



Reprise d'activité professionnelle: atouts pour l'économie

Rapport de projet à l'attention des CFF

Auteure:

Angelika Kornblum (M.Sc.)

EPF Zurich

Département du management, de la technologie et de l'économie

Psychologie du travail et de l'organisation

Mai 2020

Table des matières

1	Synthèse	3
2	Contexte et objectif de l'étude	5
3	Enquête en ligne auprès de mères et de pères	6
3.1	Démarche et personnes interrogées	6
3.2	Principaux résultats	7
3.2.1	Avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle	8
3.2.2	Organiser la reprise de l'activité professionnelle	12
3.2.3	Concilier vie professionnelle et vie familiale	15
4	Entretiens avec des cadres dirigeants de l'économie suisse	18
4.1	Démarche et personnes interrogées	18
4.2	Principaux résultats	19
4.2.1	Importance de la thématique et mesures	20
4.2.2	Avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle pour les entreprises	21
4.2.3	Recommandations pour relever les défis	24
5	Intégration et conclusion	28

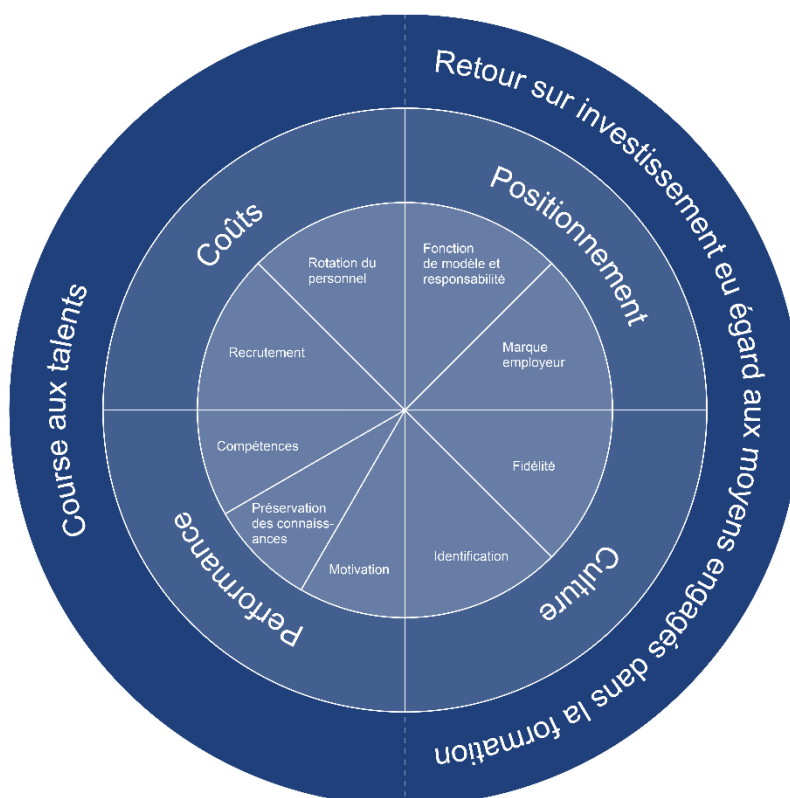
1 Synthèse

Objectif de l'étude et démarche

La présente étude vise à considérer sous différentes perspectives la **reprise d'une activité professionnelle** par les mères à l'issue de leur congé de maternité ou d'une interruption de carrière prolongée. Il en va de même pour les pères qui, pour des raisons familiales, mettent leur activité professionnelle entre parenthèses pendant une certaine période ou réduisent leur taux d'occupation. L'accent est mis sur les **avantages que l'employeur peut tirer** d'une bonne organisation du retour au travail, que les personnes soient issues de l'entreprise ou non, grâce à la mise en place de mesures de soutien. En outre, il s'agit d'examiner les défis auxquels aussi bien les mères et les pères concernés que les entreprises doivent faire face. En conclusion, des **recommandations pour les entreprises** seront formulées afin de les aider à répondre aux problématiques identifiées. Pour ce faire, une enquête en ligne à laquelle 806 mères et pères ont participé a été réalisée, et 30 entretiens ont été menés avec des cadres dirigeants de l'économie helvétique.

Avantages pour les entreprises

L'analyse des informations recueillies a montré que tant du point de vue des mères et des pères que de celui des cadres dirigeants de l'économie suisse interrogés, la reprise de l'activité professionnelle présente de **nombreux avantages** pour les entreprises. Ces dernières peuvent capitaliser sur ce sujet pour se positionner comme un employeur attrayant et socialement responsable, ainsi que pour se forger une culture d'entreprise qui renforce la fidélité des collaboratrices et collaborateurs et leur sentiment d'identification à l'entreprise. En outre, la promotion de la reprise de l'activité professionnelle peut être mise à profit pour améliorer la performance, étant donné que les mères et les pères font preuve d'une grande motivation et apportent des compétences utiles à l'entreprise. Enfin, une telle politique permet, à moyen terme, de réduire les coûts liés aux fluctuations du personnel et au recrutement de nouvelles personnes. D'un point de vue macrosocial, ces facteurs revêtent de surcroît une importance primordiale car la reprise de l'activité professionnelle s'inscrit dans le contexte global de la course aux talents et de la concurrence autour du recrutement de personnel qualifié, ainsi que du retour sur investissement eu égard aux moyens engagés dans la formation. L'illustration ci-après fournit un aperçu des avantages dont les entreprises peuvent tirer profit.



Recommandations pour relever les défis

Pour les mères et les pères, les principaux défis résident dans l'organisation de la garde des enfants ainsi que dans la gestion de la double charge liée au travail et à la famille et des conflits qui en découlent. Pour l'entreprise, c'est dans la coordination des équipes de travail et l'organisation des taux d'occupation et des horaires de travail que se trouvent les principaux écueils. Les **recommandations** suivantes peuvent aider les entreprises à surmonter les problématiques identifiées:

- Soutenir l'implication des pères au sein de la famille, par exemple en s'assurant que les supérieurs acceptent que les pères réduisent leur taux d'occupation et utilisent les modèles de travail flexibles et qu'ils encouragent le recours à ces mesures
- Faire preuve de flexibilité, par exemple en proposant des modèles de travail flexibles et en s'adaptant avec souplesse à des situations familiales particulièrement exigeantes
- Veiller au principe de réciprocité afin que les deux parties, à savoir membres du personnel et entreprise, fassent des concessions mutuelles
- Renforcer la sensibilisation à l'importance de la thématique et améliorer la compréhension vis-à-vis de la situation des mères et des pères au sein de toute l'entreprise
- Se forger et insuffler une culture d'entreprise du soutien dans laquelle la politique en faveur de la reprise de l'activité professionnelle est solidement ancrée
- Promouvoir une communication ouverte entre les parties prenantes (mères ou pères, supérieurs et collègues au sein de l'équipe)
- Planifier conjointement les modalités liées à la reprise du travail dans le but de prendre en compte les besoins des parents et de l'équipe
- Permettre et encourager l'échange entre les parents vivant une situation similaire

Conclusion

En résumé, cette étude montre que tant du point de vue des mères et des pères que de celui d'entreprises établies en Suisse, la reprise de l'activité professionnelle présente de nombreux avantages. Dans une optique macrosociale, elle revêt avant tout une véritable importance dans le contexte de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et des investissements réalisés dans la formation. Même si certaines problématiques se posent, encourager le retour au travail des mères par le biais de mesures de soutien se révèle une stratégie payante sur le long terme. À ce titre, les entreprises ont tout intérêt à favoriser l'implication des pères au sein de la famille, à se montrer flexibles, à veiller à ce que le personnel soit parfaitement sensibilisé aux problématiques que rencontrent les parents et à se forger une culture d'entreprise du soutien. Promouvoir la reprise de l'activité professionnelle des mères est donc une mission particulièrement importante qui incombe à l'ensemble de la société.

2 Contexte et objectif de l'étude

La naissance d'un enfant est une expérience bouleversante dans la vie des mères et des pères, qui ne s'accompagne pas seulement de l'évolution de la situation personnelle et familiale, mais qui peut également avoir un impact important sur l'activité professionnelle et la carrière. Pour les mères, en particulier, l'interruption de l'activité professionnelle en raison de la naissance et la **reprise du travail** qui s'ensuit représentent souvent un défi de taille. Il peut arriver que pour diverses raisons, les mères ne reprennent pas leur activité professionnelle après la naissance d'un enfant ou que le retour au travail ne se fasse pas dans des conditions satisfaisantes.

Bien que le **taux d'activité** des femmes ayant entre 25 et 39 ans en Suisse ait atteint près de 90% au cours des dernières décennies et que, partant, la grande majorité des femmes prennent part à la vie active, celles-ci continuent d'avoir un taux d'activité inférieur à celui des hommes et elles occupent plus souvent des emplois à temps partiel¹. Cette situation s'explique en partie par le fait que dans nombre de familles suisses, les femmes continuent d'accomplir une grande partie du travail non rémunéré, à l'image de la garde des enfants. En conséquence, le **potentiel** de ces femmes **n'est pas pleinement exploité** sur le marché du travail. Face à l'évolution démographique et à la pénurie de personnel qualifié à laquelle le pays fait face, cette situation peut avoir des conséquences désastreuses non seulement pour les personnes concernées, mais aussi pour leur **employeur** et toute **l'économie helvétique**. Soutenir et organiser au mieux la reprise de l'activité professionnelle des mères après la naissance d'un enfant afin que la transition s'opère dans de bonnes conditions est donc une mission essentielle qui incombe à l'ensemble de la société.

Les études réalisées jusqu'à présent ont principalement pris en compte le **point de vue des mères** sur leur retour au travail. Une étude de l'Université de Zurich a notamment analysé les facteurs contribuant à une reprise dans de bonnes conditions selon la perspective des mères. Il est apparu que la réussite de ce processus repose d'une part sur des facteurs personnels du côté des mères (p. ex. grande confiance en ses propres capacités), et d'autre part sur des caractéristiques de l'environnement de travail (p. ex. culture d'entreprise favorable à la famille).

La présente étude vise à recueillir non seulement le point de vue des mères et des pères concernés, mais également celui d'entrepreneuses sises en Suisse sur le sujet. Son intérêt principal est d'identifier les **avantages** dont profitent les entreprises lorsqu'elles mettent en place des mesures en vue d'encourager les mères à reprendre le travail et de les soutenir dans cette voie. Par ailleurs, il s'agit de formuler des **recommandations** pour relever les défis qui se posent. L'étude porte sur les **questions** suivantes:

1. Comment, en Suisse, les entreprises peuvent-elles tirer profit du fait que les mères reprennent leur activité professionnelle après la naissance d'un enfant?
2. Quels sont les défis auxquels les entreprises font face en lien avec la reprise du travail?
3. Quels facteurs aident à surmonter ces défis?

Pour répondre à ces questions, une **étude en deux parties** prenant en compte différentes perspectives relatives à la reprise de l'activité professionnelle a été réalisée. Dans le cadre d'une **enquête en ligne**, les mères et les pères ont tout d'abord été interrogés sur la reprise du travail, les changements apparus dans leur activité après la naissance de leur enfant et la possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale. En outre, 30 **entretiens** semi-structurés ont été menés avec des cadres dirigeants de différentes entreprises suisses afin de mettre en lumière les avantages et les défis qui découlent de la reprise de l'activité professionnelle du point de vue de l'employeur. Les résultats de l'enquête en ligne et des entretiens sont présentés et intégrés ci-après dans le but de dégager ensuite des réponses aux questions posées.

¹ Source: indicateurs du marché du travail 2019, publication éditée par l'Office fédéral de la statistique

3 Enquête en ligne auprès de mères et de pères

3.1 Démarche et personnes interrogées

Afin d'obtenir la vision la plus large possible de la situation des mères et des pères concernés en Suisse, une enquête en ligne a été menée auprès de collaboratrices et collaborateurs suisses issus de divers secteurs et professions. L'institut de sondage gfs a recruté les participants en Suisse romande, alémanique et italophone. Afin de recueillir différents points de vue sur la thématique, trois groupes cibles ont été interrogés:

1. mères actuellement en congé de maternité ou ayant interrompu leur carrière pour garder leurs enfants;
2. mères qui ont repris le travail au cours des trois dernières années après leur congé de maternité ou une période d'interruption de carrière due à la garde des enfants;
3. pères actifs qui ont au moins un enfant âgé de 8 ans ou moins.

L'illustration 1 fournit un aperçu du panel de personnes interrogées. Le questionnaire a été établi par l'EPF de Zurich. Outre des informations générales sur la situation des collaboratrices et collaborateurs (p. ex. durée du congé de maternité, âge du plus jeune enfant, etc.), il contenait des questions sur la motivation à reprendre le chemin du travail après la naissance d'un enfant ainsi que sur les avantages que la reprise de l'activité professionnelle présentait pour l'entreprise. Les personnes ont également été interrogées sur les éventuels conflits liés à la gestion du travail et de la famille. L'enquête consistait principalement en des questionnaires établis et validés.

