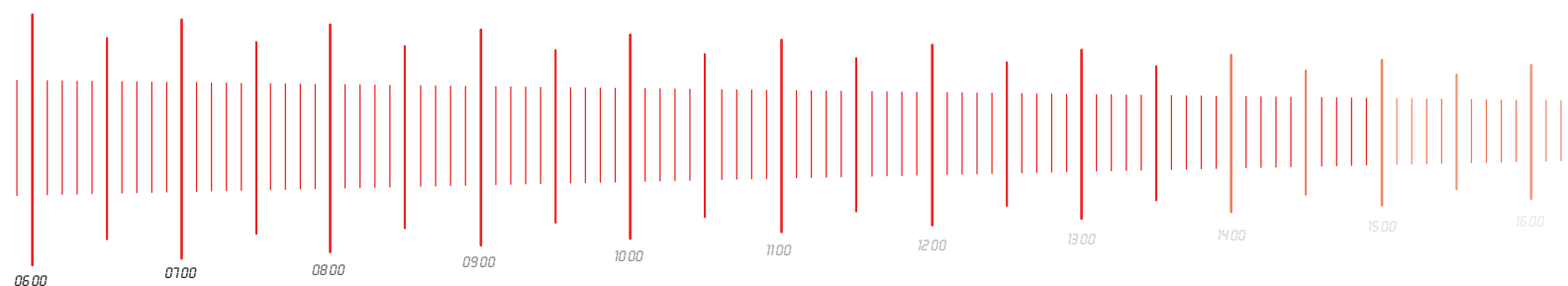




FAIRPLAY-AT-WORK | DANS LES ENTREPRISES



Impressum:

Edition/direction de projet:

Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes;
Thomas Beyeler, Flurina Derungs,
Marianne Geisser, Verena Laedrach-Feller

Textes:

Marianne Schär, Berne
Barbara Lukesch, Zurich

Traduction:

Francine Matthey, Lausanne

Maquette:

Contexta AG, Berne

Impression:

Merkur Druck SA

Diffusion:

OFCL, Diffusion publications, CH-3003 Berne
www.bbl.admin.ch/bundespublikationen
No d'art. 301.964.f

Berne, mars 2003
03.2003 5'000

FAIRPLAY-AT-WORK

Politique du personnel favorable à la famille – un gain pour les entreprises et pour les collaboratrices et collaborateurs

Un nombre croissant de femmes et d'hommes désirent concilier profession et famille. Par conséquent, lorsque la possibilité de réaliser ce souhait est offerte, elle occupe une place de plus en plus importante parmi les raisons de choisir un emploi. Concilier vie professionnelle et vie familiale équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer ses responsabilités et son engagement sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé-e sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches.

Incontestablement, l'être humain tend de plus en plus à rechercher un sain équilibre entre les divers domaines de sa vie. Aussi «l'orientation famille» doit-elle faire partie intégrante d'une politique du personnel tournée vers l'avenir. C'est la seule solution si l'on veut tenir compte des mutations de la société, s'adapter à l'évolution des exigences dans le monde du travail et tirer parti de façon optimale des ressources de chaque individu.

Les entreprises qui prennent des mesures en vue de favoriser la conciliation des tâches professionnelles et des tâches familiales contribuent grandement à la réalisation de l'égalité des chances entre les sexes au sein du monde du travail et de la famille. Mais là n'est pas leur seul gain: elles risquent moins de perdre des collaboratrices pour des raisons familiales, empêchent que le développement des compétences individuelles soit l'apanage des hommes, réduisent l'absentéisme, accroissent leur capacité d'innovation et la motivation de leur personnel. Norbert Thom, professeur de gestion d'entreprise et directeur de l'Institut d'organisation et de gestion du personnel (Institut für Organisation und Personal) à l'Université de Berne, met en évidence dans une interview sur FAIRPLAY-AT-WORK d'autres avantages liés à une politique du personnel favorable à la famille.

Pour un certain nombre d'entreprises, le fairplay-at-work n'est plus une nouveauté. Elles ont déjà introduit des mesures aidant à concilier profession et famille. Cette brochure présente les dispositions qu'ont prises dans ce sens quelques grandes entreprises et PME de même qu'une administration municipale.

Les entreprises peuvent s'y prendre de diverses manières, mais des mesures isolées ne suffisent pas. Il s'agit au contraire qu'elles fassent de la possibilité de concilier profession et famille l'un de leurs objectifs et s'efforcent avec constance et méthode de l'atteindre. La brochure FAIRPLAY-AT-WORK fournit toute une panoplie de moyens appropriés.

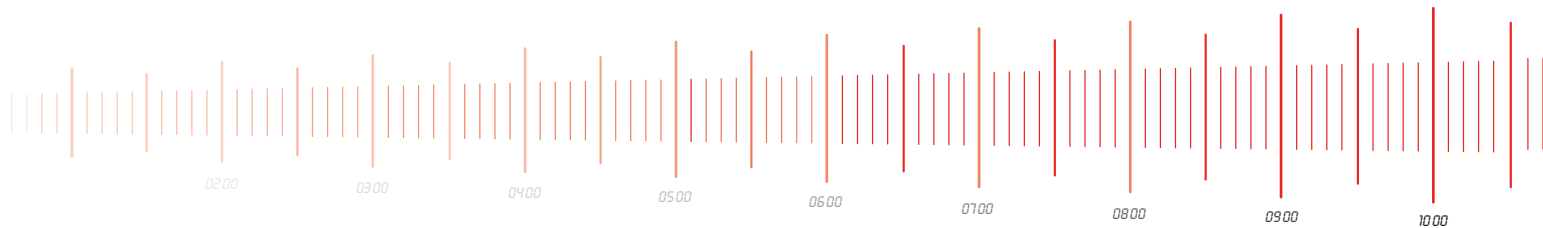
Le but est de vous encourager à tenir compte autant que possible des réalités sociales ainsi que de la situation individuelle de vos collaboratrices et collaborateurs, et de vous montrer les avantages qui en découlent pour l'entreprise. Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans l'application de FAIRPLAY-AT-WORK. Le jeu en vaut vraiment la chandelle!



Marianne Geisser

Economiste d'entreprise, suppléante de la directrice
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes

FAIRPLAY-AT-WORK PROFITE AUX ENTREPRISES ET AUX COLLABORATRICES ET COLLABORATEURS



Mettre en place des mesures permettant de mieux concilier profession et famille prend du temps et requiert une bonne dose de flexibilité, de créativité, de ténacité et – surtout dans les périodes d’incertitude économique – le courage d’investir dans l’avenir. L’entreprise a néanmoins tout à y gagner.

Votre entreprise devient plus attractive sur le marché du travail.

Un grand nombre de femmes et d’hommes – même très qualifiés – cherchent un emploi qui leur permette d’équilibrer leur vie professionnelle et leurs obligations familiales. Si votre entreprise est réputée offrir des conditions de travail favorables à la famille, les chances sont de votre côté lorsque vous recrutez du personnel.

Vous gagnez en efficacité.

En introduisant des modèles de temps de travail et d’organisation du travail flexibles, qui offrent aux collaboratrices et collaborateurs une certaine autonomie dans l’emploi du temps et à l’entreprise une plus grande marge de manœuvre en fonction du volume de travail, vous gagnerez en efficacité. Lorsque vous mettez l’accent sur les prestations et les objectifs et préservez en même temps la vie familiale, vous contribuez également à augmenter l’efficacité.

Vous motivez vos collaboratrices et collaborateurs.

Offrez la possibilité aux membres de votre personnel, dans tous les domaines d’activité et à tous les échelons hiérarchiques, de réduire périodiquement leur temps de travail sans pour autant compromettre leur carrière, afin qu’ils puissent consacrer plus de temps à d’autres pans de leur vie. Ils seront satisfaits et fidèles, motivés et productifs.

Vous créez une atmosphère de travail agréable.

Les collaboratrices et collaborateurs peuvent dès lors consacrer du temps à d’autres activités et remplir leurs obligations familiales; ils se sentent bien au travail, plus sereins et leurs compétences sociales et individuelles sont en général renforcées.

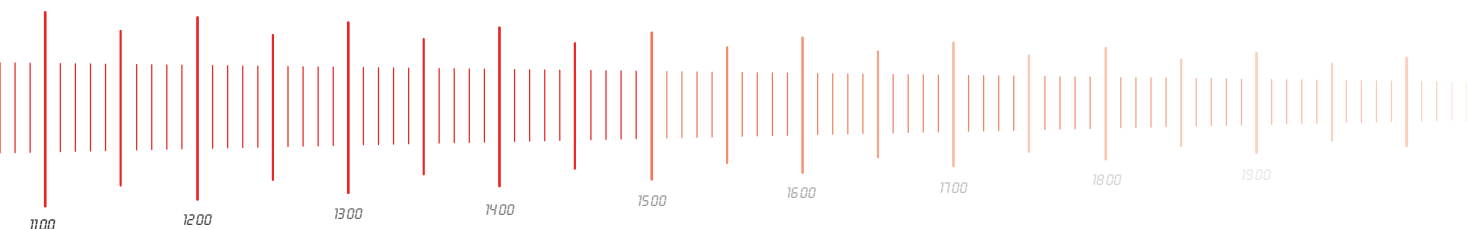
Vous disposez d’un plus grand capital de know-how.

Grâce au jobsharing ou à d’autres formes de travail à temps partiel, vous bénéficiez des idées de plusieurs personnes au lieu d’une seule, pour un coût approximativement égal. Tout individu qui a l’occasion de s’investir dans des domaines extraprofessionnels y acquiert des compétences-clés, notamment la résistance au stress, l’aptitude à travailler en équipe et à communiquer, qui revêtent une importance croissante dans le monde du travail.

Vous réduisez le taux de fluctuation.

Lorsque les collaboratrices et collaborateurs se sentent à l’aise dans leur environnement au travail et parviennent à trouver un équilibre qui leur convient entre les exigences professionnelles et familiales, ce sont autant de personnes expérimentées et bien formées qui restent fidèles à votre entreprise.

