgent besoin.

Bibliographie

- Anderson, Stella E.; Coffey, Betty S.; Byerly, Robin T. (2002): Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. In: *Journal of Management* 28 (6), S. 787–810. Online verfügbar unter <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.926.7427&rep=rep1&type=pdf>.
- Angerer, Alfred; Hollenstein, Eva; Liberatore, Florian (2016): *Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive*, Edition 2016 - 2017.
- Avgoustaki, Argyro; Bgesessa, Ioulia (2019): Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. In: *Hum Resour Manage* 58 (4), S. 431–449. DOI: [10.1002/hrm.21969](https://doi.org/10.1002/hrm.21969).
- Avgoustaki, Argyro; Frankort, Hans T. W. (2018): Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment. In: *ILR Review* 72 (3), S. 636–661. DOI: [10.1177/0019793918804540](https://doi.org/10.1177/0019793918804540).
- Baumgarten, Diana; Wehner, Nina; Maihofer, Andrea; Schwiter, Karin (2017): „Wenn Vater, dann will ich Teilzeit arbeiten“. Die Verknüpfung von Berufs- und Familienvorstellungen bei 30-jährigen Männern aus der deutschsprachigen Schweiz. In: Annette von Alemann, Sandra Beaufaÿs und Beate Kortendiek (Hg.): *Alte neue Ungleichheiten?: Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 76–91.
- Berger, Thomas (2017): *Burnout bei Ärzten: Die Balance bewahren*. In: *Klinische Monatsblätter für Augenheilkunde* 234 (02), S. 158–161.
- Bonoli, Giuliano; Crettaz, Eric; Auer, Daniel; Liechti, Fabienne (2016): *Les conséquences du travail à temps partiel sur les prestations de prévoyance vieillesse. Rapport final*. Hg. v. Université de Lausanne. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch/d/Studien-Projekte.htm>.
- Bosshard, Cyril; Bütikofer, Sarah; Hermann, Michael; Krähenbühl, David (2021): *annajetzt - Frauen in der Schweiz*. Die grosse Frauenbefragung von Sotomo und annabelle. Hg. v. Sotomo.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2016): *Grosse Differenz zwischen den Altersrenten von Frauen und Männern*. Online verfügbar unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-62620.html>, zuletzt geprüft am 30.05.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019a): *Generationen: Erwerbsquote, Erwerbsstatus und andere Merkmale, nach Alter und Geschlecht*. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.assetdetail.10047997.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019b): *Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017*. Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel.

- Bundesamt für Statistik (2019c): **Indicateurs complémentaires au chômage: sous-emploi et force de travail potentielle supplémentaire en 2018**. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2020a): SAKE in Kürze 2019. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel (Statistik der Schweiz, 360-1900). Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 06.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2020b): Erwerbsbeteiligung der Frauen 2010-2019. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.14941818.html>, zuletzt geprüft am 27.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2022): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2021: Jahresdurchschnittswerte. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.22504572.html>, zuletzt geprüft am 25.05.2022.
- Bütikofer, Sarah; Krähenbühl, David; Bühler, Gordon (2021): **annabeau Deutschschweizer Männerbefragung**. Kurzbericht. Hg. v. Medienart AG, annabelle.
- Caritas (2022): Sozialalmanach 2022 Frauenarmut. Das Caritas-Jahrbuch zur sozialen Lage der Schweiz Trend, Analysen, Zahlen. Hg. v. Caritas. Luzern. Online verfügbar unter <https://www.geo.uzh.ch/dam/jcr:e7e775d3-429f-4e90-8a92-7e5d91a5ccc3/525.pdf>.
- Eurostat (2022): Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverträge (1993-2020) - jährliche Daten. Hg. v. Eurostat. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_pt_a_h/default/table?lang=de, zuletzt aktualisiert am 12.04.2022, zuletzt geprüft am 08.06.2022.
- Fachstelle UND (2016): aktuell 2/16 2/2016, 2016. Online verfügbar unter https://www.fachstelle-und.ch/fileadmin/_migrated/pdf/publikationen/publi_bulletin_2_16.pdf, zuletzt geprüft am 14.06.2022.
- Gfeller, Sabine (2022): **Diese Berner Baufirma ermöglicht Teilzeitmodelle**. In: Der Bund, 02.06.2022.
- Gnaegi, Philippe (2018): Kosten-Nutzen-Analyse einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Hg. v. Soziale Sicherheit CHSS. Online verfügbar unter <https://soziale-sicherheit-chss.ch/de/kosten-nutzen-analyse-einer-familienfreundlichen-unternehmenspolitik>, zuletzt geprüft am 16.05.2022.
- Golden, Annis G.; Geisler, Cheryl (2007): Work–life boundary management and the personal digital assistant. In: human relations 60 (3), S. 519–551. DOI: [10.1177/0018726707076698](https://doi.org/10.1177/0018726707076698).
- Grote, Gudela; Staffelbach, Bruno (Hg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: NZZ Libero, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung.
- Hagmann-Bula, Diana (2019): Neue Zahlen zeigen: In der Schweiz ist es für Mütter noch immer schwierig, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. In: St.Galler Tagblatt, 2019. Online verfügbar unter <https://www.tagblatt.ch/leben/neue-zahlen-zeigen-in-der-schweiz-ist-es-fuer->