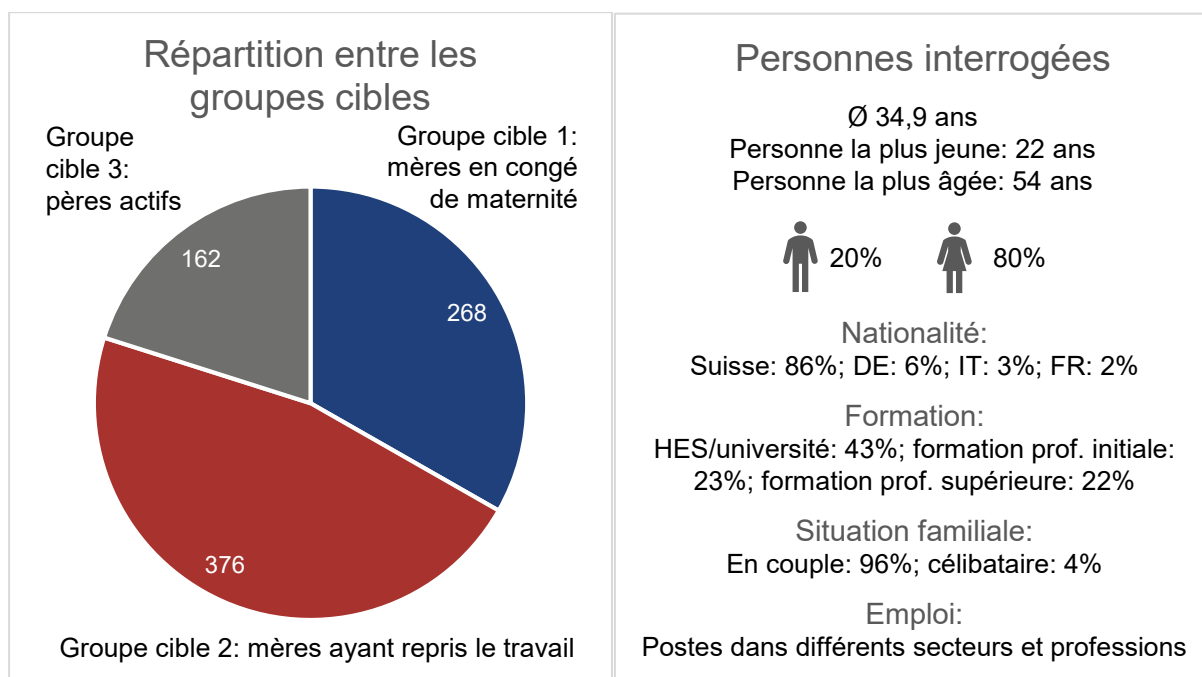


Illustration 1: aperçu du panel de personnes interrogées (806 participantes et participants à l'enquête en ligne)

3.2 Principaux résultats

Avantages pour les entreprises

- Les mères comme les pères déclarent avoir évolué sur le plan personnel après la naissance de leur enfant, ce qui représente un atout dont leur employeur peut tirer parti.
- Un grand nombre de mères et de pères indiquent aller à présent au travail avec une plus grande motivation et une nouvelle confiance en eux.
- La maternité ou la paternité génère différentes ressources dont il est possible de tirer profit au travail.
- Ces ressources englobent un esprit plus positif, de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences et une utilisation du temps ciblée sur les priorités.

Organiser la reprise de l'activité professionnelle

- Dans leur majorité, les mères en congé de maternité souhaitent reprendre le travail rapidement tout en réduisant leur taux d'occupation.
- En conséquence, la plupart des mères réduisent leur taux d'occupation, parfois même de manière importante, une fois qu'elles reprennent leur activité professionnelle.
- A contrario, dans la majorité des cas, les pères conservent leur taux d'occupation après la naissance de leur enfant, ou le diminuent faiblement.
- Les mères indiquent que ce qui les incite à reprendre le travail est surtout l'aspect financier et la volonté de maintenir le lien avec la vie professionnelle.

Concilier vie professionnelle et vie familiale

- Globalement, les mères et les pères parviennent à bien concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui ne les empêche pas de faire face à certains conflits. Ils sont légèrement plus nombreux à considérer que le travail porte atteinte à la vie de famille que l'inverse.
- Les tiraillements éprouvés sont une réalité tout aussi présente pour les mères que les pères. Concilier vie professionnelle et vie familiale représente un défi pour les deux sexes.

3.2.1 Avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle

La majorité des mères interrogées ont indiqué que leur reprise d'activité était ou serait bénéfique pour leur employeur. En effet, pendant leur congé de maternité et après leur retour au travail, plus de 80% des mères étaient plutôt ou entièrement d'accord avec le fait que leur employeur avait tiré ou tirerait profit du fait qu'elles reprennent le travail (voir Illustration 2).

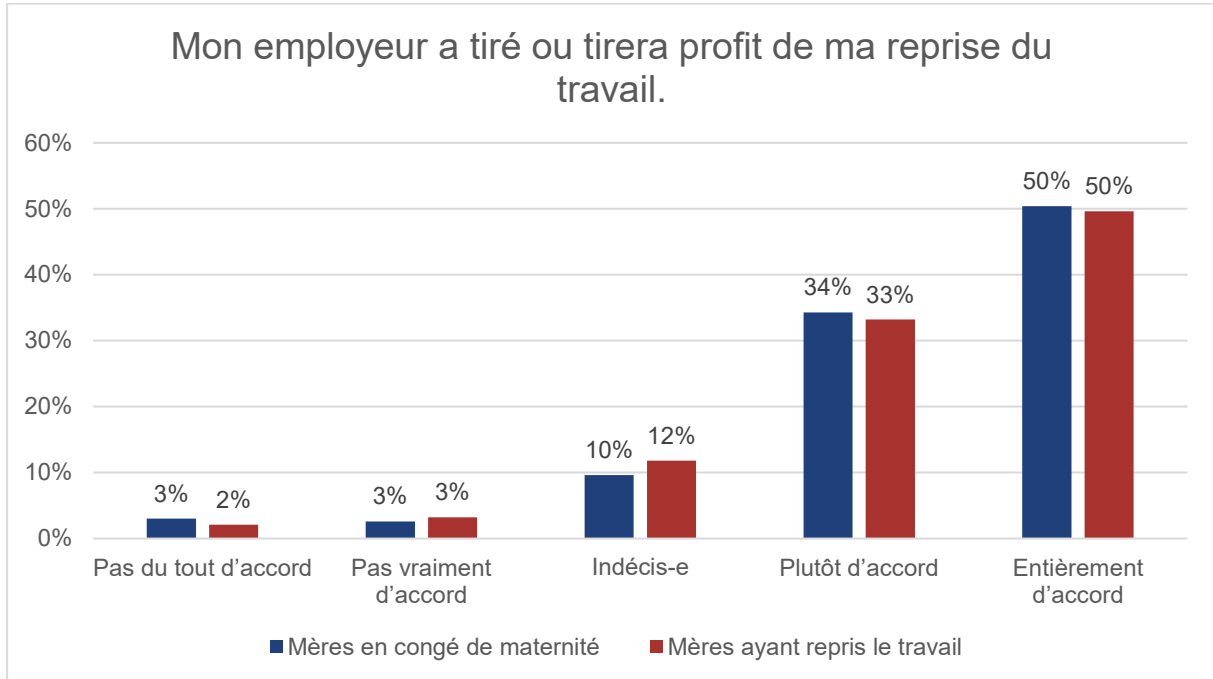


Illustration 2 : bénéfice de la reprise d'activité pour l'employeur

Ensuite, les mères et les pères ont été interrogés sur la manière dont le congé de maternité ou la naissance les avait fait évoluer et avait changé ou changerait leur comportement au travail. Dans le cas des mères en congé de maternité au moment de l'enquête, ces questions relevaient d'une projection dans l'avenir (p. ex. «Par rapport à la période qui a précédé mon congé de maternité, j'irai au travail avec une plus grande motivation»). Les personnes interrogées ont particulièrement mis en avant le fait qu'elles avaient évolué sur le plan personnel suite au congé de maternité ou à la naissance (voir Illustration 3). Plus de 80% d'entre elles étaient plutôt ou entièrement d'accord avec cette affirmation.

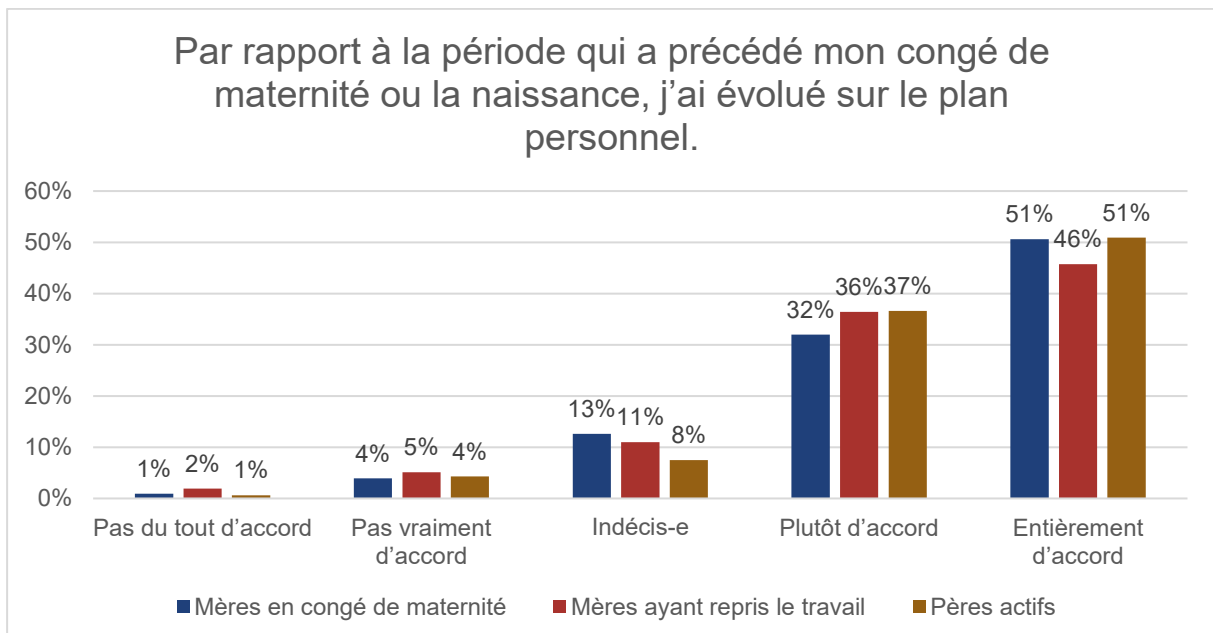


Illustration 3 : évolution personnelle suite à un congé de maternité ou à la naissance d'un enfant

Un pourcentage relativement élevé des personnes interrogées ont en outre indiqué (penser) aller au travail avec une plus grande motivation après leur congé de maternité ou la naissance de leur enfant (voir Illustration 4). Les mères en congé de maternité au moment de l'enquête étaient les plus optimistes à cet égard: près de 60% d'entre elles souscrivaient plutôt ou entièrement à l'idée de connaître un regain de motivation pour le travail à l'issue de leur congé de maternité, tandis que cette proportion était nettement plus faible chez les mères ayant repris le chemin du travail (48%) et les pères actifs (46%).

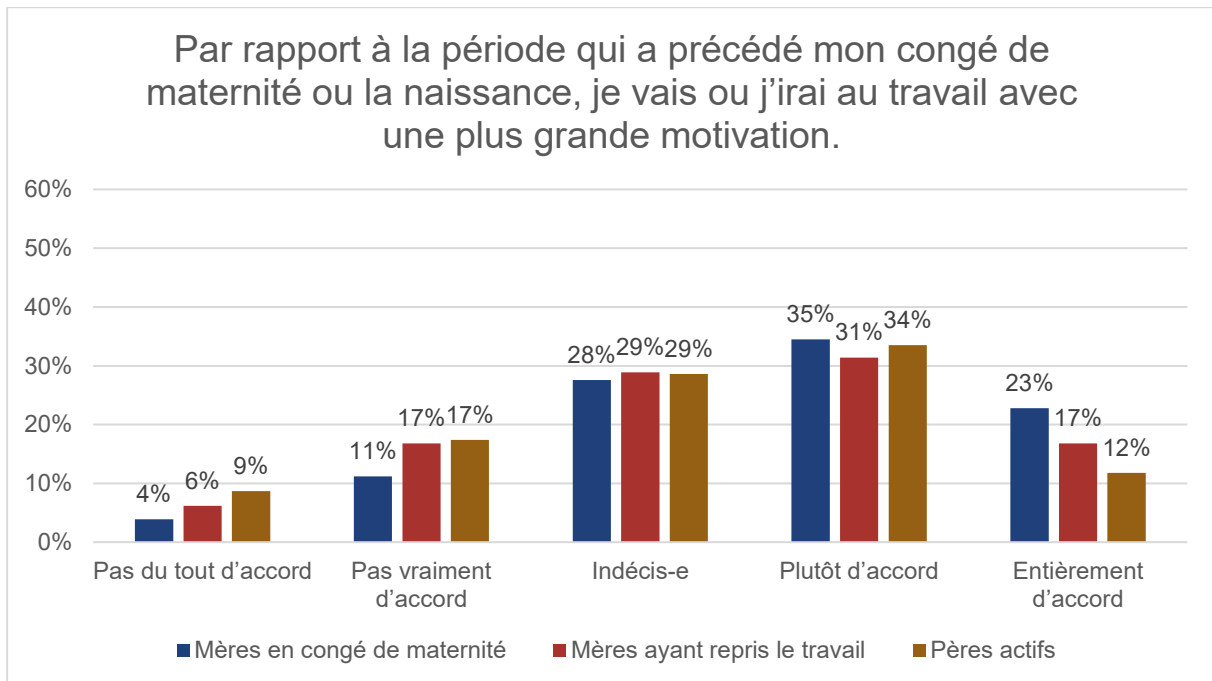


Illustration 4: évolution de la motivation après un congé de maternité ou la naissance d'un enfant

En ce qui concerne la confiance en eux également, un changement s'est opéré chez les mères et les pères. Ainsi, au sein des trois groupes, un pourcentage relativement élevé de personnes ont indiqué (penser) aller au travail avec une nouvelle confiance en eux après leur congé de maternité ou la naissance de leur enfant (voir Illustration 5).

