

2022

W

D

S

F

U

TÉLÉTRAVAIL ET ÉGALITÉ FEMMES- HOMMES

ÉTAT DES LIEUX, ENJEUX ET RECOMMANDATIONS



SOMMAIRE

	INTRODUCTION	1
		—
	1	
	ÉTAT DES LIEUX : QUELLES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?	2
	Le télétravail en France jusqu'en 2020 : une pratique faiblement répandue, peu formalisée et inégalitaire	3
	La crise sanitaire : accélératrice de changement et révélatrice d'inégalités	7
	D'un télétravail dégradé à un télétravail normalisé et généralisé, quels enjeux ?	11
	Les cadres réglementaires en matière d'égalité et de télétravail : les défis du dialogue social à l'aune de l'hybridation présentiel distanciel	14
		—
	2	
	LE TÉLÉTRAVAIL RENFORCE-T-IL LES INÉGALITÉS DE GENRE ?	20
	Les effets sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail	22
	Les impacts sur les parcours professionnels : évolution de carrière et rémunération	35
		—
	3	
	LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL CONTRIBUER À CORRIGER LES INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES ?	43
	Le paradoxe de l'articulation des temps	45
	Diffusion du télétravail : vers un meilleur accès à l'emploi et une plus grande mixité des métiers ?	49
		—
	4	
	CONDITIONS ET RECOMMANDATIONS POUR UN TÉLÉTRAVAIL ÉGALITAIRE	54
	Trois mesures pour mieux intégrer l'égalité femmes-hommes	56
	Deux recommandations en matière de négociation et de prévention	59
	Cinq mesures pour appréhender les problématiques du télétravail au prisme de l'égalité	65
	Trois mesures interprofessionnelles	71
		—
	CONCLUSION	73
		—
	REMERCIEMENTS	75
		—
	BIBLIOGRAPHIE	76
		—
	INDEX	87

INTRODUCTION

En mai 2021, le Centre Hubertine Auclert, centre francilien pour l'égalité femmes-hommes et organisme associé de la Région Île-de-France s'est vu confier, par la présidente de Région, la réalisation d'une étude consacrée à l'impact du télétravail sur les inégalités femmes-hommes.

Cette étude n'est évidemment pas sans lien avec la pandémie de la Covid-19, qui a débuté en France en mars 2020, et qui s'est accompagnée de la diffusion d'un télétravail dit « exceptionnel », c'est-à-dire massifié, imposé, devant parfois être cumulé avec la gestion des enfants présents au domicile et souvent totalement improvisé. Le télétravail s'est démultiplié en mars 2020 : **24,3 % des actifs français sont devenus télétravailleurs à l'occasion du confinement et 54 % de ces primo-télétravailleurs sont des femmes**¹. Par son ampleur nouvelle, le télétravail a alors fait l'objet d'une attention renforcée et, si la situation a impacté l'ensemble des salariés, il est rapidement apparu qu'elle affectait plus durement les femmes en prolongeant des stéréotypes profondément ancrés dans la société et en imposant de nouvelles contraintes organisationnelles. En moyenne, seules un quart des télétravailleuses a disposé d'une pièce dédiée au travail où elle pouvait s'isoler (contre 41 % des hommes)² ; faute de moyens techniques et ergonomiques adaptés, la moitié des télétravailleuses ont souffert de douleurs musculosquelettiques (contre 35 % des télétravailleurs) et 40 % se sont plaintes d'une anxiété habituelle (contre 29 % des hommes). En se combinant, ces facteurs ont placé plus de 20 % des femmes en télétravail en situation de forte détresse, contre 14 % des hommes³.

Dès lors, **la nécessité de « chausser les lunettes du genre » pour mesurer pleinement les effets du télétravail** s'est imposée, alors que celui-ci était encore assez peu questionné sous cet angle. Face à ce champ de réflexion émergent, et alors que l'ONU s'inquiète que « des décennies de progrès social en faveur de l'égalité femmes-hommes puissent être mises à mal par un an de pandémie », ce rapport entend fournir un socle renouvelé de connaissances et d'analyses dans une visée de sensibilisation et de promotion de l'égalité femmes-hommes.

La crise sanitaire constitue incontestablement un jalon important pour appréhender les impacts du télétravail sur l'égalité femmes-hommes, ne serait-ce que parce qu'elle a généré de nombreuses publications sur cette question jusqu'alors très peu documentée. **Toutefois, ce rapport entend examiner cette question au-delà de cette période spécifique. En effet, ce que démontre l'analyse, c'est la permanence des mécanismes générant ces inégalités qui relèvent davantage de phénomènes structurels que de facteurs ponctuels.** En d'autres termes, les inégalités liées au télétravail existaient déjà avant la crise et continueront d'exister après elle.

Pour permettre cette prise de recul, le rapport propose une brève rétrospective de la pratique du télétravail en France (chapitre 1) et s'attache à démontrer qu'elle porte en elle des inégalités profondes qui, à y bien regarder, étaient déjà visibles même lorsque le télétravail était encore marginal. Dans un second temps, en s'appuyant notamment sur les leçons tirées de la crise sanitaire, le rapport documente et analyse les risques associés au télétravail en matière d'égalité femmes-hommes (chapitre 2) et met en évidence les inégalités qui se maintiennent, se transforment, voire se renforcent en matière de conditions de travail, de qualité de vie au travail (QVT) ou encore, à plus long terme, d'évolution des carrières et d'articulation des temps, sujet très présent dans le rapport. En contrepoint, le rapport s'autorise un détour par la prospective pour interroger la capacité du télétravail à devenir un véritable levier en faveur de l'égalité (chapitre 3). Enfin, puisque le télétravail semble être amené à durer et alors que de nombreuses organisations publiques et privées redéfinissent en ce moment-même les règles régissant sa pratique, le rapport formule une série de recommandations visant à outiller les décideurs et les décideuses publiques et privées pour la mise en œuvre d'un télétravail égalitaire (chapitre 4).

ÉTAT DES LIEUX :
QUELLES
ÉVOLUTIONS
RÉCENTES DE
LA PRATIQUE
DU TÉLÉTRAVAIL ?

LE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE JUSQU'EN 2020 : UNE PRATIQUE FAIBLEMENT RÉPANDUE, PEU FORMALISÉE... ET INÉGALITAIRE

Un télétravail marginal et difficile à mesurer

TÉLÉTRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Depuis 2018, les indicateurs de la pratique du télétravail parmi l'ensemble des salariés en France sont mieux suivis, grâce à de nouvelles interrogations (nombre de jours pratiqués) introduites dans l'enquête conduite par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)⁴, la Direction du travail (DGT) et la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), relative à la « surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels » (SUMER) 2016-2017. L'enquête Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPNSE), en 2017, amène également de nouvelles questions sur le télétravail (présence d'un accord, travail à distance, un volet représentants direction, un volet salariés, un volet représentants du personnel, etc.). Les enquêtes permanentes sur « les conditions de vie 1999-2002-2005 », ainsi que les enquêtes sur les « conditions de travail 2013-2016 » de la DARES, mentionnaient le télétravail, mais de manière moins précise. L'édition 2017 de l'enquête SUMER dont les résultats ont été publiés en novembre 2019 indique que **3 % des salariés déclarent pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine, soit de manière régulière**, la DARES précisant que le télétravail occasionnel représente alors 4 % de salariés. Télétravail régulier et occasionnel représentent au total 7 % d'individus. Parmi les télétravailleurs et télétravailleuses régulières, 45 % d'entre elles et eux le pratiquent un jour par semaine, 26 % deux jours par semaine et 29 % trois jours ou plus par semaine.

Dans ses enquêtes, la DARES retient la définition du télétravail fournie par le Code du travail avant les ordonnances de 2017 : « une forme d'organisation du travail qui désigne le fait de recourir à des technologies de l'information et de la communication pour effectuer, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière, le travail qui aurait pu être réalisé sur le poste de travail habituel et ce de façon volontaire ». L'étude télétravail IFOP - Malakoff Médéric Humanis, sur des jauges moins importantes (près de 1 300 salariés et 300 chefs et cheffes d'entreprise) ; conduite successivement en 2017, 2018 et 2019 ; relevait par exemple environ 29 % de télétravailleuses et télétravailleurs parmi les salariés du secteur privé, dont une partie importante 15 % « occasionnellement et de façon non contractualisée, puis 8 % de façon officielle et contractualisée, et 5 % régulièrement et de façon non contractualisée ».

Autres exemples de ces fluctuations, en 2017, la Direction générale du Trésor évaluait à 7 % la part de télétravailleurs en France ; alors que, huit ans plus tôt, en 2009, le Centre d'analyse stratégique actuellement France Stratégie, comptait déjà 8,4 % de télétravailleurs dans son rapport intitulé *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*⁵. **Les chiffres évoqués varient très fortement d'une étude à l'autre, en fonction de la définition. Le suivi statistique non homogène du télétravail jusqu'en 2017 et l'introduction récente de nouvelles questions, est révélateur de l'intégration tardive d'un indicateur suffisamment fin pour objectiver la réalité de son déploiement en France**⁶.

PEUT-ON PARLER D'UN RETARD FRANÇAIS ?

Les bénéfices potentiels du télétravail, qu'ils soient écologiques, sociaux ou économiques (mesurés respectivement en termes de réduction des émissions de CO₂, d'amélioration de qualité de vie au travail et de gains de productivité) sont très tôt identifiés et font rapidement l'objet d'une riche littérature scientifique qui servi de base à un certain optimisme politique en la matière. En 2009, le Centre d'analyse stratégique prédisait à ce titre que près de 50 % de la population active serait concernée par le télétravail en 2015⁷. Une projection qui s'est révélée largement au-dessus de la réalité, même pour les chiffres les plus optimistes sur le télétravail.

Si la mesure du télétravail n'est pas à la hauteur des prédictions, c'est potentiellement en partie lié au fait que son application est principalement informelle. Un télétravail « gris », c'est-à-dire non formalisé dans le contrat de travail qui est difficile à mesurer comme le résume Laetitia Vitaud, spécialiste du futur du travail, sur le blog de l'Institut Montaigne, pour qui « pratiqué essentiellement de manière informelle, les deux tiers du télétravail en France [passent] sous le radar en ne faisant pas l'objet d'une contractualisation »⁸.

En parallèle de cette difficulté méthodologique expliquant une probable sous-évaluation de la pratique du télétravail, son développement a vraisemblablement été entravé par des obstacles concrets, indépendants des référentiels choisis pour sa mesure. Parmi les facteurs explicatifs fréquemment invoqués apparaissent la culture managériale des entreprises, **le faible niveau d'avancement des entreprises et particulièrement des TPE-PME, en matière de transition numérique**, le déploiement inégal des infrastructures numériques sur les territoires, mais aussi **la rigidité des dispositions juridiques encadrant le télétravail**. C'est l'accord national interprofessionnel (ANI) relatif au télétravail conclu par les partenaires sociaux en 2005 puis la loi dite Warsmann II de 2012 qui fixent ce cadre réglementaire. Ces deux textes proposent une définition du télétravail qui s'attache au caractère « régulier » de la pratique et définissent les obligations de l'employeur, en particulier celle d'inscrire les conditions d'exercice du télétravail dans le contrat de travail ou un avenant à ce contrat.

2017 : UN TOURNANT POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

Ordonnance n° 2017-1387

En 2017, l'ordonnance n° 2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations du travail redéfinit le télétravail et ses modalités de mise en œuvre afin d'en encourager le déploiement, en levant les éléments réglementaires identifiés comme des freins. Elle ne distingue plus télétravail régulier et télétravail occasionnel et **supprime l'obligation d'un avenant au contrat de travail**. Le télétravail peut désormais être formalisé par le biais d'un accord collectif, par simple charte, rédigée par la structure employeuse ou par tout moyen. L'ordonnance souligne que l'employeur doit motiver tout refus de télétravail demandé par un ou une salariée.

Dans le cadre de l'étude télétravail IFOP - Malakoff Médéric Humanis de 2018, réalisée auprès de 1 604 salariés et 401 dirigeants et dirigeantes d'entreprises de plus de 10 salariés du secteur privé, 44 % des dirigeants interrogés déclarent que cet assouplissement des règles pourrait les conduire à augmenter le nombre de bénéficiaires du télétravail au sein de leur entreprise, ou à élargir la fréquence autorisée⁹.

Si un certain nombre d'analyses soulignent un « retard français » dans le développement du télétravail par rapport aux autres pays européens ainsi qu'une certaine frilosité des entreprises à l'égard du télétravail, le récent rapport du Sénat *Vers une révolution du travail à distance*, paru en octobre 2021, nuance toutefois ce point, en soulignant les limites des comparaisons internationales et replaçant la France en position « intermédiaire », entre les pays où le télétravail était très peu développé, essentiellement à l'est et au sud de l'Europe (Bulgarie, Roumanie, Hongrie, Espagne, Italie, Grèce) et les pays du Nord à l'économie fortement tertiaisée (Pays-Bas, Danemark, Suède, Autriche, Luxembourg, Finlande).

(4) CENTRE HUBERTINE AUCLERT
Centre Francilien de ressources pour l'égalité femmes-hommes

Quels sont les profils des télétravailleurs et des télétravailleuses ?

DISPARITÉS SOCIO-PROFESSIONNELLES ET TERRITORIALES

Dans ce contexte de télétravail faiblement répandu, des disparités socio-professionnelles et territoriales apparaissent. Selon l'enquête SUMER de la DARES, en 2017¹⁰ :

/ Les personnes en télétravail réguliers sont essentiellement **des cadres**, pour 61 % d'entre eux et elles, alors qu'ils et elles ne représentent que 17 % de la masse salariale. Ainsi, 11,1 % des cadres et 3,2 % des professions intermédiaires déclarent pratiquer le télétravail au moins un jour par semaine, alors que cette pratique est rare chez les employés et employées, et marginale chez les ouvriers et les ouvrières ;

/ Le télétravail est par ailleurs **plus développé en Île-de-France** (5,5 %) et est plus répandu chez les 30-49 ans que parmi leurs aînés (50 ans ou plus) ou les moins de 30 ans (chez qui la proportion de cadres est plus faible) ;

/ **Le niveau de télétravail est similaire dans le secteur privé que dans le secteur public.** En revanche, de fortes disparités existent au sein du secteur public : le télétravail y est concentré dans la fonction publique d'État et très peu développé dans la fonction publique territoriale, voire inexistant dans la fonction publique hospitalière.

ET LES DISPARITÉS DE GENRE DANS TOUT ÇA ?

Si l'on s'en tient aux statistiques fournies par les études de référence sur la pratique du télétravail, femmes et hommes semblent avoir une pratique comparable du télétravail. Elles et ils recourent au télétravail dans des proportions équivalentes, notamment chez les cadres peut-on lire dans la synthèse des études DARES et IFOP-Malakoff Médéric Humanis proposée par le Labo Société Numérique¹¹. Cette apparente égalité d'accès mérite toutefois d'être nuancée à plusieurs égards.

/ **La première réserve vis-à-vis de ce recours supposément égalitaire au télétravail renvoie aux difficultés méthodologiques et statistiques rencontrées dans la mesure du télétravail.** On

61 %
DES PERSONNES
EN TÉLÉTRAVAIL RÉGULIER
sont des cadres, alors qu'ils
et elles ne représentent que
17 % de la masse salariale

l'a vu, il est difficile d'accéder à des chiffres fiables concernant la pratique générale du télétravail, tout genre confondu. Cela l'est d'autant plus si l'on tente d'isoler les profils. En effet, la production de statistiques genrées demeure limitée en matière de télétravail comme dans la plupart des champs d'études et de recherches. En d'autres termes, **l'indisponibilité de données permettant de démontrer l'existence des inégalités de genre en matière de télétravail ne permet pas de conclure à l'absence de ces inégalités.**

/ **La seconde nuance renvoie à la notion d'éligibilité au télétravail.** Il est difficile de se replonger dans les représentations associées au télétravail avant la pandémie de la Covid-19, tant celle-ci a bousculé les idées reçues et les pratiques. Toutefois, avant que cette crise ne nous oblige à reconsidérer ce qui est « télétravaillable » ou non, **l'éligibilité au télétravail était principalement pensée en termes de « métiers »** et non en termes d'activités ou de tâches. Or, parmi les métiers jugés a priori non télétravaillables, un grand nombre s'avèrent être des métiers à prédominance féminine tels que ceux de secrétariat, d'assistantat de direction, l'ensemble des fonctions supports, et les métiers du soin et de la santé. Ces représentations constituent ainsi un premier niveau d'inégalité dans l'accès à la pratique du télétravail. Encore aujourd'hui les accords télétravail, pour les plus réticents mobilisent cette approche par métiers télétravaillables¹².

/ Alors que le recours aux outils numériques conditionne très souvent la pratique du télétravail, **il est à noter que le niveau d'équipement professionnel des femmes et des hommes n'est pas le même, en particulier en ce qui concerne les équipements numériques mobiles** : en 2013, seules 19,1 % des femmes utilisaient un ordinateur portable pour des besoins professionnels contre 28,4 % des hommes. Un écart qui se révèle encore plus fort

en matière d'usage d'un téléphone portable dont seules 33,7 % des femmes étaient équipées en 2013 contre 55,8 % des hommes¹³. Pourtant, en 2013, les femmes salariées utilisent plus souvent l'informatique dans leur travail (74 %) que les hommes (68 %). 54 % d'entre elles utilisent internet contre 48 % des hommes.

/ Enfin, si l'on se penche plus spécifiquement sur le cas des travailleurs et travailleuses pratiquant effectivement le télétravail, il apparaît nécessaire d'interroger leur pratique d'un point de vue qualitatif en complément d'une approche strictement quantitative. En 2017, la DARES soulignait déjà que « **la situation familiale du salarié joue sur le recours au télétravail** »¹⁴. « Les télétravailleurs trois jours ou plus par semaine occupent des postes particuliers et ont un profil différent de celui de l'ensemble des télétravailleurs réguliers. Les femmes, les professions intermédiaires, les salariés du public et des établissements de moins de 50 salariés sont surreprésentés parmi ces télétravailleurs intensifs par rapport à l'ensemble des télétravailleurs réguliers. » La prise en compte de la situation familiale dans la qualification du télétravail conduit à s'interroger : les femmes et les hommes pratiquent-ils « le même télétravail » ? Ainsi que le reformule l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), tout porte à croire que **les hommes ont recours au télétravail pour des raisons plutôt organisationnelles liées aux caractéristiques intrinsèques de leurs métiers** et secteurs d'activité (cadres, secteur ingénierie, commerciaux, etc.) alors que **les femmes y recourent pour des raisons plutôt sociales, en lien avec leur situation de parentalité et leur besoin d'articulation des temps**. Ces disparités constituent un second niveau d'inégalité de genre dans le télétravail.

« TOUTES CHOSES INÉGALES PAR AILLEURS... »

S'il n'existe pas d'analyse spécifique des inégalités femmes-hommes en termes de conditions de travail en télétravail avant la crise, des études documentent les inégalités en termes de conditions de travail (hors télétravail) et de santé au travail. Les résultats de ces études rappellent utilement que **la pratique du télétravail intervient dans un contexte qui demeure fondamentalement inégalitaire en termes de conditions de travail**. Ainsi que le résume l'Anact dans différents travaux¹⁵, plusieurs dimensions contribuent à ces inégalités :

- / Une répartition sexuée des secteurs professionnels, des métiers et des activités ;
- / Des parcours professionnels distincts, plus morcelés et précaires pour les femmes (contrats à durées déterminées, temps partiel, intérim, etc.) ;
- / Des contraintes de travail différentes (rythmes, efforts, etc.) avec une exposition aux violences sexistes et sexuelles (VSS) accrue pour les femmes ;
- / Des contraintes de temps de travail (horaires, temps partiels subis ou non-subis, congés maternité, amplitudes) et hors travail différentes (charge domestique et familiale).

TOUT PORTE À CROIRE QUE LES HOMMES ONT RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL POUR DES RAISONS PLUTÔT ORGANISATIONNELLES LIÉES AUX CARACTÉRISTIQUES INTRINSÈQUES DE LEURS MÉTIERS, (...) ALORS QUE LES FEMMES Y RECOURENT POUR DES RAISONS PLUTÔT SOCIALES, EN LIEN AVEC LEUR SITUATION DE PARENTALITÉ.

LA CRISE SANITAIRE : ACCÉLÉRATRICE DE CHANGEMENT ET RÉVÉLATRICE DES INÉGALITÉS ?

Pendant la pandémie, le télétravail exceptionnel massif a permis d'assurer une continuité du travail et a protégé les télétravailleuses et télétravailleurs contre l'épidémie. D'après la DARES¹⁶, début 2021, 28 % des travailleuses et travailleurs indiquant avoir été contaminés par la Covid-19 pensent l'avoir été dans le cadre de leur travail. Néanmoins, ce mode d'organisation du travail exceptionnel, qualifié le plus souvent de « télétravail dégradé » pour le différencier du télétravail régulier ou occasionnel mais aussi préparé, a été imposé et mis en œuvre sans qu'aucune disposition n'ait été envisagée au préalable en termes d'équipement, de réflexion sur les conditions de travail, de protection des données, de protection sociale ou de formation. Ce télétravail improvisé a mis un coup de projecteur sur **les inégalités de genre dans la sphère professionnelle et extraprofessionnelle**.

Le télétravail révélateur des inégalités en termes d'emploi

Durant le premier confinement, au mois de mars 2020, d'après l'enquête Acemo Covid¹⁷ (Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19) menée par la DARES, le maintien de l'activité s'est traduit de la façon suivante en France :

Répartition des personnels salariés au cours de la semaine du 23 mars



D'après l'Institut national d'études démographiques (Ined)¹⁸, « c'est pour les femmes que la situation s'est le plus nettement détériorée. Parmi celles qui étaient en emploi au 1er mars 2020, deux sur trois seulement continuent de travailler deux mois plus tard, contre trois hommes sur quatre ».

Par ailleurs :

/ Les femmes sont fortement représentées dans les métiers « de première ligne » jugés clés en cette période de crise : le soin, l'aide à la personne et la santé notamment ;

/ Elles sont également très présentes dans les secteurs les plus fortement impactés par les confinements et les fermetures administratives comme ceux de la restauration, de l'hôtellerie et de la culture ;

/ Enfin, les femmes sont particulièrement présentes dans les métiers qui étaient jusque-là jugés non télétravaillables (fonction supports et métiers de l'assistantat de direction requérant a priori une présence importante du site) et qui le sont subitement devenus en mars 2020 : de nombreux « primo-télétravailleurs » étaient ainsi des primo-télétravailleuses.

Des conditions de travail dégradées pour toutes et tous

Plusieurs enquêtes et études montrent que les conditions de travail pendant la crise sanitaire ont été dégradées pour la majorité des travailleurs et travailleuses tous genres confondus. Ainsi, l'enquête TRACOV¹⁹, menée par la DARES sur le vécu du travail et du chômage durant la crise sanitaire, révèle que :

/ **54 % des travailleurs et travailleuses ont eu une relative stabilité des conditions de travail** par rapport à l'avant-crise sanitaire, et 32 % ont eu des conditions de travail en partie dégradées ;

/ **Pour 1/3 des personnes en emploi, le travail s'est fortement intensifié**, même si cette intensification s'est accompagnée d'une adaptation des objectifs, de plus d'outils numériques, d'un collectif de travail renforcé et du sentiment d'un travail qui a du sens ;

/ **Pour une personne en emploi sur dix, les conditions de travail se sont fortement dégradées**, du fait d'une intensification du travail combinée à un manque de moyens pour effectuer correctement son travail et à un affaiblissement du collectif (avec une surreprésentation des femmes, des cadres et professions intermédiaires).

Les économistes Rachel Silvera et Louis-Alexandre Erb notent par ailleurs dans leur article « Travailler au temps de la Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres »²⁰ que d'après France Stratégie et l'enquête nationale sur le télétravail menée par l'UGICT CGT²¹ :

/ 3,9 millions d'emplois sont exposés à un **risque d'hyper connectivité** avec la crise de la Covid-19. Cela en lien avec l'articulation des temps de vie, la montée en compétence précipitée vis à vis de l'usage des outils numériques, la crainte quant à l'avenir etc. ;

/ Pour près d'un quart des salariés, aucune mesure spécifique n'a été mise en place par la structure employeuse : pas d'équipement informatique, de téléphone, ou de logiciel ;

/ **Pour 82 % des parents de jeunes enfants, il n'y a pas eu de réduction de charge de travail** du fait de la présence d'enfants chez soi.

La liste des facteurs de dégradation des conditions de travail détectés pendant cette période très particulière est importante : intensification du travail, horaires plus longs et plus atypiques, hausse de l'insécurité de l'emploi, difficulté à maîtriser des outils numériques nécessaires aux tâches quotidiennes, multiplication des outils et canaux de communication, inadéquation ou inexistence des outils numériques de travail et de communication, problème de coopération au sein des collectifs, sentiment d'isolement, perte de sens, sentiment d'utilité en berne, hausse de l'exigence émotionnelle, etc.

Cependant, pour certains télétravailleurs et certaines télétravailleuses, ces contraintes ont été contrebalancées par des effets positifs : sentiment d'être privilégié et protégé, gain de temps avec la suppression des temps de transports, sentiment accru d'utilité, plus grande autonomie, renforcement du sens au travail, respect pour le travail effectué, etc. **Dans l'ensemble, les effets du télétravail « improvisé » au cours des différents confinements auront ainsi été ambivalents**, une sorte de « paradoxe hybride ». Cela met en évidence les risques associés à une pratique insuffisamment préparée et outillée aussi bien que ses avantages en termes de souplesse et d'autonomie.

POUR PRÈS
D' **1/4**
DES PERSONNES
SALARIÉES
aucune mesure
spécifique n'a été
mise en place par
la structure employeuse

... Mais particulièrement pour les femmes

L'un des enseignements importants de cette crise est que le télétravail « dégradé » n'a pas eu les mêmes effets sur les femmes et sur les hommes, vraisemblablement parce qu'il n'a pas été exercé dans les mêmes conditions :

/ En termes de lieux et d'espaces de travail : l'enquête de l'Ined *Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français*²² a montré que les femmes ont été plus nombreuses à télétravailler en présence d'autres membres de la famille alors que les hommes étaient plus nombreux à bénéficier d'un espace seul. 44 % des femmes ayant des enfants de moins de 16 ans ont indiqué ne pas pouvoir travailler au calme, (contre 31 % pour les hommes) ;

/ En termes d'organisation des temps et de charge de travail : 55 % des femmes ont constaté un changement de contenu de leur travail avec la crise contre 43 % chez les hommes²³. Les femmes ont été davantage concernées par la hausse de la charge de travail (36 % contre 29 % pour les hommes)²⁴. De plus, 24 % d'entre elles ont vu leur temps de travail augmenter (contre 20 % chez les hommes) et les hommes ont plus souvent déclaré avoir un droit à la déconnexion (23 % contre 20 % des femmes).

/ En termes d'équipement et de TIC : les interventions de terrain du réseau Anact-Aract soulignent une piste à étayer. Les primo-télétravailleurs et primo-télétravailleuses, n'auraient pas nécessairement été équipées de manière complète (équipement numérique mobile avec webcam). Les hommes ont été plus nombreux à bénéficier de prise en charge financière des frais de connexion, de téléphone et des logiciels, soit 17 % contre seulement 13 % des femmes²⁵. Outre l'augmentation potentielle du volume d'informations à traiter, une source de nuisance rapportée est **la multiplication des outils de travail numériques et des outils de communication**. Les fonctions supports et métiers de l'assistantat de direction, au carrefour de plusieurs services et majoritairement composées de femmes, sont davantage concernées.

/ Sans grande surprise, dans le contexte de fermeture des écoles, les femmes ont été plus nombreuses à devoir faire face à la double contrainte de télétravailler tout en devant s'occuper de leurs enfants (87 % contre 76 % des hommes). Un écart à mettre en relation, notamment, avec le fait qu'elles vivent plus fréquemment seules avec des enfants, et qu'en couple, leur conjoint travaille davantage sur site. La charge parentale s'est révélée être un facteur de fortes inégalités : les femmes ont dû assumer cette charge et ses conséquences plus que les hommes. D'après l'enquête Acemo-Covid de la Dares d'avril 2020²⁶, pendant le confinement, à situation égale d'accès au télétravail, ce sont en majorité les femmes (70 %) qui ont pris un congé maladie pour garde d'enfant. Parmi les parents d'enfants de moins de 16 ans qui continuent à travailler, 43 % des femmes et 26 % des hommes disent passer plus de 4 heures supplémentaires par jour à s'occuper de leurs enfants. Il a par ailleurs été démontré que les femmes ont été plus sollicitées par leurs enfants lorsque les deux parents étaient en télétravail. En somme, pour les couples hétérosexuels avec enfants, tout se passe comme si le temps économisé sur le transport grâce au télétravail n'était pas réinvesti de la même manière par les femmes (qui allouent majoritairement ce temps à leur rôle de mère) et par les hommes (qui s'autorisent à consacrer encore plus de temps à leur travail ou à le réinvestir dans des loisirs, du sport, etc.) ;

/ En termes de management et rapport au collectif : les femmes semblent avoir été plus fortement confrontées au manque d'accompagnement managérial (34 % des hommes contre 37 % des femmes)²⁷.

Le télétravail néanmoins véritable accélérateur de changement

La crise sanitaire a significativement bousculé les structures dans leur capacité d'adaptation, leur organisation, leur management, leur culture et a fait voler en éclats certaines représentations liées aux conditions de travail des métiers. **Des professions jusqu'alors non éligibles au télétravail ont ainsi trouvé du sens dans un contexte distanciel**, appelant une plus forte autonomisation des collectifs.

La période de crise a amené bon nombre d'organisations à **réinterroger leurs critères d'éligibilité au télétravail au plus près des activités**, et au-delà des représentations. À titre d'exemple, certaines collectivités territoriales se sont interrogées sur la possibilité d'ouvrir le télétravail à des métiers qui s'en voyaient exclus : une personne jardinière ou cheffe de cantine pourrait ainsi bénéficier de jours de télétravail pour accomplir les tâches administratives inhérentes à son activité.

Lors de la 1ère consultation de l'Anact menée sur le télétravail en confinement, menée en 2020 :

les femmes (60 %), les personnels non managers (59 %), les agents et agentes du secteur public (58 %), les personnels de structures de moins de 250 salariés (58 %) ou encore celles et ceux ne pratiquant pas le télétravail avant la crise (56 %) relèvent davantage de difficulté dans la réalisation de leur mission habituelles²⁸.

LES FEMMES SONT PLUS NOMBREUSES QUE LES HOMMES À ESTIMER POUVOIR RÉALISER L'ENSEMBLE DE LEUR TÂCHES. ELLES SOUHAITENT AUSSI PLUS QUE LES HOMMES TÉLÉTRAVAILLER DE MANIÈRE RÉGULIÈRE.

Lors de la 2ème consultation de l'Anact, menée en 2021 :

les femmes disent plus que les hommes pouvoir réaliser l'ensemble de leurs tâches, avec globalement 77 % des répondantes et répondants affirmant pouvoir réaliser l'ensemble des tâches, contre 61 % en 2020. Les femmes considèrent davantage que les hommes que le télétravail est compatible avec l'activité professionnelle (89 % contre 75 % en 2020). Près de trois-quarts des répondantes et répondant estiment aujourd'hui en 2021 disposer d'un environnement matériel adapté (72 % contre 67 % en 2020) et d'outils numériques adéquats (95 % contre 87 % en 2020). En la matière, plus l'habitude du télétravail est ancienne, plus l'aménagement de l'environnement physique est jugé adapté²⁹.

Lors de la 2ème consultation télétravail menée de l'Anact :

les femmes sont plus que les hommes à souhaiter télétravailler de manière régulière – avec 43 % de répondantes et répondants souhaitant télétravailler de manière régulière, et 45 % de manière ponctuelle³⁰. Les femmes moins que les hommes indiquent avoir pour motivation de pouvoir organiser leur travail comme elles le souhaitent – pour 75 % la première motivation est la réduction du temps de transport, le travail au calme, l'efficacité sur certains dossiers (surreprésentation de managers et manageuses).

On note également **un effet d'apprentissage**. De cette façon, la période de crise sanitaire a eu le bénéfice d'engendrer une remise en question à 360° sur les pratiques des organisations, de mettre en lumière la nécessité de développer une agilité accrue pour s'adapter au mieux à un contexte incertain et instable. Pour les femmes comme pour les hommes, un effet d'apprentissage semble faire son œuvre.

D'UN TÉLÉTRAVAIL DÉGRADÉ À UN TÉLÉTRAVAIL NORMALISÉ ET GÉNÉRALISÉ, QUELS ENJEUX ?

Dans sa version du 1er septembre 2021, le protocole sanitaire applicable en entreprises³¹ met fin au télétravail obligatoire et redonne la main aux employeurs et employeuses pour fixer les règles en matière de télétravail. **Au sortir de cette crise, plus de 90 % des personnes ayant fait l'expérience du télétravail désirent poursuivre sa pratique de manière plus ou moins régulière³².** Alors que le télétravail « dégradé » a mis en lumière le caractère potentiellement inégalitaire du télétravail, il convient de s'interroger sur les conditions nécessaires pour que ces risques soient évités dans le cadre d'un télétravail « normalisé » et probablement largement massifié. Par ailleurs, les femmes semblent plus nombreuses à vouloir poursuivre le télétravail, laissant présager un retour sur site majoritairement masculin et interrogeant sur les conséquences d'un « fossé de genre » en la matière. En dépit des apprentissages tirés de la crise, les organisations font face à des enjeux persistants pour la mise en place d'un télétravail normalisé.

Une offre de télétravail en dessous des standards permis par la loi, notamment dans la fonction publique

Dans la majorité des organisations interrogées dans le cadre de cette étude³³, le télétravail continue à être proposé dans les structures privées comme publiques. Le plus souvent, le déploiement du télétravail fait suite à une phase d'expérimentation pré-crise et de bilan de la période de télétravail imposé. Deux principes sont unanimement observés :

- / **Son caractère non obligatoire** : le télétravail est proposé sur la base du volontariat du ou de la salariée ;
- / **Sa réversibilité** : le télétravailleur ou la télétravailleuse a la possibilité de revenir sur son choix et d'opter pour un travail présentiel.

Dans la majorité des cas, les salariés ont la possibilité de disposer de deux jours maximum de télétravail par semaine. Notons qu'il existe une grande diversité de combinaisons possibles alliant télétravail régulier et occasionnel. Les formules proposées aux salariés

varient en fonction des structures : le plus souvent, il s'agit d'un jour fixe et d'un jour au choix, parfois un quota prédéfini de jours flottants à positionner librement. Le plus souvent, le télétravail est privilégié pour les salariés du siège, souvent cadres. De façon générale, la loi autorise jusqu'à trois jours de télétravail par semaine dans la fonction publique mais peu de collectivités vont jusque-là.

Peu de lien établi concrètement entre égalité femmes-hommes et télétravail au sein des organisations

Dans les structures interrogées, **le lien entre la lutte contre les inégalités femmes-hommes et le télétravail n'est pas investigué.** Ce constat s'explique notamment par le fait que les sujets du télétravail et de l'égalité femmes-hommes sont souvent portés par des services différents. De plus, ils relèvent de cadres légaux distincts : le cadre réglementaire lié à l'égalité professionnelle,

celui portant sur le télétravail ainsi que les aspects réglementaires portant sur la prévention des risques³⁴. Enfin, beaucoup des personnes interrogées dénoncent en plus des difficultés liées à la transdisciplinarité du sujet un manque de moyens pour mener à bien ce type de démarche, un déficit de ressources humaines, financières et temps dédiés à leur portage. Dans ce contexte, il apparaît peu évident de les mailler ensemble.

Dans la fonction publique territoriale, de nombreuses structures dénoncent le manque de portage par les élus et l'encadrement, d'autant plus pour **les collectivités de moins de 20 000 habitants et habitantes qui ne sont soumises à aucune obligation légale en matière d'égalité professionnelle**. Les changements de mandature compliquent la démarche de sensibilisation et de formation et, par là-même, l'adhésion de l'encadrement.

Enfin, les personnels RH ont été sur-sollicités lors de la crise pour assurer la continuité des services, permettre aux organisations de mettre en place des modes de fonctionnement nouveaux et ce, parfois dans la précipitation. Cette surmobilisation a pu, dans certains cas, limiter la capacité à conduire des réflexions stratégiques de long court permettant d'anticiper la mise en œuvre d'un télétravail durable. Malgré l'approche intégrée aujourd'hui obligatoire au regard de la **loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes**³⁵, force est de constater que **la dimension du genre demeure relativement absente des réflexions relatives à la mise en œuvre du télétravail**.