COMMENT INSTITUER LE FAIRPLAY-AT-WORK



Mesures permettant de concilier profession et famille sans compromettre la compétitivité de l'entreprise:

- | | | |
|---|------|----|
| 1 Mettre en place des modèles appropriés d'aménagement du temps de travail et d'organisation du travail | Page | 6 |
| 2 Promouvoir le travail à temps partiel pour les femmes et les hommes, dans toutes les professions et à tous les échelons hiérarchiques | Page | 8 |
| 3 Apporter un soutien dans le domaine de la prise en charge des enfants hors de la famille | Page | 10 |
| 4 Promouvoir la formation continue sans distinction de sexe | Page | 12 |
| 5 Mettre à profit les compétences-clés | Page | 14 |
| 6 Elaborer des stratégies de développement personnel axées sur l'avenir qui favorisent la carrière | Page | 16 |
| 7 Réaliser l'égalité des salaires entre femmes et hommes | Page | 18 |

Conditions propices à une application efficace des mesures et à l'exploitation des potentiels existants:

- | | | |
|--|------|----|
| 8 Encourager systématiquement les hommes à mettre à profit les mesures favorables à la famille | Page | 20 |
| 9 Faire de la conciliation des tâches professionnelles et des tâches familiales l'un des objectifs de l'entreprise | Page | 22 |



1. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'introduction de modèles de temps de travail appropriés et de nouvelles formes d'organisation du travail génère-t-elle des avantages concurrentiels pour votre entreprise?

L'entreprise a la possibilité d'agir dans deux domaines importants: l'aménagement du temps de travail et l'organisation du travail. La mise en place de modèles appropriés peut générer des avantages concurrentiels, car elle permet notamment d'augmenter la motivation et la capacité de rendement du personnel et d'améliorer l'utilisation de l'infrastructure. En outre, les formes d'organisation dans lesquelles il est tenu compte à la fois des divers besoins des employé-e-s et des exigences de l'entreprise offrent de réelles chances de succès.

Les collaboratrices et collaborateurs ont plus de facilité à concilier profession et famille s'ils participent aux décisions concernant la structure et la durée du temps de travail ainsi que le lieu de travail.

Lorsqu'elles font preuve de souplesse dans les deux domaines, par exemple en mobilisant le personnel en fonction de la fluctuation des commandes, en évitant les heures supplémentaires et en augmentant la productivité du travail, les entreprises gagnent en efficacité.

Il s'agit d'adopter des formes d'organisation flexibles permettant de satisfaire autant que possible l'intérêt de l'entreprise et le besoin d'autonomie des employé-e-s. En cas d'incompatibilité des exigences, on cherchera des compromis.

LORSQUE LES ENTREPRISES PROPOSENT DES MODÈLES DE TEMPS DE TRAVAIL ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL FLEXIBLES ...

... elles profitent de cette souplesse, augmentent la productivité du travail, fidélisent leurs collaboratrices et collaborateurs, deviennent plus attractives sur le marché du travail, et il en résulte des avantages concurrentiels.

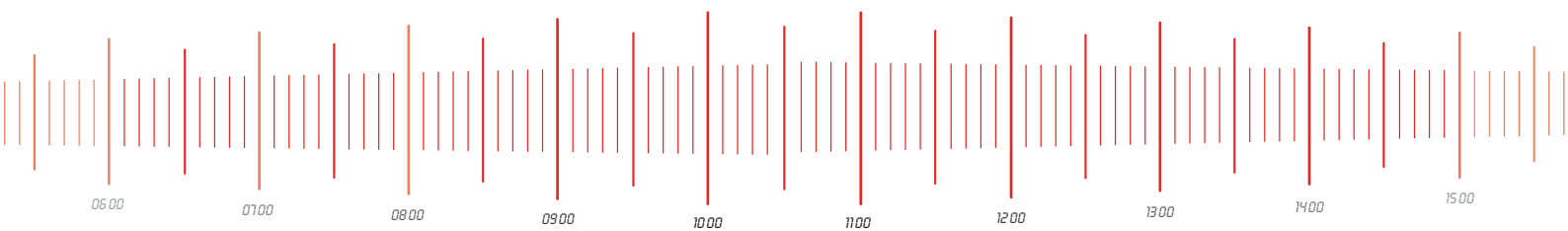
... les collaboratrices et collaborateurs ont la possibilité de participer aux décisions concernant la structure et la durée du temps de travail ainsi que le lieu de travail, et parviennent de la sorte à mieux concilier activité professionnelle et vie familiale.

Une entreprise qui opte pour des modèles de temps de travail et des formes d'organisation flexibles doit agir en partant de sa propre situation. Si elle reproduit aveuglément des solutions appliquées ailleurs, elle n'atteindra pas son objectif. Au cours de l'introduction et de la mise en œuvre de ces mesures, elle aura du même coup la possibilité d'améliorer le déroulement du travail et de gagner ainsi en efficacité. Il s'agit cependant que l'égalité de traitement soit déjà réalisée sur le plan de la rémunération, des possibilités de formation continue, des opportunités de carrière, etc. Ces conditions doivent absolument être réunies pour que la mise en place de toute forme de travail flexible constitue une alternative valable.

«LE JOBSHARING EST UNE PREUVE DE BON SENS ÉCONOMIQUE»

Norbert Thom est professeur ordinaire de gestion d'entreprise et directeur de l'Institut d'organisation et de gestion du personnel (Institut für Organisation und Personal) à l'Université de Berne. Il s'exprime sur la pertinence de FAIRPLAY-AT-WORK du point de vue de la gestion d'entreprise.

Monsieur Thom, un nombre croissant d'hommes et de femmes, de nos jours, réclament un sain équilibre entre activité professionnelle et vie familiale. Est-ce le signe manifeste d'un changement des mentalités? Thom: Tout à fait. Même dans notre discipline, l'économie, où les étudiantes et étudiants ont très envie de faire carrière, le work-life-balance est explicitement revendiqué. Nous



Il existe plusieurs approches:

- Proposer divers modèles de temps de travail flexibles qui garantissent à court et long terme aux employé-e-s une autonomie aussi grande que possible dans l'emploi du temps, et à l'entreprise la possibilité de faire appel à eux en fonction des besoins (ex.: modèles d'annualisation du temps de travail).
- Examiner dans quelle mesure les emplois actuels se prêtent au télétravail. Lorsque c'est le cas, introduire cette formule à titre optionnel.
- Offrir tant aux hommes qu'aux femmes la possibilité de travailler à temps partiel, dans toutes les professions et à tous les échelons hiérarchiques (voir p. 8 et 9).
- Encourager les employé-e-s à s'organiser de façon autonome (par ex. remplacements arrangés entre collègues, travail en groupe), afin d'augmenter leur autonomie temporelle et de les aider encore davantage à développer leurs compétences.
- Promouvoir une culture d'entreprise qui mette l'accent sur l'équivalence du travail et de la sphère extraprofessionnelle, et qui valorise le fait qu'une personne, femme ou homme, consacre à sa famille le gain de temps réalisé.

RÉALISER L'ÉQUILIBRE ENTRE PROFESSION ET FAMILLE, UN EXERCICE PÉRILLEUX...

«Crèches d'entreprises, réglementation généreuse des congés accordés aux mères ou aux pères après la naissance ou l'adoption d'un enfant, temps de travail flexible, travail à temps partiel ou certains jours à domicile, ce sont les possibilités les plus importantes offertes par notre entreprise, afin de permettre aux nombreux parents qui y travaillent de réaliser quotidiennement l'équilibre entre exigences professionnelles et obligations familiales. Malheureusement, ce sont pour le moment surtout des mères qui en font usage, les hommes qui travaillent à temps partiel demeurant une exception. Nous examinons par conséquent, dans le cadre d'un projet, quels sont les bénéfices, pour les collaboratrices et collaborateurs et pour l'entreprise, induits par les modèles de travail individualisés. Il s'agit également de briser un tabou. Nous avons en outre constaté que les hommes sont plus réceptifs lorsqu'on leur présente des faits.

Novartis est une entreprise moderne et un employeur attractif. Nous avons absolument besoin de collaboratrices et de collaborateurs hautement qualifiés et motivés, et ce sont souvent des mères et des pères qui ne s'investissent pas seulement dans leur métier mais aussi dans leur rôle de parents».

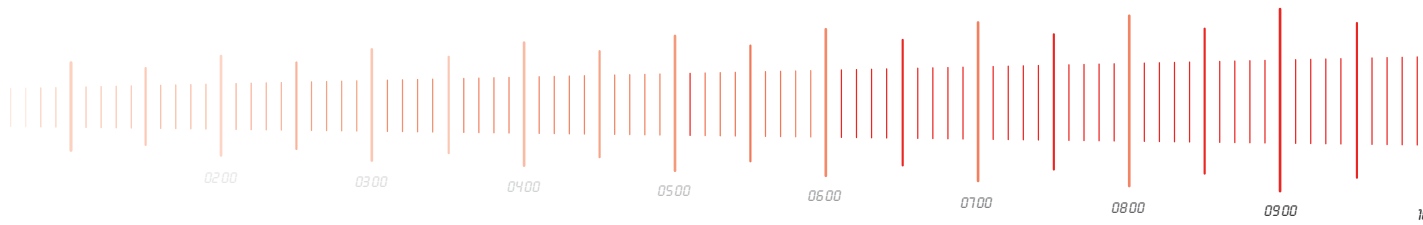
Hans Locher

chef du personnel pour la Suisse, Novartis Pharma SA

effectuons à intervalles réguliers des sondages sur leurs attentes à l'égard de leur premier emploi et il s'avère que cette exigence a pris une importance considérable. Elle figure actuellement en troisième position, juste après le désir d'exercer une activité intéressante et celui d'avoir des

possibilités attractives de formation continue.

Cela signifie que les employeurs doivent passer aux actes. Quelles sont les mesures qui permettent de satisfaire au mieux le désir de concilier profession et vie familiale? Thom: La flexibilisation du temps de travail, avant toute chose. J'entends aussi par là l'introduction de formes de travail à temps **→**



2. TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Votre entreprise exploite-t-elle systématiquement les avantages liés au travail à temps partiel?

Le travail à temps partiel est une formule intéressante qui permet aux femmes et aux hommes de concilier responsabilités familiales et activité professionnelle. Lorsque les entreprises offrent aux hommes la possibilité de travailler à temps partiel, également dans des fonctions cadres ou des domaines où ce régime était jusqu'à présent atypique, elles en retirent du même coup des avantages concurrentiels stratégiques.