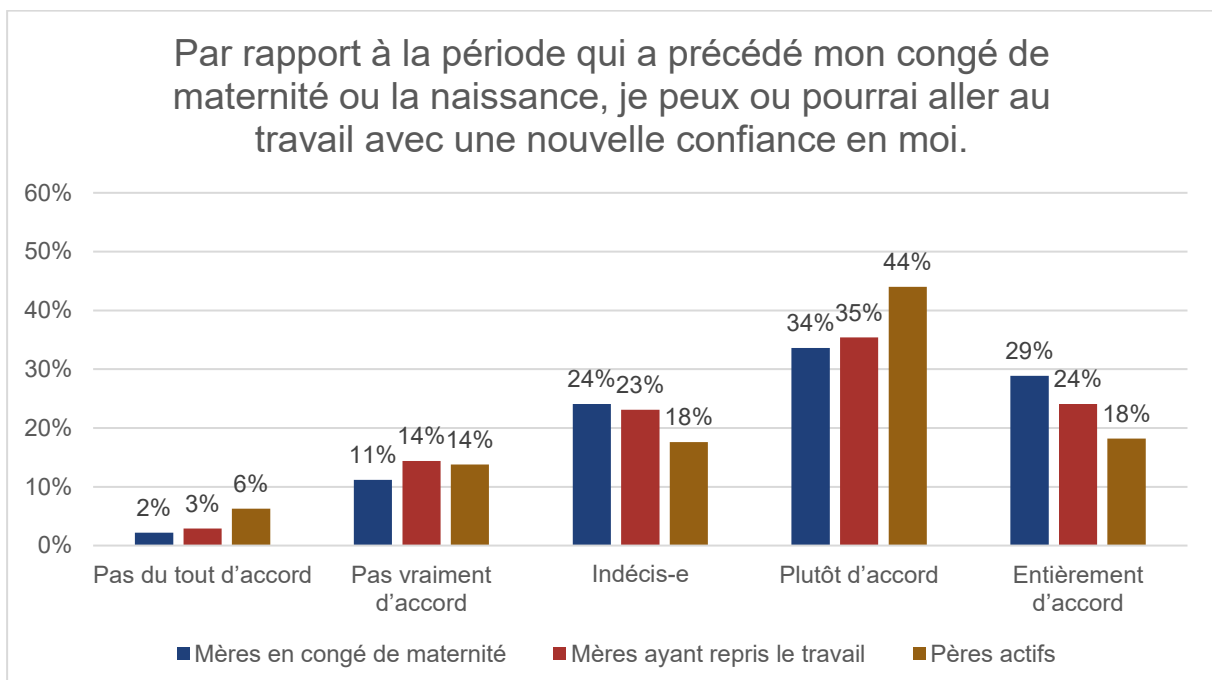


Illustration 5: évolution de la confiance en soi après un congé de maternité ou la naissance d'un enfant

Les mères et les pères interrogés ont par ailleurs donné des informations sur les **ressources personnelles** qu'ils puisaient dans leur rôle de parent et qui pouvaient les aider au travail, à savoir les nouvelles connaissances et compétences acquises, un esprit plus positif et des stratégies de travail basées sur la définition de priorités. Un grand nombre de personnes ont déclaré acquérir à travers leur rôle de parent des connaissances qui leur étaient ou seraient utiles au travail (voir Illustration 6). Globalement, les mères ont davantage adhéré à cette affirmation que les pères. En effet, seulement 11% de ces derniers étaient entièrement d'accord avec cette idée, contre 24% et 20% chez les mères, soit un pourcentage environ deux fois plus élevé.

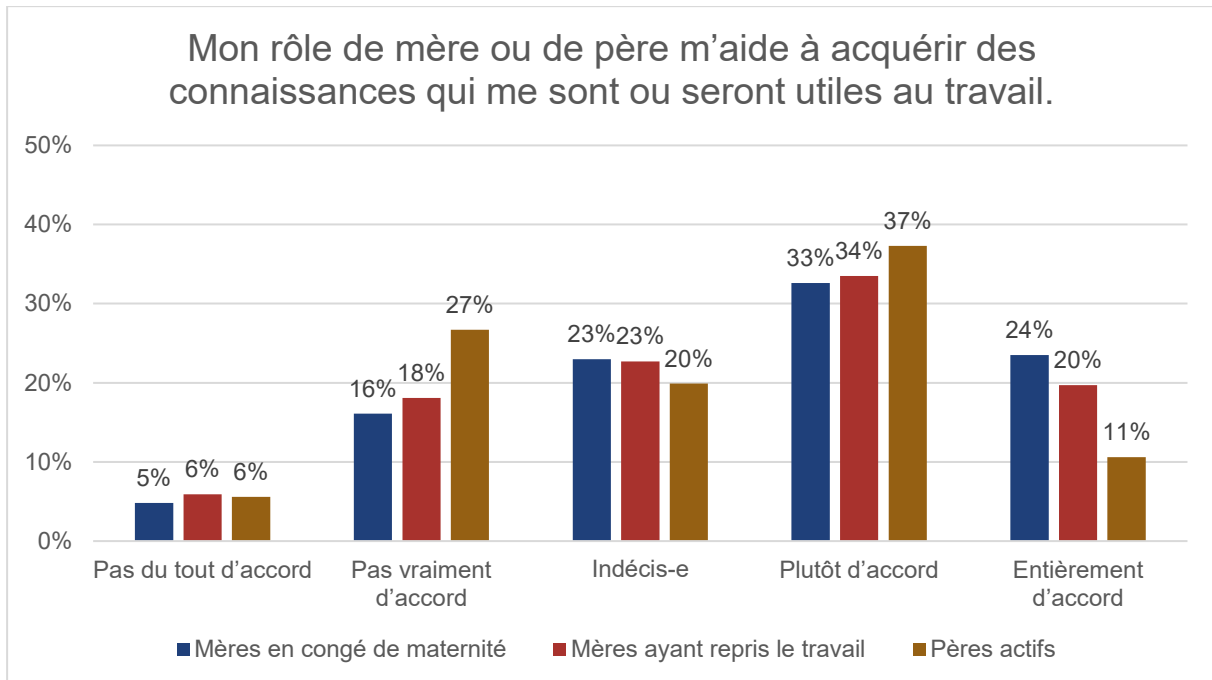


Illustration 6 : connaissances acquises à travers le rôle de mère ou de père

Comparativement, les personnes interrogées ont estimé avoir développé légèrement plus de compétences que de connaissances grâce à leur casquette de mère ou de père. Ainsi, plus de 65% des mères et près de 60% des pères étaient plutôt ou entièrement d'accord avec le fait que ce rôle les aidait à acquérir des compétences qui leur étaient ou seraient utiles au travail (voir Illustration 7). Dans l'ensemble, les mères étaient également plus nombreuses à souscrire à cette affirmation que les pères.

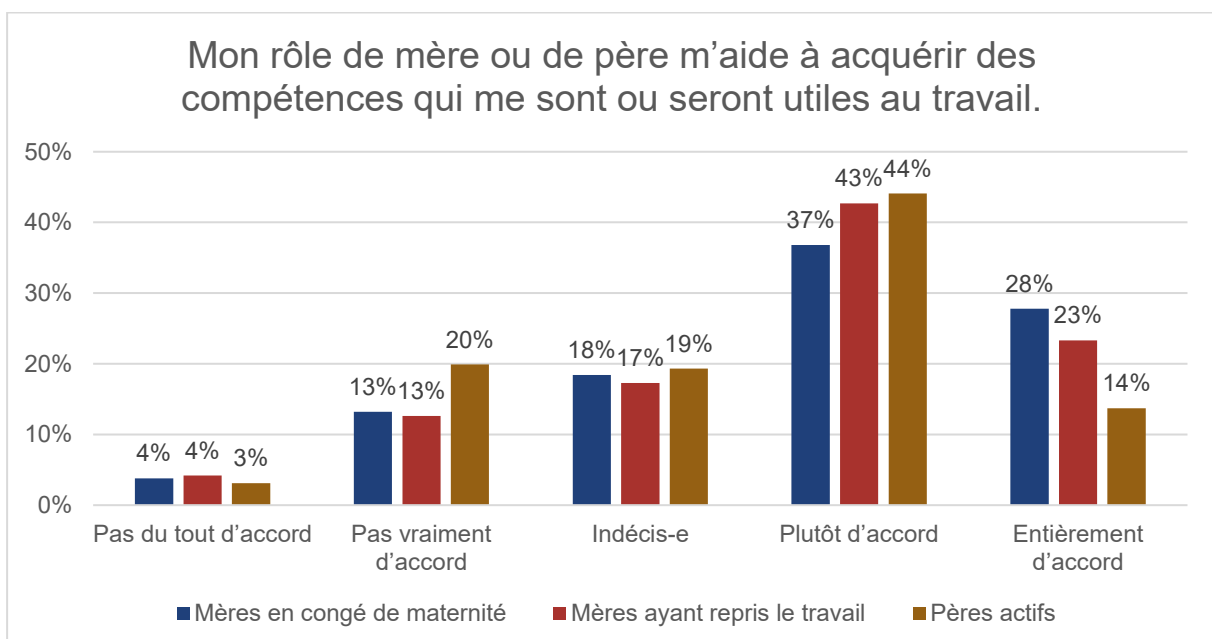


Illustration 7 : compétences acquises à travers le rôle de mère ou de père

Parmi les personnes interrogées, très nombreuses sont celles qui ont affirmé que leur rôle de mère ou de père les avait rendues plus positives. Ainsi, la grande majorité des mères et des pères ayant participé à l'enquête adhéraient plutôt ou entièrement à l'idée que leur rôle de parent les rendait heureux, ce qui les avait aidés ou les aiderait dans leur travail (voir Illustration 8). Globalement, ce sentiment était partagé davantage par les pères que les mères.

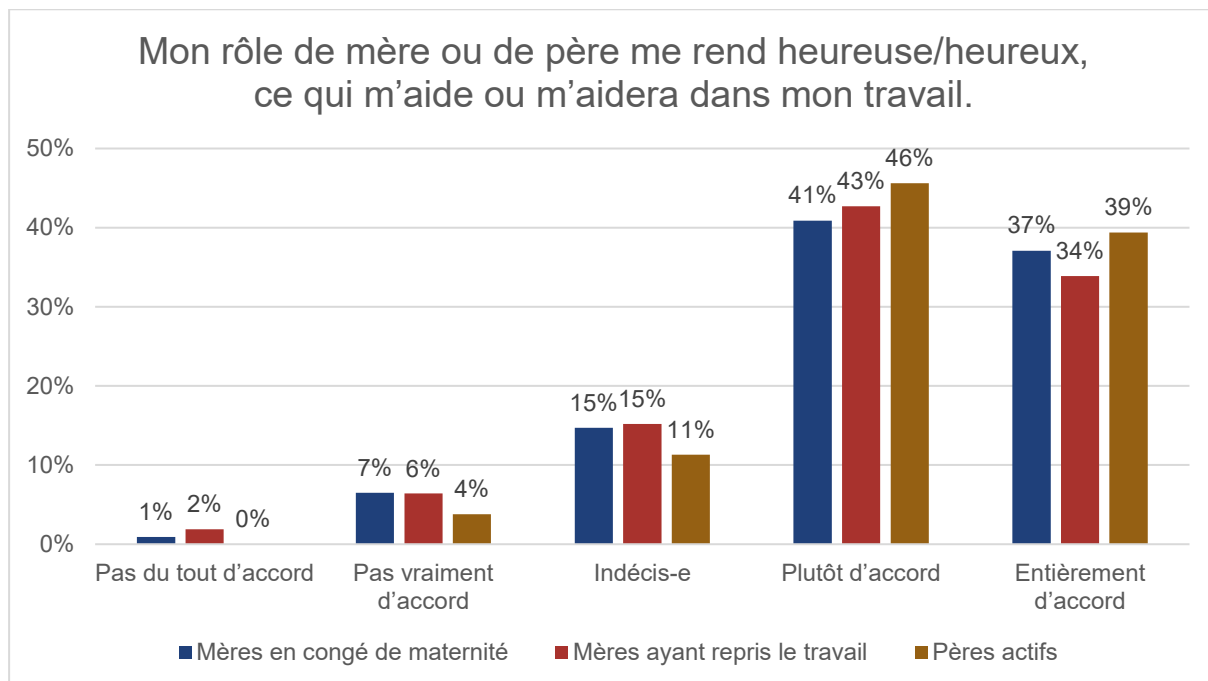


Illustration 8 : esprit positif lié au rôle de mère ou de père

Une proportion importante des personnes interrogées ont en outre déclaré que leur rôle de mère ou de père leur permettait d'utiliser leur temps en fixant des priorités, ce qui les aidait ou les aiderait dans leur travail, un ressenti nettement plus fort chez les mères que chez les pères. Ainsi, environ 40% des mères étaient entièrement d'accord avec cette affirmation, contre moins de 20% des pères (voir Illustration 9).

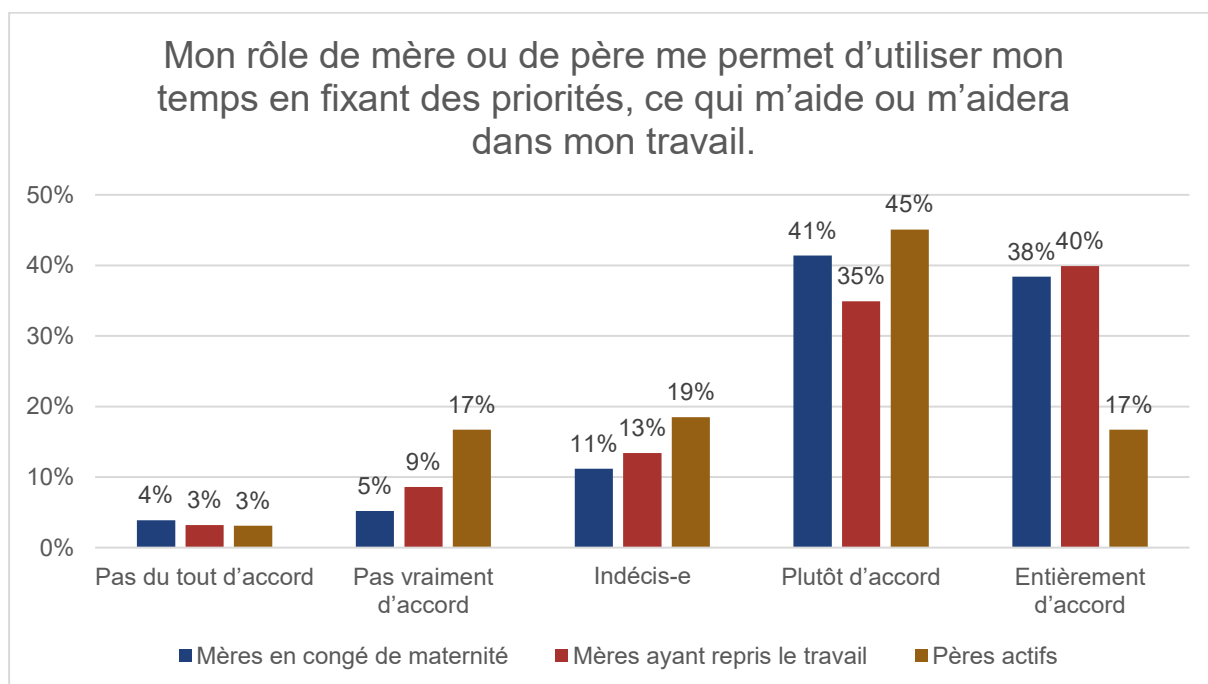


Illustration 9. utilisation du temps en fonction d'un ordre de priorité liée au rôle de mère ou de père

L'illustration 10 présente la moyenne des ressources générées par le rôle de mère ou de père pour toutes les personnes interrogées. Il apparaît qu'en comparaison avec les mères, les pères considèrent

que ce rôle leur a permis de développer moins de connaissances et de compétences, et qu'ils estiment que le bénéfice d'une utilisation de leur temps en fonction des priorités est moindre. En revanche, ils estiment que leur rôle de père les rend plus positifs que les mères. Toutes ressources confondues, les mères estiment avoir développé plus de ressources que les pères. Cependant, au vu des valeurs qui se dégagent, l'effet reste limité et la différence n'est donc guère significative. En moyenne, sur une échelle de 1 à 5, les personnes interrogées ont jugé que les ressources acquises à travers la maternité ou la paternité étaient ou seraient moyennement voire très utiles pour leur travail.

