



Organisation
internationale
du Travail

LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

Comment créer un lieu de travail favorable à la famille

La concurrence se jouant de plus en plus en termes de talents, les entreprises sont à la recherche de moyens créatifs pour attirer, embaucher et maintenir à leur poste les femmes et les hommes qui ont un fort potentiel. La stratégie qui vise à faire de l'entreprise un lieu favorable à la famille est un moyen efficace d'attirer la main-d'œuvre au sein de l'entreprise et de promouvoir son engagement. En offrant sur le lieu de travail des avantages favorables à la famille, les entreprises donnent aux employés la possibilité de gérer en parallèle leurs engagements professionnels et leurs responsabilités familiales, tout en renforçant leur compétitivité. Grâce à ces efforts d'insertion, les entreprises prennent part aux pratiques responsables des entreprises, ce qui, in fine, a un impact positif important sur la société prise dans son ensemble.

«S'occuper des enfants, c'est investir dans le capital humain de la prochaine génération. Et prendre soin de nos aînés, c'est affirmer le sens commun que nous avons de l'humanité, qui est d'admettre que nous en serons tous là un jour...»

Anne-Marie Slaughter
Fondatrice et Directrice générale,
New America Foundation
(Fondation New America)



Les mesures favorables à la famille sont importantes, pour les employés comme pour l'entreprise

Des mesures favorables à la famille appropriées et bien gérées peuvent être bénéfiques aux entreprises pour les raisons suivantes:

1 Elles améliorent l'engagement des employés

D'une manière générale, les personnes employées sur des lieux de travail favorables aux familles sont plus engagées, moins stressées et plus satisfaites. La réduction du stress que procurent les systèmes de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées aide les entreprises à réduire l'absentéisme et à stimuler la productivité de leurs salariés. Une étude réalisée au Royaume-Uni révèle que, parmi les entreprises qui proposent des formules de travail flexible, 76 pour cent indiquent que la fidélisation de leur personnel s'est accrue, 73 pour cent, que la motivation de leur personnel s'est améliorée et 72 pour cent, que l'engagement de leur personnel s'est lui aussi amélioré.²

2 Elles permettent de conserver les femmes dans leur emploi

Le rapport du *Corporate Leadership Council* de 2014 montre que le travail flexible a permis d'accroître de presque 30 pour cent les aspirations de carrière des femmes, ce qui ébranle le postulat selon lequel les femmes ont des aspirations de carrière moindres dès qu'elles créent une famille. Le rapport indique aussi que, grâce aux différentes possibilités de travail flexible, le maintien des femmes à leur emploi a augmenté de 40 pour cent.³ De plus, les lieux de travail qui encouragent l'implication des pères dans les tâches ménagères ont un impact positif sur la capacité des femmes à gérer les pressions combinées du travail et de la famille.

3 Elles permettent une réduction des coûts d'exploitation

Si les mesures favorables à la famille telles que les programmes de travail flexible peuvent avoir un coût initial, elles peuvent en fait entraîner une réduction des coûts de l'entreprise sous la forme d'une réduction des coûts liés aux infrastructures, une augmentation de la productivité et une réduction des dépenses liées à la rotation du personnel. Selon une étude américaine, le coût d'exploitation d'une entreprise peut être réduit de plus de 10.000 dollars des E.-U. par an pour chaque personne qui effectue 50 pour cent de ses heures de travail sous forme de télétravail.⁴

4 Elles permettent de réduire l'écart de rémunération entre hommes et femmes

Le fait d'offrir un congé parental aux hommes comme aux femmes peut aider les entreprises à réduire la discrimination liée à la maternité et resserrer l'écart de rémunération entre hommes et femmes. Au Danemark, où un an de congé parental est offert et où le droit aux soins des enfants est accordé à la fin de la durée du congé parental, l'écart de rémunération entre hommes et femmes est relativement bas et le taux d'emploi des femmes est élevé.⁵

Concilier le travail et la vie de famille est perçu comme étant un obstacle important pour l'accès des femmes aux postes de direction



Premier obstacle à l'accès des femmes aux postes de direction: Selon une enquête que le BIT a menée récemment sur 1 300 entreprises du secteur privé dans 39 pays en développement, les responsabilités familiales des femmes se situaient au premier rang des obstacles que celles-ci rencontrent dans leur accès aux postes de direction.⁶