- [muetter-noch-immer-schwierig-familie-und-beruf-unter-einen-hut-zu-bringen-Id.1115904](#), zuletzt geprüft am 14.06.2022.
- Hermann, Michael; Bosshard, Lorenz; Craviolini, Julie (2021): Frauen in freien Berufen. Studie des SVFB zum unausgeschöpften Potential hochqualifizierter Frauen. Hg. v. Sotomo. Online verfügbar unter https://www.profamilia.ch/images/Downloads/PublikationenSchweiz/P-Deutsch/SVFB_Potenzial_hochqualifizierter_Frauen_2021_d.pdf.
- Hermann, Michael; Craviolini, Julie (2022): *AXA-KMU Arbeitsmarktstudie. Befragungsstudie*. Hg. v. Sotomo.
- Hofmann, Silvia (2016): *Teilzeitarbeit und Rente: Genau hinschauen lohnt sich*. In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 25.07.2016.
- Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. (2013): *Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern*. Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Prognos AG. Basel.
- Jugendbarometer (2020): Die politisierte Jugend bekennt Farbe. Hg. v. Credit Suisse. Online verfügbar unter <https://www.credit-suisse.com/media/assets/about-us/docs/reports-research/studies-publications/youth-barometer/jugendbarometer-2020.pdf>.
- Jürgensen, Nadine (2014): Warum arbeiten so wenig Männer Teilzeit? In: NZZ, 10.03.2014. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/schweiz/warum-arbeiten-so-wenig-maenner-teilzeit-Id.639332>, zuletzt geprüft am 27.04.2022.
- Karaca, Claudia (2019): Generation Z in der Schweiz. In: Christian Scholz und Lisa-Dorothee Grotefeld (Hg.): *Generation Z im Vier-Länder-Vergleich: Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz*. 1. Aufl. Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 217–272.
- Kaufmännischer Verband (2018): Teilzeit arbeiten gefährdet die Karriere. Online verfügbar unter <https://www.kfmv.ch/ueber-uns/blogartikel/teilzeit-arbeiten-gefaehrdet-die-karriere#a-17316>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.
- Kopp, Daniel (2017): Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt? In: KOF-Analysen : Konjunkturanalyse: Prognose (2), S. 45–56, zuletzt geprüft am 15.06.2022.
- Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2011): *Teilzeitarbeit in der Schweiz. Eine Quelle von Ungleichheiten, aber auch von Möglichkeiten*. In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik.
- Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2017): Jobsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Hg. v. Verein PTO. Go for Jobsharing. Online verfügbar unter <http://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html>.
- Liebig, Brigitte (2022): Warum lohnen sich Vereinbarkeitsmassnahmen für Spitäler? Eine Abwägung von Kosten und Nutzen. Online verfügbar unter <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivaet-in->

[organisationen/diversitaet/vereinbarkeit-beruf-privatleben-medizinerinnen-mediziner/aktuelles-und-blogbeitraege/blogbeitrag-2.](#)

Manzin, Tommaso (2016): Generation X, Y oder Z? Die az erklärt die Unterschiede. In: Luzerner Zeitung, 29.06.2016. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/generation-x-y-oder-z-die-az-erklart-die-unterschiede-ld.1565700>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.

