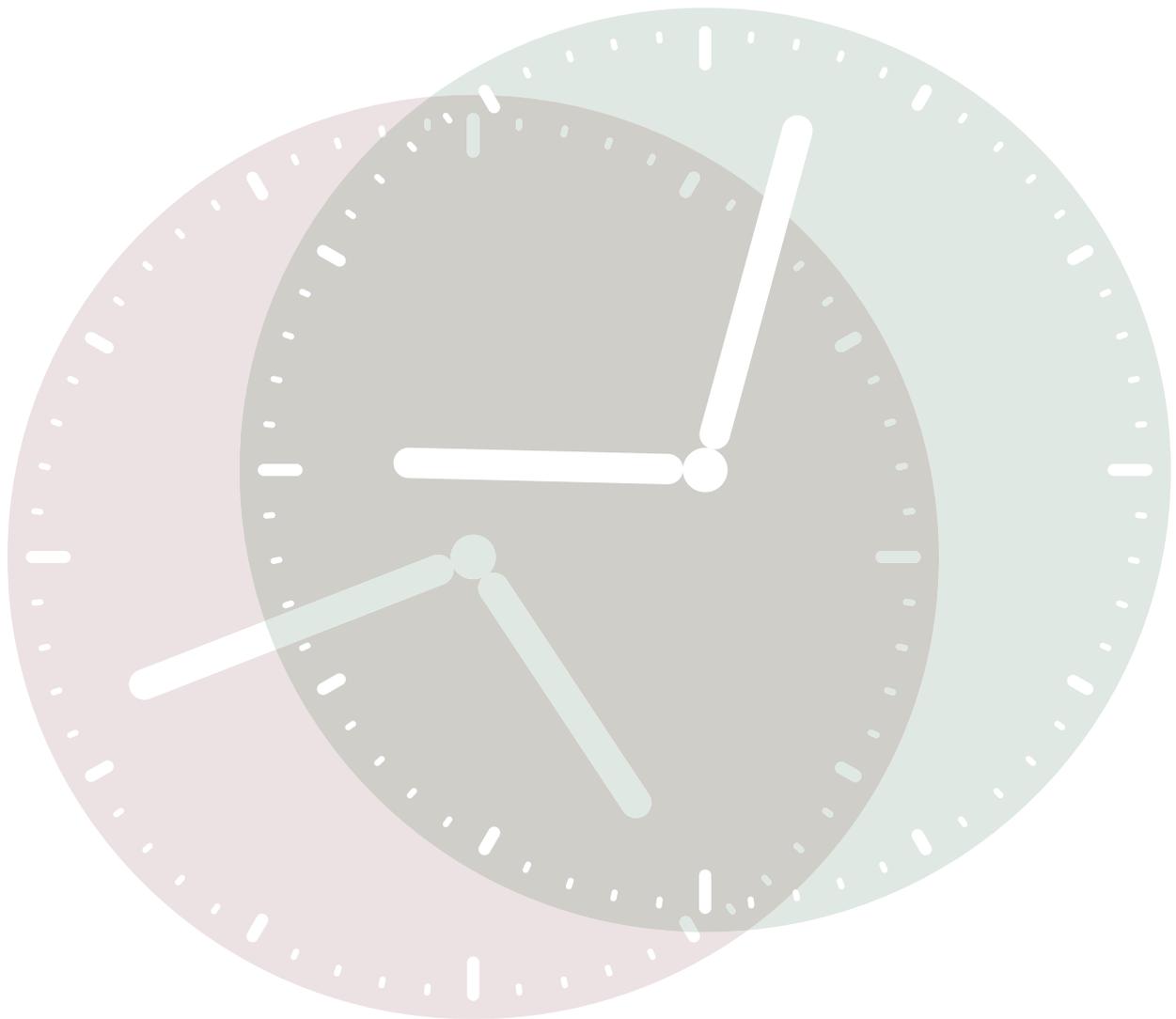


# Manuel PME

## Travail et famille

Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises

Mandaté par le Secrétariat d'État à l'économie SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

sgv<sup>usam</sup>  
Schweizerischer Gewerbeverband  
Union suisse des arts et métiers

UNION PATRONALE  
SUISSE  
Les Employeurs

# Avant-propos du chef du département

La conciliation entre vie familiale et vie professionnelle est cruciale pour la Suisse, aussi bien du point de vue économique que social. Elle n'a d'ailleurs cessé de gagner en importance ces dernières années, notamment pour la compétitivité de la place économique suisse. Améliorer les conditions à cet égard permet de renforcer le marché du travail et de tirer le meilleur parti de la main-d'œuvre disponible pour une croissance économique durable. Les entreprises jouent un rôle clé dans la création de conditions de travail favorables à la vie de famille.

Une politique du personnel orientée sur les besoins des familles est un avantage concurrentiel solide pour les entreprises, avec des collaboratrices et des collaborateurs plus motivés et une plus grande productivité à la clé. Moins de fluctuation et moins d'absences, c'est une économie directe sur les coûts liés au recrutement et à la phase d'initiation. Sans compter qu'une politique favorable aux familles est bonne pour l'image de l'employeur, ce qui est un atout de taille pour attirer les talents. Les PME sont particulièrement bien positionnées pour appliquer ce genre de politique: agilité, décisions rapides, proximité entre la direction et la base et souplesse pour tailler des solutions sur mesure.

Il y a maintenant 18 ans, le SECO publiait la première édition du manuel PME «Travail et famille» pour encourager les PME à adopter des stratégies personnalisées propres à favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Entretemps, les choses ont beaucoup bougé en Suisse. Les formes de travail flexibles se sont généralisées et leurs avantages pour les entreprises sont mieux connus. Et la démarche porte ses fruits: les parents sont plus nombreux que jamais à participer à la vie active.

C'est une évolution réjouissante! Dans le même temps, la transition démographique et la concurrence pour la main-d'œuvre continuent de poser des défis de taille. La présente édition actualisée du manuel s'inscrit dans le fil des précédentes: elle propose un guide pratique pour développer plus avant des conditions de travail favorables aux familles.



Guy Parmelin

Je vous invite à utiliser ce manuel afin de mettre en place des solutions viables avec le concours de vos collaboratrices et vos collaborateurs, dans l'objectif commun de façonner un monde du travail accueillant pour les parents, qui soit adapté aux besoins des entreprises comme de leur personnel et permette d'exploiter le potentiel de main-d'œuvre en Suisse.

Bonne lecture,

Guy Parmelin  
Conseiller fédéral, chef du Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR

# Avant-propos des associations

L'Union patronale suisse et l'Union suisse des arts et métiers s'accordent à dire que la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle revêt une importance capitale tant pour notre économie que pour les citoyens de ce pays. La réussite de notre économie ne se mesure pas seulement à l'aune d'indicateurs stricts, mais aussi à la capacité d'intégrer le plus grand nombre possible de personnes sur le marché du travail. Dans de nombreux cas, la prise en charge et les soins des enfants et/ou des membres de la famille doivent d'abord être assurés pour que les personnes qui en ont la charge puissent participer au marché du travail. Cela nécessite non seulement la volonté des personnes concernées d'exercer une activité professionnelle, mais aussi la création de conditions-cadres appropriées permettant de concilier au mieux les obligations professionnelles et privées. Les employeurs ont un rôle clé à jouer à cet égard.

Dans ce domaine, les PME disposent d'atouts particuliers: grâce à leur flexibilité et à leurs structures organisationnelles souvent horizontales, elles sont en mesure de tenir compte des besoins individuels en matière de conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Des conditions de travail flexibles permettent de concilier idéalement les besoins des membres de leur personnel et les exigences de l'entreprise.

Ce manuel a pour but de montrer aux lecteurs comment identifier et exploiter avec succès les opportunités de conciliation grâce à des solutions sur mesure pour leur entreprise. La meilleure manière de déterminer les mesures susceptibles d'avoir le plus d'impact dans l'entreprise est d'instaurer un dialogue entre l'employeur et les membres du personnel. Nous nous réjouissons de la mise à jour de ce manuel, vous encourageons à exploiter encore mieux le potentiel de votre entreprise et vous souhaitons une lecture passionnante.



Urs Furrer



Roland A. Müller

Urs Furrer  
Directeur Union suisse  
des arts et métiers

Roland A. Müller  
Directeur  
Union patronale suisse

# Sommaire

- 2 Avant-propos du chef du département
- 4 Avant-propos des associations
- 6 Conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille: les bénéficiaires qu'en tirent les PME
- 8 Voici comment vous y retrouver

## Temps

### 9 Modèles de temps de travail flexibles

- 12 Rendre possible le travail à temps partiel
- 13 Introduire des horaires de travail flexibles
- 13 Mettre en œuvre une saisie flexible du temps de travail
- 14 Permettre une répartition flexible du temps de travail
- 14 Autoriser la semaine de travail raccourcie et d'autres modèles de temps de travail
- 15 Travail le week-end, de nuit et par équipe, horaires d'ouverture et de service fixes, taux d'occupation de l'infrastructure ou des machines
- 16 Respecter les conditions-cadres légales
- 16 Encourager la communication et la concertation au sein de l'équipe
- 17 Miser sur l'auto-organisation et la délégation
- 17 Tirer profit des possibilités d'assistance technique
- 17 Garantir l'équité
- 19 Exemples pratiques

## Lieu

### 21 Travailler sans être lié à un lieu de travail

- 25 Respecter les conditions-cadres légales
- 25 Établir des règles claires
- 26 Garantir l'infrastructure
- 26 Promouvoir les relations entre collègues
- 26 Promouvoir une communication ouverte pour éviter le ressentiment
- 28 Exemples pratiques

## Prise en charge

### 30 Prise en charge pendant l'activité professionnelle

- 33 Soutenir les collaborateurs lorsque leurs enfants sont malades
- 33 Permettre une prise en charge pendant les vacances
- 34 Renforcer l'accueil extrafamilial et extrascolaire des enfants

- 35 Organiser la prise en charge d'urgence et en dehors des heures d'ouverture
- 36 Encourager activement la participation des hommes à la prise en charge et aux soins
- 38 Exemple pratique

## Congé

### 39 Interruption de l'activité professionnelle liée à la famille et réinsertion

- 42 Prolonger le congé de maternité ou paternité
- 43 Inciter les pères à prendre réellement leur congé
- 43 Accorder un congé sans solde aux proches aidants
- 43 Entretenir les contacts pendant l'absence
- 44 Proposer des programmes de réinsertion et du mentorat
- 44 Permettre une réinsertion progressive
- 44 Encourager les possibilités d'allaitement sur le lieu de travail
- 44 Valoriser les compétences acquises dans le cadre du travail familial
- 46 Exemples pratiques

## Culture

### 48 Ambiance de travail et gestion du personnel

- 51 Promouvoir une communication ouverte et transparente
- 51 Sensibiliser les cadres
- 52 Introduire des modèles de direction modernes
- 52 Garantir l'égalité de traitement de l'ensemble des membres du personnel
- 53 Reconnaître les compétences liées à la famille
- 53 Ancrer les valeurs dans une charte
- 55 Exemples pratiques

### 57 Plus d'informations

- 57 Questions clés sur la mise en œuvre concrète des mesures
- 60 Bases juridiques
- 64 Services de conseil
- 68 Bibliographie complémentaire
- 71 Mentions légales

# Conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille: les bénéfices qu'en tirent les PME

Concilier vie familiale et vie professionnelle est aujourd'hui plus important que jamais. Dans un monde de plus en plus complexe, les travailleurs recherchent des employeurs qui leur permettent de concilier au mieux objectifs professionnels et obligations familiales. Cela vaut non seulement pour les grands groupes, mais aussi pour les petites et moyennes entreprises (PME). Grâce à des mesures ciblées, les PME peuvent créer un environnement de travail qui tient compte des besoins de leur personnel tout en renforçant leur compétitivité.

**Les PME ont tout intérêt à investir dans la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle.** Investir dans des mesures favorables aux familles est un investissement dans l'avenir d'une entreprise. Les entreprises qui le font témoignent de l'estime à leur personnel et montrent qu'elles prennent leur situation au sérieux. Cela crée un climat de confiance et favorise une atmosphère de travail positive, dans laquelle tout le monde se sent bien et peut donner le meilleur de soi-même. Des collaborateurs satisfaits et équilibrés sont plus motivés, plus productifs et plus attachés à l'entreprise. Ils déploient tout leur potentiel, sont plus créatifs et moins sujets au stress et au burn-out. Cela permet de réduire les fluctuations, les absences et les jours de maladie et d'économiser sur le long terme des coûts de recrutement et d'initiation des nouvelles recrues. Un environnement de travail favorable aux familles augmente ainsi l'attractivité de l'entreprise sur le marché du travail. L'entreprise se positionne comme un employeur responsable, ce qui est également perçu positivement par la clientèle et les partenaires commerciaux. Elle peut conserver son personnel qualifié et recruter de nouveaux collaborateurs.

Conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille:  
les bénéficiaires qu'en tirent les PME

**Même de petits changements peuvent avoir de grands effets.** Ce ne sont pas toujours des programmes exhaustifs et coûteux qui font la différence, bien au contraire! Souvent, des mesures simples et peu onéreuses suffisent à augmenter considérablement la satisfaction au travail. La flexibilité des horaires, un soutien non bureaucratique en cas d'urgence familiale à court terme ou tout simplement une écoute attentive des préoccupations des membres du personnel ont un grand effet. Ce qui compte, c'est d'être prêt à répondre aux besoins individuels et à chercher ensemble des solutions qui conviennent aux deux parties.

**Chaque entreprise peut agir, indépendamment de sa taille ou de son secteur d'activité.** Petites entreprises familiales, industries avec travail de nuit et par équipe, entreprises avec des horaires d'ouverture et de service fixes, entreprises avec des activités essentiellement nécessaires sur place, il existe des approches adaptées à toutes pour favoriser la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Dans les entreprises dont les horaires d'ouverture et de service sont fixes, des modèles de temps partiel flexibles, des horaires de service flexibles ou une aide à la garde d'enfants peuvent être utiles. Dans les secteurs où le travail par équipe est pratiqué, les plannings peuvent être conçus de manière plus favorable à la vie de famille. Et même au sein de petites équipes, un soutien mutuel et une communication claire permettent de trouver des solutions qui facilitent le quotidien de chacun.