Dans l'esprit des salarié-e-s, cette forme de travail a toujours impliqué des désavantages considérables sur le plan du salaire, des possibilités de carrière et de la sécurité sociale. Les emplois à temps partiel sont donc essentiellement occupés par des femmes et se situent surtout aux échelons hiérarchiques inférieurs¹; d'où la difficulté d'exploiter pleinement les ressources qu'offre cette formule. Il importe, avant toute chose, de mettre le travail à temps partiel et le travail à temps complet sur un pied d'égalité à tout point de vue: salaire, indemnisation des heures supplémentaires, formation continue, promotions, attribution

des tâches, etc. Jusqu'à ce que des solutions légales existent, on veillera en outre à compenser les désavantages en matière de sécurité sociale (notamment de caisse de retraite) liés au temps partiel.

LORSQU'UNE ENTREPRISE FAVORISE SYSTÉMATIQUEMENT ET SANS DISTINCTION DE SEXE LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL SOUS DIVERSES FORMES, DANS TOUTS LES DOMAINES D'ACTIVITÉ ET À TOUS LES ÉCHELONS HIÉRARCHIQUES ...

... elle en retire des avantages concurrentiels, en ce sens qu'elle se donne les moyens de mobiliser son personnel en fonction de la situation du marché (intensité de la concurrence, fluctuations des commandes) et est perçue comme un employeur attractif. ... les collaboratrices et collaborateurs ont la possibilité de réduire périodiquement leur temps de travail, sans compromettre leur carrière professionnelle, et de s'investir davantage dans d'autres domaines.

¹ Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (Ed.). Le travail à temps partiel en Suisse, Berne 2003

BAISSE DE L'ABSENTÉISME GRÂCE AUX WEEK-ENDS PROLONGÉS

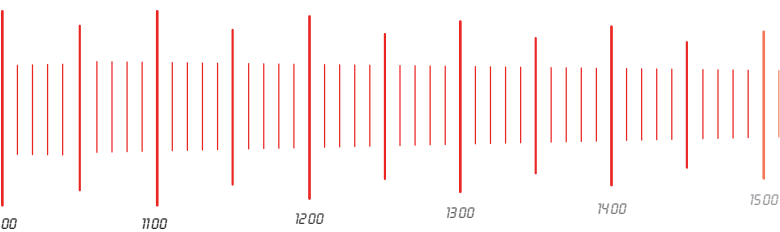
«Dès le début des années 80, notre entreprise a été parmi les premières à travailler 41 heures par semaine réparties sur 4,5 jours, soit du lundi matin au vendredi à midi. Plus tard, l'introduction de l'horaire variable annualisé a remporté l'adhésion de tous, syndicat y compris. D'autre part, en cas de maternité, nous offrons depuis plus de 10 ans 16 semaines payées à 100 %. De même, tous les collaborateurs bénéficient d'une garantie de salaire à 100% dès le 1er jour d'absence, entièrement supportée par l'employeur.

Les longs week-ends ont eu un excellent impact sur la forme et l'humeur du personnel et le taux d'absentéisme est devenu quasiment insignifiant. L'horaire variable annualisé permet à notre entreprise, qui est saisonnière, de faire face à des pics de production imprévus et de répondre aux demandes d'un marché toujours plus concurrentiel».

Nicolas Rouge
directeur général des Sources minérales Henniez SA

partiel, y compris le jobsharing. Le lieu de travail compte également beaucoup. Le mot-clé est télétravail, soit la possibilité d'exécuter une partie des tâches chez soi. Dans notre institut, par exemple, certaines tâches telles que la rédaction d'une étude scientifique, la préparation d'un

cours ou la révision d'un travail de licence ne posent pas de problème à cet égard. D'autres postes bien sûr, celui de secrétaire par exemple, qui a en quelque sorte une fonction de plaque tournante, nécessitent une présence permanente. **De nombreuses entreprises se montrent sceptiques à l'égard du télétravail. Quels sont les arguments des opposants?** Thom: Une grande partie des responsables



Il existe de multiples formes de travail à temps partiel, qui recèlent des potentiels divers pour les entreprises et les employé-e-s. Le temps partiel offre des possibilités nettement plus nombreuses que la réduction généralisée du temps de travail. Il s'agit de trouver des formules adaptées à la situation concrète de l'entreprise et aux besoins des collaboratrices et collaborateurs. Ensuite, on peut également envisager de l'appliquer à des fonctions avec lesquelles il semblait jusqu'à présent incompatible, de même qu'à des positions dirigeantes.

Possibilités d'action:

- Informer le personnel des raisons pour lesquelles on encourage le travail à temps partiel au niveau des emplois qualifiés. Lui communiquer régulièrement les diverses possibilités offertes.
- Enquêter à intervalles réguliers sur les souhaits des collaboratrices et collaborateurs relativement au temps de travail.
- Examiner dans quelle mesure tous les nouveaux postes à pourvoir se prêtent au temps partiel. Lorsque c'est le cas, accorder la préférence aux candidats (surtout) et aux candidates qui souhaitent travailler à ce régime, pour autant qu'ils ou elles possèdent les qualifications requises.
- Examiner la possibilité de convertir des emplois à plein temps déjà existants (notamment ceux qui sont traditionnellement proposés sous cette forme) en emplois à temps partiel. Lorsque c'est réalisable, en informer le personnel.
- Elaborer pour tous les emplois à temps complet et à temps partiel des règlements clairs et précis concernant la suppléance.
- Offrir, à titre expérimental, la possibilité d'occuper à temps partiel des fonctions et des positions où le plein temps a toujours été la règle et évaluer ensuite les effets.
- Introduire parallèlement des mesures de sensibilisation dans le but d'augmenter la proportion d'hommes occupés à temps partiel dans l'entreprise. (voir p. 20 et 21).

hiérarchiques restent attachés à un management de proximité. Ils ont besoin d'être sûrs, chaque fois qu'ils passent dans les couloirs, de voir leurs collaboratrices et collaborateurs à leur poste. L'idée du télétravail déclenche chez eux la peur d'une perte de pouvoir et de contrôle. Il suffirait

pourtant, comme à l'ordinaire, qu'ils fixent des objectifs en termes précis avec ces personnes, et les prestations qu'ils attendent d'elles. Mais pour cela, il faudrait évidemment aussi qu'ils aient au départ confiance en l'être humain.

RESPONSABILITÉS ET TEMPS PARTIEL NE SONT PAS INCOMPATIBLES

«A la demande de nombreuses employées, nous avons beaucoup d'emplois à temps partiel. Ils ne constituent pas un frein à l'accès aux postes à responsabilités: nous avons deux femmes travaillant à temps partiel qui ont des postes de responsable ou de responsable adjointe d'un secteur. Nous sommes aussi prêts à arranger des horaires au coup par coup, en cas de maladie ou de panne dans la structure d'accueil des enfants.

En acceptant qu'une personne qui a des enfants réduise son taux d'activité, notre entreprise peut continuer de bénéficier des compétences qu'elle a déjà acquises. Ces mesures de conciliation créent une émulation et l'envie de venir au travail. Le fait de pouvoir moduler le temps de travail des employés permet aussi à l'entreprise de mieux digérer les pointes saisonnières».

Charles Juillard

directeur de la Caisse Interprofessionnelle d'Assurance vieillesse du Jura et du Jura bernois (CIAB)



3. PRISE EN CHARGE DES ENFANTS HORS DU MILIEU FAMILIAL

Est-ce que votre entreprise aide les collaboratrices et collaborateurs à organiser la prise en charge de leurs enfants hors du milieu familial?

Il est nécessaire d'aider les parents qui veulent mener de front une vie familiale et une activité professionnelle à organiser la prise en charge de leurs enfants. Les possibilités de prise en charge hors du cadre familial revêtent en l'occurrence une très grande importance.

Des modèles qui permettent de jouir d'une grande autonomie dans l'emploi du temps et de travailler à temps partiel facilitent la tâche des parents (voir p. 6 à 9). Toutefois, ces derniers ne parviennent en général pas à assumer pleinement la garde de leurs enfants et doivent chercher des solutions d'appoint.

L'offre actuelle en matière de prise en charge des enfants – foyers de jour, parents de jour ou écoles à horaire continu – est limitée et ne répond de loin pas à la demande. En contribuant à combler cette lacune, les entreprises aident grandement les femmes et les hommes à concilier profession et famille. C'est un investissement qui en vaut la peine.

Les Chambres fédérales ont d'ailleurs elles aussi admis qu'il est nécessaire d'agir. La Confédération a décidé d'octroyer dès 2003 un crédit réparti sur plusieurs années, à titre d'incitation financière destinée à favoriser la création de places d'accueil pour enfants en dehors du cadre familial.

LES ENTREPRISES QUI OFFRENT DES SOLUTIONS ADÉQUATES DANS LE DOMAINE DE LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS HORS DE LA FAMILLE ...

... motivent et fidélisent leurs collaboratrices et collaborateurs et font figure, sur le marché du travail et au sein du public, d'employeurs modernes et favorables à la famille.

... viennent en aide aux collaboratrices et collaborateurs – quels que soient leur sexe et leur taux d'occupation – qui s'efforcent de concilier profession et famille.

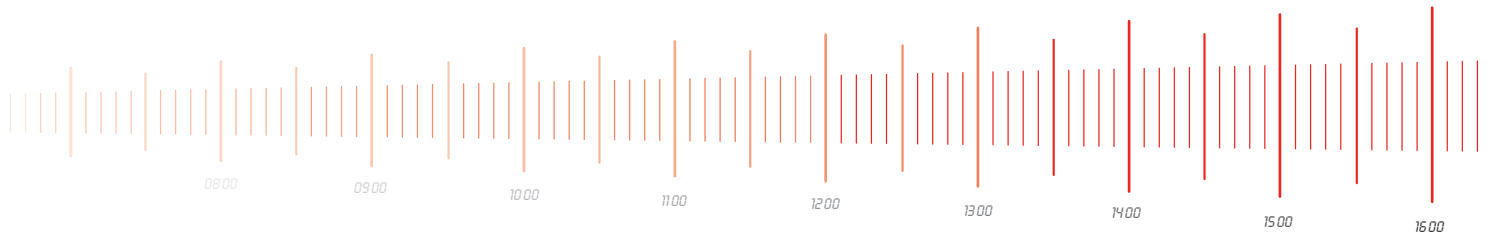
LES MESURES FAVORABLES À LA FAMILLE CONTRIBUENT AU SUCCÈS DE L'ENTREPRISE

«On admet de plus en plus que la possibilité de concilier activité professionnelle et vie familiale est un facteur de réussite économique non négligeable pour l'entreprise. Aussi est-il nécessaire de sensibiliser les employeurs à l'importance de l'équilibre entre tâches professionnelles et tâches familiales. Pour réaliser cet équilibre, il s'agit en premier lieu d'introduire des modèles de temps de travail appropriés, des possibilités multiples de formation continue et des conditions cadres sur le plan politique, qui contribuent notamment à l'amélioration des possibilités pour les femmes d'exercer une activité rémunérée. Il est indispensable, si l'on veut concrétiser l'égalité entre femmes et hommes, de créer hors du milieu familial des places d'accueil de bonne qualité pour les enfants, car lorsque la qualité laisse à désirer, la femme, sous l'effet de la pression sociale et par loyauté, renonce à exercer une activité professionnelle».

