



Organisation
internationale
du Travail

MATERNITÉ ET PATERNITÉ AU TRAVAIL

Des petits pas pour de grands résultats



De nombreuses entreprises considèrent encore que la parentalité et l'emploi sont des activités antinomiques. Lorsque la maternité est perçue de manière rétrograde et que les attentes culturelles autour de la maternité limitent la participation des femmes au travail, les familles, les entreprises et les économies en subissent le revers. De la même manière, le dépassement des stéréotypes liés à la masculinité peut se heurter à la façon dont les hommes perçoivent désormais la paternité. Les employées en congé de maternité constituent une réserve de talents essentiels. Pour les entreprises, il est impératif de conserver ces talents afin de renforcer leur réserve limitée de dirigeantes. Le congé de paternité est de plus en plus considéré comme une mesure positive favorisant la famille et reconnaissant le rôle des pères dans l'environnement économique. Les jeunes parents reprennent le travail avec de nouvelles perspectives et la parentalité est une excellente expérience qui renforce leurs compétences, notamment en ce qui concerne la hiérarchisation des tâches et l'empathie, qui sont des éléments importants dans l'environnement de travail.

Pour conserver l'élan, les entreprises doivent désormais continuer à s'employer à constituer une réserve de talents en aidant davantage de femmes à assumer des fonctions managériales et les mères à reprendre le travail¹.

Katja Hall
Directrice générale adjointe
de CBI

L'OIT ET LA PROTECTION DE LA MATERNITÉ

Les orientations de l'OIT concernant la protection de la maternité visent à garantir le bien-être des mères et de leur nourrisson, à permettre aux femmes de réussir à combiner leur rôle de mère et leur rôle productif, à prévenir l'inégalité de traitement au travail du fait de leur rôle de génitrice et à promouvoir le principe de l'égalité de chances et de traitement entre femmes et hommes.

La convention (n° 183) de l'OIT sur la protection de la maternité, 2000, prévoit un congé de maternité d'une durée de quatorze semaines au moins entourant la naissance et

la recommandation (n° 191) sur la protection de la maternité, 2000, invite les Etats Membres à porter la durée du congé de maternité à dix-huit semaines au moins.

LA PROTECTION DE LA MATERNITÉ COMPREND:

- le congé de maternité entourant la naissance,
- la protection de la santé des femmes enceintes ou allaitantes sur le lieu de travail,
- des prestations en espèces et des prestations médicales,
- la protection de l'emploi et la non-discrimination, et
- un soutien à l'allaitement après la reprise du travail.

Avantages à tirer d'une bonne gestion de la maternité

Les femmes qui reprennent le travail après l'accouchement sont un atout important pour l'entreprise car elles comprennent les priorités de l'entreprise mieux qu'un nouvel employé, s'intègrent bien dans la culture de l'entreprise et ont déjà un ensemble de compétences convenant à l'emploi qu'elles occupent. En gérant bien la maternité, les entreprises peuvent encourager les femmes à reprendre le travail après l'accouchement et contribuer à empêcher l'érosion du **vivier de talents féminins**. De plus, en conservant leurs employées et en leur assurant une progression de carrière, les entreprises sont mieux à même d'**attirer et de promouvoir des femmes** à des postes de direction.

Il est fortement souhaitable que les femmes reprennent (le travail). Elles sont formées, connaissent l'organisation et s'intègrent dans la culture de l'organisation concernée².