**Renforcez vous aussi la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale au sein de votre entreprise.** Ce manuel vous propose une multitude de suggestions et de solutions pratiques. Il comporte neuf exemples pratiques inspirants accompagnés de témoignages concrets montrant comment d'autres entreprises ont surmonté ces défis avec succès. Conjointement avec votre personnel, vous pouvez déterminer les mesures qui conviennent le mieux à votre organisation. Dialoguez dans un esprit d'ouverture et de flexibilité, car les solutions trouvées profiteront à tout le monde: les membres de votre personnel bénéficieront d'un plus grand équilibre et seront plus satisfaits, et votre entreprise pourra compter sur un personnel motivé et engagé.

# Voici comment vous y retrouver

Ce manuel propose aux petites et moyennes entreprises (PME) des approches pratiques pour les aider à concilier vie familiale et vie professionnelle et à promouvoir une culture d'entreprise favorable à la famille. Pour une meilleure vue d'ensemble, il est divisé en cinq champs d'action centraux:

**Temps** – Dans cette section, nous présentons des modèles de temps de travail flexibles qui répondent aux besoins individuels des membres du personnel.

**Lieu** – Nous décrivons ici les options de travail non lié à un lieu et ce à quoi il faut faire attention.

**Prise en charge** – Il s'agit ici de soutenir les membres du personnel dans l'organisation de la prise en charge de leurs proches pendant le temps qu'ils consacrent à leur activité professionnelle.

**Congé** – Nous présentons dans cette section des approches qui permettent aux parents ou aux proches aidants de bénéficier des congés nécessaires et qui facilitent la reprise du travail après une pause professionnelle.

**Culture** – Cette section donne des impulsions sur la manière de créer une culture d'entreprise favorable à la famille, basée sur l'ouverture et la compréhension mutuelle.

À la fin du manuel, vous trouverez un chapitre contenant de **plus amples informations**. Vous y trouverez les principales bases juridiques, les services de conseil et de la documentation complémentaire.

Nous vous invitons à explorer les champs d'action pertinents pour votre entreprise et vous souhaitons plein de succès dans leur mise en œuvre.

# Modèles de temps de travail flexibles



## **Modèles de temps de travail flexibles**

### **De quoi s'agit-il?**

Le monde du travail est en constante évolution et des modèles de temps de travail flexibles sont essentiels pour répondre à la fois aux exigences des entreprises et aux besoins des collaborateurs. Indépendamment du taux d'occupation, ces modèles offrent un large éventail d'options qui s'étend du travail à temps partiel classique aux horaires de travail personnalisés, pour lesquels les membres du personnel peuvent décider en toute flexibilité l'heure de début et de fin de leur journée ainsi que les moments où ils prennent leurs pauses. Cette flexibilité est de plus en plus appréciée, car elle permet aux collaborateurs de mieux concilier leur vie personnelle et leurs exigences professionnelles.

# Pourquoi est-ce intéressant pour les PME?

Les modèles de temps de travail flexibles sont un facteur important pour attirer et fidéliser à long terme des collaborateurs qualifiés. Ils offrent une opportunité intéressante de se positionner comme un employeur attrayant qui tient compte des besoins individuels de ses collaborateurs, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Les employés ayant la possibilité de travailler selon des horaires flexibles sont souvent plus satisfaits, moins stressés et donc plus productifs. Ils s'absentent moins et sont plus incités à s'attacher durablement à l'entreprise. En outre, la possibilité d'aménager leur temps de travail de manière flexible les aide considérablement à concilier vie professionnelle et vie de famille et contribue donc à améliorer leur qualité de vie. Cela se traduit par une amélioration de l'éthique de travail, par une ambiance de travail positive et, malgré les efforts initiaux de planification et de coordination, par des avantages à long terme car les membres du personnel se montrent plus fidèles à l'entreprise et plus productifs.

**«Les modèles de temps de travail flexibles jouent un rôle important dans la satisfaction des collaborateurs, leur motivation et leur attachement à long terme à l'entreprise.»**

# Comment les PME peuvent-elles agir?

Pour les PME, il existe de nombreuses approches pour établir des modèles de temps de travail flexibles et aider leurs collaborateurs à aménager leurs horaires de travail de manière individuelle. Les besoins des employés étant différents, des solutions sur mesure s'imposent. Il est important de donner aux collaborateurs la possibilité d'adapter leur temps de travail aux exigences personnelles et familiales, sans perturber les processus opérationnels. Nous présentons ci-après quelques modèles et approches éprouvés qui conviennent aux PME. Lors de leur mise en œuvre, il est important de tenir compte des conditions-cadres légales relatives aux temps de travail et de repos.

### **Rendre possible le travail à temps partiel**

Le travail à temps partiel est un modèle classique de flexibilisation du temps de travail. Les collaborateurs peuvent réduire leur taux d'occupation afin d'avoir plus de temps pour leurs obligations privées, comme la garde d'enfants ou les soins à des proches. Le travail à temps partiel peut être proposé sous différentes formes, par exemple une réduction du nombre d'heures de travail journalières, du nombre de jours de travail par semaine ou du nombre d'heures de travail annuelles, ou une adaptation du taux d'occupation en fonction des saisons. Les entreprises doivent ici veiller à planifier soigneusement les processus de travail pour que la charge de travail continue d'être correctement répartie. Par exemple, il peut être judicieux d'introduire des modèles de partage de poste («job sharing») dans lesquels deux collaborateurs partagent un poste à temps plein et collaborent étroitement afin

## Modèles de temps de travail flexibles

de garantir la continuité du traitement des tâches. De tels modèles de partage sont également possibles pour les fonctions de direction («top sharing»). Les règles de suppléance peuvent également aider à garantir sans cesse la disponibilité d'une personne bien informée dans les projets ou les postes nécessitant une joignabilité permanente.

### **Introduire des horaires de travail flexibles**

L'horaire mobile est un modèle flexible particulièrement adapté aux PME disposant de postes de travail de bureau. Les collaborateurs ont la possibilité d'organiser de manière flexible le début et la fin de leur temps de travail quotidien, dans la mesure où ils respectent un horaire de travail fixe auquel tous les collaborateurs doivent être présents. Cela permet d'intégrer des obligations privées telles que les visites chez le médecin ou les tâches familiales dans la vie quotidienne sans grand effort bureaucratique. Pour réussir l'introduction de l'horaire mobile, certains aspects doivent toutefois être clairement réglementés: il s'agit notamment du temps de base, des corridors d'horaires mobiles (heure de début la plus matinale et heure de fin la plus tardive ainsi que pause de midi minimale), de la période de décompte ainsi que des fourchettes pour les heures en plus et en moins. Cela permet de garantir que les besoins des collaborateurs et les exigences de l'entreprise sont pris en compte.

### **Mettre en œuvre une saisie flexible du temps de travail**

Une autre option consisterait à simplifier l'enregistrement du temps de travail en permettant, sous certaines conditions, de n'enregistrer que les heures travaillées quotidiennement. On peut aller encore plus loin en abandonnant la saisie du temps de travail: les collaborateurs peuvent alors fixer eux-mêmes la plus grande partie de leur temps de travail. Cette approche exige une culture de confiance élevée au sein de l'entreprise et une bonne communication pour s'assurer que tous les membres de l'équipe sont bien informés et que la collaboration fonctionne sans heurts. Pour pouvoir abandonner l'enregistrement du temps de travail, certaines conditions légales doivent être remplies.

## **Modèles de temps de travail flexibles**

### **Permettre une répartition flexible du temps de travail**

Un autre modèle de flexibilisation est l'introduction de modèles de temps de travail annuel ou hebdomadaire. Au lieu de devoir travailler un nombre fixe d'heures par semaine, les collaborateurs peuvent organiser leur temps de manière variable sur l'année. Cela signifie qu'il est possible de travailler davantage pendant les périodes intenses, tandis que le temps de travail est réduit pendant les périodes plus calmes. Les entreprises peuvent également créer des comptes de temps de travail sur lesquels les heures supplémentaires ou le travail supplémentaire peuvent être crédités et compensés ultérieurement sous forme de congé. Cela permet aux collaborateurs d'effectuer des heures supplémentaires de manière flexible en cas de forte charge de travail, sans pour autant perdre de vue leurs besoins personnels. Dans le même temps, cela donne à l'entreprise la possibilité de réagir aux fluctuations saisonnières ou aux pics des projets. Lors de l'introduction de tels modèles flexibles de répartition du travail, il est important de définir à l'avance le nombre d'heures théoriques ainsi que la marge de flexibilité avec les employés et de garder un œil sur les horaires de travail tout au long de l'année.

### **Autoriser la semaine de travail raccourcie et d'autres modèles de temps de travail**

La semaine de travail raccourcie, comme la semaine de quatre jours, est une option dans laquelle les collaborateurs répartissent leur temps de travail hebdomadaire sur moins de jours. Ils peuvent par exemple répartir leur temps de travail total sur quatre jours en allongeant leurs journées de travail. Les collaborateurs bénéficient ainsi de jours de congé supplémentaires et d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour les entreprises, il est important de veiller à ce que le niveau de service et la disponibilité ne soient pas affectés par le raccourcissement de la semaine de travail. Cela nécessite souvent une nouvelle planification des processus de travail et, le cas échéant, une redistribution des tâches à d'autres membres de l'équipe afin de continuer à répondre aux besoins de la clientèle.

## Modèles de temps de travail flexibles

### **Travail le week-end, de nuit et par équipe, horaires d'ouverture et de service fixes, taux d'occupation de l'infrastructure ou des machines**

Dans de nombreux secteurs, comme le commerce de détail ou la restauration, il est nécessaire de respecter des horaires d'ouverture ou de service fixes ou de travailler la nuit ou le week-end. D'autres secteurs, quant à eux, utilisent des machines coûteuses ou des infrastructures à forte intensité de capital et dépendent de leur capacité maximale pendant les heures de fonctionnement. Bien que ces conditions puissent compliquer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille, des marges de manœuvre s'offrent ici aussi. Lorsque les besoins familiaux des collaborateurs sont connus, il est possible de trouver des solutions adaptées. Voici quelques solutions envisageables:

**Garantir la planifiabilité:** la planifiabilité est décisive pour la conciliation entre travail et vie privée. Un horizon de planification plus long permet aux employés de mieux organiser leur quotidien et d'éviter le stress. Les schémas récurrents hebdomadaires sont par exemple très favorables aux employés ayant des responsabilités familiales. Il en résulte une structure claire autour de laquelle le quotidien peut être organisé. Ceci est particulièrement important pour l'organisation de l'accueil extrafamilial et extrascolaire des enfants, car celle-ci repose généralement sur des jours fixes.

**Permettre la participation et l'échange:** même s'il n'est pas possible de planifier le service de manière totalement flexible, les possibilités de participation, telles que l'inscription de jours bloqués ou l'échange d'équipes, aident à réduire les points de friction les plus importants. Les besoins des collaborateurs peuvent varier fortement. Alors que certains collaborateurs sont prêts à prendre en charge des journées de travail prolongées pour se libérer une journée, d'autres envisagent plutôt un modèle de partage de poste.

**Diriger la composition de l'équipe:** un équilibre entre collaborateurs avec et sans devoirs d'encadrement au sein de l'équipe ainsi que la possibilité de se mettre d'accord de façon autonome peuvent aider à mieux concilier exigences professionnelles et privées. À cet égard, il peut être utile d'accorder des horaires de travail flexibles à tous les employés pour permettre de combiner différents modèles de temps.

**Adapter les horaires des équipes:** l'adaptation des horaires de travail par équipe, par exemple par une heure de début plus tardive, des équipes plus courtes ou des équipes courtes supplémentaires combinées à une extension des horaires de travail des installations, peut faciliter la prise en charge des enfants et des proches.

## Modèles de temps de travail flexibles

### **Respecter les conditions-cadres légales**

#### **Lors de la mise en œuvre de modèles de temps de travail flexibles, les points suivants doivent être pris en compte:**

L'introduction d'horaires de travail flexibles doit être conforme aux dispositions de la loi sur le travail (LTr) (voir l'aperçu des prescriptions légales en matière de temps de travail et de repos). Il convient d'accorder une attention particulière aux points suivants:

- Le travail de nuit ainsi que le dimanche et les jours fériés n'est autorisé qu'avec l'autorisation de l'autorité compétente (art. 18-20 LTr). Sont exclues les entreprises mentionnées dans l'ordonnance 2 relative à la loi sur le travail (art. 27 LTr).
- La durée du travail quotidien, pauses et heures supplémentaires comprises, ne peut pas dépasser 14 heures pour les travailleurs adultes (art. 10 LTr).
- La durée maximale de la semaine de travail de 45 ou 50 heures ne peut être dépassée que dans des cas exceptionnels (art. 9, 12 LTr).

D'autres règles particulières s'appliquent aux employés ayant des obligations familiales (p.ex. garde d'enfants de moins de 15 ans ou de proches nécessitant des soins):

- À leur demande, une pause de midi d'au moins une heure et demie doit leur être accordée. (art. 36, al. 2, LTr).
- Le travail supplémentaire ne peut être exigé qu'avec l'accord de l'employé concerné (art. 36 LTr).
- Indépendamment de l'aménagement du temps de travail, la protection de la santé doit être assurée afin de préserver la santé mentale et physique des travailleurs (art. 6 LTr). En outre, les prescriptions légales relatives aux temps de travail et de repos doivent être strictement respectées (art. 9ss LTr).

### **Encourager la communication et la concertation au sein de l'équipe**

Une mise en œuvre réussie de modèles de temps de travail flexibles présuppose une communication ouverte et transparente. Tous les membres de l'équipe devraient être régulièrement informés des temps de présence, des absences et de la répartition du travail afin d'éviter les malentendus. Des réunions d'équipe régulières et des accords clairs peuvent s'avérer utiles.

## Modèles de temps de travail flexibles

### **Miser sur l'auto-organisation et la délégation**

Avec l'assouplissement des horaires de travail, il devient plus important que les employés puissent travailler de manière autonome et s'organiser eux-mêmes au sein de l'équipe. Il convient donc d'encourager une culture de la responsabilité individuelle au sein de l'entreprise, afin que la flexibilisation des horaires ne se fasse pas au détriment de l'efficacité. Étant donné que, dans les petites entreprises, le savoir est souvent concentré sur des personnes isolées, la délégation de tâches revêt une grande importance. Pour que des modèles de temps de travail flexibles soient également possibles pour ces postes, il est nécessaire d'examiner en temps utile quelles tâches peuvent être déléguées et quelles connaissances peuvent être transférées à d'autres personnes.

### **Tirer profit des possibilités d'assistance technique**

Les outils numériques et les solutions logicielles peuvent aider à saisir le temps de travail, à coordonner les tâches et à améliorer la communication au sein de l'équipe. Cela facilite non seulement la planification, mais aussi la transparence dans le travail quotidien.