Les responsabilités familiales incombent de façon disproportionnée aux femmes, en particulier dans les pays en développement: Une étude menée dans plusieurs pays révèle que la moyenne du temps passé par les femmes au travail non rémunéré est supérieur à deux fois celui que passent les hommes, et qu'il est plus de dix fois supérieur dans les pays comme l'Inde où les revenus sont bas.⁷



Absence d'appui structurel aux travailleurs ayant des responsabilités familiales: L'absence d'aide de l'Etat pour les frais de garde des enfants, ainsi que la semaine de travail de 50 heures et plus, sont les deux facteurs les plus couramment cités pour expliquer pourquoi les femmes américaines cessent de travailler à temps plein.⁸



La «double journée» que leur impose la gestion de leurs responsabilités professionnelles et familiales, et le style de vie qui leur est imposé, consistant à être disponible à tout moment, entravent l'avancement des femmes: En effet, selon une étude réalisée par McKinsey en Amérique latine, 52 pour cent des femmes déclarent que le souhait de passer plus de temps avec leur famille est le motif principal qui les a poussées à quitter leur emploi alors qu'elles étaient en pleine carrière, y compris lorsqu'elles étaient parvenues à des échelons supérieurs⁹.



Les normes sociales contribuent au phénomène de la «fuite des talents»: une enquête réalisée en Corée par un organisme public a par exemple révélé que la grossesse et la naissance d'un enfant sont les principales causes de l'abandon de carrière des jeunes femmes. Les conventions sociales selon lesquelles les femmes doivent assumer seules les tâches ménagères et les responsabilités familiales empêchent les jeunes mères de se maintenir sur le marché du travail¹⁰.



Les hommes prennent davantage en charge les responsabilités familiales: aux Etats-Unis, le taux de conflits liés à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle a augmenté de façon beaucoup plus nette chez les hommes que chez femmes, passant entre 1977 et 2008 de 34 pour cent à 49 pour cent pour les hommes, et de 34 pour cent à 43 pour cent pour les femmes. Ces chiffres indiquent également l'augmentation des foyers à deux revenus¹¹.

Que peuvent faire les entreprises?

INSTAURER UNE CULTURE FAVORABLE A LA FAMILLE

Un environnement favorable à la vie privée des salariés les encourage à s'impliquer davantage et à être plus productifs, ce qui contribue aux profits commerciaux des entreprises. Des études démontrent que des salariés impliqués génèrent un revenu supérieur de 43 pour cent par rapport aux salariés peu investis dans leur travail, et que les entreprises dont le personnel est motivé peuvent améliorer leur performance de 20 pour cent¹².

Le soutien de la direction et des pairs aux programmes et à la culture d'entreprise favorisant la vie privée est un élément important dans la création de lieux de travail favorables à la famille.

Pour promouvoir les lieux de travail favorables à la famille en Slovénie, le ministère du Travail, de la Famille et des Affaires sociales soutient depuis 2007 un programme de certification des entreprises favorables à la famille. Cette certification tient compte des pratiques des employeurs en faveur de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Certaines entreprises proposent des aménagements flexibles du travail, des jours de congés supplémentaires, une aide à la garde d'enfants et des dispositifs de gestion du stress. Toutes les entreprises certifiées font état de résultats encourageants: meilleure image de l'entreprise, rotation du personnel et absentéisme moins importants, productivité renforcée et plus grande implication des salariés. Ales Kranjc Kuslan, directeur du *Ekvilib Institute*, qui participe à la mise en œuvre du projet, indique que «les directions commencent à considérer leurs salariés comme des partenaires et à penser qu'ils ne représentent pas seulement un coût, mais aussi un investissement à long terme.» Plus de 130 entreprises employant environ 50 000 personnes ont obtenu la certification dans le cadre de ce programme¹³.