Le télétravail reste encore présenté comme un levier d'articulation des temps malgré la prise de conscience progressive des risques qu'il engendre

Alors que plusieurs études ont mis en lumière l'intensification de la charge de travail induite par le télétravail ainsi que d'autres effets néfastes en termes de conditions de travail et de vie des télétravailleuses et télétravailleurs, **le télétravail est encore souvent présenté comme un levier d'articulation des temps sur lequel repose en**

partie la politique d'égalité femmes hommes. L'analyse des accords télétravail dans l'entre-deux confinements en 2020 de l'Anact, montre que les entreprises appréhendent encore pour beaucoup dans le cadre d'un premier accord, le télétravail au cas par cas dans une logique individuelle et sociale d'articulation des temps (handicap, parentalité, etc.). Cela est valable également pour les accords nationaux interprofessionnels à l'exception de l'accord de la fonction publique appréhendant le télétravail dans une approche plus collective et stratégique, et avec un enjeu d'égalité intégrée. Cette dimension est développée plus loin.

Une défiance persistante vis-à-vis du télétravail

Malgré l'expérimentation à grande échelle permise par la crise, les organisations et équipes managériales semblent avoir conservé un certain nombre de réserves vis-à-vis de cette organisation. D'après le baromètre du télétravail 2021 de Malakoff Humanis³⁶, la part des managers et manageuses favorables au télétravail a baissé : 50 % fin 2020, contre 55 % fin 2018. Ils et elles sont également plus nombreux à déclarer rencontrer des difficultés lors de la mise en place du télétravail, passant de 18 % fin 2018 à 40 % fin 2020 (+ 22 points). Même si ces données doivent être nuancées en étant remises dans le contexte d'un télétravail massif et dégradé en 2020, des entretiens conduits pour la réalisation de ce rapport viennent confirmer la persistance d'une certaine défiance : des souhaits tels « la fin du télétravail pour l'ensemble des salariés », « l'interdiction le lundi et/ou le vendredi » ou « lorsque des enfants sont présents au domicile ». L'analyse des accords télétravail conduite par l'Anact, confirme cette vision. **La majorité des accords déposés durant cette période étaient de premiers accords et certains se révèlent assez restrictifs** (télétravail sous condition d'ancienneté, télétravail interdit pour les stagiaires et lors d'une alternance, télétravail interdit aux temps partiel, etc.). **Ces restrictions ne sont pas neutres du point de vue de l'égalité dans la mesure où les femmes sont surreprésentées dans les emplois à temps partiel**. De façon spécifique, dans les collectivités territoriales, le télétravail se heurte à la persistance d'une conception uniquement présente du service public et de la relation au quotidien avec les élus.

Des points de divergence qui demeurent

Ce qui ressort très nettement des entretiens menés dans le cadre de cette étude est l'**hétérogénéité des situations** : des structures qui semblent très avancées sur le sujet du télétravail, avaient par exemple déjà mené des expérimentations avant la crise sanitaire et commencé un processus de déploiement. D'autres où le télétravail peine à sortir des représentations d'avant la crise. L'analyse des accords de l'Anact montre quatre profils d'accords :

PROFIL N°1 LES « RÉTICENTS ET RÉTICENTES » :

des accords visant à encadrer, voire contenir le nombre de demandes de télétravail. Ces accords prévoient généralement un jour par semaine voire moins (télétravail annualisé ou mensualisé) selon des jours fixes, avec des critères cumulatifs d'éligibilité importants tels que le statut cadre, et un fonctionnement à distance régulier exclu pour l'ensemble de l'entreprise.

PROFIL N°2 LES « PRUDENTS ET PRUDENTES » :

des accords visant à encadrer et développer le télétravail régulier ou occasionnel par des processus encore lourds. Ces accords se caractérisent par de nombreuses mentions précisées par avenant, un délai de prévenance important pour les journées télétravaillées occasionnelles, des conditions de travail à domicile prévues pour être à l'identique de celles au sein des locaux, etc.

PROFIL N°3 LES « CONVAINCUS » :

ce sont des accords visant à assouplir le cadre et les modalités du télétravail. Ils prévoient notamment du télétravail partiel possible pour tous et toutes en cas d'activités télétravaillables, et une souplesse laissée à l'appréciation des responsables au-delà des formules proposées, etc.

PROFIL N°4 LES « EXPÉRIMENTATEURS ET EXPÉRIMENTATRICES » :

ce sont des accords ouvrant la réflexion sur les formes de travail hybrides présentiel/distanciel. De tels accords envisagent notamment les évolutions de management liés à l'encadrement d'équipe à distance et sur site, l'évolution des lieux et espaces de travail. Ils développent les modalités de suivi et d'évaluation du télétravail.

Cette hétérogénéité se retrouve donc dans le **degré de souplesse offert aux télétravailleuses et télétravailleurs** : le nombre de jours fixes, de jours flottants, un quota hebdomadaire ou mensuel, la durée des délais de prévenance pour le choix des jours télétravaillés, etc. Aussi, c'est dans la place accordée au manager et manageresse dans l'établissement et l'application des règles du télétravail que réside un fort point de divergence. Certaines procédures sont complètement à la main des RH, depuis la formalisation de la demande par le ou la salariée jusqu'à la mise en œuvre et l'évaluation de l'expérience, quand d'autres offrent une marge de manœuvre significative aux managers et manageresses.

Le travail hybride, un risque d'inégalité accru pour les femmes ?

Le travail hybride impliquant une partie de travailleuses et travailleurs sur site et l'autre, à distance, comme modalité organisationnelle courante, pose indéniablement de nouveaux challenges en termes d'équipement, d'organisation et de management. **Le ou la salariée en présentiel est visible, disponible de façon directe**, a la possibilité de participer à des réunions spontanées, a accès aux échanges d'informations informels souvent stratégiques comme la naissance de projets, la vacance de postes, etc. **Celle ou celui qui travaille à distance peut être perçu comme moins engagé**, peut avoir plus difficilement accès aux échanges d'informations, ou sous d'autres formes qui demandent à être maîtrisées (chat, réunions informelles en visioconférence, etc.) avec ses collègues et sa hiérarchie. Comme le souligne l'article du journal Le Monde « Du présentiel au distanciel, la révolution silencieuse du travail »³⁷, **les personnels RH s'inquiètent de la possible concurrence entre les présentiels et distanciels**, et des impacts sur l'évolution de carrière de ces derniers notamment pour l'attribution de promotions, primes et avancements³⁸.

Les femmes risquent à nouveau de se retrouver victimes de cette concurrence quand on sait que ce sont massivement les hommes qui ont privilégié le retour au bureau lorsqu'un choix a été rendu possible³⁹.

LES CADRES RÉGLEMENTAIRES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ ET DE TÉLÉTRAVAIL : LES DÉFIS DU DIALOGUE SOCIAL À L'AUNE DE L'HYBRIDATION PRÉSENTIEL DISTANCIEL

Si les propositions relatives à l'égalité dans l'accord national interprofessionnel télétravail de la fonction publique sont plus intéressantes, l'accord dans le secteur privé, plus ancien, reste lacunaire. Parallèlement, l'intégration du télétravail dans les accords nationaux interprofessionnels en matière d'égalité est très partielle, pour la fonction publique comme le secteur privé. Enfin, l'accord national interprofessionnel « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail » s'inscrit dans une dynamique résolument orientée vers la prévention primaire, au plus proche des réalités du travail. L'accord omet pour autant d'adopter une approche intégrée femmes-hommes, au-delà d'une appréhension spécifique des populations au travail.

Enfin, le cadre légal télétravail et égalité, quel que soit le secteur, n'appréhende pas encore l'enjeu d'articulation au-delà des questions relatives aux personnels à risque ou du principe de non-discriminations.

Un cadre légal en matière de télétravail qui ne mentionne que peu les questions d'égalité

DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Depuis 2017, les entreprises peuvent mettre en place le télétravail par le biais d'un accord ou d'une charte, mais également par tout moyen écrit ou oral entre le ou la manager et le ou la collaboratrice. **Il n'existe aucune obligation de faire mention des enjeux d'égalité femmes-hommes dans ces documents** et seul le principe général de non-discrimination semble intervenir comme protection. Pour autant, plusieurs règles imposées par le Code du travail (art. L. 1222-9 et L. 1222-10) soutiennent indirectement l'égalité professionnelle dans le cadre du télétravail, en particulier le principe de réversibilité, l'égalité des droits des télétravailleurs et des non télétravailleurs, la nécessité de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ou encore la tenue d'entretiens annuels intégrant le bilan sur le télétravail. **Il n'est donc pas directement question d'égalité professionnelle comme enjeu, dans le cadre des textes relatifs au télétravail dans le secteur privé.**

DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans le secteur public non plus, le cadre légal encadrant le télétravail n'adresse pas directement les enjeux d'égalité femmes-hommes. Les conditions de mise en place du télétravail y sont fixées par arrêté ministériel, après avis du comité technique. Le télétravail est également mis en place à la demande de l'agent, sauf en cas de circonstances exceptionnelles, ou le télétravail peut aussi être mis en place à la demande de l'administration pour assurer la continuité du service public et la protection des agents. L'autorisation de télétravail peut être accordée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail. Le nombre maximum de jours de télétravail est fixé à trois jours par semaine pour un ou une agente à temps plein mais certaines dérogations peuvent s'appliquer si l'état de santé, un handicap ou une grossesse le justifient. De manière générale, hormis via les enjeux de non-discrimination, l'égalité professionnelle n'est pas mentionnée explicitement. **Pour autant plusieurs mesures soutiennent l'égalité professionnelle** telles que le principe de réversibilité, le contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail. Enfin, certains points de l'arrêté ministériel peuvent être lus comme des mesures soutenant indirectement l'égalité, comme par exemple l'identification des locaux

professionnels mis à disposition par l'administration et pouvant servir de lieu pour le télétravail ou encore la mention des formations disponibles à l'usage des équipements et outils nécessaires au télétravail.

Un dialogue social inter-professionnel dynamique au niveau national en matière de télétravail

La crise sanitaire a mobilisé les partenaires sociaux des secteurs privés comme publics, pour tenter de travailler sur des problématiques émergentes en lien avec le télétravail et les organisations hybrides. **Les accords nationaux négociés pointent des thématiques qui s'avèrent être le plus souvent absentes des accords télétravail propres aux structures négociés sur la période** : souplesse du cadre, droit à la déconnexion, pratiques de management, prévention de risques... Si la question de l'égalité professionnelle est présente dans l'accord national interprofessionnel (ANI) de novembre 2020 dans le secteur privé, la thématique est beaucoup plus transversale dans l'accord national du secteur public, signé un an plus tard.

LA PLACE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, DANS L'ANI TÉLÉTRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVÉ (26 NOVEMBRE 2020)

Les partenaires sociaux ont précisé les modalités d'application du télétravail dans le secteur privé à travers un ANI « pour une mise en œuvre réussie du télétravail », signé le 24 novembre 2020 par l'ensemble des syndicats représentant les structures employeuses et ceux représentant les salariés, à l'exception de la CGT. Cet accord a été étendu par un arrêté ministériel du 2 avril 2021. Il est donc désormais applicable à toutes et tous.

Dans l'ANI, certains éléments traitent de l'égalité professionnelle. Ces éléments ciblent : un principe général d'égalité d'accès et de vigilance quant aux freins que pourraient induire le télétravail sur l'égalité professionnelle, ainsi qu'un focus sur les impacts concernant les parcours professionnels femmes-hommes.

/ Dans un paragraphe dédié à l'égalité femmes-hommes, l'accord stipule que « le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes » ;

/ Également, l'accord mentionne que « l'employeur s'assure de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes » ;

/ « C'est une des conditions de réussite de sa mise en œuvre » ;

/ Dans un paragraphe dédié à la « gestion des carrières des femmes et des hommes », l'accord stipule que : « la pratique du télétravail ne peut influencer négativement sur la carrière des femmes et des hommes » ;

/ « L'éloignement physique du salarié en télétravail des centres de décision ou du manager ne doit pas conduire à une exclusion des politiques de promotion interne et de revalorisation salariale ».

LA PLACE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, DANS L'ACCORD RELATIF À LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE (13 JUILLET 2021)

Dans le secteur public, un premier accord-cadre sur la mise en œuvre du télétravail dans les trois fonctions publiques a été signé le 13 juillet 2021, demandant que des négociations s'engagent dans chaque administration. **L'accord-cadre fait reposer le télétravail sur le volontariat des agents et agentes**, fixe un maximum de jours de télétravail pour les personnels à temps plein à trois jours par semaine et prévoit une indemnisation forfaitaire des frais de télétravail (2,5 € par jour dans la limite de 220 € par an).

Dans cet accord, l'égalité professionnelle est présente à plusieurs reprises dans le texte, de manière plus transversale, et ce notamment dans le cadre des paragraphes sur les espaces de travail. Il introduit également la question de l'impact du télétravail sur l'égalité professionnelle femmes-hommes, donc une approche prospective des inégalités potentiellement générées par le télétravail sur les situations de travail des femmes et des hommes.

/ Dans un paragraphe dédié au développement des espaces partagés (tiers-lieux), le texte spécifie que : « une réflexion de développement de tiers-lieux par les administrations permet de s'engager dans une politique d'équilibre des territoires et peut réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. La cartographie des tiers-lieux est présentée aux instances de dialogue social de proximité et mise à disposition des agents ».

/ Dans un paragraphe dédié à « l'impact du télétravail sur l'égalité professionnelle », le texte renvoie à l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, qui stipule qu'« il convient de s'assurer que toutes et tous ont accès à un télétravail de qualité. »

D'autres points apportent des éléments complémentaires, en précisant que :

/ Les structures employeuses doivent veiller à prévenir toutes discriminations dans le choix des personnes éligibles au télétravail ;

/ Le télétravail ne doit pas introduire de disparité d'accès, d'exercice et de traitement entre les femmes et les hommes, à distance ou sur site ;

/ Tous et toutes travaillent et doivent être traités de façon identique (répartition de la charge de travail, moyens et équipements mis à disposition, missions et responsabilités confiées, traitement d'une urgence, participation active aux réunions, etc.) ;

/ Toute transformation organisationnelle est susceptible d'avoir des conséquences sur l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il est donc important, en lien avec l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, de veiller à ce que les modalités de télétravail participent à la lutte contre les inégalités, en effectuant un suivi régulier des indicateurs ;

/ La prévention des violences sexistes et sexuelles telle qu'elle est inscrite dans l'accord du 30 novembre 2018 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, doit être pleinement prise en compte dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail ;

/ Le télétravail peut favoriser la résorption des inégalités professionnelles (accès à certains emplois, meilleure articulation des temps, parcours professionnels davantage continus et ascendants) ;

/ L'analyse précise des activités télétravaillables peut permettre d'ouvrir l'accès au télétravail pour certains métiers jusque-là a priori non télétravaillables ;

/ Une vigilance particulière est à apporter quant à l'inclusion numérique, pour toutes et tous les agents, et notamment pour les primo-télétravailleurs, récemment dotés d'équipements numériques mobiles.

Un cadre légal en matière d'égalité qui ne mentionne que partiellement le télétravail

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Dans le cadre réglementaire relatif à l'égalité professionnelle, **il n'est pas fait mention du télétravail**. Par contre l'objet de négociation obligatoire est l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (QVT), et parmi les sous-thématiques de l'obligation de négocier, on retrouve notamment les questions d'articulation des temps, de déconnexion, et d'usage des outils numériques, thématiques particulièrement liées au télétravail.

LES VIOLENCES SEXUELLES ET SEXISTES DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Les agissements sexistes, le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle font parties des risques professionnels.

Dans la loi

La loi du 5 septembre 2018 sur l'avenir professionnel exige des entreprises dotées d'un CSE la nomination d'un ou une référente en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est obligatoire (art. L.2314-1 du Code du travail). En outre, pour les entreprises d'au moins 250 salariés, la désignation d'un ou une référente chargée d'informer, d'orienter et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et agissements sexistes est obligatoire (art. L.1153-5-1 du Code du travail). Il n'y est pas spécifié de mention du télétravail, même si le droit inclut dans sa compréhension des violences au travail celles qui ne se déroulent pas sur le lieu de travail mais sont en lien avec l'activité professionnelle.

L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LE SECTEUR PUBLIC

Comme dans le secteur privé, le cadre légal est assez récent, mais ne fait pas mention du télétravail. Dans le cadre de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, signé le 30 novembre 2018⁴⁰, la Circulaire du 30 novembre 2019⁴¹ relative à la mise en place de référents et référentes « Égalité » au sein de l'État et de ses établissements publics précise les modalités de déploiement de ces référents et référentes « Égalité » et leurs missions. À travers celles-ci, ils peuvent s'impliquer dans la mise en place d'un télétravail égalitaire dans leur structure. La loi du 6 août 2019, dite loi de transformation de la fonction publique⁴², comporte une série de dispositions relatives à l'égalité professionnelle au sein de son titre v. Son premier chapitre, en particulier, est relatif à l'égalité professionnelle et à la prévention des discriminations : en cela, **elle encadre indirectement la pratique du télétravail, même s'il n'en n'est pas fait mention explicitement.**

LES PLANS D'ACTION « ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES »

Le rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique 2021⁴³, propose un bilan de la mise en œuvre des obligations légales. L'une d'entre elles est **l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle** : trop souvent, les structures ne mobilisent que le 3^e axe de ce plan d'action (« favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ») dans la mise en place du télétravail, quand l'intégralité des quatre axes pourrait être mobilisée.

LES DISPOSITIFS DE SIGNALEMENT ET DE TRAITEMENT DES SITUATIONS DE VIOLENCES SEXUELLES, DE DISCRIMINATION, DE HARCÈLEMENT MORAL ET D'AGISSEMENTS SEXISTES

Les administrations, collectivités et établissements publics mettent en place un dispositif de signalement qui a pour objet de recueillir les signalements des agents et agentes qui s'estiment victimes d'un acte de violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel ou d'agissements sexistes, et de les orienter vers les autorités compétentes en matière d'accompagnement, de soutien et de protection

des victimes et de traitement des faits signalés. Le dispositif peut également être saisi par des témoins de tels actes. **Il n'y est pas précisé la mention des violences en situations de télétravail.**

Des accords nationaux interprofessionnels en matière de QVT et d'égalité professionnelle qui ne mentionnent que partiellement les enjeux du télétravail

DANS LE SECTEUR PUBLIC

Dans l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique du 30 novembre 2018, **il est question du télétravail comme levier au service de l'égalité professionnelle.** En résonance avec les pratiques de télétravail avant la crise sanitaire, le télétravail est toutefois pensé comme une mesure individuelle et sociale (et non collective et organisationnelle), un levier d'adaptation au poste, notamment en direction des femmes enceintes, et donc présenté comme un levier au service de l'égalité.

En effet **l'action 4.6, intitulée « Encourager de nouvelles formes d'organisation du travail au bénéfice de l'égalité professionnelle et de la qualité de vie au travail »**, souligne que le protocole de 2013 incite les structures employeuses à définir des dispositifs d'organisation du temps de travail visant à une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. Plus précisément, il est question de mesures pour favoriser l'articulation des temps de vie et l'organisation du temps de travail, le tout assorti d'indicateurs de suivi : une attention toute particulière est portée aux situations de grossesse, aux parents de jeunes enfants ainsi qu'aux aidantes et aidants familiaux. Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, est modifié en 2019 pour appuyer le recours au télétravail pour les agentes publiques enceintes.

DANS LE SECTEUR PRIVÉ

La loi du 2 août 2021⁴⁴, pour renforcer la prévention en santé au travail, transpose l'accord national interprofessionnel du 10 décembre 2020 « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail », en vue de réformer la santé au travail. Ce dernier souligne que la qualité de vie au travail (QVT) a déjà fait l'objet d'un accord national interprofessionnel (19 juin 2013). Bien qu'ayant juridiquement cessé de produire ses effets, cet accord fondateur demeure une référence. La QVT permet de dépasser l'approche par le risque professionnel en posant un regard plus large sur le travail et des conditions de réalisation. À cet égard, la QVT et son corollaire la qualité des conditions de travail participent à la qualité du travail et à la prévention primaire. Pour cette raison, l'accord souligne l'importance du dialogue social et rappelle que la QVT fait partie des thématiques de négociation obligatoires prévues par le Code du travail qui peut prendre, à cette occasion, des aspects qui recoupent le domaine de santé et de la sécurité au travail. La qualité de vie au travail s'inscrit dans une approche qui tient compte de la réalité de l'entreprise et répond à ce titre aux préoccupations de l'employeur, des salariés et de leurs représentants. Pour autant **si l'accord souligne l'importance de la prévention d'autres risques dits « émergents » comme ceux liés aux nouvelles technologies notamment dans le cadre du télétravail, la question de l'égalité femmes-hommes reste cantonnée à une approche spécifique** réduite à la question des situations de grossesses.

Le 4^{ème} plan de santé au travail, un texte partiellement sensible au genre

L'un des objectifs du 4^{ème} plan de santé au travail 2021-2025 du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion est de « mobiliser la QVCT (qualité de vie et des conditions de travail) pour renforcer la prise en compte des expositions différenciées au travail selon le genre et promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ». **Les démarches de QVCT deviendraient ainsi de véritables**

leviers d'égalité femmes-hommes. La démarche QVCT exige de prendre en compte et de s'adresser à l'ensemble du personnel. Elle concerne des travailleuses et travailleurs soumis à des expositions et à des parcours professionnels différenciés, et comprend également une dimension de lutte contre les inégalités femmes-hommes et de conciliation de la vie personnelle et professionnelle. Elle permet de s'intéresser à certains enjeux de société comme les violences sexistes et sexuelles mais aussi les violences conjugales.

Si l'on se penche sur les actions directement liées au développement des organisations hybrides et le télétravail, la mention des inégalités femmes-hommes disparaît. Conviendra-t-il de lire en creux un principe d'égalité intégrée ? Il est question notamment de produire un kit méthodologique permettant d'intégrer les enjeux de santé au travail et l'amélioration des conditions de travail, dans le but de favoriser l'engagement durable des personnels et d'accroître la performance économique et sociale. Cette action aura pour objectif de capitaliser sur la conduite des changements, les évolutions organisationnelles et des pratiques de régulation de l'activité de travail dans différentes configurations (télétravail, travail sur site distant, travail sur site, en open space, tiers-lieux, etc.).

Une articulation des sujets égalité et télétravail, entre risques et opportunité de l'hybridation

La crise sanitaire a bousculé le fonctionnement des organisations. **Le développement des pratiques distancielles-présentielles n'est pas neutre tant dans le traitement des obligations légales en matière d'égalité professionnelle, qu'en lien avec l'objet en croissance du télétravail.** Cette situation met à l'épreuve l'intention d'articulation des deux thématiques. Pour autant, si le distanciel complexifie le travail des représentants et représentantes du personnel, elle offre malgré tout des opportunités (présence facilitée des acteurs, mixité des acteurs, etc.). Les études sont nuancées sur le sujet.

L'enquête de l'UGICT-CGT^[2] par exemple souligne que le dialogue social, entre les différents partenaires, est entravé par le télétravail :

/ « Le télétravail et la dématérialisation des réunions d'instances et de négociation bouleversent en profondeur les conditions de représentation des salariées et salariés. Avec les réunions en visioconférence, le fonctionnement des instances et séances de négociation est lui aussi modifié : difficulté pour se concerter et avoir des prises de positions collectives. La majorité des directions n'a pas mis en place de mesure corrective, pire, les représentantes et représentants du personnel font état de directions qui profitent de cette opportunité pour accentuer les transformations unilatérales. » ;

/ « Alors que l'exercice du mandat repose sur le lien avec les salariées et salariés, le télétravail raréfie les remontées et transforme leur nature : quand, auparavant les exigences des salariées et salariés étaient souvent collectives, ou que le syndicat pouvait aisément les transformer en revendications collectives, l'isolement du télétravail conduit essentiellement à des saisies sur des problématiques individuelles. » ;

/ Par ailleurs, « les contacts informels disparaissent, les représentantes et représentants du personnel sont souvent saisis une fois que les situations se sont bien dégradées, et ont ainsi beaucoup plus de difficultés pour jouer leur rôle de prévention ».

L'enquête met en évidence notamment les chiffres suivants :

/ **Les représentantes et représentants du personnel jugent négativement l'impact du télétravail sur l'exercice de leur fonction** et que cela entraîne plus de charge mentale pour 65 % des répondants et répondantes, et plus de stress pour 58 % des répondantes et répondants ;

/ 50 % des représentantes et représentants du personnel considèrent avoir du mal à garder le lien avec les salariées et salariés en télétravail ;

/ 45 % des représentantes et représentants du personnel dans le privé affirment que leur employeur leur interdit d'adresser des informations par mails aux salariées et salariés.

Le plus fort engagement dans le dialogue social souligné par la consultation constitue une tendance positive. Les observations de terrain montrent que, dans de nombreuses structures, cela a contribué à faire face à la crise en traitant de façon paritaire les problèmes rencontrés. Cet investissement se situe selon les répondants à différents niveaux : **au sein des instances, entre les élus ou encore entre les élus et la direction.** Essentielles, ces modalités du dialogue social ne doivent cependant pas s'effectuer au détriment de la relation de proximité avec les salariés - qui a augmenté dans des proportions moindres que les précédentes selon les répondantes et répondants. Tout l'enjeu consiste à favoriser un investissement à ces trois niveaux de dialogue. En portant prioritairement **les questions d'organisation du travail** lors de la crise, les directions et représentants du personnel ont confirmé que cette entrée était essentielle pour traiter conjointement des enjeux de santé au travail et de maintien de l'activité de l'entreprise. Alors que les sujets d'organisation du travail sont, hors crise, peu traités dans le cadre du dialogue social, ce rôle mérite d'être conforté dans la durée.

Le lien entre les salariés et leurs représentants est fondamental pour assurer le rôle d'alerte, et de remontées d'informations sur les conditions de travail auprès de la direction. La structure employeuse peut contribuer à le renforcer de différentes façons afin que les élus jouent un rôle de régulation et de prise en compte des questions de terrain complémentaire à celui des managers et des manageuses : diffusion de mail des élus aux salariés, mise à disposition des coordonnées des équipes salariées ayant donné leur accord, souplesse et augmentation des heures de délégation, appui logistique et informatique pour la réalisation d'une enquête ou d'un sondage, outils de forums de discussion, etc.

65 %
DES REPRÉSENTANTES
ET REPRÉSENTANTS
DU PERSONNEL
ont plus de charge
mentale et 58 % plus
de stress à cause
du télétravail

LE TÉLÉTRAVAIL RENFORCE-T-IL LES INÉGALITÉS DE GENRE ?

Télétravailler, une « avancée pour le travail féminin »⁴⁵ ? Alors que le télétravail s'est massivement diffusé dans le cadre de la crise sanitaire, et que près d'un quart des salariés travaillaient encore depuis leur domicile au moins un jour par semaine au printemps 2021⁴⁶, le rapport d'information du Sénat Questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? publié en octobre 2019 examine et questionne ses effets sur le travail des femmes.

Les médias ayant entre autres relayé la vision d'un « télétravailleur heureux » depuis le premier confinement⁴⁷, la pratique du télétravail a été largement associée dans les esprits à une amélioration générale des conditions de travail. En ce sens, la consultation *Télétravail de crise : quelles évolutions en 2021 ? Quels impacts ?* menée par l'Anact en 2021⁴⁸ souligne la volonté des salariés dans l'ensemble de maintenir un niveau élevé de télétravail à la sortie de la crise sanitaire, ce pour différentes raisons : moindre temps de transport domicile-travail, réduction du stress, meilleure autonomie.

Cependant, femmes et hommes restent inégaux face à ce nouveau mode de travail. Situation sans précédent, le télétravail forcé au cours de l'épidémie de la Covid-19 a en ce sens agi comme une « loupe », révélant la persistance d'inégalités impactant durablement les conditions de travail, d'emploi et de vie des femmes. Le rapport du Sénat appelle ainsi à la vigilance, en précisant que si télétravailler devait avoir « pour corollaire une augmentation de la charge de travail domestique, un ralentissement de la carrière des télétravailleuses et un isolement professionnel croissant », il pourrait à l'inverse s'avérer « ne pas être une bonne affaire pour les femmes ».⁴⁹

Ainsi, **qu'en est-il concrètement pour les télétravailleuses ? Les femmes et les hommes sont-ils équitablement armés pour que le télétravail participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail ?** Ce chapitre vise à explorer les effets du télétravail sur les champs où se situent déjà des inégalités entre femmes et hommes, dans le cadre du travail. Il est structuré autour de deux axes : les conditions de travail et la qualité de vie au travail, et les parcours professionnels des femmes, à travers le prisme des évolutions professionnelles et de la rémunération. Néanmoins, il s'est parfois révélé difficile d'avoir accès à des données portant sur le croisement télétravail et inégalités entre femmes et hommes. Face à cette contrainte, nous avons fait le choix de rappeler et souligner, dans un premier temps, les inégalités préexistantes entre femmes et hommes au travail, avant d'évaluer dans un second temps dans quelle mesure le télétravail reconfigure ces situations.

LES EFFETS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Conditions de travail et qualité de vie au travail, comment les appréhender ?

Définitions

Dans le cadre de l'accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020, « pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé et conditions de travail », les partenaires sociaux proposent la définition de la qualité de vie au travail (QVT) suivante : « la notion de QVT présente de multiples dimensions : les conditions de travail, l'environnement et les relations de travail, la conciliation des temps de vie privée et professionnelle, les conditions d'accès à la mobilité, la reconnaissance du travail, le climat social, l'égalité professionnelle, etc. Autant de registres sur lesquels l'entreprise, pour ce qui la concerne, peut instaurer de bonnes conditions de travail, un climat de confiance, un environnement et une atmosphère propices à l'échange, au partage et au bien-être au sein de l'entreprise ».

Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion **les conditions de travail peuvent être définies comme « les aspects matériels** (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), **organisationnels** (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et **psychosociaux** (relations avec les clients et clientes, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle ».⁵⁰

En matière d'égalité femmes-hommes, pourtant les études nationales sont encore peu genrées⁵¹. L'analyse des accords collectifs télétravail de l'Anact sur l'entre-deux confinements, révèle que les éléments « conditions de travail » et « modalités d'animation de la qualité de vie au travail pour toutes et tous » sont de réels points de progrès, points encouragés par les accords nationaux interprofessionnels du secteur public et privé comme nous avons pu le voir précédemment.

Quelles inégalités de genre préexistantes en termes de conditions de travail et de QVT ?

Comme cela a été introduit dans le 1^{er} chapitre, les femmes et les hommes ne partent pas sur un pied d'égalité en matière de travail : que cela soit en matière d'accès à l'emploi marqué par une ségrégation horizontale et verticale, de parcours professionnels avec un impact négatif sur la rémunération et les retraites ; de prévention des risques physiques et psychosociaux et d'exposition aux violences sexistes et sexuelles ; d'articulation des temps de vie - avec des effets sur la rémunération, mais aussi la santé des femmes et des hommes.

9,4 %
DES FEMMES
sont touchées par
le sous-emploi contre
3,7 %
DES HOMMES

D'IMPORTANTES INÉGALITÉS PROFESSIONNELLES AU DÉTRIMENT DES FEMMES

Concernant la mixité des métiers, rappelons que, selon la DARES, si le taux d'emploi est équivalent, les femmes sont concentrées dans 12 des 86 familles professionnelles (nettoyage, enseignement, services à la personne, employées dans les fonctions support administratives) quand les hommes sont répartis dans davantage de métiers, et que les métiers mixtes ne représentent que 17 % des métiers selon la DARES. Les hommes sont plus représentés dans les catégories « ouvriers » et « cadres et professions intellectuelles supérieures », les femmes dans la catégorie « employés » et « professions intermédiaires » selon l'Insee.

Concernant le sujet de l'articulation des temps, en moyenne, si l'on se fie à la durée hebdomadaire du travail, les hommes travaillent plus que les femmes. En 2019, selon l'Insee, les salariés à temps complet travaillent environ 39,1 heures hebdomadaires ; les femmes à temps complet travaillant en moyenne 1 611 heures par an, contre 1 734 heures pour les hommes.⁵² Une analyse de la DARES intitulée « Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail ? » (2018), mentionne que si les hommes sont également davantage concernés par les horaires atypiques (par exemple : travail en soirée, la nuit, horaires irréguliers, etc.)⁵³, les femmes sont davantage exposées au travail le week-end, samedi et dimanche. Concernant les temps partiels, selon l'enquête Emploi de l'Insee, en 2016, près d'un tiers des femmes travaillent à temps partiel contre 8,2 % des hommes. 77 % des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes. À noter également qu'en 2016, parmi les actifs occupés, 9,4 % des femmes sont touchées par le sous-emploi, tandis que c'est le cas de 3,7 % des hommes. **Le sous-emploi comprend les personnes actives occupées** : soit celles qui travaillent à temps partiel et souhaitent travailler davantage, soit celles qui sont à temps partiel ou temps complet mais ont moins travaillé sur une période de référence. **Cela révèle qu'une part du recours au temps partiel est subi.**

En réalité, les résultats demandent d'être approfondis. En effet, ils dépendent du métier ou du secteur d'activité des répondants et répondantes. La durée du travail varie également en fonction de la situation familiale des travailleuses : selon l'Insee, les femmes de 25 à 49 ans vivant seules travaillent 118 heures de plus en moyenne que celles vivant en couple avec enfants, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle.⁵⁴ Si la répartition des tâches varie selon les foyers, la majorité des femmes effectue une « deuxième journée » en plus de son emploi. **Du fait du travail domestique, le temps de travail total d'une femme en emploi finit souvent par dépasser celui d'un homme.**⁵⁵ En plus de leur journée de travail, les femmes assument encore la majeure partie des tâches familiales et domestiques. Selon le rapport 2021 de la Fondation des Femmes, qui reprend les résultats de l'enquête « Emploi du temps » de l'Insee réalisée en 2010, **au sein des couples hétérosexuels ce sont les femmes qui sont chargées de la majeure partie des tâches ménagères (71 %) et parentales (65 %).**⁵⁶ Le temps hebdomadaire consacré au travail domestique et parental pour une femme culmine à 34 heures/semaine, alors qu'un homme dans une situation similaire n'y consacre de son côté que 18 heures. Pour les couples homoparentaux, bien que les études quantitatives portant sur la répartition du travail domestique dans ce cadre restent encore rares en France, le partage apparaît plus égalitaire. En effet, selon Michael Stambolis-Ruhstorfer et Martine Gross, **les couples homoparentaux sortent davantage des schémas genrés**, en privilégiant davantage la préférence ou la compétence et/ou en alternant davantage les tâches domestiques, notamment de par une réflexion souvent plus aboutie sur les questions d'égalité au sein du couple.⁵⁷ Prenant l'exemple particulièrement révélateur du linge dans l'échantillon étudié, Michael Stambolis-Ruhstorfer et Martine Gross mettent en évidence que 34 % des « parents 1 » dans les couples homosexuels déclarent s'occuper du linge sans aide de leur partenaire, tandis que 80 % des mères hétérosexuelles se retrouvent seules face à cette corvée. Néanmoins, certaines configurations spécifiques attribuent des rôles genrés féminin/masculin aux partenaires, et peuvent davantage reproduire ces stéréotypes genrés.⁵⁸ **Puisque non-rémunéré, le travail domestique reste bien souvent invisibilisé et non pris en compte, et participe ainsi à renforcer les stéréotypes de genre au sein des ménages.**

Concernant les conditions de travail, l'enquête EpiCov, qui porte sur l'état de santé et les conditions de vie des Français en lien avec la Covid-19, s'est attachée à étudier l'intensité au travail pré-Covid, notamment pour les femmes.⁵⁹ Avant l'épidémie et le passage au télétravail généralisé, 45 % des salariés estimaient devoir « toujours » ou « souvent » se dépêcher dans leur travail et 30 % devoir « fréquemment interrompre une tâche pour une autre non prévue ». Ce dernier aspect est plus fréquent pour les femmes occupant un emploi de cadre (39 %) ou de profession intermédiaire (42 %) que les femmes à d'autres postes, notamment de par cette conciliation

**11 %
DES FEMMES
DE L'UE**

ont été victimes de violences physiques et/ou sexuelles perpétrées par un collègue

des rôles professionnel et parental. Cette intensité est également vécue par les femmes comme un aspect négatif de leur travail, influant sur leur charge mentale, puisqu'elles doivent selon la sociologue Monique Haicault⁶⁰ « penser simultanément à des choses appartenant à deux mon-

des séparés physiquement, le travail et le foyer »⁶¹. Ces exigences supplémentaires viennent renforcer les difficultés des femmes à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, puisque la frontière entre les deux se révèle pour elles beaucoup plus « poreuse » que pour les hommes⁶².

UNE EXPOSITION AUX VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES QUI IMPACTE LE TRAVAIL DES FEMMES

Comme le rappelle Elisabeth Moreno, ministre déléguée chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes, à l'occasion de la conférence « Violences au sein du couple, on en parle au travail » organisée par la Fédération nationale des centres d'information sur les droits des femmes et des familles (FNCIDFF) le 9 novembre 2021, les violences sexistes et sexuelles sont prégnantes dans notre société et « ignorent les frontières sociales, culturelles et géographiques ». Les femmes sont plus exposées que les hommes aux violences sexistes et sexuelles, que ce soit dans le cadre de leur activité professionnelle ou au sein du foyer conjugal. Ainsi, une femme sur dix est victime

de violences dans le couple en France, et une femme meurt tous les deux jours tuée par son partenaire ou ex-partenaire⁶³. Les femmes subissent les violences conjugales et sexuelles de manière disproportionnée par rapport aux hommes : en 2020, elles représentent 87 % des victimes de violences conjugales, et 87 % des victimes de violences sexuelles⁶⁴.