### **Garantir l'équité**

Afin d'éviter les tensions entre les collaborateurs ayant des obligations familiales et ceux qui n'en ont pas, les modèles de travail flexibles devraient être ouverts à tous.

**«Des solutions sur mesure permettent de concilier les besoins du personnel et les exigences de l'entreprise.»**

# Conclusion

Les modèles de temps de travail flexibles offrent une excellente opportunité d'augmenter la satisfaction au travail et la productivité des membres du personnel tout en augmentant l'efficacité et la compétitivité d'une entreprise. Les entreprises qui accordent cette flexibilité à leurs collaborateurs créent un environnement de travail basé sur la confiance, l'autonomie et le respect mutuel. Grâce à une planification minutieuse et à une communication ouverte, ces modèles peuvent être conçus de manière à répondre à la fois aux besoins des employés et aux exigences de l'entreprise. En encourageant des modèles de temps de travail flexibles, les entreprises se positionnent comme des employeurs attractifs qui s'engagent activement pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur personnel.

## Exemple pratique 1

# Trouver ensemble des solutions judicieuses

## Wenger, Hess & Partner GmbH

### Quoi?

Dans notre entreprise, nous proposons des modèles de travail à temps partiel dont les pères, en particulier, tirent profit pour se consacrer davantage aux tâches familiales.

### Pourquoi?

Il est important pour nous en tant qu'employeur attractif d'offrir à nos plâtriers qualifiés la possibilité de travailler à temps partiel. Dans le même temps, il est essentiel pour nous que nos collaborateurs de longue date restent chez nous et soient satisfaits de leurs conditions de travail. Des collaborateurs satisfaits effectuent un meilleur travail, ce qui a un effet positif sur le succès de l'entreprise.

### Comment?

Dans le cadre d'entretiens personnels, nous cherchons ensemble des solutions judicieuses et réalisables pour toutes les parties prenantes. L'introduction du travail à temps partiel nécessite des adaptations régulières des programmes de construction, en particulier pour les collaborateurs occupant des postes de direction sur les chantiers. Une planification précise est donc indispensable pour garantir le bon déroulement des opérations.

### Conseil

«Un échange régulier entre l'employeur et l'employé est essentiel. Les souhaits personnels et les capacités opérationnelles devraient toujours être examinés conjointement et, le cas échéant, adaptés. Les deux parties doivent faire preuve de flexibilité afin de créer une situation gagnant-gagnant.»

Michael Hess  
Directeur général  
Morgenstrasse 1  
3073 Gümligen

T 031 351 30 80  
info@wengerhess.ch  
www.wengerhess.ch



### Lieu

Gümligen



### Nombre d'employés

22

### Secteur

Plâtrerie, cloisons sèches  
et stucs

## Exemple pratique 2

# Un plein engagement pour nos collaborateurs et nos résidents

## Sonnhalden, EMS régional d'Arbon

### Quoi?

Afin de permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, nous avons introduit de nouveaux horaires de travail et un programme de planification des services. Les collaborateurs peuvent y enregistrer leurs préférences et ils peuvent consulter facilement le plan de service sur leur téléphone portable. En cas d'absence, les demandes sont envoyées via l'application et les collaborateurs décident eux-mêmes s'ils souhaitent intervenir.

### Pourquoi?

Le secteur des soins de santé fonctionnant 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, il est particulièrement important de concilier vie professionnelle et vie de famille. De nombreux collaborateurs travaillent à temps partiel. Les partages de poste compliquaient le recrutement. Grâce au nouveau système et à la possibilité d'enregistrer des préférences individuelles, nous avons pu mieux prendre en compte les besoins des collaborateurs. Cela a permis d'accroître leur satisfaction et de compenser plus facilement les absences, et cela facilite le recrutement grâce à des options plus souples.

### Comment?

Les solutions ont été développées au sein de groupes de travail. Une communication ouverte, des phases pilotes et un soutien dans la mise en œuvre au quotidien ainsi qu'un feed-back régulier ont été décisifs pour la réussite.

### Conseil

«Le fait de développer de nouvelles solutions avec les collaborateurs et de les tester dans le cadre de phases pilotes a fait ses preuves pour nous. Dans ce contexte, il est important de définir des règles claires et de veiller au respect mutuel afin que le modèle soit viable pour tous.»

Marlene Schadegg  
Direction  
Rebenstrasse 57  
9320 Arbon

T 071 447 24 30  
marlene.schadegg@sonnhalden.ch  
www.sonnhalden.ch



### Lieu

Arbon



### Nombre d'employés

152

### Secteur

Soins de santé /  
établissements  
médico-sociaux

# **Travailler sans être lié à un lieu de travail**



## **Travailler sans être lié à un lieu de travail**

### **De quoi s'agit-il?**

Grâce aux progrès technologiques, de nombreux employés peuvent aujourd'hui effectuer leur travail à différents endroits, que ce soit depuis leur domicile («télétravail»), en déplacement dans le train ou dans un espace de coworking («travail mobile»). Ainsi, de nombreux employés travaillent aujourd'hui régulièrement ou irrégulièrement en dehors des locaux de l'entreprise. En particulier dans le cas du télétravail, les horaires de travail peuvent être facilement adaptés aux besoins personnels. Les collaborateurs peuvent ainsi passer plus facilement de leurs temps de travail à leurs temps en famille, utiliser de manière judicieuse le temps de trajet qu'ils auraient sinon perdu et ainsi mieux concilier leurs obligations professionnelles et privées.

## **Pourquoi est-ce intéressant pour les PME?**

La flexibilisation du lieu de travail offre aux PME l'opportunité d'accroître la satisfaction au travail et la productivité de leur personnel. Elle permet de se concentrer davantage sur les résultats plutôt que sur la présence, ce qui accroît l'efficacité. Le temps de trajet économisé peut être utilisé de manière productive. En outre, les collaborateurs peuvent utiliser les créneaux horaires du quotidien, par exemple pendant les heures de classe ou les heures creuses, pour leurs activités professionnelles. Cela permet d'augmenter les taux d'occupation à temps partiel et de réduire le besoin de personnel supplémentaire. En outre, la possibilité de travailler ailleurs que dans les locaux de l'entreprise augmente la joignabilité, ce qui profite à la clientèle.

**«Le succès ne se mesure pas à la présence, mais aux résultats.»**

# Comment les PME peuvent-elles agir?

Il existe différents modèles de travail flexibles et non liés à un lieu que les PME peuvent proposer à leurs collaborateurs. Il convient toutefois de noter que toutes les activités ne permettent pas de tels modèles, en particulier lorsque le travail est lié à un lieu fixe, par exemple sur les chantiers, dans la vente ou dans la production. Des modèles possibles sont les suivants:

- Télétravail: les membres du personnel travaillent de manière permanente ou à des jours déterminés depuis leur domicile. Ce modèle offre le confort de l'environnement domestique, mais est limité à ce deuxième lieu de travail fixe (le domicile).
- Travail mobile ou travail à distance: les membres du personnel peuvent en principe travailler de n'importe où, que ce soit chez eux, dans un café, dans le train ou à l'étranger. Le poste de travail peut être choisi librement dans la mesure où une connexion Internet stable et les conditions techniques sont réunies. Le modèle permet une flexibilité maximale en matière d'emplacement.

## Travailler sans être lié à un lieu de travail

### **Respecter les conditions-cadres légalés**

#### **Les points à prendre en compte lors de la mise en œuvre:**

En principe, le travail indépendant d'un lieu ne peut être convenu qu'avec l'accord des deux parties. Travailler de n'importe où n'est pas un droit dont les collaborateurs peuvent se prévaloir. Même si cette possibilité n'est pas explicitement mentionnée dans la loi, les dispositions de la loi sur le travail doivent être respectées, car elles s'appliquent indépendamment du lieu de travail. Dans la mesure où la loi sur le travail s'applique, de bonnes conditions de travail ergonomiques doivent donc également être assurées en télétravail ou en travail mobile et les horaires de travail et de repos ainsi que les autres mesures de santé doivent être respectés (art. 6 LTr et art. 2 OLT 3, aperçu de «Télétravail – Protection de la santé – y compris lorsqu'on travaille à la maison» du SECO, Berne 2024). Télétravailler de l'étranger peut avoir des conséquences fiscales et sociales, notamment en raison des accords bilatéraux entre la Suisse et l'Union européenne.

### **Établir des règles claires**

Des directives et des structures claires sont nécessaires pour organiser avec succès le travail indépendamment du lieu de travail. Les entreprises ont tout intérêt à élaborer des directives contraignantes en matière de télétravail et de travail à distance qui régissent des aspects tels que le volume dans une unité de temps définie, la joignabilité et les temps de réponse, ainsi que la protection et la sécurité des données. Ces directives offrent une orientation et un sentiment de sécurité aux collaborateurs et aux managers, et évitent les malentendus ou les inefficacités. Dans le même temps, il est judicieux de veiller à ce que les directives soient suffisamment souples pour tenir compte des besoins et des situations individuels. Un moyen de faciliter la mise en œuvre est une phase d'essai au cours de laquelle le nouveau modèle peut être testé et, le cas échéant, adapté. Cela permet une coordination optimale avec les besoins de toutes les parties prenantes.

## **Travailler sans être lié à un lieu de travail**

### **Garantir l'infrastructure**

Il est important que les conditions techniques requises pour le travail à domicile ou en déplacement soient remplies. Les entreprises peuvent aider les membres de leur personnel à aménager leur poste de travail à domicile de manière optimale. En principe, l'employeur doit mettre à disposition l'infrastructure, par exemple du mobilier de bureau, des écrans, des chaises ergonomiques, des logiciels, etc. Si les employés financent eux-mêmes l'infrastructure, ils doivent être dédommagés en conséquence. Les employeurs peuvent toutefois convenir d'une réglementation divergente avec les employés. Pour le travail en déplacement, les entreprises peuvent mettre à disposition des appareils mobiles tels que des ordinateurs portables ou des tablettes et permettre l'accès aux services cloud et aux VPN. L'utilisation d'espaces de coworking ou de business lounges peut également être une option intéressante pour offrir aux collaborateurs un environnement de travail flexible et professionnel lorsqu'ils sont en déplacement.

### **Promouvoir les relations entre collègues**

La flexibilité du lieu de travail risque de nuire à la cohésion de l'équipe et à l'identification à l'entreprise. En utilisant des outils de collaboration numériques et en organisant des réunions virtuelles régulières et des activités de team building, les entreprises peuvent garantir le maintien d'une collaboration étroite et d'une culture d'entreprise forte, même à distance.

### **Promouvoir une communication ouverte pour éviter le ressentiment**

Dans certains métiers, le télétravail n'est pas applicable à tous les membres du personnel. Dans une entreprise de construction, par exemple, les charpentiers doivent travailler sur place, tandis que les chefs de chantier ont la possibilité de travailler à domicile. Une gestion transparente de ces règles permet d'éviter le sentiment d'être désavantagé.

# Conclusion

La flexibilisation du lieu de travail offre des avantages considérables tant aux entreprises qu'aux collaborateurs ayant des responsabilités familiales. Les entreprises qui donnent à leurs collaborateurs la liberté de travailler là où ils sont le plus productifs créent un environnement de travail attrayant. Grâce à des lignes directrices claires, à la mise à disposition des infrastructures nécessaires et à la promotion d'une culture d'équipe forte, les entreprises peuvent faire en sorte que la flexibilité sur le lieu de travail devienne une situation gagnant-gagnant. Ces mesures contribuent non seulement à la satisfaction et à la motivation des membres du personnel, mais renforcent également la capacité d'innovation et d'adaptation de l'entreprise dans un monde du travail en constante évolution.

## Exemple pratique 3

# Construction flexible, travail flexible

## Beer Holzbau AG

### Quoi?

Nos collaborateurs effectuant un travail de bureau, dont les chefs de chantier, les dessinateurs et les responsables de projet, peuvent travailler à domicile après concertation. De plus, nous proposons à tous les membres du personnel, y compris ceux qui travaillent sur le chantier, des modèles de travail à temps partiel qui sont très appréciés.

### Pourquoi?

Avec le télétravail et d'autres mesures, nous répondons aux souhaits de nos collaborateurs. Nous créons ainsi des conditions de travail favorables aux familles afin d'attirer et de fidéliser à long terme des spécialistes qualifiés dans la construction en bois. Ces mesures renforcent également l'image de la construction en bois.

### Comment?

Le télétravail exige une communication bien organisée et une planification minutieuse afin que les échanges entre les membres de l'équipe travaillant au bureau et ceux qui sont en télétravail ainsi qu'avec le maître d'ouvrage se déroulent sans accroc. Il est également important pour nous que les collaborateurs qui travaillent sur les chantiers et n'ont donc pas la possibilité de télétravailler ne se sentent pas désavantagés – nous misons ici sur une communication ouverte. Nous encourageons nos collaborateurs à discuter de leurs besoins avec nous, tout en gardant toujours à l'esprit les exigences de l'entreprise et de notre clientèle, telles que la continuité et la joignabilité.

### Conseil

«Trouver la solution idéale pour le plus grand nombre possible de personnes impliquées est souvent un exercice d'équilibre chronophage. Intégrer les collaborateurs dans le processus de prise de décision, les prendre au sérieux, leur permettre de faire ce qui est faisable et expliquer de manière transparente les problématiques favorise la confiance et la disposition au compromis.»

Mario Jost  
Directeur adjoint  
Obere Zollgasse 76  
3072 Ostermundigen

T 031 930 10 57  
mario.jost@beer-holzbau.ch  
www.beer-holzbau.ch



### Lieu

Ostermundigen



### Nombre d'employés

82

### Secteur

Construction en bois

# Exemple pratique 4

## @home chez art.I.schock

### art.I.schock GmbH

#### Quoi?

Nous avons développé un nouveau plan opérationnel qui détermine des jours fixes pour le télétravail et le travail au bureau pour tous les collaborateurs, ce qui permet de mieux organiser l'occupation des postes de travail.

#### Pourquoi?

Les expériences vécues pendant la pandémie de Covid nous ont incités à réglementer de manière plus contraignante le télétravail et le partage des bureaux. Auparavant, ces deux aspects étaient déjà établis, mais étaient gérés avec souplesse. En introduisant des règles claires, nous améliorons la planifiabilité pour les deux parties et pouvons mieux répondre aux besoins respectifs.