Gita Dang

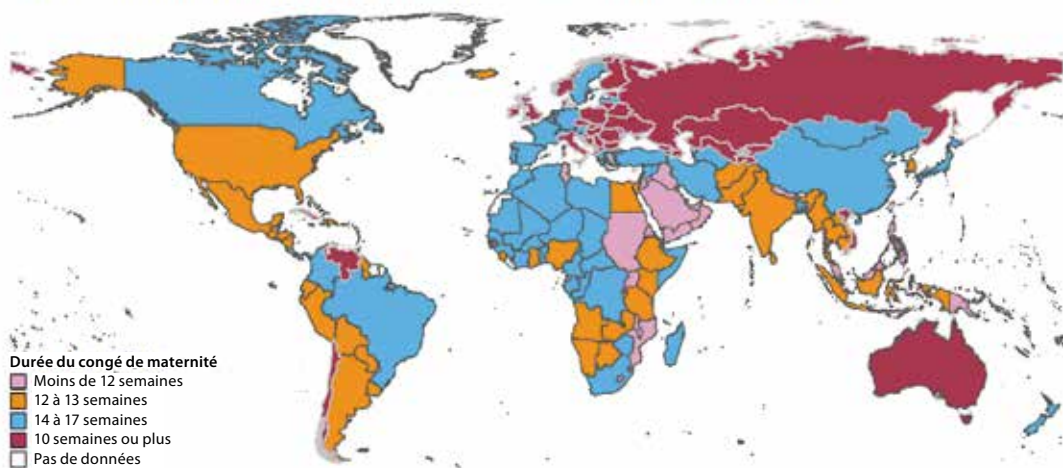
Directrice de Talent Advisory Services,
Inde

Un autre point qui incite les entreprises à conserver les jeunes mères est le **coût élevé du remplacement et de la formation d'un(e) nouvel(le) employé(e)**. En général, les entreprises déboursent environ un cinquième du salaire annuel de l'employé pour le remplacer, quel que soit le niveau de salaire de l'employé qui quitte l'entreprise ou qui l'intègre³. En outre, le coût de formation du nouvel employé et la perte de productivité pendant la période de formation peuvent être largement supérieurs au coût de l'absence de l'employée pendant le congé de maternité. Il existe également d'autres coûts directs pour les entreprises du fait d'une mauvaise protection de la maternité. Au Royaume-Uni, le coût des **licenciements discriminatoires** ou des démissions forcées pour les entreprises est estimé à 183 millions de livres par an⁴.

Les questions relatives à la maternité demeurent un défi majeur pour les entreprises en ce qui concerne le maintien des talents féminins en leur sein et leur progression de carrière. Les entreprises auront du mal à augmenter la part des femmes en haut de la hiérarchie si elles ne répondent pas aux questions relatives à la maternité et à la paternité au travail.

La situation aujourd'hui: les congés de maternité et de paternité dans le monde

Durée obligatoire du congé de maternité, 2013 (185 pays et territoires)

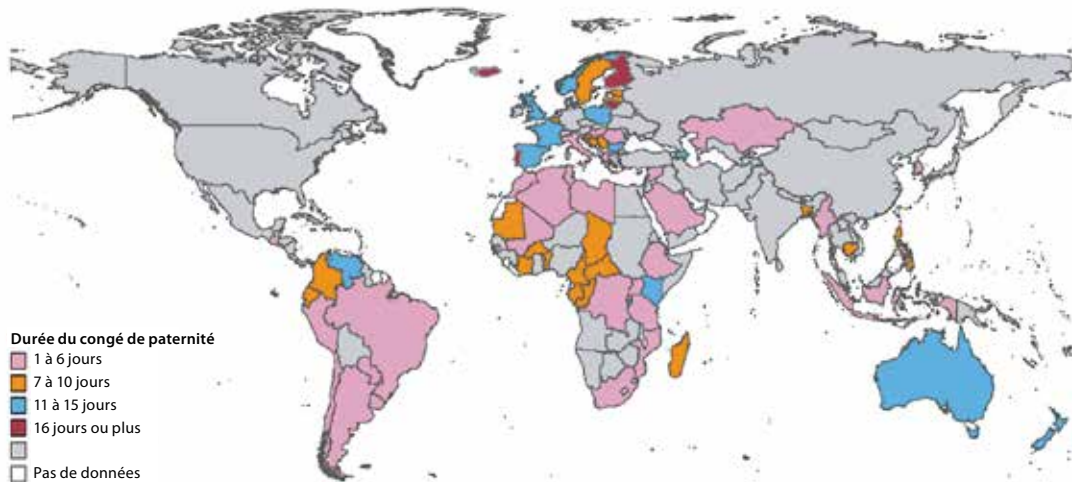


Source: Base de données du BIT sur la législation relative aux conditions de travail – protection de la maternité. Disponible, en anglais, à l'adresse <http://ilo.org/travdatabase> [25 mars 2014].