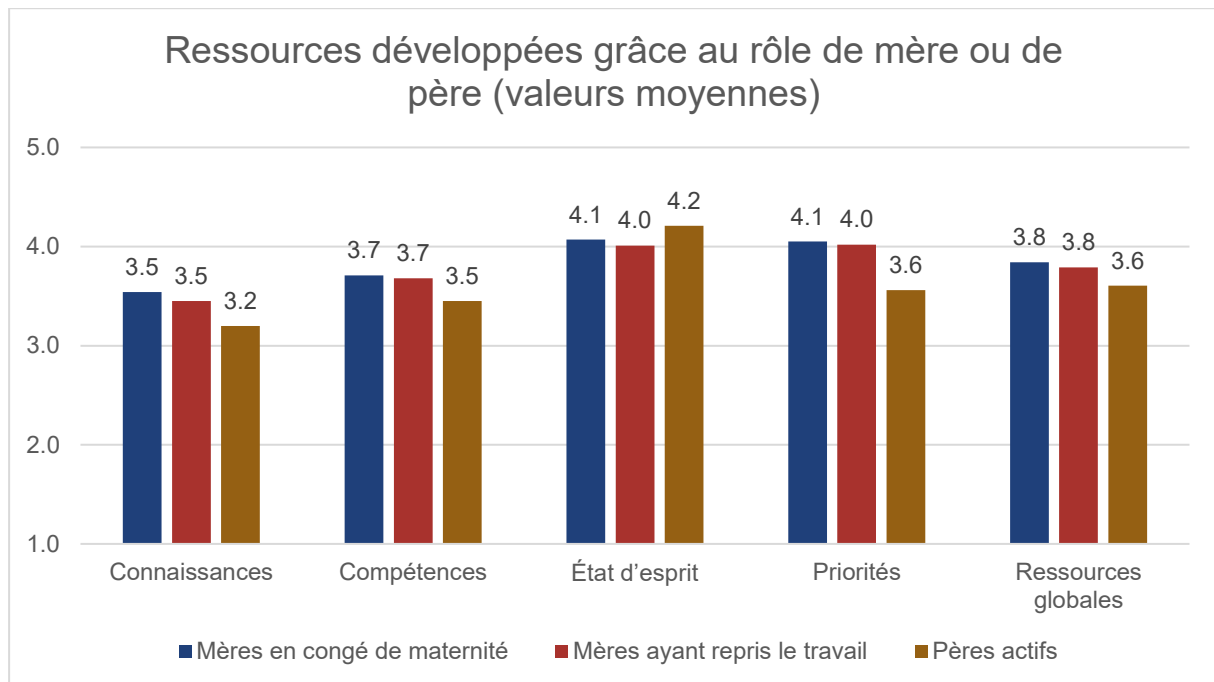


Illustration 10: ressources développées grâce au rôle de mère ou de père (moyenne sur une échelle de 1 à 5)

3.2.2 Organiser la reprise de l'activité professionnelle

La majorité des mères interrogées qui se trouvaient en congé de maternité souhaitent reprendre leur activité professionnelle à l'issue de leur interruption de carrière, la plupart du temps au même poste et auprès du même employeur (voir Illustration 11). Globalement, celles qui avaient déjà des projets concrets pour leur retour au travail désiraient reprendre rapidement une activité professionnelle, dans un délai de quelques mois (93,5%).

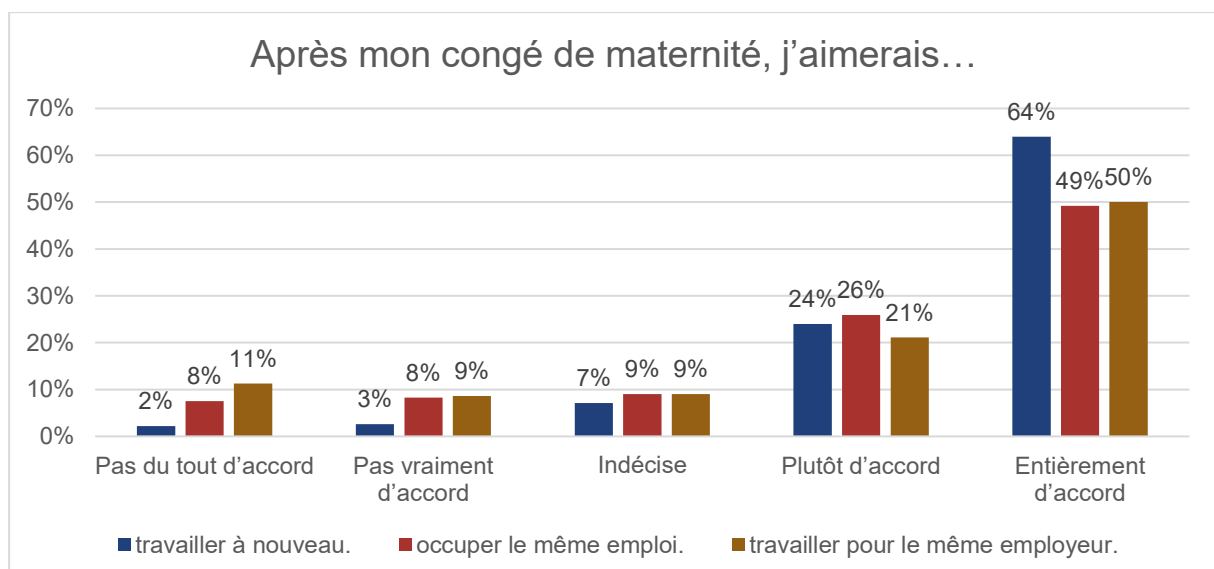


Illustration 11: reprise d'une activité professionnelle: désir de reprendre le travail après un congé de maternité ou une interruption de carrière (de manière générale, au même poste et auprès du même employeur)

Avant leur interruption de carrière, une grande partie des mères (40%) travaillaient à un **taux d'occupation** élevé de 41 heures hebdomadaires ou plus. Pour leur retour au travail, les mères interrogées voulaient bénéficier d'un taux d'occupation nettement réduit: seules 5% d'entre elles étaient désireuses d'occuper un poste à temps plein, tandis que plus d'un tiers ne voulaient pas dépasser les 20 heures hebdomadaires.

Sans surprise, il est apparu que la plupart des mères qui composaient le deuxième groupe cible avaient effectivement modifié leur taux d'occupation à leur reprise du travail, à la baisse pour la grande majorité d'entre elles. L'illustration 12 montre que près de 20% des mères ayant repris une activité professionnelle n'ont réduit leur taux d'occupation que légèrement, mais qu'une part importante d'entre elles ont opéré une réduction de 50% ou plus. A contrario, la grande majorité des pères (80%) ont conservé leur taux d'occupation après la naissance de leur enfant. Ceux qui l'ont modifié n'ont généralement connu qu'une réduction marginale.

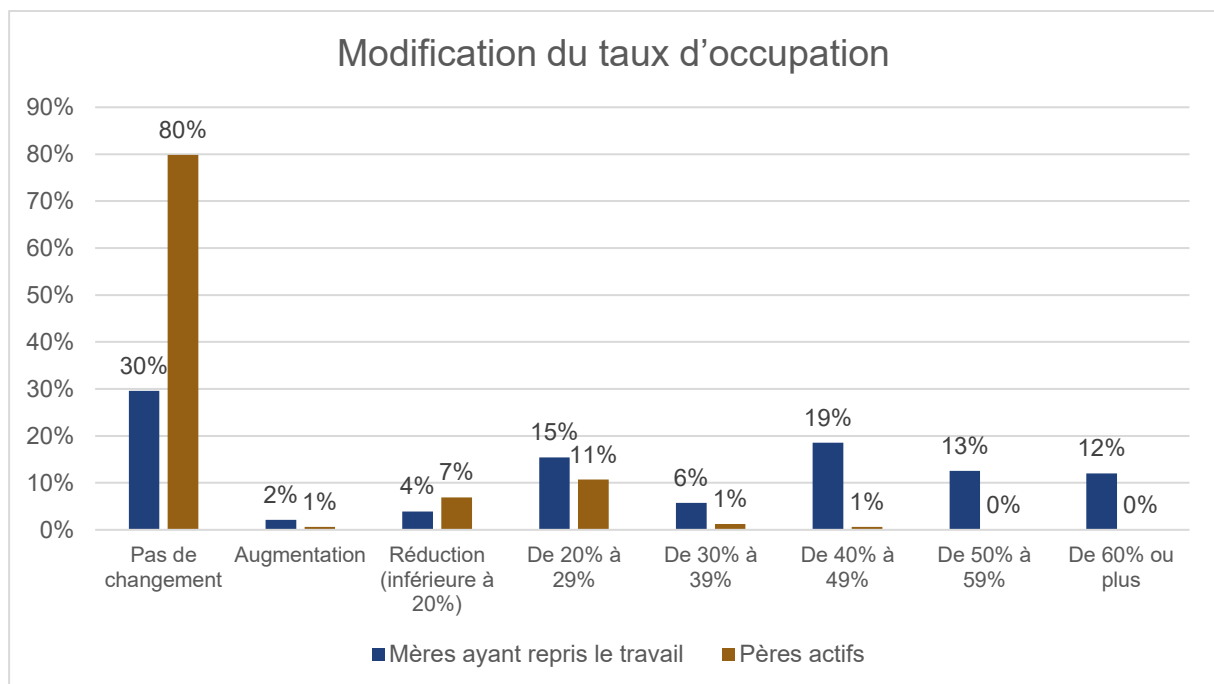


Illustration 12: modification du taux d'occupation des mères à la reprise d'une activité professionnelle et des pères après la naissance de leur enfant

L'illustration 13 présente la **motivation des mères vis-à-vis de la reprise de leur activité professionnelle**. La plupart du temps, ce sont les raisons financières qui prévalent, ainsi que la volonté de ne pas perdre le lien avec la vie professionnelle. Environ la moitié des mères interrogées voient également le travail comme une contrepartie essentielle aux responsabilités familiales. Nombreuses sont celles à indiquer qu'elles souhaitent reprendre leur activité car elles aiment leur travail ou que leur travail joue un rôle important dans leur vie. Les motifs mentionnés ne font ressortir aucune différence entre les mères qui étaient alors en congé de maternité et celles qui avaient déjà repris le chemin du travail.

Les mères en congé de maternité envisageaient leur reprise du travail avec confiance. Ainsi, elles estimaient que les personnes de leur entourage social leur apporteraient un **soutien** important à la reprise de leur activité professionnelle (voir Illustration 14). En particulier le/la partenaire était perçu-e comme une personne sur laquelle il serait possible de s'appuyer en cas de difficultés liées à la reprise du travail. L'efficacité personnelle liée à la reprise du travail – c.-à-d. la propre capacité des personnes interrogées à bien organiser ce processus – a été bien jugée, avec une valeur moyenne de 4,1 sur une échelle de 1 à 5.

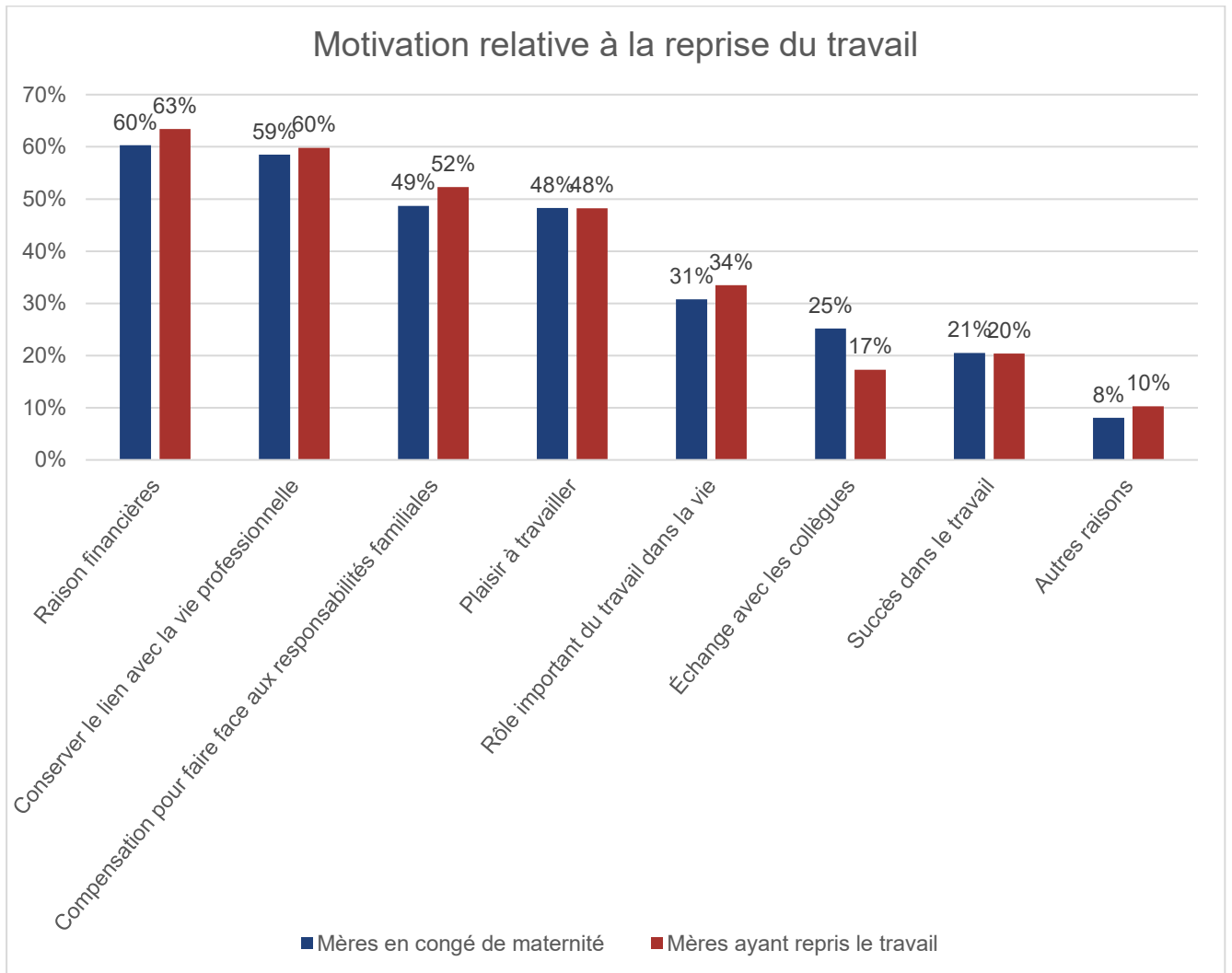


Illustration 13: motivation relative à la reprise du travail – pourcentage des personnes interrogées ayant sélectionné la raison correspondante (plusieurs choix possibles)