#### Comment?

L'introduction a donné des résultats globalement positifs: les environnements de travail plus calmes au bureau et à la maison sont perçus comme agréables, et les postes de travail disponibles sont occupés plus efficacement, ce qui nous permet de nous passer d'espaces supplémentaires. Cependant, nous constatons qu'il y a moins d'occasions de contacts personnels, comme lors de nos traditionnels repas de midi en commun, qui sont importants pour l'ambiance de travail.

#### Conseil

«Le télétravail doit rester facultatif, car certains collaborateurs n'apprécient pas de travailler à domicile et cela peut nuire à leur performance. Il est important de planifier les présences de manière à ce que tout le monde soit réuni au moins une fois par semaine. Cela favorise l'échange et maintient les contacts au-delà de la collaboration purement professionnelle.»

Helen Oertli  
Directrice  
Hornbachstrasse 23  
8008 Zürich

T 043 555 70 71  
helen@artischock.net  
www.artischock.net



**Lieu**  
Zurich



**Nombre d'employés**

16

**Secteur**  
Communication

# **Prise en charge pendant l'activité professionnelle**



### De quoi s'agit-il?

Une prise en charge fiable des enfants est essentielle pour que les deux parents puissent continuer à travailler après la naissance. Ces dernières années, beaucoup de choses ont changé en Suisse dans le domaine de la prise en charge extrascolaire et familiale: 62% des enfants de moins de 13 ans sont partiellement pris en charge par l'extérieur. Plus d'un tiers fréquentent une crèche ou un établissement complémentaire à l'école, comme des écoles à journée continue ou des garderies. Dans le même temps, 28% des enfants sont gardés par les grands-parents. Néanmoins, pour de nombreuses familles, trouver une prise en charge de qualité et abordable reste un défi, en particulier dans les régions moins développées, où les infrastructures font parfois défaut. En plus de leur activité professionnelle, de nombreux employés s'occupent de proches nécessitant des soins. Ils sont confrontés aux mêmes défis que les parents, car ils doivent coordonner et harmoniser leurs tâches de soin avec leur activité professionnelle. En raison de leur obligation de prise en charge, de nombreux collaborateurs ne sont pas en mesure de travailler autant qu'ils le souhaiteraient.

## **Pourquoi est-ce intéressant pour les PME?**

Les entreprises qui soutiennent leur personnel dans la prise en charge d'enfants ou de proches en profitent à plusieurs niveaux. Une prise en charge extrafamiliale fiable permet aux parents de reprendre le travail plus rapidement et avec un taux d'occupation plus élevé après la naissance d'un enfant. Cela permet de préserver un précieux savoir-faire et de réduire les coûts de recrutement. Il en va de même pour les proches aidants: des solutions d'encadrement flexibles et fiables réduisent l'absentéisme et le stress, augmentent les performances et favorisent la motivation et la loyauté des membres du personnel envers leur employeur.

**«Une bonne solution d'encadrement maintient des connaissances précieuses et permet d'éviter des recrutements coûteux.»**

# Comment les PME peuvent-elles agir?

Les entreprises peuvent prendre une multitude de mesures pour décharger les membres de leur personnel des tâches d'encadrement. Il est important de respecter la liberté de choix des parents et des proches aidants et de proposer des solutions flexibles qui tiennent compte des besoins individuels. Alors que les approches ci-après se concentrent sur la garde d'enfants, elles peuvent, comme de nombreuses mesures des autres chapitres, être appliquées à la prise en charge des proches dépendants.

### **Soutenir les collaborateurs lorsque leurs enfants sont malades**

Lorsque des enfants ou des proches tombent malades, les parents ou les proches qui exercent une activité professionnelle sont confrontés au défi de concilier travail et soins. Les employés ont droit à des congés payés jusqu'à 3 jours par événement pour s'occuper d'un membre de leur famille ou d'un partenaire malade. De même, les parents peuvent demander un congé de 14 semaines pour s'occuper d'un enfant gravement atteint dans sa santé en raison d'une maladie ou d'un accident. De nombreux employés ne connaissent pas ces droits ou ne les réclament pas. Une culture d'entreprise compréhensive, qui offre des horaires de travail flexibles, des possibilités de télétravail ou des jours de congé supplémentaires, peut aider considérablement les parents dans de telles situations.

### **Permettre une prise en charge pendant les vacances**

Les vacances scolaires posent de grands défis aux parents qui travaillent. Ceux-ci n'ont que quelques semaines de congé, alors que leurs enfants en ont jusqu'à 13. De nombreuses crèches ferment également à certaines périodes (généralement pendant les vacances scolaires), et les parents doivent trouver une solution. Il

## Prise en charge pendant l'activité professionnelle

est utile de veiller, lors de la planification des congés, à ce que les employés ayant des enfants puissent prendre leurs congés, dans la mesure du possible, pendant les périodes de fermeture ou les vacances scolaires. Une autre solution peut consister à conclure dans le contrat de travail des accords sur la réduction du temps de travail pendant les vacances scolaires. Il peut également être judicieux de libérer de préférence les parents de jeunes enfants lors des jours fériés les plus importants comme Noël ou Pâques, en tenant compte des préoccupations des autres collaborateurs. Les entreprises peuvent aussi soutenir les membres de leur personnel en proposant des programmes de vacances avec des partenaires locaux ou en coopérant avec d'autres entreprises. Des prestataires privés ou des services familiaux peuvent également être envisagés.

### **Renforcer l'accueil extrafamilial et extrascolaire des enfants**

Il existe de nombreuses approches permettant aux entreprises de soutenir l'accueil extrafamilial et extrascolaire des enfants de leurs collaborateurs. L'une d'entre elles est le conseil et la médiation. En fournissant des informations et des offres de soutien ciblées, les entreprises peuvent contribuer à trouver des solutions adaptées aux besoins d'encadrement individuels. Il s'agit notamment d'offres de conseil et de partenariats avec des prestataires d'encadrement qui aident les parents à identifier les meilleures options. Les entreprises peuvent également fournir des informations sur les possibilités de prise en charge locales, les conditions-cadres légales et le soutien financier. Une étape supplémentaire consisterait à soutenir activement les parents dans leur recherche d'une place en garderie.

Outre le conseil, le soutien financier joue un rôle central. Bien que de nombreux cantons et communes proposent déjà des aides financières pour la prise en charge extrascolaire et familiale, les parents continuent à assumer une part considérable des coûts. Les entreprises peuvent alléger cette charge grâce à différents modèles: par exemple en prenant en charge un montant mensuel fixe par enfant, un pourcentage des frais de garde ou en mettant à disposition des places d'accueil à prix réduit en coopération avec

## Prise en charge pendant l'activité professionnelle

des crèches. Les bons pour la crèche, que les parents peuvent utiliser individuellement, constituent une autre option. Certes, de telles mesures entraînent pour l'entreprise des charges financières et, selon leur conception, des charges administratives, mais elles soulagent considérablement les familles. En outre, les incitations financières augmentent l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs et favorisent la fidélisation à long terme des collaborateurs.

Une autre possibilité est la garde d'enfants dans l'entreprise. Bien que la création d'une crèche ne soit pas financièrement viable pour de nombreuses PME, des solutions plus modestes peuvent également faire une grande différence. On peut par exemple organiser une table de midi pour les enfants des collaborateurs à la cantine. Une autre option consiste à collaborer avec d'autres entreprises pour gérer ensemble une garderie, par exemple dans un parc commercial. De telles initiatives exigent une planification minutieuse et le respect des prescriptions cantonales, mais offrent de précieux avantages à long terme aux membres du personnel et à l'entreprise.

### **Organiser la prise en charge d'urgence et en dehors des heures d'ouverture**

Même si une solution de prise en charge régulière a été trouvée, il peut arriver qu'un événement imprévu oblige les parents à trouver une garde d'enfants à la dernière minute. Dans ce genre de situations, les entreprises peuvent organiser une assistance d'urgence, que ce soit dans leurs propres locaux ou en coopérant avec des prestataires de services externes. Les entreprises pourraient également aménager un bureau parents-enfants ou un espace de jeux pour les enfants. Les règles relatives au télétravail offrent également aux parents une flexibilité précieuse dans de telles situations (voir chapitre 2 – Lieu).

## **Prise en charge pendant l'activité professionnelle**

### **Encourager activement la participation des hommes à la prise en charge et aux soins**

Une répartition équitable des tâches de prise en charge et de soins entre les hommes et les femmes soulage les familles et contribue à une répartition plus équilibrée des responsabilités professionnelles et familiales. Actuellement, ce sont souvent les femmes qui s'occupent de l'essentiel de la garde des enfants ou des soins aux proches, ce qui peut entraîner des désavantages professionnels et des pertes de revenus. Les entreprises peuvent contribuer de manière ciblée à changer cette situation en permettant activement aux hommes d'assumer des tâches de prise en charge. Des mesures telles que l'extension du congé de paternité, la flexibilité des horaires de travail et le soutien pour les soins aux proches malades contribuent à améliorer la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille pour tous.

# Conclusion

Les entreprises qui soutiennent les membres de leur personnel dans la garde d'enfants et les soins à des proches créent un environnement de travail positif qui fidélise les talents et augmente la productivité. Grâce à des mesures ciblées, les entreprises peuvent promouvoir activement la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille. Il vaut la peine de déterminer les besoins individuels du personnel et de proposer des solutions sur mesure qui profitent aussi bien aux collaborateurs qu'à l'entreprise.

## Exemple pratique 5

# Des collaboratrices motivées grâce à une conciliation parfaite entre vie professionnelle et vie de famille

### Centro Ergoterapia Pediatrica CEP

#### Quoi?

Après leur congé de maternité, les collaboratrices peuvent revenir avec un taux d'occupation minimale de 10% et adapter leur taux d'occupation progressivement. Les horaires de travail et les vacances peuvent être aménagés de manière flexible, par exemple en faisant coïncider les vacances avec les vacances scolaires.

#### Pourquoi?

Nous avons beaucoup investi dans la qualité de notre travail et dans la formation de nos ergothérapeutes. C'est pourquoi il nous tient à cœur de favoriser leur bien-être et de maintenir leur motivation. Si nos collaborateurs sentent que leurs besoins sont pris au sérieux, ils sont prêts à faire preuve de flexibilité dans les périodes difficiles.

#### Comment?

Chez nous, les décisions sont prises en étroite concertation avec les collaborateurs et nous avons présenté le projet ensemble. Des difficultés organisationnelles pourraient survenir si un trop grand nombre de collaborateurs souhaitaient profiter de cette mesure en même temps, mais cela n'a pas été le cas jusqu'à présent. Notre personnel est majoritairement composé de femmes qui se soutiennent mutuellement et se comportent de manière solidaire.

#### Conseil

«Il est important de présenter de manière transparente les avantages pour les collaborateurs et les charges pour l'entreprise, de mener la discussion ouvertement et de veiller à ce que tout le monde se sente impliqué dans la prise de décision. Notre mode de conduite participatif s'est avéré très efficace pour accroître la motivation des collaborateurs.»

Lietta Santinelli  
CEO  
Via C. Ghiringhelli 19A  
6500 Bellinzona

T 079 794 54 89  
lietta@ergoterapiapediatrica.ch  
www.ergoterapiapediatrica.ch



#### Lieu

Bellinzona



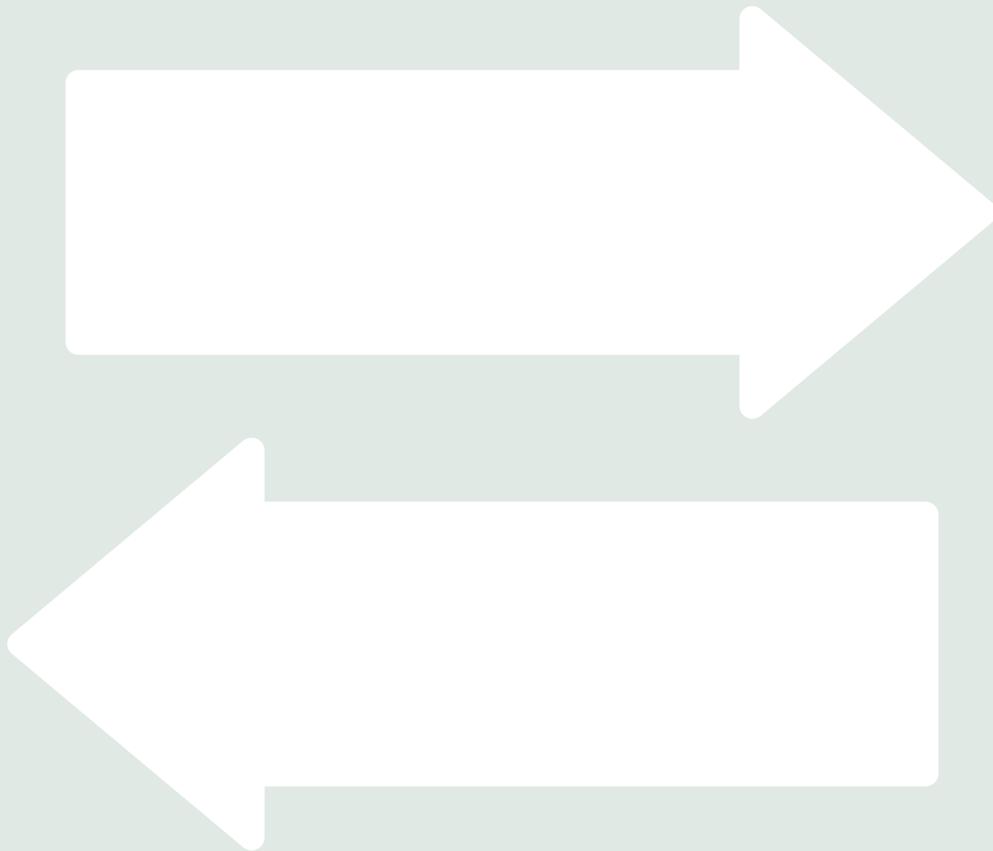
#### Nombre d'employés

13

#### Secteur

Ergothérapie,  
secteur de la santé

# **Interruption de l'activité profession- nelle liée à la famille et réinsertion**



### De quoi s'agit-il?

Une interruption de l'activité professionnelle liée à la famille, comme le congé de maternité ou paternité, est un moment important dans la vie d'une famille. Elle permet aux parents de se concentrer sur leur vie familiale après la naissance d'un enfant et de tisser un lien étroit avec leur nouveau-né. En Suisse, le congé de maternité légal est de 14 semaines, tandis que le congé de paternité ou le congé de l'autre parent est de deux semaines. Certaines personnes souhaiteraient avoir plus de temps pour appréhender leur nouvel état de parent. Dans le même temps, il est évident que ce souhait n'est pas compatible avec les réalités de l'entreprise et qu'il faut faire des compromis. Les jeunes parents apprécient donc d'autant plus que l'entreprise fasse un geste en leur faveur. Un congé peut également être utile pour les membres du personnel qui prennent soin de proches. Cela leur permet de consacrer plus de temps à la prise en charge et au soutien de leurs proches et de mieux surmonter cette situation souvent pesante.