PRINCIPAUX FAITS ET CHIFFRES⁵

- 98 pays respectent la norme fixée par l'OIT quant aux 14 semaines du congé de maternité.
- 107 pays financent les prestations en espèces du congé de maternité par le biais de la sécurité sociale.
- 74 pays octroient des prestations en espèces au moins égales aux deux tiers des revenus pendant 14 semaines au moins.
- 121 pays prévoient des pauses d'allaitement quotidiennes après le congé de maternité.
- Dans 78 pays, il existe un droit réglementaire au congé de paternité. Le congé est rémunéré dans 70 de ces pays, ce qui montre bien la tendance selon laquelle les pères sont davantage impliqués autour de la naissance.
- Seuls cinq pays parmi l'ensemble des économies développées (Finlande, Islande, Lituanie, Portugal et Slovaquie) prévoient un congé de paternité de plus de deux semaines.

Pays prévoyant un congé de paternité, par durée, 2013 (167 pays et territoires)



Source: Base de données du BIT sur la législation relative aux conditions de travail – protection de la maternité. Disponible, en anglais, à l'adresse <http://ilo.org/travdatabase> [25 mars 2014].

Les réalités du monde dans lequel nous vivons



LA DISCRIMINATION A L'EGARD DES FEMMES EN LIEN AVEC LA MATERNITE EST GENERALISEE A TOUS LES NIVEAUX

- D'après une enquête menée auprès de 500 gestionnaires, 40% des gestionnaires britanniques évitent de recruter de jeunes femmes pour éviter un congé de maternité⁶.
- Au Kenya, de nombreuses entreprises demandent aux employées de s'engager par écrit à ne pas tomber enceintes⁷.
- En Australie, les plaintes pour discrimination liée à la grossesse sont plus nombreuses que celles pour tout autre type de discrimination.⁸
- En Fédération de Russie, les deux types d'infraction à la législation du travail les plus courants sont le licenciement des femmes enceintes et des mères, ainsi que le non-paiement de l'assurance sociale pendant la maternité⁹.



DE NOMBREUSES FEMMES NE BENEFICIENT PAS D'UNE PROTECTION DE LA MATERNITE SUFFISANTE

- Une large majorité de travailleuses, représentant près de 830 millions de personnes dans le monde, ne bénéficient toujours pas d'une protection suffisante dans le cadre de la maternité¹⁰.
- Près de 80 pour cent de ces travailleuses vivent en Afrique et en Asie¹¹.



LES MERES QUITTENT LE MONDE DU TRAVAIL CAR COMBINER RESPONSABILITES FAMILIALES ET RESPONSABILITES PROFESSIONNELLES RESTE DIFFICILE

- Aux Etats-Unis d'Amérique, 43 pour cent des mères hautement qualifiées abandonnent leur carrière («off-ramping») pendant un certain temps¹².
- Le nombre de mères qui cessent de travailler devrait être supérieur en Asie du fait de perceptions culturelles profondément ancrées quant au rôle des femmes¹³.



LES FEMMES SONT DUREMENT SANCTIONNEES LORSQU'ELLES ONT ARRETE DE TRAVAILLER PENDANT UN CERTAIN TEMPS

- Une étude a montré que, aux Etats-Unis d'Amérique, dans tous les secteurs, les femmes perdaient 37 pour cent de leur capacité de gains, chiffre colossal, lorsqu'elles arrêtaient de travailler pendant trois ans ou plus¹⁴.
- D'après une étude américaine, seules 74 pour cent des femmes qui ont arrêté de travailler et souhaité reprendre le travail n'ont pu le faire, et seules 40 pour cent ont pu reprendre un emploi à plein temps¹⁵.
- En Corée, les mères qui souhaitent reprendre le travail ont du mal à y parvenir car il n'y a pas d'opportunités adaptées ni rémunération et prestations convenables¹⁶.