PROPOSER DES AMÉNAGEMENTS FLEXIBLES DU TRAVAIL

La flexibilité au travail est un élément de plus en plus important qui permet aux entreprises d'attirer, de fidéliser et de développer leurs talents. Les aménagements tels que les horaires flexibles (lorsque cela est possible), le télétravail, le partage du travail, la semaine de travail condensée et les lieux de travail variables aident les salariés à réorganiser leur travail de manière à être acteurs de l'épanouissement de leur famille. Selon une enquête sur le marché mondial du travail réalisée en 2013 par le *Corporate Executive Board* (CEB), le souhait des femmes dirigeantes de rester dans leur entreprise est presque trois fois plus important lorsque la flexibilité dont elles bénéficient au travail répond à leurs attentes¹⁴. Les aménagements flexibles du travail restent toutefois peu utilisés par les femmes, en particulier lorsqu'elles occupent des postes à responsabilité.

Le sentiment que les salariés flexibles ne bénéficient pas de promotion et sont considérés par leurs pairs comme peu impliqués en cas d'absence les dissuade de se prévaloir des politiques de flexibilité du travail. Pour que ces dernières soient efficacement mises en œuvre, les entreprises devraient inciter les directeurs et les hauts dirigeants à aider leurs équipes, hommes et femmes, à identifier des méthodes créatives de s'acquitter de leurs fonctions, et valoriser les exemples positifs pour favoriser le changement culturel.



Westpac, banque et prestataire de services financiers de premier rang en Australie, tente d'attirer et de fidéliser les talents en offrant des aménagements flexibles du travail et en mettant en place des politiques et programmes innovants adaptés aux salariés ayant des responsabilités familiales. Ces aménagements prennent la forme de partage du travail, de télétravail, d'interruptions de carrière pouvant aller jusqu'à douze mois, de possibilité d'acheter jusqu'à 8 semaines de congés, d'emploi à temps partiel, de travail à domicile et d'horaires condensés. Ces possibilités sont attrayantes pour les salariés (hommes et femmes), et constituent des critères importants pour les demandeurs d'emploi. Le programme de flexibilité au travail de *Westpac* remporte un vif succès, comme en témoigne le taux élevé de souscription: 43 % des personnes interrogées (dont 48 % de femmes) ont utilisé un des outils de flexibilité offerts par l'entreprise¹⁵.

AIDE A LA GARDE D'ENFANTS

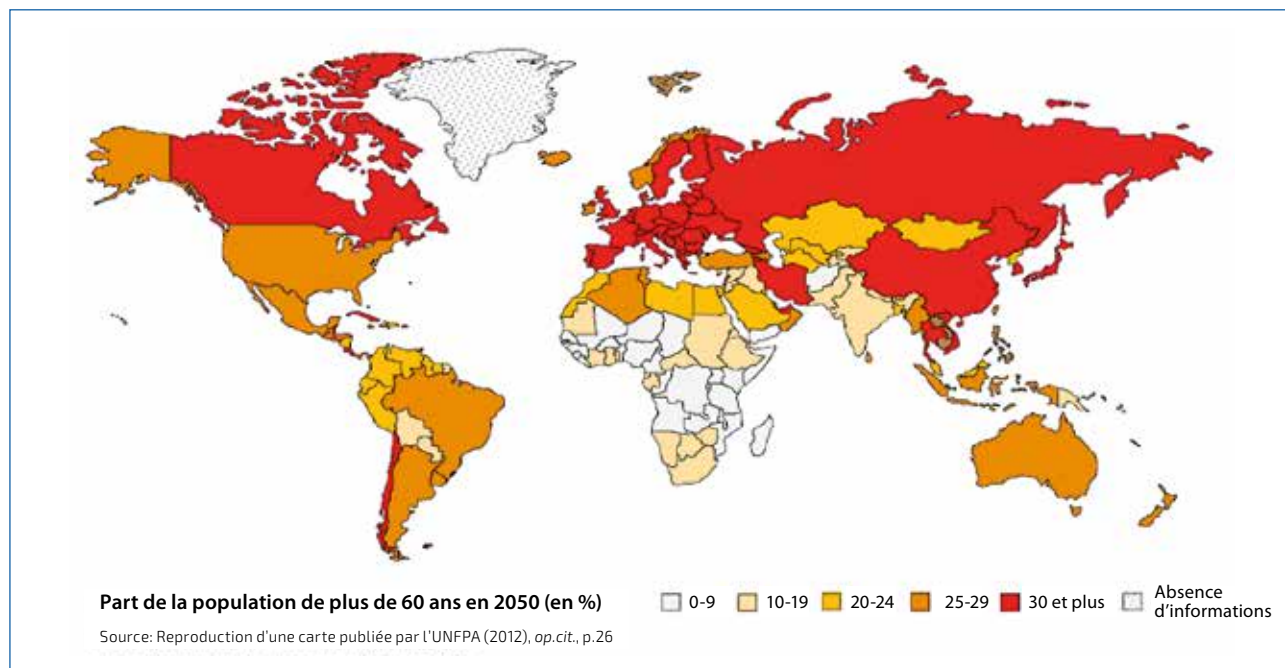
Partout dans le monde, la garde d'enfant est un enjeu essentiel pour les parents qui travaillent, en particulier dans les pays où le service public prend peu en charge ce problème. L'absence de modes de garde de qualité et abordables est une des principales raisons pour lesquelles les femmes, plus que les hommes, quittent le marché du travail. Si elles adoptent une vision à plus long terme, les entreprises peuvent jouer un rôle positif en apportant une aide à la garde d'enfants. Elles peuvent par exemple aider les salariés à concilier leurs différentes responsabilités en offrant ce type de services sur place ou une aide financière, ou en adoptant des mesures de soutien à la prise en charge du handicap pour les personnes dépendantes, ou toute autre prestation d'ordre médical. Selon une analyse coût/bénéfice de l'*Union Bank* à Pasadena, en Californie, le programme de garde de jour mis en place par la structure a réduit la rotation du personnel et l'absentéisme, ce qui lui a permis de réaliser des économies sur les coûts opérationnels annuels comprises entre 138 000 et 323 000 dollars des E.-U.¹⁶.