Fritz Blaser
président de l'Union patronale suisse (UPS)

Le travail à temps partiel est aujourd'hui déjà beaucoup plus largement accepté. La majorité des femmes occupent des emplois à temps partiel, de nombreux hommes également. En revanche, il est encore peu répandu au niveau des fonctions dirigeantes. Thom: Il est intéressant de relever

que la plupart des fonctions de direction ne sont en fait pas du tout perçues comme des activités à cent pour cent par les titulaires. Lorsqu'un homme est à la fois chef d'entreprise, président d'un conseil d'administration, conseiller national, colonel dans l'armée et président d'une association, il ne parvient assurément à maîtriser toutes ces tâches que s'il en délègue une partie à ses



Les besoins des parents diffèrent d'un cas à l'autre et selon l'âge de leur progéniture. Au stade de la petite enfance, il s'agit d'assurer de façon régulière la garde des enfants pendant les heures de travail. On recourt le plus souvent à des proches (grands-parents, etc.), des foyers de jour ou des parents de jour. Lorsque l'enfant entre au jardin d'enfants ou à l'école, ce sont les heures extrascolaires du matin et de l'après-midi, la pause de midi et les vacances scolaires qui posent problème.

En plus de ces périodes planifiables à plus ou moins long terme, certaines circonstances dans la vie quotidienne des enfants ou des parents (maladie de l'enfant, heures supplémentaires imposées à court terme au travail, etc.) obligent à trouver rapidement une solution d'appoint. Les entreprises peuvent apporter un soutien approprié dans ces cas-là.

Les possibilités sont aussi diverses que les besoins:

- Créer une crèche interne afin d'offrir des places d'accueil supplémentaires. Les petites et moyennes entreprises peuvent mettre sur pied ce genre d'infrastructure en collaboration avec d'autres unités dans la région.
- Acheter des places dans des institutions existantes ou conclure des arrangements garantissant la priorité aux enfants de ses propres employé-e-s.

- Conseiller les collaboratrices et collaborateurs à la recherche de places d'accueil et les aider à organiser la prise en charge de leurs enfants.
- Participer aux coûts de prise en charge (places dans les crèches, parents de jour, foyers de jour, accueil et repas pendant la pause de midi), afin de permettre aux parents de recourir à des institutions non subventionnées.
- Offrir ou procurer des possibilités de garde pendant les vacances scolaires (par ex. passeport-vacances), qui engendrent un gain de temps libre pour les parents.
- Organiser et cofinancer des services de garde en cas d'urgence, qui soulagent considérablement les parents lorsque l'enfant est malade ou dans d'autres situations extraordinaires, et permettent du même coup de réduire l'absentéisme.

La liste n'est pas exhaustive. A l'entreprise d'opter, en tenant compte à la fois des besoins des collaboratrices et collaborateurs et d'autres éléments concrets (par ex. emplacement et taille de l'entreprise), pour la combinaison de mesures la plus adéquate. Il est en général recommandé de le faire en collaboration avec des professionnel-le-s de la prise en charge des enfants.

suppléants, adjoints, secrétaire général et autres collaborateurs, féminins ou masculins. Bref: il pratique depuis longtemps le travail à temps partiel, mais pas officiellement.

S'il devenait possible de travailler à temps partiel à ce niveau-là, cela permettrait notamment à un nombre accru

de femmes de faire carrière, car elles pourraient beaucoup plus facilement concilier profession et famille. Thom: Des femmes hautement qualifiées, j'en vois à l'Institut. Elles possèdent autant de diplômes que les hommes, parfois même plus, et n'ont absolument pas envie de tout laisser tomber à la naissance de leur premier enfant. Elles en discutent franchement avec leur partenaire, →

4. FORMATION CONTINUE



Votre entreprise encourage-t-elle la formation continue en mettant l'accent sur l'utilisation optimale du potentiel de chaque collaboratrice et collaborateur?

La formation continue revêt une importance croissante dans le monde du travail. Dans de nombreuses entreprises cependant, elle s'adresse trop uniformément aux futurs cadres et aux personnes qualifiées. On néglige les membres du personnel qui occupent les échelons hiérarchiques inférieurs, mais également ceux qui travaillent à temps partiel. Leurs besoins en matière de qualification ne sont pas perçus. En outre, on compte trop souvent sur l'initiative individuelle. Aussi les personnes qui n'ont pas l'habitude de compléter leur formation ne profitent-elles pas des occasions qui se présentent.

D'une manière générale, les catégories nettement sous-représentées dans les cours de formation continue internes et externes à l'entreprise sont les femmes, les personnes situées au bas de la hiérarchie et celles qui travaillent à temps partiel. Conséquence: elles sont défavorisées sur le marché du travail et, partant, doivent s'accommoder de petits salaires. En outre, la répartition traditionnelle des

rôles au sein du couple en sort consolidée, car l'homme, lorsqu'il est plus qualifié que sa compagne, a davantage de perspectives qu'elle sur le marché du travail. Dans l'impossibilité, dès lors, de mettre en valeur de façon optimale le capital humain à sa disposition, l'entreprise pâtit elle aussi grandement de cette situation: la perte subie au niveau des connaissances et l'absence de développement de nouvelles compétences affaiblissent sa capacité d'innovation.

LORSQUE LES ENTREPRISES ENCOURAGENT DE FAÇON LARGE ET APPROPRIÉE TOUTES LEURS COLLABORATRICES ET TOUTS LEURS COLLABORATEURS À COMPLÉTER CONTINUELLEMENT LEUR FORMATION PROFESSIONNELLE ...

... elles constituent un capital supplémentaire de savoir dont elles peuvent tirer parti à tous les échelons de la hiérarchie.

... les collaboratrices et collaborateurs, quels que soient leur sexe, leur taux d'occupation et leur fonction, ont la possibilité de développer leurs compétences en bénéficiant d'un soutien optimal.

négoce la chose, et il arrive que tous deux décident finalement de travailler chacun à septante pour cent. Les employeurs doivent donc eux aussi se montrer plus souples et offrir davantage de postes à temps partiel attractifs.

On pourrait aussi envisager des modèles de jobsharing. Thom: Le jobsharing, que nous appelons aussi topsharing dans le cas des postes de haut niveau, présente effectivement des avantages non négligeables. Malgré les difficultés qu'il implique, je suis un partisan de ce modèle, car je bénéficie ainsi des connaissances, des expériences et du savoir-faire de deux personnes qualifiées. Deux têtes pen-

DES FEMMES AUX CFF? OUI, IL Y EN AURA DE PLUS EN PLUS

«Les CFF, j'en conviens, ont un problème avec les femmes. Ou plutôt: il y a trop peu de femmes aux CFF, une personne seulement sur huit. Nous tenons par conséquent beaucoup à augmenter à 13 pour cent au moins, d'ici l'année 2005, la proportion de femmes parmi les 28'000 membres du personnel et prenons des mesures adéquates à cet effet, fixons des objectifs précis. Que faisons-nous, concrètement? Nous exigeons beaucoup de nos collaboratrices et collaborateurs. Parallèlement, nous leur apportons un soutien dans l'organisation de leur travail, leur offrons en cas de besoin des solutions souples et individuelles: annualisation du temps de travail, jobsharing ou travail à temps partiel. En outre, les CFF organisent régulièrement des séminaires sur les thèmes égalité des chances, profession, carrière et famille, qui ont du succès. Notre service de consultation Kidz Care vient en aide aux collaboratrices et aux collaborateurs qui ont charge d'enfants en mettant à leur disposition des places dans des crèches privées et en contribuant aux frais de garde. Des femmes aux CFF? Oui, il y en aura de plus en plus.»

Benedikt Weibel
président de la direction des CFF

Si l'on veut tirer le meilleur parti du capital humain à disposition, il faut donner les moyens à tous les membres du personnel d'améliorer leurs qualifications; d'où la nécessité de définir préalablement leurs besoins respectifs, de les motiver puis d'adapter les offres de formation.

Possibilités d'action:

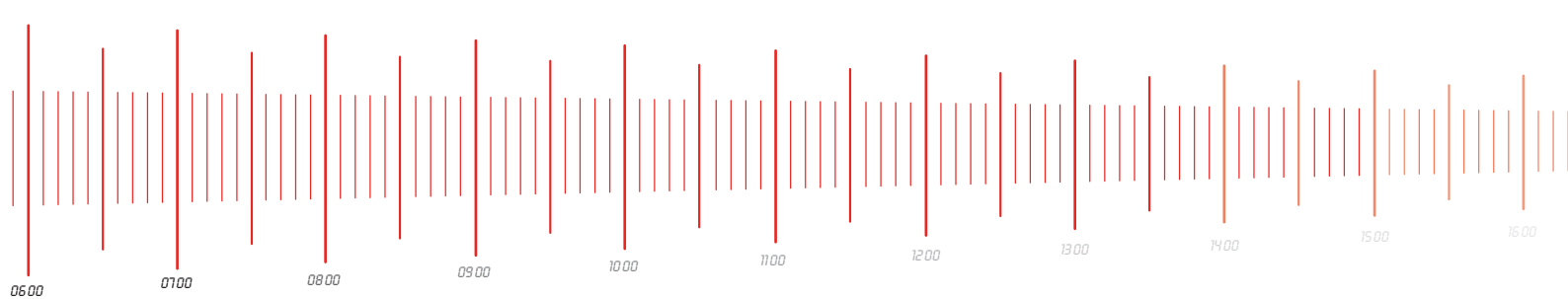
- Effectuer, afin d'identifier les besoins, un relevé systématique selon le sexe, le taux d'occupation, la fonction, etc., de la participation aux cours de formation professionnelle continue internes et externes à l'entreprise. Prendre les mesures qui s'imposent pour augmenter la participation des catégories de personnes sous-représentées.
- Sensibiliser les responsables hiérarchiques et les collaboratrices et collaborateurs à la nécessité d'acquérir des connaissances aussi étendues que possible et de les entretenir.