LES HOMMES SONT EUX AUSSI VICTIMES DE DISCRIMINATION ET SANCTIONNES LORSQU'ILS EXERCENT LEURS RESPONSABILITES DE PERE

- Les études montrent que la paternité est récompensée par les entreprises par le paiement de salaires supérieurs pour les pères¹⁷. Cependant, les chercheurs constatent néanmoins que, lorsqu'ils prennent du congé pour s'occuper de leurs enfants, les pères subissent une baisse du taux horaire de rémunération ou sont rétrogradés¹⁸.

LES ENTREPRISES RISQUENT DE PERDRE DES EMPLOYES TALENTUEUX DU FAIT DES DIFFICULTES QUE LES FEMMES ET LES HOMMES RENCONTRENT QUANT A LEUR MATERNITE ET LEUR PATERNITE

Que peuvent faire les entreprises?

Un congé suffisant, une couverture financière et une aide à la transition pendant la maternité sont les éléments essentiels d'un train efficace de mesures liées à la maternité. Les recommandations suivantes peuvent aider les entreprises à bien gérer la maternité.

OFFRIR UN CONGE DE MATERNITE SUFFISANT

Les entreprises peuvent conserver des travailleuses talentueuses, engagées et productives en mettant en place une politique concernant le congé de maternité prévoyant un soutien financier et organisationnel nécessaire pour leurs employées autour de la naissance. Un congé de maternité suffisant permet également aux femmes de s'occuper de leur nourrisson, garantit une stabilité financière autour de la naissance et encourage les femmes à reprendre leur travail, confiantes et prêtes. Un congé de maternité rémunéré a des répercussions positives sur l'entreprise car il augmente la productivité, améliore le moral et réduit la rotation des effectifs.

Susan Wojcicki, Directrice générale de YouTube et mère de cinq enfants, dit qu'un congé de maternité rémunéré est une bonne chose pour l'entreprise. Lorsque Google a fait passer son congé de maternité rémunéré à 18 semaines, le taux de départ de jeunes mères a chuté de 50%. Elle déclare également que:

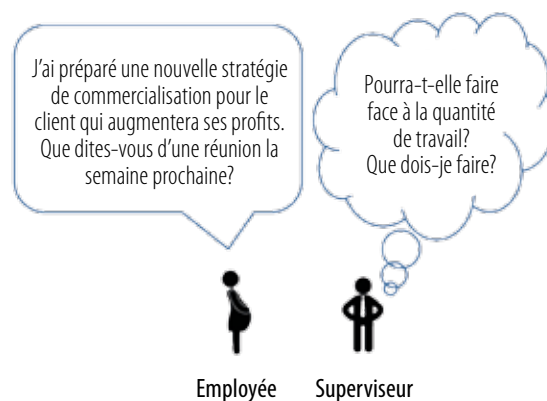
«Les mères reprennent le travail avec de nouvelles perspectives. Je sais d'expérience qu'être maman m'a donné un sens élargi des objectifs, a renforcé ma compassion et m'a permis de mieux hiérarchiser les tâches et d'être plus efficace»¹⁹.

Rendre la maternité économique pour les entreprises

De nombreux pays se tournent vers des régimes de sécurité sociale qui financent entièrement ou partiellement les prestations de maternité afin que les entreprises n'aient pas à en assumer la totalité des coûts. D'après les calculs de l'OIT, la protection de la maternité financée par la sécurité sociale est non seulement abordable et faisable, même dans les pays moins développés, mais elle est également favorable au développement social et économique. Aujourd'hui, une centaine de pays finance des prestations par le biais de la sécurité sociale ou de fonds publics, réduisant ainsi la responsabilité financière des entreprises²⁰.