Diffuser aux salariés des informations sur les services de garde d'enfants avec mise en relation est une autre mesure peu onéreuse. Les entreprises peuvent également choisir d'établir des conventions avec d'autres entreprises ou avec des salariés en vue de partager les frais afférents à la garde d'enfants. Ce type de mesures permet aux salariés, notamment aux femmes, de rester impliqués et productifs au travail, tout en assumant efficacement leurs responsabilités familiales.

Nissan, entreprise automobile japonaise de premier plan, a adopté un certain nombre de mesures favorables à la famille afin d'accroître la représentation des femmes aux postes de direction. L'entreprise a créé un centre de garde de jour sur site, élaboré une politique de travail à domicile et fixé un quota de nombre de jours de travail à domicile par mois proposé aux parents qui risquent de devoir veiller sur un enfant malade. Ces efforts ont contribué à l'augmentation du pourcentage de femmes dirigeantes chez *Nissan*, qui est passé de 1,6 pour cent en 2004 à 7,1 pour cent en 2014. L'objectif fixé par *Nissan* est d'atteindre les 10 pour cent en 2017¹⁷.

AIDE AUX SOINS AUX PERSONNES AGEES

L'espérance de vie est plus grande qu'elle ne l'a jamais été. La carte ci-dessous illustre les prévisions de la part de la population de plus de 60 ans en 2050. Dans l'absolu, l'augmentation de l'espérance de vie est un signe de progrès et il y a donc lieu de se réjouir; de nombreux citoyens seniors restent engagés, alertes et sont souvent également des aidants actifs. Mais le vieillissement de la population se traduit par de nouvelles relations intergénérationnelles qui sont également source de défis pour les salariés et les entreprises.



Une part croissante de salariés doit aujourd'hui prendre en charge des parents âgés. Au Royaume-Uni, un travailleur sur dix concilie une activité salariée avec des soins non rémunérés apportés à un aîné ou à une personne malade ou handicapée¹⁸.

Les femmes assument cette responsabilité plus souvent que les hommes, bien que le nombre d'hommes aidants soit en augmentation. Aux Etats-Unis, les hommes représentent près de 40 pour cent des prestataires de soins familiaux, contre 19 pour cent en 1996. Le fait d'être un père actif était mieux accepté dans la génération du *baby boom*, et il en va de même aujourd'hui du rôle de prestataire de soins joué par les fils de cette génération, à mesure que leurs parents vieillissent. La taille plus réduite des foyers et le nombre plus important de femmes travaillant à temps plein ont contribué à cette évolution¹⁹.

Face au vieillissement de la population, il est désormais important que les employeurs aident les salariés qui accompagnent leurs parents âgés, afin de conserver une main-d'œuvre impliquée et productive. Selon les estimations de *MetLife*, laisser ces salariés livrés à eux-mêmes pourrait coûter aux entreprises jusqu'à 34 milliards de dollars des E.-U. par an en perte de productivité, absentéisme, démobilitation, rotation du personnel et augmentation des dépenses de santé²⁰.

«Aujourd'hui, il appartient à tout employeur un tant soit peu pragmatique de reconnaître qu'une part importante de ses salariés peuvent être des prestataires de soins. La disparition éventuelle du réseau informel de soins serait une catastrophe pour le pays.»²¹

Jack Watters

Vice-président des affaires externes et médicales, *Pfizer*, Etats-Unis



METTRE EN PLACE DES DISPOSITIFS DE CONGES OBLIGATOIRES ET DE CONGES FACULTATIFS



Les premiers bénéficiaires de ce mouvement de pouponnage des pères sont sans doute les mères. En Suède, l'Institute for Labour Market Policy Evaluation a constaté que les revenus futurs d'une mère augmentaient en moyenne de 7 pour cent pour chaque mois de congé pris par le père.²³

Les entreprises favorables à la famille sont conscientes que s'occuper de ses enfants ou de ses parents, voire des deux, peut être source de stress, aussi bien d'un point de vue financier qu'émotionnel, et que les salariés doivent disposer du temps nécessaire pour

prendre les décisions relatives aux soins et en gérer la mise en œuvre. Une offre de congés adaptée, comme les congés maternité et paternité, d'adoption, pour soins aux parents, le congé longue durée – dont certains sont prescrits par la loi – peut permettre aux employés de s'occuper de leurs proches. De plus, encourager les hommes à prendre des congés parentaux contribue à lutter contre la discrimination liée à la maternité qui touche les femmes sur le lieu de travail, et permet à ces dernières de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Les salariés ont toutefois peu recours aux congés par crainte de discrimination. Certaines études démontrent que les hommes et les femmes qui prennent un congé sont considérés comme moins impliqués dans leur travail, ce qui se traduit par des salaires moins élevés et des rétrogradations²². Pour lutter contre la stigmatisation qui accompagne la prise de congés, les entreprises pourraient montrer l'exemple à suivre en incitant les dirigeants (hommes et femmes) à utiliser leurs congés.

Dans l'entreprise indienne *Infosys*, le congé sabbatique parental optionnel d'un an et une politique de travail à temps partiel aident les femmes à concilier leur travail et leurs priorités concernant leurs enfants. Ces mesures ont conduit à ce que 89 pour cent des femmes salariées reprennent le travail à l'issue de leur congé maternité.²⁴

L'OIT ET LES TRAVAILLEURS AYANT DES RESPONSABILITES FAMILIALES

La **Convention (n°156) sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales** a été adoptée par l'OIT en 1981 afin «d'instaurer l'égalité effective de chances et de traitement entre les travailleurs des deux sexes». La Convention a pour objectif de promouvoir des politiques visant à réduire les conflits entre responsabilités professionnelles et familiales et à lutter contre la discrimination découlant des responsabilités familiales.

LA CONVENTION ENCOURAGE L'ADOPTION DE MESURES VISANT A:

- **Interdire la discrimination dans l'emploi à l'encontre des travailleurs ayant des responsabilités familiales.**
- **Favoriser des conditions d'emploi permettant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.**
- **Instaurer ou promouvoir des dispositifs favorables à la famille tels que la garde d'enfants ou d'autres services.**
- **Dispenser des formations pour permettre aux travailleurs ayant des responsabilités familiales de pénétrer le marché du travail et d'y rester, ou d'y revenir après une absence en lien avec ces responsabilités.**