- Inventorier les besoins en matière de qualification à tous les niveaux hiérarchiques. Mettre en place des mesures adaptées à ces besoins, indépendamment des initiatives prises par les employé-e-s.
- Appliquer en toute logique les mêmes conditions cadres en matière de formation continue à tous les employé-e-s, quel que soit leur taux d'occupation (inventaire des besoins, prise en charge des coûts, etc.).
- Elaborer les offres de formation en tenant compte des contraintes familiales. Par exemple, choisir les lieux et fixer les horaires en conséquence et décharger les participantes et participants de leurs obligations professionnelles «ordinaires» pendant la durée des cours.

sent au lieu d'une seule, deux personnalités émettent des idées, amènent leur capital d'expériences. Pour des raisons purement économiques, c'est faire preuve de bon sens que de mettre en valeur ce potentiel, et celui des femmes en particulier. En réalité, j'aurais de la peine à recruter certai-

nes spécialistes si je ne leur proposais pas un poste à temps partiel ou sous forme de jobsharing.

Comment expliquer que de nombreuses entreprises persistent à s'opposer au jobsharing ou au topsharing? Thom: Une des raisons principales, c'est que ces modèles nécessitent davantage de coordination, indiscutablement. →



5. COMPÉTENCES-CLÉS

Votre entreprise met-elle à profit de façon optimale les multiples compétences de ses collaboratrices et collaborateurs?

Les compétences-clés sont les aptitudes et les connaissances qui n'ont pas de rapport direct avec une activité professionnelle concrète. Elles constituent la qualification de base générale requise pour qu'une personne puisse exécuter des tâches dans diverses fonctions. Dans un monde du travail en constante mutation, l'importance des compétences-clés ne cesse d'augmenter en raison de leur caractère général et de leur utilité dans des contextes divers. Qu'elles soient de nature sociale (aptitude à travailler en équipe, à communiquer), personnelle (résistance au stress, souplesse) ou technique et méthodologique (capacité d'organisation et aptitude à prendre des décisions, toutes deux exigées dans de nombreuses professions), elles s'avèrent indispensables dans la plupart des domaines.

Ces compétences s'acquièrent dans le cadre non seulement de l'activité professionnelle, mais aussi des tâches domestiques et familiales, du bénévolat ou d'autres activités extraprofessionnelles. En inventoriant et en mettant à profit de façon adéquate les compétences-clés de chaque collaboratrice et collaborateur, l'entreprise se donne les moyens de mieux exploiter leur potentiel individuel.

LORSQUE LES ENTREPRISES INVENTORIENT ET METTENT À PROFIT DE FAÇON ADÉQUATE LES COMPÉTENCES-CLÉS DE CHAQUE COLLABORATRICE ET COLLABORATEUR ...

...elles peuvent tirer parti de certaines compétences précieuses, utiles dans des contextes divers, sans devoir pour autant consentir à de gros investissements dans la formation professionnelle continue.

...les collaboratrices et collaborateurs ont la possibilité de mettre en valeur les compétences acquises au sein de leur famille et dans d'autres domaines extraprofessionnels et d'obtenir qu'elles soient validées et rémunérées.

NÉCESSITÉ D'AUGMENTER LES PLACES D'ACCUEIL POUR ENFANTS HORS DU MILIEU FAMILIAL

«Les employeurs attendent des travailleuses et travailleurs qu'ils fassent preuve d'une souplesse de plus en plus grande. Assumer l'éducation des enfants en plus de leur activité professionnelle devient par conséquent un problème pour un nombre croissant de mères et de pères. Les employeurs doivent veiller à ce qu'il existe suffisamment de places d'accueil pour enfants hors du cadre familial et apporter leur soutien, sur le plan politique, à des mesures qui permettent aux travailleuses et aux travailleurs de concilier leurs tâches éducatives et leur activité professionnelle.»

Paul Rechsteiner

président de l'Union syndicale suisse (USS), conseiller national

Il s'agit tout d'abord de trouver deux personnalités assorties, puis de définir leurs domaines d'activité respectifs et régler convenablement le flux de la communication. Il faut également prévoir des temps de présence communs pour qu'elles puissent s'informer réciproquement. En tant que supérieur

hiérarchique, je dois alors conduire des entretiens d'évaluation et négocier les salaires avec deux personnes au lieu d'une et je peux être amené un jour ou l'autre à justifier le fait que j'aie augmenté le salaire de madame X davantage que celui de son partenaire, monsieur Y. Le jobsharing ou le topsharing met à l'épreuve les aptitudes d'un dirigeant, mais à la longue, je trouve cela positif. Les



Afin de pouvoir mettre à profit de manière optimale les multiples compétences des employé-e-s, il s'agit préalablement d'inventorier leurs compétences-clés et de les rétribuer convenablement.

Possibilités d'action:

- Inventorier les compétences-clés de chaque nouveau membre du personnel et en tenir compte.
- Inventorier les compétences-clés des personnes déjà engagées (par ex. lors de l'entretien avec la collaboratrice ou le collaborateur).
- Tenir compte des compétences-clés avérées, lors de l'attribution des tâches, en cas de promotion, etc.
- Récompenser les compétences-clés par le biais du salaire en les intégrant dans le système de rémunération de l'entreprise (salaire équitable, motivation à s'engager dans des domaines extraprofessionnels).

FAIRPLAY-AT-WORK, UN THÈME RÉCURRENT

«Pour Migros, FAIRPLAY-AT-WORK est plus qu'un slogan qui sonne bien à l'oreille. Concrètement, il signifie dans notre entreprise:

- un congé de maternité payé de seize semaines
- le droit pour les mères (ou les pères) de retrouver un emploi dans les douze semaines à compter de la fin du congé de maternité ou du congé parental
- des modèles d'annualisation du temps de travail, qui permettent de concilier profession et famille
- une crèche d'entreprise ou une aide dans la recherche d'une autre forme de prise en charge extrafamiliale des enfants
- la possibilité d'opter pour le télétravail
- la possibilité de travailler à temps partiel, même pour les cadres
- des programmes de promotion conçus en fonction des besoins des collaboratrices et des employé-e-s à temps partiel
- l'extension, à toutes les collaboratrices ayant un taux d'activité réduit et/ou variable, de la protection garantie par la Convention collective nationale de travail pour la communauté Migros.

FAIRPLAY-AT-WORK, dans notre entreprise, est un thème récurrent. Les objectifs fixés et les mesures prises dans le domaine de l'égalité, de l'égalité des chances et de la conciliation des tâches professionnelles et des tâches familiales sont régulièrement reconsidérés et adaptés».

Anton Scherrer
président du conseil d'administration
de la Fédération des coopératives Migros

cheffes et les chefs apprennent ainsi à décider et à agir de façon plus transparente et plus compréhensible.

Cette option, dit-on aussi, est onéreuse. Le jobsharing coûte-t-il vraiment plus cher à l'entreprise? Thom: Il coûte un peu plus cher à court terme, oui. Les charges administratives

augmentent, les charges sociales également. Je plaide néanmoins en faveur du jobsharing, car je suis convaincu qu'à long terme, l'investissement en vaut largement la peine. En outre, les jeunes femmes représentent actuellement près de la moitié des candidat-e-s à la maturité et des étudiant-e-s; elles accomplissent des formations longues et coûteuses et il est →

6. CARRIÈRE PROFESSIONNELLE

Les stratégies de développement personnel visant à promouvoir les carrières professionnelles sont-elles axées sur l'avenir, dans votre entreprise?

Dans l'esprit des gens, embrasser une carrière professionnelle implique généralement l'obligation de travailler à temps complet et de façon continue. Il est par conséquent difficile, voire impossible, d'assumer ses responsabilités sur le plan familial et de gérer en plus sa carrière professionnelle de façon satisfaisante. Pour les entreprises, ne pas adapter leur conception et leur gestion des carrières à l'évolution de la société équivaut à une perte de potentiel humain.

LORSQUE LES ENTREPRISES METTENT EN PLACE DES STRATÉGIES AXÉES SUR L'AVENIR POUR PROMOUVOIR LES CARRIÈRES...

...elles se donnent les moyens de mieux exploiter le potentiel humain à disposition et font figure d'employeur attractif, car elles n'ont pas à pâtir des pertes résultant du conflit entre promotion professionnelle et obligations familiales et du développement insuffisant des compétences. En plaçant des équipes plurielles à tous les niveaux hiérarchiques (Managing Diversity), elles optimisent du même coup leur capacité d'innovation.

...les collaboratrices et collaborateurs parviennent à mieux concilier profession et famille et peuvent périodiquement s'investir davantage dans un domaine extraprofessionnel quelconque, sans subir de préjudices dans leur carrière.

Si l'on veut favoriser une perception différente de la carrière professionnelle et mettre en place des mesures d'encouragement adaptées à l'évolution de la société, il faut rendre les frontières entre profession et famille plus perméables. Il y va de l'intérêt tant des collaboratrices et collaborateurs que de l'entreprise.

METTRE EN PLACE DES MODÈLES DE TRAVAIL NOVATEURS FAVORISANT LE WORK-LIFE-BALANCE

«Un nombre croissant de personnes aimeraient travailler autrement ou moins. Au sein du Crédit suisse également, des femmes et des hommes, notamment plutôt jeunes et bien formés, souhaitent parvenir à mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Il est donc nécessaire de mettre en place une politique du personnel dans laquelle il est tenu compte à la fois des cycles de travail et de vie des collaboratrices et des collaborateurs et de l'évolution des valeurs dans la société.

Actuellement, presque vingt pour cent déjà de notre personnel travaille à temps partiel, parmi lesquels plusieurs cadres et membres de la direction. Cette proportion pourrait encore augmenter, car on a constaté que la motivation et le rendement de ces personnes se situent au-dessus de la moyenne. Afin d'examiner quelles fonctions sont compatibles avec des formules novatrices telles que le travail à domicile, le travail à temps partiel ou les congés sabbatiques, et réalisables grâce au soutien de notre pool de prise en charge des enfants, le Crédit suisse a initié le projet Work-Life-Balance. Condition: il ne doit pas nuire aux compétences et à la carrière ni pénaliser notre clientèle».

Urs Hofmann

Global Head Human Resources, Crédit Suisse Financial Services

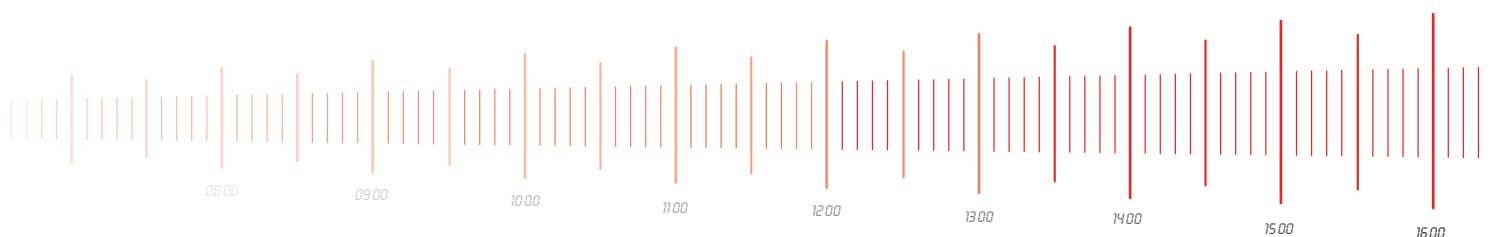
inconcevable qu'après deux ou trois ans d'activité professionnelle, elles doivent retourner à leurs fourneaux. Ce serait malavisé, du point de vue économique, de ne pas mettre en valeur ce capital humain. Surtout à l'heure actuelle, où nous manquons de personnel qualifié.

Les femmes serviraient donc de «tampon conjoncturel»? Comment, en fin de compte, instituer le FAIRPLAY-AT-WORK? Thom: Plus les femmes sont qualifiées, moins elles risquent de faire office de tampon conjoncturel. Toute personne qualifiée devient indispensable. Pensons au secteur tertiaire, dans lequel les femmes sont fortement représentées. Les clientes et clients demandent auto-

Possibilités d'action facilitant cette stratégie:

- Réglementer de façon généreuse les congés de maternité et de paternité.
- Introduire à l'intention des mères et des pères un congé parental non payé mais encadré, pendant lequel le contact avec l'entreprise est maintenu.
- Aider à organiser la prise en charge des enfants hors de la famille (voir p. 10 et 11).
- Améliorer les possibilités de réinsertion professionnelle.
- Prévoir des entretiens réguliers avec chaque employée, lors desquels on abordera la question du développement personnel sur les plans professionnel et privé.
- Faire des expériences extraprofessionnelles un des critères déterminants pour la promotion (voir p. 14 et 15).

- Elaborer des programmes de promotion dans le but d'augmenter la proportion de femmes occupant des fonctions dirigeantes (par ex. mentoring, conseils en matière de carrière).
- Encourager systématiquement le travail à temps partiel (par ex. au moyen du jobsharing) dans les fonctions comportant des responsabilités et dans les fonctions dirigeantes (voir p. 8 et 9).
- Mettre à profit les diverses expériences antérieures des employé-e-s lors de la constitution d'équipes et de groupes de projet (Managing Diversity).



matiquement à parler à la responsable de marketing compétente, à la gérante de succursale sympathique, à la collaboratrice de notariat efficace. N'importe quel employeur sensé devrait se garder de licencier précipitamment une main-d'œuvre aussi précieuse.

Que ressort-il des études scientifiques sur le rendement des personnes qui travaillent à temps partiel? Thom: Ces personnes se montrent en général plus productives; elles travaillent de manière plus concentrée et plus continue, car elles ont moins besoin d'observer des pauses. En outre, elles témoignent en général d'une plus grande motivation et s'investissent davantage. →



7. ÉGALITÉ DES SALAIRES

Votre entreprise, en instaurant l'égalité des salaires, facilite-t-elle la mise à profit des mesures favorables à la famille?

Les salaires féminins sont encore et toujours inférieurs aux salaires masculins. Le fait que les femmes sont diversement intégrées au marché du travail explique partiellement les disparités. Cependant, les entreprises dans lesquelles l'égalité des salaires, quoique inscrite dans la Constitution (droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale), n'est pas encore réalisée, y sont aussi pour quelque chose.

Lorsque les femmes gagnent moins que les hommes, la répartition des rôles ne peut pas s'effectuer dans un esprit de partenariat au sein du couple. Pour qu'il devienne possible de concilier profession et famille, il faut notamment que l'égalité des salaires soit réalisée. Tant que les disparités salariales subsisteront, les mesures favorables à la famille ne déploieront pas tous leurs effets. Le nombre d'hommes qui occupent un emploi à temps partiel, par exemple, risque de ne pas augmenter.

Bien que l'on pense dans la plupart des entreprises avoir réalisé l'égalité des salaires, cette présomption ne résiste pas à un examen systématique. Lorsque les salaires sont fixés au cas par cas, il existe un risque de discrimination directe (salaire inégal pour un travail similaire) et indirecte (salaire inégal pour un travail de valeur égale), car les femmes doivent se «vendre à un prix plus bas» et exercent souvent des activités moins bien considérées par la société. Lorsque l'entreprise a mis en place un système de rémunération, les discriminations directes sont peu probables. Cependant, les discriminations indirectes ne sont pas exclues au niveau tant de la part fixe que de la part variable du salaire. Elles peuvent découler de certaines méthodes d'évaluation du travail dans lesquelles soit les exigences et les charges propres à des tâches exécutées par des femmes ne sont pas suffisamment prises en considération, soit l'expérience non professionnelle est ignorée. Le risque de discrimination est aussi particulièrement élevé lorsque les salaires sont fixés conformément au «principe du salaire selon la loi du marché» (quand un poste est difficile à pourvoir, on verse un salaire de base plus élevé que celui versé aux autres collaboratrices et collaborateurs occupant un poste similaire).

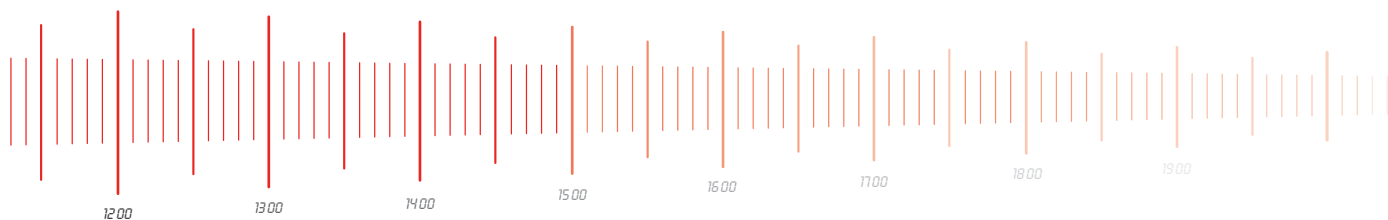
LORSQUE LES ENTREPRISES INSTAURENT L'ÉGALITÉ DES SALAIRES...

...elles facilitent la mise à profit des mesures permettant de concilier profession et famille et elles se conforment au principe de l'égalité des salaires inscrit dans la Constitution.

...les collaboratrices et les collaborateurs sont plus souvent en mesure de supporter les conséquences financières de la répartition des responsabilités familiales au sein du couple.

Malgré tous ces avantages, les hommes surtout craignent de compromettre leur carrière s'ils travaillent temps partiel. Cette peur est-elle justifiée? Thom: C'est un sujet complexe. Il est vrai qu'aux échelons hiérarchiques supérieurs, on rencontre encore beaucoup d'hommes qui ont vécu leur

socialisation à une autre époque et dans d'autres conditions, et restent fidèles à ce principe: seul celui qui travaille à cent pour cent est un homme et un collaborateur à part entière. C'est une idée profondément ancrée, dont on ne se débarrasse pas si facilement. On continue à attendre des personnes soucieuses de gravir les échelons, surtout lorsqu'elles ont entre trente et quarante ans, qu'elles



Diverses mesures permettent d'assurer la mise en place de l'égalité des salaires dans l'entreprise.

Possibilités d'action:

- Introduire un système de rémunération transparent qui s'applique sans distinction de sexe à l'ensemble du personnel (quels que soient le taux d'occupation fixé lors de l'engagement, les conditions d'engagement, etc.).
- Dresser régulièrement un inventaire des salaires et examiner s'ils sont conformes au principe de l'égalité. Procéder si besoin est à des adaptations structurelles.
- Fixer les salaires minima de façon à ce qu'ils couvrent les besoins vitaux et prévoir une fourchette de salaires raisonnable entre les montants les plus élevés et les montants les plus bas.
- Promouvoir la transparence des salaires.
- Rémunérer aussi les compétences-clés acquises hors de la sphère professionnelle (voir p. 14 et 15).
- Renoncer à toute forme d'embauche qui exclut la perspective d'une augmentation du revenu (par ex. salaire horaire et pas de taux d'occupation fixe).
- Ne pas s'en tenir strictement au principe du salaire selon la loi du marché et offrir d'autres conditions de travail attractives.
- Utiliser des critères de mesure et d'évaluation transparents et égalitaires, lorsque le salaire comporte une part liée à la performance. La part fixe, en l'occurrence, devrait rester la composante majeure du salaire.

LA POSSIBILITÉ DE CONCILIER PROFESSION ET FAMILLE EST L'AFFAIRE DU CHEF

«Vu que la proportion de femmes, chez ABC, est supérieure à soixante pour cent, il m'a paru très important de créer un foyer de jour pour enfants. Les enfants de nos collaboratrices et collaborateurs, mais également ceux de parents qui ne travaillent pas dans l'entreprise, y sont pris en charge par des éducatrices de la petite enfance qualifiées. En tant que père de famille, j'ai aussi été confronté à ce problème et l'idée m'est venue de délivrer des bons pour une visite à l'école. Mères, pères, grands-mères et grands-pères qui travaillent chez ABC bénéficient d'un crédit-temps qui leur permet de rendre visite à leurs enfants ou petits-enfants qui fréquentent un jardin d'enfants et/ou une école. Je sais bien que le succès de ces mesures n'est pas quantifiable. Cependant, je suis convaincu qu'elles ont un effet positif sur la motivation de nos collaboratrices et collaborateurs et je suis content si notre entreprise peut les aider à mieux concilier famille et activité professionnelle».