GARANTIR LA PROTECTION DE L'EMPLOI ET LA NON-DISCRIMINATION

Les entreprises favorisant la diversité comprennent que la protection de l'emploi pendant la grossesse et la mise en place de politiques efficaces de lutte contre la discrimination sont des éléments importants pour conserver leurs employées talentueuses. Cela est particulièrement vrai pour les plus jeunes qui n'ont pas eu le temps de lancer leur carrière. Les entreprises devraient veiller à ce que la maternité et la paternité ne soient pas sources de discrimination dans l'emploi. Des généralisations sur la maternité, notamment «les femmes enceintes deviennent moins compétentes» ou «les responsables enceintes sont moins motivées», doivent être combattues. Le personnel doit être sensibilisé à la question et des politiques de lutte contre la discrimination devraient être systématiquement appliquées dans les activités de tous les jours, y compris le recrutement, les promotions et les évaluations.



PROTEGER LA SANTE AU TRAVAIL

Rendre le lieu de travail sûr pour tous les employés, tant hommes que femmes, à toutes les époques de leur vie, devrait constituer une priorité pour les entreprises. Ces dernières devraient prévoir des aménagements raisonnables (*reasonable accommodation*) pour les travailleuses enceintes afin de préserver la santé de leur employée et de l'enfant à naître, ou du nouveau-né, dans le cas des jeunes mamans, sans discrimination à l'égard des femmes du fait de leur grossesse ou de leur accouchement.

Les dispositions relatives à l'allaitement garantissent la bonne santé de la mère et de l'enfant et ont des effets positifs sur l'entreprise en augmentant l'implication de l'employée et son maintien dans l'entreprise. Les femmes vont plus facilement reprendre le travail lorsqu'il y a un soutien à la maternité, notamment des installations pour l'allaitement au travail, par exemple une salle réservée aux jeunes mères pour qu'elles puissent tirer leur lait et le stocker dans un réfrigérateur. Il s'agit d'un soutien efficace et peu coûteux, largement adopté désormais par les entreprises du monde entier. Par exemple, dans le cadre d'un projet de l'OIT aux Philippines, *Permex*, l'une des plus grandes entreprises de mise en conserve de thon et de sardines, a mis en place un espace réservé à l'allaitement dans ses locaux en 2011, ce qui lui a valu un prix officiel du Département philippin de la santé.

Aux Etats-Unis d'Amérique, les entreprises qui ont mis en place des programmes d'allaitement ont indiqué que chaque dollar investi leur en rapportait trois. La mise en place d'un soutien à l'allaitement au travail aide les entreprises à réduire l'absentéisme, à améliorer la productivité et à conserver davantage d'employées après l'accouchement²¹.

DEVELOPPER DES PROGRAMMES DE REPRISE DU TRAVAIL

De nombreuses femmes talentueuses ont mis leur carrière entre parenthèses après avoir eu un enfant et souhaitent reprendre le travail. Cependant, elles trouvent qu'il est difficile de remettre leurs compétences à niveau et que les salaires proposés sont inférieurs. Les entreprises peuvent de nouveau recruter ces femmes talentueuses et qualifiées et les remettre dans le circuit des dirigeants en leur offrant des possibilités accélérées de reprise du travail. De grandes entreprises américaines, telles que JP Morgan, Crédit Suisse, Morgan Stanley et Goldman Sachs, ont mis en place des programmes de reprise du travail pour les femmes afin d'attirer les meilleurs talents et de valoriser leur potentiel inutilisé.

Une étude du conseil d'administration du *Corporate Leadership Council* mentionne tout particulièrement le programme de dix semaines de remise sur les rails d'une entreprise comme un bon exemple de retour des mères au travail après l'accouchement. Ce programme offre une formation et relance les femmes ayant interrompu leur carrière pendant trois à dix ans en leur offrant une formation intensive renforçant leurs compétences, leur confiance et leur participation. Le programme de reprise du travail a permis l'accès de 72% des participantes à des postes de direction²².

PREVOIR UN CONGE DE PATERNITE

Les conclusions d'une étude menée dans cinq pays (Brésil, Chili, Croatie, Inde et Mexique) montrent que la grande majorité des hommes pensent qu'il est «important pour eux de jouer un rôle dans la vie de leurs enfants» et que 20 à 65 pour cent des hommes interrogés ont indiqué avoir pris un congé lors de la naissance de leur dernier enfant, ce qui montre le rôle croissant des hommes dans les responsabilités familiales²³.