Les violences faites aux femmes forment un continuum : dans l'espace (chez soi, dans l'espace public, dans la rue, dans les transports, etc), dans le temps (enfance, adolescence, tout au long de l'âge adulte, chez les seniors) et dans ses formes. **Elles sont multiples, protéiformes et affectent un nombre important de femmes au cours de leur vie**. Les études disponibles sur ces phénomènes mettent en lumière le fait que les femmes peuvent être victimes de plusieurs types de violences en même temps (psychologiques, physiques, sexuelles, etc.), exercées dans plusieurs cadres de leur vie (espaces privé et public), ce qui constitue un « continuum des violences » et renforce leurs conséquences⁶⁵.

Néanmoins, une partie importante de ces violences prend place dans le cadre professionnel. Ainsi, l'enquête *La violence à l'égard des femmes : une enquête à l'échelle de l'UE* menée en 2014 par l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne (FRA) montre que 11 % des femmes de l'Union européenne ont été victimes de violences physiques et/ou sexuelles perpétrées par un collègue, une étude IFOP réalisée pour le Défenseur des droits en 2014 révèle qu'une femme sur cinq de 18 à 64 ans déclare avoir été victime de harcèlement sexuel au travail au cours de sa vie professionnelle.⁶⁶

L'Anact souligne que les agissements sexistes, le harcèlement sexuel et l'agression sexuelle sont des risques professionnels comme les autres. Des études ont montré que certains environnements et situations de travail exposent au sexisme au travail : les secteurs à prédominance masculine (BTP) ou féminine (la mode), très hiérarchisés (santé, enseignement, etc.) ou peu hiérarchisés et structurés (startup) ; des conditions de travail spécifiques : travail isolé, le soir, la nuit, en horaires atypiques, contact avec le public, activité dépendante d'une autre ou sous pression d'objectifs, etc. ; des modalités d'emploi pouvant exposer à des risques de précarisation : succession de contrat à durée déterminée, stage, apprentissage, intérim, etc. L'exposition à ces violences nuit à la santé

physique et psychologique, ainsi qu'au bien-être des femmes. Comme l'avance le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, **les agissements sexistes jouent un rôle de « stresseurs » pour les salariées qui y sont exposées, et engendrent des effets délétères.** Le harcèlement et l'intimidation sur le lieu de travail, mais aussi en télétravail, augmentent en effet le risque de problèmes de santé mentale.⁶⁷ Ils peuvent créer de la souffrance chez les individus qui le subissent, diminuer leur sentiment de compétence et leur ambition (perte de qualité de la production, démotivation, turnover, retrait,...) et perturber le bon fonctionnement de l'entreprise.⁶⁸

UNE PLUS GRANDE EXPOSITION AUX SITUATIONS DE DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

Dans le cadre de leur activité professionnelle, les femmes sont plus susceptibles de faire état d'une mauvaise santé mentale, notamment lorsqu'elles occupent un emploi manuel ou un poste de direction.⁶⁹ Celle-ci serait intensifiée, selon les résultats de l'Anact, par leur exposition particulièrement importante aux exigences émotionnelles, au manque d'autonomie et de soutien social.⁷⁰ **Les exigences émotionnelles**, définies par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) comme la « nécessité de maîtriser ses propres émotions, de les cacher ou de les simuler » en affichant une « attitude positive » constante, **sont l'une des six catégories de risques psychosociaux auxquels sont exposés les travailleurs et travailleuses.**⁷¹ Ces exigences émotionnelles peuvent s'avérer nocives pour le bien-être psychologique des salariés : celles et ceux qui y sont exposés sont trois fois plus nombreux à déclarer un bien-être réduit. Ces conditions de travail négatives (ex : volume de travail intense, relations dégradées sur le lieu de travail, etc.) participent à des niveaux accrus de stress.⁷² Pour l'Anact, comme montré à travers l'enquête *Les facteurs psychosociaux de risques au travail et la santé : une approche par genre des données statistiques nationales*, les femmes ont tendance à s'auto-déclarer plus exposées aux exigences émotionnelles dans leur travail que les hommes, des disparités notables apparaissant en termes de contact avec la souffrance et la nécessité d'apparaître de bonne humeur.⁷³ Selon l'enquête SUMER 2010, qui visait à surveiller l'exposition des

salariés aux risques professionnels, près d'une femme sur quatre est en situation de « tension au travail » ce qui est le cas d'un homme sur cinq.⁷⁴ Quelle que soit la catégorie socio-professionnelle, les femmes y sont plus exposées que les hommes, même si l'écart est le plus important pour la catégorie des ouvriers. Cette tension au travail concerne plus les femmes en raison essentiellement d'une plus faible autonomie dans le travail et de marges de manœuvre réduites.

De même, selon les résultats de l'enquête Eurofound (2013), les femmes sont ainsi plus exposées au stress émotionnel dans le cadre de leur travail, notamment pour 7 % d'entre elles dans le cadre d'une confrontation avec un client.⁷⁵ Enfin, de par leur « double peine » professionnelle et domestique, les femmes disposent d'un temps réduit pour se détendre et se relaxer, ce qui les prédispose au stress, à la fatigue et à l'anxiété - des risques psychosociaux auxquels elles sont particulièrement sensibles dans le cadre du télétravail.

LA DOUBLE PEINE PROFESSIONNELLE ET DOMESTIQUE : LES FEMMES ONT MOINS DE TEMPS POUR SE DÉTENDRE, CE QUI LES PRÉDISPOSE AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Télétravailler, une pratique qui exacerbe les inégalités femmes-hommes au travail ?

Quels impacts du télétravail sur les inégalités de genre ? Dans son rapport 2021, la Fondation des Femmes montre que le télétravail est loin d'être « neutre du point de vue du sexe »⁷⁶. **S'il est souvent mis en avant comme vecteur d'amélioration des conditions de travail, le télétravail peut également contribuer à exacerber les inégalités entre femmes et hommes dans la sphère professionnelle.** Avant la crise, l'Anact proposait des hypothèses d'utilisation du télétravail comme leviers et freins à l'égalité professionnelle⁷⁷ :

RENFORCER OU PAS LA MIXITÉ

DES MÉTIERS : si les femmes et hommes sont le plus souvent affectés à des postes ou à des activités distinctes.

Le télétravail est un levier pour l'égalité professionnelle, si :

+ il permet d'élargir la palette des métiers pour les femmes et les hommes en les rendant plus accessibles et attractifs.

Le télétravail est un risque pour l'égalité professionnelle, si :

- toutes les populations de salariés ne peuvent accéder au télétravail du fait des emplois qu'elles ou ils occupent et des représentations associées.

AMÉLIORER OU PAS LES CONDITIONS DE TRAVAIL

femmes et hommes ne sont pas dans les mêmes conditions d'exposition aux risques et pénibilités.

Le télétravail est un levier pour l'égalité professionnelle, si :

+ le travail améliore les conditions de travail, par exemple l'autonomie ou la reconnaissance.

Le télétravail est un risque pour l'égalité professionnelle, si :

- s'il accentue l'isolement ou le manque de soutien social et augmente les risques psychosociaux.

DÉVELOPPER OU PAS LES PARCOURS PROFESSIONNELS

femmes et hommes n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution professionnelle.

Le télétravail est un levier pour l'égalité professionnelle, si :

+ le télétravail facilite les parcours de toutes et tous par la mobilité fonctionnelle ou géographique et l'accès à des postes à responsabilité.

Le télétravail est un risque pour l'égalité professionnelle, si :

- il ralentit les carrières et les promotions, comme le temps partiel dans une culture du présentisme.

AMÉLIORER L'ARTICULATION DES TEMPS

femmes et hommes n'ont pas les mêmes horaires de travail, ni la même durée de travail, ni les mêmes activités hors travail.

Le télétravail est un levier pour l'égalité professionnelle, si :

+ le télétravail facilite l'articulation des temps pour que toutes et tous puissent assurer leurs responsabilités dans leurs différents espaces de vie, et permet de rééquilibrer le partage des tâches familiales.

Le télétravail est un risque pour l'égalité professionnelle, si :

- il intensifie le cumul simultané des activités en cas de présence familiale en situation de travail à domicile (garde simultanée des enfants, rôle d'aidants familiaux, etc.).

Le contexte spécifique de la Covid-19 a permis de mettre en évidence de nombreux impacts genrés du télétravail jusqu'à présent invisibilisés. Cela devrait permettre d'améliorer leur prise en charge et leur organisation conjointe dans un futur proche - ce point sera notamment développé dans la dernière partie de ce rapport, reprenant les recommandations émises.

ÊTRE PROFESSIONNELLE DANS L'ESPACE DOMESTIQUE : DES CONDITIONS DE TRAVAIL DÉGRADÉES POUR LES TÉLÉTRAVAILLEUSES

Comme l'indique le Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), dans le rapport *Crise sanitaire et inégalités de genre* du CESE, historiquement « le fait de quitter le domicile pour travailler a été une libération pour les femmes »⁷⁸. Ainsi, malgré d'indéniables apports positifs, la pratique du télétravail vient nuancer certains des acquis des dernières décennies en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. En ce sens, les femmes auto-évaluent moins positivement leur vécu du télétravail que les hommes : comme l'avance *The Conversation*, qui reprend les chiffres de l'enquête « Mon bureau post-confinement » menée par la chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School, à poste égal, 44 % des femmes et 55 % des hommes déclarent avoir bien vécu l'expérience⁷⁹. Elles soulignent notamment des inégalités présentes dans la sphère privée, tout particulièrement dans celle du logement.

Surinvestissement, hyper connectivité et intensification du travail des femmes : les dérives du travail à distance

Selon la DARES, début 2021, **une personne sur trois déclare que son travail s'est fortement intensifié, et un actif sur dix évoque une forte dégradation de ses conditions de travail.** En cause ? Le télétravail de crise, typique des confinements successifs et marqué par un encadrement insuffisant, un affaiblissement du collectif et un manque de moyens pour permettre aux télétravailleuses et télétravailleurs de mener à bien leur travail, conduisant ainsi à une intensification du travail pour toutes et tous.

Si l'intensification et la dégradation des conditions de travail touche aussi bien les hommes que les femmes, leurs conséquences diffèrent néanmoins selon le genre : les femmes sont particulièrement concernées, notamment dans certains secteurs spécifiques très sollicités durant la crise sanitaire, des métiers dits « de première ligne » perçus comme non-télétravaillables (santé, action sociale, enseignement)⁸⁰.

Pourquoi cette intensification, et quels impacts sur les télétravailleuses au quotidien ?

Des journées plus longues... et plus intenses

Les actifs font part d'une « surcharge de travail » en comparaison avec la période pré-Covid : avec la généralisation du télétravail, **63 % des télétravailleurs et télétravailleuses ont le sentiment de « travailler plus »**, un sentiment partagé par 67 % managers et manageres, et d'effectuer de plus longues journées de travail.

Cette intensification se décline dans les modes de travail des actifs, qui adoptent plus souvent des horaires décalés. Ainsi, les résultats de l'enquête 2021 de la DARES soulignent qu'ils « sont près de la moitié à déclarer travailler plus longtemps, et **près d'un sur trois indique travailler plus souvent le soir, la nuit ou très tôt le matin** »⁸¹, et notamment sur le temps économisé sur les déplacements domicile-travail.

24 %
DES FEMMES
DÉCLARENT AVOIR
VU LEUR TEMPS DE
TRAVAIL ALLONGÉ,
contre 20 % de leurs
homologues masculins.

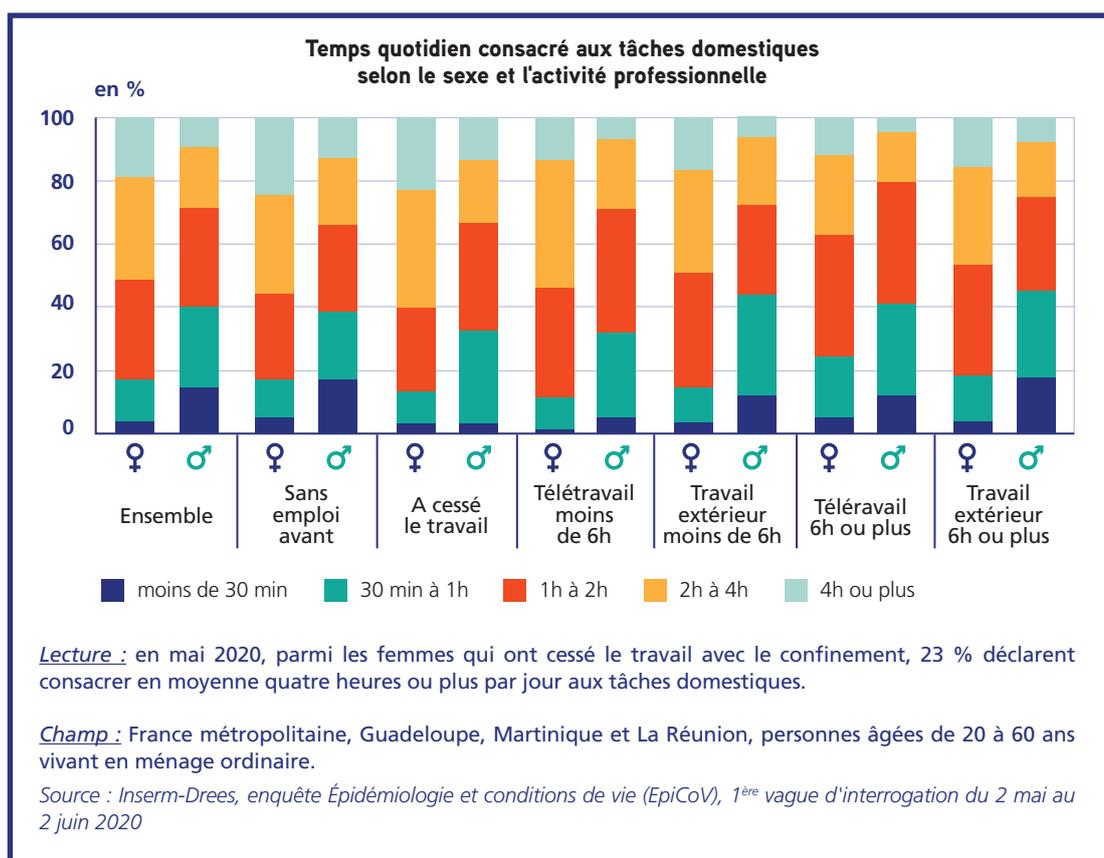
Or, ce décalage peut compliquer les tentatives de planification et de coordination des salariés, ce qui impacte particulièrement les femmes, qui rencontrent des difficultés à concilier ces nouveaux horaires de travail avec leur vie personnelle et leur temps de travail domestique. Face à cette surcharge, les femmes ont considérablement réduit le nombre de pauses qu'elles prenaient dans la journée, ainsi que leur durée (enquête UGICT)⁸².

« Vie pro » et « vie perso », l'impossible conciliation des femmes ?

Pour Anca Boboc, sociologue du travail et des organisations rencontrée dans le cadre de cette étude, cette intensification du travail serait ainsi venue s'ajouter à la charge parentale et domestique des télétravailleuses, renforçant leur charge mentale et complexifiant leurs tentatives d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Comme souligné plus tôt dans ce chapitre, les femmes sont davantage mises à contribution que les hommes en matière de tâches domestiques. Cela s'est particulièrement vérifié depuis le début de la crise sanitaire et de la généralisation du télétravail : comme le montre l'enquête Harris Interactive L'impact du

confinement sur les inégalités femmes/hommes menée en avril 2020 pour le secrétariat d'État chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes, **59 % des femmes en couple avec enfants et 57 % des femmes en couple sans enfants estiment passer plus de temps à s'occuper des tâches ménagères ou s'occuper des enfants que leur conjoint lors du confinement.**⁸³ Également interrogés en mai 2020 pour l'enquête EpiCoV, 19 % des femmes et 9 % des hommes de 20 à 60 ans ont affirmé consacrer au moins quatre heures par jour en moyenne aux tâches domestiques courantes (cuisine, courses, ménage, linge), tandis que 40 % des hommes déclaraient y passer moins d'une heure quotidiennement (contre 17 % des femmes).



Une prise de recul est cependant nécessaire : ces résultats restent contrastés selon les études, et il est vraisemblable que le contexte spécifique de la crise sanitaire - notamment avec la fermeture des écoles, qui a intensifié les tâches parentales et domestiques - ait joué un rôle majeur dans les variations observées. Le paradoxe de cette « conciliation » ou « articulation » des temps sera exploré plus en profondeur dans le chapitre 3 de ce rapport.

Une charge mentale associée au numérique ?

Les actifs font part d'une « surcharge de travail » Avec le télétravail forcé et les confinements successifs, ce sont plus de 3,9 millions d'emplois qui se sont retrouvés exposés à un risque d'hyper-connectivité depuis le début de la crise sanitaire.⁸⁴ Selon l'Anact, 64 % des actifs eux-mêmes s'estiment sur-connectés.

En télétravail, les femmes font part d'un surcroît de charge mentale, qui résulte principalement d'une surenchère au présentisme. Selon les résultats d'un sondage mené par le site d'emploi Indeed, 67 % des télétravailleuses répondent immédiatement aux sollicitations qu'elles reçoivent durant leur journée de travail (ex : appels, messages, notifications, etc.), afin de prouver qu'elles travaillent en étant connectées (contre 63 % des télétravailleurs).⁸⁵

Alors que 23 % des hommes déclarent avoir un droit à la déconnexion, ce n'est le cas que de 20 % des femmes. Deux-tiers des répondantes et répondants de l'Enquête nationale sur le télétravail menée par l'UGICT⁸⁶ déclarant recevoir des notifications durant leurs périodes de congé, empiétant ainsi sur leur vie personnelle. Au moment de la première enquête menée par l'UGICT, en mai 2020, une large majorité des employeurs n'avait pas encore mis en place les dispositifs prévus par le Code du travail : 60 % d'entre eux ne proposaient pas de dispositif pour garantir le droit à la déconnexion, tandis que 55 % n'avaient pas défini les plages horaires durant lesquelles les télétravailleurs devraient être joignables⁸⁷. **Cet empiètement sur la vie privée nuit particulièrement aux femmes, qui ont déjà majoritairement en charge les tâches domestiques en dehors de leurs horaires de travail.** Néanmoins, avec la pérennisation du télétravail à long-terme (à temps plein ou mixte) pour de nombreux actifs, comme l'ont souligné les organisations interrogées dans le cadre de ce rapport, ces conditions semblent désormais être en voie d'amélioration.

chez les cadres
47 % DES HOMMES
 et seulement
29 % DES FEMMES
 disposent d'une pièce
 dédiée au travail.

Disposer d'un « bureau à soi » : l'apanage des hommes cadres ?

Pendant la pandémie, **les conditions matérielles ont pénalisé davantage les télétravailleuses**, en comparaison avec leurs collègues et partenaires masculins. Deux enquêtes menées par la CFDT (avril 2020) et l'UGICT-CGT (mai 2020) soulignent que lors du premier confinement, les femmes n'ont été que 19 % à considérer leurs conditions de télétravail comme « très bonnes », contre 33 % des hommes (CESE). Quels facteurs expliquent cette disparité ?

Les femmes disposent moins d'un espace de travail dédié

En 1929, l'écrivaine britannique Virginia Woolf évoquait déjà la nécessité pour les femmes d'avoir une « pièce à soi »⁸⁸, dans laquelle elles pourraient s'isoler pour créer et éviter les sollicitations constantes auxquelles elles sont confrontées dans l'espace domestique. Qu'en est-il à l'heure où le télétravail est devenu une pratique récurrente ?

Le calme, le confort de l'assise et la luminosité : ce sont les trois conditions plébiscitées pour se sentir bien dans son environnement de travail, selon le sondage réalisé par l'entreprise JPG, spécialisée dans la vente à distance de fournitures de bureau en France.⁸⁹ Ainsi, disposer d'un équipement adapté et d'un bureau isolé apparaît nécessaire pour télétravailler dans de bonnes conditions.

Cependant, comme l'évoque Anne Lambert, sociologue et chercheuse à l'Ined, **le bureau reste toujours le « privilège des hommes cadres » :** 47 % des hommes et 29 % des femmes cadres disposent d'une « pièce dédiée au travail dans laquelle s'isoler », tandis que chez les professions intermédiaires sont concernés 37 % des hommes et 25 % des femmes⁹⁰. Des disparités sociales sont également manifestes : **le bureau reste un « privilège rare » chez les ménages à dominante employée ou ouvrière.**

La répartition des espaces s'est faite dans l'urgence au début de la crise sanitaire, fragilisant ainsi la position des femmes, qui ont moins négocié l'obtention de leur propre espace. Selon Julie Landour, sociologue du travail spécialiste de l'articulation des temps sociaux, avant la crise, **les hommes disposaient en effet déjà plus souvent d'un espace dédié au travail dans leur logement. Au fil de la crise, les femmes se sont peu à peu réorganisées pour réserver un espace du domicile pour leur télétravail.**

Des femmes plus sollicitées sur leurs horaires de travail

Ne disposant pas d'une pièce isolée réservée à leur usage, les femmes ont été davantage dérangées. Comme l'expose le sondage mené par JPG, dans le cadre d'un couple hétérosexuel avec enfants, **51 % des femmes télétravaillent depuis le salon**, un espace de passage qui peut se révéler bruyant car souvent partagé avec les autres membres de la famille. **Une situation dans laquelle se retrouveraient seulement 39 % des hommes.** Les femmes sont ainsi plus exposées aux requêtes et demandes domestiques : l'enquête menée par l'institut de sondage Ipsos et le cabinet BCG affirme que les salariées du secteur privé ont 1,5 fois plus de risques d'être interrompues lorsqu'elles télétravaillent (28 %, contre 19 % pour les hommes)⁹¹. De même, lorsque les deux parents sont en télétravail, ce sont les femmes qui restent les plus sollicitées par leurs enfants.

Un accès F/H inégal aux équipements informatiques

Dans l'enquête UGICT menée aux débuts de la crise (2020), environ sept répondants et répondantes sur dix affirmaient que leur employeur ne participait pas aux frais engendrés par le télétravail, même partiellement.⁹² L'équipement se retrouvait ainsi à la charge des actives et actifs eux-mêmes. Dans la fonction publique, cette situation s'explique notamment par la surreprésentation des femmes - elles représentent 61 % des agents de la fonction publique territoriale⁹³ -, où l'accompagnement au télétravail et l'investissement dans le matériel adapté a été relatif.

Cela a été **particulièrement défavorable aux femmes, qui déjà privées d'un bureau pour la plupart d'entre elles se sont également retrouvées privées d'un matériel et d'un équipement adaptés** (52 %, contre 42 % des hommes interrogés dans le cadre de l'enquête UGICT).

En 2021, la situation s'est légèrement améliorée, même si l'accès aux fournitures informatiques reste très inégal : si en 2020, seuls 3 % des télétravailleurs et télétravailleuses disposent d'équipements de travail ergonomiques plus adaptés (fauteuil, repose-pieds, etc.), c'est désormais le cas de 10 % d'entre elles et eux. Si elle n'a pas été conduite sur un échantillon représentatif (constitué à 74 % de femmes), près de ¾ des répondants et répondantes de la consultation 2021 « Télétravail de crise » menée par l'Anact - Aract affirment aujourd'hui disposer d'un environnement matériel adapté (72 %, contre 67 % en 2020) et d'outils numériques adéquats (95 % contre 87 % en 2020). **Les inégalités matérielles en matière de télétravail semblent ainsi se réduire au fil du temps, avec la pérennisation d'aménagements au départ jugés temporaires⁹⁴.**

LE TÉLÉTRAVAIL, VECTEUR D'UNE RECONFIGURATION DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES ENVERS LES FEMMES

Les risques de harcèlement, ainsi que les violences sexistes et sexuelles auxquelles les femmes sont confrontées dans la sphère domestique comme professionnelle, **se sont prolongés voire renforcés avec le télétravail.**

... au sein de la sphère familiale : tensions intrafamiliales et violences conjugales

L'impact du télétravail sur le contexte personnel et familial des femmes est divers. D'abord, en situation de confinement, elles ont été plus nombreuses (20 %, contre 14 % des télétravailleurs) à déclarer avoir été fréquemment **confrontées à des tensions avec leurs proches**, et notamment leurs enfants⁹⁵.

Brouillant les frontières entre vie professionnelle et personnelle, la charge mentale supplémentaire vécue par les femmes en situation de télétravail, ainsi que leurs conditions précaires de travail (pièces communes, exposition au bruit, etc.) ont participé à une dégradation du climat familial⁹⁶. De même, les tensions ont d'autant plus augmenté que le travail domestique était inégalement réparti. Ainsi, pour 28 % des répondants et répondantes du sondage Ipsos x BCG, la répartition des tâches domestiques était à l'origine des disputes et a participé à accroître les tensions entre les femmes et leurs proches⁹⁷.

Les femmes, rendues moins disponibles pour leur entourage en situation de télétravail, ont également **une probabilité 20 % plus élevée de subir des reproches de leur entourage** que les hommes. Ces reproches participent d'un fort sentiment de culpabilité des femmes : en situation de télétravail, les salariées du secteur privé étaient 1,4 fois plus nombreuses que les hommes à estimer ne pas avoir été assez disponibles pour leurs enfants. Comme le souligne l'étude du CESE, **« beaucoup de mères se sentent désemparées, avec l'impression de ne pas être de "bonnes mères", écrasées face à la multiplicité des fonctions à exercer (mère, professeure, animatrice, amie) »**⁹⁸.

Par ailleurs, les périodes de confinement ont été marquées par **une forte augmentation des violences envers les femmes au sein du couple** : sur l'année 2020, les plaintes pour faits de viols ont augmenté de 11 % (les statistiques soulignant par ailleurs que les femmes adultes représentent la majorité des victimes de viol⁹⁹), et celles pour violences intrafamiliales de 9 %¹⁰⁰.

... au sein de la sphère professionnelle : cyberviolences, « zoombombing », harcèlement sexuel à distance et autres intrusions numériques

Le travail à distance pendant la pandémie a également participé à renforcer le harcèlement au travail¹⁰¹. En effet, parmi les femmes ayant signalé une situation de harcèlement sexuel pendant la pandémie, **45 % ont subi ces attaques en ligne**¹⁰². Ce harcèlement à distance peut recouvrir des situations et réalités diversifiées : selon l'association Rights of Women, il peut ainsi s'agir de messages à

caractère sexuel transmis par mail, texto ou sur des plateformes / réseaux sociaux, cyber-harcèlement par Zoom, Teams ou Slack ou encore appels téléphoniques à caractère sexuel¹⁰³.

Au lieu de les contraindre, la distance désinhibe les harceleurs et leur offre de nouveaux canaux d'agression. S'appuyant sur les conclusions d'une enquête conduite par l'association Rights of Women et un rapport du cabinet d'avocats Slater & Gordon, Margaret Taylor décrypte les nouvelles violences sexistes et sexuelles facilitées par le travail à distance¹⁰⁴. Selon elle, **les moyens de communication numériques sont détournés, et utilisés comme outils de surveillance et d'intrusion**. Avec un public toujours plus dépendant des plateformes de visioconférence (ex : Zoom, Microsoft Teams, etc.), ces plateformes constituent un vivier pour les harceleurs, leur permettant de s'introduire dans la sphère privée. Dans ce cadre, on peut noter une recrudescence du « zoom-bombing », pratique où des agresseurs s'immiscent et détournent des réunions zoom avec des contenus à caractère raciste ou pornographique¹⁰⁵, dont les associations féministes et de défense des droits des femmes ont particulièrement fait les frais.

Nombreuses sont les femmes qui rapportent également des remarques ou agissement sexistes, du harcèlement sexuel de la part de leurs employeurs ou collègues. Parmi les résultats de l'enquête menée par le cabinet Slater & Gordon, dont les conclusions se fondent sur un échantillon de 2 000

personnes, **35 % des télétravailleuses affirment avoir vécu un épisode sexiste au moins avec leur employeur à l'occasion de réunions virtuelles**, ayant notamment trait à leur tenue¹⁰⁶. En effet, le télétravail renforce le focus sur l'apparence physique et la relative distance permise par les écrans, ce qui participe à invisibiliser les mécanismes de harcèlement et à « décomplexer » les collaborateurs. Le télétravail accroît l'isolement des victimes : elles se retrouvent à distance des personnes ressources à qui elles pourraient s'adresser. Enfin, il protège également les agresseurs de par la méconnaissance générale des outils de télécommunication, souvent mal paramétrés et peu protecteurs..

AU LIEU DE LES CONTRAINDRE, LA DISTANCE DÉSINHIBE LES HARCELEURS ET LEUR OFFRE DE NOUVEAUX CANAUX D'AGRESSION.

Les plateformes de visioconférence, comme c'est le cas pour Zoom, ont progressivement pris conscience de la menace pour leurs utilisatrices. Elles se sont ainsi engagées à proposer de nouvelles fonctionnalités pour éviter ces situations (dénonciation des comportements inappropriés, arrière-plan opaque pour masquer son intérieur, activation par défaut des fonctionnalités « exiger le mot de passe de la réunion » et « activer la salle d'attente », etc.)¹⁰⁷, même si ces solutions restent encore largement insuffisantes face à un harcèlement insidieux et la faible dénonciation de ces comportements¹⁰⁸.

L'éloignement propre au télétravail qui complexifie la dénonciation des faits

Télétravailler place les victimes de violences sexistes et sexuelles dans une situation d'isolement et de vulnérabilité renforcée. Pour les femmes qui y sont confrontées, que ce soit dans la sphère professionnelle ou familiale, **il est particulièrement difficile de dénoncer et reporter les violences subies.** En ce sens, certaines solutions mises en place pendant les périodes de confinement se sont révélées utiles, notamment les chats écrit / appli et autre « numéro sms » (le 114) d'écoute des victimes, qui offrent une discrétion que ne permet pas le téléphone, comme par exemple le chat commentonsaime.fr, géré par l'association En Avant Toute(s)¹⁰⁹. Alors que le télétravail se généralise, **la pérennisation de ces nouveaux usages se révèle indispensable** pour « libérer la parole confinée » et mieux protéger les victimes de violences sexistes et sexuelles en situation de télétravail¹¹⁰.

Dans la sphère professionnelle, la pratique du télétravail de crise s'est également accompagnée pour les femmes d'une plus grande vulnérabilité - salaires réduits, temps partiels, etc. - et cela a agi comme un frein au signalement d'une grande partie des remarques ou agissements sexistes, ou du harcèlement sexuel subi par les télétravailleuses, de peur des répercussions professionnelles qui auraient pu s'ensuivre¹¹¹. Enfin, l'éloignement physique vis-à-vis des instances et personnes ressources qui pourraient recueillir leur témoignage sur leur lieu de travail (service RH, syndicats, personnes référentes sur les violences conjugales, délégués du personnel,

etc.) peut également décourager la dénonciation de ces agressions. En situation de télétravail, les femmes peuvent moins facilement parler avec leurs collègues des violences qu'elles subissent au sein de leur domicile ou sur leur lieu de travail.

DES TÉLÉTRAVAILLEUSES PARTICULIÈREMENT EXPOSÉES AUX RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Dans son rapport d'information du 22 octobre 2019, le Sénat soulève une question essentielle : « le télétravail, est-ce la santé ? »¹¹². Celle-ci résonne particulièrement pour les télétravailleuses, qui comme nous l'avons montré précédemment sont particulièrement vulnérables aux risques psychosociaux (RPS) dans le cadre de leur activité professionnelle, ce qui peut impacter durablement leur qualité de vie au travail. Si en amont de la crise, l'étude OBERGO 2018 sur les impacts du télétravail souligne que cette pratique est largement vécue comme un outil bénéfique à la réduction de la fatigue et du stress¹¹³, ces conclusions ont été largement remises en question depuis sa généralisation.

Comment définir les risques psychosociaux ?

Selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, les risques psychosociaux peuvent être définis comme un risque pour la santé physique et mentale des travailleurs et des travailleuses.

Plusieurs types de risques doivent être distingués :

- / « **le stress** provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées ;
- / **les violences internes** commises par des collègues : conflits majeurs, harcèlement moral ou sexuel ;
- / **les violences externes**, exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés ;
- / **le syndrome d'épuisement professionnel** »¹¹⁴.

Comme le met en avant l'enquête TraCov, l'état de santé des travailleuses s'est fortement dégradé depuis début 2021, dans la continuité de la crise sanitaire. Celles-ci sont notamment sujettes à un doublement du risque dépressif, ainsi qu'une forte détérioration de leur santé perçue¹¹⁵.

Ces résultats sont renforcés par ceux de la DARES¹¹⁶, qui soulignent que les femmes sont surreprésentées parmi les travailleurs et travailleuses dont les conditions se sont le plus dégradées. Particulièrement sujettes au cumul des charges (ou « surcharge de rôles »), aux reproches de leur entourage ainsi qu'aux violences sexistes et sexuelles, **les femmes sont surexposées aux risques professionnels associés à la pratique du télétravail, ce qui impacte durablement leur état de santé.**

Anxiété et dégradation du bien-être

Selon la DARES, en 2016, 10 % des actifs et actives déclaraient un symptôme dépressif. En mai 2021, comme le souligne l'enquête CoviPrev de Santé publique France, c'est plus de 19 % des Français - et particulièrement les femmes - qui montrent un état dépressif, notamment lié à la pratique massive du télétravail.¹¹⁷ Au vu des résultats obtenus par Ipsos et le Boston Consulting Group dans leur étude « Crise de la Covid-19, un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? », il apparaît que **les travailleuses du secteur privé sont 1,3 fois plus susceptibles d'être en situation d'anxiété que les hommes**¹¹⁸. Pour l'Ined, cette constatation est renforcée lorsque les parents ont leurs enfants à charge tout en télétravaillant : ils sont alors plus fréquemment anxieux, un phénomène encore une fois accentué pour les femmes (44 % d'entre elles, contre 34 % pour les hommes)¹¹⁹. Cette anxiété s'explique sans doute par l'exposition des femmes à de multiples injonctions et une charge mentale plus forte, qui pèse sur leur santé mentale. Le télétravail a également créé de la distance entre les salariés, une situation particulièrement difficile pour les personnes LGBTQI+¹²⁰, pour qui le passage massif au télétravail dû à la crise de la Covid-19 et la déshumanisation des relations de travail que cela a pu entraîner, a limité les opportunités de sociabilisation et d'intégration

au sein de leur organisation et incité **les personnes LGBTQI+ à « se replier sur [elles-mêmes] et à distinguer encore davantage sphère privée et professionnelle »**¹²¹.

De plus, les tensions avec leurs proches altèrent le sentiment de bien-être psychologique des femmes : 18 % des personnes évoquant des difficultés de conciliation enregistrent un score de bien-être psychologique faible et présentent un risque de syndrome dépressif, notamment les femmes, contre 9 % de ceux qui ne sont pas concernés.

Fatigue et épuisement

Confrontées à des charges de travail importantes, des délais serrés et des environnements de travail sous pression, les femmes subissent à la fois les exigences du travail et de la vie privée. En avril 2020, la secrétaire d'État chargée de l'Égalité entre les femmes et les hommes alerte sur les risques de cette **« charge mentale démultipliée »**, pointant du doigt le danger d'un **« épuisement silencieux des femmes »**¹²². Ainsi, selon l'enquête UGICT, 34 % des femmes affirment être plus fatiguées en télétravail qu'en présentiel (contre 30 % des hommes).

D'après l'étude de la DARES sur les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psychosociaux, un travailleur sur dix témoigne avoir connu une dégradation importante de ses conditions de travail. Au sein de ce groupe, où les femmes et les télétravailleurs sont surreprésentés, 70 % disent être davantage « bouleversés, secoués, émus » qu'avant la crise sanitaire, soit trois fois plus que pour l'ensemble de la population¹²³. Cependant, cette forte intensité émotionnelle peut pousser les travailleurs à bout, avec **20 % des travailleuses déclarant être à la limite du burn-out**¹²⁴. L'épuisement peut aussi donner lieu à l'apparition de troubles musculosquelettiques (38 % des femmes s'en plaignent, contre 25 % des hommes - un chiffre à associer notamment aux conditions différenciées d'accès à un bureau entre femmes et hommes en situation de télétravail), à une pression sanguine plus élevée, et enfin à des maux de tête et des gênes oculaires.¹²⁵

Une perte de sens au travail

Les conclusions du 14^{ème} Observatoire Social de l'Entreprise publiées par CESI et Ipsos en juin 2020 soulignent les attentes importantes des collaborateurs et collaboratrices en matière de « sens » au travail. Il souligne son importance pour le bien-être des salariés et des salariées, d'autant plus à l'aune des nouvelles aspirations formées durant la crise sanitaire¹²⁶. Ainsi, pour 90 % des salariés interrogés, il est essentiel (55 %) ou important (35 %) que leur entreprise « donne un sens à leur travail »¹²⁷.