## **Pourquoi est-ce intéressant pour les PME?**

Le passage à la parentalité ou la prise en charge d'un proche est une phase marquante qui s'accompagne de grands changements, tant sur le plan professionnel que privé. Les entreprises qui soutiennent activement leur personnel dans ces situations de vie particulières en profitent de multiples façons. En proposant des solutions plus flexibles et plus favorables à la famille, elles créent un climat de travail positif, empreint d'estime et dans lequel les membres du personnel se sentent bien à long terme. De telles mesures favorisent non seulement la disposition des membres du personnel à reprendre le travail après avoir interrompu leur activité professionnelle pour s'occuper de leur nouveau-né ou d'un proche, mais contribuent également à éviter les fluctuations et les abandons de la vie professionnelle. Elles renforcent l'identification à l'entreprise et la motivation à contribuer à la réussite commune. En outre, des programmes de réinsertion attrayants permettent non seulement de conserver les membres du personnel en place, mais aussi d'attirer de nouveaux collaborateurs qualifiés. Les entreprises qui répondent à la fois aux besoins des jeunes parents et des proches aidants s'assurent ainsi un avantage face à la concurrence pour attirer du personnel qualifié et loyal.

## Comment les PME peuvent-elles agir?

Les entreprises peuvent soutenir leur personnel pendant ou après une interruption de l'activité professionnelle pour raisons familiales de nombreuses façons:

### **Prolonger le congé de maternité ou paternité**

De nombreux parents souhaitent avoir plus de temps après la naissance de leur enfant pour s'habituer à leur nouvelle vie. Les entreprises peuvent répondre à cette demande en proposant une prolongation simple du congé de maternité ou paternité, que ce soit sous la forme de semaines supplémentaires payées ou d'un congé sans solde flexible. Le père ou l'autre parent peut également utiliser les congés en plusieurs périodes et les adapter ainsi mieux à ses besoins. La possibilité de prendre des vacances avant

**«Un congé de maternité ou de paternité flexible facilite le passage à la vie de parent.»**

l'accouchement peut également soulager certains membres du personnel. De telles réglementations donnent aux parents la flexibilité nécessaire pour mieux planifier leur retour au travail, tout en créant des espaces de liberté qui leur permettent de se concentrer sur la famille. Dans le cas d'un congé sans solde prolongé, il convient de veiller à ce que la situation d'assurance des membres du personnel concernés soit préservée.

## **Interruption de l'activité professionnelle liée à la famille et réinsertion**

### **Inciter les pères à prendre réellement leur congé**

Malgré le droit légal au congé de paternité, de nombreux pères ne l'utilisent pas encore entièrement. Les entreprises peuvent encourager les pères à profiter réellement des congés auxquels ils ont droit grâce à des mesures ciblées: on peut par exemple aborder activement la question avec eux ou proposer des modèles positifs. La prise du congé renforce le rôle des pères au sein de la famille et favorise une répartition plus équilibrée des tâches familiales, ce qui a des effets positifs sur l'ensemble de la famille et la satisfaction au travail.

### **Accorder un congé sans solde aux proches aidants**

L'une des manières d'aider les proches aidants consiste à leur accorder des congés sans solde. À cet effet, les entreprises peuvent établir des règles claires qui offrent de la flexibilité aux membres du personnel sans compromettre le fonctionnement de l'entreprise. Il est souhaitable qu'elles édictent une directive transparente dans laquelle elles définissent les conditions dans lesquelles un congé sans solde peut être demandé, la durée maximale de ce congé et les procédures applicables à la demande. La situation en matière d'assurance doit également être clarifiée.

### **Entretenir les contacts pendant l'absence**

Un contact bien coordonné avec les membres du personnel pendant une interruption d'activité professionnelle peut faciliter la reprise du travail et renforcer le sentiment d'appartenance. Les entreprises peuvent par exemple tenir les personnes concernées informées de leur actualité, les inviter à des événements sociaux ou leur proposer de participer à des formations continues. Il est toutefois essentiel de clarifier au préalable avec les membres du personnel si et sous quelle forme cet échange est souhaité. Une prise de contact non convenue peut être perçue comme une pression et doit absolument être évitée. L'objectif est de valoriser les membres du personnel sans nuire à leur situation personnelle.

## Interruption de l'activité professionnelle liée à la famille et réinsertion

### **Proposer des programmes de réinsertion et du mentorat**

La reprise du travail après une interruption de l'activité professionnelle pour raisons familiales peut s'avérer difficile. Les entreprises peuvent faciliter cette transition en proposant des mesures telles que des programmes de réinsertion et du mentorat. Ces programmes aident les membres du personnel à rafraîchir leurs connaissances spécialisées, à apprendre de nouvelles technologies ou de nouveaux processus et à regagner confiance en leurs propres capacités. La réinsertion sociale est tout aussi importante: un membre expérimenté de l'équipe fait office de mentor, accompagne les personnes qui font leur retour dans l'entreprise, leur sert d'interlocuteur et soutient leur intégration dans l'équipe.

### **Permettre une réinsertion progressive**

Une réinsertion progressive peut faciliter le retour au travail quotidien. Les membres du personnel peuvent reprendre avec un taux d'occupation réduit et augmenter celui-ci progressivement. L'entreprise peut également leur confier des tâches moins complexes ou moins volumineuses au début, jusqu'à ce qu'ils soient à nouveau en mesure de travailler à plein régime. Cette approche permet d'éviter le surmenage et de favoriser un retour durable.

### **Encourager les possibilités d'allaitement sur le lieu de travail**

Lors du retour au travail, il est important de tenir compte de la législation en vigueur en matière de protection de la santé. Les mères qui allaitent ont droit à un temps d'allaitement rémunéré et ne peuvent travailler que neuf heures par jour au maximum.

### **Valoriser les compétences acquises dans le cadre du travail familial**

Les entreprises peuvent valoriser activement les compétences acquises par les membres de leur personnel dans le cadre du travail familial et les intégrer dans la planification du personnel. Les compétences telles que le sens de l'organisation, la résistance au stress, la résolution de conflits ou la gestion du temps sont souvent particulièrement présentes dans le travail familial et offrent une valeur ajoutée significative pour l'entreprise. Cela vaut aussi bien pour les collaborateurs qui reviennent après une pause professionnelle que pour les nouveaux talents recrutés. Dans le secteur des soins et de la prise en charge, par exemple, les compétences et expériences acquises de manière informelle dans le cadre du travail familial sont partiellement prises en compte.

# Conclusion

Le soutien apporté aux membres du personnel pendant une interruption de leur activité professionnelle pour raisons familiales et lors de leur retour au travail témoigne de l'engagement de l'entreprise et renforce leur fidélité. Les solutions flexibles et axées sur les besoins en matière de congé et de réinsertion favorisent non seulement la disposition à reprendre le travail et la satisfaction des membres du personnel, mais profitent également à l'entreprise en assurant leur fidélité et leur motivation à long terme.

# Exemple pratique 6

## Confiance mutuelle et maintien du contact pour une réinsertion en douceur

### Waldhauser + Hermann AG

#### Quoi?

Dans notre bureau d'ingénieurs, qui porte le «label UND» du Bureau UND depuis 12 ans, nous nous engageons pour que la reprise du travail après une interruption pour raisons familiales soit aussi simple et fluide que possible, même lorsque les collaborateurs reviennent avec un taux d'occupation réduit.

#### Pourquoi?

Il y a quelques années, une collaboratrice de longue date nous a contactés et nous a demandé une interruption d'activité professionnelle non rémunérée d'un an ainsi qu'un retour à temps réduit. Afin de conserver cette précieuse collaboratrice au sein de l'entreprise, nous avons cherché ensemble des solutions.

#### Comment?

Pour nous, le plus grand défi consiste à réduire considérablement le taux d'occupation, car notre profession exige une grande flexibilité en matière d'horaires. Nous avons discuté avec la collaboratrice de ce à quoi pourrait ressembler son profil de travail dans ces nouvelles conditions et des exigences en présence.

En outre, il est important pour nous de rester en contact avec les membres de notre personnel absents pour raisons familiales. Nous favorisons le lien avec nos collaborateurs par le biais de sorties d'entreprise, de manifestations d'équipe, de réunions et de pauses-café afin de faciliter leur retour au travail.

#### Conseil

«D'après notre expérience, la réintégration d'une personne qui, après une absence prolongée, reprend le travail avec un autre taux d'occupation réussit avant tout lorsque les deux parties parlent ouvertement des défis à relever. Dans ce contexte, il est essentiel de formuler des attentes réalistes qui tiennent compte à la fois de la réalité de l'entreprise et des besoins individuels des collaborateurs.»

Stefan Waldhauser  
Membre de la direction,  
copropriétaire et membre  
du conseil d'administration  
Florenz-Strasse 1d  
4142 Münchenstein

T 061 336 94 62  
Stefan.Waldhauser@waldhauser-hermann.ch  
www.waldhauser-hermann.ch



#### Lieu

Münchenstein



#### Nombre d'employés

55

**Secteur**  
Ingénierie

# Exemple pratique 7

## Conciliation entre vie familiale et vie professionnelle pour les pères qui en veulent plus

### Josias Gasser Baumaterialien AG

#### Quoi?

Pour faciliter la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille, nous proposons de nombreuses possibilités: des options de temps partiel flexibles, le télétravail et la planification préférentielle des vacances pour les parents. Les collaborateurs peuvent en outre prolonger leur congé de maternité ou paternité par des semaines supplémentaires non rémunérées. Après ce congé, il est également possible d'adapter le taux d'occupation de manière flexible et de l'augmenter progressivement en cas de besoin si cela est possible au sein de l'équipe.

#### Pourquoi?

Dans notre secteur dominé par les hommes, les pères souhaitent de plus en plus assumer plus de responsabilités dans la garde des enfants. De plus en plus de pères expriment le désir de travailler à temps partiel après la naissance de leur enfant. Nous soutenons cette démarche, car nous voulons fidéliser durablement nos collaborateurs qualifiés à l'entreprise.

#### Comment?

Le travail à temps partiel représente un défi pour le contact avec la clientèle et la joignabilité, en particulier dans les domaines où une présence permanente est nécessaire. Trouver des collaborateurs pour des modèles de job sharing, par exemple deux postes à 50%, est souvent difficile dans notre branche. La planification des interventions avec du personnel à temps partiel exige une volonté positive de trouver des solutions et de la flexibilité de la part de toutes les parties concernées.

#### Conseil

«La motivation, la satisfaction et la fidélité de nos collaborateurs n'ont pas de prix pour nous. Nous abordons ouvertement les préoccupations de nos collaborateurs et leur proposons des solutions individuelles chaque fois que cela est compatible avec le fonctionnement de l'entreprise. Des règles de suppléance claires et une bonne communication sont essentielles. Notre approche simple et pratique est très appréciée.»

Inana Handschin  
Membre de la direction  
Haldensteinstrasse 44  
7001 Chur

T 081 354 11 43  
inana.handschin@gasser.ch  
www.gasserbaumaterialien.ch



#### Lieu

Siège principal: Coire  
(6 autres sites)



#### Nombre d'employés

112

#### Secteur

Commerce de matériaux  
de construction

# **Ambiance de travail et gestion du personnel**



### **De quoi s'agit-il?**

Une ambiance de travail positive et une gestion du personnel qui prend en compte les familles sont déterminantes pour le succès d'une entreprise. Par leur comportement et leur communication, les cadres, mais aussi tous les autres membres du personnel, exercent une influence déterminante sur l'ambiance de travail et donc sur la satisfaction et la motivation du personnel. Un environnement de travail dans lequel les défis du quotidien familial sont compris et pris en compte crée une culture d'entreprise dans laquelle le personnel se sent valorisé et entre de bonnes mains.

## **Pourquoi est-ce intéressant pour les PME?**

Les PME qui entretiennent une atmosphère de travail ouverte, respectueuse et favorable à la famille peuvent se positionner en tant qu'employeur attrayant. Une telle culture d'entreprise attire non seulement du personnel qualifié, mais favorise également la fidélisation à long terme des membres du personnel. En outre, en mettant en place des modèles de gestion du personnel intégrant les besoins relatifs à la famille, les entreprises peuvent contribuer activement à l'amélioration de la qualité de vie des membres de leur personnel, ce qui se traduit par une motivation et une performance accrues. Une bonne ambiance de travail réduit les fluctuations et les absences et donne une image positive de l'entreprise à l'extérieur, ce qui est d'une valeur inestimable dans une économie fortement concurrentielle.

**«Un environnement de travail favorable à la famille contribue à la motivation des équipes et au succès à long terme de l'entreprise.»**

# Comment les PME peuvent-elles agir?

Pour favoriser une ambiance de travail positive et une gestion moderne du personnel, les entreprises peuvent prendre différentes mesures:

### **Promouvoir une communication ouverte et transparente**

Une communication ouverte est le fondement d'une culture d'entreprise favorable aux familles. Il est essentiel de créer une atmosphère dans laquelle les membres du personnel peuvent aborder leurs besoins et défis familiaux sans craindre d'être désavantagés. Des entretiens de feed-back réguliers, des échanges ouverts à tous les niveaux hiérarchiques et l'utilisation de moyens de communication modernes renforcent la confiance et aident à éviter les malentendus. Une communication ouverte implique également d'indiquer clairement dans quelles situations et sous quelles conditions des solutions favorables aux familles sont possibles ou non. Comme les besoins personnels et ceux de l'entreprise évoluent en permanence, leur harmonisation doit être réévaluée à intervalles réguliers, par exemple lors de l'entretien annuel avec la personne concernée.

### **Sensibiliser les cadres**

Les cadres jouent un rôle central dans la promotion d'un environnement de travail favorable à la famille. Ils doivent faire preuve d'ouverture et de prévenance et tenir compte de la conciliation entre travail et vie privée dans tous les aspects de l'organisation du travail, de la candidature au travail quotidien en passant par la planification de carrière. Une direction soucieuse de la famille, qui concilie les intérêts du personnel et les attentes de l'entreprise, nécessite des connaissances et des compétences qui peuvent être acquises. Des offres de conseil et des mesures de sensibilisation peuvent aider les cadres à comprendre les défis liés à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille et à prendre les mesures appropriées.

## Ambiance de travail et gestion du personnel

### **Introduire des modèles de direction modernes**

Les cadres eux-mêmes ont le droit de concilier vie professionnelle et vie de famille et jouent en même temps un rôle d'exemple. En effet, le fait que les cadres mettent activement en pratique la conciliation entre travail et vie privée encourage les membres du personnel à recourir à des modèles de travail favorables à la famille. Il existe des modèles de direction éprouvés qui fonctionnent bien, même à temps partiel. Par exemple:

- Top sharing: deux cadres se partagent un domaine d'activité et coordonnent eux-mêmes leur joignabilité ainsi que la répartition des tâches. L'idéal est que les compétences des deux se complètent.
- Modèle de suppléance: un suppléant assume la responsabilité pendant l'absence du cadre. Lorsque la suppléance est difficile à mettre en place, il est utile de former des équipes plus larges afin de pouvoir déléguer les tâches et de transférer les connaissances.
- Répartition des tâches liées à un projet: chaque tâche est gérée de manière autonome par un interlocuteur au sein de l'équipe. Le cadre coordonne et prend les décisions les plus importantes sans devoir être présent tous les jours.

Toutefois, de tels modèles nécessitent également une coordination accrue et une communication claire entre toutes les parties concernées. Dans les modèles de partage, il peut en outre s'avérer difficile d'embaucher de nouveaux collaborateurs lorsqu'un poste ne doit être pourvu qu'en partie. Les modèles réduisent néanmoins la dépendance vis-à-vis des individus et répartissent le savoir-faire sur plusieurs épaules, ce qui peut être un grand avantage pour une entreprise.

### **Garantir l'égalité de traitement de l'ensemble des membres du personnel**

Afin de surmonter les stéréotypes sexistes, tous les employés doivent être soutenus de la même manière dans leurs obligations familiales et leurs ambitions professionnelles. Il devrait par exemple aller de soi que des discussions sur des solutions de conciliation soient menées non seulement avec les futures mères, mais aussi avec les futurs pères. En outre, il convient également de veiller à ce que les membres du personnel ayant des responsabilités familiales bénéficient d'un soutien équivalent à celui des

## Ambiance de travail et gestion du personnel

autres dans leur développement professionnel. Par exemple, un collaborateur travaillant à temps partiel devrait également avoir la possibilité de participer à des formations continues ou à des travaux de projet exigeants.

### **Reconnaître les compétences liées à la famille**

Les compétences acquises dans le cadre des obligations familiales, telles que le talent organisationnel, l'empathie et la gestion du stress, peuvent être des ressources précieuses pour une entreprise. Il peut donc être judicieux de valoriser ces compétences aussi bien lors du développement du personnel que lors du recrutement.

### **Ancrer les valeurs dans une charte**

Une charte d'entreprise clairement formulée, qui souligne l'importance de la prise en compte des besoins des familles et d'une ambiance de travail positive, est un élément crucial pour la promotion d'un climat de travail favorable aux familles. Il convient d'intégrer activement cette charte dans la culture d'entreprise – par le biais de formations, d'ateliers et d'une communication régulière – afin qu'elle soit réellement vécue au quotidien et ne reste pas une pieuse intention.

**«Une ambiance de travail positive implique la reconnaissance des défis familiaux.»**

# Conclusion

Une ambiance de travail positive et une gestion du personnel soucieuse de la famille ne sont pas le fruit du hasard, mais le résultat de mesures ciblées et d'une stratégie claire. Les entreprises qui misent sur le respect, une communication ouverte et des modèles de direction flexibles créent un environnement de travail qui favorise non seulement la satisfaction et la loyauté des membres de leur personnel, mais aussi leur productivité et leur capacité d'innovation. En tenant compte des besoins liés à la famille et en promouvant la diversité et l'égalité, les entreprises peuvent réussir à long terme et se positionner en tant qu'employeur attrayant. En fin de compte, une culture d'entreprise qui favorise la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle et crée un environnement de travail sain et motivant bénéficie tant aux membres du personnel qu'à l'entreprise elle-même.

## Exemple pratique 8

# Rien n'est impossible

## REMO AG

### Quoi?

Nous favorisons un climat de travail familial et permettons des solutions de travail flexibles en offrant par exemple la possibilité d'arriver plus tard, de partir plus tôt, de s'absenter inopinément ou d'emmener ses enfants ou ses animaux domestiques au travail. De plus, nous proposons des modèles de travail à temps partiel entre 20 et 70% ainsi que des jobs de vacances pour les enfants des collaborateurs. Afin de renforcer la compréhension mutuelle à l'égard des différentes situations de vie, tous les membres de la famille sont les bienvenus lors des événements de l'entreprise.

### Pourquoi?

Ces mesures assurent la satisfaction et la motivation des collaborateurs, qui nous restent fidèles à long terme. Ils s'identifient davantage à l'entreprise, établissent des relations de confiance avec les clients et font preuve d'initiative et de disponibilité. C'est particulièrement important pour nous en tant que fournisseur de niche, car nous dépendons du savoir-faire spécialisé et de l'expérience de nos collaborateurs.

### Comment?

Les horaires de travail flexibles et l'ambiance familiale sont le fruit d'un dialogue ouvert entre les collaborateurs, la direction et les chefs de service.

### Conseil

«Il est important de créer une culture d'entreprise ouverte dans laquelle des solutions individuelles permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle sont possibles. Même de petits ajustements flexibles dans le quotidien professionnel peuvent augmenter la satisfaction et la fidélité des collaborateurs.»

Daniela Leirer  
Directrice  
Battenhusstrasse 4  
9062 Lustmühle

T 071 335 70 23  
daniela.leirer@remo-ag.ch  
www.remo-ag.ch



### Lieu

Lustmühle



### Nombre d'employés

7

### Secteur

Réparations et entretien dans les domaines des arbres de transmission, de l'hydraulique, des moteurs et de l'électricité automobile

# Exemple pratique 9

## Une culture d'entreprise favorable à la famille comme pierre angulaire de relations de travail fructueuses

### STEINEL Solutions AG

#### Quoi?

Nous nous basons sur la convention collective de travail de Swissmem. En outre, nous encourageons une culture d'entreprise qui met particulièrement l'accent sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille. De nombreuses mesures ont été mises en place dans notre entreprise, notamment des horaires de travail flexibles, des horaires mobiles, des allocations familiales surobligatoires ainsi qu'une communication transparente et régulière via notre application pour les collaborateurs.

#### Pourquoi?

Une culture d'entreprise forte est un facteur décisif de la satisfaction au travail. Les relations respectueuses, la communication ouverte et le soutien au développement individuel favorisent l'identification des collaborateurs et augmentent leur motivation. Cela nous donne un avantage important dans la concurrence pour attirer du personnel qualifié et dans la fidélisation à long terme des collaborateurs.

#### Comment?

Nos valeurs d'entreprise sont ancrées dans une charte qui doit garantir une mise en œuvre authentique d'une culture favorable aux familles. Un manuel du personnel centralisé contient toutes les informations et mesures pertinentes afin que chaque collaborateur puisse y avoir accès. Les cadres sont formés pour connaître les mesures de conciliation et les mettre en œuvre de manière ciblée. Des formations régulières veillent à ce que le sujet reste présent. Afin de vérifier la mise en œuvre des mesures, nous réalisons régulièrement des audits de certification en collaboration avec le Bureau UND.

#### Conseil

«Un changement culturel prend du temps et les améliorations peuvent souvent être mises en œuvre progressivement. Les mesures efficaces ne sont pas nécessairement coûteuses et tous les souhaits ne peuvent pas être satisfaits. Toutefois, grâce à des valeurs communes et à une communication ouverte et transparente, il est possible de créer et d'obtenir beaucoup de compréhension. Cette prise de conscience est d'une importance capitale.»

Irene Studhalter  
Head of Human Resources  
Allmeindstrasse 10  
8840 Einsiedeln

T 055 418 22 64  
hr@steinel.ch  
www.steinel.ch



#### Lieu

Einsiedeln



#### Nombre d'employés

120

#### Secteur

Industrie électronique

# Plus d'informations

## Questions clés sur la mise en œuvre concrète des mesures

Il est toujours possible d'optimiser la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille, et il est essentiel de déterminer dans quels domaines des améliorations sont nécessaires et réalisables.

Souvent, c'est un défi concret qui incite l'entreprise à se pencher sur les questions relatives à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Il est judicieux de se concentrer dans un premier temps sur cette préoccupation urgente. Parallèlement, il est utile de clarifier à cette occasion s'il existe d'autres préoccupations en matière de compatibilité dans l'entreprise.

Une procédure structurée aide à la mise en œuvre concrète de mesures. Les questions clés suivantes montrent comment procéder de manière systématique:

### 1. État des lieux

Dans un premier temps, il est judicieux de procéder à une analyse ponctuelle ou complète de la situation actuelle.

- Quels sont les problèmes ou défis spécifiques actuels en matière de conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille?
- Quelles sont les mesures existantes pour soutenir les membres du personnel?
- Comment ceux-ci perçoivent-ils la situation actuelle? Quelle est la perception de la clientèle?
- Y a-t-il déjà des retours ou des suggestions de la part des membres du personnel ou de la clientèle?
- Quels sont les besoins de l'entreprise?

#### *Conseils et indications*

- Prenez suffisamment de temps pour faire un état des lieux.
- Collectez le plus de données, d'estimations et d'informations possible.
- Outre une autoévaluation critique, un point de vue extérieur (recours à un spécialiste ou à un service spécialisé) peut également être utile.
- Impliquez vos collaborateurs.

### 2. Objectif

La formulation des objectifs est une base importante pour l'élaboration ultérieure de solutions.

- Quels objectifs concrets souhaitez-vous atteindre en matière de conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille?
- Quelles sont vos priorités et quelles sont les attentes des membres de votre personnel?
- Comment concilier leurs objectifs avec ceux de l'entreprise?

#### *Conseils et indications*

- Fixez des objectifs clairs, mesurables et réalistes (p. ex. réduction de l'absentéisme de X%).
- Tenez compte de la diversité du personnel (p. ex. besoins différents des parents, des proches aidants, des parents célibataires).
- Utilisez des critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, limités dans le temps) pour formuler vos objectifs.

## Plus d'informations

- Il est possible de poursuivre toute une série d'objectifs, mais en général, il est plus prometteur de définir des changements de grande ampleur comme un objectif à long terme et de se concentrer dans un premier temps sur la résolution des problèmes qui sont à l'origine des difficultés actuelles dans l'exploitation.
- La formulation des objectifs ne doit pas seulement contenir des critères souhaités ou positifs (p. ex. moins d'absences, image positive de l'entreprise), mais aussi des critères indésirables (p. ex. effets négatifs sur les processus de travail, conséquences financières importantes).

### 3. Recherche de solutions

L'étape suivante consiste à chercher des solutions adaptées aux objectifs.

- Quelles mesures ou solutions aideraient l'entreprise à s'attaquer aux problèmes identifiés?
- Quelles sont les meilleures pratiques dans d'autres entreprises ou secteurs?
- Comment pouvons-nous impliquer le personnel dans le processus de recherche de solutions?
- Quels sont les effets de ces solutions sur l'entreprise (personnel, organisation, finances) et sur la clientèle?

#### *Conseils et indications*

- Développez différents scénarios et options adaptés aux besoins des membres de votre personnel.
- Faites appel à une expertise externe pour développer des approches innovantes.
- Mettez en place des projets pilotes pour d'abord tester les nouvelles mesures dans un cadre restreint.

### 4. Décision

Les solutions proposées doivent ensuite être évaluées et une décision prise.

- Parmi les solutions développées, lesquelles sont les mieux adaptées pour atteindre les objectifs fixés?
- Quelles ressources (temps, argent, personnel) sont nécessaires pour mettre en œuvre les solutions choisies?
- Quelles sont les conséquences des décisions sur l'ensemble du personnel? Qu'en est-il de l'acceptation par le personnel?
- Faut-il prévoir une phase d'essai avant l'introduction définitive d'une éventuelle modification?

#### *Conseils et indications*

- Lorsque vous prenez une décision, tenez compte à la fois des effets à court terme et de ceux à long terme.
- Listez les avantages et les inconvénients des différentes variantes de solution. Pour choisir une solution judicieuse, il faut au moins deux variantes.
- Assurez-vous que les mesures choisies sont durables et évolutives.
- Informez-vous sur les aspects du droit du travail.
- Impliquez activement les cadres et les autres membres du personnel dans le processus de décision afin de vous assurer de leur soutien.
- Faites éventuellement appel à un conseiller externe qui pourra contribuer à l'objectivation du débat.
- Au terme du processus, la direction approuvera officiellement la meilleure variante.

### 5. Mise en œuvre

Il s'agit maintenant de mettre en œuvre la solution approuvée.

- Comment organiser efficacement la mise en œuvre des mesures?  
Quels facteurs peuvent entraver ou favoriser la mise en œuvre?
- Qui est responsable de la mise en œuvre et comment la responsabilité est-elle répartie?
- Combien de temps l'ensemble de la mise en œuvre prendra-t-il?
- Quels sont les moyens auxiliaires disponibles?
- Comment informons-nous et formons-nous le personnel concernant les nouvelles mesures?

#### *Conseils et indications*

- Élaborez un plan de mise en œuvre détaillé avec des responsabilités et un calendrier clairs. La mise en œuvre réussit au mieux lorsqu'elle est soigneusement planifiée, que les délais sont réalistes et que les responsabilités des différentes tâches sont clairement définies.
- Communiquez les nouvelles mesures de manière transparente et suffisamment tôt à tout votre personnel. Offrez des formations ou des ateliers pour vous assurer que les employés comprennent et peuvent utiliser les nouvelles offres. Incitez-les à participer.
- Les phases de test vous permettent d'essayer de nouvelles choses en toute sécurité.
- Demandez de l'aide extérieure si les choses n'avancent pas ou si vous ne voulez ou ne pouvez pas tout faire vous-même.

### 6. Examen

Enfin, il est essentiel d'examiner la mise en œuvre et la réalisation des objectifs.

- Comment le succès des mesures est-il mesuré?
- Les mesures mises en œuvre ont-elles atteint les objectifs souhaités?
- Y a-t-il des conséquences imprévues qui rendent des adaptations nécessaires?