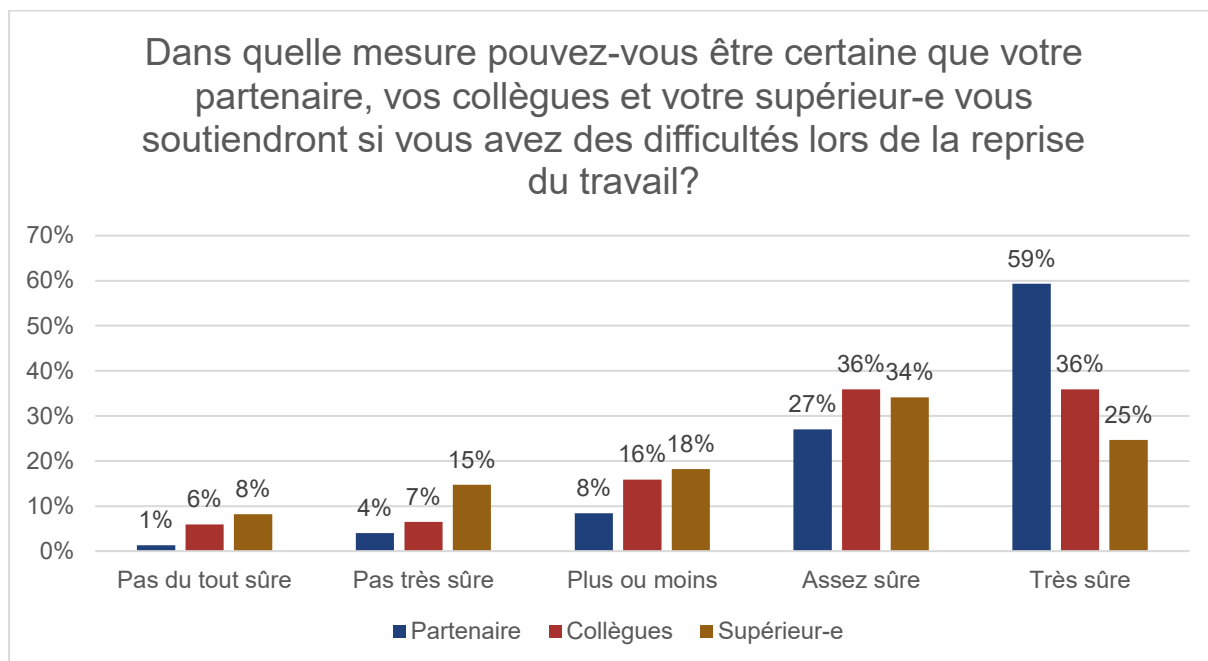


Illustration 14: soutien apporté par le/la partenaire, les collègues et le/la supérieur-e en cas de difficultés liées à la reprise du travail

3.2.3 Concilier vie professionnelle et vie familiale

En ce qui concerne la possibilité de **concilier vie professionnelle et vie familiale**, les mères et les pères interrogés se sont montrés globalement positifs. En particulier les mères encore en congé de maternité au moment de l'enquête avaient bon espoir de maintenir l'équilibre entre les exigences de leur travail et celles liées à leur vie familiale après leur reprise du travail. Mais même les mères ayant repris une activité professionnelle et les pères actifs ont déclaré dans leur majorité parvenir à un bon équilibre entre les deux (voir Illustration 15).

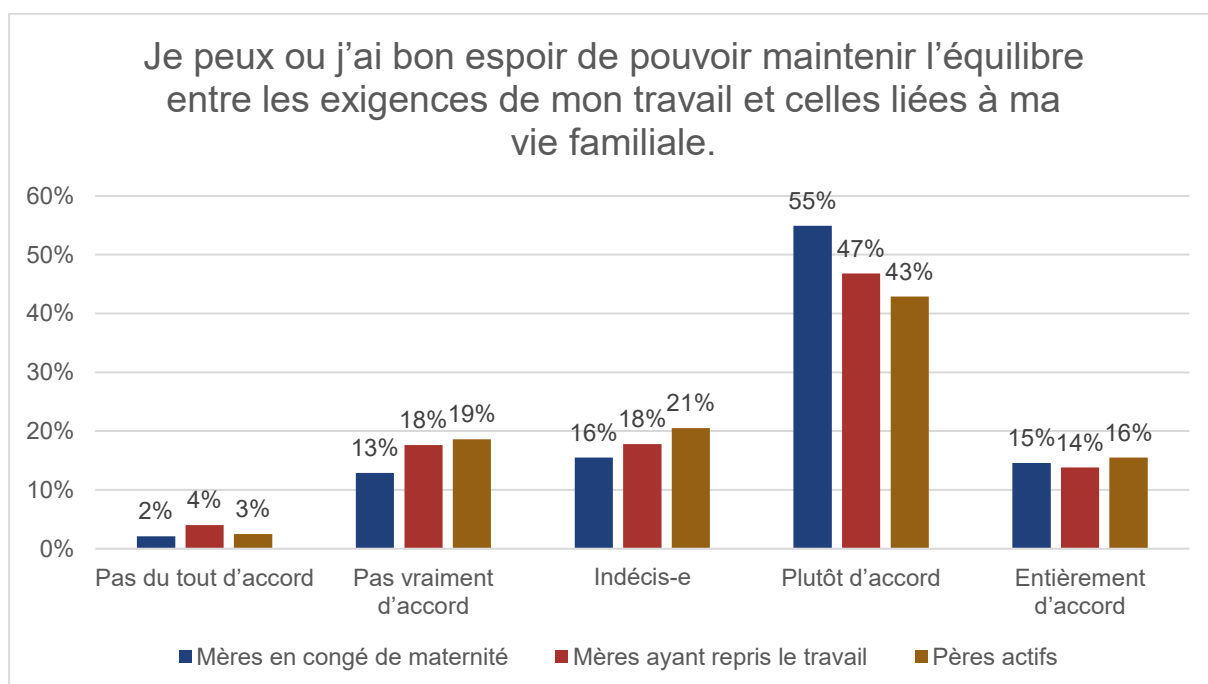


Illustration 15: équilibre entre vie professionnelle et vie familiale

Les mères comme les pères ont toutefois fait part de certains conflits entre travail et famille. Environ un tiers des mères et des pères ont par exemple affirmé que les exigences liées à leur famille nuisaient ou nuiraient à leurs activités professionnelles (voir Illustration 16). Inversement, plus d'un tiers des

personnes interrogées ont indiqué que les exigences liées à leur travail nuisaient ou nuiraient à leur vie de famille (voir Illustration 17). L'analyse des valeurs moyennes recueillies dans les différents groupes de personnes ne révèle pas de différence notable entre les mères et les pères (voir Illustration 18). Concilier vie professionnelle et vie familiale représente par conséquent un défi pour les deux sexes.

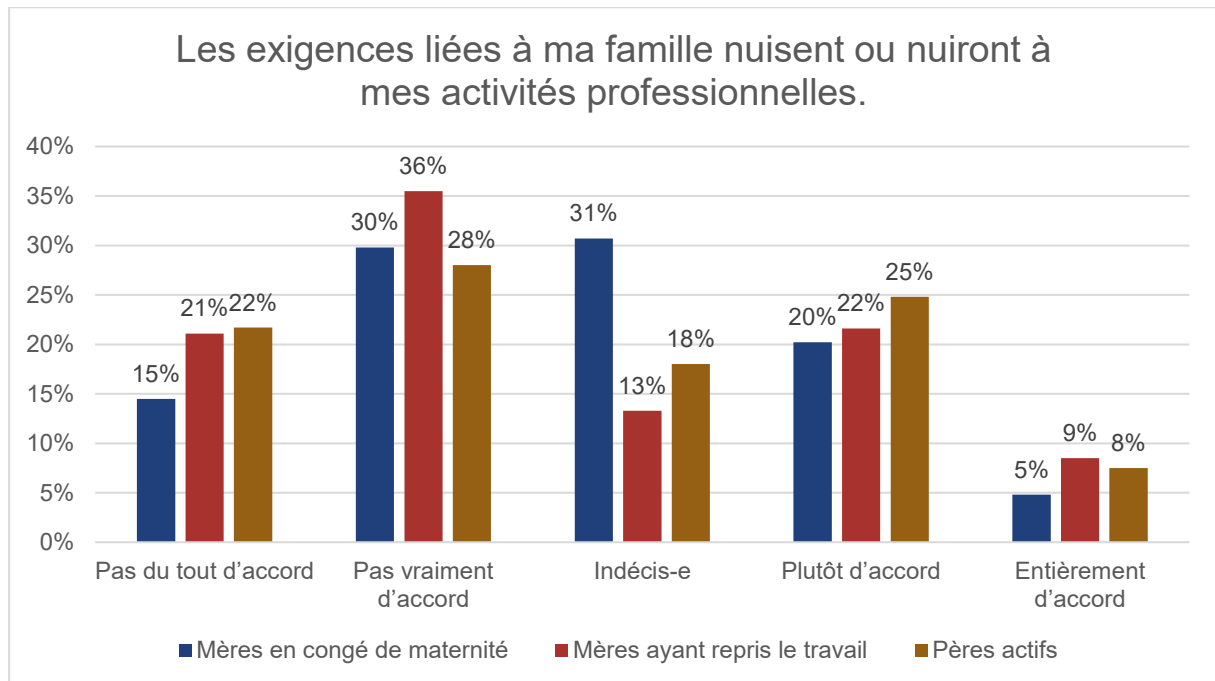


Illustration 16: exigences familiales portant atteinte aux activités professionnelles

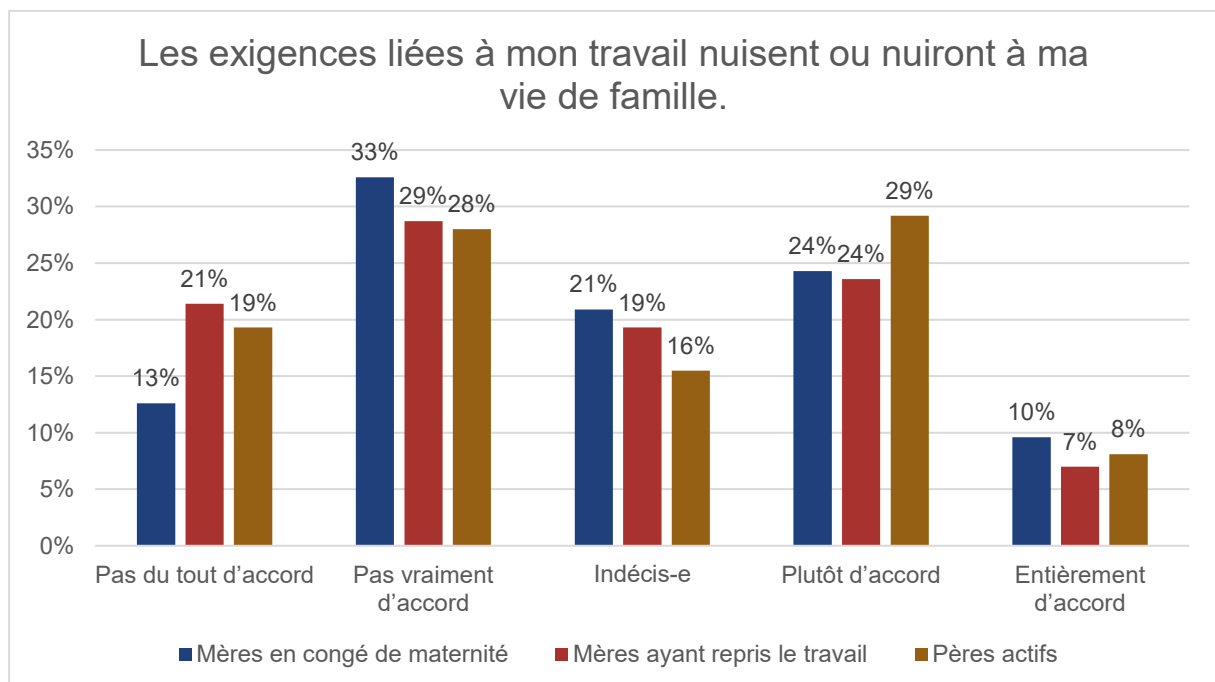


Illustration 17: exigences professionnelles portant atteinte à la vie de famille

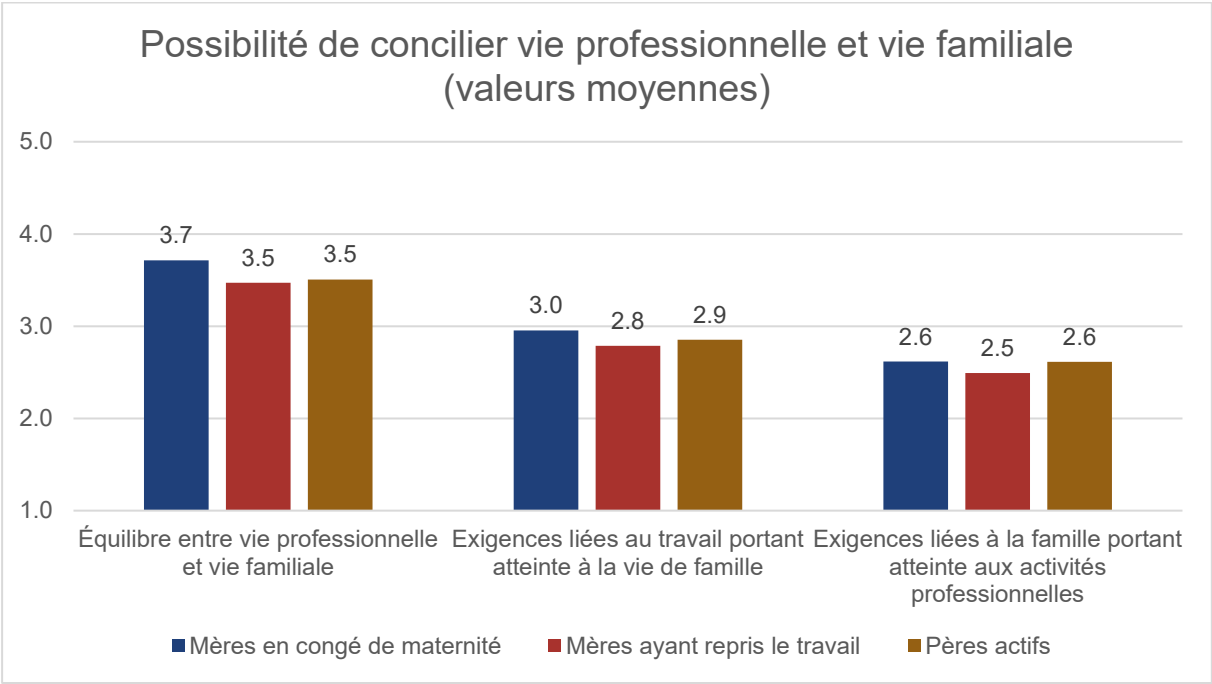


Illustration 18: possibilité de concilier vie professionnelle et vie familiale (valeurs moyennes pour toutes les personnes interrogées)

4 Entretiens avec des cadres dirigeants de l'économie suisse

4.1 Démarche et personnes interrogées

En plus du questionnaire en ligne qui reflétait le point de vue des collaboratrices et collaborateurs concernés, l'institut de sondage gfs a mené 30 entretiens avec des cadres dirigeants de différentes entreprises suisses. Étant donné que plusieurs personnes étaient présentes lors de certains entretiens, 34 personnes ont été interrogées au total. Ces dernières occupaient des postes rattachés à cinq échelons de fonction dans les entreprises: membres de la direction, membres de la direction des ressources humaines, responsables d'unité, chefs de team et responsables de la diversité. Les entretiens ont eu lieu en allemand et en français. Elles ont ensuite été transcrites en vue de leur analyse. L'illustration 19 fournit un aperçu du panel de personnes interrogées.

Les entretiens visaient à recueillir la vision d'entreprises suisses au sujet de la reprise d'activité professionnelle. Le guide d'entretien a été mis sur pied par l'EPF de Zurich avec la volonté de couvrir différentes thématiques. Les questions portaient d'abord sur l'importance du sujet et les mesures proposées par les entreprises pour faciliter la reprise du travail. Ensuite, il s'agissait de recenser les avantages générés à différents niveaux par la reprise d'une activité professionnelle au sein de l'entreprise. Enfin, il était question des défis et des facteurs de réussite liés à la reprise du travail.

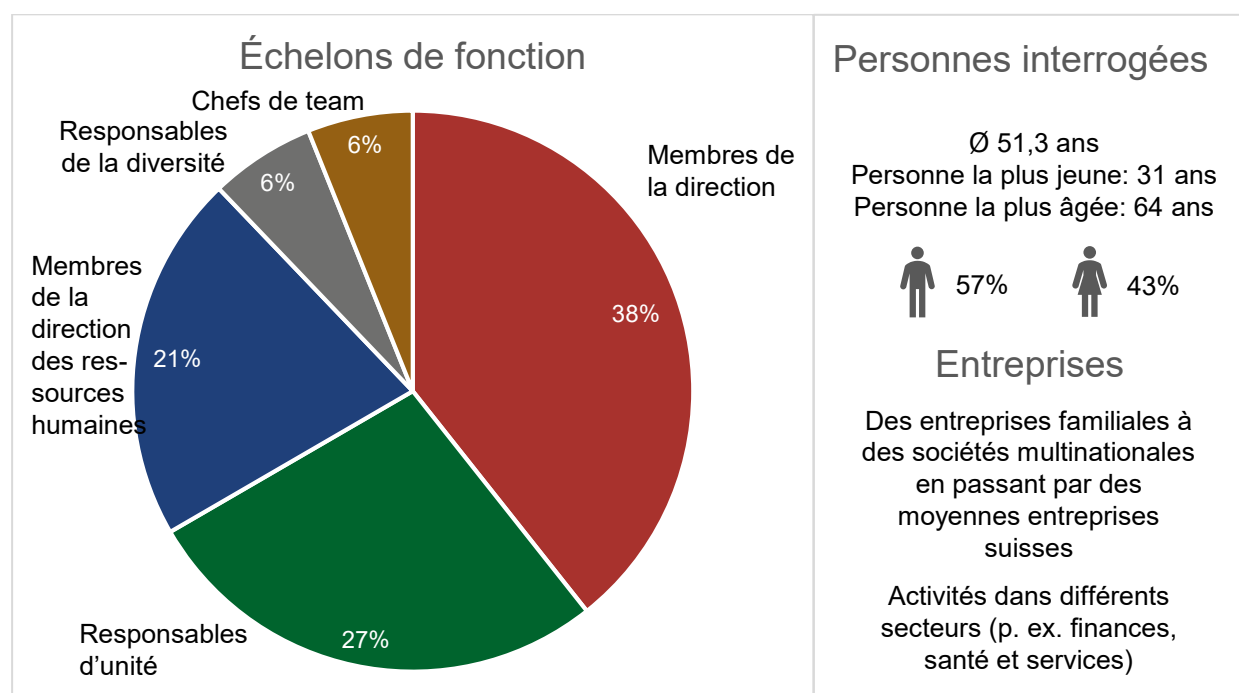


Illustration 19: aperçu du panel de personnes interrogées (30 entretiens)

4.2 Principaux résultats

Importance de la thématique et mesures

- Pour la plupart des entreprises, la reprise d'activité des mères est un thème d'actualité revêtant une importance cruciale, notamment à l'aune de l'évolution démographique et de la pénurie de personnel qualifié.
- Sous l'angle économique également, ce sujet mérite une attention particulière étant donné que l'état investit financièrement dans la formation. Les interruptions de carrière prolongées sont synonymes de potentiel inexploité.
- Un grand nombre d'entreprises proposent des mesures visant à faciliter la reprise du travail qui se limitent la plupart du temps à des modèles de travail flexibles et à une réduction du taux d'occupation.
- En règle générale, ces mesures sont accessibles aussi bien aux mères qu'aux pères.
- Bénéficiant d'un accueil favorable, les mesures sont habituellement mises à profit.

Avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle pour les entreprises

- Soutenir la reprise de l'activité professionnelle présente de nombreux avantages pour les entreprises.
- Les connaissances restent au sein de l'entreprise et les coûts de recrutement diminuent.
- Une telle politique accroît l'attrait de l'employeur et constitue un instrument clé de la marque employeur.
- Globalement, cette stratégie permet de mieux pallier la pénurie de personnel qualifié.
- En réponse aux mesures proposées, les collaboratrices et collaborateurs se montrent souvent extrêmement fidèles à l'entreprise, avec un fort sentiment d'identification à celle-ci.
- Sur le long terme, les mères et les pères peuvent apporter de nouvelles compétences et perspectives à l'entreprise car la plupart d'entre eux évoluent sur le plan personnel.

Recommandations pour relever les défis

- Les mères, les pères, les équipes de travail et les entreprises sont mises au défi.
- Face à la double charge qu'ils assument, les parents sont fréquemment tiraillés entre les rôles qui leur incombent au travail et au sein de leur famille.
- Les entreprises et les équipes de travail doivent pouvoir faire preuve de souplesse afin de s'adapter. Dans ce contexte, la répartition des taux d'occupation relève toutefois souvent du casse-tête.
- Les facteurs essentiels de réussite sont les suivants: flexibilité, réciprocité, communication et planification, ainsi que forte implication des pères au sein de la cellule familiale.
- Sans oublier l'importance fondamentale, pour la réussite du projet, d'une culture d'entreprise favorable à la reprise de l'activité professionnelle et de son acceptation par les cadres dirigeants.

4.2.1 Importance de la thématique et mesures

Les entretiens réalisés ont montré que pour la majorité des entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, il est important que les mères reprennent leur activité professionnelle après la naissance d'un enfant. Ce sujet peut même se révéler un enjeu permanent dans les entreprises qui comptent une part élevée de femmes (p. ex. dans le secteur de la santé et de la formation). Ainsi, la plupart des personnes interrogées reconnaissent l'importance du sujet, notamment face aux enjeux actuels que représentent l'évolution démographique et la pénurie de personnel qualifié.



«Je suis convaincu qu'il ne peut en être autrement aujourd'hui. Lorsque l'on affirme que l'on a besoin de personnel qualifié, désireux de travailler ici, il n'y a pas d'autre solution que a) tenter de comprendre les besoins des personnes et b) exprimer aussi clairement [...] les mesures envisageables et celles qui ne le sont pas.» (I18, responsable des ressources humaines au sein d'une entreprise familiale)

Parmi les personnes interrogées, certaines conviennent également de l'importance du sujet pour l'économie et l'ensemble de la société.



«Je trouve que ce sujet est également d'une grande importance sur le plan économique car l'état finance la formation, et de nos jours, celle-ci est de qualité. Si, pour quelque raison que ce soit, une personne est ensuite empêchée de reprendre le travail, cette situation occasionne un préjudice pour toute l'économie.» (I5, responsable d'une division comptant quelque 1000 collaboratrices et collaborateurs)

Partant, la majorité des entreprises proposent des mesures visant à faciliter la reprise du travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, qui se limitent souvent à une réduction du taux d'occupation, à des modèles de travail flexibles et à l'ajustement des réglementations relatives aux congés. L'illustration 20 fournit un aperçu de ces mesures.

<p>Taux d'occupation</p> <p>Temps partiel Partage de poste</p>	<p>Flexibilité</p> <p>Modèles de travail flexibles Travail par équipe et horaires de travail flexibles</p>	<p>Conseil</p> <p>Cours de remise à niveau Conseils et ateliers</p>
<p>Réglementation relative aux congés</p> <p>Congé de maternité/paternité Congé non payé Garde des enfants malades</p>	<p>Infrastructure</p> <p>Crèche et solution de garde d'enfants Possibilités d'allaiter</p>	<p>Solutions personnalisées</p>

Illustration 20: mesures visant à faciliter la reprise du travail

La grande majorité des personnes interrogées ont déclaré que leur entreprise proposait à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs (parents ou non) de réduire leur taux d'occupation, parfois même en combinaison avec le partage de poste. Parmi elles, certaines ont fait remarquer que de plus en plus de pères souhaitaient également réduire leurs heures de travail.



«Le recours au temps partiel a tendance à augmenter. [...] Nous observons une hausse des demandes déposées par des hommes sur le point de fonder une famille. À présent, il n'est plus naturel que la femme réduise son taux d'occupation et que l'homme continue de travailler à 100%.» (I18, responsable des ressources humaines au sein d'une entreprise familiale)

Dans le même temps, un grand nombre de personnes interrogées ont évoqué la véritable difficulté que représente le fait de concilier un poste à temps partiel avec une fonction dirigeante et d'autres perspectives de carrière. Parmi elles, certaines ont mis en avant les solutions que leur entreprise tente de mettre en place pour résoudre ce problème (p. ex. à travers le partage de poste). La plupart ont cependant précisé que, dans leur entreprise, l'exercice d'une fonction dirigeante n'était pas compatible avec un temps partiel ou uniquement de manière très limitée.



«J'estime que les personnes doivent mieux accepter le temps partiel au niveau des postes de cadres dirigeants. Les collègues doivent soutenir cette vision. Pour l'heure, le temps partiel ne jouit pas d'une grande acceptation de la part des pairs ou des collègues. Il est associé à nombre de préjugés erronés selon lesquels les personnes concernées ne seraient pas capables d'exercer leur fonction correctement.» (I12, responsable des ressources humaines d'une fondation)

Parmi les autres mesures essentielles citées aux fins de l'encouragement de la reprise de l'activité professionnelle, les personnes ont souvent mentionné les réglementations relatives aux congés (p. ex. congé de maternité et de paternité au-delà du minimum légal) et une plus grande flexibilité en ce qui concerne les horaires et le lieu de travail. Certaines entreprises proposent une infrastructure supplémentaire (p. ex. espaces dédiés à l'allaitement) ainsi que des offres de conseil et une mise en relation pour les solutions de garde d'enfants. Certaines personnes interrogées ont enfin mis en avant l'échange visant à rechercher au besoin des solutions au cas par cas.

4.2.2 Avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle pour les entreprises

Les entretiens étaient axés sur les avantages que les entreprises pouvaient tirer de la reprise du travail des mères suite à la naissance de leur enfant. Il est apparu que ceux-ci sont multiples, que ce soit après un congé de maternité ou une interruption de carrière prolongée.

La plupart des personnes interrogées ont déclaré que les parents en général, et les mères après la reprise de leur activité professionnelle en particulier, pouvaient apporter de nouvelles **compétences** précieuses et faire preuve d'une grande **motivation** au travail. Il est ressorti que les mères et les pères évoluent sur le plan personnel suite à la naissance de leur enfant et développent de nouvelles compétences, à l'image d'une utilisation efficace du temps à disposition, ainsi qu'une plus grande résistance au stress, une meilleure capacité d'organisation et des compétences sociales dans leurs rapports aux autres. Des compétences dont l'entreprise peut tirer parti et qui peuvent améliorer la collaboration au sein des équipes de travail.