Daniel Eicher
 directeur de A. Boss+Co SA, Schönbühl,
 et délégué du conseil d'administration de Boss Holding SA

misent tout sur la profession, ne rechignent pas à assumer un projet de plus ni à faire un séjour à l'étranger. Et on sait bien que lorsque quelqu'un se focalise exclusivement sur sa carrière, cela a souvent des répercussions défavorables sur le couple ou sur la famille.

Le nombre de divorces augmente, les collaboratrices et collaborateurs sont victimes du burn-out... Thom: Les gens sont effectivement épuisés, de nos jours, parce qu'ils sont exposés à un stress considérable, tant sur le plan professionnel que privé. D'une part, ils doivent produire plus dans le même laps de temps et vivre dans l'incertitude, sachant que leur emploi pourrait lui aussi être →

8. MISE À PROFIT DES POSSIBILITÉS PAR LES HOMMES

Votre entreprise, afin d'assurer le succès des mesures favorables à la famille, encourage-t-elle systématiquement les hommes à les mettre à profit?

Les hommes, en raison de leurs conditions de vie, doivent surmonter davantage d'obstacles individuels et sociaux pour parvenir à assumer leur part des obligations familiales. Ils sont moins enclins que les femmes à tirer parti des mesures introduites par les entreprises pour les aider à concilier profession et famille.

Il est toutefois indispensable que l'entreprise s'assure leur concours si elle veut exploiter de façon optimale les potentiels humains existants et les perspectives prometteuses induites par de nouvelles formes de travail. Les avantages qu'impliquent certains modèles de temps de travail ne peuvent se concrétiser que si les hommes eux aussi participent au changement. Il en va de même pour l'augmentation de la motivation, de la capacité d'innovation et de l'efficacité.

LORSQUE LES ENTREPRISES ENCOURAGENT SYSTÉMATIQUEMENT LES HOMMES À METTRE À PROFIT LES MESURES FAVORABLES À LA FAMILLE...

...elles créent les conditions cadres propices à l'exploitation des potentiels liés à ces mesures,

...les parents ont la possibilité de partager les responsabilités familiales dans un esprit de partenariat.

DES SOLUTIONS INDIVIDUELLES APPROPRIÉES GRÂCE À DES MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLES

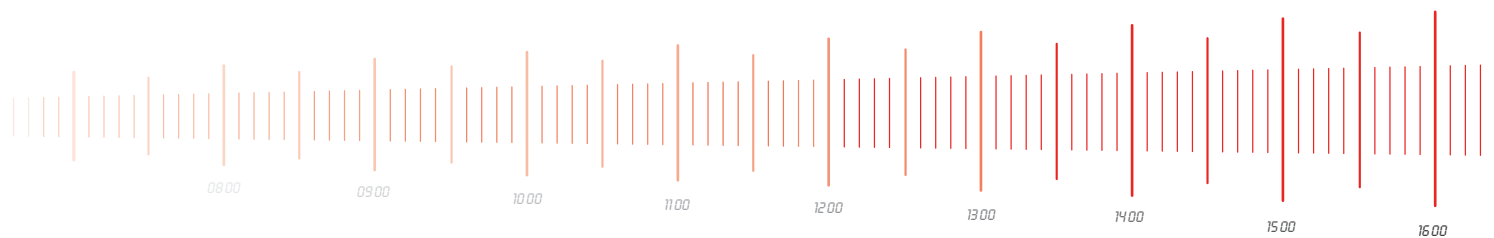
«Chaque couple devrait pouvoir décider librement, en fonction de sa situation familiale et de ses possibilités et goûts propres, si l'un ou l'autre des partenaires ou les deux exercent une activité professionnelle et sous quelle forme. Quant aux employeurs, ils peuvent en offrant des conditions de travail souples contribuer dans une large mesure à l'élaboration de solutions individuelles appropriées qui satisfassent les intérêts des deux parties».

Dr Pierre Triponez
Directeur de l'Union suisse des arts et métiers (USAM), conseiller national

supprimé un jour ou l'autre pour cause de restructuration. D'autre part, les hommes constatent de plus en plus que leur partenaire et leurs enfants sont déçus, même énervés, lorsque le mari ou le père n'est jamais à la maison. Conséquence logique: la mauvaise conscience s'installe, et c'est

un stress psychique supplémentaire.

Pas étonnant dès lors que les services sociaux soient submergés par un afflux de collaboratrices et de collaborateurs souffrant d'alcoolisme, de dépendance aux médicaments, voire de maladies physiques. Ne serait-il pas temps de procéder sur ce plan-là aussi à une analyse coût-profit? Thom: Le calcul est vite fait: toute



Les hommes font plus facilement usage des possibilités offertes par l'entreprise pour les aider à mieux concilier profession et famille lorsque:

- les responsables hiérarchiques ainsi que les collaboratrices et collaborateurs sont incités, au moyen de cours, de brochures, etc., à remettre en question les valeurs et les normes traditionnelles liées à la notion de masculinité.
- l'engagement personnel hors de la sphère professionnelle est valorisé.
- ceux qui font œuvre de pionniers bénéficient d'un soutien.
- les pères qui s'investissent davantage dans leur rôle parental peuvent constituer un groupe et y échanger leurs expériences.
- les compétences acquises hors de la sphère professionnelle sont prises en considération lors de l'embauche, de la fixation du salaire et en cas de promotion, et de ce fait hautement valorisées.
- les responsables hiérarchiques et les personnes-clés donnent l'exemple.

ON CHERCHE TECHNICIENNES

«De moins en moins de jeunes optent pour un métier technique. Nous allons au-devant d'une pénurie d'électroniciens, de constructeurs, de mécaniciens et d'ingénieurs des deux sexes. Pour juguler cette tendance, Feller SA a créé des conditions cadres qui rendent les métiers techniques attractifs, notamment aux yeux des femmes.

L'égalité des chances sur le plan de l'embauche, du salaire et de la promotion fait ainsi partie de la stratégie de l'entreprise. Une haute importance est de surcroît accordée à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En introduisant des modèles de travail flexibles, la possibilité, pour les cadres également, de travailler à temps partiel de même que le télétravail, Feller SA a mis en place des conditions qui permettent aux femmes et aux hommes ayant charge d'enfants d'exercer eux aussi des professions techniques exigeantes. Le restaurant d'entreprise est ouvert aux membres de chaque famille et, en cas de besoin, l'entreprise participe à l'organisation de la garde des enfants hors du milieu familial.

En recevant le Prix Egalité 2002, la direction de Feller SA s'est sentie confortée dans sa démarche et encouragée à poursuivre sur cette voie».

Willy Schilling
responsable des ressources humaines, Feller SA, Horgen

personne confrontée à un problème de burn-out fait à proprement parler une dépression. Le traitement adéquat, selon les spécialistes, dure en moyenne 42 jours. Le tarif dans une clinique privée s'élève à 600 francs par jour, soit à environ 25'000 francs au total. Ces chiffres sont connus et je

pense que les entreprises en prennent lentement acte. Même les sociétés de conseil, très axées sur le rendement, se sont mises à faire de la publicité représentant un homme sur la lune et dont la légende dit ceci: «L'endroit où notre collaborateur passe ses week-ends, ça le regarde. Ce qui compte, c'est qu'il soit à son poste le lundi.» Ce genre de réflexion aurait été impensable il y a quelques →

9. INTÉGRATION DES MESURES DANS LES STRUCTURES

02 00

03 00

04 00

05 00

06 00

07 00

08 00

09 00

10 00

11 00

Votre entreprise a-t-elle intégré les mesures favorables à la famille dans ses structures, de façon à assurer leur application et leur efficacité?

Afin d'assurer l'efficacité des mesures permettant de concilier profession et famille, l'entreprise doit faire de l'«orientation famille» un de ses objectifs, l'intégrer dans ses structures et dresser périodiquement un bilan de la situation. Les mesures isolées ne s'avèrent pas très concluantes. Mieux vaut mettre en route un véritable processus de changement, c'est-à-dire fixer des objectifs, contrôler à intervalles réguliers s'ils ont été atteints et en formuler de nouveaux.

Les mesures doivent être appliquées en conformité avec la culture d'entreprise. Une culture d'entreprise tournée vers l'avenir, qui inclut par exemple une conception moderne de la

gestion, la possibilité de donner son avis, une politique d'information ouverte, la communication et la confiance, facilite ce processus de changement.

LORSQUE LES ENTREPRISES INTÈGENT DANS LEURS STRUCTURES ET APPLIQUENT SYSTÉMATIQUEMENT LES MESURES PERMETTANT DE CONCILIER PROFESSION ET FAMILLE...

...elles assurent l'efficacité de ces mesures et créent les conditions propices à la rentabilisation optimale des investissements consentis à cet effet.

...les collaboratrices et collaborateurs bénéficient d'améliorations continues et mettent à profit toutes les possibilités offertes de mieux équilibrer leur activité professionnelle et leur vie familiale.

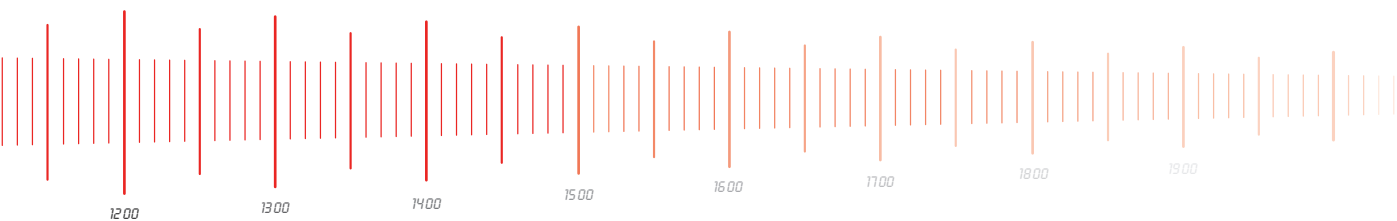
IL FAUT AMÉLIORER LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS HORS DE LA FAMILLE

«Environ quarante-cinq pour cent des enfants en âge de scolarité ne peuvent actuellement être pris en charge par leurs parents parce que ces derniers exercent une activité professionnelle. C'est une situation intolérable dont les conséquences pour la société et l'économie sont imprévisibles. Les entreprises doivent donc se tourner vers des modèles de travail qui permettent de concilier les tâches professionnelles et les tâches familiales».