«Aujourd'hui, nos employés ont non seulement le droit de prendre un congé de paternité mais cette pratique est également progressivement acceptée par leurs pairs et l'organisation. Les gens voient qu'élever un enfant est une responsabilité qui peut être partagée et qu'il ne revient pas qu'à la femme de rester à la maison et d'élever les enfants.»²⁵

Michael Gollschewski,
Directeur général,
Pilbara Mines, Rio Tinto Iron Ore, Australie

leur permet de s'impliquer davantage chez eux. Les données montrent que la participation des pères pendant les premiers jours de vie de leur enfant a des effets bénéfiques sur son développement et sa santé²⁴. En outre, une plus grande participation des hommes aux activités ménagères a des effets positifs pour les femmes car cela leur permet de mieux trouver l'équilibre avec leurs priorités professionnelles.

Offrir un congé de paternité a également des avantages pour l'entreprise. Cela lui permet d'être plus favorable aux familles et l'aide à combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes en fixant des règles du jeu équitables et en diminuant la discrimination liée à la maternité.

Pour encourager les employés à poser leur congé de paternité, l'Allemagne a modifié son régime de congé parental en 2007 et choisi la démarche du «le prendre ou le perdre» selon laquelle une certaine partie du congé parental ne peut être prise que par le père. Au bout de deux ans, le nombre de pères prenant ce congé est passé de 3 à 20 pour cent. Lorsque davantage d'hommes prennent le congé parental, cela aide les entreprises à traiter les femmes et les hommes sur un pied d'égalité et rend le lieu de travail plus favorable aux familles²⁶.

SOUTENIR UNE ORGANISATION DU TRAVAIL FLEXIBLE ET LA GARDE D'ENFANTS

Offrir une organisation de travail flexible et un soutien à la garde d'enfants peut encourager les jeunes parents à poursuivre leur activité professionnelle tout en assumant leurs responsabilités familiales. Les options, lorsqu'elles sont possibles, telles que la durée du travail modulable, les semaines de travail comprimées, le travail à temps partiel et le télétravail, peuvent aider les entreprises à conserver leurs employés et à réduire la rotation des effectifs liée à la maternité. En outre, les entreprises peuvent apporter un soutien à la garde d'enfants, par exemple en installant une garderie dans leur enceinte, en orientant les parents vers des services de garde d'enfants et en octroyant aux jeunes parents des allocations pour garde d'enfants afin de les aider à assumer leurs responsabilités parentales tout en travaillant. Davantage d'informations sur la flexibilité de l'organisation du travail et l'appui à la garde d'enfants se trouvent dans la note d'information de l'OIT jointe sur le travail et la famille.

Le groupe *Vodafone*, une organisation mondiale de télécommunications, a annoncé une nouvelle politique relative à la maternité en mars 2015 qui prévoit 16 semaines de congé de maternité et permet aux jeunes mamans de travailler 30 heures par semaine au cours des six premiers mois qui suivent l'accouchement, tout en recevant leur salaire complet. Cette réduction du temps de travail vise à aider les mères à reprendre le travail en douceur. Pour *Vodafone*, l'objectif de cette politique est d'augmenter le nombre de femmes qui restent dans l'entreprise et d'améliorer progressivement la représentation des femmes aux niveaux supérieurs²⁷.

PROPOSER UN TUTORAT POUR LA MATERNITE ET LA PATERNITE

Les programmes de tutorat pour la maternité et la paternité permettent aux entreprises d'aider leurs employés lors de la naissance de leur enfant et de réduire la rotation des effectifs liée à la maternité. Ils offrent un accompagnement individuel ou en groupe aux femmes et aux hommes sur la gestion des attentes et la transition avec le travail avant et après la naissance.