Or, dans la pratique du télétravail, l'intensification du travail et les reproches constants de l'entourage envers les femmes participent de leur perte de sens au travail. **Celles-ci ont le sentiment d'être incapables de tout concilier, notamment dans la sphère familiale**, et ce sentiment d'incapacité à faire du « bon travail » peut porter atteinte à leur santé mentale¹²⁸. **Elles témoignent d'une dégradation de leur sentiment d'utilité sociale**, ne se sentent pas à la hauteur, remettent en question leur travail, etc.

Pour Anca Boboc, sociologue rencontrée dans le cadre de cette étude, cette perte de sens pourrait conduire au désengagement progressif des télétravailleuses, même si ces résultats restent selon elle à nuancer. En effet, le problème de surcharge et de perte de sens a été particulièrement constaté dans le contexte particulier du confinement, lorsque les conditions de télétravail des femmes étaient particulièrement critiques.

**ANXIÉTÉ, FATIGUE,
PERTE DE SENS, SOLITUDE :
LES FEMMES SONT SUREXPOSÉES
AUX RISQUES PROFESSIONNELS
LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL.**

Solitude et isolement des télétravailleuses

Dans le contexte de la crise sanitaire, un sentiment de solitude et d'isolement a fait son apparition chez de nombreux télétravailleurs et télétravailleuses. Selon l'enquête « TeleTrEpid » menée par l'UGICT, en 2021, deux personnes sur trois disent avoir déjà ressenti de l'isolement en télétravail¹²⁹. L'Anact précise ce résultat : **40 % des répondants et répondantes ont un sentiment de solitude, d'isolement** (un taux qui atteint 43 % parmi les personnels non-manageurs), tandis que **39 % éprouvent de l'appréhension dans la perspective d'un retour au travail en présentiel, particulièrement les femmes**¹³⁰. Par ailleurs, celles-ci sont d'ores et déjà plus souvent à la tête de familles monoparentales, ce qui les expose plus souvent à des situations d'isolement¹³¹.

Cela s'explique également par des difficultés rencontrées dans les relations de travail, au-delà de la simple distance impliquée par la pratique du télétravail, qui se poursuivent hors des phases de confinement. Dans la consultation 2021 sur le télétravail de crise de l'Anact-Aract¹³², 37 % des répondants et répondantes (contre 17 % en 2020) témoignent de relations de travail plutôt dégradées, cette situation résultant notamment d'un affaiblissement des dynamiques collectives et de remarques et agissements sexistes accentués envers les télétravailleuses sur les plateformes de visioconférence. Aujourd'hui, seulement 19 % des répondants et répondantes estiment aborder les difficultés liées à la réalisation du travail à distance avec leur management (ils et elles étaient 40 % en 2020). La fréquence des échanges avec leur management s'est par ailleurs espacée : en 2021, 52 % déclarent échanger au moins une fois par semaine avec leur manager ou manageuse, alors qu'ils et elles étaient 69 % en 2020.¹³³

LES IMPACTS SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS : ÉVOLUTION DE CARRIÈRE ET RÉMUNÉRATION

Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes prennent encore aujourd'hui des formes multiples : écarts de volumes de travail, de rémunération, accès à des emplois à responsabilité ou les mieux rémunérés, accès aux projets internes valorisants et rémunérateurs, à des trajectoires professionnelles ascendantes.

Quels sont les effets du télétravail sur ces inégalités en termes de trajectoires professionnelles ? Que nous disent les chiffres ? Avant de répondre à ces questions et d'analyser ici aussi les recompositions induites par le télétravail, un rapide panorama des inégalités largement documentées pour le travail « en présentiel » sera établi.

Quelles inégalités de genre sont établies en termes de parcours professionnel ?

DES ÉCARTS DE RÉMUNÉRATION FLAGRANTS ENTRE FEMMES ET HOMMES

D'après l'Insee, en 2017, en France, les salariées du secteur privé gagnent en moyenne **16,8 % de moins que les hommes** en équivalent temps plein, c'est-à-dire pour un même volume de travail¹³⁴. Dans les entreprises de plus de dix salariés, les femmes représentent 62,4 % des salariés et salariées rémunérés au Smic¹³⁵.

Mais, à cet écart de salaire, s'ajoutent des **inégalités liées au volume de travail** : les femmes sont en effet bien plus souvent à temps partiel et moins souvent en emploi dans l'année que les hommes.

Lorsque l'on tient compte de ces deux sources d'écart dans le revenu salarial, les femmes perçoivent alors en moyenne **une rémunération inférieure de 28,5 % à celle des hommes**, et plus de 40 % de cet écart résulte des inégalités de temps de travail.

À noter que l'écart de salaire en équivalent temps plein entre les genres augmente nettement avec le **niveau de diplôme** : il s'élève à 29,4 % pour les titulaires d'un Bac + 3 ou plus, contre 15,8 % pour les individus qui n'ont pas le baccalauréat.

Les écarts de salaire en équivalent temps plein entre les genres croissent également avec **l'expérience professionnelle**. Ils sont relativement limités pour les personnes récemment entrées sur le marché du travail (6,4 % en 2017 parmi les individus ayant moins de cinq ans d'expérience professionnelle), alors qu'ils atteignent 21,7 % pour celles qui ont plus de 30 ans de carrière.

Notons également, que fruit de la carrière de femmes et des hommes, en moyenne en 2015, **le montant de la retraite des femmes représente 60,7 % du montant perçu par les hommes à la retraite**, soit un écart de 40 %. La DARES rappelle les éléments d'explication¹³⁶ : les métiers à prédominance féminine moins rémunérateurs, un recours plus important au travail à temps partiel, un moindre accès aux responsabilités, des carrières plus fréquemment interrompues (congés maternité, parentaux, emploi moins rémunérateur donc « sacrifié » le plus souvent quand un choix doit se faire au sein du couple, etc.) et des niveaux de rémunération plus faibles que ceux des hommes.

UN TEMPS PARTIEL TRÈS LARGEMENT FÉMININ

Selon l'enquête « Emploi » de l'Insee¹³⁷, en 2016, près de **4,4 millions de salariées et salariés sont à temps partiel en France** (hors Mayotte), soit 19,3 % des salariés (hors apprentissage).

LE NOMBRE ET L'ÂGE DES ENFANTS À CHARGE INFLUENT SUR LE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL DES FEMMES, TOUT COMME ILS RENFORCENT LES INÉGALITÉS DE SALAIRE.

Ainsi, en 2016, parmi les salariées et salariés hors apprentissage, **30,6 % des femmes et 7,7 % des hommes occupent un emploi à temps partiel.**

Pour les femmes, le nombre et l'âge des enfants à charge constituent des facteurs déterminants du travail à temps partiel, mais à l'inverse, ces facteurs influencent peu le travail à temps partiel masculin. **Le temps partiel des femmes augmente avec le nombre d'enfants à charge** : 44,7 % des femmes salariées ayant au moins trois enfants à charge sont à temps partiel (pour seulement 6,5 % des hommes), et cette proportion est de 48 % pour celles dont le plus jeune enfant a moins de trois ans (pour 6,6 % des hommes).¹³⁸

UN ACCÈS LABORIEUX AUX POSTES À RESPONSABILITÉS

L'Insee nous apprend que la ségrégation professionnelle entre les genres s'accompagne « d'inégalités hiérarchiques » : **22,8 % des postes occupés par les hommes correspondent à des emplois de cadre en 2017, contre 17,5 % pour les femmes.** Pour les hommes, trois professions parmi les vingt les plus fréquentes correspondent à des emplois de cadre (dont deux liées à l'informatique), contre une seule pour les femmes.

La probabilité pour une femme d'accéder à un emploi parmi les 10 % les mieux rémunérés est de 36 % inférieure à celle des hommes en 2017, contre 48 % en 1997. Pour les 1 % d'emplois les mieux rémunérés, les femmes ont une probabilité d'accès inférieure de 58 % en 2017, contre 76 % 20 ans plus tôt.

UNE PÉNALITÉ SUPPLÉMENTAIRE POUR LES MÈRES D'ENFANTS EN BAS ÂGES

Les travaux de l'Insee démontrent que **les inégalités de volume de travail entre les femmes et les hommes en emploi sont très marquées pour les parents ayant un enfant en bas âge** (de moins de trois ans) ou pour celles et ceux ayant trois enfants ou plus.

Les **inégalités de salaire en équivalent temps plein, quant à elles, augmentent fortement avec le nombre d'enfants**, notamment à partir du deuxième enfant : le salaire des femmes est inférieur de 21 % à celui des hommes pour les parents de deux enfants, et de 31 % pour les parents de trois enfants ou plus, contre 12 % pour ceux ayant un seul enfant et 7 % pour les personnes sans enfant. À expérience professionnelle équivalente, ces constats restent valides. Ils s'expliquent principalement par le fait que les inégalités d'accès aux emplois les mieux rémunérés sont beaucoup plus importantes entre les mères et les pères qu'entre les femmes et les hommes sans enfant.

Les mères ont ainsi une probabilité d'accéder aux 1 % des emplois les mieux rémunérés inférieure de 60 % à celle des pères, alors que la probabilité d'accès des femmes sans enfant n'est inférieure à celle des hommes sans enfant que de 30 %.

Des inégalités soupçonnées mais difficilement quantifiables et qualifiables...

L'INDEX D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES : L'UNE DES RARES SOURCES D'INFORMATION

Comme le rappelle le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion¹³⁹, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier sur leur site internet leur Index de l'égalité femmes-hommes, chaque année avant le 1^{er} mars.

La mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes : enjeux et apprentissages¹⁴⁰

L'Index s'intéresse aux écarts « travail égal, salaire égal », et non « à travail de valeur égale, salaire égal ». Il cherche à rendre visible les « discriminations directes », et non les « discriminations systémiques ». Il s'intéresse aux « inégalités résiduelles » correspondant à l'écart de salaire moyen de 9% à poste égal. L'écart de revenu salarial moyen de 24% trouve son origine pour 2/3 dans la ségrégation horizontale et verticale des métiers, et le temps de travail selon l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS). Par contre, comme le souligne l'Anact, les éléments de causalités systémiques, peuvent expliquer les écarts résiduels de l'Index, ou introduire des biais¹⁴¹.

L'Index, sur 100 points, se calcule à partir de quatre à cinq indicateurs (selon que l'entreprise fasse moins ou plus de 250 salariés):

/ L'écart de rémunération femmes-hommes, par catégorie de postes équivalents (soit par catégorie socioprofessionnelle, soit par niveau ou coefficient hiérarchique en application de la classification de branche ou d'une autre méthode de cotation des postes après consultation du CSE) et par tranche d'âge;

/ L'écart de répartition des augmentations individuelles;

/ L'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés);

/ Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité;

/ La parité parmi les dix plus hautes rémunérations.

En cas d'Index inférieur à 75 points, l'entreprise doit mettre en place des **mesures correctives pour atteindre au moins 75 points** dans un délai de trois ans. Ces mesures annuelles ou pluriannuelles, doivent être définies dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, par décision unilatérale de l'employeur et après consultation du CSE.

Si l'on ne peut que saluer la mise en place d'un tel outil avec obligation de résultat quant au calcul de l'index, publication de la note et mise en place d'actions correctrices, il apparaît de façon évidente que celui-ci **élude certains aspects des inégalités de genre**. Il ne peut suffire à lui seul à contrecarrer les inégalités qui demeurent. De plus, il ne s'applique aujourd'hui qu'aux entreprises privées de plus de 50 salariés, ce qui **exempte bon nombre d'organisations** de s'interroger et d'agir en la matière. Enfin, il induit aussi le risque d'un « **effet plateau** » : les organisations atteignant le score de 75/100 pourraient avoir tendance à relâcher leurs efforts en la matière, alors que ce score peut encore cacher des situations très inégalitaires.

On peut noter par ailleurs, que sa mise en œuvre au 1^{er} mars 2019 pour les entreprises d'au moins 1 000 salariés et salariées **ne s'est pas accompagnée d'une évolution intégrant la mesure du télétravail et de ses effets pourtant connus et scientifiquement documentés**. Des outils, notamment ceux de l'Anact, intègrent la dimension télétravail, permettant de croiser cet indicateur.

LES CARRIÈRES DISCONTINUES

Il est peu aisé d'accéder à des données qualifiées sur les carrières discontinues et encore plus, d'accéder à des données genrées. La DARES rappelle que les femmes constituent 80 % des personnes signataires récurrentes de CDD (hors CDD dit « de contrat d'usage »)¹⁴².

Mais la précarité et la discontinuité de leurs parcours sont également liées à la **parentalité**. Laurent Lequien, chef de la division statistiques et analyses urbaines à l'Insee, estime que « la pénalité liée au congé parental est importante : **chaque année supplémentaire d'interruption de carrière entraîne une perte salariale de l'ordre de 10 %** ¹⁴³ ».

Deux résultats principaux s'imposent : en France, les femmes aux carrières discontinues ont des rémunérations inférieures à celles des femmes aux carrières continues. Et même sans interruption de carrière, les femmes restent désavantagées par rapport aux hommes.

L'ACCÈS AUX PROMOTIONS

Encore une fois, il est difficile d'obtenir des informations qualifiées sur l'accès des femmes et des hommes aux promotions. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, il est possible de consulter l'Index publié sur le site internet, mais il n'existe **pas de données compilées permettant de dégager des tendances ou des moyennes**. Cette absence de données soulève bien entendu la question de l'intérêt porté au sujet et de la volonté de combattre ce type d'inégalité.

L'étude *Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale*¹⁴⁴ du CIG petite Couronne, la FNCDG (Fédération nationale des centres de gestion) et l'association des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion de la fonction publique territoriale (ANDCDG), montre qu'en 2017, **les hommes ont plus souvent obtenu une promotion interne que les femmes**. En effet, les deux-tiers des bénéficiaires de la promotion interne au choix au sein de leur collectivité sont des hommes contre un tiers pour les femmes, et ce, alors qu'ils ne représentent que 39 % des effectifs.

Pour comprendre la réalité de la promotion interne en fonction du genre, les disparités liées au nombre d'agents et agentes peuvent être « gommées » en pondérant le nombre de promotions internes par l'effectif de chaque genre :

	% d'agents par genre	% de promotions internes par genre	% pondéré
Femmes	59 %	34 %	26 %
Hommes	41 %	66 %	74 %

Calcul : $(part\ de\ promotions\ internes\ par\ genre / part\ d'agents\ par\ genre) / [(part\ de\ femmes\ promues / part\ de\ femmes) + (part\ d'hommes\ promus / part\ d'hommes)]$

Par ailleurs, Laurent Gobillon et Sébastien Roux, et Dominique Meurs expliquent dans *Le difficile accès des femmes aux emplois les mieux rémunérés : mécanismes et mesure*¹⁴⁵, que « les employeurs anticipent que les femmes arbitrent rationnellement pour des interruptions de carrière, et ils ne sélectionnent que les plus productives pour les promotions ; en d'autres termes, **le seuil minimal de performance pour progresser dans la carrière est plus élevé pour les femmes que pour les hommes** ».

Le télétravail, un effet aggravant sur les parcours professionnels des femmes ?

UN MANQUE DE DONNÉES QUI NUIT À LA COMPRÉHENSION DES INÉGALITÉS DE GENRE FACE AU TÉLÉTRAVAIL

Comme mentionné à plusieurs reprises dans cette étude, malgré l'existence de données, et d'obligations de les mobiliser, le traitement d'une part, et l'accès à l'information et chiffres qualifiés d'autre part font défaut pour analyser certaines hypothèses liées aux inégalités de genre.

Par exemple, on ne trouve **pas de statistiques consolidées sur les promotions ou augmentations obtenues par les femmes et par les hommes**. À ce déficit, s'ajoutent plusieurs difficultés :

/ Les services RH dans la fonction publique comme dans le secteur privé ne disposent pas des moyens (groupe de travail paritaire dédié, temps consacré et compétences, permettant la production pertinente et par voie de conséquence **peu d'indicateurs genrés** exploitables pour une analyse qualitative approfondie, même dans le cadre de la BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales), au sein de leurs organisations ;

/ De la même manière, ceux-ci ne disposent souvent **pas de données fines et qualitatives sur le télétravail** dans leurs structures ;

/ Le **croisement des données** qui permettrait d'analyser le lien entre le télétravail et le parcours professionnel n'est donc **pas possible**.

Se priver d'un diagnostic fin est une **réelle entrave à la mise en place d'une politique d'égalité femmes hommes et de télétravail pertinentes, protectrices et efficaces**.

LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES SALARIÉS ET SALARIÉES IMPACTÉES PAR LA CRISE DE LA COVID-19

Le Boston Consulting Group (BCG) a mené une enquête avec l'Institut Ipsos auprès de plus de 2 000 salariés français travaillant habituellement en bureau, du secteur privé comme public, dont les résultats ont été publiés en février 2021. Cette enquête *Crise de la Covid-19 : un retour en arrière pour la parité femmes / hommes au travail ?*¹⁴⁶ révèle que **la crise de la Covid-19 a significativement impacté la trajectoire professionnelle des salariés français**, en impactant leur performance et nuisant à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

/ **33 % des salariées et salariés pensent que l'épidémie a des conséquences négatives sur leurs perspectives professionnelles à court terme** (comme l'obtention d'une promotion, d'une mutation, etc.)

/ Plus d'un tiers des salariées et salariés estime que la crise sanitaire a diminué leur performance au travail (36 %), en nuisant au renforcement de leurs compétences (28 % pensent qu'elle a eu des conséquences négatives en la matière) ainsi que leur capacité de travail (32 %)

/ Sur le plus long terme, cette situation peut laisser présager un risque de décrochage professionnel pour certains : la moitié d'entre elles et eux envisagent de réduire leur investissement dans leur travail, en donnant davantage de place à leur vie personnelle (50 %).

/ Plus d'une et un sur cinq envisagent même de faire une pause professionnelle (21 %), en arrêtant de travailler pendant un temps. Ainsi, la DARES note dans l'étude *Les embauches et les fins de contrat continuent de progresser au 2ème trimestre 2021 qu'au deuxième trimestre 2021*¹⁴⁷, 911 100 CDI se terminent, avec une hausse de 14 % (après -3,9 % au trimestre précédent), sous l'effet non seulement des fins de période d'essai et des ruptures conventionnelles mais aussi de l'augmentation des démissions. Ce phénomène s'observe particulièrement dans le monde de l'enseignement. Selon le rapport de la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (Depp) intitulé *De l'entrée à la sortie de l'Éducation nationale*¹⁴⁸, révèle que sur les 869 000 enseignants et enseignantes de France, on compte 1 417 démissions en 2018. Ce qui représente moins de deux enseignantes ou enseignants pour 1 000, ce qui est en réalité trois fois plus élevé qu'en 2011.

IL EXISTE ENCORE TROP PEU DE DONNÉES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES GENRÉES. C'EST UNE RÉELLE ENTRAVE À LA MISE EN PLACE DE POLITIQUES D'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES ET DE TÉLÉTRAVAIL PERTINENTES, PROTECTRICES ET EFFICACES.

LES TRAJECTOIRES DES FEMMES, PLUS SÉVÈREMENT IMPACTÉES PAR LA CRISE QUE CELLES DE HOMMES

Cette même enquête démontre également que la crise impacte plus durement encore les femmes salariées du privé, aggravant une situation déjà déséquilibrée.

/ Dans le privé, les femmes sont moins confiantes que les hommes au sujet de leur avenir professionnel et leurs perspectives de carrière : 60 % contre 70 % pour les hommes ;

/ Cette moindre confiance s'explique en partie par le fait qu'elles ont moins bien réussi sur le plan des interactions professionnelles durant la crise : seulement 22 % d'entre elles ont profité pour davantage prendre la parole en réunion (contre 31 % des hommes) et seulement 27 % pour entretenir leur réseau (contre 31 % des hommes). Faute de temps, d'encouragement, et, un court-circuitage en entraînant un autre, les femmes se sont ainsi retrouvées majoritairement invisibilisées voire exclues dans un mode de relation et de fonctionnement professionnel dominé par les hommes.

L'INVISIBILISATION GRANDISSANTE DES FEMMES

Si les phénomènes de **mansplaining** (qui selon Rebecca Solnit¹⁴⁹ qui désigne une situation dans laquelle un homme explique à une femme quelque chose qu'elle sait déjà, voire dont elle est experte, souvent sur un ton paternaliste ou condescendant) et de **maninterrupting** (qui selon Jessica Barnett¹⁵⁰ désigne le comportement consistant, pour un homme, à couper la parole à une femme lors de discussions ou de débats en raison du genre de son interlocutrice) ne sont pas nouveaux dans le monde du travail, ils ont pu mener, selon les professionnels et professionnelles que nous avons interviewées, à **des accroissements et accélérations de l'isolement** de leurs victimes. Ainsi, une femme ayant été interrompue, moquée, ignorée après une intervention en réunion en situation de télétravail aura souvent tendance à couper sa caméra, son micro et à renoncer à tenter toute participation future, se coupant peu à peu du collectif voire de la ligne managériale. Outre les

retombées évidentes en termes de perte de sens et de motivation, cet isolement peut, à terme, **pénaliser la progression des femmes.**

De façon assez unanime, il est observé **qu'en situation de travail à distance, les femmes ne parviennent pas autant que les hommes à cultiver leurs réseaux d'échanges informels.** D'apparence anodine, cette réalité a pourtant une véritable portée stratégique et des **impacts particulièrement néfastes sur l'évolution de carrière.** Par exemple, ne pas être informée de la vacance d'un poste qui aurait pu être opportunité de mobilité ascendante ou le lancement d'un projet qui aurait pu être un tremplin.

Par ailleurs, dans une étude menée par LinkedIn sur la valorisation des compétences de ses 141 millions d'utilisateurs et utilisatrices, et dont les résultats ont été publiés en 2017¹⁵¹, il apparaît nettement que les femmes se mettent moins en valeur que les hommes sur ce réseau social professionnel. Ainsi, les hommes tendraient à volontairement faire l'impasse sur leurs emplois mineurs et stages pour valoriser de plus grands postes à responsabilités, tandis que les femmes se décrivent plus brièvement dans leurs résumés de profils. À titre d'exemple, les Étatsuniennes ont, en moyenne, 11 % de compétences en moins inscrites sur leur profil, à professions et niveaux d'expériences équivalents. Néanmoins, le réseau social est fier de noter entre 2008 et 2016 une augmentation de + 8 % du nombre de femmes dans les métiers à responsabilités.

De plus, les femmes ayant assumé la charge domestique et parentale de façon plus significative que les hommes, ont souvent perdu la « **compétition de sur-connexion** » entre les salariés. Étant très souvent mobilisées par leur vie parentale entre 18h et 21h, elles ont eu tendance à se reconnecter très tardivement ou très tôt le matin, à des plages horaires où ni leur hiérarchie ni leurs collègues n'ont pu constater leur engagement. Un exemple est particulièrement frappant : celui des femmes chercheuses scientifiques, pour qui l'inégale répartition des tâches domestiques a nuit au travail, entraînant une chute du nombre d'articles publiés, à l'inverse de leurs collègues masculins qui auraient été bien plus productifs que d'accoutumée.¹⁵²

UN RETOUR AU BUREAU PLUTÔT MASCULIN QUI MENACE L'ÉVOLUTION DES FEMMES

Les services RH interviewés décrivent un nouveau challenge de taille imposé par le travail hybride : **la compétition entre les travailleuses et travailleurs sur site**, plus visibles, disponibles, informés **et les télétravailleuses et télétravailleurs à distance**, devenus plus « virtuels », coupés des circuits informels, et dont les efforts sont moins visibles.

Le **retour au bureau semblant concerner principalement les hommes**¹⁵³, les femmes pourraient donc à nouveau devenir les perdantes de cette compétition présentiel / distanciel et ainsi partir en position défavorable par rapport aux hommes vis-à-vis des opportunités d'augmentations et d'évolution.

UNE SUSPICION QUI SUBSISTE VIS-À-VIS DU TÉLÉTRAVAIL DES FEMMES

Les chercheuses en management Camille Desjardins et Marion Fortin, illustrent dans une tribune du Monde du 17 octobre 2021¹⁵⁴ que **beaucoup de managers et manageuses restent très soupçonneux vis-à-vis des femmes ayant recours au télétravail**.

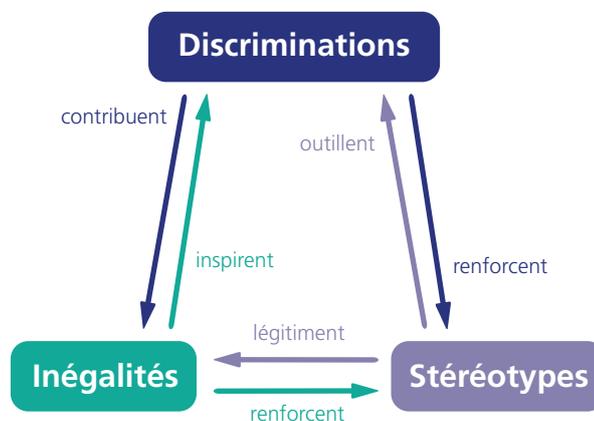
Leurs recherches démontrent que, malgré le contexte sanitaire très particulier, certaines **femmes ont dû se battre pour obtenir l'autorisation de travailler depuis leur domicile**. Les managers et manageuses françaises ont été extrêmement réticents à leur concéder de télétravailler, exigeant souvent **des contreparties**, comme des tâches supplémentaires, pour se voir accorder cette « faveur », ou les incitant à venir au bureau, en dépit de la situation sanitaire, si elles voulaient obtenir ensuite une quelconque évolution de carrière.

Les femmes enceintes et mères de jeunes enfants interrogées dans le cadre de leur enquête ont très souvent affirmé avoir été **culpabilisées par leur hiérarchie** pour avoir osé formuler des demandes de télétravail, alors même qu'elles affirment

travailler plus longtemps et efficacement depuis chez elles. Fréquemment, des bonus financiers ou des promotions que les participantes à l'étude s'attendaient à obtenir, ne leur ont finalement pas été octroyés. Enfin, leurs tâches les plus gratifiantes ont été souvent confiées à d'autres collègues en leur « absence », alors même que, de manière récurrente, elles ont dit « avoir mis les bouchées doubles pour ne pas désorganiser leur équipe, au point, pour certaines, d'avoir frôlé le surmenage ».

Le Laboratoire de l'Égalité explique dans son guide *Les stéréotypes, c'est pas moi, c'est les autres*¹⁵⁵ le mécanisme par lequel **ce type de stéréotype engendre directement de la discrimination et de l'inégalité**, à la manière d'un cercle vicieux. Non seulement **le stéréotype alimente la discrimination et l'inégalité, mais en interagissant ensemble, il les outille, les renforce et les légitime**.

La clé de décryptage des stéréotypes



Source : Laboratoire de l'Égalité (2013), *Les stéréotypes, c'est pas moi, c'est les autres* !

En imaginant par exemple le stéréotype « les femmes profitent du télétravail pour moins travailler », on outille la discrimination en permettant le télétravail plus largement aux hommes qu'aux femmes et on aboutit à l'inégalité d'accès au télétravail entre les genres dont découle ensuite toute une série d'inégalités impactant les conditions de travail et conditions de vie.

Les **inégalités de genre impactant les parcours professionnels existent bel et bien**, notamment en termes de rémunération et d'accès aux postes les mieux rémunérés. Certaines dimensions restent difficiles à observer et évaluer comme le morcellement des carrières, l'obtention de promotions et l'accès et les effets des actions de formations.

Les **effets du télétravail à moyen terme sont encore difficilement quantifiables** hors temps de crise mais **présentent des risques** qui doivent être pris au sérieux par les services des ressources humaines.

LE TÉLÉTRAVAIL
PEUT-IL
CONTRIBUER
À CORRIGER
LES INÉGALITÉS
FEMMES-HOMMES ?

L'exacerbation des inégalités femmes-hommes sous l'effet du télétravail tel qu'il a été pratiqué au cours des épisodes pandémiques est un fait avéré, désormais largement documenté par une série d'indicateurs préoccupants (voir chapitre 2). Cependant, au-delà des périodes de télétravail exceptionnelles, et du fait du précédent que constituent les différents confinements et périodes de télétravail intensifs passés, le télétravail a de fortes chances de devenir une modalité organisationnelle régulière, occasionnelle ou exceptionnelle, davantage mobilisée, selon des règles fixées en amont, et potentiellement dans un cadre négocié. Des enseignements peuvent ainsi être tirés de cette crise et des pratiques antérieures pour aider les organisations publiques et privées à concevoir les modalités d'un télétravail soutenable et équitable.

Ce chapitre pose l'hypothèse que, sous certaines conditions (synthétisées dans le chapitre 4), **le télétravail peut devenir un levier supplémentaire au service des entreprises et des collectivités pour promouvoir l'égalité femmes-hommes** au sein de leur organisation. De fait, parmi les salariés et salariées ayant expérimenté le télétravail durant la pandémie, une très grande majorité souhaite poursuivre sa pratique : dans le cadre de l'enquête télétravail conduite en 2021 par la CGT, 98 % des répondantes et répondants déclarent vouloir continuer à télétravailler (mais pour les deux tiers à mi-temps). Les salariés et salariées semblent donc déceler des avantages à ce mode d'organisation. Parmi les motifs le plus souvent évoqués dans cette même enquête pour expliquer cette aspiration, **les potentialités en matière d'équilibre vie professionnelle - vie personnelle** sont évoquées par 62 % des répondants et répondantes. Cette recherche d'équilibre constitue ainsi le deuxième motif le plus plébiscité, après la diminution des temps de trajet, cité par 79 % des répondants et répondantes.

Ce chapitre vise donc à **explorer les potentialités du télétravail dans la perspective d'une réduction des inégalités de genre, en particulier en matière d'articulation des temps, d'accès à l'emploi et de mixité des métiers**. Pour cela, il s'appuie sur les études et statistiques existantes permettant d'objectiver les bénéfices potentiels de cette organisation pour les femmes, mais il s'autorise également des détours par la prospective. En effet, si un retour à une pratique marginale du télétravail semble aujourd'hui peu probable, il est également trop tôt pour mesurer les effets sur le long-terme de sa diffusion. Dans ce contexte, il s'agit de mettre en évidence les principaux facteurs de changement induits par une pratique étendue du télétravail et interroger leur évolution possible.

LE PARADOXE DE L'ARTICULATION DES TEMPS

Comprendre l'incidence de la pratique du télétravail sur l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des personnels salariés et sur l'égalité femmes-hommes est complexe car **ses effets peuvent être contre-intuitifs et parfois contradictoires**. C'est ainsi que le résumé très bien la sociologue Sophie Mathieu et l'économiste Diane-Gabrielle Tremblay, **le télétravail peut d'une part réduire le conflit emploi-famille** en réduisant les temps de déplacement, en permettant aux travailleurs et travailleuses de gérer de manière autonome leurs horaires de travail et en intégrant à la vie professionnelle certains éléments de la vie familiale **mais il peut également l'accroître du fait de l'absence de barrières physiques entre le lieu de travail et le milieu de vie** et du fait des inégalités systémiques entre femmes et hommes¹⁵⁶. Bien avant la crise sanitaire, la littérature avait mis en évidence les ambiguïtés de la relation entre télétravail et équilibre des temps de vie : en 2013 déjà, Marc Dumas et Caroline Ruiller s'interrogeaient dans *Le télétravail : un outil de conciliation vie familiale et vie professionnelle à risques ?* et rappelaient que « comme toute innovation en matière d'organisation du travail, le télétravail est porteur d'opportunités mais aussi de risques et d'abus ».

En dépit de ces ambiguïtés, **le télétravail est identifié et mobilisé par les organisations, publiques comme privées, comme un levier pour un meilleur équilibre des temps, voire comme une mesure favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes**, « la généralisation progressive du télétravail » étant l'une des actions récurrentes proposées par les collectivités territoriales dans le cadre de leurs plans d'actions égalité professionnelle. Dans ce contexte, il convient de s'interroger sur les conditions à réunir pour que les bénéfices potentiels du télétravail pour l'équilibre des temps et l'égalité femmes-hommes prennent le pas sur les risques.

Mieux comprendre les enjeux liés à l'équilibre des temps de vie

Un détour par la sémantique constitue un bon point de départ pour appréhender les enjeux d'articulation des temps. En effet, il est intéressant d'observer que plusieurs termes sont alternativement utilisés pour aborder une même question, celle de savoir comment, pour un même individu, s'organisent dans le temps les différents moments de vie (vie professionnelle et vie personnelle) et les différents rôles sociaux associés (salarié, citoyen, parent, etc.).

Le concept de « conflit emploi-famille », le plus ancien dans la littérature mais toujours mobilisé par la recherche, peut être défini comme « l'incompatibilité entre le travail accompli sur le marché du travail contre un salaire et le travail effectué gratuitement à la maison ». Sophie Mathieu et Diane-Gabrielle Tremblay identifient **trois types de conflits sous-jacents** :

/ Le conflit de temps, lorsque le temps dédié aux responsabilités familiales et celui dédié au travail entrent en compétition ;

/ Le conflit de tension, lorsque qu'un stress vécu dans un des rôles vient influencer la façon de répondre aux demandes de l'autre rôle ;

/ Et le conflit de comportement, lorsqu'il y a une incompatibilité des qualités et aptitudes requises par les différents rôles et une difficulté à s'adapter aux comportements attendus pour chacun d'eux¹⁵⁷.

Cette approche met l'accent sur les différents rôles sociaux et permet de souligner le risque de « surcharge de rôle ». Elle est particulièrement opérante pour aborder la question sous l'angle du genre et renvoie directement à la question du partage des tâches domestiques. Ainsi que le rappelle Émilie Vayre : « les enquêtes successives réalisées par l'Insee au cours des trente dernières années persistent à démontrer que les femmes s'acquittent toujours plus que les hommes des tâches ménagères et parentales, ce qui représente environ deux heures de travail quotidien supplémentaire par rapport aux hommes¹⁵⁸. »

Toutefois, **le langage managérial privilégie davantage les notions de « conciliation », « d'articulation » ou encore « d'équilibre » entre vie professionnelle et vie personnelle** qui concernent l'ensemble des personnels salariés (femmes comme hommes) et qui entendent porter un regard plus optimiste sur ces questions en renvoyant aux mesures pouvant être mises en place par les organisations pour faciliter cette recherche. Difficile néanmoins de gommer les importants stéréotypes de genre qui restent associés à ces questions. Dans leur article « Maudite Conciliation » (2010), Hélène Périer et Rachel Silvera rappellent à quel point **l'expression « conciliation » renvoie avant tout à celle du « rôle de mère » et de « travailleuse » et sonne comme une injonction exclusivement féminine** à trouver des arrangements pour parvenir à cette conciliation, sans réinterroger le partage des tâches dans la famille et dans le couple¹⁵⁹. L'enquête *Emploi du Temps* de l'Insee est là pour rappeler annuellement la constance de cette réalité : le temps de loisirs et le temps domestique pour un homme salarié et une femme salariée restent significativement inégaux (3h28 de loisirs pour les hommes par jour contre 2h48 pour les femmes, et 2h06 consacrée aux tâches domestiques chaque jour par les hommes contre 3h27 par les femmes)¹⁶⁰.

Ainsi, **si la recherche d'un équilibre satisfaisant entre vie professionnelle et personnelle concerne les femmes comme les hommes dans une perspective de qualité de vie au travail, elle reste profondément marquée par des enjeux de genre**. C'est la raison pour laquelle les effets du télétravail sur l'équilibre des temps de vie constituent un enjeu important d'égalité femmes-hommes.

Les impacts paradoxaux du télétravail sur l'articulation des temps

Les effets observés du télétravail intensif pratiqué au cours des différents épisodes de confinement ne sont pas de nature à rendre optimiste. Ainsi que l'illustre le chapitre 2, ce télétravail subi et dégradé a amplifié les inégalités existantes entre femmes et hommes en exacerbant la répartition inégale des tâches au sein des couples hétérosexuels et des familles. Pour beaucoup de femmes, **il a été vecteur d'un cumul des temps professionnel et personnel**, source d'une charge mentale accrue et d'une exposition renforcée aux risques psychosociaux¹⁶¹. En d'autres termes, il s'est traduit par un sur-engagement des télétravailleuses avec « **un coût non négligeable : celui de devoir réorganiser mais aussi contenir le travail** »¹⁶².