#### *Conseils et indications*

- Procédez à des évaluations régulières afin de vérifier le succès des mesures et d'identifier les possibilités d'amélioration. Demandez à votre personnel comment ces solutions font leurs preuves au quotidien.
- Utilisez des données qualitatives et quantitatives pour mesurer votre réussite.
- Gardez une certaine flexibilité et une ouverture d'esprit afin de procéder à des ajustements et d'améliorer continuellement les mesures.

## Bases juridiques

Les exigences légales pour les employeurs concernant les relations avec les parents et les proches aidants reposent sur diverses prescriptions légales. En Suisse, ces dernières sont principalement régies par le Code des obligations (CO), la loi sur le travail (LTr), la loi sur les allocations pour perte de gain (LAPG) et les ordonnances correspondantes. En outre, les lois cantonales, les prescriptions communales, les règlements du personnel ou les conventions collectives de travail (CCT) peuvent contenir des dispositions plus détaillées.

### **Loi sur le travail (LTr) et ordonnances d'exécution (OLT 1/3)**

Réglementations relatives à la protection de la santé et aux temps de travail et de repos, en particulier pour les employés ayant des obligations familiales, afin de garantir leur protection et leur repos.

### **Code des obligations (CO)**

Dispositions relatives à la protection contre le licenciement pendant la grossesse et le congé de maternité.

### **Loi sur les allocations pour perte de gain (LAPG) et ordonnance correspondante (OAPG)**

Dispositions relatives au congé de maternité et paternité ainsi qu'à la couverture financière par des prestations pour perte de gain.

Les bases légales au niveau fédéral sont énumérées ci-après pour une sélection de thématiques:

#### **Aspects juridiques en lien avec la parentalité**

- **Temps de convalescence après l'accouchement:** les travailleuses ne peuvent pas être occupées durant les huit semaines qui suivent l'accouchement (art. 35a, al. 3, LTr).
- **Congé de maternité:** le congé de maternité dure 98 jours ou 14 semaines (art. 329f CO). L'allocation de maternité couvre 80% du salaire, mais au maximum 220.– francs par jour (art. 16e LAPG). La réglementation des cantons, les règlements du personnel et les conventions collectives de travail peuvent prévoir d'autres réglementations.
- **Protection contre le licenciement:** le licenciement n'est pas autorisé pendant la grossesse et jusqu'à 16 semaines après la naissance de l'enfant (art. 336c, al. 1, let. c CO).
- **Protection de la santé:** l'employeur doit occuper les femmes enceintes et les mères qui allaitent de telle sorte que leur santé et la santé de l'enfant ne soient pas compromises et aménager leurs conditions de travail en conséquence (art. 35, al. 1, LTr). Il est interdit de prolonger la durée ordinaire convenue de la journée de travail des femmes enceintes et des mères qui allaitent; cette durée n'excède en aucun cas 9 heures (art. 60, al. 1, OLT 1). D'autres dispositions de protection pendant la grossesse sont définies dans l'ordonnance sur la protection de la maternité (ordonnance du DEFR sur les travaux dangereux et pénibles en cas de grossesse et de maternité), notamment en ce qui concerne les travaux dangereux et physiquement éprouvants.
- **Allaitement:** les mères qui allaitent peuvent disposer des temps nécessaires pour allaiter ou tirer leur lait (art. 60, al. 2, OLT 1). Au cours de la première

## Plus d'informations

année de la vie de l'enfant, le temps pris pour allaiter ou tirer le lait est comptabilisé comme temps de travail rémunéré dans les limites suivantes:

- pour une journée de travail jusqu'à 4 heures: 30 minutes au minimum;
- pour une journée de travail de plus de 4 heures: 60 minutes au minimum;
- pour une journée de travail de plus de 7 heures: 90 minutes au minimum.

En cas d'allaitement dans l'entreprise, l'employeur doit mettre à disposition un endroit approprié (art. 34 OLT 3).

- **Congé de paternité ou congé de l'autre parent:** les pères exerçant une activité lucrative ainsi que l'épouse de la mère, qui est considérée comme l'autre parent au sens de l'art. 255a, al. 1, CC, ont droit, au cours des six premiers mois suivant la naissance de l'enfant, à deux semaines de congé indemnisées par le régime des allocations pour perte de gain (APG) (art. 16IIIb LAPG). Ces deux semaines correspondent à dix jours de congé pour un poste à temps plein. Le nombre de jours de congé peut varier en fonction du taux d'occupation du père ou de l'épouse de la mère exerçant une activité lucrative. L'indemnité s'élève à 80% du salaire, mais au maximum à 220.– francs par jour. Les réglementations cantonales, les règlements du personnel et les conventions collectives de travail peuvent, le cas échéant, prévoir des solutions plus généreuses. Contrairement au congé de maternité, le congé de l'autre parent peut être pris de manière flexible. Le congé peut être pris en une seule fois ou sous la forme de journées, mais doit être pris dans les six mois suivant la naissance de l'enfant.
- **Congé d'adoption:** le congé d'adoption de deux semaines indemnisé par le biais de l'APG est entré en vigueur le 1er janvier 2023 (art. 16III d LAPG). Les personnes actives qui adoptent un enfant de moins de quatre ans ont droit à l'allocation d'adoption. Les conditions donnant droit à l'allocation d'adoption sont les mêmes que pour l'allocation de maternité et de paternité.
- **Allocations familiales (loi sur les allocations familiales, LAFam):** les allocations familiales sont des prestations en espèces destinées à compenser partiellement la charge financière représentée par un ou plusieurs enfants. Il existe deux types principaux: l'allocation pour enfant et l'allocation de formation. L'allocation pour enfant est octroyée dès la naissance de celui-ci et jusqu'à ses 16 ans, tandis que l'allocation de formation est octroyée pour les enfants à partir de 16 ans jusqu'à la fin de leur formation, mais au plus tard jusqu'à l'âge de 25 ans. Le montant des allocations varie d'un canton à l'autre, il est d'au moins 200.– francs par mois pour l'allocation pour enfant et d'au moins 250.– francs par mois pour l'allocation de formation. Les travailleurs doivent demander les allocations familiales à leur employeur, à moins que celui-ci ne prenne les dispositions nécessaires. Les allocations familiales ne sont pas versées automatiquement.

### Aspects juridiques relatifs aux soins et à la prise en charge de proches pendant l'exercice d'une activité lucrative

- **Absence de courte durée en cas de maladie** (art. 36, al. 3 et 4, LTr): les salariés ont droit à des congés payés pour s'occuper d'un enfant malade ou accidenté, d'un membre de la famille ou de leur partenaire. Trois jours maximum sont disponibles par événement. Le congé de prise en charge n'excède pas dix jours par an, sauf pour les enfants. La présentation d'un certificat médical peut être exigée.
- **Congé de prise en charge des parents d'enfants gravement atteints dans leur santé** (art. 16n à s LAPG): depuis 2021, les parents qui doivent interrompre ou réduire leur activité professionnelle pour s'occuper d'un

## Plus d'informations

enfant mineur gravement atteint dans sa santé en raison d'une maladie ou d'un accident ont droit à un congé payé de prise en charge de 14 semaines. Le congé, indemnisé par le régime des allocations pour perte de gain (APG), peut être pris en une fois ou à la journée sur une période de 18 mois et réparti entre les parents. Ce droit existe également si seul l'un des parents exerce une activité professionnelle. Les parents perçoivent une allocation de prise en charge à hauteur de 80% du revenu moyen de l'activité lucrative. Cette disposition fait partie des mesures visant à améliorer la conciliation entre activité professionnelle et prise en charge des proches.

- **Réglementation du travail supplémentaire** (art. 36, al. 2, LTr): les employés qui élèvent des enfants de moins de 15 ans ou qui s'occupent de proches nécessitant des soins ne peuvent pas être affectés à un travail supplémentaire sans leur consentement.
- **Pause de midi** (art. 36, al. 2, LTr): à leur demande, une pause de midi d'au moins une heure et demie doit leur être accordée.
- **Aide en cas de travail de nuit** (art. 17e, al. 1, LTr): si les parents ont des obligations de garde d'enfants pendant la nuit, les employeurs doivent prendre des mesures de soutien appropriées. Un soutien particulier doit être apporté aux familles monoparentales. L'employeur peut organiser ou proposer lui-même des mesures appropriées. La prise en charge des coûts doit être régie par le droit privé.

### Documents complémentaires:

Vous trouverez d'autres informations générales sur différentes thématiques ici:

- [Commentaires relatifs à la loi sur le travail et ses ordonnances du Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne 2024.](#)
- [Vue d'ensemble de l'allocation de prise en charge du Centre d'information AVS/AI.](#)
- [«Protection de la maternité – Informations à l'intention des salariées enceintes, venant d'accoucher ou qui allaitent» du Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne 2024.](#)
- [«La protection de la maternité en entreprise – Guide pour les employeurs» du Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne 2023.](#)
- [FAQ sur la protection de la maternité du Secrétariat d'État à l'économie SECO, dernière modification le 01.04.2022.](#)
- [Vue d'ensemble «Congé de maternité, de paternité ou d'adoption» sur ch.ch, le portail d'information des autorités suisses.](#)
- [Vue d'ensemble «Congés pour les mères et les pères» de l'Office fédéral des assurances sociales \(OFAS\), dernière modification le 29.09.2023.](#)
- [Vue d'ensemble de l'allocation de maternité du Centre d'information AVS/AI.](#)
- [Traitement des demandes de congé sans solde.](#)
- [Vue d'ensemble «Allocation à l'autre parent \(au père ou à l'épouse de la mère\)» du Centre d'information AVS/AI.](#)
- [Vue d'ensemble «Allocations familiales» de l'Office fédéral des assurances sociales \(OFAS\), dernière modification le 01.02.2024.](#)
- [Vue d'ensemble «Allocations familiales» de la Caisse fédérale de compensation CFC, dernière modification le 08.05.2024.](#)
- [Vue d'ensemble «Allocations familiales» du Centre d'information AVS/AI.](#)
- [«Télétravail – Protection de la santé – y compris lorsqu'on travaille à la maison» du Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne 2024.](#)

### **Assurances et solutions de caisse de pension**

La couverture d'assurance doit être prise en compte lors de la convention des horaires de travail liés à la famille et lors de la prise de congés sans solde. Les principales conséquences sont les suivantes:

- la modification du revenu assuré et
- la modification du temps de travail assuré.

En règle générale, les modifications des grandeurs des bases de cotisations et de prestations ainsi que les cotisations peuvent être calculées au prorata par rapport au taux d'occupation à plein temps. Le [«Guide des assurances sociales pour les PME»](#) de l'Office fédéral des assurances sociales présente quelques moyens intéressants d'atténuer certains désavantages actuariels. Cela concerne par exemple:

- **Taux d'occupation minimales:** si le taux d'occupation passe en dessous de 8 heures par semaine, seuls les accidents professionnels et les accidents survenant sur le trajet domicile-travail sont couverts par l'assurance-accidents obligatoire. Pour les accidents non professionnels, c'est la caisse de maladie qui doit intervenir, mais elle offre une couverture beaucoup moins complète. Par exemple, contrairement à l'assurance-accidents, la caisse-maladie n'assure généralement aucune indemnité journalière ou seulement une indemnité journalière minimale dans l'assurance de base. Les employés doivent donc souscrire une assurance indemnités journalières complémentaire auprès d'une caisse-maladie ou d'une compagnie d'assurance privée. C'est pourquoi, dans de nombreuses entreprises, les employeurs accordent une certaine tolérance.
- **Caisse de pension:** dans le cadre de la prévoyance professionnelle légale, il est possible de fixer la limite inférieure d'affiliation (à partir de 2025: 22 680.– francs) en fonction du taux d'occupation. Il en va de même pour la déduction de coordination (à partir de 2025: 26 460.– francs). Une telle réglementation coûte autant à l'entreprise que ce que doit payer n'importe quel employé à temps plein. Il existe différentes caisses de pension qui proposent de tels échelonnements ou qui renoncent complètement à la déduction de coordination.
- **Congé sans solde:** une attention particulière doit être accordée à la situation en matière d'assurance en cas de congé sans solde prolongé (par exemple, prolongation du congé de maternité), étant donné que l'assurance-accidents ne s'applique en principe qu'aux personnes actives. Dans ce cas, la couverture d'assurance peut être prolongée de 6 mois par le biais d'une assurance par convention. Le maintien facultatif de la prévoyance selon la LPP est également possible si le règlement de la caisse de pension le permet.

En principe, les possibilités dépendent fortement des solutions d'assurance existantes. En cas de questions concernant un cas concret, il convient de toujours consulter sa propre caisse de compensation, la caisse de pension, l'assurance indemnités journalières maladie et l'assurance-accidents.

## Services de conseil

Cette section consacrée au service et au conseil attire l'attention sur des offres utiles pour les PME qui recherchent d'autres possibilités de conseil pour favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie de famille. La sélection des offres ne prétend pas à l'exhaustivité.

### **Bureau UND «Équilibre entre famille et emploi pour les hommes et les femmes», <https://www.fachstelle-und.ch/fr>**

Le Bureau UND offre aux petites, moyennes et grandes entreprises un soutien concret dans la mise en œuvre de mesures dans le vaste domaine de la conciliation de la vie familiale et professionnelle. L'offre comprend des informations ciblées, des conseils personnalisés et pratiques, des ateliers et des offres de formation.

*Contact:*

Bureau UND  
Binzmühlestrasse 170A  
8050 Zurich  
Tél.: 044 462 71 23  
E-mail: [info@fachstelle-und.ch](mailto:info@fachstelle-und.ch)

### **Pro Familia Suisse, <https://www.profamilia.ch/fr>**

En tant qu'organisation faîtière regroupant près de 50 organisations membres nationales et cinq sections cantonales, Pro Familia Suisse aide les entreprises et les pouvoirs publics à permettre de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle.

*Contact:*

Pro Familia Suisse  
Marktgasse 36  
3011 Berne  
Tél.: 031 381 90 30  
E-mail: [info@profamilia.ch](mailto:info@profamilia.ch)

### **Powermanagement GmbH, <https://powermanagement.ch>**

Powermanagement GmbH propose des ateliers et des séances de coaching sur le thème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans les entreprises.

*Contact:*

Powermanagement GmbH  
Chamerstrasse 172  
6300 Zoug  
Tél. 041 740 68 28  
E-mail: [info@powermanagement.ch](mailto:info@powermanagement.ch)

### **büro a&o – Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung GmbH, <https://bueroaundo.ch>**

büro a&o conseille aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grandes entreprises sur l'introduction de nouveaux modèles d'organisation du travail (tels que les horaires flexibles). En outre, des coachings sont également proposés aux cadres et aux collaborateurs confrontés à des situations professionnelles exigeantes (comme le partage de poste).