«La naissance d'un enfant implique de nouvelles responsabilités. Et je suis persuadé que celles-ci ont un impact sur chaque individu. Tant que la situation ne débouche pas sur un état de stress, il s'agit d'un élément positif. De manière générale, j'estime que cette nouvelle donne aide au développement d'une personne et lui donne de nouvelles perspectives qui rejaillissent ensuite sur l'entreprise.» (I14, président de la direction d'une entreprise comptant 70 collaboratrices et collaborateurs)

Les mères et les pères peuvent en outre développer un profond sentiment de **fidélité vis-à-vis de l'entreprise** lorsque des mesures favorables leur sont proposées en vue de faciliter leur retour au travail et de leur permettre de concilier vie professionnelle et vie familiale. Souvent, les personnes interrogées ont parlé d'une grande gratitude témoignée par les collaboratrices et collaborateurs à leur employeur. Cet aspect peut également avoir un effet positif sur l'**identification** à l'entreprise.



«Je dirais que le personnel est fidèle à l'entreprise. Nous avons un taux de retour important que j'associerais largement aux possibilités de travail à temps partiel ou au prolongement du congé de maternité qu'il n'est en aucun cas nécessaire de justifier.» (I4, responsable de la diversité au sein d'un grand groupe)

Un autre atout majeur concerne la **préservation de connaissances précieuses**. Lorsque des mères ou des pères ne reviennent pas dans leur entreprise après un congé de maternité ou la naissance d'un enfant, celle-ci perd une collaboratrice ou un collaborateur parfois hautement spécialisé-e qui a déjà accumulé des connaissances et des expériences spécifiques à l'entreprise. En fonction du poste occupé par la personne, remplacer ces connaissances peut s'avérer très coûteux pour l'entreprise.



«Nous sommes gagnants car nous pouvons continuer à compter sur une personne et sur toutes ses compétences. Nous ne devons pas former une nouvelle fois les gens. [...] Nous sommes ravis lorsque les collaboratrices et collaborateurs poursuivent leur activité car nous avons du mal à trouver suffisamment de personnes suffisamment qualifiées.» (I16, responsable des ressources humaines d'une école de musique)

Dans ce contexte, soutenir la reprise de l'activité professionnelle est souvent perçu comme un moyen de répondre aux enjeux que sont la **pénurie de personnel qualifié** et la course aux talents. Cette démarche est essentielle, en particulier dans les secteurs dans lesquels la main d'œuvre qualifiée est une denrée rare et les entreprises peinent à pourvoir les postes spécialisés.



«Je trouve qu'il y a beaucoup de gâchis à ce niveau. Un grand nombre de personnes en retrait du marché du travail font qu'un vaste savoir reste inexploité. Il est dommage de se trouver face à une personne qualifiée que l'on ne peut pas employer parce qu'elle doit garder ses enfants. On est alors obligé de faire appel à une personne qui ne possède absolument pas le même niveau de connaissances.» (I21, chef de service au sein d'une grande entreprise)

Dans la continuité des deux derniers points, il ne faut certainement pas négliger la volonté de réduire les **coûts** engendrés par la **rotation** (autrement dit la perte) de collaboratrices et collaborateurs et le **recrutement** de nouvelles personnes. Lorsque des mères ne reprennent pas le travail à l'issue de leur congé de maternité, l'entreprise doit en général trouver une nouvelle personne pour pourvoir le poste vacant et la former, ce qui occasionne des coûts équivalant jusqu'à un an de salaire.



«Les personnes en charge des contrôle qualité ont besoin d'un an pour être pleinement opérationnelles. Entre le fait de ne pas pouvoir s'appuyer sur quelqu'un pendant trois ou quatre mois tout en sachant que cette personne reprendra ensuite directement du service et le fait d'embaucher une personne externe qui aura besoin d'un an pour maîtriser le processus global, le calcul est simple.» (I21, chef de service au sein d'une grande entreprise)

Par ailleurs, la mise en place de mesures favorisant la reprise du travail permet de renforcer l'attrait de l'employeur. À ce titre, nombreuses sont les entreprises à voir cet élément comme un instrument de la **marque employeur**. En particulier pour les entreprises dont l'implantation géographique tourne à leur désavantage ou celles qui ont des difficultés à recruter de la main d'œuvre qualifiée, l'organisation de la reprise du travail est déterminante en termes d'image.



«Il s'agit là aussi d'un facteur d'attrait de l'employeur, qui permet de compenser le désavantage lié au lieu d'implantation. Cela montre [...] que nous essayons de trouver des réponses aux besoins de la société.» (I18, responsable des ressources humaines au sein d'une entreprise familiale)

Enfin, certaines personnes interrogées ont expliqué que les femmes qui réussissent cette étape charnière que représente le retour au travail dans leur entreprise jouaient un **rôle de modèle**. Leur présence peut avoir des répercussions positives même en dehors de l'organisation puisqu'elle envoie un message aux autres entreprises établies en Suisse et illustre l'importance que revêt le sujet sur le plan sociétal. Ainsi, les entreprises peuvent également tirer parti de leur politique de promotion de la reprise du travail pour se positionner comme un employeur socialement responsable.



«J'ai le sentiment que les femmes particulièrement mises en avant qui réussissent leur carrière, autrement dit les femmes cadres, ont une fonction de modèle extrêmement importante pour les autres femmes, en ce sens qu'elles montrent que tout est possible.» (I4, responsable de la diversité au sein d'un grand groupe)

Les avantages que les entreprises peuvent tirer de la promotion de la reprise de l'activité professionnelle sont présentés dans l'illustration 21. De manière générale, les entreprises peuvent s'appuyer sur leur approche en la matière pour se positionner comme un employeur attrayant et socialement responsable. Par ailleurs, une telle politique peut servir à construire une culture d'entreprise du soutien qui renforce le sentiment d'identification et la fidélité des collaboratrices et collaborateurs à leur entreprise. Un bénéfice supplémentaire réside dans la stimulation et l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise. La reprise de l'activité professionnelle permet de conserver des connaissances extrêmement utiles dans l'entreprise, sachant que les femmes qui reprennent leur travail après un congé de maternité ou une activité professionnelle après une interruption de carrière apportent diverses compétences précieuses au sein de l'entreprise tout en faisant preuve d'une motivation accrue. Enfin, la promotion de la reprise de l'activité professionnelle présente également des avantages financiers compte tenu de la réduction des coûts liés à la rotation du personnel et au recrutement. Ces bénéfices ne sont pas seulement déterminants pour les entreprises concernées. Dans une optique macrosociale, ils peuvent apporter une réponse à la course aux talents et à la pénurie de personnel qualifié tout en permettant d'obtenir un important retour sur investissement eu égard aux moyens engagés dans la formation.

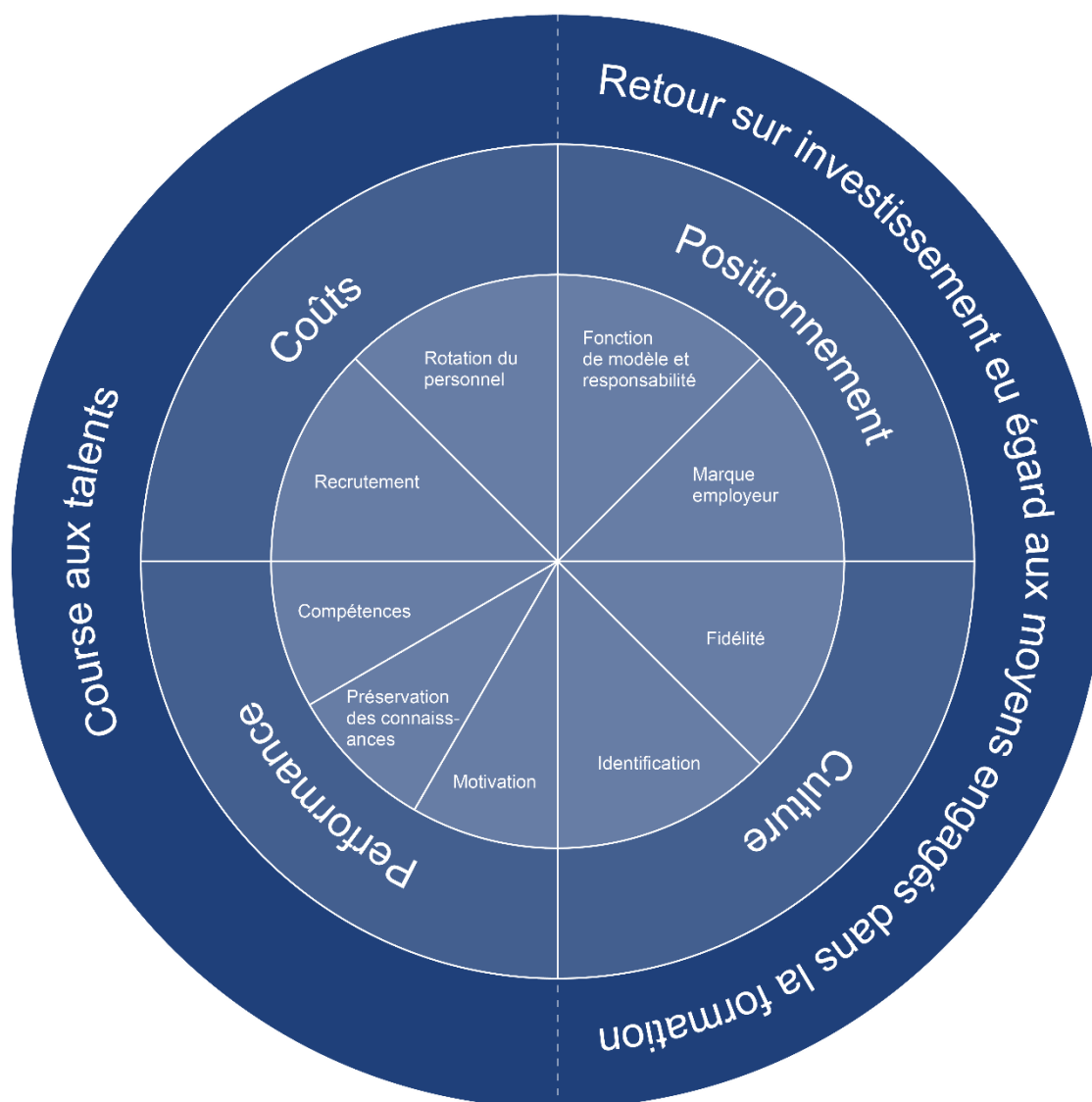


Illustration 21: avantages liés à la reprise de l'activité professionnelle

4.2.3 Recommandations pour relever les défis

Recommandations pour les entreprises

Sur la base de l'analyse des informations recueillies au cours des entretiens, huit recommandations d'action essentielles se dégagent pour les entreprises qui doivent surmonter les défis liés à la reprise de l'activité professionnelle (voir Illustration 22).

Instaurer des conditions-cadres favorables à l'implication des pères au sein de la famille	Améliorer la compréhension et la sensibilisation	Façonner la culture d'entreprise	Planifier ensemble la reprise de l'activité professionnelle
Permettre la flexibilité	Garantir la réciprocité	Promouvoir la communication	Permettre l'échange entre les parents

Illustration 22: recommandations pour les entreprises face aux défis qui se posent en lien avec la reprise de l'activité professionnelle

Afin d'alléger la double charge liée au travail et à la famille qui pèse sur les mères, les entreprises devraient mettre en place des conditions-cadres qui **favorisent l'implication des pères au sein de la famille**. Pour y parvenir, les mesures proposées en vue de bien concilier vie professionnelle et vie familiale devraient être acceptées au sein de l'entreprise et accessibles aux mères comme aux pères. En outre, les supérieurs devraient encourager les pères à recourir à ces mesures (p. ex. modèles de travail flexibles ou réduction du taux d'occupation) afin de dissiper les doutes et les réticences que les pères peuvent éprouver à cet égard. Parmi les autres mesures usuelles qui aident les pères à s'investir davantage dans la vie de famille, il convient de citer l'allongement du congé de paternité et la possibilité pour les deux parents de prendre un congé non payé après la naissance d'un enfant.

Pour que les collaboratrices et collaborateurs concernés puissent gérer au mieux les exigences liées au travail et à la famille et parvenir à un bon équilibre entre les deux, les entreprises devraient **octroyer un degré important de flexibilité** aux membres de leur personnel. À ce titre, elles peuvent envisager de proposer des modèles de travail flexibles comme le télétravail ou un assouplissement des horaires, mais aussi de faire preuve de souplesse lorsque la situation familiale l'impose, par exemple en cas d'enfant malade ou de problème de garde. Les entreprises devraient veiller à ce que la démarche soit basée sur un degré de **réciprocité** élevé entre les mères ou les pères et l'entreprise, autrement dit à ce que les deux parties se montrent conciliantes.

De surcroît, il apparaît nécessaire de renforcer la **compréhension et la sensibilisation** à l'importance de la thématique et à la situation à laquelle sont confrontés les mères et les pères. Une véritable prise de conscience de cette réalité devrait s'opérer à tous les échelons de l'entreprise, des managers aux supérieurs directs et aux collègues des personnes concernées. Pour ce faire, les entreprises devraient se forger et insuffler une **culture d'entreprise** du soutien dans laquelle l'importance de la reprise de l'activité professionnelle est solidement ancrée.

Par ailleurs, les entreprises devraient promouvoir une **communication** ouverte entre toutes les parties prenantes, à savoir les mères ou les pères, les supérieurs et les collègues au sein de l'équipe. Le fait de **planifier** conjointement les modalités liées à la reprise du travail suffisamment tôt dans le but de prendre en compte les besoins des mères, de leurs collègues et de leurs supérieurs contribue également à une bonne organisation au sein de l'entreprise et à la prévention des conflits dans l'équipe. Enfin, les entreprises devraient permettre et encourager **l'échange entre les parents** vivant une situation similaire, un échange qui peut donner naissance à des communautés extrêmement utiles.

Défis

Les recommandations d'action présentées reposent sur une analyse des défis posés aux mères et aux pères ainsi qu'aux entreprises dans le cadre de la reprise de l'activité professionnelle, et sur les facteurs de réussite correspondants identifiés au cours des entretiens menés avec les cadres dirigeants.

Si la reprise du travail présente de nombreux avantages pour les entreprises, différentes problématiques se posent sans surprise aux mères et aux pères, aux équipes de travail et à l'entreprise. L'illustration 23 dresse un tableau des principales difficultés à surmonter.