Ces observations ne doivent en aucun cas être minimisées et **elles constituent désormais des points de vigilance essentiels dont les organisations doivent se saisir pour l'avenir** car, sans reconnaissance et prise en compte de ces enjeux, rien n'indique que ces inégalités ne puissent pas se prolonger après la sortie de crise. Toutefois, il convient de rappeler, une nouvelle fois, que le télétravail connu à cette période s'est effectué dans des conditions très spécifiques avec, en particulier, la fermeture des écoles et la présence des enfants au domicile qui ont eu un impact très fort sur ces phénomènes de surcharge. Dans la perspective d'un télétravail normalisé, plusieurs facteurs permettent de porter un regard plus optimiste sur ses effets possibles en matière d'égalité femmes-hommes.

LE TEMPS DE LOISIRS ET LE TEMPS DOMESTIQUE POUR UN HOMME SALARIÉ ET UNE FEMME SALARIÉE RESTENT SIGNIFICATIVEMENT INÉGAUX (...).

VISIBILISATION ET RECONNAISSANCE DES PHÉNOMÈNES DE SURCHARGE DE RÔLES

Cette crise aura eu la vertu de visibiliser les mécanismes conduisant à cette surcharge de rôle comme en témoigne **l'importante couverture académique et médiatique de ces questions depuis mars 2020**. Cette lecture genrée du télétravail pénètre également progressivement le champ politique. À titre d'exemple, les revendications qui concluent l'enquête *Télétravail, un an après* conduite par l'Ugict-CGT, celles du Conseil économique social et environnemental (CESE) dans son avis *Crise sanitaire et inégalités de genre*¹⁶³ ou celles du Sénat dont le rapport d'information *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?*¹⁶⁴ intègrent ces enjeux et décryptent les effets asymétriques du télétravail sur les femmes et les hommes.

Cette mise en visibilité, avant d'être médiatique et politique, a d'abord pris une forme très concrète : les apparitions ponctuelles des enfants dans l'arrière-plan des réunions tenues en visioconférence ne sont pas aussi anecdotiques qu'il y paraît. Elles rendent visibles les impératifs familiaux aux yeux des collaborateurs, collaboratrices et du management. Dans certains cas, ces situations ont fait émerger une certaine forme de connivence entre collaborateurs et collaboratrices, et ont pu contribuer à augmenter le niveau de compréhension voire d'empathie de l'employeur. À cet égard, Sophie Mathieu et Diane-Gabrielle Tremblay soulignent que « plusieurs recherches ont montré que le niveau de compréhension ou d'« empathie » de l'employeur était associé à une diminution du conflit emploi-famille, et que **cette forme de soutien informel de la part de la structure employeuse pouvait même parfois avoir un effet positif plus important que la mise en place de mesures formelles comme l'élaboration d'un horaire flexible**¹⁶⁵. » Autrement dit, le fait de percevoir son organisation comme étant compréhensive et empathique à l'égard des besoins familiaux serait un facteur atténuant de la surcharge de rôle. Il convient néanmoins de rester prudent sur ce point.

UN LEVIER POUR ALLÉGER LES CONTRAINTES DE MOBILITÉ QUI FREINENT L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES

La mobilité est régulièrement identifiée comme l'un des principaux freins périphériques à l'insertion professionnelle des femmes. Celles-ci ont **globalement moins accès à la voiture** que les hommes : près de 30 % des femmes n'ont pas le permis de conduire (contre moins de 10 % des hommes) souvent en raison de difficultés économiques pour le financer. Au-delà de ces considérations économiques, **se sont aussi les stéréotypes de genre qui expliquent cet accès inégal à la mobilité motorisée** : les jeunes garçons sont globalement plus encouragés à conduire que les jeunes filles et, lorsqu'un couple hétérosexuel ne possède qu'un seul véhicule, il est le plus souvent utilisé par le conjoint¹⁶⁶.

Les femmes sont ainsi en moyenne plus dépendantes des transports en commun et de la marche à pied, ce qui peut impacter négativement leur accès à l'emploi.

30 %
DES FEMMES N'ONT PAS LE PERMIS DE CONDUIRE,
contre 10 %
des hommes

Le lieu de travail des hommes est, en général et pas uniquement en Île-de-France, plus éloigné du domicile que celui des femmes. **Les hommes parcourent ainsi une distance moyenne supérieure de 30 % à celle des femmes**. Là encore, la prise en charge majoritaire des activités domestiques par les femmes constitue un facteur explicatif clé : **les femmes ont tendance à rechercher une certaine proximité entre domicile et travail car cela facilite la conciliation entre les contraintes d'ordres professionnel et familial**¹⁶⁷. Elles évoluent ainsi au sein d'un bassin d'emploi plus resserré, ce qui les conduit à accepter, plus que les hommes, des emplois moins bien rémunérés et/ou en inadéquation avec leurs qualifications.

Dans ce contexte, **le télétravail, puisqu'il permet de limiter les jours de présence au sein des bureaux et donc les déplacements domicile-travail, ouvre des perspectives favorables en termes d'insertion professionnelle des femmes**.

UNE AUTONOMIE ET UNE FLEXIBILITÉ RENFORCÉES PERMETTANT DE RÉDUIRE LES CONFLITS DE TEMPS ?

L'enquête TRACOV portant sur « le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid 19 » conduite par la DARES entre janvier et mars 2021 révèle que la plupart des indicateurs liés aux conditions de travail se sont dégradés pendant cette période à l'exception d'une dimension qui s'est améliorée pour une majorité de travailleurs et travailleuses : l'autonomie. La consultante en santé au travail Alexandra Jean partage ce constat et précise que **télétravailler peut permettre aux femmes de retrouver de l'autonomie dans l'organisation de leurs tâches quotidiennes** en ne se soumettant plus à une routine 9h - 17h, et en ayant la possibilité de d'organiser différemment leur travail sur différentes plages horaires¹⁶⁸.

Cette autonomie et cette flexibilité accrues semblent pouvoir réduire le « conflit emploi-famille ». À titre d'exemple, en comparant des données d'enquêtes de 2018 et 2020 portant sur l'expérience de conciliation emploi-famille des parents québécois, Sophie Mathieu et Diane-Gabrielle Tremblay ont montré que, paradoxalement, une plus grande proportion de femmes et hommes qualifient leur conciliation comme étant « facile » en 2020¹⁶⁹. Parmi les facteurs explicatifs identifiés se trouvent la mise en place du télétravail et l'empathie manifestée par les employeurs, mais aussi les effets structurants de la politique familiale sur les inégalités de genre. Ce gain d'autonomie semble également favorable à la qualité de vie au travail, Émilie Vayre qui précise : « le contrôle du temps de travail comme de l'organisation des activités sont sources de bien-être, tant pour les télétravailleurs que pour les membres de leur entourage personnel »¹⁷⁰.

**80 %
DES TRAVAILLEURS
À TEMPS PARTIELS
SONT DES
TRAVAILLEUSES**

Un télétravail qui libère : oui, mais lequel ?

Alors que 80 % des travailleurs à temps partiels sont des travailleuses (et qu'il est admis qu'une

partie d'entre-elles le subissent, notamment pour être en mesure d'assurer des tâches familiales en parallèle de leur emploi), la flexibilité offerte par le télétravail pourrait, à certaines conditions, limiter le recours à cette organisation du travail qui est souvent synonyme de précarité.

En s'appuyant sur ces recherches ethnographiques, Frédérique Letourneux nous met en garde vis-à-vis de l'hétérogénéité des situations et des ressentis¹⁷¹:

« Il y a [aussi] celles et ceux qui subissent le travail à distance et qui ne travaillent que dans les interstices sur un rythme aléatoire. Parmi ces enquêtés, on trouve une majorité de femmes diplômées qui vivent le travail à distance comme une assignation doublement problématique au domicile qui non seulement les fragilise professionnellement, mais surtout les met en première ligne dans la prise en charge des tâches domestiques et parentales. »

Ainsi, **au-delà de la dimension de genre, beaucoup d'autres facteurs déterminent si le télétravail est susceptible d'être libérateur** : la situation maritale, la maternité ou paternité, la classe sociale, la catégorie socio-professionnelle, le diplôme, le métier, etc. Ce sont aussi les caractéristiques du télétravail proposé par la structure employeuse et les conditions de son exercice qui en font, ou non, un levier d'égalité. De toute évidence, **ce sont les potentialités et termes**

de souplesse et d'autonomie qui jouent en faveur d'une plus grande égalité. Dès lors, des conditions trop restrictives imposées par l'employeur (délai de prévenance important, interdiction formelle ou informelle de télétravailler certains jours, etc.) présentent le risque d'être contre-productives. À cet égard, les entretiens conduits auprès de

collectivités et d'entreprises attestent de ce besoin de souplesse. Il s'agit, comme le formule Émilie Vayre, de « penser le télétravail à l'aune des équilibres de vie et de l'égalité femmes-hommes » avec, pour cela, « des conditions à respecter pour que le télétravail ne soit pas contre-productif : la nécessité de disposer d'une pièce isolée et dédiée au travail, de délimiter de manière rigoureuse les espaces-temps de travail via l'instauration d'un véritable droit à la déconnexion, de développer des compétences d'auto-organisation, de (re)négocier les frontières du travail et du "hors travail" »¹⁷² (ces conditions sont reprises et détaillées dans le chapitre 4).

— DIFFUSION DU TÉLÉTRAVAIL : VERS UN MEILLEUR ACCÈS À L'EMPLOI ET UNE PLUS GRANDE MIXITÉ DES MÉTIERS ?

Dans *Travail et Emploi des femmes*, la sociologue Margaret Maruani affirme que « la situation des femmes sur le marché du travail est faite de paradoxes, de contrastes, de contradictions », une situation qui s'expliquerait notamment par la permanence d'inégalités de genre¹⁷³. Ainsi, **la diffusion du télétravail peut-elle participer à mitiger les inégalités professionnelles entre femmes et hommes ?** Il apparaît donc pertinent de **questionner les effets à long-terme du télétravail sur les trajectoires professionnelles des femmes**. Au même titre que l'on a pu identifier les impacts négatifs possibles du télétravail sur l'emploi des femmes (voir chapitre 2), il est également nécessaire d'équilibrer ce rapport en mettant en perspective les effets positifs, notamment en matière d'insertion professionnelle et de mixité de l'emploi. Si la littérature questionnant ces impacts à long-terme sur les conflits de genre et inégalités professionnelles dans le monde du travail reste encore très limitée, il est toutefois possible d'interroger les effets du télétravail concernant l'évolution des attentes sociales, les conflits travail-famille des salariées, et ainsi la lutte contre les inégalités de genre.

Le télétravail comme levier d'insertion professionnelle

Selon l'enquête *Emploi du temps* de l'Insee réalisée en 2010, en France métropolitaine, le taux d'activité des femmes était de 67,6 % contre 75,5 % pour les hommes¹⁷⁴. Il est important de rappeler ici la notion de double standard : la société n'a pas les mêmes attendus pour des situations similaires selon qu'elles concernent des hommes ou des femmes. Les charges mentale et physique liée à la gestion du conflit emploi-famille peut provoquer chez les femmes un sentiment de culpabilité qui peut amener à réguler leurs comportements et leurs ambitions. Cette autocensure, conséquence d'un système inégalitaire intériorisé par les femmes, nourrie par le sexisme au travail (et hors travail) explique que les femmes soient particulièrement nombreuses à « subir » des conditions de travail précaires ou instables (CDD, intérim, temps partiels non-désirés, etc.)¹⁷⁵. **Si la croissance de l'activité des femmes s'est faite en partie grâce au développement du temps partiel, cette situation n'est pourtant pas leur souhait la majorité du temps**¹⁷⁶ et constitue selon l'économiste Françoise Milewski la « figure emblématique de la division sexuelle du

marché du travail »¹⁷⁷. **Avec la généralisation du télétravail, les femmes se peuvent se sentir plus à même de concilier leurs vies professionnelles et personnelles, et censurent moins leurs ambitions.**

De même, l'acculturation managériale à la pratique du télétravail pourrait permettre aux femmes d'avoir recours au télétravail dans des conditions plus favorables, sans avoir le sentiment de mettre en danger ou renoncer à leur carrière. En effet, la culture du présentisme en France est aujourd'hui un obstacle structurel à la carrière des femmes car la société leur fait porter – si elles sont dans un couple hétérosexuel – le travail mental et physique de l'entretien du foyer (et des enfants si elles en ont). Le télétravail, en modifiant cet obstacle structurel qu'est le présentisme, peut les aider à articuler leurs temps de façon plus souple, mais aussi à lutter contre l'idée que les hommes ne peuvent pas le faire « parce qu'ils sont au travail et ne peuvent pas partir plus tôt ». Avant la pandémie, **1/3 des structures employeuses n'étaient pas favorables à la pratique du télétravail, notamment pour les femmes, redoutant notamment la perte de contrôle sur leurs employées et la réduction de leur productivité**¹⁷⁸.

Sa généralisation durant les confinements successifs, et l'assurance que télétravail ne rimait pas avec désengagement de la part des salariées a pu participer à faire évoluer la perception que les encadrants et encadrantes pouvaient en avoir. Ainsi sa pratique, qui s'institutionnalise aujourd'hui dans de nombreuses entreprises et collectivités, devient un facteur moins discriminatoire. Cela pourrait contribuer à mitiger la culture du présentéisme et de la disponibilité permanente prégnante dans le monde du travail, un biais particulièrement handicapant pour la carrière des femmes. Bien encadré et « dûment négocié », le télétravail peut donc redéfinir les normes et attendus au travail et en cela, devenir un outil d'égalité.

Enfin, la pratique régulière du télétravail pourrait également participer d'une meilleure inclusivité du travail, susceptible de bénéficier plus largement à l'insertion professionnelle de toutes les femmes. Cela est particulièrement vrai pour les femmes en situation de handicap et les femmes en milieu rural pour qui les enjeux de mobilité peuvent être majeurs.

La situation des salariées en situation de handicap est particulièrement évocatrice :

Dans son rapport de 2016 sur l'emploi des femmes en situation de handicap, le Défenseur des droits préconise de « développer des actions de droit commun (formations à distance et télétravail) susceptibles de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, et notamment des femmes handicapées, sans les stigmatiser. » En effet, au-delà de la réduction des freins au travail en présentiel, dont les modalités - déplacements domicile-travail notamment - peuvent constituer un réel « parcours du combattant » pour les personnes en situation de handicap, le télétravail a pu permettre d'estomper leurs différences avec leurs collègues, qui jouaient en leur défaveur dans leur intégration dans le monde du travail et leur réussite professionnelle¹⁷⁹.

Si la majeure partie des femmes ne s'arrête plus de travailler lorsqu'elles ont des enfants – 69 % d'entre elles déclarant « vouloir mener de front les deux batailles »¹⁸⁰, **la grossesse reste également un facteur important d'inégalités professionnelles¹⁸¹ auxquelles le télétravail peut apporter une réponse, même partielle¹⁸².** Une

proposition d'amendement à la proposition de loi pour accélérer l'égalité économique et professionnelle qui vise à accorder aux femmes enceintes un droit au télétravail dans les douze semaines précédant le congé maternité, afin d'améliorer leurs conditions de travail et favoriser la continuité de l'activité professionnelle, a ainsi fait débat récemment au Sénat¹⁸³. Jusqu'ici, la maternité était vécue comme un réel facteur de risques en matière d'emploi et de rémunération¹⁸⁴ par de nombreuses femmes, anticipant les réticences de leurs employeurs face à cette situation. **Si cette pratique est discriminatoire et interdite par la loi, la grossesse peut en effet être un obstacle à l'obtention d'un emploi ou d'une promotion :** de nombreux employeurs sont encore trop souvent réticents à employer une femme ou lui donner une promotion en anticipant sur une potentielle interruption de carrière ou passage à temps partiel dans l'optique d'une maternité.

Comme le souligne l'Insee, plus d'une mère sur deux d'enfants de moins de huit ans s'est arrêtée de travailler après la naissance de ses enfants ou a réduit temporairement son temps de travail, c'est-à-dire au moins un mois au-delà de son congé de maternité, tandis que c'est le cas pour seulement 12 % de leurs conjoints¹⁸⁵. En moyenne moins rétribuées que leurs conjoints dans un couple hétérosexuel, c'est le plus souvent aux femmes d'arrêter de travailler pour permettre un impact économique moindre au sein du foyer. Enfin, cette peur d'être pénalisées peut les pousser à en faire trop et à mettre en danger leur santé, par peur de compromettre leur carrière. Ainsi, en association avec d'autres mesures complémentaires indispensables dans le cadre d'une grossesse (réduction du temps de travail journalier et hebdomadaire, droit à davantage de pauses, réaménagement du poste de travail, etc.), le télétravail pourrait permettre de rendre la grossesse davantage compatible avec le maintien ou la reprise d'une activité professionnelle des femmes. Il pourrait leur permettre de **continuer leur activité**

PLUS D'1 MÈRE SUR 2 D'ENFANTS DE MOINS DE HUIT ANS S'EST ARRÊTÉE DE TRAVAILLER APRÈS LA NAISSANCE DE SES ENFANTS OU A RÉDUIT TEMPORAIREMENT SON TEMPS DE TRAVAIL (...).

dans un cadre plus adapté durant leurs mois de grossesse, de limiter leur stigmatisation au sein de leur entreprise et faciliter leur reprise après le congé maternité - mesure qui serait d'autant plus efficace en favorisant l'accompagnement des pères à prendre leur congé paternité. D'autant que moins de 1 % des pères prennent un congé parental à temps plein ou partiel après la naissance de leur enfant, contre près de 14 % pour les mères¹⁸⁶.

Le télétravail comme levier de mixité des métiers ?

Dans son livre *Les métiers ont-ils un sexe ?*, la chercheuse Françoise Vouillot évoque **une « double ségrégation » du monde du travail** : d'un côté la répartition genrée en fonction des secteurs professionnels, de l'autre la répartition inégalitaire des femmes et des hommes dans les différentes catégories socioprofessionnelles. Le télétravail pourrait-il y remédier ? Si aucune étude ne semble s'être encore penchée sur la question, notamment du fait de la récente généralisation du télétravail, cette dernière partie constitue une **démarche prospective** afin d'explorer, autour de deux interrogations clés, dans quelle mesure et sous quelles conditions sa pratique pourrait contribuer à mitiger la division genrée du travail, et dessiner de nouvelles opportunités pour l'emploi des femmes.

LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL CONTRIBUER À PLUS DE MIXITÉ DANS LES FILIÈRES ET LES MÉTIERS ?

Si la participation des femmes au marché du travail est en constante augmentation, le déséquilibre de la représentation genrée selon les secteurs professionnels reste une réalité prégnante dans le monde professionnel. Cette « **ségrégation horizontale** » devient visible dès le début du parcours scolaire et de l'orientation des élèves et étudiantes, ce qui limite leur choix en matière de profession¹⁸⁷.

Cela se vérifie notamment dans la fonction publique territoriale, où les métiers et les filières sont particulièrement genrés : les filières sociales et médico-sociales sont féminisées à 96 %, tandis que les femmes constituent 82 % des effectifs de la filière administrative. Cette répartition recoupe les

représentations sur les rôles sociaux respectifs des hommes et des femmes dans le travail et la société : aux femmes, le soin et l'éducation ; aux hommes, l'ordre et les travaux. **En résulte une plus grande précarité des femmes, qui sont surreprésentées parmi les non-titulaires, travaillent moins souvent à temps plein et occupent moins les postes à responsabilités que leurs collègues hommes**¹⁸⁸.

Le télétravail a contribué à un changement de paradigme majeur dans de nombreuses organisations, tout particulièrement dans la fonction publique territoriale où il restait marginal et peu plébiscité avant la crise, perçu comme incompatible avec les fonctions exercées au sein d'une collectivité. Il est ressorti des entretiens menés lors de cette étude que nombre d'agentes et agents territoriaux se sont ainsi retrouvés en situation de primo-télétravail durant les confinements successifs, et ont fait savoir à leurs structures leur souhait de pérenniser ce mode de travail. Les femmes les ont particulièrement invitées à réfléchir sérieusement aux métiers concernés et modalités possibles pour inscrire le travail à distance dans la durée.

LES FILIÈRES
SOCIALES ET
MÉDICO-SOCIALES
SONT FÉMINISÉES
À 96 %

ET LES FEMMES
CONSTITUENT
82 %
des effectifs de la
filière administrative

En ce sens, au-delà d'ouvrir le télétravail à des professions féminines auparavant écartées de sa pratique (standardistes, secrétaires, etc.), **sa généralisation pourrait-elle permettre d'élargir la palette des métiers auxquels accèdent les femmes** ? Cette interrogation reste émergente, et demande encore à être explorée. Néanmoins, il est pertinent de penser que le télétravail et la flexibilisation permise par les nombreux outils numériques développés pour le faciliter pourraient leur permettre d'accéder en plus grand nombre, par exemple, à des postes qui demandaient auparavant une présence physique en permanence sur le lieu de travail ou des déplacements professionnels très fréquents (manager, chef d'entreprise, commercial, etc.) des postes auxquels les femmes avaient moins

accès ou tendance à ne pas postuler, car elles les voyaient comme inconciliables avec leur charge familiale.

Par ailleurs, dans son rapport *Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH – Le réflexe égalité à chaque étape*¹⁸⁹, le Conseil supérieur à l'égalité professionnelle (CSEP) montrait toute l'importance de la phase d'analyse du travail, afin de déconstruire les représentations et stéréotypes de genre liés aux métiers, permettant d'identifier les compétences réelles nécessaires. Le travail d'analyse des activités télétravaillables au sein des métiers, le suivi encouragé dans le cadre du management hybride, et une prévention renforcée des risques professionnels, seront-ils un levier pour une plus grande mixité des métiers à prédominance féminine comme des métiers à prédominance masculine ? Il conviendrait pour se faire d'analyser les impacts du télétravail sur les procédures et processus RH, les pratiques de management, et les actions de prévention.

LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL BRISER LE « PLAFOND DE VERRE » ?

Par « ségrégation verticale » ou « plafond de verre », s'entend le phénomène qui empêche les femmes de progresser dans leur carrière au même rythme que les hommes et/ou freine leur accès aux fonctions les mieux rémunérées¹⁹⁰. Comme le souligne l'APEC (Association pour l'emploi des cadres), **le « plafond de verre » aurait deux niveaux : l'accès des**

femmes aux fonctions managériales, et celui aux postes de direction.

LES FEMMES ONT DAVANTAGE DE DIFFICULTÉS À ACCÉDER AUX POSTES DE DIRECTION, CE QUI LIMITE LEURS POSSIBILITÉS D'ASCENSION AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE.

Selon le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ), qui a réalisé en janvier 2020 une étude sur le début de carrière des diplômés de 2010¹⁹¹, femmes et hommes occupent en nombre similaire des postes de cadres trois ans après leur diplôme. En revanche, les femmes ne sont plus que

40 % des managers à responsabilité hiérarchique sept ans après le diplôme, et mettent plus de temps que les hommes à y parvenir : 17,9 mois contre 15,3 mois, notamment à cause d'interruptions de travail plus fréquentes (maternité, etc.). De plus, comme le montre l'étude de l'APEC datant de mars 2021, une fois manageuses, elles gagnent jusqu'à 7 % de moins que leurs collègues hommes et leur poste consiste plus souvent en du management de proximité (budget réduit à gérer, équipes plus restreintes, etc.) De même, selon l'Organisation internationale du Travail (OIT), **les femmes ont davantage de difficultés à accéder aux postes de direction, ce qui limite leurs possibilités d'ascension au sein de leur entreprise**¹⁹². Elles se concentrent dans les fonctions de soutien opérationnel (ressources humaines, finances, administration) et rencontrent de grandes difficultés à accéder aux postes stratégiques¹⁹³.

UNE FOIS
MANAGEUSES
LES FEMMES
GAGNENT JUSQU'À
7 % de moins
que leurs collègues
hommes

Face à ces chiffres préoccupants, le télétravail pourrait-il permettre aux femmes d'accéder à tous les emplois, et notamment aux fonctions de management et de direction ? **Une grande part de la réussite professionnelle, notamment en entreprise, est liée à la « visibilité » des salariés et des salariées auprès de leurs équipes encadrantes, plus qu'à leurs qualifications réelles ou leurs résultats.** Cela explique que près d'un quart d'entre elles et eux (23 %), à l'heure du télétravail, témoignent d'une angoisse à être écartés de potentielles opportunités ou promotions à cause du télétravail¹⁹⁴. Cette angoisse est notamment celle des femmes, qui avant la crise avaient déjà davantage tendance à télétravailler ou être moins présentes au bureau de par leurs plus grandes contraintes à

domicile, et étaient ainsi plus exposées aux reproches de leur hiérarchie. Néanmoins, la généralisation du télétravail pourrait au contraire **remédier à ce biais et faciliter un ré-arbitrage, déplaçant le focus sur les résultats plus que sur la présence au bureau**, notamment dans un cadre alterné. Certaines entreprises ont mis en place des pratiques qui interrogent autour du télétravail, comme Unilever, où les salariées et salariés n'ont pas le droit d'être présents au siège plus de huit jours par mois, avec un minimum d'un jour/semaine, posant la question de l'entrave au respect du principe de réversibilité et de volontariat du télétravail¹⁹⁵. **Le télétravail, qui a permis de remettre sur la table la question de la parentalité en entreprise et la question de l'articulation des temps, est une opportunité pour revoir les pratiques relatives à la disponibilité « en tout temps, toute heure », « tard le soir », « des déplacements réguliers »** qui sont encore le propre de certains postes convoités, et qui entravait l'accès aux femmes, comme aux hommes concernés et investis dans l'articulation des temps.

La prudence reste néanmoins de mise face à ces derniers arguments, qui sont loin de constituer les seuls facteurs d'explication des difficultés d'accès des femmes aux postes de direction.

En apportant notamment plus d'autonomie et de souplesse, le télétravail peut agir comme correcteur des inégalités entre les femmes et les hommes. Il peut agir entre autre en faveur d'une mixité des métiers élargie, d'une plus grande insertion professionnelle et d'une reconfiguration de l'accès aux postes à responsabilités, notamment pour les femmes les moins mobiles, particulièrement en milieu rural. D'ici-là, le chapitre 4 propose des pistes de recommandation pour faciliter, optimiser et limiter les effets négatifs de la pratique du télétravail pour les femmes.

**CONDITIONS ET
RECOMMANDATIONS**
POUR UN TÉLÉTRAVAIL
ÉGALITAIRE

Nous l'avons vu dans les chapitres précédents, la pratique du télétravail s'accompagnait déjà avant la crise sanitaire d'inégalités entre les genres, tant en termes d'accès, d'impacts potentiels sur les trajectoires professionnelles, qu'en termes de conditions de travail. Si l'on peut faire l'hypothèse que le déploiement du télétravail a pu être facteur de progression, sous conditions, en termes de mixité, de parcours, de santé au travail et d'articulation des temps, les données manquent encore pour en faire la démonstration. **De plus, durant la crise sanitaire, les problématiques de conditions de travail se posent différemment, en « organisations hybrides » présentiel-distanciel intégrant le télétravail, pour les femmes et les hommes, en matière d'espaces et de lieux, d'équipements, de charge et de temps de travail, de pratiques de management et de rapport au collectif.**

Ainsi, les cadres négociés en matière de télétravail, comme les régulations au quotidien du travail hybride, méritent de considérer les inégalités de situations de travail des femmes et des hommes. Les recommandations paritaires issues des accords nationaux dans le secteur privé et dans le secteur public, vues en première partie, **soulignent l'enjeu d'articuler les problématiques de télétravail et d'égalité professionnelle.**

En prenant appui sur les recommandations formulées par l'Anact, et les expertes et experts interrogés dans le cadre de ce rapport, sont restitués ici **les points clés qui pourraient permettre un télétravail soutenant l'égalité femmes-hommes**, au niveau stratégique des organisations, au niveau opérationnel dans le cadre des différentes politiques internes de dialogue social, de prévention des risques ou d'accompagnement au changement. Plus finement, autour des problématiques concrètes de la pratique du télétravail, il convient de mentionner comment neutraliser les biais impensés renforçant les inégalités, et ce au regard des premiers retours d'études statistiques et de terrain qui les soulignent. Enfin, plusieurs actions peuvent être dégagées au-delà du cadre des organisations, dans le cadre d'actions nationales.

TROIS MESURES POUR MIEUX INTÉGRER L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

1/ Mentionner l'égalité professionnelle comme un enjeu intrinsèque au télétravail

Pour une organisation désireuse de s'approprier les enjeux d'égalité, ces derniers méritent d'être questionnés à chaque occasion de manière systématique, dans une perspective d'égalité intégrée. **Le projet de télétravail doit ainsi être une opportunité de mettre à l'épreuve cette ambition**, en communiquant sur l'intention claire d'articuler les questions du télétravail ou du travail hybride distanciel-présentiel, et de l'égalité. Si ces éléments doivent être portés au plus haut niveau de la direction, **ils doivent être déclinés auprès de porteurs et porteuses de projets transverses et thématiques et par les lignes managériales**. À noter qu'un certain nombre de grilles de lecture, de chartes, de normes peuvent déjà soutenir les organisations privées comme publiques en ce sens (normes internationales de l'OIT, charte de ONU Femmes, de Pacte Mondial de l'ONU « Women Empowerment Principles », certifications d'organismes privés, etc.).

Ces engagements stratégiques, qui seront développés opérationnellement plus loin, peuvent être présentés :
/ **dans les documents de communication institutionnelle de l'entreprise**, dans le cadre de la communication interne et externe ;

/ **en préambule d'un accord ou d'une charte télétravail** :

- d'égalité d'accès de toutes et tous à un télétravail de qualité ;
- de prévention des risques et de recherche des impacts du télétravail sur les situations de travail des femmes et des hommes ;
- d'identification des ressorts du télétravail comme levier pour résorber les inégalités professionnelles ;
- d'intégration de l'égalité comme principe méthodologique à tout projet d'accompagnement du changement ;

/ **en préambule des accords obligatoires** sur l'égalité et la qualité de vie au travail, la rémunération, la gestion des parcours.

Les accords nationaux interprofessionnels sur le télétravail, dans le cadre du secteur public et privé proposent différentes formulations.

2/ Appréhender l'égalité comme règle méthodologique

Afin qu'une entreprise ou une collectivité locale et son organisation intègrent réellement les enjeux d'égalité, il s'agit de **considérer cette dernière dans une « approche véritablement intégrée »**, c'est à dire :

/ comme **un sujet transverse à articuler** avec les autres objets de dialogue social (télétravail, compétences, numérique, etc.) ;

/ mais surtout comme **une grille de lecture systématique** (« chausser les lunettes du genre »), un véritable principe méthodologique, au même titre que « l'analyse du travail » ;

/ **s'articuler aux actions spécifiques complémentaires** au regard de spécificités physiologiques (situations de grossesse, etc.).

Cela peut se traduire par l'ensemble des éléments suivants :

/ la mixité des instances opérationnelles et de décision de chaque projet ;

/ avoir à disposition un diagnostic des inégalités femmes-hommes, en lien avec la Base de données économiques et sociales, dans sa dimension Égalité (BDES-EP) ;

/ une sensibilisation des parties prenantes aux enjeux d'égalité (CSE, managers et manageuses, etc.) ;

/ une prospective d'impact des « leviers et freins » sur les quatre dimensions des inégalités de l'Anact (mixité, parcours, conditions de travail, articulation

des temps) ;

/ une vigilance aux discriminations directes et indirectes des projets (dans le cadre du télétravail : des critères d'éligibilité du télétravail basés sur les activités et non les métiers, et n'excluant pas les temps partiels à prédominance féminine) ;

/ des indicateurs de suivi des inégalités et indicateurs genres.

Bonne pratique

Le ministère de la Culture a intégré dans son rapport sur l'égalité professionnelle une enquête sur son expérience du télétravail au prisme du genre¹⁹⁶, ce qui constitue une pratique intéressante.

Ces principes méthodologiques s'appliquent aussi bien dans le cadre des projets de transformation organisationnelle, notamment le développement d'un projet de télétravail, que **dans les démarches de prévention des risques, ou les processus de dialogue social.**

3/ Innover dans les formes

de dialogue social et professionnel en mode hybride

GARANTIR LE CADRE POUR UN DIALOGUE SOCIAL RENOUVELÉ EN CONTEXTE HYBRIDE

Un enjeu en cette période, est **l'hybridation du dialogue social et professionnel, au sens du développement des pratiques distancielles-présentielles**. Cette situation met à l'épreuve l'ambition proposée précédemment. Aussi, il est recommandé d'effectuer un effort de maintien des ressources à disposition des parties prenantes, et **innover du point de vue des modalités de dialogue, non seulement entre acteurs du dialogue social mais aussi avec les équipes.**

Pour autant, des organisations privées comme publiques voient dans **l'hybridation des espaces**

de dialogue social, des effets de levier. Un interlocuteur au sein d'un grand groupe industriel témoigne au cours d'un entretien que : « le fait de devoir apprendre à tenir les réunions à distance a permis une intensification du dialogue avec des réunions paritaires plus fréquentes, mieux organisées, avec une participation plus diversifiée et un respect des tours de paroles bien meilleur que lors des réunions présentielles. Cela a permis par exemple sur le plan du dialogue social international de tenir une série de réunions et de négociations qui auraient difficilement été imaginables en présentiel dans le "monde d'avant" ». ».

Les infrastructures et les ressources nécessaires au bon déroulement des actions et au maintien des instances de dialogue social sont mises à l'épreuve, et nécessitent un soutien quant à :

/ **la mise à disposition de matériel numérique mobile avec possibilité de visio-conférence et d'outils de gestion de documents pour l'ensemble des équipes ;**

/ **l'accessibilité et transparence** quant aux informations nécessaires mises à disposition par l'employeur dans le cadre des consultations et concertations ;

/ **l'effort d'organisation et de structuration** des modalités distancielles ou hybrides soutenant les échanges, l'inclusion, la répartition du temps de parole et facilitant la co-construction.

FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL ÉGALITAIRE UN OBJET DE DIALOGUE SOCIAL

Cela vient percuter le traitement des objets de négociation ou de concertation. Cela est valable concernant le télétravail et l'égalité professionnelle, et a fortiori leur articulation. Pour rappel, **les sujets d'égalité sont souvent peu traités, ou en interne au sein des services RH, et portés par des actrices et des acteurs différents.**

L'association de ces thématiques, pourtant stratégiques, n'est pas encore systématique. Elle permettrait pourtant d'en augmenter la portée :

/ en offrant d'une part une vision globale des effets des transformations organisationnelles dont le télétravail, « toutes choses inégales par ailleurs en matière de conditions de travail » ;

/ et un objet concret de traitement des inégalités, « les projets d'aujourd'hui faisant les conditions de travail des femmes et des hommes de demain » comme le souligne l'Anact.

Aussi, il est nécessaire de **favoriser la formation des représentants et représentantes du personnel aux enjeux relatifs à l'égalité entre les femmes et les hommes.** Bien informés, ils et elles seront plus à même de s'inscrire dans des dynamiques de co-construction pour permettre un télétravail le plus vertueux possible.

Sensibilisés aux enjeux de croisements entre télétravail et égalité professionnelle, les acteurs et actrices du dialogue social, les représentants et représentantes du personnel, seront plus à même, au quotidien :

/ de rechercher une prise directe avec la réalité vécue par les télétravailleuses et télétravailleurs ;

/ d'identifier les situations à risque et de protéger rapidement les équipes salariées ;

/ de développer une capacité de répondre au mieux aux besoins et inquiétudes des équipes salariées.

OFFRIR DE NOUVEAUX ESPACES D'EXPRESSION POUR TOUTES ET TOUS

Un des éléments majeurs contribuant au mal être des télétravailleuses et télétravailleurs est **la raréfaction ou la transformation des temps d'échanges, et, encore plus, des temps d'échanges informels.** Rappelons que la qualité de vie au travail est fortement conditionnée par la capacité à parler et agir sur le travail. Il est donc nécessaire de maintenir, outre les points d'information et de coordination, des moments dédiés aux échanges et à la libre expression de chacune et de chacun. Les espaces de discussions sont encouragés pour ce faire. **L'équilibre**

présentiel-distanciel permet également de varier les formes de régulations informelles entre collaborateurs et collaboratrices. Ces éléments sont cruciaux pour des questions de cohésion, de sens et de reconnaissance, mais aussi afin de favoriser la circulation des informations stratégiques et les collaborations fructueuses du point de vue de l'innovation sociale. Les organisations développent des déclinaisons multiples sur ce principe, où la place du travail est plus ou moins centrale.

Bonne pratique

/ Le format d'échange de pratiques, souvent utilisé pour l'accompagnement managérial, se prête particulièrement à ce type d'exercice. Un processus structuré permet d'équilibrer les temps de parole, le collectif se met au service d'un individu, et, grâce à l'émulation du groupe, des solutions sont proposées et le groupe entier s'en trouve plus soudé.

/ Certaines organisations envisagent aussi d'organiser des temps d'échanges sur des problématiques partagées par les télétravailleuses et télétravailleurs, par exemple sur les difficultés liées à la parentalité. Ce type d'événement peut se montrer particulièrement vertueux à plusieurs niveaux: il favorise l'expression, l'écoute et les échanges et permet de s'appuyer sur l'intelligence collective pour apporter des solutions à des problèmes individuels.