NOTES

1. Slaughter, A. (n.d.). *Work and Life*, disponible en ligne à la page suivante: <http://worklife.wharton.upenn.edu/2014/06/caring-important-work-anne-marie-slaughter/> [dernier accès le 27 mars 2015].
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2012), *Flexible working provision and uptake*. Londres, Royaume-Uni.
3. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
4. Catalyst, (2013), *Flex Works*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.catalyst.org/system/files/flexworks.pdf> [dernier accès le 8 avril 2015].
5. Ben-Galim, D. (2015), «Daddy Daycare?», *The Huffington Post*. Disponible en ligne à la page suivante: http://www.huffingtonpost.co.uk/dalia-bengalim/shared-parental-leave_b_6594992.html? [dernier accès le 8 avril 2015].
6. OIT *Rapport global sur les femmes d'affaires et les femmes cadres: Une montée en puissance* (Genève, 2015). *Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report*. Genève (2015).
7. Nations Unies, *Men in families and Family Policy in the Changing World*. New York (2011).
8. Cain Miller, C. et Alderman, L. (2012), Why U.S. Women Are Leaving Jobs Behind. *The New York Times*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.nytimes.com/2014/12/14/upshot/us-employment-women-not-working.html> [Dernier accès le 8 avril 2015].
9. McKinsey & Company (2013), *Women Matter: A Latin American Perspective*.
10. Kim, E. et Lee, H., (2014) «Mothers struggle to return to work», *Korea JoongAng Daily*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [dernier accès le 8 avril 2015].
11. Family and Work Institute, (2009). *Times are Changing: Gender and Generation at Work and at Home*. Révisé en 2011.
12. Visser, W. (2012), «Family friendly enterprise: Slovenia leads the way», *The Guardian*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces> [dernier accès le 8 avril 2015].
13. Ibid.
14. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014), *Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions*.
15. Diversity Council Australia. (n.d.). Work-life/Flexibility - *Leading practice case studies*. Disponible en ligne à la page suivante: www.dca.org.au/work-life-or-flexibility/leading-practice-case-studies.html#sthash.MhaAAuzn.dpuf [dernier accès le 24 février 2015].
16. Hahn, C. (n.d.), «Day Care: An Office Affair», *The Debate Room: Business Week*. Disponible en ligne à la page suivante: http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2007/04/day_care_an_office_affair.html#share [dernier accès le 8 avril 2015].
17. Ito, M. (2014), «Seizing the initiative for women at work», *The Japan Times*. [Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/> [dernier accès le 8 avril 2015].
18. Carers UK, (2015), *7 in 10 people juggling their job with caring for a loved one feel isolated at work*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.carersuk.org/news-and-campaigns/press-release-rss/4761-7-in-10-people-juggling-their-job-with-caring-for-a-loved-one-feel-isolated-at-work> [dernier accès le 20 avril 2015].
19. Leland, L. (2008), «More Men Take the Lead Role in Caring for Elderly Parents», *The New York Times*. Disponible en ligne à la page suivante: http://www.nytimes.com/2008/11/29/us/29sons.html?pagewanted=all&_r=0 [dernier accès le 20 avril 2015].
20. Schulte, B. (2014), «Aging population prompts more employers to offer elder-care benefits to workers», *The Washington Post*. Disponible en ligne à la page suivante: http://www.washingtonpost.com/local/aging-population-prompts-more-employers-to-offer-elder-care-benefits-to-workers/2014/11/16/25f9c8e6-6847-11e4-a31c-77759fc1eacc_story.html [dernier accès le 8 avril 2015].
21. Ibid.
22. Cain Miller, C. (2014), «Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away», *The New York Times*. Disponible en ligne à la page suivante: <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> [dernier accès le 8 avril 2015].
23. Cain Miller, C. (2014), «Paternity Leave: The Rewards and the Remaining Stigma». *The New York Times*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.nytimes.com/2014/11/09/upshot/paternity-leave-the-rewards-and-the-remaining-stigma.html?abt=0002&abg=1> [dernier accès le 8 avril 2015].
24. World Economic Forum. (n.d.). *Infosys Women's Inclusivity Network (IWIn) defines women's work environment, Closing the Gender Gap Repository*. Disponible en ligne à la page suivante: <http://www.weforum.org/gender-parity/infosys-womens-inclusivity-network-iwin-defines-womens-work-environment> [dernier accès le 27 mars 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