Mercer (2022): Was die Generationen Y und Z vom Arbeitsleben erwarten. Mercer. Online verfügbar unter <https://www.mercer.ch/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.

Michaud, Patricia (2016): La face sombre du temps partiel. In: La liberté, 13.12.2016, S. 6.

Mohe, Michael; Dorniok, Daniel; Kaiser, Stephan (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Massnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Management 5 (2), S. 105–139. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0121-1>.

Nguyen, Duc-Quang (2018): Die Entwicklung der Geschlechter bei der Arbeit seit 1970. Hg. v. swissinfo. Online verfügbar unter https://www.swissinfo.ch/ger/das-geschlecht-der-berufe_die-entwicklung-der-geschlechter-bei-der-arbeit-seit-1970/44090058, zuletzt geprüft am 27.06.2022.

Petropaki, Alkistis; Sander, Gudrun (2018): Advance & HSG Gender Intelligence Report. Online verfügbar unter <https://advance-hsg-report.ch/doc/Advance-HSG-Gender-Intelligence-Report-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.

Pro Familia Schweiz (2011): Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bern. Online verfügbar unter https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was_Maenner_wollen.pdf.

Pro Familia Schweiz; empiricon (2022): Repräsentativbefragung «Family Score» 2022.

Prognos AG (2010): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Hg. v. beruf und familie. Online verfügbar unter <https://www.prognos.com/publikationen/alle-publikationen/231/show/5f7c984f244cc3d32e887900d8eecbf6>.

Projekt Teilzeitbau (2019): Resultate der Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Verein Pro Teilzeit. Online verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/599d5164e6f2e1277dbc7461/t/5cc07ac9ee6eb072574b2cc7/1556118218040/Resultate-der-Umfrage.pdf>.

Robert Half Arbeitsmarktstudie (2019): Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen. Wichtigste Wechselgründe: Fehlende Work-Life-Balance und zu niedriges Salär. Hg. v. Robert Half.

- Rütter, Jacqueline (2017): Arbeitsbelastung der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte. Management Summary 2017. Hg. v. DemoScope RESEARCH & MARKETING. VSAO. Adligenswil. Online verfügbar unter <https://vsao.ch/medien-und-publikationen/studien-und-umfragen>.
- Rütti, Nicole (2015): Weshalb Teilzeitarbeit so beliebt ist. In: NZZ, 13.05.2015. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/weshalb-reduzierte-arbeitspensen-so-beliebt-sind-ld.894166>, zuletzt geprüft am 09.06.2022.
- Rütti, Nicole (2022): **Wie tickt die Generation Z?** Firmen tapen im Dunkeln und holen sich Generationen-Berater ins Haus. In: NZZ, 19.06.2022.
- Salin, Milla; Nätti, Jouko (2019): Who Wants to Work More? Multilevel Study on Underemployment of Working Mothers in 22 European Countries. In: Social Sciences 8(10) (283). Online verfügbar unter <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/10/283#cite>.
- Sanchez, Rafael (2017): Does a Mandatory Reduction of Standard Working Hours Improve Employees' Health Status? In: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 56 (1), S. 3–39. Online verfügbar unter <https://ideas.repec.org/a/bla/indres/v56y2017i1p3-39.html>.
- Sander, Gudrun (2016): „Den Begriff 'Teilzeit' müsste man abschaffen“. HSG-Professorin Gudrun Sander fodert in Bezug auf flexible Arbeitmodelle ein noch viel stärkeres Umdenken. In: Ostschweiz am Sonntag, 28.02.2016, S. 2. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/250127/1/Ostschweiz%20am%20Sonntag%20Kantone%20bi-eten%20Topfrauen%20mehr.pdf>.
- Sándor, Eszter (2011): European company survey 2009 : part-time work in Europe, Publications Office. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a15ee010-23b4-4272-9d5b-75b80c954c77>.
- Schellenbauer, Patrik (2013): Vom Anreiz, (ein) wenig zu arbeiten. Höhere Zweitverdienste werden wie Luxusgüter besteuert. Hg. v. Avenir Suisse. Online verfügbar unter <https://www.avenir-suisse.ch/teilzeitarbeit-vom-anreiz-ein-wenig-zu-arbeiten>, zuletzt geprüft am 13.06.2022.
- Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG (2016): Teilzeitarbeit und Rente: Unsere Altersvorsorge hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis. Hg. v. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch>.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (2019): Unausgeschöpftes Fachkräftepotential bei Frauen und älteren Mitarbeitern. News. Online verfügbar unter <https://www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/unausgeschoepftes-fachkraeftepotenzial-bei-frauen-und-aelteren-mitarbeitern>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2022.
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) (2022): Warum die Frauenrenten so tief sind. Online verfügbar unter <https://www.frauenrenten.ch/rentenluecke>, zuletzt aktualisiert am 2022, zuletzt geprüft am 06.05.2022.