/ Des réunions d'équipe quotidiennes de 15 minutes maximum pour les salariés et les salariées en télétravail complet afin que ceux-ci ne passent jamais une journée sans contacts humains derrière leur écran.

/ Des cafés, repas, et autres temps sociaux virtuels, mais ayant des difficultés à tenir dans la durée.

Mais **au-delà de ces pratiques informelles, il est indispensable de veiller à la conservation d'un collectif de travail, avec des temps formels** dédiés aux échanges de pratiques, aux retours d'expériences, à l'analyse de situations-problèmes.

DEUX RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION ET DE PRÉVENTION

4/ Actualiser la prévention des risques à l'aune des risques émergents pour les femmes et pour les hommes

INTÉGRER DANS LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES PROFESSIONNELS LES SITUATIONS DE TÉLÉTRAVAIL ET DE TRAVAIL HYBRIDE

Alors que le télétravail était promu avant la crise pour permettre une meilleure articulation des temps, on observe **le renforcement ou l'émergence de nouveaux risques physiques et psycho-sociaux** : travail isolé et empêché, cumul et perméabilité des activités travail / hors travail, surcharge de travail et sur-connexion, violences intrafamiliales, etc. Comme le souligne le Plan de santé au travail 2021-2025, « les actions de prévention sont de plus en plus considérées comme un investissement qui profite à la santé au travail mais aussi à la performance globale de l'entreprise. Ces efforts doivent cependant être poursuivis, comme en témoigne par exemple le taux encore insuffisant d'entreprises couvertes par un document unique d'évaluation des risques

professionnels (DUERP) [...] Il s'agit ici d'anticiper autant qu'il sera possible l'outillage des entreprises de prise en compte des nouveaux risques dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et les plans de prévention face à des situations exceptionnelles ».

Il convient d'**actualiser la prévention des risques professionnels à l'aune des risques émergents, et de considérer les situations de travail des femmes et des hommes, à la fois dans le cadre des politiques de prévention** « à l'occasion, du fait et en lien » (comme le souligne la convention 190 sur les violences au travail de l'OIT) avec le travail, et **dans le cadre de la production du DUERP**.

Le Plan de Santé au Travail 2021-2025, souligne « la nécessité d'aider les entreprises à développer, en tant que de besoin, une approche différenciée des conditions de travail et des actions de prévention selon le [genre], notamment au sein des documents uniques d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ». **Cette prise en compte des différences femmes-hommes au sein des DUERP constitue en effet une obligation légale et une préoccupation des autorités européennes.**

DÉVELOPPER DES MESURES DE PRÉVENTION DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES LIÉES AU TRAVAIL HYBRIDE

Les agissements sexistes et le harcèlement sexuel sont la conséquence d'un sexisme structurel. Certaines conditions de travail ou d'emploi peuvent être des facteurs de surexposition au sexisme notamment pour certains postes, métiers ou activités. À l'inverse, certaines modalités d'organisation de travail (au niveau des espaces, des horaires, de la répartition du travail) peuvent être des facteurs de prévention ; tout comme des ressources collectives réglementaires (règlement intérieur, DUERP, négociation d'un accord collectif égalité ou QVT,) ou non (charte, espaces de discussion). **C'est pourquoi un outillage méthodologique sur l'appréhension organisationnelle de la problématique est bienvenue¹⁹⁷.**

De plus, de nouvelles formes de violences au travail se développent dans le contexte hybride, telles que le cyberharcèlement et les cyberviolences sexistes et sexuelles. La prise en compte des violences intrafamiliales et conjugales dans les politiques des entreprises en matière de lutte contre les violences sexistes et sexuelles prend également une nouvelle dimension avec le télétravail. **C'est un volet très peu mobilisé dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle et quasiment inexistant dans les accords sur le télétravail** étudiés par l'Anact en 2020. Or, la France vient de ratifier la convention numéro 190 de l'OIT sur le sujet visant à « prévenir toute violence ou harcèlement dans le monde du travail, dont celle fondée sur le genre, intégrant les violences domestiques ».

Dans ce cadre, l'entreprise peut mettre en place des leviers organisationnels (souplesse en matière de temps de travail, espaces et lieux du travail, congés), ainsi que des mesures de sensibilisation et de formation.

Plus largement, comme le souligne l'Anact, **pour prévenir les actes de sexisme au travail, il est important de prévoir dans un accord des mesures permettant d'agir sur les trois niveaux de la prévention des risques professionnels :**

/ en prévention tertiaire avec la mise en place d'un dispositif d'écoute, de prise en charge des plaintes ou des témoignages, d'accompagnement des victimes et des collectifs, rendu obligatoire pour la fonction publique, par la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 ;

/ en prévention secondaire avec des actions d'information (dans le règlement intérieur, pour les nouveaux et nouvelles arrivantes), de sensibilisation ou de formation des salariés et salariées, et des managers et managers ;

/ en prévention primaire avec des actions concernant l'inscription de ce risque dans le DUERP, une réflexion sur l'organisation et les conditions de travail, les espaces de travail, la fixation des objectifs et le contrôle des résultats.

PORTER UN SOIN PARTICULIER AUX POPULATIONS LES PLUS À RISQUES EN TÉLÉTRAVAIL EXCEPTIONNEL

Les entretiens menés ont mis en lumière **des catégories de télétravailleuses et télétravailleurs particulièrement vulnérables en situation de télétravail exceptionnel**. Les études montrent que **parmi ces populations les femmes sont statistiquement le plus souvent sur-représentées**¹⁹⁸ :

/ les parents d'enfants en bas âge, et tout particulièrement les mères dont on sait qu'elles sont plus souvent interrompues dans leur travail ;

/ les familles monoparentales, dont les femmes représentent 82 % (45 % de ces dernières vivent sous le seuil de pauvreté)¹⁹⁹ ;

/ les personnes en situation de handicap ;

/ les personnes présentant des difficultés avec le numérique (53 % des femmes au chômage pensent que leur situation professionnelle pourrait s'améliorer plus facilement si elles maîtrisaient mieux les technologies numériques, mais 66 % d'entre-elles n'ont jamais suivi de formation à ce propos²⁰⁰) ;

/ les situations de violences conjugales, dont les femmes représentent 87% des victimes ;

/ les personnes entrantes (stagiaires, alternants et alternantes) et sortantes ;

/ les aidantes et aidants familiaux, dont 59,5 % sont des femmes (54 % d'entre-elles ont réduit leur temps de travail professionnel, contre seulement 20 % des hommes aidants²⁰¹) ;

/ Les personnes LGBTQI+²⁰².

5/ Négociation collective : articuler télétravail et égalité professionnelle

ARTICULER TÉLÉTRAVAIL ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Le télétravail et l'égalité femmes-hommes relèvent de cadres réglementaires précis et distincts. En revanche, les organisations ont des marges de manœuvre pour les articuler.

Il est possible d'intégrer de manière transversale la question de l'égalité dans le cadre de la négociation sur le télétravail à travers :

/ l'enjeu en préambule ;

/ l'égalité comme principe méthodologique ;

/ des points de vigilance genrée pour l'ensemble des actions.

Il est également possible de considérer le

télétravail dans le cadre des négociations obligatoires sur l'Égalité professionnelle, la Rémunération et la Qualité de Vie au Travail.

Quand le télétravail est dans les accords EP-QVT, il l'est souvent au titre d'une meilleure articulation des temps. **Pour l'intégrer véritablement, plusieurs principes peuvent être retenus :**

/ le télétravail comme indicateur du diagnostic ;

/ la prospective d'impacts du télétravail pour nourrir des actions en faveur de l'égalité complémentaires ;

/ la prévention des risques pour les femmes et les hommes en situations de travail hybrides.

CONSTRUIRE UN CADRE DE TÉLÉTRAVAIL

ADAPTABLE AUX SITUATIONS DE TRAVAIL DES FEMMES ET DES HOMMES

La négociation d'un accord de télétravail ou la production paritaire d'une charte, au niveau de l'entreprise permet de **co-construire un cadre structurant, tout en favorisant les marges de manœuvre pour soutenir la réalisation du travail de toutes et tous, sur le terrain au quotidien, en maximisant qualité de vie au travail et performance.**

À cette fin, l'Anact a publié une *Analyse des accords télétravail pendant l'entre deux confinements*²⁰³ ainsi que *10 recommandations pour négocier un accord télétravail ou élaborer une charte télétravail*²⁰⁴ et insiste sur **les différents points cruciaux à prendre en compte, au regard des points faibles ou aveugles des accords étudiés**, le plus souvent de premiers accords :

- / définir un cadre ajustable dans le temps aux besoins de l'organisation ;
- / rendre possible le télétravail quand une partie des activités peut être télétravaillée, afin de dépasser le concept de métiers télétravaillables, et expérimenter au sein des équipes ;
- / favoriser les dynamiques d'apprentissage au sein des équipes et éviter les réversibilités hâtives ou non motivées ;
- / adopter un formalisme proportionné aux besoins de l'activité, afin de ne pas alourdir les régulations internes entre les différentes parties prenantes ;
- / proposer des alternatives au télétravail à domicile, notamment en télétravail exceptionnel, tels que le retour sur site, ou les espaces de *coworking* (les espaces de *coworking* dits corporate, c'est-à-dire internes à l'entreprise) ou tiers-lieux, en raison de l'iniquité en termes de conditions de travail à domicile et des risques liés ;
- / faciliter l'appropriation et l'usage des équipements et TIC, l'inclusion numérique notamment pour les primo-télétravailleurs et primo-télétravailleuses, et anticiper les impacts ;
- / ne pas multiplier les outils et procédures de contrôle, rigidifiant les pratiques de management, et pouvant être source de charge additionnelle pour les équipes ;
- / s'intéresser aux causes de sur-connexion (présentisme numérique, isolement, compétition), au-delà des questions de temps de travail et de droit à la déconnexion (flux entrant-sortants, etc.) ;

- / prévoir des coopérations renforcées (managers et managers, RH) au service de la prévention des risques professionnels ;
- / soutenir le management hybride, afin d'identifier les problématiques vécues par les collectifs en présentiel / distanciel, et identifier les déséquilibres entre contraintes et ressources.

En termes de modalités d'évaluation et de suivi, l'Anact recommande de prévoir un examen régulier des conditions de télétravail en réunion de CSE ou au sein d'un comité de suivi. Et dans ce cadre :

- / vérifier si les clauses prévues sont mises en œuvre, adaptées ou si elles doivent évoluer (modalités d'éligibilité, de mise en œuvre, clauses de suspension, de réversibilité, etc.) ;
- / partager un bilan annuel s'appuyant sur des données quantitatives (le nombre de nouvelles demandes de télétravail, de télétravailleurs et télétravailleuses, de refus, de périodes d'adaptation non concluantes, d'arrêts définitifs, les formules de télétravail privilégiées, et ce en fonction des métiers, du genre, etc.) ;
- / et des données qualitatives (issues des entretiens professionnels, d'espaces de discussion, de résultats de questionnaires, de retours d'expérience etc.) ;
- / prévoir que l'organisation en télétravail puisse être adaptée (accord de méthode, accord « expérimental », charte évolutive).

SE DOTER D'INDICATEURS GENRÉS POUR COMPRENDRE L'UTILISATION DU TÉLÉTRAVAIL

En amont de la négociation d'un accord ou d'une charte, ou comme éléments de suivi et d'évaluation, il est important de connaître son utilisation par les femmes et par les hommes. Pour cela, **il est donc nécessaire de se doter d'indicateurs genrés par catégories** (CSP, manager/non-manager, par service, par métier) portant par exemple sur :

- / le nombre de demandes d'accès au télétravail ;
- / le nombre de refus et causes de désaccord ;
- / les formules choisies lorsqu'il en existe plusieurs ;
- / le taux d'équipement en outils numériques mobiles complets (avec webcam) ;
- / le lieu d'où le télétravail sera conduit .

Cela permet de saisir, outre le volume représenté par le télétravail au sein de l'organisation, d'éventuels révélateurs d'inégalités qui peuvent amener à questionner l'organisation, le management, le climat social ou encore la stratégie.

Oser les études qualitatives

Il convient également de pouvoir aller plus loin, et de mener des études qualitatives pour identifier et comprendre, en situation de télétravail régulier, occasionnel, et exceptionnel, et concernant les équipes salariées et les équipes managériales :

- / les motivations soutenant les demandes de télétravail ;

- / les motivations des réponses apportées à ces demandes ;
- / les motivations expliquant les changements de formule ou le renoncement au télétravail ;
- / les conditions de travail en distanciel et en présentiel ;
- / les difficultés rencontrées sur les cinq dimensions : **espaces et lieux, équipements et TIC, charge et temps de travail, pratiques de management, rapport au collectif** ;
- / les difficultés rencontrées pour mener les activités individuelles et collectives ;
- / les besoins en termes de ressources ou de réduction des contraintes ;
- / les bonnes pratiques individuelles et collectives pour toutes et tous.

Cette recherche de données complémentaires qualitatives peut s'opérer dans le cadre des entretiens annuels, à l'occasion d'espaces de discussion, de focus groupes, de régulations régulières avec les collaborateurs et les collaboratrices, et les équipes, et ce vu plus haut, potentiellement en mode hybride.

Cette analyse, certes coûteuse en temps, est indispensable pour identifier les besoins des équipes et de l'encadrement, cerner les dysfonctionnements et situations à risques et proposer les solutions les plus adaptées, parfois en deçà même de la politique de télétravail. Pour autant elle est partie intégrante du management du travail hybride, et de pratiques RH renouvelées par des environnements de travail bousculés.

Suivre les évolutions dans le temps

Il importera de **suivre ces indicateurs régulièrement dans le temps**. Une vigilance particulière est recommandée lors de changements significatifs et/ou imprévus (confinements, déconfinements) et des temps forts et stratégiques de l'organisation, tels que des changements de mandature, ou des réorganisations.

Dépasser les silos et croiser les données

Mettre en regard ces indicateurs avec d'autres données, permettra notamment de **réinterroger la politique RH**. Ceci permettra d'identifier d'éventuels impacts ou corrélations au niveau des recrutements, de l'accès à la formation, des avancements ou promotions, des conditions de travail, de l'articulation des temps. Pour ce faire, il peut être pertinent de

rapprocher les indicateurs « télétravail » de l'index d'égalité femmes hommes s'intéressant aux inégalités résiduelles, et des données de la BDESE s'intéressant aux inégalités systémiques. Il est encouragé d'observer a minima quelques indicateurs dans le champ de la mixité, des parcours, des conditions de travail, de l'articulation des temps. L'outil de diagnostic EGA-PRO Index de l'Anact, ayant intégré un indicateur télétravail, en plus des indicateurs BDESE et de l'Index peuvent appuyer cette analyse.

Croiser les regards des différentes parties prenantes

Souvent, les sujets « télétravail », « qualité de vie au travail », « égalité femmes hommes » et « prévention des risques » sont portés par des interlocuteurs et interlocutrices, voire des directions différentes. Parfois même, certaines données clés sont en dehors de l'organisation, c'est le cas par exemple des structures qui ont externalisé les plateformes de signalement de situations de violences ou des hotlines de soutien psychologique. **Pour parvenir à un diagnostic fin et permettre une certaine hauteur de vue, il est essentiel d'agir en transversalité et de favoriser le partage d'informations** : en groupe paritaire, en CSE. Il peut aussi être intéressant de comparer les données d'une organisation avec celles d'organisations extérieures afin, sur la base de la comparaison, d'imaginer des pistes de réflexion et d'amélioration.

Chercher les causes des dysfonctionnements identifiés

Si des dysfonctionnements venaient à être identifiés, il conviendrait bien entendu de **ne pas s'arrêter à la seule phase de diagnostic mais d'en rechercher les causes, de les mettre en débat et de chercher collectivement à y apporter les réponses correctives nécessaires**. Par exemple, dans le cas d'un constat de sur-connexion, de mails ou réunions tardifs, il conviendra de rechercher si l'événement est exceptionnel ou récurrent, et d'en rechercher les causes. Relève-t-il d'un défaut d'organisation, de l'injonction d'un ou d'une manageuse, d'une « compétition » entre les salariés, d'une surcharge conjoncturelle ou structurelle... ?

LA NÉGOCIATION COLLECTIVE « ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL » (EP-QVT) EN CONTEXTE HYBRIDE

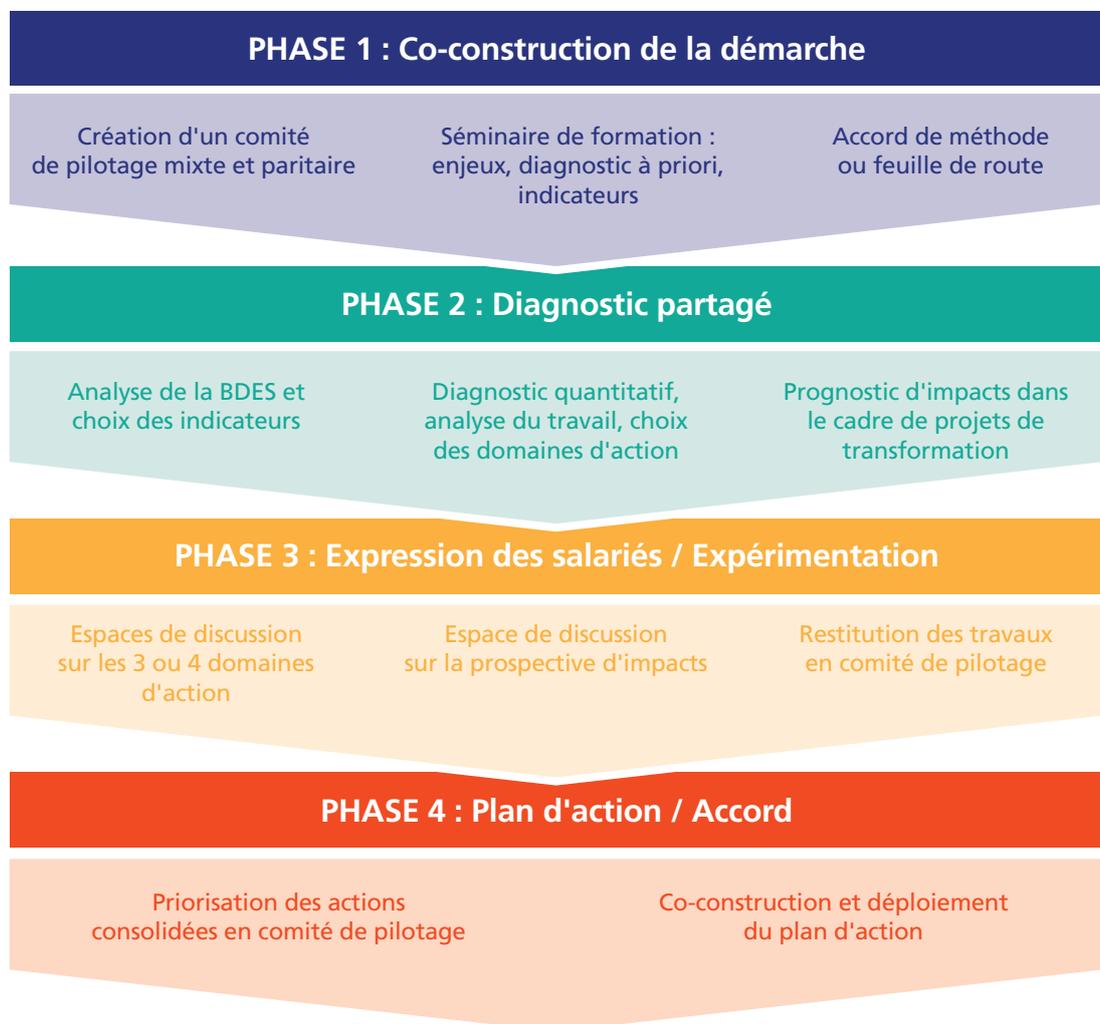
Il est également possible de considérer le télétravail dans le cadre des négociations obligatoires sur l'égalité professionnelle, la rémunération et la qualité de vie au travail. En mobilisant les éléments méthodologiques suivants, tels que :

- / l'enjeu d'égalité en organisation hybride en préambule ;
- / le télétravail comme indicateur du diagnostic ;

/ la prospective d'impacts du télétravail pour nourrir des actions égalité complémentaires ;

/ la prévention des risques de situations de travail hybrides femmes/hommes.

Afin de préparer un accord égalité, l'Anact recommande de suivre différentes étapes, reprenant une démarche de type « Qualité de vie au travail » :



(Source : « 10 questions sur la négociation collective égalité professionnelle et qualité de vie au travail » de l'Anact.)

Aussi, il est recommandé, durant la phase de diagnostic des inégalités professionnelles, d'anticiper les conditions pour que le télétravail soit un levier au service de l'égalité et ne produise pas de nouvelles inégalités, ou renforce les inégalités existantes²⁰⁵. **Les leviers peuvent être introduits comme points de vigilance dans l'accord égalité, de manière transversale, à l'occasion de chaque domaine d'action choisi par l'entreprise.**

CINQ MESURES POUR APPRÉHENDER LES PROBLÉMATIQUES DU TÉLÉTRAVAIL AU PRISME DE L'ÉGALITÉ

6/ Veiller à l'inclusion numérique et l'égalité d'accès aux équipements et TIC

FAVORISER L'INCLUSION NUMÉRIQUE DES PRIMO-TÉLÉTRAVAILLEURS ET PRIMO-TÉLÉTRAVAILLEUSES

Si avant la crise il existait une inégalité d'accès aux outils numériques mobiles entre les femmes et les hommes, la crise sanitaire a permis d'équiper davantage de primo-télétravailleuses et primo-télétravailleurs, il s'agit aujourd'hui de veiller à **mettre à disposition de toutes et tous, les outils numériques mobiles complets avec webcam.**

RÉGULER LA MULTIPLICATION DES OUTILS NUMÉRIQUES

Outre l'augmentation potentielle du volume d'informations à traiter, une source de nuisance rapportée est la **multiplication des outils de travail numériques et des outils de communication.** Les fonctions supports et métiers de l'assistantat de direction, au carrefour de plusieurs services, souvent à prédominance féminine, ont été particulièrement touchés. Il convient donc **d'adopter une politique de rationalisation de ces outils pour éviter la sur sollicitation multicanale qui en découle**, en se basant, encore une fois, sur les besoins des équipes et dans le respect des politiques de sécurité informatique de la structure.

FORMER AUX OUTILS NUMÉRIQUES ET À LEURS IMPACTS SUR LES MÉTIERS

Les formations aux outils numériques mobiles et leurs impacts sur les métiers en termes de pratiques doivent être développées dans les entreprises au service d'une inclusion numérique des femmes et des hommes, et notamment des primo-télétravailleurs et primo-télétravailleuses. Le rapport de 2021 de la Fédération nationale des CIDFF sur l'autonomie économique des femmes²⁰⁶ souligne que 53 % des femmes en situation de chômage pensent que leur situation professionnelle pourrait s'améliorer plus facilement si elles maîtrisaient mieux les technologies numériques, mais 66 % d'entre elles n'ont jamais suivi de formation à ce propos.

7/ Assurer une multi-spatialité choisie et non subie

AMÉNAGER DES ESPACES SUR SITE ADAPTÉS AUX BESOINS DES ÉQUIPES

L'essor du télétravail relance la question de l'organisation des locaux : entre stratégie d'optimisation immobilière et volonté d'offrir par exemple plus d'espaces collaboratifs, plus d'un tiers des répondantes et répondants à l'enquête de l'UGICT-CGT déclarent « qu'un passage en *open space* et/ou *flex office* est en cours, une majorité la considérant négativement ». Pourtant, comme le mentionne l'UGICT-CGT, des études démontrent que « les équipes plébiscitent le travail en bureau fermé et n'apprécient pas les *open space* et le *flex office*, jugés impersonnels, pathogènes et générateurs d'isolement, sans parler des difficultés de concentration », prenant notamment appui sur les études « Mon bureau post confinement » de la chaire Essec Workplace Management²⁰⁷. Rappelons ici le risque de repli chez soi où les conditions de télétravail des femmes sont souvent moins favorables que celles des hommes.

La question des espaces et des lieux de travail physiques sur site et à distance doit elle aussi être le fruit d'une réflexion paritaire et se baser sur les besoins réels des équipes au service des activités individuelles et collectives. Elle est particulièrement importante, **en lien avec la responsabilité de l'employeur en matière de santé et de sécurité**. Pour rappel, le télétravail est basé sur un principe de volontariat et de réversibilité. Aussi la structure employeuse a intérêt à mettre à disposition des espaces et des lieux permettant de répondre aux besoins des activités individuelles et collectives des collaborateurs sur

site. Il s'agit d'éviter les phénomènes de repli en télétravail subi, ou les conditions de travail ne sont pas nécessairement au rendez-vous. **Dans une entreprise, accompagnée par l'Anact, certains et certaines collaboratrices se replient en télétravail, car sur site, nouvellement en bureaux partagés, les webconférences concomitantes et l'absence d'espaces silence de repli, dégradent les conditions de travail. De plus, il est important de ne pas circonscrire à certains espaces ou lieux, des usages figés.**

Pour conserver l'équilibre entre performance et qualité de vie au travail (QVT) en matière de modification des environnements de travail, il est conseillé de manière paritaire et collaborative :

- / de considérer l'activité de travail sur laquelle se base l'identification des besoins quant à l'usage des lieux ;
- / de tester la robustesse de plusieurs scénarios possibles, « tous sur site », « tous à distance », par exemple ;
- / de tester la robustesse des scénarios quant à des situations problèmes caractéristiques (ex : pic de production, aléa mobilisant l'ensemble des équipes de manière concomitante) ;
- / de mettre en place un dispositif d'évaluation au fil de l'eau, puis de manière pérenne, permettant d'amender l'organisation testée.

OFFRIR DES ALTERNATIVES AU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE

Comme les femmes et hommes ne sont pas égaux en termes d'équipements et d'espaces de travail au sein de leurs domiciles, il est recommandé de proposer, à distance, des alternatives au domicile. **Cela est tout particulièrement bienvenu dans la prise en compte des violences conjugales au travail** pour ne pas accroître le danger auxquels peuvent être exposées des femmes victimes en restant davantage à leur domicile.

Ainsi, comme cela existe dans certaines organisations, il apparaît essentiel de **proposer un télétravail « multi-adresse »** en permettant de travailler par exemple :

- / dans des lieux publics adaptés : bibliothèques, locaux associatifs, etc. ;
- / dans des tiers lieux, espaces de *coworking*, etc. ;
- / dans les différentes antennes ou sites de l'organisation, etc. ;
- / depuis les adresses de tiers de confiance : amis, familles.

SOUTENIR LES CONDITIONS DE TRAVAIL À DISTANCE

Pour aller plus loin, offrir une forme de compensation financière pour l'aménagement du domicile avec du matériel adapté permet d'améliorer significativement les conditions de travail.

Il peut s'agir de proposer le remboursement :

/ d'un fauteuil de bureau ;

/ d'un écran d'ordinateur ou deuxième écran d'ordinateur lorsque les activités le nécessitent ;

/ d'un casque avec micro ;

/ de solutions permettant d'améliorer les conditions de télétravail des salariés et des salariées en situation de handicap : logiciels de retranscription textuelle, systèmes audio amoindrissant les bruits de fond, écrans adaptés, etc.

Comme c'est le cas dans certaines organisations privées comme publiques, **la structure peut également faire le choix de mettre en place un forfait de remboursement** de frais d'électricité ou de chauffage supplémentaires, ou compenser totalement ou partiellement l'abonnement à un espace de *coworking* ou tiers lieu, afin d'en faciliter le recours par les salariés et les salariées.

8/ Rechercher de nouveaux équilibres de charge et de temps de travail

CONSIDÉRER L'EXISTENCE DE SÉQUENCES DE TRAVAIL SYNCHRONES ET ASYNCHRONES

Au-delà du cadre du temps du travail, ainsi que des plages de joignabilité, **il est encouragé de prendre en considération le développement de phases de travail synchrones et asynchrones**. Cela est valable en présentiel comme en distanciel. Cela est valable s'il s'agit de mobiliser le télétravail de manière régulière ou occasionnelle, et à plus forte raison en télétravail exceptionnel, ou les questions d'articulation des temps sont davantage prégnantes (parfois avec la présence d'enfants). Les points de régulations individuelles et

collectives permettent d'identifier les ajustements dans l'organisation du travail à opérer si nécessaire, afin que les collaborateurs et les collaboratrices soient bien au rendez-vous de leurs objectifs. Au service des organisations hybrides, peuvent être mobilisés différents modes de communication : visite au bureau, téléphone, mail, tchat, etc. **C'est pour cette raison en particulier qu'il est recommandé de mettre en évidence, dans l'agenda partagé par exemple, la localisation présentielle ou distancielle.**

INSTAURER LE DROIT À LA DÉCONNEXION ET RECHERCHER LES CAUSES DE SUR-CONNEXION

Le droit à la déconnexion est le plus souvent traité sous l'angle des flux entrants et sortants d'information par mail/téléphone, etc. L'enquête de l'UGICT-CGT²⁰⁸ le souligne, « en 2021, le télétravail a été synonyme d'un surplus d'information à traiter pour 47 % des répondants, soit 17 % de plus qu'en 2020 ». Dans un contexte hybride ou de télétravail massif, **il convient donc, plus que jamais de rappeler régulièrement les bons réflexes** en la matière tels que : n'utiliser le mail qu'en cas de nécessité avérée, utiliser la fonction « répondre à tous » avec parcimonie, prévoir un ordre du jour clair pour chaque réunion.

Bonne pratique

À titre d'exemple, en décembre 2018, le groupe industriel français ENGIE a lancé une initiative et un appel pour la fin de la suprématie de l'email et a mis en place un plan d'action pour éviter l'hyperconnexion articulé autour de trois axes :

Culture et points de repère :

/ s'appuyer sur les meilleures pratiques pour utiliser l'email de façon plus judicieuse - lorsque celui-ci s'avère être le plus adapté et plus efficace ;

/ définir une bibliothèque de formats de réunion prêts à l'emploi pour gagner en temps et en efficacité (principes-clés, rôles, ordre du jour type, séquences de réunion).

Outils :

/ se former et s'informer sur l'infobésité, l'hyperconnexion, l'utilisation du courrier électronique, les pratiques de réunion : construire un portail, une communauté pour partager les ressources utiles ;

/ mettre en place un inventaire de solutions pour mesurer l'utilisation des outils numériques : email, messagerie, smartphones au niveau individuel comme au niveau collectif.

Mobilisation :

/ atelier d'une journée pour permettre à une équipe, une entité de questionner ses pratiques collaboratives et d'imaginer comment les améliorer ;

/ animation d'un concours récompensant les équipes qui auront le plus progressé dans leurs pratiques d'infobésité et d'hyperconnexion.

Bonne pratique

Certaines organisations ont expérimenté différents systèmes de trêve de mails et de messageries professionnelles. Par exemple, chez OpenClassrooms, un « no meeting day » ou journée sans réunion a été instaurée tous les 15 jours. Certaines équipes, dont celles des développeurs et développeuses, ont convenu en plus d'un créneau quotidien sans réunion de 16h à 18h afin de permettre aux équipes de se concentrer sur la production.

Au-delà des modalités de droit à la déconnexion, **la recherche des causes de sur-connexion est vivement encouragée** : en premier lieu la charge de travail non régulée, mais aussi le présentisme numérique lié à la défiance, l'incertitude ou encore les tensions dans le collectif dans une organisation

hybride peu régulée, ainsi que la surcharge liée au développement de nouvelles compétences en lien avec les outils numériques, la transformation des métiers etc. **Du fait des inégalités professionnelles et hors travail préexistantes, les femmes peuvent être davantage touchées par la sur-connexion.**

OUTILLER LE MANAGEMENT POUR RÉGULER LA CHARGE DE TRAVAIL ET ÉVITER LE SUR-CONTRÔLE

Le télétravail des femmes peut être mal perçu dans le cadre d'un management par la défiance et induire le sur-contrôle. Un certain nombre de métiers à prédominance féminine (fonctions supports, assistantat de direction, etc.) peuvent être touchés par l'isolement. Par ailleurs, beaucoup de métiers de primo-télétravailleurs et primo-télétravailleuses, à prédominance féminine sont fortement marqués par un développement de l'usage des outils numériques

pouvant générer une surcharge. Ces mêmes métiers subissent des transformations intrinsèques dans leur contenu, un certain nombre de tâches pouvant être déléguées au collectif, développant la sous-charge. Cela est d'autant plus sensible que la distance peut être un facteur d'invisibilisation, quand d'autres métiers participent davantage à des projets transverses et rendent davantage visible leur contribution. **En présence comme en distanciel, la régulation de la**

charge de travail est clé. La notion de charge de travail relève d'éléments objectifs et subjectifs. C'est pourquoi les temps de régulation présentiel et distanciel sont importants, de manière individuelle et en équipe. **Il pourra parfois s'agir de rééquilibrer les contraintes, les ressources, les objectifs, afin d'avoir le sentiment d'une charge de travail adaptée.** Une régulation de la charge de travail, basée sur un reporting accru et fréquent, n'est pas générateur de confiance, de sens et de reconnaissance, mais peut par ailleurs avoir pour effet d'augmenter la charge de travail.

9/ Accompagner le management

EXIGER L'EXEMPLARITÉ EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ INTÉGRÉE

Les représentations persistent vis-à-vis du télétravail, et notamment vis-à-vis du télétravail des femmes, surtout lorsqu'elles sont mères de famille. **Ce changement du regard porté sur le télétravail par les managers et managées peut être accompagné** afin d'éviter toute discrimination quant à l'accès au télétravail. L'adhésion de la ligne managériale est d'autant plus nécessaire que dans de nombreuses organisations privées comme publiques **les responsables jouent un rôle pivot à tous les stades du déploiement du télétravail.** Dans certains cas, l'accord du ou de la managère conditionne l'acceptation de la demande de télétravail des salariées et salariés, il leur appartient souvent d'en garantir la souplesse via le choix des jours, ou le délai de prévenance.

La ligne managériale a également un rôle clé à jouer dans la prévention de toutes les situations de violence au travail et du fait du genre et d'inégalités professionnelles femmes-hommes. Ces dimensions, de leur détection à leur traitement, doivent faire partie de leur parcours de formation. Ces derniers doivent pouvoir être appuyés par les équipes RH et de prévention dans leurs nouvelles missions égalité.

Un des écueils récurrents rapportés par les spécialistes interrogés dans le cadre de cette étude, tient à **l'absence des encadrantes et encadrants, et, dans les collectivités, des élus et élues, aux actions de sensibilisation et formation collectives,** prétextant

souvent un manque de temps ou revendiquant une expertise sur les sujets traités. Ces absences sont préjudiciables à plusieurs niveaux : elles privent ces publics de connaissances sur ces sujets ; elles les coupent des discussions qui y naissent ; symboliquement, elles reflètent un manque d'intérêt ou de conviction en la matière ; elles entravent le réflexe nécessaire qui devrait les accompagner dans leur quotidien, celui d'aborder systématiquement la dimension égalité femmes-hommes lors de réunions majeures et d'intégrer ce point à la stratégie globale de l'organisation.

Il est donc indispensable que l'encadrement participe activement à tous les temps forts organisés par les structures concernant les aspects égalité femmes hommes.

Au-delà de la participation et de la mise en visibilité de la participation de la ligne managériale aux actions de sensibilisation et de formation, celle-ci joue un rôle prépondérant dans la politique de tolérance zéro à l'égard des comportements sexistes et violents en présentiel comme en distanciel, soupçonnés ou avérés. La ligne de conduite à tenir est claire : ne tolérer aucun comportement « discriminant ou violent », alerter et agir en cas de besoin à travers les cellules mises en place.

FORMER LES PERSONNES AUX NOUVELLES MISSIONS DU MANAGEMENT À DISTANCE

Le télétravail a profondément questionné la posture managériale : certaines et certains ont dû passer d'une logique de contrôle à des impératifs de facilitation, de confiance et de réassurance, et beaucoup ont dû faire preuve de forts investissements en accompagnement au changement. En parallèle, l'organisation du travail a été bouleversée, les processus de décision et la circulation de l'information ont été modifiés. Les managers et managers ont ainsi dû se réinventer, réinterroger leurs pratiques et faire preuve d'une capacité d'adaptation.

Le management à distance et le management hybride doivent faire l'objet d'actions de formation pour outiller au mieux les équipes encadrantes et les aider à :

- / se tenir informées et informer leurs équipes, donner du sens à l'action en lien avec la stratégie de l'organisation, dans un contexte anxigène et incertain ;
- / favoriser l'égalité d'accès à un télétravail de qualité, garantir une égalité de traitement entre équipes sur site et à distance ;

- / maintenir la continuité des activités, maintenir les régulations collectives et individuelles, en présentiel et distanciel, ajuster les objectifs et les moyens ;
- / recueillir les signaux faibles.