## Plus d'informations

*Contact:*

bureau a&o  
Waaghausgasse 5  
3011 Berne  
Tél.: 079 372 74 22 (Peter Roos, associé-gérant),  
E-mail: [kontakt@bueroaundo.ch](mailto:kontakt@bueroaundo.ch)

**JKK Consulting, <https://jkk.ch>**

Julia K. Kuark, propriétaire de cette entreprise individuelle, ingénieure mécanique et psychologue du travail connaissant les différents aspects de la réalité des entreprises, est spécialiste des relations de travail flexibles et a développé le modèle de top sharing (partage de postes de direction). Elle propose des conseils et un coaching sur ces questions.

*Contact:*

Consulting JKK  
Bahnhofstrasse 18  
5600 Lenzbourg  
Tél. 062 558 87 30  
E-mail: [contact@jkk.ch](mailto:contact@jkk.ch)

**Go4Jobsharing, <https://www.go4jobsharing.ch>**

L'association PTO (Part Time Optimisation) a été fondée en 2013 par Irenka Krone-Germann et Anne de Chambrier. Le projet a pour but de promouvoir le partage de poste en Suisse et d'informer les employés et les entreprises sur les détails du partage de l'emploi. Grâce à des outils pratiques pour la mise en œuvre de modèles de job sharing et de top sharing aux niveaux de management moyen et supérieur pour les deux sexes, le projet doit conduire à un meilleur équilibre professionnel sur le marché du travail en Suisse. Le projet est financé par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) et par des sponsors privés.

*Contact:*

Go4Jobsharing  
Association PTO  
1752 Villars-sur-Glâne  
E-mail: [info@go4jobsharing.ch](mailto:info@go4jobsharing.ch)

**Mamagenda.ch, <https://www.mamagenda.ch>**

Une plateforme qui soutient les employeurs et les employés sur les questions organisationnelles liées à une grossesse au travail.

**We Jobshare, <https://wejobshare.ch>**

La plateforme aide les employés à trouver un partenaire de partage de poste et les employeurs à établir des modèles de partage de poste au sein de l'entreprise.

**Info work+care, <https://info-workcare.ch/fr>**

La plateforme nationale souhaite faciliter la conciliation entre vie professionnelle et prise en charge des proches grâce à des informations, des conseils et des adresses de contact. L'offre se concentre sur la prise en charge des proches âgés.

### **Spécialement conçu pour la garde d'enfants**

#### **profawo, <https://www.profawo.ch/fr/concilier-famille-profession>**

profawo – soutenu par une association à but non lucratif – met en place des solutions de garde d'enfants externes à la famille et offre aux collaborateurs des entreprises membres une aide pour toute question relative à la garde d'enfants. profawo dispose également de ses propres crèches où des places d'accueil peuvent être réservées.

*Contact (siège principal):*

profawo – pro family work

Aarberggasse 20

3011 Berne

Tél.: 031 311 74 09

E-mail: [bern@profawo.ch](mailto:bern@profawo.ch)

#### **Familizy – Service pour les familles et les entreprises, <https://familizy.ch/fr>**

Familizy – soutenu par le groupe pop e poppa service famille – travaille pour le compte d'entreprises pour le personnel de celles-ci dans le domaine de l'accueil extrafamilial des enfants, des soins aux proches et du ménage. En outre, le groupe gère de nombreuses structures d'accueil d'enfants dans toute la Suisse.

*Contact:*

Familizy

Route des Arsenaux 3b

1700 Fribourg

Tél.: 026 552 11 00

E-mail: [lausanne@familizy.ch](mailto:lausanne@familizy.ch)

#### **ARCE (Association romande de conseils aux entreprises sur la garde d'enfants), <https://www.crechesentreprises.org>**

En collaboration avec des entreprises de Suisse romande, ARCE recherche des solutions pour l'accueil extrafamilial des enfants (notamment dans le domaine des crèches) et conseille et soutient le personnel des entreprises membres sur les questions de garde d'enfants.

*Contact:*

ARCE

Rue des Savoises 15

1205 Genève

Tél.: 076 520 33 74

E-mail: [info@crechesentreprises.org](mailto:info@crechesentreprises.org)

#### **Croix-Rouge suisse, <https://www.redcross.ch/fr/notre-offre/aide-au-quotidien/pour-des-familles-fortes>**

Les associations cantonales de la Croix-Rouge proposent aux parents en situation d'urgence une solution rapide et sûre pour la garde d'enfants jusqu'à l'âge de 12 ans. De plus amples informations sur les offres régionales sont disponibles auprès des associations cantonales de la Croix-Rouge ou du secrétariat national des associations cantonales et sont disponibles sur le site Internet.

## Plus d'informations

*Contact (secrétariat national):*

Croix-Rouge suisse

Case postale

3001 Berne

Tél.: 058 400 41 11

E-mail: [info@redcross.ch](mailto:info@redcross.ch)

### **Kinderbetreuung Schweiz, <https://www.kinderbetreuung-schweiz.ch>**

Le site Internet propose des structures d'accueil pour enfants dans plusieurs cantons suisses. Le site Internet est une offre de K&F Fachstelle Kinder&Familiën, un service indépendant et politiquement neutre pour l'accueil extrafamilial et extrascolaire des enfants.

### **Éducation et Accueil, <http://www.bildung-betreuung.ch/fr.html>**

Éducation et Accueil est l'association suisse pour les offres parascolaires destinées aux enfants et aux jeunes en âge de fréquenter l'école obligatoire. L'association encourage le développement quantitatif et qualitatif des différentes offres de formation et d'encadrement telles que les accueils de midi, les garderies ainsi que les structures et les écoles à journée continue.

### **kibesuisse, <https://www.kibesuisse.ch/fr>**

kibesuisse, fédération suisse pour l'accueil de jour de l'enfant, est l'association professionnelle nationale pour l'accueil de l'enfance dans les crèches, l'accueil familial de jour et l'accueil parascolaire. En tant que centre de compétences national pour la garde extrafamiliale des enfants, kibesuisse développe également des bases et des recommandations pour la branche, propose des programmes de formation et de perfectionnement, conseille les membres et les autorités et les soutient dans l'accomplissement de leurs tâches.

## Bibliographie complémentaire

**Bertelsmann Stiftung (éd.): Lebenswerte Arbeitswelten. Das Personalkonzept «work-life-competence» (Des environnements de travail où il fait bon vivre. Le concept de personnel «work-life-competence»). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung 2011.**

52 participants issus de 29 entreprises ont participé au concept de personnel développé par la fondation Bertelsmann Stiftung en coopération avec le ministère fédéral de la Famille. La publication décrit le concept et la qualification et fournit des exemples d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que du matériel pour une autoévaluation du point de vue de l'entreprise.

**Bloch-Riemer, Ruth et Widmer, Laura (2021). Nouvelles mesures aidant à mieux concilier vie professionnelle et obligations familiales: que faut-il savoir pour la mise en œuvre en entreprise? L'expert fiduciaire, 28(4), 224-226. (également disponible en allemand)**

L'article décrit les mesures nouvelles ou adaptées depuis 2021 visant à mieux concilier vie professionnelle et obligations familiales, telles que le congé de paternité, le congé pour prise en charge d'enfants gravement malades et les absences de courte durée rémunérées pour la prise en charge de proches. Les auteures expliquent les ajustements opérationnels et juridiques que les employeurs devraient effectuer afin de réduire les risques autant que possible et d'accroître l'attractivité de l'entreprise.

**Bürgisser, Margret: Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze (Conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille, même pour les hommes. Défis, problèmes, solutions). hep Verlag, Berne 2011.**

Cet ouvrage de base expose les facteurs qui influencent la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille au niveau de l'individu, du partenariat, de l'entreprise et de la société.

**Dorniok, Daniel: Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Massnahmen zur Work-Life-Balance und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigte (Mesures de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée et leurs conséquences sur l'entreprise et les employés). Igel Verlag, Hambourg 2015.**

L'ouvrage examine l'impact des mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sur les entreprises et les employés, en mettant en lumière les coûts et les avantages économiques ainsi que les avantages et les inconvénients pour les employés. Il offre un aperçu complet des différentes mesures visant à concilier vie professionnelle et vie privée et souligne l'importance de ces mesures pour les entreprises et les collaborateurs.

**Junghans, Stefanie: Co-Leadership. Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt (Le partage d'emploi comme réponse à un monde du travail en mutation), Franz Vahlen, Munich 2023.**

Le livre «Co-Leadership» montre comment le partage de poste et les modèles de travail flexibles peuvent façonner le monde du travail de manière à mieux exploiter les atouts individuels et à promouvoir la diversité des perspectives. Les auteures, Janina Schönitz et Stefanie Junghans, présentent des aperçus axés sur la pratique et offrent aux entreprises et aux particuliers des orientations leur permettant de relever les défis du monde du travail moderne grâce au co-leadership.

**Gnaegi, Philippe: La politique familiale en Suisse, Schulthess, Zurich, Bâle, Genève 2022. (également disponible en allemand)**

Le manuel met en lumière les principaux défis de la politique familiale en Suisse, tels que la conciliation de la vie familiale et professionnelle, les privations matérielles, la garde des enfants et les femmes occupant des postes de direction d'un point de vue sociopolitique, juridique, politique, économique et historique.

**Grote Gudela & Staffelbach Bruno (éd.). Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie (Baromètre suisse des RH 2010: flexibilité du travail et famille). NZZ Libro, éditeur Neue Züricher Zeitung 2010.**

Quels employés bénéficient de la flexibilité et des offres familiales dans les entreprises? Dans quelle mesure les besoins des travailleurs individuels sont-ils satisfaits? Quelles sont les conséquences de ces offres et de leur évaluation sur l'attitude et le comportement? La cinquième édition du baromètre suisse des ressources humaines examine pour la première fois les interactions générales dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Des mesures importantes qui influencent l'attitude et le comportement au travail sont également mises en lumière.

**Katterbach, Silke et Stöver, Kerstin: Effektiver und besser führen in Teilzeit. Hintergründe und zeitgemässe Massnahmen für ein flexibles Führungsmodell (Diriger mieux et plus efficacement à temps partiel. Contexte et mesures actuelles pour un modèle de management flexible), Springer Gabler, Wiesbaden 2019.**

Cet ouvrage spécialisé explique de manière théorique comment le management à temps partiel peut être mis en œuvre à l'avenir comme modèle quotidien pour des structures de travail plus flexibles dans les entreprises. Les auteures exposent les corrélations complexes du management à temps partiel, présentent des informations générales pertinentes et décrivent les raisons possibles du manque d'acceptation du management à temps partiel.

**Krone-Germann, Irenka et de Chambrier, Anne: Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Praktischer Ratgeber (Job sharing: deux compétences pour le prix d'une. Guide pratique). 2015.**

Conçu dans le cadre du projet go-for-jobsharing, ce guide fournit des informations sur les avantages, les risques, les aspects contractuels et les détails pratiques d'une candidature à deux, ainsi que sur la signification du principe «gagnant-gagnant». Dans le même temps, il met en évidence les conditions à remplir pour que la mise en œuvre pratique du partage de postes réussisse.

**Mohe Michael, Dorniok Daniel & Kaiser Stephan (2010). Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Massnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung (Effets des mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sur les entreprises: état de la recherche empirique). Zeitschrift für Management, 5(2), 105-139.**

Cette étude scientifique donne un aperçu des effets mesurables de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille sur les entreprises.

**Rolle, Stefanie: Work-Life-Balance: Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung durch familienfreundliche Massnahmen (Équilibre entre vie professionnelle et vie privée: satisfaction au travail et fidélisation des collaborateurs par des mesures favorables aux familles), Diplomica Verlag, Hambourg 2018.**

L'ouvrage examine l'importance des stratégies d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le contexte du changement social et démographique et leurs effets sur la satisfaction au travail et l'engagement des collaborateurs. Il met en lumière les mesures favorables aux familles, leurs objectifs et leurs défis et aborde les aspects positifs et négatifs de la mise en œuvre de telles stratégies dans les entreprises.

**Schwarz, Nadja: Kinder und Karriere, aber richtig! Ein Leitfaden für Frauen, die beides wollen, und für Unternehmen, die Kompetenzen sichern möchten (Enfants et carrière, mais bien! Un guide pour les femmes qui veulent les deux et pour les entreprises qui veulent conserver leurs compétences). Zytglogge, Bâle 2020.**

L'ouvrage aborde des thèmes essentiels tels que les conditions permettant d'accroître la proportion de femmes dans les postes de direction, les obstacles classiques auxquels se heurtent les mères, le rôle des partenaires et les champs d'action concrets pour les entreprises et les femmes ambitieuses.

**Union patronale suisse (éd.): Gros plan sur le marché du travail, Zurich 2020 (2<sup>e</sup> édition). (également disponible en allemand)**

La deuxième édition de la publication analyse les facteurs d'un marché du travail suisse libéral et approfondit des thèmes et tendances importants pour la politique des employeurs, notamment la conciliation de la vie professionnelle et de la vie de famille.

**Stern, Susanne et Bütler, Monika (2017). Développer la politique familiale: un choix payant. La Vie économique, <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2017/04/stern-05-2017fr/> [page consultée le 15.07.2024].**

L'article montre que la Suisse a un grand potentiel dans le développement de mesures de politique familiale telles que les crèches ou les conditions de travail favorables à la famille dans les entreprises.

**Streuli Elisa & Angst Trix (2015). Work Life Balance – Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren (Équilibre entre vie professionnelle et vie privée – concilier vie professionnelle, vie familiale et loisirs). KMU-Magazin, (4), 65-68.**

Un article succinct et pratique présentant les points clés de l'état actuel des connaissances.

**travail.suisse: Infor.Maternité. Berne 2012 (3<sup>e</sup> édition).**

La brochure et le manuel correspondant fournissent des informations sur tous les droits, obligations et réglementations importants concernant la grossesse, l'accouchement et la maternité.

# Mentions légales

3<sup>e</sup> édition 2025

© Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne

**Éditeur:** Secrétariat d'État à l'économie SECO, Berne

**Direction du projet:** Dragan Ilić (2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> éditions), Stefan Leist

**Texte:** Sarina Steinmann et Lukas Kunz, Ecoplan AG, Berne et Altdorf

**Mise en page:** Scarton Stingelin AG, Berne

Avec le soutien de l'Union suisse des arts et métiers USAM  
et de l'Union patronale suisse UPS.

Ce manuel est également disponible en allemand et en italien.

**Téléchargement:** <https://www.seco.admin.ch/manuel-pme>.