Le tutorat pour la maternité est devenu une partie essentielle de l'engagement de la banque *Barclays* pour attirer, conserver et développer les grands talents, au Royaume-Uni, en Asie et aux Etats-Unis d'Amérique. Le programme de tutorat des femmes et de leurs supérieurs hiérarchiques comprend des séances avant, pendant et après le congé de maternité. Les derniers chiffres du département du patrimoine de la *Barclays* montrent une augmentation de 6,6 pour cent du taux de maintien des jeunes parents dans l'emploi en 2013, sur la base de l'estimation des coûts liés au départ, équivalant à une économie de 3,28 millions de livres²⁸.

UNE BONNE COMMUNICATION, UNE PLANIFICATION EN AMONT ET UNE CULTURE D'ENTREPRISE OU LA MATERNITE, LA PATERNITE ET LA PARENTALITE SONT VALORISEES ET SOUTENUES SONT DES ELEMENTS ESSENTIELS QUI ONT DES RETOMBEEES POSITIVES SUR LES ENTREPRISES.

NOTES

1. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. *BBC News*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Dernière visite le 8 avril 2015].
2. Bhattacharya, S. (2012). Zero attrition among maternity-leave women; P&G retains 'returning' mothers with unique solutions. *The Economic Times*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-03-23/news/31230420_1_maternity-leave-talent-pool-expectant-mothers [Dernière visite le 8 avril 2015].
3. Boushey, H. and Glynn, S. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> [Dernière visite le 8 avril 2015].
4. Equality and Human Rights Commission (EHRC), (2005). *Greater Expectations, Summary Final Report*. Manchester, Royaume-Uni.
5. Organisation internationale du travail, (2014). *Maternité et paternité au travail: Loi et pratique dans le monde*. Genève.
6. The Guardian, (2014). 40% of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternity-leave> [Dernière visite le 8 avril 2015].
7. Organisation internationale du travail, (2014). *Maternité et paternité au travail: Loi et pratique dans le monde*. Genève.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. Hewlett, S. et Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Dernière visite le 8 avril 2015].
13. McKinsey & Company, (2012). *Women Matter: An Asian Perspective*.
14. Hewlett, S. et Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. *Harvard Business Review*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success> [Dernière visite le 8 avril 2015].
15. *Ibid.*
16. Kim, E. and Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. *Korea JoongAng Daily*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Dernière visite le 8 avril 2015].
17. Organisation internationale du travail, (2014). *Maternité et paternité au travail: Loi et pratique dans le monde*. Genève.
18. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. *The New York Times*. [en ligne]: <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=1> [2015].

19. Wojcicki, S. (2014). Paid Maternity Leave Is Good for Business. *The Wall Street Journal*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.wsj.com/articles/susan-wojcicki-paid-maternity-leave-is-good-for-business-1418773756> [Dernière visite le 8 avril 2015].
20. Organisation internationale du travail, (2014). *Maternité et paternité au travail: Loi et pratique dans le monde*. Genève.
21. United States Breastfeeding Committee, (2010). *Workplace Accommodations to Support and Protect Breastfeeding*. Washington, D.C.
22. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
23. United Nations, (2011). *Men in families and Family Policy in the Changing World*. New York.
24. Organisation internationale du travail, (2014). *Maternité et paternité au travail: Loi et pratique dans le monde*. Genève.
25. Gollschewski, M. (2014). Michael Gollschewski's view on Gender Balance. *Quality of Life Observer*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.qualityoflifeobserver.com/content/gender-balance-michael-gollschewski> [Dernière visite le 8 avril 2015].
26. H, S. (2015). Why Swedish men take so much paternity leave. *The Economist*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/07/economist-explains-15> [Dernière visite le 8 avril 2015].
27. McGregor, J. (2015). An unusual new policy for working mothers. *The Washington Post*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2015/03/06/an-unusual-new-policy-for-working-mothers/> [Dernière visite le 8 avril 2015].
28. Talking Talent, (n.d.). *Case Study: Barclays*. [en ligne] Disponible sur la page suivante: <http://www.talking-talent.com/clients> [Dernière visite le 8 avril 2015]



Service du genre, de l'égalité et de la diversité (GED) – Département des conditions de travail et de l'égalité

Bureau international du Travail (BIT)
4, route des Morillons
1211 Genève 22, Suisse

Tél.: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged