

## OUTIL 1.11

### Élaborer des politiques et des programmes de ressources humaines favorisant la diversité des genres au sein du personnel

- » **OBJECTIF** : Élaborer des politiques et des programmes qui attirent, soutiennent et font progresser le personnel féminin
- » **UNITÉ CIBLE** : Ressources humaines

Pour avoir une main-d'œuvre inclusive, vous devrez définir et élaborer des politiques et des orientations connexes qui peuvent contribuer à rendre votre lieu de travail plus attrayant pour les femmes comme pour les hommes. Bien que de nombreuses entreprises disposent de cadres de politiques de haut niveau touchant à l'égalité et la diversité des genres, des politiques et des directives de mise en œuvre plus spécifiques qui indiquent clairement comment l'entreprise entend promouvoir l'égalité des genres sont importantes pour attirer et retenir une main-d'œuvre diverse. Les politiques qui peuvent contribuer à attirer et à retenir un personnel plus diversifié peuvent inclure, par exemple :

1. Un salaire égal pour un travail de valeur égale (en particulier dans les pays où cela n'est pas prévu par la loi)
2. Des politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, notamment :
  - a. Politiques de travail flexibles
  - b. Politiques de congé parental
  - c. Accompagnement des employées enceintes
  - d. Accompagnement des mères allaitantes
  - e. Orientations sur les services de garde d'enfants pris en charge par l'employeur
3. Des politiques et des codes de conduite sur le harcèlement sexuel et le respect sur le lieu de travail (Voir [SUITE D'OUTILS 4](#))
4. Les EPI et la sécurité physique sur le lieu de travail
5. L'examen des programmes de prestations sociales au profit des employés

En plus de rendre un employeur plus intéressant pour les employés potentiels et plus accommodant pour les employés actuels, ces politiques peuvent également rendre le lieu de travail plus attrayant pour les employés qui reviennent d'un congé. Le congé de maternité peut représenter un moment charnière pour les employées, et des politiques bienveillantes peuvent les aider à déterminer si elles choisissent de revenir sur le lieu de travail après le congé de maternité. Une étude menée en Nouvelle-Zélande a estimé à 75 000 dollars les économies réalisées pour chaque employée qui vient reprendre son travail après un congé de maternité, soulignant ainsi l'importance pour les entreprises de mettre en place des politiques qui soutiennent les nouvelles familles<sup>66</sup>.

Bien que ces politiques puissent illustrer des valeurs institutionnelles établies de longue date, il est important de disposer de règles et de directives explicites et claires qui sont communiquées à l'ensemble du personnel et mises à la disposition de celui-ci afin que les attentes, les droits, la mise en œuvre, l'application et la responsabilisation soient clairement définis.

<sup>66</sup> Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), 2014.

On trouvera ci-dessous un aperçu de plusieurs politiques clés en matière de genre. Veuillez noter qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive. Les exemples présentés ici servent plutôt à mettre en relief des caractéristiques importantes des politiques pouvant être envisagées.

## 1. Politiques en faveur d'un salaire égal pour un travail de valeur égale

Dans de nombreux pays à travers le monde, l'égalité de rémunération pour un travail égal n'est pas encore juridiquement obligatoire. En l'absence d'obligation légale d'équité salariale, les entreprises peuvent toujours démontrer leurs propres engagements en la matière en inscrivant l'équité salariale dans leurs propres politiques par le biais de politiques relatives à la rémunération et/ou au genre. Pour en savoir plus sur la mise en œuvre de l'équité salariale, voir l'**OUTIL 1.6 (Guide et termes de référence de l'enquête sur l'écart salarial)**.

## 2. Politiques favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale

Les entreprises qui ont mis en place des politiques et des programmes visant à favoriser l'équilibre entre le travail et les obligations familiales font état d'une rotation plus faible, d'une diminution de l'absentéisme et d'une amélioration des taux de retours du congé de maternité<sup>67</sup>. Les politiques qui aident les employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales peuvent améliorer l'attrait que présente un employeur et réduire les cas d'attrition et la rotation du personnel. Le remplacement d'un salarié peut coûter aux employeurs jusqu'à 50 et 60 % du salaire annuel du travailleur, un montant encore plus élevé pour les employés plus anciens (le remplacement d'un cadre supérieur peut coûter environ 213 % du salaire annuel)<sup>68</sup>. Les politiques visant à aider les employés à trouver un équilibre entre des exigences concurrentes dans leur vie durant leur parcours professionnel peuvent donc générer des avantages substantiels tant pour les employés que pour les employeurs.

### 2a. Pratiques de travail flexibles

Les pratiques de travail flexibles peuvent prendre de nombreuses formes, et les politiques peuvent prévoir un éventail de modalités de travail flexibles, telles que les suivantes :

- Horaires flexibles (peuvent être basés sur des heures d'activité de base fixes)
- Semaine de travail comprimée
- Télétravail, le cas échéant
- Heures annualisées
- Changement d'équipe
- Calendriers de travail arrimés à la période scolaire

<sup>67</sup> Sodexo, [Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It](#), cited June 2022.

<sup>68</sup> Alison Moodie, [Why Employers Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire](#), The Guardian, 7 Nov 2016.

- Itinéraire/durée de l'affectation flexibles pour un travail qui nécessite des absences prolongées du domicile (navigation, certains emplois dans le transport, etc.) :
  - Latitude pour les employés de choisir la longueur de l'itinéraire
  - Réponse aux demandes ponctuelles de changements d'itinéraire à court terme pour des besoins personnels
  - Révision des rotations annuelles pour s'assurer que les employés ne manquent pas d'événements spéciaux plusieurs années d'affilée
- Congé (payé ou non) pour raisons familiales ou parentales

Les politiques de travail flexibles permettent aux employés de structurer leur temps et/ou leur lieu de travail de manière à rendre leur travail plus compatible avec les responsabilités domestiques ou familiales. Étant donné qu'à l'échelle mondiale, les responsabilités et les tâches domestiques échoient le plus souvent aux femmes, les entreprises peuvent en attirer et retenir un plus grand nombre grâce à ces politiques.

Les politiques d'assouplissement des conditions de travail devraient s'appliquer de la même manière aux employés masculins et féminins. Autoriser et encourager les hommes à se prévaloir des politiques de travail flexibles peut améliorer davantage l'égalité des genres en leur permettant d'avoir une part du fardeau et des interruptions de carrière. Cela peut également inciter les entreprises à considérer les congés familiaux non pas comme un inconvénient à l'embauche de femmes, mais comme un droit normal des employés. Les femmes et les hommes devraient être encouragés et soutenus de la même manière à se prévaloir de ces politiques. Dans les évaluations des programmes de travail flexible, les entreprises doivent s'assurer de mesurer l'utilisation de ces programmes à la fois par les hommes et les femmes.

Les entreprises devraient également prendre note de toutes les directives législatives relatives au travail flexible. Par exemple, en Australie, la loi de 2009 sur le travail équitable (*Fair Work Act*) oblige les entreprises à faire droit aux demandes de modalités de travail flexibles pour les employés ayant des enfants en très bas âge qui s'occupent d'un membre de la famille (conformément au *Carer Recognition Act* de 2010), qui ont un handicap et/ou des personnes à charge de moins de 18 ans souffrant d'un handicap, ou qui s'occupent d'un membre de la famille victime de violence de la part d'un partenaire intime<sup>69</sup>.

Le travail flexible doit être utilisé comme un dispositif destiné à soutenir les employés qualifiés et à leur permettre de s'acquitter plus facilement de plusieurs responsabilités. Bien entendu, les modalités de travail flexibles dépendront de la nature de l'emploi. Par exemple, le télétravail n'est évidemment pas réalisable pour tous les types d'emplois (par exemple, les relevés de compteurs dans les secteurs de l'électricité et de l'eau, les conducteurs du secteur des transports, la construction de routes, etc.), mais les employeurs pourraient envisager d'autres formes de travail flexible, tels que le partage des emplois et les rotations<sup>70</sup>. Les employeurs peuvent se réserver le pouvoir discrétionnaire d'accorder ou non des horaires flexibles, mais les demandes doivent être examinées avec sérieux, car cela peut

<sup>69</sup> Tara Diamond, "The Rise of Flexible Work in the Resource Industry," Carlton Victoria: AusIMM, 2016.

<sup>70</sup> L'OIT définit le partage du travail comme « un arrangement volontaire par lequel deux personnes assument conjointement la responsabilité d'un emploi à temps plein et se répartissent le temps qu'elles y consacrent selon des accords spécifiques conclus avec l'employeur. Une forme courante de partage du travail consiste à diviser un emploi à temps plein en deux emplois à temps partiel. International Labour Organization, "Work-sharing and job-sharing."

aider à améliorer la satisfaction au travail et à retenir le personnel. Il est d'une importance cruciale que les directives en matière de demande et d'octroi de modalités de travail flexibles soient claires et transparentes, assorties de critères bien définis.

En plus d'utiliser ces politiques pour énoncer les dispositions relatives à l'octroi de modalités de travail flexibles, elles peuvent également être déployées comme un moyen d'aider les employés à retourner au travail à temps plein après un congé de maternité/paternité ou un congé maladie.

## 2b. Politiques de congé parental

Les politiques de congé parental rémunéré offrent aux entreprises un autre moyen de soutenir les employés, ainsi que d'améliorer leur attrait et la rétention des femmes. La plupart des pays (à l'exception des États-Unis, de la Papouasie-Nouvelle-Guinée et d'un certain nombre de pays insulaires) exigent un congé payé pour les nouvelles mères, financé soit par l'entreprise, soit par l'État et l'entreprise. Ces politiques comprennent souvent un mélange de congés spéciaux permettant aux mères d'accoucher et de se remettre de l'accouchement, ainsi que de congé parental disponible pour l'un ou l'autre parent pour s'occuper des enfants pendant les premiers mois. Une étude du [U.S. Center for Economic and Policy Research](#) a révélé un effet positif ou non négatif des programmes de congé parental sur la rentabilité et la performance, la productivité, la rotation du personnel et le moral des employés pour près de 100 % des entreprises interrogées<sup>71</sup>.

Même lorsque les réglementations en matière de congé parental sont plus conservatrices ou axées principalement sur la mère, ou lorsque les congés parentaux ne sont pas rémunérés, les entreprises peuvent utiliser leurs propres politiques pour aller au-delà de la législation en vigueur en offrant un congé payé aux deux parents. Cela permet non seulement d'améliorer les possibilités de promotion de l'égalité des genres en encourageant les femmes comme les hommes à prendre du temps pour partager les responsabilités parentales, mais aussi de promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes au sein du personnel. Permettre aux femmes comme aux hommes de prendre un congé à l'occasion de la naissance d'un enfant peut réduire les préjugés à l'égard des femmes au moment de l'embauche et la mesure dans laquelle le congé de maternité ralentit la progression des carrières des femmes.

Les entreprises devraient revoir leurs propres politiques pour s'assurer qu'elles sont également accessibles aux femmes et aux hommes, et rechercher tout élément incitatif ou dissuasif par rapport au congé parental. Il peut s'agir, par exemple, de réfléchir à la manière dont les postes sont pourvus pendant le congé parental, à la façon dont les employés sont évalués ou désavantagés dans leur évolution professionnelle par rapport au temps pris pour des congés, et aux options qui s'offrent aux employés lorsqu'ils reviennent d'un congé parental.

Les politiques de congé parental devraient comprendre les informations suivantes :

- Durée du congé rémunéré pour les nouveaux pères et mères et possibilités offertes pour tout congé sans solde supplémentaire
- Délai de préavis : Délai de notification aux employeurs de l'intention de prendre un congé, responsabilités en matière d'information des employeurs et mesures que les responsables doivent prendre pour s'adapter aux employées enceintes et au congé parental

<sup>71</sup> Sodexo, [Why You Should be Supporting Working Parents and How You Can Do It](#).

- Mesures que les employeurs doivent prendre pour trouver des postes de substitution aux employées enceintes ou allaitantes : Cela dépendra du profil de risque physique/sanitaire du travail de l'employée enceinte.
- Point de départ du congé : Par exemple, à la naissance ou avant ?
- Obligation de préavis pour prolonger le congé parental
- Protocole de communication/collaboration pendant la période de congé
- Calendrier des discussions sur le retour au travail
- Protocoles de couverture des emplois : Il s'agit notamment de garantir que le personnel peut reprendre le même poste et de prévoir des plans d'urgence lorsque le membre du personnel ne peut pas reprendre le même poste.
- Protocole en cas d'adoption d'un enfant et admissibilité au congé parental<sup>72</sup>

Les employés ont également la responsabilité de se renseigner sur les options et les droits qui s'offrent à eux lorsqu'ils demandent un congé parental. Envisager des activités et des événements périodiques visant à sensibiliser le personnel.

### *Comment encourager l'utilisation des politiques de travail flexible et de congé parental*

Cela demande des efforts sur plusieurs fronts :

- Donner le ton au sommet. Les dirigeants doivent montrer la voie et adopter un comportement qui encourage à tirer avantage des politiques de travail flexible. Ils devraient être formés sur les politiques de travail flexible, notamment comprendre les avantages de ces programmes pour le personnel et les unités opérationnelles, et il devrait y avoir une surveillance au niveau des unités pour s'assurer que les programmes sont mis en œuvre équitablement.
- Élaborer des campagnes d'information sur les programmes de travail flexible, ciblant à la fois les femmes et les hommes.
- Revoir les critères d'évaluation de la performance pour s'assurer que les employés qui se prévalent des dispositifs de congé flexible ne sont pas pénalisés pour les promotions, par exemple, en axant les évaluations de performance sur les résultats plutôt que sur les heures travaillées.

## 2c. Orientations sur le soutien aux employées enceintes

Les études montrent que les femmes enceintes et les mères sont victimes de préjugés et de discrimination. Elles sont souvent cataloguées comme étant « chaleureuses, mais incompetentes » et sont fréquemment oubliées quand il s'agit d'opportunités et de promotions, forcées de prendre des congés ou même licenciées<sup>73</sup>. L'**OUTIL 1.17** donne des orientations sur la façon de vaincre les préjugés à l'égard des femmes sur le lieu de travail, mais le présent outil propose des moyens pour les employeurs d'aider de manière proactive les employées enceintes à continuer à travailler efficacement pendant leur grossesse.

<sup>72</sup> Australian Human Rights Commission, Tool 4: Parental Leave Checklist for Employers, Canberra: Australian Human Rights Commission, 2015.

<sup>73</sup> Judy Clair, Kristen Jones, Eden King, and Beth K. Humberd, [“The Right and Wrong Ways to Help Pregnant Workers,”](#) Harvard Business Review, 2016.

Note sur le soutien aux employées enceintes : il existe de nombreux préjugés sociétaux enracinés à l'égard des femmes enceintes, qui peuvent influencer aussi bien les employeurs que les employés. Les employeurs peuvent s'inquiéter du fait que les employées enceintes ne voudront peut-être pas assumer des tâches particulièrement difficiles, tandis que les femmes enceintes peuvent s'inquiéter de leur capacité à gérer la grossesse ou la maternité et les exigences du lieu de travail. Les employeurs qui se lancent dans des suppositions, même bien intentionnées, sur ce que veulent les employées enceintes ou ce dont elles ont besoin peuvent malencontreusement nuire aux femmes et créer plus d'insécurité, facteur qui a été associé à l'attrition de la main-d'œuvre féminine. Dans leurs efforts pour adopter des mesures d'adaptation et de soutien en faveur des employées enceintes, les employeurs doivent être conscients qu'il est possible que cela passe pour un manque de confiance à l'égard des employées enceintes<sup>74</sup>. Par exemple, lorsque les employeurs supposent qu'une employée enceinte ne voudra pas être affectée à un projet ou à un voyage particulièrement difficile, etc., cela peut nuire aux employées et même les dissuader de revenir après le congé de maternité<sup>75</sup>.

Pour gérer cette situation, les employeurs devraient s'attacher à apporter une aide pratique et à créer un cadre largement compris d'options et d'avantages que les employés décideront eux-mêmes d'utiliser s'ils le souhaitent et de quelle manière. Les offres de soutien spécifiques sont plus utiles et constructives lorsqu'elles sont faites en réponse à des demandes, négociées avec l'employeur et qu'elles renforcent l'autonomie de l'employé<sup>76</sup>. Parmi ces types de soutien spécifiques, on peut citer la possibilité de se rendre à des rendez-vous médicaux ou même de se reposer pendant la journée de travail. Les employés doivent être consultés sur le type de soutien dont ils ont besoin, sur la façon de demander un soutien supplémentaire et sur la meilleure façon de s'exprimer s'ils ont besoin de changer quelque chose dans leur environnement de travail.

Voici quelques suggestions sur la façon dont les employeurs peuvent soutenir les employées enceintes :

- **Communication** : S'assurer que les employés sont informés de toutes les prestations de santé maternelle et de garde d'enfants, des structures de soutien pour les employées enceintes et les nouveaux parents (personnes-ressources des ressources humaines, groupes de ressources pour les employés, etc.), des options d'horaires flexibles, des options en matière de congés, des options de gestion des performances, etc. liées à la grossesse et à la parentalité.
- **Envisager une visite de santé sur le lieu de travail** : En particulier pour les lieux de travail éloignés, envisager de demander à un gynécologue-obstétricien de visiter le lieu de travail pour fournir des conseils indépendants sur tout, des soins prénatals aux tests et aux médicaments sûrs<sup>77</sup>. Dans les zones urbaines, s'assurer que les employés comprennent les droits aux congés pour visites médicales. Préciser ce que cela couvre (par exemple, seuls les rendez-vous chez le médecin, ou les visites chez les acupuncteurs, les consultants en lactation, les massages pré/postnatals sont-ils couverts ? Quelle est la différence dans la couverture pour les périodes prénatales et postnatales ?).

<sup>74</sup> [Harvard Business Review](#), 2016.

<sup>75</sup> Alison Moodie, ["Why Employers' Efforts to Support Pregnant Employees can Backfire,"](#) The Guardian, 7 Nov 2016.

<sup>76</sup> [Harvard Business Review](#), 2016.

<sup>77</sup> Carole Khalifé, [How to Support your Pregnant Employees](#), LinkedIn 2016.



- **Système de soutien** : Susciter des rencontres pour les employées enceintes et les nouveaux parents.
- **Siestes** : Envisager de créer une salle de repos où les femmes pourraient se reposer au besoin, et discuter de la façon de créer de la flexibilité pour leur autoriser la sieste.
- **Apporter de la flexibilité et un appui logistique spécifique** : Par exemple, communiquer clairement sur la flexibilité des heures de travail pour se rendre à des rendez-vous chez le médecin, prendre du repos pendant la journée, etc.
- **Vérifier de manière proactive la gestion de la performance** : Les responsables devraient profiter de l'occasion pour faire le point avec le personnel afin de fixer des objectifs de gestion de la performance et s'assurer que le personnel est habilité à s'exprimer si ou quand il a besoin d'aide. Organiser un contrôle de la gestion de la performance immédiatement avant le congé parental et mettre au point une structure flexible pour la réintégration.

## 2d. Orientations sur les mesures d'adaptation pour les mères qui allaitent et tirent leur lait

Soutenir le retour au travail des mères qui allaitent les aide non seulement à réintégrer le service, mais peut aussi être bénéfique pour les entreprises. Le soutien aux mères qui allaitent augmente la rétention des employés, réduit l'absentéisme et réduit les coûts des soins de santé et de l'assurance. Alors que le soutien à l'allaitement maternel n'est généralement nécessaire que pendant les six premiers mois à un an (certaines employées peuvent choisir d'allaiter plus longtemps), le soutien pendant cette période peut avoir un impact sur les employés, les familles et les entreprises à beaucoup plus long terme (voir encadré 1F).

### ENCADRÉ 1F | Une approche du soutien à l'allaitement axée sur la famille

Alors que de nombreuses entreprises mettent en œuvre des programmes de soutien à l'allaitement ciblant leurs employées, le service de l'eau et de l'énergie de Los Angeles (*Los Angeles Department of Water and Power*) a reconnu que les décisions concernant l'allaitement impliquent toute la famille : l'allaitement maternel demande beaucoup de temps et de travail aux mères, et les bienfaits pour la santé des bébés nourris au sein se traduisent par des avantages pour toute la famille. Bien que 80 % de son personnel soit composé d'hommes, LA DWP a lancé un programme de soutien à l'allaitement pour les mères, les pères et les partenaires, qui a entraîné une réduction spectaculaire de la rotation du personnel et de l'absentéisme parmi les travailleurs masculins et féminins. Grâce au programme, 83 % des employés étaient plus positifs à l'égard de leur employeur et 67 % estimaient que cela renforçait leur intention de travailler longtemps pour ce service. (Cohen R, Lange L & Slusser W. 2002; [A description of a male-focused breastfeeding promotion corporate lactation program](#). *Journal of Human Lactation*, 18(1), 61–65.)

**Réduction de l'absentéisme :** Les bébés nourris au sein sont moins fréquemment malades que les bébés nourris au lait maternisé, ce qui signifie moins de jours de travail manqués pour les parents de bébés nourris au sein. Dans une étude comparative des bébés nourris au sein et au lait maternisé, l'incidence des absences d'un jour pour les mères devant s'occuper de nourrissons malades était plus de deux fois plus élevée chez les mères de bébés nourris au lait maternisé<sup>78</sup>. Dans une étude sur deux ans menée par l'assureur américain Cigna, la participation des mères à des programmes de soutien à l'allaitement au travail a été corrélée à des économies de 60 000 dollars sur l'absentéisme des employés<sup>79</sup>.

**Réduction des coûts des soins de santé :** Corrélée à une diminution des maladies chez les bébés nourris au sein, ces derniers nécessitant moins de visites chez le médecin. Dans les pays où les soins de santé sont payés par l'employeur, cela signifie moins de demandes de règlement par l'employeur. Le même programme d'allaitement sur le lieu de travail de Cigna cité plus haut a permis de réaliser des économies annuelles de 240 000 dollars en frais de santé sur deux ans<sup>80</sup>.

**Réduction de la rotation du personnel :** Les entreprises qui soutiennent les employées qui choisissent de continuer à allaiter et à tirer leur lait favorisent la rétention des employés, ce qui permet d'économiser des coûts importants associés à la rotation du personnel. Par exemple, la société américaine *Mutual of Omaha* a enregistré un taux de rétention supérieur de 24 % à la moyenne nationale pour les mères qui reviennent au travail grâce à son programme de soutien à l'allaitement<sup>81</sup>.

Les employeurs peuvent soutenir les mères allaitantes par le biais de plusieurs initiatives importantes :

- 1. Installations appropriées :** Lorsque les employés n'ont pas de bureaux privés, les entreprises devraient fournir des espaces privés sécurisés pour que les mères puissent tirer leur lait. Il peut s'agir d'une petite pièce pour une seule personne ou d'une pièce équipée de rideaux ou cloisonnée pour permettre à plusieurs femmes de tirer leur lait en toute intimité. Les pièces doivent pouvoir fermer à clé, avoir des prises électriques accessibles pour chaque utilisateur et un petit réfrigérateur pour conserver le lait et, dans l'idéal, un évier pour laver les biberons et les pompes. De nombreuses entreprises choisissent de fournir des pompes de qualité hospitalière, qui peuvent être utilisées sur place et peuvent rendre le pompage plus rapide et plus efficace, réduisant ainsi le temps nécessaire. On ne devrait pas demander aux employées de tirer leur lait dans les salles de bain, les placards ou d'autres endroits non hygiéniques et non verrouillables. Le lait maternel est un aliment, et on ne devrait pas demander aux femmes de tirer leur lait dans des endroits qui ne seraient pas hygiéniques pour la préparation des aliments. En règle générale, on devrait aussi supposer que le pompage du lait nécessite autant d'intimité que celle qui serait fournie pour l'utilisation des toilettes. Les pièces servant au pompage du lait devraient être verrouillées, mais les femmes qui utilisent ces espaces devraient être munies de clés ou d'un code d'accès. En fonction des besoins du personnel, si les employées travaillent sur plusieurs sites, par exemple, un code d'accès peut leur permettre d'accéder facilement à plusieurs salles de pompage du lait.

<sup>78</sup> Rona Cohen, Marsha B. Mrtek, and Robert G. Mrtek, [Comparison of Maternal Absenteeism and Infant Illness Rates Among Breast-feeding and Formula-feeding Women in Two Corporations](#). American Journal of Health Promotion: November/December 1995, Vol. 10, No. 2, pp. 148-153.

<sup>79</sup> Office on Women's Health, [Business Case for Breastfeeding](#), 2014.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.



- 2. Horaires flexibles :** Les mères qui allaitent ont généralement besoin de tirer leur lait toutes les deux à quatre heures ; avec des pompes efficaces, le pompage peut prendre entre 15 et 30 minutes par séance. Tous les responsables devraient recevoir une formation de sensibilisation sur les besoins de flexibilité des mères qui tirent leur lait, et les employées devraient bénéficier d'une certaine flexibilité dans leurs horaires pour tirer le lait, étant entendu que ce temps peut être pris sur les pauses déjeuners ou d'autres pauses, ou que les employées peuvent devoir arriver plus tôt ou rester plus tard.

En plus de la gestion des horaires pendant la journée, les ressources humaines, les responsables et les employés devraient travailler ensemble pour s'assurer que les mères allaitantes qui reprennent le travail assument des fonctions compatibles avec l'allaitement. Il s'agit, par exemple, de veiller à ce qu'elles ne soient pas en contact avec des produits chimiques, des radiations ou d'autres menaces pour la sécurité. En outre, les ressources humaines et les responsables devraient consulter les employées pour savoir si des aménagements spécifiques doivent être faits par rapport au travail — par exemple, pour les conductrices de transports en commun, programmer des itinéraires et des pauses qui leur permettront d'accéder aux équipements de pompage du lait en cas de besoin<sup>82</sup>.

- 3. Formation des responsables :** Les ressources humaines et tous les responsables devraient recevoir une formation sur l'allaitement maternel et les besoins des mères qui allaitent, afin qu'ils puissent travailler avec les employées qui reprennent le travail à une planification efficace. Lorsque les responsables comprennent les besoins des mères qui allaitent, à la fois en termes d'exigences de gestion quotidienne du temps et du fait que l'allaitement est généralement un ajustement temporaire, il est plus facile pour eux de collaborer avec les employés pour trouver des solutions qui marchent pour tout le monde.
- 4. Communication et planification claires :** Lorsque les employées discutent de leur congé de maternité et de leurs plans de retour au travail, l'allaitement devrait faire partie de la conversation afin d'aider les responsables à planifier avec les employées la façon de répondre aux exigences en matière d'horaire et de flexibilité.
- 5. Soutien :** Penser à mettre sur pied un réseau de soutien et de défense des droits pour les employées qui allaitent afin de créer des possibilités de soutien et d'échange parmi le personnel. Les employeurs peuvent également renseigner les employées enceintes et les partenaires, en leur fournissant des informations sur les avantages de l'allaitement maternel et sur les soutiens offerts. Comme indiqué dans l'encadré 1F, offrir ce soutien aux employés masculins et féminins peut s'avérer bénéfique pour les familles et les employeurs.

## 2e. Orientations sur les services de garde d'enfants pris en charge par l'employeur

Pour de nombreuses familles, l'accès à des services de garde d'enfants et les coûts afférents, mis en balance avec les avantages d'un emploi à l'extérieur de la maison, peuvent être des facteurs déterminants pour des employés potentiels à accepter les postes. Selon une étude, 23 % des employés,

<sup>82</sup> Maternity Action. Accommodating breastfeeding on return to work. Cited January 2022. Consultez [le site Web de Maternity Action](#) pour de nombreuses ressources sur le soutien aux femmes enceintes et allaitantes ainsi qu'aux nouveaux parents.

dont trois fois plus de femmes que d'hommes, ont déclaré que des problèmes de garde d'enfants les avaient amenés à envisager de quitter leur emploi<sup>83</sup>.

IFC a élaboré des directives détaillées sur les avantages des services de garde d'enfants financés par les employeurs pour les employeurs eux-mêmes et les employés, y compris des études de cas et des orientations détaillées à l'intention des employeurs. (Pour en savoir plus, veuillez consulter le document intégral intitulé [A Guide for Employer Supported Childcare](#)). Le rapport souligne que le fait d'offrir des services de garde d'enfants aux employés peut améliorer leur rétention, leur productivité, leur satisfaction au travail et leur loyauté. Des services de garde d'enfants pris en charge par les employeurs peuvent rendre un employeur plus attrayant et, en particulier, contribuer à accroître la participation des femmes à la main-d'œuvre<sup>84</sup>.

*« De nombreuses entreprises estiment que l'augmentation de leur rentabilité induite par des prestations sociales favorables à la famille, telles que les services de garde d'enfants, les subventions aux frais, l'aide à l'allaitement et les congés parentaux payés... en font des investissements utiles. »*

—IFC Guide for Employer Supported Childcare, 17

Les employeurs qui souhaitent offrir des options de garde d'enfants à leurs employés peuvent envisager plusieurs types de dispositifs. Les services de garde d'enfants pourraient être des subventions permettant aux parents de retenir les services voulus, des accords avec des services de garde d'enfants privés, l'organisation d'une garderie financée par l'employeur, la fourniture d'un soutien pendant les périodes de vacances scolaires (comme les camps d'enfants), etc. Le choix de la garde d'enfants doit s'appuyer sur les besoins des employés dans le contexte particulier de l'entreprise. Certains pays peuvent disposer de législations obligeant les employeurs à fournir des services de garde d'enfants, ce qui devrait sous-tendre les décisions de l'entreprise concernant le type de services à offrir à cet égard.

Les employeurs qui souhaitent fournir des services de garde d'enfants, conformément aux exigences légales ou aller au-delà, doivent suivre les étapes ci-après<sup>85</sup> :

1. Définir et énoncer l'objectif du programme de garde d'enfants. Pour une entreprise, comprendre ses objectifs (attirer des candidats, y compris davantage de candidatures féminines, accroître la rétention des employées après un congé parental, etc.) l'aidera à élaborer des indicateurs permettant de mesurer le succès du programme et d'apporter les ajustements nécessaires.

<sup>83</sup> Joanne Sammer, [Support for New Parents can Keep Employees Onboard](#), Society for Human Resource Management, 2019.

<sup>84</sup> IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), IFC, 2019, 15.

<sup>85</sup> IFC, [A Guide for Employer-Supported Childcare](#), IFC, 2019, 26.

2. Comprendre les exigences légales dans le contexte de votre entreprise.
3. Déterminer le type de garde d'enfants souhaité et réalisable dans le contexte de votre entreprise. Il s'agira notamment d'étudier les besoins et les intérêts des employés, ainsi que de comprendre quels services sont disponibles sur place. Les entreprises peuvent envisager de mener des entretiens avec des informateurs clés parmi les membres de la communauté, en particulier si l'un des objectifs est de devenir un employeur plus attrayant pour les employées potentielles.
4. Élaborer une proposition de programme, y compris en établissant les coûts et en définissant des indicateurs clés devant permettre de mesurer le succès du programme. Ces indicateurs devraient être liés aux objectifs de la mise en œuvre du programme, tels que l'augmentation du taux de candidatures féminines (et du nombre d'employées qui acceptent des postes dans votre entreprise), ainsi que les taux de rétention des parents (ventilés par sexe).
5. Mettre en œuvre le programme de garde d'enfants, mesurer et suivre les succès.

### 3. Politiques de lutte contre la violence basée sur le genre et le harcèlement sexuel

Le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre peuvent constituer des problèmes sur de nombreux lieux de travail, et en particulier dans les secteurs des infrastructures dominés par les hommes. Dans ces secteurs, il faut parfois travailler dans des endroits reculés, voyager et/ou commencer tôt le matin ou finir tard le soir, autant de facteurs qui peuvent contribuer à susciter des inquiétudes ou le sentiment que des violences basées sur le genre sont possibles.

De solides politiques de lutte contre le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre et des formations qui traitent du comportement des employés sur site et en dehors sont des préalables importants à l'établissement d'une culture d'entreprise qui ne tolère ni le harcèlement sexuel ni la violence basée sur le genre. Elles contribuent également à créer un environnement favorable et responsabilisant dans lequel les femmes et les hommes peuvent travailler efficacement ensemble.

Compte tenu de l'importance de ce sujet, la **SUITE D'OUTILS 4** est entièrement consacrée aux politiques, activités et interventions visant à lutter contre les problèmes liés au harcèlement sexuel et à la violence basée sur le genre. Elle propose un modèle de politique sur le harcèlement sexuel et la violence basée sur le genre, un aperçu des types de services que les entreprises devraient envisager de mettre en place et un projet de code de conduite pour le comportement des employés sur site et en dehors.

### 4. Orientations sur les EPI et la sécurité physique sur le lieu de travail

Les équipements de protection individuelle (EPI) représentent un investissement essentiel pour de nombreux secteurs d'infrastructure. Il peut s'agir (mais pas exclusivement) de protections pour les pieds, les mains, les yeux, les voies respiratoires ; de protections thermiques, de l'ensemble du corps, de l'ouïe ; et de protections contre les vibrations. Cependant, les EPI sont souvent conçus pour les hommes ou pour être « unisexes » — ce qui peut aller de la conception de grandes pièces, telles que des salopettes d'un seul tenant jusqu'à des détails comme la manière dont les articles sont coupés et dimensionnés.

Dans de nombreux secteurs, la règle générale traditionnelle est que les femmes portent des EPI masculins de petite taille. Les femmes ne sont pas que des versions plus petites des hommes, et la coupe ainsi que les tailles de leurs vêtements diffèrent de celles des vêtements pour hommes. Bien sûr, les femmes et les hommes ont des formes et des tailles variées, et les vêtements sont conçus différemment pour les femmes et les hommes, reflétant différentes formes moyennes, y compris des poitrines de forme différente, des tailles plus hautes, des épaules plus étroites, des cous plus petits, des bras plus courts et des doigts plus étroits pour les femmes<sup>86</sup>.

Lorsque l'EPI n'est pas bien ajusté, il peut contribuer à accroître les risques pour la sécurité (des manches trop longues peuvent se coincer, des lunettes mal ajustées peuvent laisser passer des débris, des bottes mal ajustées peuvent présenter un risque de trébucher, etc.). Les employés peuvent se sentir découragés de porter un tel équipement, ce qui ajouterait aux risques pour la sécurité. Les femmes qui doivent porter une salopette d'une seule pièce peuvent avoir du mal à aller aux toilettes, ce qui peut créer des risques de sécurité supplémentaires pouvant faire qu'elles se sentent exposées si elles ont besoin d'utiliser les toilettes alors qu'elles portent une salopette. Certaines études ont également montré que les employées portant des EPI mal ajustés sont susceptibles de recourir à des méthodes de compensation consistant, par exemple, à porter des sous-vêtements en laine épaisse, qui peuvent en fait augmenter le risque de certaines infections<sup>87</sup>. Cela peut être à la fois une cause d'absentéisme, de même que représenter un coût pour la santé et un problème de responsabilité potentielle pour les employeurs.

Non seulement des effets de la bonne taille contribuent à la sécurité, mais un EPI bien ajusté est également plus confortable, ce qui peut encourager le personnel à le porter. Des études montrent que des EPI appropriés peuvent accroître la satisfaction au travail et l'efficacité personnelle des femmes, ce qui pourrait accroître la rétention dans l'emploi<sup>88</sup>.

Voici quelques conseils spécifiques pour choisir des EPI appropriés pour les femmes :

1. Pour les bouchons d'oreilles, penser aux bouchons d'oreilles jetables en mousse, car ils sont plus susceptibles de convenir aux femmes.
2. S'assurer que les casques de sécurité ont une mentonnière pour les empêcher de tomber.
3. Il convient de vérifier l'ajustement des lunettes de sécurité, car les lunettes « unisexes » sont souvent trop grandes pour les visages des femmes.
4. Acheter des EPI spécialement conçus pour les femmes, de différentes tailles. Cela devrait inclure également les gants et les bottes<sup>89</sup>.
5. Éviter simplement d'acheter des EPI « unisexes », qui sont souvent trop larges pour les femmes. Si les entreprises achètent des EPI unisexes, qu'elles prennent au moins plusieurs tailles pour essayer de tenir compte des différentes morphologies<sup>90</sup>.

<sup>86</sup> Randal Fisher, [The Need for Unique Women's PPE](#), Safety and Health, 2020.

<sup>87</sup> Hogan Lovells, [Personal Protective Equipment for Women Miners](#), 2015.

<sup>88</sup> Relationship between Personal Protective Equipment, Self-Efficacy, and Job Satisfaction of Women in the Building Trades, October 2013, *Journal of Construction Engineering and Management* 139(10), DOI: [10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000739](#).

<sup>89</sup> Thomas Bukowski, [Women and PPE: Finding the Right Fit](#), 2014.

<sup>90</sup> Ibid.

Certains gouvernements ont même inclus dans des réglementations sectorielles des dispositions exigeant des entreprises qu'elles élaborent des codes de pratique obligatoires visant la fourniture d'EPI spécifiquement aux femmes<sup>91</sup>. Par exemple, le Gouvernement sud-africain a publié des lignes directrices pour le code de bonnes pratiques des sociétés minières concernant la fourniture d'EPI aux femmes. Les lignes directrices exigent des entreprises qu'elles identifient tous les risques potentiels pour la santé et la sécurité, puis qu'elles décrivent comment tous les risques liés aux EPI seront traités. Ce type de lignes directrices devrait préciser les personnes chargées de veiller à ce que les femmes aient accès à des EPI appropriés :

1. **Employeur** : Il incombe à l'employeur d'assurer l'accès à des quantités suffisantes d'EPI, de former les employés sur la façon d'utiliser et d'entretenir correctement les EPI, de veiller à ce que les employés suivent ces instructions et disposent d'installations appropriées pour prendre soin et transporter les EPI, et de trouver des moyens de surveiller l'état et le calendrier de remplacement des EPI.
2. **Responsables** : Les responsables sont chargés de veiller à ce que les employés utilisent et entretiennent correctement leurs EPI, et que des informations appropriées soient recueillies sur l'entretien et la préservation des EPI.
3. **Personnel féminin** : Les employées sont chargées de l'utilisation, de l'entretien et de la préservation des EPI, et d'alerter les superviseurs en cas de soucis ou de problèmes.
4. **Formation** : Le code de pratiques devrait inclure des lignes directrices sur la formation des employés à l'utilisation, à l'entretien et à la préservation des EPI<sup>92</sup>.

## 5. Examen des programmes de prestations sociales des employés

En plus d'élaborer des politiques qui promeuvent spécifiquement la participation des femmes et l'égalité des genres, pensez à procéder à un examen de vos programmes de prestations sociales pour vous assurer de la prise en compte des spécificités de chaque genre. Cet examen pourrait porter sur les éléments suivants :

- Politiques d'assurance maladie : Dans quelle mesure les besoins des femmes en matière de soins de santé (y compris, mais sans s'y limiter, la contraception, les soins prénatals et postnatals) sont-ils pris en compte ? Lorsque les membres de la famille et les personnes à charge sont admissibles aux soins, les options de prise en charge sont-elles également disponibles pour les femmes et les hommes ?
- Retraites : Par exemple, les régimes de retraite sont-ils structurés de manière à ce que les femmes ne soient pas pénalisées parce qu'elles interrompent leur carrière pour des raisons familiales ?
- Soins aux personnes âgées pris en charge par l'employeur : Les politiques de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées sont-elles sensibles au genre ? Les politiques de garde d'enfants prévoient-elles un congé parental équitable pour les employés masculins et féminins ?

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Government of South Africa, [Mine Health and Safety Act, 1996: Guideline for a Mandatory Code of Practice on the Provision of Personal Protective Equipment for Women in the South African Mining Industry](#), 2015, 11-16