Les responsables peuvent avoir besoin d'analyser des situations de travail complexifiées par l'hybridation (un tiers-intervenant peut être utile). Dans une entreprise accompagnée par l'Anact, les collectifs de travail gèrent certains dossiers complexes sur site, car ils n'ont pas les moyens de les effectuer à distance (pas d'ordinateur portable avec webcams, nouveaux et nouvelles arrivantes, technicité des problèmes à résoudre, contraintes de temps fortes, enjeux de qualité important). Dans ces conditions, **les managers et managers doivent être outillés pour observer ces situations de travail hybrides et garantir la santé des collaborateurs et des collaboratrices. Il peut s'agir en conséquence de réduire certaines contraintes, ou d'en soutenir ou favoriser de nouvelles.**

10/ Soutenir le collectif et l'inclusion

FAVORISER L'INCLUSION ET LE COLLECTIF, DANS LES ÉQUIPES AU FONCTIONNEMENT HYBRIDE, DISTANCIEL-PRÉSENTIEL

Certains métiers à prédominance féminine sont caractérisés par de l'isolement, une moindre autonomie et plus de dépendance hiérarchique, **l'enjeu du management à distance réside dans l'intégration de la prévention des situations d'isolement en mettant en place des modalités de soutien du collectif de travail.** Il s'agit aussi de s'assurer que toutes et tous ont bien accès aux nouvelles ressources (collectif, informations) nécessaires en configuration hybride, pour mener à bien l'activité et favoriser les parcours professionnels dans les organisations (promotion, augmentation, rémunération). Parmi ces métiers, il y a notamment les fonctions supports, telles que l'assistance aux directions ou aux équipes. Au sein des TPE-PME qui ont dû mettre en place le télétravail pour ces fonctions, ce dernier entraîne un risque de découpage de l'activité, de réalisation d'une succession de tâches au

détriment d'une fonction pensée et réalisée comme une activité globale. **Il existe un enjeu à faire de l'hybridation, non pas un renforçateur ou créateur de nouvelles inégalités, mais davantage un levier au service de l'égalité.** Si pour certaines organisations privées comme publiques, l'hybridation révèle des risques, pour d'autres, au regard des caractéristiques de son activité (taille de l'entreprise, dimension internationale, équipements) elle se révèle être un levier d'inclusion : « sur le plan de l'égalité professionnelle et de manière plus large de l'inclusion, nous avons noté des effets très positifs de l'habitude prise du travail en mode hybride. Une participation plus "égalitaire" dans les réunions, l'association de parties aux réunions qui en étaient souvent exclues (assistantes, personnes se trouvant à l'étranger...) ».

SOUTENIR LES RESSOURCES DES ÉQUIPES HYBRIDES

La sensibilisation et même la formation des équipes est indispensable pour permettre au collectif de vivre au mieux les périodes de télétravail qui bouleversent considérablement leurs conditions de travail et leurs conditions de vie. Il s'agit notamment de leur offrir les moyens de monter en compétences sur :

/ les nouveaux enjeux de conditions de travail en organisation hybride, relativement aux cinq dimensions du télétravail (espaces et lieux, équipements et TIC, charge et temps de travail, pratiques de management, rapport au collectif), mais également en lien avec l'évolution des métiers, les nouvelles compétences à développer, les nouvelles formes d'organisation du travail à expérimenter. Il est question pour les équipes de pouvoir maintenir un équilibre entre les ressources et les contraintes au

travail, afin d'être au rendez-vous de leurs objectifs, individuels et collectifs, que tout ou partie de l'équipe soit en présentiel et en distanciel. Il ne s'agit pas nécessairement de réduire l'ensemble des contraintes, qui font partie du travail réel ;

/ les nouveaux enjeux d'égalité en organisation hybride : en leur donnant à voir les statistiques marquantes sur les inégalités femmes-hommes de façon générale (en termes de mixité, parcours, santé au travail, articulations des temps) et en lien avec l'exercice du télétravail (prospectives d'impact, nouvelles formes de violences sexuelles et sexistes, violences domestiques). Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent connaître les recours possibles lorsqu'elles ou ils y sont exposés, mais aussi, savoir détecter des signaux et alerter lorsque leur entourage professionnel leur semble en danger.

TROIS MESURES INTERPROFESSIONNELLES

11/ Systématiser l'articulation du genre et des situations de télétravail dans la production de données

La production de ces données à tous les niveaux permet de mettre en évidence les impacts différenciés sur les situations de travail des femmes et des hommes.

Il serait intéressant de développer les études quantitatives et qualitatives, permettant d'objectiver la situation, relativement :

/ aux effets de leviers et de frein sur les quatre axes d'inégalités : ségrégation horizontale et verticale des emplois, parcours professionnels, conditions de travail, articulations des temps ;

/ à l'égalité d'accès des femmes et des hommes aux composants de l'environnement de travail : espace et lieux, équipements et TIC, charge et temps de travail, pratiques de management, rapport au collectif.

12/ Encourager les accords ou plan d'action de branche pour un télétravail égalitaire

Il est nécessaire de **créer des cadres collectifs autour du télétravail associant directions, salariés, salariées et partenaires sociaux**, et intégrant dès leur conception les enjeux de l'égalité femmes-hommes.

En soutenant ce processus, les branches professionnelles peuvent renforcer l'accompagnement des entreprises, promouvoir les initiatives positives,

et toujours soutenir et enrichir le dialogue social autour de cette question. En tant qu'actrices de prévention incontournable, particulièrement pour les TPE-PME, elles participeraient à la mise en œuvre d'une véritable égalité professionnelle intégrée et mettraient à disposition des outils et des méthodes permettant de déployer le télétravail, en prévenant les risques professionnels et les inégalités entre les femmes et les hommes.

13/ Instaurer des incitations financières pour renforcer les bonnes conditions de télétravail

Les tiers-lieux et espaces de *coworking* sont une alternative d'intérêt au service d'un télétravail de qualité. Pour autant, force est de constater que les accords d'entreprise en matière de télétravail, ne proposent pas une prise en charge de frais suffisante pour permettre aux collaborateurs et aux collaboratrices de mobiliser cette alternative en télétravail régulier et occasionnel. Les accords télétravail développent très peu les situations de télétravail en période exceptionnelle.

Comme le souligne l'accord national du secteur de la fonction publique, « une réflexion sur les tiers-lieux permet de s'engager dans une politique d'équilibre des territoires et peut réduire les inégalités entre les femmes et les hommes. La cartographie des tiers-lieux est présentée aux instances de dialogue social de proximité et mise à disposition des agents. »

L'accord national interprofessionnel (ANI) dans le secteur privé mentionne également : « dans la pratique, il peut s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de *coworking*, différent des locaux de l'entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. »

Des facilités fiscales en direction des organisations privées comme publiques, dans le cadre de dispositifs se rapprochant du service des « chèques-déjeuner », pourrait favoriser le développement de cette alternative, au service de la qualité de vie au travail de toutes et tous. **Parallèlement, des subventions pourraient aussi être instaurées en direction des collectivités territoriales** qui construiraient ou mettraient de tels lieux à dispositions des administrés et administrées de leur territoire.



—

CONCLUSION

Alors que le télétravail semble s'affirmer comme un mode d'organisation pérenne qui est susceptible de concerner un nombre croissant de personnels du secteur privé et public, ce rapport poursuit l'ambition de mettre en lumière ses impacts ambivalents sur l'égalité femmes-hommes.

Si les données disponibles permettant d'objectiver les conséquences du télétravail en matière d'égalité restent peu nombreuses et méritent d'être confortées par des études genrées, un faisceau d'indices commence néanmoins à émerger et permet dès à présent de distinguer les principaux risques et potentialités du télétravail en matière d'égalité.

Ce rapport entend donc mettre en évidence l'importance d'une approche genrée du télétravail et de ses effets. Mais plus encore qu'un exercice de légitimation du sujet, ce rapport est un appel à l'action. En effet, les effets du télétravail sur l'égalité femmes-hommes dépendent largement de ses conditions de mise en œuvre. Ainsi, **la mise en place d'une égalité d'accès à un télétravail de qualité pour toutes et tous appelle à un nécessaire engagement politique fort des organisations.**

Pourtant, aujourd'hui, les sujets du télétravail et de l'égalité femmes-hommes renvoient encore trop souvent à des métiers et des directions différentes, fréquemment cloisonnées, au sein des organisations. **Les recommandations proposées dans ce rapport invitent, au contraire, à la mobilisation et au croisement des regards de l'ensemble des parties prenantes concernées.** La mise en œuvre d'un télétravail véritablement égalitaire et porteur de progrès impose donc **une approche systémique et transversale** impliquant :

- / les directions des ressources humaines, informatique, de l'immobilier ;
- / les actrices et acteurs du dialogue social en matière d'égalité femmes-hommes, de prévention des risques, de qualité de vie au travail, etc ;
- / les actrices et acteurs de la santé au travail ;
- / le management intermédiaire et les collectifs de travail.

Ces réflexions décloisonnées se joueront à différentes échelles, celle de la négociation collective (en matière de télétravail, d'égalité et de qualité de vie au travail), des politiques de prévention des risques professionnels, mais également de toute forme d'expérimentation ou de projet d'accompagnement du changement lié au télétravail.

À l'appui de ces réflexions et prises de décision à venir, **plusieurs principes fondamentaux semblent d'ores et déjà s'imposer** : celui de la souplesse des cadres d'application qui seront proposés mais également celui de l'absolue nécessité de démarches de sensibilisation, de formation et d'accompagnement, dans une perspective d'un changement de culture du management en entreprise et dans la fonction publique.

Au-delà des tendances perceptibles à ce jour, l'ampleur et la forme que prendront le travail dans les prochaines années demeurent incertaines. L'éclairage fourni par ce rapport invite, quel que soit le scénario d'évolution, à **anticiper les impacts sur les situations de travail des femmes et des hommes, et identifier les effets de leviers pour installer l'égalité professionnelle et renforcer une culture de l'égalité.**

REMERCIEMENTS

Le Centre Hubertine Auclert, Chronos, Astrées et l'Anact tiennent à remercier chaleureusement l'ensemble des personnes ayant accepté de partager leurs connaissances et retours d'expériences au cours d'entretiens :

/ **Gaëlle ANGELOSANTO**, chargée de mission dialogue social et communication interne au sein de l'EPT Grand Orly Seine Bièvre

/ **Marie ARRESTIER**, DRH au sein de la Mairie de Meudon

/ **Hervé BARON**, Vice-Président RH McDonald's France

/ **Nicolas BARRIER**, Employee Experience General Manager, Groupe Renault

/ **Anca BOBOC**, sociologue du travail au sein de l'Orange Labs

/ **Béatrice BOURGEOIS**, cheffe du département des Relations de Travail, Direction des Relations Sociales Groupe chez TotalEnergies

/ **Clémentine BRETAGNOLLE**, chargée de mission droit des femmes au sein de la Mairie de Fontenay-sous-Bois

/ **Stéphanie CHASSAT**, responsable du Service Emploi et Mobilités au sein du pôle RH de la Région Île-de-France

/ **Racheline COHEN**, chargée de mission au sein du pôle RH de la Région Île-de-France

/ **Miléna DIA**, cheffe du service « Vie Citoyenne et accès au droit » au sein de la Mairie de Suresnes

/ **Louis-Alexandre ERB**, économiste et statisticien au sein de la DARES

/ **Diyana FIEVE**, dirigeante du cabinet Diane conseil

/ **Jean GHEROLDI**, chargé d'études RH, Direction de l'emploi du CIG Petite Couronne

/ **Laurent GONZALEZ**, directeur général adjoint Ressources et Moyens au sein du Syctom

/ **Amandine HANCEWICZ**, fondatrice et présidente du collectif « Parents et féministes »

/ **Damien HURTAULT**, Chargé de relations sociales au sein de la Mairie de Suresnes

/ **Julie LANDOUR**, sociologue et maîtresse de conférence à l'Université Paris Dauphine, chercheuse au sein du laboratoire IRISSO

/ **Perrine LEBRUN**, directrice de la communication, des relations externes et du service consommateur, McDonald's France

/ **Solenne LEPINGLE**, cheffe du service Emploi - Études, CIG Petite Couronne

/ **Elisabeth LOYANT**, chargée de mission droits des femmes et égalité au sein de la Mairie de Moissy-Cramayel

/ **Sylvie MAGRI**, cheffe de projets transversaux au sein de la direction des ressources humaines du Conseil Départemental de l'Essonne

/ **Dominique MEURS**, économiste et chercheuse associée à l'Ined

/ **Elise MICHAUD**, chargée de mission égalité femmes-hommes au sein du Pôle RH & modernisation du Conseil Départemental de Seine Saint Denis

/ **Soizic PERAUD**, DRH McDonald's France Services

/ **Nadjim SAOUDDA**, chef de projets RPS et ressources psychosociales au CNFPT

/ **Yamina SEGEON**, cheffe de projets lutte contre les discriminations et handicap au CNFPT

/ **Rachel SILVERA**, économiste, maîtresse de conférence à l'Université Paris X - Nanterre, chercheuse associée au CERLIS et co-directrice du MAGE (groupe de recherche Marché du travail et Genre)

/ **Chrystelle TOMMASI**, directrice des projets transversaux au sein de direction de la citoyenneté, de la jeunesse et de la vie associative du Conseil départemental de l'Essonne

Et pour leur précieuse relecture et leurs conseils, nous remercions également :

/ **Florence CHAPPERT**, responsable du projet « Genre, égalité, santé et conditions de travail » au sein de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)

/ **Maroussia KRAWEC**, chargée de mission « Dialogue social, organisation, QVT et innovation » au sein de l'Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Aract) d'Île-de-France.

A large, stylized letter 'B' graphic that serves as a background for the page. The letter is filled with a dark teal color and has a white outline. The interior of the letter is a lighter shade of teal. The letter is positioned on the right side of the page, with its left edge near the center.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Socle généraliste

/ **Anact** (2017) *10 questions sur le télétravail*
www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail

/ **Centre Hubertine Auclert** (2021) *Violences vécues par les femmes et les hommes en Île-de-France : famille, conjugalité, travail, études et espaces publics. Données de l'enquête virage 2015.*
<https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-rapport-virage-2021-web.pdf>

/ **DARES** (2015) « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/rapport-de-recherche-daresmars2018-egalite-professionnelle.pdf>

/ **DARES** (2018) « Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail ? ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-030.pdf>

/ **DARES** (2019) « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Analyses*, n°51, Novembre 2019. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>

/ **DARES** (2021) « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », *Synthèse-Stat'*, n°37, Août 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/chiffres-cles-sur-les-conditions-de-travail-et-la-sante-au-travail>

/ **DARES** (2021) « Les embauches et les fins de contrat continuent de progresser au 2e trimestre 2021. Mouvements de main-d'œuvre », *DARES Indicateurs* n°61, 3 novembre 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-embauches-et-les-fins-de-contrat-continuent-de-progresser-au-2e-trimestre-2021>

/ **DARES** (2021) « Les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », *Dares Analyses* n°28, 28 mai 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quelles-consequences-de-la-crise-sanitaire-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques>

/ **Fagan, C., Norman, H.** (2020) « Genre, conditions de travail et santé. Les grandes lignes de l'Enquête européenne sur les conditions de travail », n°143. https://etui.org/sites/default/files/2020-09/Colette_Fagan_Helen_Norman_Partie_1.pdf

/ **France Info** (2021) « Carrière : 85 % des salariés estiment que le télétravail a un impact négatif sur leur avancement », Podcast *C'est mon boulot*, 4 novembre 2021. https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-mon-boulot/carriere-85-des-salaries-estiment-que-le-teletravail-a-un-impact-negatif-sur-leur-avancement_4815217.html

/ **France Info** (2021) « Déconfinement : heureux en télétravail, certains salariés renâclent à revenir en présentiel », 9 juin 2021. <https://bit.ly/3lu9y0E>

/ **Insee** (2011) « Les Franciliens utilisent autant les transports en commun que la voiture pour se rendre au travail », Insee Île de France, n°353, Avril 2011.

/ **Insee** (2017) « 4.2 Temps partiel ». Dans : *Emploi, chômage, revenus du travail*, Insee Références. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2891765/ecrt17j-f4-2-temps-travail.pdf>

/ **Insee** (2020) « Emploi, chômage, revenus du travail », Insee Références, 2 juillet 2020. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501612?sommaire=4504425>

/ **Insee** (2021) *Enquête Emploi du temps 2009 - 2010*. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/s1362/presentation#>

/ **Institut Maigne** (2020) « Ce qui se cache derrière les chiffres du télétravail en France ». <https://www.institutmaigne.org/blog/ce-qui-se-cache-derriere-les-chiffres-du-teletravail-en-france>

/ **Labo Société Numérique** (2020) « Où en est le télétravail en France ? ». <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2020/01/23/ou-en-est-le-teletravail-en-france/>

/ **Laboratoire de l'Égalité** (2016) *Les stéréotypes, c'est pas moi, c'est les autres. Lutter contre les stéréotypes pour construire une culture de l'égalité.* <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/les-stereotypes-c-est-pas-moi-c-est-les-autres-laboratoire-de-l-egalite-nov-2013.pdf>

/ **Letourneux, F.** (2017) « À distance. Enquête sur les formes contemporaines du travail à domicile ».

/ **Letourneux, F., Binet, S., Jean, A.** « À l'épreuve du télétravail », *Mouvements*, vol. 106, n°2, 2021, pp. 60-69.

/ **Le Monde** (2021) « Du présentiel au distanciel, la révolution silencieuse du travail », Août 2021. https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/29/du-presentiel-au-distanciel-la-revolution-silencieuse-du-travail_6092692_3234.html

BIBLIOGRAPHIE

- / **Malakoff-Humanis** (2021) Baromètre annuel Télétravail 2021. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>
- / **Marzloff, B.**(2013) « Sans bureau fixe : transitions du travail, transitions de mobilités ».
- / **Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques** (2021) *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/RA-egalite-2020.pdf
- / **Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion** (2010) « Risques psychosociaux ». <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psychosociaux>
- / **Observatoire du télétravail et de l'ERGOstressie** (OBERGO) (2018) *Impacts du télétravail 2018 - de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress*. <https://www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/inline-files-two/2018-05-16%20OBERGO%20-%20Rapport%20enquete%20Télétravail%202018.pdf>
- / **Organisation internationale du Travail** (OIT) (2020) *Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après. Guide pratique*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
- / **Réseau Anact-Aract** (2018) « Photographie statistique des accidents de travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles en France selon le sexe entre 2001 et 2016 », 3 décembre 2018. <https://www.anact.fr/photographie-statistique-des-accidents-de-travail-des-accidents-de-trajet-et-des-maladies>
- / **Réseau Anact-Aract** (2019) Quiz « Égalité professionnelle, organisation et conditions de travail ».
- / **Réseau Anact-Aract** (2021) « Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail ». <https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analyse-daccords-teletravail>
- / **Réseau Anact-Aract** (2021) « Télétravailler ensemble : comment prendre en compte l'égalité femmes – hommes ? », podcast. <https://semaineqvt.anact.fr/le-programme/teletravailler-ensemble-comment-prendre-en-compte-legalite-femmes-hommes>
- / **Vayre, É.** (2021). « Comment télétravailler demain ? ». *L'Économie politique*, 92, 62-73. <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2021-4-page-62.htm>
- / **Sénat** (2021) « Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? », Octobre 2021.
- / **Sénat** (2021) « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? », 22 octobre 2021. <https://www.senat.fr/notice-rapport/2021/r21-089-notice.html>
- / **Thomsin, L.** (2005) « Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale) », *Innovations*, vol. 22, n°2, pp. 99-120.
- / **UGICT-CGT** (2021) « Enquête nationale sur le télétravail », dossier de presse. <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

Effets de la pandémie de Covid-19

- / **ADEME** (2020) « Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie, Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020 ». <https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>
- / **Babule, K., Doillon, M.** (2021) Conférence « Égalité professionnelle : comment passer du calcul de l'Index au plan d'action ? », *Webikeo*, 13 décembre 2021. <https://webikeo.fr/webinar/egalite-professionnelle-comment-passer-du-calcul-de-l-index-au-plan-d-action>
- / **Boring, A., Sénac, R., Dominguez, M., Mercat-Bruns, M. & Périvier, H.** (2020). « La crise sanitaire et les inégalités entre les sexes en France ». Dans : Marc Lazar éd., *Le monde d'aujourd'hui : Les sciences sociales au temps de la Covid* (pp. 117-131). Paris : Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/le-monde-d-aujourd-hui-2020--9782724626704-page-117.html>
- / **Binet, S., Erb, L. et Silvera, R.** « Le travail des femmes au temps du confinement - Note rédigée sur la base des données de l'enquête Ugict-CGT du 5 mai 2020 ». <https://ugictcgt.fr/le-travail-des-femmes-au-temps-du-confinement/>

BIBLIOGRAPHIE

- / **Boston Consulting Group** (BCG) (2020) *Inclusion des LGBTQ+ en entreprise : l'inquiétante régression*, 9 octobre 2020. <https://www.bcg.com/fr-fr/press/9october2020-inclusion-lgbtq-en-entreprise>
- / **Centre Hubertine Auclert** (2020) « L'impact de la crise sanitaire sur les violences faites aux femmes en Île-de-France ». <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/analyse-de-la-consultation-covid-18-09-2020-finale.pdf>
- / **Conseil économique, social et environnemental** (CESE) (2021) *Crise sanitaire et inégalités de genre*. <https://www.lecese.fr/travaux-publies/crise-sanitaire-et-inegalites-de-genre>
- / **DARES** (2020) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en mars 2020 - Synthèse des résultats de l'enquête flash Acemo Covid, Avril 2020 ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-2>
- / **DARES** (2020) « Covid-19 : quelles conséquences sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », 28 mai 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/covid-19-quelles-conssequences-sur-les-conditions-de-travail-et-les-risques-psycho-sociaux>
- / **DARES** (2021) *Le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid 19* (Tracov). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-tracov>
- / **DARES** (2021) « Webconférence - La mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes : enjeux et apprentissages », 30 novembre 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/evenement/la-mise-en-oeuvre-de-lindex-de-legalite-professionnelle-femmes-hommes>
- / **DREES** (2021) *Enquête EpiCov (Epidémiologie et Conditions de vie sous le Covid-19)*. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/enquete-epicov-epidemiologie-et-conditions-de-vie-sous-le-covid-19>
- / **Eurofund** (2021) « Living, working and COVID-19: Impact on gender equality », mars 2021.
- / **Flamand, J., Jolly, C. & Rey, M.** (2020). « Les métiers au temps du corona », *La note d'analyse*, n°88, pp. 1-16. <https://www.cairn.info/revue-la-note-d-analyse-2020-1-page-1.htm?ref=doi>
- / **Harris interactive** (2020) « L'impact du confinement sur les inégalités femmes/hommes : comment se répartissent les tâches ménagères et éducatives dans les foyers durant la période de confinement ? Cette répartition engendre-t-elle des tensions au sein des couples ? », Avril 2020. https://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/04/Rapport_Harris-Limpact_du_confinement_sur_les_inegalites_femmes-hommes_DEF.pdf
- / **Ined** (2020) « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, n°579, juillet 2020. https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579.population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf
- / **IPSOS-BCG** (2021) « Crise de la Covid 19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? », 19 février 2021. <https://www.ipsos.com/fr-fr/crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-femmes-hommes-au-travail>
- / **IPSOS-CESI** (2020) « 14^e Observatoire Social de l'Entreprise : Déconfinement et redémarrage de l'activité ». <https://www.cesi.fr/14e-observatoire-social-de-lentreprise-decouvrez-les-resultats-de-letude/>
- / **Lambert, A. et al.** (2021) *L'explosion des inégalités. Classes, genre et générations face à la crise sanitaire*, Institut national d'études démographiques - Ined. https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_teletravail_ct.pdf
- / **Mathieu, P. et al.** (2020) « Les perceptions du télétravail chez Michelin : quels enseignements dans le contexte de la pandémie ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 40, vol. 9, n°3, pp. 79-96.
- / **Nappi I., Le Luyer D.,** (2021) « Le télétravail, moins bien vécu par les jeunes, les femmes et les employés », *The Conversation*, 28 juin 2021. <https://theconversation.com/le-teletravail-moins-bien-vecu-par-les-jeunes-les-femmes-et-les-employes-163190>
- / **Réseau Anact-Aract** (2020) « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

BIBLIOGRAPHIE

/ Réseau Anact-Aract (2021) « Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021 ». <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>

/ Silvera R., Erb L.A., (2020) « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*, 16 juin 2020. <https://theconversation.com/travailler-au-temps-du-covid-19-les-inegalites-femmes-hommes-en-chiffres-140589>

/ UGICT-CGT (2020) *Le travail sous épidémie (TrEpid) - Enquête*. <https://luttevirale.fr/enquete/rapport/>

Emploi des femmes

/ Bennet, J. (2021), *Manuel de survie à l'usage des working-girl*, Ed. Autrement, Paris.

/ Berthe, B., Dumas, M. & Poilpot-Rocaboy, G. (2016). « Le syndrome de la "femme parfaite" : Et si le sentiment de culpabilité générait l'inégalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises françaises ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°XXII, pp. 187-206. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-54-page-187.htm?ref=doi>

/ Besnard, X., Quenechdu, V. (2020) « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », *Insee*, pp. 1-4. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/version-html/4514861/ip1803.pdf>

/ Bowley, R. (2017) « Women's Equality Day: A Look At Women in The Workplace in 2017 », *LinkedIn Official Blog*, 28 août 2017. <https://blog.linkedin.com/2017/august/28/womens-equality-day-a-look-at-women-in-the-workplace-in-2017>

/ Châteauneuf-Malcès, A. (2011). « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : Synthèse élaborée à partir de la conférence "Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme" qui s'est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l'économie ». *Idées économiques et sociales*, n°164, pp. 24-37. <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-2-page-24.htm?ref=doi>

/ Conseil Supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP) entre les femmes et les hommes (2019) *Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH. Le réflexe égalité à chaque étape*, Mars 2019. <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/03/Version-finale-rapport-Egalite-dans-les-procedures-RH.pdf>

/ Défenseur des Droits (2016) « L'emploi des femmes en situation de handicap. Analyse exploratoire sur les discriminations multiples ». https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_sur_emploi_des_femmes_en_situation_de_handicap-accessiblefinal.pdf

/ Fédération Nationale des CIDFF (2021) « L'autonomie économique des femmes, quels défis ? Pour une approche féministe de l'accompagnement socioprofessionnel des femmes ». <https://fncidff.info/visioconference-lautonomie-economique-des-femmes-quels-defis-pour-une-approche-feministe-de-laccompagnement-socioprofessionnel-des-femmes>

/ Maillard, C. (2021) « Les femmes sont plus exposées aux conséquences néfastes du télétravail », *Usine Nouvelle*, 07 septembre 2021. <https://www.usinenouvelle.com/editorial/les-femmes-sont-plus-exposees-aux-consequences-nefastes-du-teletravail.N1138014>

/ Merklings, O. (2020) « Précarité d'emploi des femmes et propositions en vue d'y remédier », *France Attac*, 26 juin 2020. <https://france.attac.org/nos-publications/les-possibles/numero-24-ete-2020/dossier-la-transformation-du-systeme-productif/article/precarite-d-emploi-des-femmes-et-propositions-en-vue-d-y-remedier>

/ Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances (2020) « Chiffres clés : vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes ». https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2020/12/Chiffres-cles-EFH_2020.pdf

/ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2017) *Évolution de l'insertion à 3 ans des sortants de l'enseignement supérieur, de la Génération 1998 à la Génération 2010*. https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/10/EESR10_ES_23-evolution_de_linsertion_a_3_ans_des_sortants_de_lenseignement_superieur_de_la_generation_1998_a_la_generation_2010.php

BIBLIOGRAPHIE

/ **Observatoire des Inégalités** (2016) « Salariés au Smic : portrait d'une France populaire », Données, 7 juillet 2016. <https://www.inegalites.fr/Salaries-au-Smic-portrait-d-une-France-populaire>

/ **Organisation internationale du Travail** (OIT) *Au-delà du plafond de verre: un réel besoin de femmes aux postes de direction*. <https://www.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>

/ **Previa** (2021) *Accords sur le télétravail : égalité professionnelle femmes / hommes*, 16 février 2021. <https://www.previa.fr/blog/lil-des-experts/239-accords-sur-le-teletravail-egalite-professionnelle-femmes-hommes.html>

/ **Solnit R.**, (2018) *Ces mecs qui m'expliquent la vie*, coll. Les Feux, Ed. L'Olivier, Paris.

/ **The Guardian** (2021) « Switch to more home working after Covid 'will make gender inequality worse' », 19 juin 2021. <https://www.theguardian.com/business/2021/jun/19/switch-to-more-home-working-after-covid-will-make-gender-inequality-worse>

/ **Vitaud, L.** (2021) « Je ne veux pas être une vieille pauvre », *Vives*, 10 novembre 2021.

Espaces et lieux

/ **ESSEC** (2021) « La Chaire Workplace Management publie un extrait de l'enquête "Mon bureau post-confinement III" », 23 juin 2021. <https://www.essec.edu/fr/actualites/la-chaire-workplace-management-publie-un-extrait-de-des-resultats-de-lenquete-mon-bureau-post-confinement-iii/>

/ **Genre et Ville** (2019) « Garantir l'égalité dans les logements - Méthodes et outils », Centre Hubertine Auclert. <https://m.centre-hubertine-auclert.fr/outil/guide-garantir-l-egalite-dans-les-logements-methodes-et-outils-genre-et-ville>

/ **JPG** (2021) *Télétravail : enquête sur les besoins et attentes des télétravailleurs*. https://www.jpg.fr/enquete-teletravail_cms_000124.html

/ **Letourneux, F.** (2014) « Travailler chez soi. Enjeux de négociation autour de la constitution d'un espace de travail dans un espace domestique », *Association française de sociologie*, RT48, 2 octobre 2014.

/ **Letourneux, F.** (2016) « Stratégies et routines négociées autour de la constitution d'un espace de travail au sein d'un espace domestique », séminaire « Travail et classes populaires », *La Sorbonne*, 23 juin 2016.

Équipements et outils numériques

/ **Anact** (2018) « Comment faire du numérique un levier d'égalité professionnelle ? », *Le transformateur*. <https://www.letransformateur.fr/comment-faire-du-numerique-un-levier-pour-legalite-professionnelle>

/ **Centre d'analyse stratégique** (2009) *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30809-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain>

/ **DARES** (2015) *Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Synthese-Stat_no_14_-_Conditions_de_travail_Vol-3_.pdf

/ **Fernandez, V, Guillot, C. et Marraud, L.** (2014) « Télétravail et "travail à distance équipé". Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? », *Revue française de gestion*, vol. 238, n°1.

/ **France Num** (2019) « Comment lutter contre l'hyperconnexion et l'infobésité au travail », 18 novembre 2019. <https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/comment-lutter-contre-hyperconnexion-et-linfobesite-au-travail>

Articulation des temps et tâches domestiques

/ **DARES** (2019) « Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle. Quels sont les salariés les plus concernés ? », 25 septembre 2019. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/conciliation-difficile-entre-vie-familiale-et-vie-professionnelle>

BIBLIOGRAPHIE

- / **Deprund, M-C.** (2013) « Travail, famille... comment font les femmes, en vrai ? », *L'Express*, 11 octobre 2013. https://www.lexpress.fr/styles/enfant/travail-famille-comment-font-les-femmes-en-vrai_1290277.html
- / **Desjardins, C., Fortin, M.** (2021) « Télétravail : "Les femmes enceintes et les parents de jeunes enfants gagneraient beaucoup à un droit dédié », *Le Monde*, 17 octobre 2021. https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/10/17/teletravail-les-femmes-enceintes-et-les-parents-de-jeunes-enfants-gagneraient-beaucoup-a-un-droit-dedie_6098712_3232.html?utm_source=pocket_mylist
- / **Dumas, M. & Ruiller, C.** (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? ». *Management & Avenir*, n°74, pp. 71-95. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-8-page-71.htm?ref=doi>
- / **France Bleu** (2021) « La charge mentale des femmes », *C'est déjà demain*, 21 mai 2021. <https://www.francebleu.fr/emissions/c-est-deja-demain/la-charge-mentale-des-femmes>
- / **Grésy, B.** (2020) « Temps, famille, discriminations professionnelles », *Pouvoirs*, vol. 173, n°2, pp. 75-87.
- / **Grosjean, P.** (2021) « Les femmes qui peuvent télétravailler, même lorsqu'elles ont des enfants, s'en sortent mieux économiquement », *Le Monde*, 6 octobre 2021. https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/10/06/les-femmes-qui-peuvent-teletravailler-meme-lorsqu-elles-ont-des-enfants-s-en-sortent-mieux-economiquement_6097297_3232.html
- / **Herzberg, N.** (2020) « Confinement : l'inégale répartition des tâches domestiques nuit au travail des chercheuses », *Le Monde*, 4 mai 2020. https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/05/04/confinement-l-inegale-repartition-des-taches-domestiques-nuit-au-travail-des-chercheuses_6038625_1650684.html
- / **Le Monde** (2021) « Moins de 1 % des pères prennent un congé parental, malgré une réforme en 2015 », 7 avril 2021. https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/04/07/moins-de-1-des-peres-prennent-un-conge-parental-malgre-une-reforme-en-2015_6075929_3224.html
- / **Leportois, D.** (2019) « Pour beaucoup de femmes enceintes, le congé maternité arrive trop tard », *Slate*, 24 septembre 2019. <http://www.slate.fr/story/181440/grossesse-femmes-enceintes-conge-maternite-arret-travail-precarite>
- / **Mathieu, S., Tremblay, D-G.** (2021) « L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec ». <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14234>
- / **Meurs, D., Pailhé, A. & Ponthieux, S.** (2014). « 11. Quels effets des enfants sur les rémunérations et carrières des mères ? ». *Regards croisés sur l'économie*, n°15, pp. 197-210. <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2014-2-page-197.html>
- / **Ortar, N.** (2009) « Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne », *Flux*, vol. 78, n°4, pp. 49-57.
- / **Périvier, H. & Silvera, R.** (2010). « *Maudite conciliation* ». *Travail, genre et sociétés*, n°24, pp. 25-27. <https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2010-2-page-25.html>
- / **Sénat** (2021) « Proposition d'amendement à l'article 3 bis de la Proposition de Loi pour accélérer l'égalité économique et professionnelle, 1ère lecture ». http://www.senat.fr/enseance/2021-2022/53/Amdt_8.html
- / **Stambolis-Ruhstorfer, M., Gross, M.** (2021) « Qui lave le linge sale de la famille ? Les couples hétéro-parentaux et homoparentaux face au travail domestique ». *Travail, genre et sociétés*, L'Harmattan/La découverte, n°46 (2). <https://hal-u-bordeaux-montaigne.archives-ouvertes.fr/hal-03425894/document>

Pratiques managériales, rapport au collectif et bien-être

/ **DARES** (2016) « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels » (Sumer 2016-2017). <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicale-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels-2>

BIBLIOGRAPHIE

- / **DARES** (2021) « Quand le travail perd son sens. L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie », Document d'études n°249, 25 août 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quand-le-travail-perd-son-sens>
- / **Descamps, A.** (2018) « Télétravail : l'art de manager les équipes à distance », *La Gazette des Communes*, juillet 2018.
- / **Freysenet, E.** (2020) « Confinement : les salariés en "quête de sens" après la crise », *Les Echos*, 28 juin 2020. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/exclusif-les-salaries-en-quete-de-sens-1219224>
- / **Guarriello, F.** (2002) « Égalité professionnelle en Italie : cadre juridique et mobilisation des acteurs », *Travail, genre et sociétés*, vol. 7, n°1, pp. 59-81.
- / **Hussonot, A.** (2020) « Télétravail : une opportunité pour réduire les inégalités liées aux handicaps », *Tribune*, *Libération*, 30 avril 2020. https://www.liberation.fr/debats/2020/04/30/teletravail-une-opportunit-e-pour-reduire-les-inegalites-liees-aux-handicaps_1786933/
- / **ID CîTé** (2019) « Télétravail - Note de recherche permettant de mieux prendre en compte les attentes des collaborateurs, des entreprises et des collectivités ».
- / **ID Efficience Territoriale** (2019) « Le télétravail questionne aussi le management », Février 2019.
- / **IFOP** (2021) « La charge mentale des cadres », Juin 2021. <https://www.ifop.com/publication/charge-mentale-professionnelle-comment-le-travail-peut-empieter-sur-notre-vie-privee/>
- / **INRS** « Facteurs de risques », Dossier Risques psychosociaux (RPS). <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>
- / **Le Journal des Femmes**, « Génération pyjama : le Télétravail, secret de productivité et de bonheur des salariés ? », 18 mars 21. <https://www.journaldesfemmes.fr/societe/agir/2703839-teletravail-productivite-salaries-confinement-bureau-presentiel/>
- / **Letourneux, F.** (2016) « Travailler à distance : enjeux et stratégies de la mise en scène de soi en travailleur », séminaire « Le travail et ses finalités », Ehess, 13 avril 2016.
- / **Poissonnier, G.** (2021) « Endométriose et travail, un calvaire au féminin », *Alternatives Économiques*, vol. 409, n°2, pp. 34-37.
- / **Réseau Anact-Aract** (2016) *10 questions sur la négociation collective EP-QVT*. <https://www.anact.fr/sites/anact/files/10questions-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-2016.pdf>
- / **Réseau Anact-Aract** (2014) *Les facteurs psychosociaux de risques au travail et la santé : une approche par genre des données statistiques nationales*. <https://www.anact.fr/les-facteurs-psychosociaux-de-risques-au-travail-et-la-sante-une-approche-par-genre-des-donnees>
- / **RH Matin** (2021) « Présentiel et distanciel : les nouveaux enjeux de l'organisation hybride », 21 septembre 2021. <https://www.rhmatin.com/qvt/motivation-engagement/presentiel-et-distanciel-les-nouveaux-enjeux-de-l-organisation-hybride.html>

Violences sexistes et sexuelles dans le cadre du télétravail

/ **Chevalier, J.** (2021) « Les viols et les violences intrafamiliales en hausse en 2020 », *BFMTV*, 28 janvier 2021. https://www.bfmtv.com/police-justice/les-viols-et-les-violences-intrafamiliales-en-hausse-en-2020_AD-202101280295.html

/ **Churchill, F.** (2021) « Quarter of women asked to dress more provocatively for video meetings, survey finds », *People Management*, Juillet 2021. <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/quarter-of-women-asked-to-dress-more-provocatively-for-video-meetings>

/ **Communiqué de presse de la Confédération Européenne des Syndicats** (2020) « Il faut protéger les femmes en télétravail contre le harcèlement en ligne », Novembre 2020. <https://www.etuc.org/fr/pressrelease/il-faut-protoger-les-femmes-en-teletravail-contre-le-harcèlement-en-ligne>

/ **En Avant Toute(s)** (2020) *Une écoute à l'écrit. Étude sur les caractéristiques et parcours des jeunes victimes de violences au sein du couple et de la famille à travers le tchat commentonsaime.fr*. https://enavanttoutes.fr/assets/pdf/Etude_EAT_web.pdf

BIBLIOGRAPHIE

/ Fédération Nationale des CIDFF (2021)

Conférence « Violences au sein du couple, on en parle au travail », 9 novembre 2021. <https://fncidff.info/actualites/violences-au-sein-du-couple-on-en-parle-au-travail>

/ Guide télétravail Québec (2021) « Le

cyberharcèlement et sa prise en charge dans un contexte virtuel », Juin 2021. [https://guideteletravail.quebec/cyberharcèlement-teletravail/](https://guideteletravail.quebec.cyberharcèlement-teletravail/)

/ Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE) (2021) Rapport annuel 2020-2021 sur l'état du sexisme en France.

https://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_2020-2021-etat_du_sexisme_en_france-v3-.pdf

/ Inside Hook (2020) « Zoom Has a Harassment Problem It Wasn't Prepared For », Avril 2020.

https://www.insidehook.com/daily_brief/news-opinion/zoom-harassment-problem

/ MIPROF (2021) « Les violences au sein du

couple et les violences sexuelles en France en 2020 », *La lettre de l'observatoire des violences faites aux femmes*, n°17, Novembre 2021. <https://arretonslesviolences.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/Lettre%20n°17%20-%20Les%20violences%20au%20sein%20du%20couple%20et%20les%20violences%20sexuelles%20en%202020.pdf>

/ Norris, S., Torrisi, C. (2020) « COVID-19 hasn't killed sexual harassment at work – it's just moved online », *Open democracy*, 23 septembre 2020.