- Smeaton, Deborah; Ray, Kath; Knight, Genevieve (2014): **Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices**. A Literature Review. Hg. v. Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2021): Fachkräftemangel-Index Schweiz. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>, zuletzt geprüft am 09.05.2022.
- Stern, Susanne; Bütler, Monika (2017): Ein Ausbau der familienpolitischen Massnahmen lohnt sich. In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik 5, S. 40–42. Online verfügbar unter <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/stern-05-2017>, zuletzt geprüft am 18.05.2022.
- Stern, Susanne; Gschwend, Eva; Iten Rolf (INFRAS) und Bütler, Monika; Ramsden, Alma (2016): **Whitepaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit**. Jacobs Foundation. Zürich und St. Gallen.
- Streuli, Elisa; Angst, Trix (2015): Work Life Balance - Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. In: KMU-Magazin 4, 2015, S. 65–68. Online verfügbar unter https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/9369/3/2015_Streuli_Beruf_Familie_und_Freizeit_vereinbaren.pdf.
- Swisslife (2019): Swiss Life Studie Teilzeitarbeit 2019. Hg. v. Swisslife. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.swisslife.ch/de/ueber-uns/engagement/studien/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 16.06.2021.
- Tischhauser, Pia; Kessler, Daniel; Senser, Julia; Hess, Benedikt (2016): Steinzeit Teilzeit. Schweizer Unternehmen müssen ihr Potential nutzen. BCG The Boston Consulting Group. Online verfügbar unter <https://www.teilzeitkarriere.ch/teilzeit-1x1/studien-zahlen-fakten.html>.
- VSAO (2014): Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern, Schweiz. Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Verband Schweizerischer Assistenz und Oberärztinnen und -ärzte. Prognos AG. Online verfügbar unter https://vsao.ch/wp-content/uploads/2019/11/Broschure-Familienfreundliche-Massnahmen_DE.pdf.
- Weber, Michael; Stutz, Heidi; Huber, Daniel; Ilic', Dragan; Jud, Ursina, Schläpfer, Martina; Küng Gugler, Anne (2016): KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. Online verfügbar unter https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen_Arbeitsmarkt.html.

À propos des autrices

Miriam Ganzfried, docteur en philosophie, est politologue et spécialisée dans les questions de mise en œuvre de modèles de travail flexibles comme le temps partiel, notamment aux postes de direction. À l'Université de Zurich (UZH), elle a dirigé le projet «Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH» sur les nouveaux modèles d'organisation pour les tâches de direction à temps partiel à l'UZH et a beaucoup travaillé sur la mise en œuvre de modèles de travail flexibles en médecine dans le cadre du projet de coopération interuniversitaire Divmed. Depuis août 2022, elle travaille au Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) en tant que déléguée à l'égalité des chances.

Gwendolin Mäder, MA, est politologue et travaille comme collaboratrice scientifique au Centre interdisciplinaire pour la recherche en études de genre (IZFG) de l'Université de Berne. Elle a une longue expérience dans la recherche sous contrat à l'interface entre la science et la pratique. Ses sujets de prédilection portent sur le travail dans le contexte de vie et le cycle de vie, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ainsi que sur le harcèlement sexuel et la discrimination au travail.