Pour les mères et les pères	Pour les équipes de travail	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• Organisation et garde des enfants• Stress et double charge• Opportunités de carrière• Conflits de rôles et d'identité	<ul style="list-style-type: none">• Coordination• Absences• Charge supplémentaire• Flexibilité	<ul style="list-style-type: none">• Taux d'occupation• Acceptation par les cadres dirigeants• Organisation du remplacement• Initiation au retour

Illustration 23: principaux défis posés aux parents, aux équipes de travail et à l'entreprise

Dans les entretiens, les principaux défis qui ont été mentionnés selon la perspective **des mères et des pères** sont le **travail d'organisation** nécessaire pour répondre aux exigences liées au travail et à la famille et les **solutions de garde d'enfants**. Les informations recueillies brossent un tableau contrasté: tandis que certaines personnes affirmaient que de nos jours, les pères participaient beaucoup plus aux tâches familiales, d'autres soulignaient que la répartition traditionnelle des rôles était toujours le modèle le plus répandu et que les mères assumaient encore la majeure partie des tâches liées à la famille.



«Mener de front carrière et vie de famille nécessite un travail colossal. Dans la plupart des cas, ce sont encore les femmes qui s'occupent de toute l'organisation à la maison. Il faut penser aux enfants et accepter de relever des défis professionnels. Un véritable jeu d'équilibriste.» (17, directrice d'un centre de santé)

Dans ce cadre, les personnes interrogées ont souvent mentionné le **stress** causé par la **double charge** liée à l'activité professionnelle et à la vie familiale comme autre grand défi à surmonter pour les mères et les pères. Ce sont en particulier les parents d'enfants en bas âge qui font face à cette difficulté, accusant fréquemment un manque de sommeil tout en étant désireux de satisfaire les exigences qui leur sont posées au travail.



«Nous sommes aussi fréquemment confrontés à des cas dans lesquels les parents expliquent que la situation ne peut plus durer. Lorsque l'on vient tous les jours au travail avec des cernes sous les yeux, que les sollicitations sont tout simplement trop importantes pour venir à bout de la double charge liée à la famille et à la vie professionnelle, il arrive que des personnes prennent la décision d'arrêter de travailler.» (18, directeur des ressources humaines au sein d'un grand groupe)

Parmi les autres défis majeurs évoqués lors des entretiens, les personnes interrogées ont fait état d'**opportunités de carrière réduites**, principalement pour les femmes du fait de la réduction de leur taux d'occupation, des **conflits d'identité** susceptibles de découler du nouveau rôle de mère ou de père, et de la difficulté de retourner à son poste de travail après une période d'absence ainsi que de retrouver ses marques dans l'équipe et son rythme de travail. Pour les mères qui ont interrompu leur activité professionnelle durant une période prolongée notamment, le fait de mettre à jour ses connaissances professionnelles et d'acquérir de nouvelles compétences plus actuelles est aussi un élément à prendre en compte.

Pour les **équipes de travail**, la **coordination**, les **absences** liées aux enfants et la **charge de travail supplémentaire** qui en résulte constituent une problématique. Les difficultés rencontrées sont d'une part liées au pourcentage relativement important de postes à temps partiel qui peuvent compliquer la coordination des plannings et la collaboration au sein de l'équipe. D'autre part, les mères et les pères qui doivent garder un enfant malade s'absentent plus fréquemment et leurs horaires sont plus

contraignants, parce qu'ils doivent par exemple récupérer leurs enfants à la crèche. Les absences des parents peuvent provoquer des conflits dans l'équipe lorsque les autres membres de celle-ci doivent constamment faire preuve d'une plus grande flexibilité et supporter un surcroît de travail. Souvent, les personnes interrogées ont toutefois indiqué que les équipes parvenaient sans mal à des compromis et que les mères et les pères compensaient leurs absences en se montrant eux-mêmes plus souples.



«Parfois, nous devons faire preuve d'une grande flexibilité au sein des équipes, notamment quand les enfants sont encore en bas âge. [...] Les autres collaborateurs peuvent le ressentir comme une restriction car ils doivent éventuellement se montrer plus souples pour arranger les parents d'enfants encore petits. Tout le monde ne voit donc pas cette réalité d'un bon œil.» (I27, directeur d'un établissement médico-social)

Parmi les défis particuliers posés aux **entreprises**, les personnes interrogées ont évoqué le cas des mères et des pères qui expriment le souhait de bénéficier d'un poste à temps partiel, ce qui met les entreprises devant la difficulté de bien organiser et répartir la **charge de travail** entre les différents membres de l'équipe de travail. Les représentants des petites entreprises, notamment, ont expliqué qu'il n'était pas aisé de garantir une bonne organisation avec différents postes à temps partiel dans une équipe car en fin de compte, de telle requêtes donnaient globalement lieu à une augmentation des taux d'occupation et, par conséquent, des coûts.



«Nous sommes une PME. Nous avons besoin d'un certain nombre d'équivalents temps plein et d'un certain volume de prestations. Si ça coince, nous n'avons pas la possibilité de réattribuer facilement le travail. Nous ne pouvons pas non plus revoir la répartition des taux d'occupation.» (I19, membre de la direction d'une PME)

Une autre difficulté – qui représente parallèlement un facteur de réussite décisif pour l'organisation de la reprise de l'activité professionnelle – est l'**acceptation de la part des cadres dirigeants** au sein de l'entreprise. En effet, c'est seulement si les supérieurs directs des personnes concernées soutiennent les mesures prises qu'une culture du soutien, à même de garantir le succès de cette étape délicate, peut se mettre en place.



«Le dernier cadre dirigeant doit également prôner et autoriser cette flexibilité. Le cadre joue un rôle déterminant et le supérieur direct, qui représente in fine l'entreprise, est celui qui proposera le cas échéant les possibilités définies, mettra en œuvre les mesures et aura véritablement un impact positif.» (I5, responsable d'une division comptant quelque 1000 collaboratrices et collaborateurs)

Les derniers défis pour les entreprises mentionnés dans les entretiens concernent l'**organisation du remplacement** durant l'absence des mères ou des pères et l'**initiation des personnes à leur retour**. Pour l'organisation du remplacement, différentes solutions ont été évoquées, à l'image des contrats de travail temporaires ou d'une augmentation provisoire du taux d'occupation d'autres collaboratrices et collaborateurs au sein de l'équipe.

Facteurs de réussite

Un grand nombre de personnes interrogées ont fait observer que l'**implication du père** dans la famille constituait un facteur de réussite essentiel en ce sens qu'il soulageait les mères face à la double charge liée au travail et à la famille qui leur incombe. Par conséquent, les mesures proposées aux mères (p. ex. réduction du taux d'occupation) devraient également être accessibles aux pères.



«Non, je crois que ce qui est important, c'est que les femmes voient que les pères disposent des mêmes possibilités. Le schéma selon lequel tout le poids de l'organisation repose sur la mère est dépassé. [...] Lorsque l'on fonde une famille, ce n'est pas une décision de la mère, mais du couple.» (I5, responsable d'une division comptant quelque 1000 collaboratrices et collaborateurs)

Pour que la reprise de l'activité professionnelle soit une réussite, l'entreprise doit manifester un degré important de **flexibilité** vis-à-vis des défis et de la situation auxquels font face les parents ainsi qu'être extrêmement **compréhensive et sensibilisée** à ces sujets. À cet égard, le principe de **réciprocité** est essentiel: afin d'éviter tout déséquilibre, les mères et les pères devaient eux aussi se montrer souples lorsque l'entreprise fait preuve de flexibilité envers eux. Les personnes interrogées ont fréquemment parlé du fait que les deux parties donnent à tour de rôle.



«Il faut faire preuve d'une certaine flexibilité. On ne doit pas se montrer obstiné, par exemple en cas d'enfant malade. La mère, ou parfois le père, est alors absent-e. Ce type de situation nécessite une certaine souplesse que l'on doit accepter. Mais je pense que si l'atmosphère de travail qui règne au sein de l'équipe est bonne, les personnes sont aussi prêtes à rattraper le retard pris le cas échéant.» (I13, directeur d'une coopérative de construction de logements)



«La réussite dépend aussi de la flexibilité de la mère à son retour. [...] Il ne s'agit pas pour l'équipe de donner sans rien recevoir en retour. La mère doit par exemple pouvoir revoir son organisation pendant trois semaines afin de répondre aux désirs de l'équipe. Le plus grand risque encouru est que la situation ne soit pas équilibrée.» (I26, chef de filiale dans le secteur des services)

Une **culture d'entreprise** dans laquelle l'importance de la reprise de l'activité professionnelle est reconnue, et le soutien à celle-ci solidement ancré, représente une composante-clé pour les entreprises. L'instauration d'une culture ad hoc favorise l'acceptation des mesures par les supérieurs et les collègues.



«Je pense qu'il s'agit aussi d'une philosophie du management. La question est fortement liée à l'attitude que nous avons au sein de la direction. La culture qui y est prônée rejaillit sur toute l'organisation. Les membres de la direction et les responsables d'unité ont tous le même état d'esprit à ce sujet. Et celui-ci se retrouve dans l'entreprise. Je pense que le rôle des cadres est déterminant.» (I7, directrice d'un centre de santé)

En outre, un grand nombre de personnes interrogées ont insisté sur l'importance d'une **communication** ouverte entre toutes les personnes concernées (collaboratrices et collaborateurs, supérieurs et collègues) ainsi que d'une **planification** adéquate et précoce de l'organisation pendant l'absence et à la reprise du travail. Certaines personnes ont souligné qu'il fallait veiller à maintenir la communication durant l'absence de la mère ou du père, les visites dans l'entreprise avec l'enfant pouvant avoir un effet positif le cas échéant.



«Il est donc aussi important de bien préparer cette étape et de permettre aux mères qui reprennent le travail de savoir exactement comment les choses se passeront à leur retour. Il en va de même pour l'équipe et le supérieur. C'est comme ça qu'on surmonte les difficultés. Sans oublier qu'il faut discuter régulièrement avec toutes les personnes concernées pour savoir quels sont les sentiments et le ressenti des autres. Il est primordial de maintenir un échange constant.» (I26, chef de filiale dans le secteur des services)

Enfin, lors de certains entretiens, il a été question de l'**échange entre parents** au sein de l'entreprise, un élément important pour faciliter la reprise du travail et gérer les contraintes lorsqu'il s'agit de mener de front vie professionnelle et vie de famille.



«Oui, exactement. Je trouve que l'échange au sein de l'équipe est extrêmement important [...]. Mais j'apprécie aussi quand, avec deux ou trois autres hommes qui ont tous des enfants, nous faisons une pause et nous discutons de ce sujet. Ces échanges sont très instructifs.» (I21, chef de service au sein d'une grande entreprise)

5 Intégration et conclusion

L'analyse des informations recueillies par le biais du questionnaire et lors des entretiens a montré que tant du point de vue des mères et des pères que de celui des cadres dirigeants de l'économie suisse interrogés, **la reprise de l'activité professionnelle présente de nombreux avantages** pour les entreprises. Ces dernières peuvent capitaliser sur ce sujet pour se positionner comme un employeur attrayant et socialement responsable, ainsi que pour se forger une culture d'entreprise qui renforce la fidélité des collaboratrices et collaborateurs et leur sentiment d'identification à l'entreprise. En outre, la promotion de la reprise de l'activité professionnelle peut être mise à profit pour améliorer la performance, étant donné que les mères et les pères font preuve d'une grande motivation au travail et apportent des compétences utiles à l'entreprise. Enfin, une telle politique permet également de réduire les coûts liés à la rotation du personnel et au recrutement de nouvelles personnes. D'un point de vue macrosocial, ces facteurs revêtent de surcroît une importance primordiale car la reprise de l'activité professionnelle s'inscrit dans le contexte global de la course aux talents et de la concurrence autour du recrutement du personnel qualifié, ainsi que du retour sur investissement eu égard aux moyens engagés dans la formation.

L'étude a révélé que pour les mères et les pères, les principaux défis résidaient dans l'organisation de la garde des enfants ainsi que dans la gestion de la double charge liée au travail et à la famille et des conflits qui en découlent. Pour l'entreprise, c'est dans la coordination des équipes de travail et l'organisation des taux d'occupation que se trouvent les principaux écueils. Pour réussir à **surmonter les défis** qui se posent, les entreprises devraient encourager davantage l'implication des pères au sein de la famille, par exemple en les incitant à tirer parti des mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale. Par ailleurs, les entreprises devraient faire preuve d'une importante flexibilité et être compréhensives et parfaitement sensibilisées à la situation des mères et des pères. Le principe de réciprocité constitue également un facteur de réussite décisif dans la mesure où les deux parties doivent faire des compromis à tour de rôle. Afin d'améliorer l'acceptation de la nouvelle donne par les cadres dirigeants et les collègues, les entreprises devraient construire une culture du soutien qui accorde une place importante à la reprise de l'activité professionnelle et aux mesures qui en découlent.

En conclusion, l'enquête révèle que le fait de permettre une reprise de l'activité professionnelle dans de bonnes conditions présente un grand nombre d'avantages non seulement pour les mères et les pères, mais aussi pour les entreprises. Même si des défis se posent et que certains investissements sont nécessaires, les mères, pères et cadres dirigeants de l'économie suisse interrogés estiment que sur le long terme, le fait de soutenir la reprise du travail se révèle une stratégie payante. À ce titre, les entreprises ont tout intérêt à favoriser l'implication des pères au sein de la famille, à se montrer flexibles, à veiller à ce que le personnel soit compréhensif et parfaitement sensibilisé aux problématiques que rencontrent les parents, ainsi qu'à se forger une culture d'entreprise du soutien. Promouvoir la reprise de l'activité professionnelle est donc une mission qui, en plus d'être particulièrement importante au vu de la pénurie de main d'œuvre qualifiée et des investissements réalisés dans la formation, incombe à l'ensemble de la société.



«Il y a environ 30 ans, presque tous les hommes suisses devaient suivre un cours de répétition militaire. Ils s'absentaient alors du travail pendant trois ou quatre semaines. À l'époque, personne dans l'entreprise ne s'en plaignait ou ne s'en offusquait. Peut-être que la situation faisait parfois grincer des dents, mais cette contrainte faisait partie de la société. Il faut que la même culture se développe pour le congé de maternité, afin qu'il soit perçu de la même façon.»

(I28, membre de la direction d'une grande entreprise)

Contact

Angelika Kornblum

EPF Zurich

Département du management, de la technologie et de l'économie

Psychologie du travail et de l'organisation

Weinbergstr. 56/58

8092 Zurich

akornblum@ethz.ch

www.wop.ethz.ch

Éditeur: Département du management, de la technologie et de l'économie

Rédaction et conception: Angelika Kornblum

© EPF Zurich, mai 2020