Hugo Fasel
président de Travail.Suisse,
conseiller national

années encore. Le message aurait plutôt été le suivant: «L'entreprise a besoin de toi chaque jour et 24 heures sur 24.» On vérifiait même par téléphone, le dimanche après-midi, si certaines personnes étaient effectivement disponibles.

Que faire de plus pour valoriser le travail à temps partiel? N. Thom: Il faut placer progressivement des employé-e-s qualifié-e-s travaillant à temps partiel à des postes de haut niveau. A la longue, il sera possible de partager des fonctions politiques entre deux personnes; ou bien une personne chargée de la protection des données, par exemple, assumera cette haute responsabilité en travaillant à



Il existe toute une panoplie de mesures permettant d'intégrer «l'orientation famille» dans les structures de l'entreprise et d'atteindre les objectifs fixés dans ce contexte.

Possibilités d'action:

- Intégrer l'objectif «être une entreprise favorable à la famille» dans la charte de l'entreprise.
- Formuler les objectifs de l'entreprise en matière de conciliation des tâches professionnelles et des tâches familiales (par ex. «promouvoir le travail à temps partiel, sans distinction de statut ni de sexe»), les appliquer à des cas concrets (par ex. «Y emplois dans le domaine Z sont occupés jusqu'à 200X à temps partiel») et vérifier de façon systématique s'ils ont été atteints (controlling).
- Incorporer la promotion et l'introduction de mesures favorables à la famille dans les tâches de direction (par ex. convenir d'objectifs clairs et précis en la matière avec des cadres supérieurs et vérifier, lors de l'évaluation des performances, dans quelle mesure ils ont été atteints).
- Consigner «l'orientation famille» et les mesures afférentes en tant qu'objectif dans les conventions collectives de travail et les conventions internes à l'entreprise.

AMÉLIORATION DU CLIMAT DE TRAVAIL

«Tout d'abord, nous avons introduit la gestion souple du temps de travail, soit son annualisation. Nous avons également développé les temps partiels: quand un poste se libère, nous essayons de voir si l'on peut créer un jobsharing. Nos fonctionnaires ont aussi la possibilité de prendre des congés parentaux sans solde, qui peuvent compléter le congé adoption (8 sem.) ou le congé maternité (16 sem.). Enfin, nous cherchons à aider les familles en développant des structures d'accueil pour les écoliers et les enfants en âge préscolaire. Le gain de ces mesures n'est bien sûr ni d'ordre financier ni d'ordre organisationnel. Les avantages que nous ressentons sont une tendance à la réduction de l'absentéisme et une amélioration du climat de travail. On pourrait résumer en disant que l'administration et ses fonctionnaires ont gagné en considération mutuelle».

Paul-Henri Nanchen
 chef de l'Office du personnel de l'administration communale de la Ville de Neuchâtel

cinquante pour cent. Plus on aura connaissance de cas de ce genre, plus il y aura de chances que le travail à temps partiel soit considéré comme une alternative valable à tous les échelons de l'entreprise.

POUR EN SAVOIR PLUS...

Littérature

| **Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes:**

Mon salaire à la loupe

Brochure à l'usage des femmes qui veulent promouvoir dans les faits le principe de l'égalité des salaires pour un travail égal ou de valeur égale.

OFCL (aussi disponible en format PDF sous www.equality-office.ch/f/s-publikationen.htm).

Berne 1996

| **CJD, ANDCP et CFE-CGC: Entreprises et articulation des temps familiaux et professionnels**

(Commandes: CFE-CGC, 59-63 rue du Rocher, 75008

Paris. Tél. 0033 (0)1.55.30.12.92) Paris 2002

| **Gonik Viviane, Cardia-Vonèche Laure, Bastard Benoît, von Allmen Malik: Construire l'égalité – Femmes et hommes dans l'entreprise**

Georg Editeur. Chêne-Bourg 1998

| **Müller-Höselbarth Francesca: Guide du temps partiel**

Instruments d'évaluation en matière de travail à temps partiel, notamment au niveau des postes de cadre. Pour une répartition plus juste du travail entre les hommes et les femmes. Berne 2002

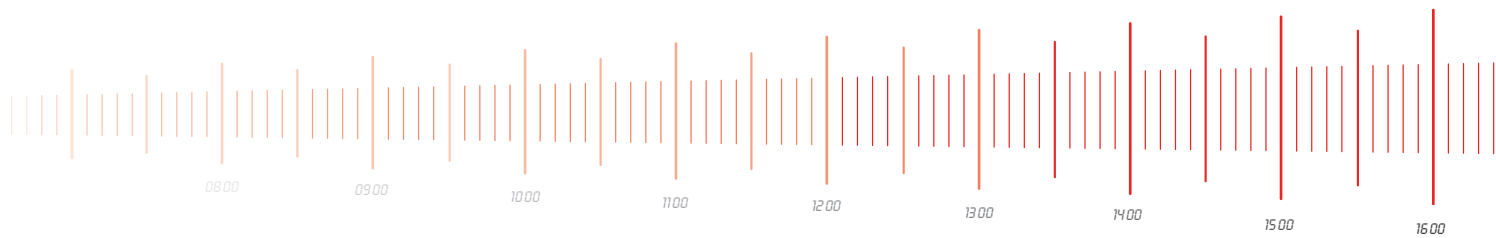
| **Société suisse des employés de commerce:**

Concilier carrière et famille

Brochure n° 13 de la SEC Suisse. Société suisse des employés de commerce. Zurich 2001

| **Union patronale suisse: L'union patronale suisse et la politique familiale**

Union patronale suisse. Zurich 2001



Services de consultation et projets sur le thème «conciliation des tâches professionnelles et des tâches familiales»

Fachstelle UND

Les entreprises qui veulent offrir à leurs collaboratrices et collaborateurs des conditions de travail favorables à la famille peuvent également bénéficier du soutien de Fachstelle UND. Ce service fournit un catalogue de critères d'évaluation, des conseils pratiques et met à disposition ses connaissances et son savoir-faire en matière d'équilibre entre travail et famille pour les femmes et les hommes.

Bâle: Case postale 2824, 4055 Bâle
Tél. 061 283 09 83

Berne: Case postale 6060, 3001 Berne
Tél. 031 839 23 35

Lucerne: Case postale 2913, 6002 Lucerne
Tél. 041 497 00 83

Zurich: Case postale 9422, 8036 Zurich
Tél. 01 462 71 23

E-mail: info@und-online.ch

Internet: www.und-online.ch

Plate-forme pour la famille et l'emploi

www.famille-emploi.ch est un site Internet alimenté par Pro Familia Suisse, l'Union patronale suisse et pro juventute. Vous y trouverez des informations sur les crèches, garderies, familles de jour, écoles à horaire continu, cantines, offres de baby-sitting, tarifs, ainsi que d'autres liens utiles.

TopSharing

Modèle de direction développé dans le cadre du projet «TopSharing» et ayant fait ses preuves, permettant aux entreprises d'introduire le jobsharing au niveau des cadres.

Projet «TopSharing»

JKK Consulting

Julia K. Kuark, Poststrasse 25, 5600 Lenzburg

Tél. 062 892 36 40

E-mail: jkkuark@jkk.ch

Internet: www.jkk.ch/topsharing.html

Hallo Pa!

Le projet «Hallo Pa!» offre aux entreprises des possibilités de formation continue sur le thème «paternité et travail». En plus des démarches concernant les entreprises, les responsables du projet prévoient de créer en Suisse alémanique un réseau d'experts qui rassemble le savoir-faire et les expériences accumulés dans ce contexte et les rendent accessibles à chacun.

Projet «Hallo Pa!»

Jürg Born

Stierenmatte 11

3110 Münsingen

Tél. 031 721 87 40

E-mail: born.muensingen@bluewin.ch

Internet: www.hallopa.ch

VOTRE CONTRIBUTION À FAIRPLAY-AT-WORK

Que pensez-vous de FAIRPLAY-AT-WORK? Quelles expériences avez-vous faites après avoir introduit des mesures favorables à la famille? Quelles ont été les mesures faciles à concrétiser? A quelles difficultés vous êtes-vous heurtés? Comment vos collaboratrices et collaborateurs ont-ils réagi? Comment avez-vous résolu le problème de la prise en charge des enfants hors du milieu familial?

Votre opinion nous aiderait à faire en sorte que FAIRPLAY-AT-WORK soit bien accueilli par le maximum d'entreprises et d'hommes possible, et que travailleuses et travailleurs parviennent à concilier de façon équilibrée leurs tâches professionnelles et familiales: pour le bien des enfants, des hommes et des femmes, et pour celui des entreprises.

N'hésitez pas à nous faire part de vos idées, à formuler vos requêtes au sujet de FAIRPLAY-AT-WORK, si possible par écrit.

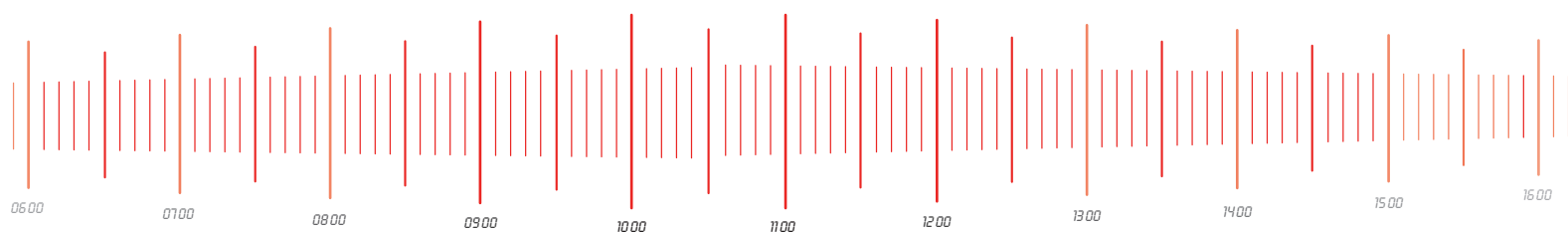
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes

Schwarztorstrasse 51
3003 Berne

Fax: 031 322 92 81

E-mail: info@fairplay-at-work.ch

Internet: www.fairplay-at-work.ch





FAIRPLAY-AT-WORK.CH

Schwarztorstr. 51 CH-3003 Bern
Telefon 031 322 68 43, Fax 031 322 92 81
www.equality-office.ch
e-mail ebg@ebg.admin.ch



Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann
Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
Ufficio federale per l'uguaglianza fra donna e uomo
Uffizi federal per l'egualitad tranter dunna ed um