<https://www.opendemocracy.net/en/5050/covid19-sexual-harassment-work-online/>

/ Numerama (2020) « Zoom met fin au cauchemar du "zoombombing" », 7 avril 2020.

<https://www.numerama.com/cyberguerre/616451-zoom-met-fin-au-cauchemar-du-zoombombing.html>

/ Solidarité Femmes (2021) « Appels au 3919 en 2020 : + 22 ! », 23 novembre 2021.

<https://www.solidaritefemmes.org/actualites/appels-au-3919-en-2020-22>

/ Taylor, M. (2021) « Remote working has a huge sexual harassment problem », *Wired*, Juillet 2021.

<https://www.wired.co.uk/article/remote-working-harassment-zoom>

Fonction publique et collectivités territoriales

/ **Adrian, J.F.** (2020) « Vers un nouvel élan pour le télétravail dans la fonction publique ? », *Cahiers français*, pp. 36-45.

/ **CDG59 Infos**, « Les conditions de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique territoriale ».

/ **Centre Hubertine Auclert** (2020) *Égalité professionnelle : réaliser un plan d'action*. Septembre 2020. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-guide-egapro-web-interactif.pdf>

/ **Centre Hubertine Auclert** (2020) *Les politiques publiques de lutte contre les violences conjugales en Espagne : regards croisés avec la France*. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-rapport-espagne-def-web2011.pdf>

/ **Centre Hubertine Auclert** (2020) Actes du colloque « Les collectivités s'engagent pour l'égalité ! ». <https://m.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-actes-tfe-2020.pdf>

/ **CNFPT** (2013) *Les pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail pour leurs agents*, Décembre 2013 https://www.cnfpt.fr/sites/default/files/etude_teletravail_ct.pdf

/ **CNFPT** (2014) *L'égalité professionnelle femmes-hommes. Territoriaux, nous agissons*, Juin 2014. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/egalite_des_chances/cnfpt-livret_egalite-femmes-hommes.pdf

/ **Commissariat Général à l'Égalité des Territoires** (2015) *Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail, modélisation des gains pour les individus, les entreprises et les territoires*.

/ **DGAFP** (2018) *Le télétravail dans les trois versants de la fonction publique*.

/ **DGAFP** (2021) « Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique - Édition 2021 ». <https://www.vie-publique.fr/rapport/282543-fonction-publique-egalite-professionnelle-femmes-hommes-2020-2021>

BIBLIOGRAPHIE

/ Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) (2021)

« Télétravail dans le secteur public ». <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F13974>

/ **Dumas, M., Ruiller, C.** (2018) « Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? », *Politiques et management public*, pp. 5-26.

/ **Feuillet, P., Prouteau, D.** (2020) « De l'entrée à la sortie de l'éducation nationale. Focus sur les différentes transitions professionnelles vécues par les enseignants », *Éducation & Formations*, n°101.

/ **Gros, E.** (2019) « Le télétravail produit globalement les mêmes effets dans les secteurs public et privé », *La Gazette des Communes*.

/ **Informations administratives et juridiques** (2019) « L'accès au télétravail des agents en état de grossesse ou en situation de handicap », pp. 28-30.

/ **Krassovsky, J.** (2021) « L'accès des femmes à des postes à responsabilité progresse dans la territoriale », *La Gazette des Communes*, 30 novembre 2021. <https://www.lagazettedescommunes.com/777172/lacces-des-femmes-a-des-postes-a-responsabilite-progresse-dans-la-territoriale/>

/ **Ministère de l'Action et des Comptes publics** (2018) « Accord relatif 2018 à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ». <https://docs.google.com/document/d/1SMuipQUJUrS7XGo7XNY43z70wu3wcJCzO6YCIzOOct7Q/edit#>

/ **Ministère de la Transformation et de la Fonction Publiques** (2016) « Télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique ».

/ **Sordon, A.** (2020) « Mettre en place le télétravail : un chemin collectif pour des bénéfices partagés », *Revue du gestionnaire public*, pp. 62-68.

/ **Service public territorial** (2019) « Télétravail : quelles leçons des premières mises en œuvre ? », pp. 16-19.

/ **Verne, M., Creveaux, J.** (2020) « Le télétravail dans la fonction publique territoriale : les apports du décret du 5 mai 2020 », *Lettre du cadre territorial*, pp. 56-58.

Outils & guides complémentaires

/ **Centre Hubertine Auclert** (2016) *Réaliser un rapport sur la situation en matière d'égalité femmes- hommes. Guide pratique pour accompagner les collectivités territoriales.* <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/06/Guide-art-61.pdf>

/ **Centre Hubertine Auclert** (2019) *Agir contre les violences sexistes et sexuelles au travail. Livret à destination de l'employeur public territorial.* https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/egalite-pro/Centre_Hubertine_Auclert_kit-contre-les-violences-sexistes-livret-employeur.pdf

/ **Centre Hubertine Auclert** (2020) *Égalité professionnelle : réaliser un plan d'action - Guide pratique.* <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/outil/egalite-professionnelle-realiser-un-plan-d-action-guide-pratique>

/ **CSEP** (2016) *Kit pour agir contre le sexisme. Trois outils pour le monde du travail.* <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf>

/ **Fédération Nationale des CIDFF** (2021) *Violences au sein du couple, on en parle au travail. Guide repère à destination des entreprises.* <https://media.fncidff.info/Documents/Plaquettes%20FNCIDFF/Guide%20entreprises%20-%20VF.pdf>

/ **Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion** (2021), *4^e Plan Santé au travail 2021-2025.* <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/communiqués-de-presse/article/4e-plan-sante-au-travail>

/ **Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion** (2021) *Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de covid-19 - Version applicable au 8 décembre 2021.* <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-nationale-sante-securite-en-entreprise.pdf>

/ **Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion** (2018) *Harcèlement sexuel et agissements sexistes au travail : prévenir, agir, sanctionner. Guide pratique et juridique.* <https://media.fncidff.info/Documents/Plaquettes%20FNCIDFF/Guide%20entreprises%20-%20VF.pdf>

BIBLIOGRAPHIE

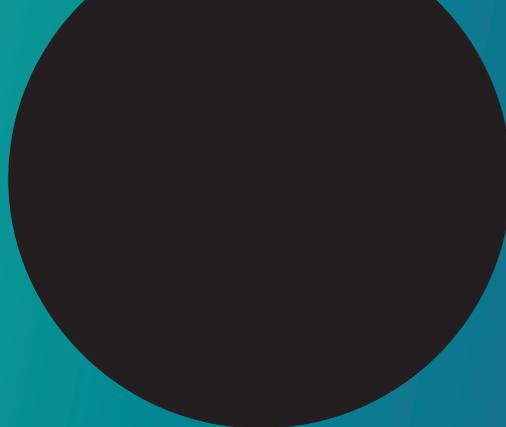
/ Observatoire Régional des Violences faites aux Femmes du Centre Hubertine Auclert (2016)

Améliorer l'accès à l'emploi des femmes victimes de violences. Guide à destination des acteurs et actrices de l'emploi. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/guide-orvf-femmesemploi-web.pdf>

/ Réseau Anact-Aract (2019) Prévenir le sexisme au travail : les ressources à télécharger. <https://www.anact.fr/ressources-prevention-sexisme-travail>

/ Réseau Anact-Aract (2020) « Covid-19 : quels impacts sur les conditions de travail des femmes et des hommes ? », 6 août 2020. <https://www.anact.fr/covid-19-quels-impacts-sur-les-conditions-de-travail-des-femmes-et-des-hommes>

/ Réseau Anact-Aract (2020) Télétravail. 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte. <https://www.anact.fr/teletravail-10-recommandations-pour-negocier-un-accord-ou-elaborer-une-charte>



INDEX



INDEX

- 1** ADEME, « Télétravail, (Im)mobilité et modes de vie, Étude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020 », Juillet 2020. <https://bibliothèque.ademe.fr/consommer-autrement/314-teletravail-immobilite-et-modes-de-vie.html>
- 2** Ined, « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population et Société*, n°579, Juillet 2020. https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579.population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf
- 3** S. Binet, L. Erb et R. Silvera, « Le travail des femmes au temps du confinement - Note rédigée sur la base des données de l'enquête Ugict-CGT du 5 mai 2020 ». <https://ugictcgt.fr/le-travail-des-femmes-au-temps-du-confinement/>
- 4** La DARES appartient au ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion.
- 5** Centre d'analyse stratégique (2009) Communiqué de presse « Mise en ligne du rapport "Le développement du télétravail dans la société numérique de demain" ». <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/mise-en-ligne-du-rapport-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain.html>
- 6** Sénat (2021) « Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? », juillet 2021. <http://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-759-notice.html>
- 7** Ibid.
- 8** Institut Montaigne (2020) « Ce qui se cache derrière les chiffres du télétravail en France ». 14 septembre 2020. <https://www.institutmontaigne.org/blog/ce-qui-se-cache-derriere-les-chiffres-du-teletravail-en-france>
- 9** Malakoff Médéric/Ipsos, « Étude : où en est le télétravail en France », en ligne, Février 2019. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/etude-ou-en-est-le-teletravail-en-france-0b60-63a59.html>
- 10** DARES, « Enquête SUMER 2017 », citée par Labo Société Numérique. <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2020/01/23/ou-en-est-le-teletravail-en-france/>
- 11** Programme société numérique (2020) « Où en est le télétravail en France ? », Labo société Numérique. <https://labo.societenumerique.gouv.fr/2020/01/23/ou-en-est-le-teletravail-en-france/>
- 12** Anact (2021), *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail*. <https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analyse-daccords-teletravail>
- 13** DARES, *Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication. Enquêtes Conditions de travail*, Juin 2015. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/Synthese-Stat_no_14_-_Conditions_de_travail_Vol-3_.pdf
- 14** DARES (2019) « Quels sont les salariés concernés par le télétravail », *Analyses n°051*, Novembre 2019. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>
- 15** Anact, « 10 questions sur la négociation collective EP-QVT » et Anact, *Photostat 2021*.
- 16** DARES, (2021) Quels sont l'ampleur et les facteurs de la contamination des travailleurs au Covid-19 ?, *Analyses n°29*, 28 mai 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-sont-lampleur-et-les-facteurs-de-la-contamination-des-travailleurs-au-covid-19#:~:text=Début%202021%2C%2018%20%25%20des%20travailleurs,le%20cadre%20de%20leur%20travail.&text=Cependant%2C%20il%20est%20associé%20à,en%20dehors%20de%20cette%20sphère>
- 17** DARES (2020) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en mars 2020 - Synthèse des résultats de l'enquête flash Acemo Covid, Avril 2020 ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19-2>
- 18** Ined (2020) « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, n°579, Juillet 2020. https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579.population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf
- 19** DARES (2021) « Le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid 19 (Tracov) », 25 janvier 2021. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-tracov>
- 20** Rachel Silvera et Louis-Alexandre Erb « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*, Juin 2020. <https://theconversation.com/travailler-au-temps-du-covid-19-les-inegalites-femmes-hommes-en-chiffres-140589>

INDEX

- 21** UGICT-CGT (2021) « Enquête nationale sur le télétravail », dossier de presse. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>
- 22** Ined (2020) « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », op. cit.
- 23** Rachel Silvera et Louis-Alexandre Erb « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », op. cit.
- 24** Ibid.
- 25** Ibid.
- 26** DARES (2020) « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 ». https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_acemo_covid19_synthese_17-04-2020.pdf
- 27** Rachel Silvera et Louis-Alexandre Erb « Travailler au temps du Covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », op. cit.
- 28** Anact (2020) « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>
- 29** Anact (2020) « Télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation ». <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>
- 30** Ibid.
- 31** Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, « Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de covid-19. Version applicable au 3 janvier 2022 ». <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/protocole-nationale-sante-securite-en-entreprise.pdf>
- 32** Source : UGICT – CGT.
- 33** Se référer à la liste complète proposée à la fin du rapport.
- 34** Pour plus d'informations à ce sujet, consulter le guide *Égalité Professionnelle : réaliser un plan d'action* du Centre Hubertine Auclert (pp. 25-27), qui revient sur la place et le rôle des structures employeuses dans la conciliation des temps et de la prévention des violences sexistes et sexuelles (VSS). <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-guide-egapro-web-interactif.pdf>
- 35** Centre Hubertine Auclert (2016), *Réaliser un rapport sur la situation en matière d'égalité femmes hommes dans les collectivités territoriales*, Mai 2016. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/guide-tfe-art61-web.pdf>
- 36** Malakoff Humanis, Baromètre annuel télétravail 2021, <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/barometre-annuel-teletravail-2021-de-malakoff-humanis-db57-63a59.html>
- 37** Nasi, M. (2021) « Du présentiel au distanciel, la révolution silencieuse du travail », *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/29/du-presentiel-au-distanciel-la-revolution-silencieuse-du-travail_6092692_3234.html
- 38** Voir aussi : <https://www.rhmatin.com/qvt/motivation-engagement/presentiel-et-distanciel-les-nouveaux-enjeux-de-l-organisation-hybride.html>
- 39** Partridge, J (2021) « Switch to more home working after Covid 'will make gender inequality worse' », *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2021/jun/19/switch-to-more-home-working-after-covid-will-make-gender-inequality-worse>
- 40** Ministère de l'Action et des Comptes publics (2018) *Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique*. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/20181130-accord-egalite-pro.pdf
- 41** Ministère de l'Action et des Comptes publics (2019) « Circulaire du 30 novembre 2019 relative à la mise en place de référents Égalité au sein de l'État et de ses établissements publics ». https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/20191130-CPAF1928443C_Circulaire_referent_egalite.pdf
- 42** DGAFP (2019) *Guide de présentation de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique et de son calendrier de mise en œuvre*. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/20190927-guide-presentation-LTFP.pdf>
- 43** DGAFP (2021) *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique - Édition 2021*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/282543-fonction-publique-egalite-professionnelle-femmes-hommes-2020-2021>
- 44** Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail (J.O. 3 août 2021). <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043884445>
- 45** Sénat (2021) *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?* <http://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0899.html>
- 46** Enquête UGICT-CGT.
- 47** Voir par exemple : *Le Journal des Femmes*, « Génération pyjama : le Télétravail, secret de productivité et de bonheur des salariés ? », 18 mars 21. <https://www.journaldesfemmes.fr/societe/agir/2703839-teletravail-productivite-salaries-confinement-bureau-presentiel/> ; ou encore *France Info*,

INDEX

« Déconfinement : heureux en télétravail, certains salariés renâclent à revenir en présentiel », 09 juin 21. https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/deconfinement-heureux-en-teletravail-certains-salaries-renaclent-a-revenir-en-presentiel_4656935.html

48 Anact (2021) « Les résultats de la consultation 2021 », Juin 2021. <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>

49 Sénat (2021), *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?*, op. cit.

50 DARES, « Les conditions de travail ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/temps-et-conditions-de-travail/conditions-de-travail>

51 Anact (2018), « Photographie statistique des accidents de travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles en France selon le sexe entre 2001 et 2016 ». <https://www.anact.fr/photographie-statistique-des-accidents-de-travail-des-accidents-de-trajet-et-des-maladies>

52 Insee et DARES (2020) *Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2020*. Insee Références. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501612?sommaire=4504425>

53 DARES (2018) « Le travail en horaires atypiques : quels salariés pour quelle organisation du temps de travail ? », Juin 2018, n°30. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-030.pdf>

54 Insee et DARES (2020) *Emploi, chômage, revenus du travail. Édition 2020*, op. cit.

55 Fagan, C. et Norman, H. (2020) « Genre, conditions de travail et santé. Les grandes lignes de l'Enquête européenne sur les conditions de travail ». Dans : *Genre, conditions de travail et santé. Qu'est-ce qui a changé ?*, Ed. ETUI. https://etui.org/sites/default/files/2020-09/Colette_Fagan_Helen_Norman_Partie_1.pdf

56 Fondation des Femmes (2021) *L'impact du covid-19 sur l'emploi des femmes*.

57 Stambolis-Ruhstorfer, M., Gross, M (2021). « Qui lave le linge sale de la famille ? Les couples hétéroparentaux et homoparentaux face au travail domestique ». *Travail, genre et sociétés*, L'Harmattan/La découverte, n°46 (2), pp. 75-95. <https://hal-u-bordeaux-montaigne.archives-ouvertes.fr/hal-03425894/document>

58 Ibid.

59 Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (2021) « Enquête EpiCov (Epidémiologie et Conditions de vie sous le Covid-19) ». <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sources-outils-et-enquetes/enquete-epicov-epidemiologie-et-conditions-de-vie-sous-le-covid-19>

60 Monique Haicault est sociologue, et particulièrement reconnue pour avoir défini en 1984 le concept de « charge mentale » dans son article « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, vol. 26, n°3. Autres références plus récentes : « La charge mentale. Histoire d'une notion charnière (1976-2020) ». <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02881589/document>

61 France Bleu (2021) « La charge mentale des femmes », *C'est déjà demain*. <https://www.francebleu.fr/emissions/c-est-deja-demain/la-charge-mentale-des-femmes>

62 Pailhé et Solaz (2009). <https://www.cairn.info/le-monde-d-aujourd-hui--9782724626704-page-117.html>

63 Conférence « Violences au sein du couple, on en parle au travail », FNCIDFF, 9 novembre 2021.

64 MIPROF (2021), « Les violences au sein du couple et les violences sexuelles en France en 2020 », La lettre de l'Observatoire National des violences faites aux femmes n°17, Décembre 2021. <https://arretonslesviolences.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/Lettre%20n%2017%20-%20Les%20violences%20au%20sein%20du%20couple%20et%20les%20violences%20sexuelles%20en%202020.pdf>

65 Centre Hubertine Auclert (2016) *Améliorer l'accès à l'emploi des femmes victimes de violences*. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/guide-orvf-femmesemploi-web.pdf>

66 Centre Hubertine Auclert (2019), *Agir contre les violences sexistes et sexuelles au travail : livret à destination de l'employeur public territorial*. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/egalite-pro/Centre_Hubertine_Auclert_kit-contre-les-violences-sexistes-livret-employeur.pdf

67 Enquête Eurofound 2012.

68 Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (2016), *Kit pour agir contre le sexisme*. <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf>

69 Fagan, C. et Norman, H. (2020) « Genre, conditions de travail et santé. Les grandes lignes de l'Enquête européenne sur les conditions de travail ». Dans : *Genre, conditions de travail et santé. Qu'est-ce qui a changé ?*, ETUI. https://etui.org/sites/default/files/2020-09/Colette_Fagan_Helen_Norman_Partie_1.pdf

70 Anact (2014), *Les facteurs psycho-sociaux de risques au travail et la santé*. <https://www.anact.fr/les-facteurs-psychosociaux-de-risques-au-travail-et-la-sante-une-approche-par-genre-des-donnees>

71 Institut national de recherche et de sécurité, « Six catégories de facteurs de risque » [MAJ nov. 2021]. <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html>

INDEX

- 72** Spector et al. (2000).
- 73** Anact, *Les facteurs psycho-sociaux de risques au travail et la santé*, 2014. <https://www.anact.fr/les-facteurs-psycho-sociaux-de-risques-au-travail-et-la-sante-une-approche-par-genre-des-donnees>
- 74** DARES (2013) « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (Sumer 2010) » <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicate-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels>
- 75** Fagan, C. et Norman, H. (2020) « Genre, conditions de travail et santé. Les grandes lignes de l'Enquête européenne sur les conditions de travail », op. cit.
- 76** Fondation des Femmes (2021), *L'impact du Covid-19 sur l'emploi des femmes*. https://fondationdesfemmes.org/fdf-content/uploads/2021/06/rapport-fdf-2021_impact-du-covid-sur-lemploi-des-femmes.pdf
- 77** DARES (2010), « Enquête SUMER 2010 : La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels ». op. cit.
- 78** CESE (2021), *Crise Sanitaire et inégalités de genre*, Mars 2021. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2021/2021_11_crise_sanitaire_inegalites_genre.pdf
- 79** Nappi I. et Le Luyer D. (2021), « Le télétravail moins bien vécu par les jeunes, les femmes, et les employés ». *The Conversation*, Juin 2021. <https://theconversation.com/le-teletravail-moins-bien-vecu-par-les-jeunes-les-femmes-et-les-employes-163190>
- 80** DARES 2021.
- 81** DARES 2021.
- 82** UGICT-CGT (2021) « Enquête nationale sur le télétravail », dossier de presse. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>
- 83** Harris Interactive (2020) « L'impact du confinement sur les inégalités femmes/hommes », Avril 2020. https://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2020/04/Rapport_Harris-Limpact_du_confinement_sur_les_inegalites_femmes-hommes_DEF.pdf
- 84** Flamand, J., Jolly, C. & Rey, M. (2020). « Les métiers au temps du corona ». *La note d'analyse*, n°88, pp. 1-16. <https://www.cairn.info/revue-la-note-d-analyse-2020-1-page-1.htm?ref=doi>
- 85** Guillo, L. (2021), « Quand le télétravail accroît la charge mentale des femmes », *Capital / Management*, Mars 2021. <https://www.capital.fr/votre-carriere/quand-le-teletravail-accroit-la-charge-mentale-des-femmes-1398231>
- 86** UGICT-CGT (2021), « Dossier : 100 pages de rapport d'enquête sur le télétravail ». <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>
- 87** Enquête UGICT 2020, « Le travail sous épidémie » (TrEpid).
- 88** Genre et Ville (2019) « Garantir l'égalité dans les logements - Méthodes et outils », Centre Hubertine Auclert. <https://m.centre-hubertine-auclert.fr/outil/guide-garantir-l-egalite-dans-les-logements-methodes-et-outils-genre-et-ville>
- 89** JPG, « Télétravail : enquête sur les besoins et attentes des télétravailleurs ». https://www.jpg.fr/enquete-teletravail_cms_000124.html
- 90** Ined (2021), *L'explosion des inégalités : Classes, genre et générations face à la crise sanitaire*.
- 91** BCG (2021) « Crise de la COVID-19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? ». <https://web-assets.bcg.com/0b/12/04722c3d4d0889a1152012d85c0e/etude-bcg-crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-hommes-femmes-au-travail.pdf>
- 92** Enquête UGICT - « Le travail sous épidémie » (TrEpid).
- 93** CNFPT (2014) *L'égalité professionnelle femmes – hommes*. coll. Territoriaux, nous agissons. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/egalite_des_chances/cnfpt-livret_egalite-femmes-hommes.pdf
- 94** Anact (2021) « Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021 ». <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>
- 95** Enquête UGICT.
- 96** Lambert et al., 2020 - Rapport Insee.
- 97** BCG (2021) « Crise de la COVID-19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? ». <https://web-assets.bcg.com/0b/12/04722c3d4d0889a1152012d85c0e/etude-bcg-crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-hommes-femmes-au-travail.pdf>
- 98** CESE (2021), *Crise Sanitaire et Inégalités de genre*.
- 99** Centre Hubertine Auclert (2021), *Violences vécues par les femmes et les hommes en Île-de-France : données de l'Enquête Virage 2015*. <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/cha-rapport-virage-2021-web.pdf>

INDEX

- 100** Chevalier, J. (2021) « Les viols et les violences intrafamiliales en hausse en 2020 », *BFMTV*. https://www.bfmtv.com/police-justice/les-viols-et-les-violences-intrafamiliales-en-hausse-en-2020_AD-202101280295.html
- 101** Voir à cet effet le rapport de l'Organisation internationale du Travail (OIT) – « Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après : guide pratique ». https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758339.pdf
- 102** Taylor, M. (2021), « Remote working has a huge sexual harassment problem », *Wired*, Juillet 2021.
- 103** Ibid.
Voir aussi : Norris, S. et Torrisi, C. (2020), « COVID-19 hasn't killed sexual harassment at work – it's just moved online », *Open Democracy*. <https://www.opendemocracy.net/en/5050/covid19-sexual-harassment-work-online/>
- 104** Inside Hook (2020), « Zoom Has a Harassment Problem It Wasn't Prepared For », Avril 2020.
- 105** Ibid.
- 106** Churchill F., « Quarter of women asked to dress more provocatively for video meetings, survey finds », *People Management*, Juillet 2021.
- 107** Manens, F. (2020) « Zoom met fin au cauchemar du "zoombombing" », *Numérama*, 7 avril 2020. <https://www.numerama.com/cyberguerre/616451-zoom-met-fin-au-cauchemar-du-zoombombing.html>
- 108** Taylor, M. (2021), « Remote working has a huge sexual harassment problem », *Wired*, Juillet 2021.
- 109** En Avant Toute(s) (2020), *Une écoute à l'écrit*. https://enavanttoutes.fr/assets/pdf/Etude_EAT_web.pdf
- 110** MIPROF (2020), *Les violences conjugales pendant le confinement*. <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2020/07/Rapport-violences-conjugales.pdf>
- 111** Communiqué de presse de la Confédération Européenne des Syndicats : « Il faut protéger les femmes en télétravail contre le harcèlement en ligne », Novembre 2020.
- 112** Sénat (2021) *8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ?* <http://www.senat.fr/rap/r21-089/r21-0899.html>
- 113** Lasfargue, Y. et Fauconnier, S. (2018) *Impacts du télétravail 2018 de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress*. <https://www.cadrescdfd.fr/sites/default/files/inline-files-two/2018-05-16%20BERGO%20-%20Rapport%20enquete%20Télétravail%202018.pdf>
- 114** Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2010) « Risques psychosociaux », Mise à jour 2022. <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/article/risques-psycho-sociaux>
- 115** DARES (2021) « Le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au Covid 19 (Tracov) ». <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/le-vecu-du-travail-et-du-chomage-pendant-la-crise-sanitaire-liee-au-covid-19-tracov>
- 116** L'enquête 2021 de la DARES sur les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux.
- 117** UGICT-CGT (2021) « Enquête nationale sur le télétravail », dossier de presse. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>
- 118** BCG/Ipsos (2021), *Crise de la Covid-19, un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ?* <https://web-assets.bcg.com/0b/12/04722c3d4d0889a1152012d85c0e/etude-bcg-crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-hommes-femmes-au-travail.pdf>
- 119** Ined (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français », *Population et Société*, n°579, Juillet 2020. https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579.population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf
- 120** L'acronyme LGBTQI+ est utilisé pour désigner les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, queers et intersexes. Le signe « + » signale qu'il s'agit d'un terme-parapluie qui abrite de nombreuses personnes qui se reconnaissent également dans d'autres orientations sexuelles ou identités de sexe ou de genre minoritaires.
- 121** BCG (2020) « Inclusion des LGBTQ+ en entreprise : l'inquiétante régression ». <https://www.bcg.com/fr-fr/press/9october2020-inclusion-lgbtq-en-entreprise>
- 122** CESE (2021), *Crise sanitaire et inégalités de genre*.
- 123** DARES (2021) « Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? », *DARES Analyses*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/9bdbce60416e2944c584578463f5e0a/Dares%20Analyses_Conditions-de-travail_RPS_Consequences-crise-sanitaire.pdf
- 124** BCG (2021) « Crise de la COVID-19 : Un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? ». <https://web-assets.bcg.com/0b/12/04722c3d4d0889a1152012d85c0e/etude-bcg-crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-hommes-femmes-au-travail.pdf>

INDEX

- 125** Maillard, C. (2021) « Les femmes sont plus exposées aux conséquences néfastes du télétravail », *L'usine nouvelle*. <https://www.usinenouvelle.com/editorial/les-femmes-sont-plus-exposees-aux-consequences-nefastes-du-teletravail.N1138014>
- 126** CESI (2020) « 14^e Observatoire Social de l'Entreprise : Déconfinement et redémarrage de l'activité, découvrez les résultats de l'étude IPSOS – CESI ». <https://www.cesi.fr/14e-observatoire-social-de-lentreprise-decouvrez-les-resultats-de-letude/>
- 127** Freyssenet, E. (2020) « Exclusif- Confinement : les salariés en « quête de sens » après la crise », *Les échos*. <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/exclusif-les-salaries-en-quete-de-sens-1219224>
- 128** DARES, document d'études, août 2021, n°249 (quand le travail perd son sens).
- 129** UGICT-CGT (2021) « Enquête nationale sur le télétravail », dossier de presse. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>
- 130** Anact (2021) « Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021 ». <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>
- 131** Dominique Meurs.
- 132** Anact (2021) « Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021 ». <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>
- 133** Anact (2021) « Télétravail de crise : les résultats de notre consultation 2021 ». <https://www.anact.fr/teletravail-de-crise-les-resultats-de-notre-consultation-2021>
- 134** Besnard, X., et Quénechdu, V. (2020) « Écarts de rémunération femmes-hommes : surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé », *Insee*, pp.1-4. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/version-html/4514861/ip1803.pdf>
- 135** Source : Insee et ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 2013, *entreprises de plus de 10 salariés du secteur privé*. <https://www.inegalites.fr/Salaries-au-Smic-portrait-d-une-France-populaire>
- 136** DREES (2017) *Les retraités et les retraites*. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr>
- 137** Insee (2017) « 4.2 Temps partiel ». Dans : *Emploi, chômage, revenus du travail*, Insee Références. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2891765/ecr17j-f4-2-temps-travail.pdf>
- 138** Insee (2017) « 4.2 Temps partiel ». op cit.
- 139** Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, « Index de l'égalité professionnelle : calcul et questions/réponses », mise à jour 2022. <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcelement/indexegapro>
- 140** Farvaque et Pernod-Lemattre (2021) « La mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes : enjeux et apprentissages », DARES n°22, novembre 2021.
- 141** Conférence « ANACT : comment passer du calcul de l'INDEX au plan d'action ? » (2021).
- 142** DARES (2021), *Qui sont les signataires de contrats courts*, Mai 2021, p.3. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/ee86400228cb2806b25acf245f876307/Dares%20Analyses_signataires_contrats%20courts%20.pdf
- 143** Meurs, D., Pailhé, A., Ponthieux, S., (2014) « 11. Quels effets des enfants sur les rémunérations et carrières des mères ? », *Regards croisés sur l'économie*, n°15, pp. 197-210. <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2014-2-page-197.html>
- 144** CIG Petite Couronne, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique territoriale au 31 décembre 2017 », *La Gazette des Communes*. <https://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/2020/10/etude-nationale-egalite-hf-10-20-bd2.pdf>
- 145** Gobillon, L., Meurs, D., Roux, S. (2014), « 7. Le difficile accès des femmes aux emplois les mieux rémunérés : mécanismes et mesure », *Regards croisés sur l'économie*, n°15, pp. 137-153. <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2014-2-page-137.html>
- 146** Lama, A. (2021) « Crise de la Covid-19 : un retour en arrière pour la parité femmes / hommes au travail ? », Ipsos. <https://www.ipsos.com/fr-fr/crise-de-la-covid-19-un-retour-en-arriere-pour-la-parite-femmes-hommes-au-travail>
- 147** DARES, *Les embauches et les fins de contrat continuent de progresser au 2^e trimestre 2021*. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-embauches-et-les-fins-de-contrat-continuent-de-progresser-au-2e-trimestre-2021>
- 148** DEPP-MENJS (2020), « De l'entrée à la sortie de l'Éducation nationale », *Éducation et Formation*, n°101. <https://www.education.gouv.fr/media/72612/download>
- 149** Solnit, R. (2018) *Ces mecs qui m'expliquent la vie*, coll. Les Feux, Ed. L'Olivier, Paris.
- 150** Bennett, J. (2021) *Manuel de survie à l'usage des working-girl*, Ed. Autrement, Paris.

INDEX

- 151** Bowley, R. (2017) *Women's Equality Day: A Look At Women in The Workplace in 2017*, LinkedIn. <https://blog.linkedin.com/2017/august/28/womens-equality-day-a-look-at-women-in-the-workplace-in-2017>
- 152** Herzberg, N. (2020) « Confinement : l'inégale répartition des tâches domestiques nuit au travail des chercheuses », *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/sciences/article/2020/05/04/confinement-l-inegale-repartition-des-taches-domestiques-nuit-au-travail-des-chercheuses_6038625_1650684.html
- 153** Partridge, J. (2021) « Switch to more home working after Covid 'will make gender inequality worse' », *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2021/jun/19/switch-to-more-home-working-after-covid-will-make-gender-inequality-worse>
- 154** Desjardins, C. et Fortin, M. (2021) « Télétravail : "Les femmes enceintes et les parents de jeunes enfants gagneraient beaucoup à un droit dédié" », *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/10/17/teletravail-les-femmes-enceintes-et-les-parents-de-jeunes-enfants-gagneraient-beaucoup-a-un-droit-dedie_6098712_3232.html?utm_source=pocket_mylist
- 155** Laboratoire de l'Égalité (2013), *Les stéréotypes, c'est pas moi, c'est les autres !* <https://www.centre-hubertine-auclert.fr/sites/default/files/fichiers/les-stereotypes-c-est-pas-moi-c-est-les-autres-laboratoire-de-l-egalite-nov-2013.pdf>
- 156** Mathieu, S. et Tremblay, DG. (2021) « L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec », *Revue Interventions économiques*, n°66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14234>
- 157** Ibid.
- 158** Vayre, E. (2021) « Comment télétravailler demain? », *Alternatives Économiques*, Avril 2021.
- 159** Périvier, H. et Silvera, R. (2010) « Maudite Conciliation », *Travail Genre et Société*, Février 2010.
- 160** Insee (2022) « Enquête Emploi du temps 2009-2010 ». https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation_s1362/presentation
- 161** Anact (2020) « Covid-19 : quels impacts sur les conditions de travail des femmes et des hommes ? ». <https://www.anact.fr/covid-19-quels-impacts-sur-les-conditions-de-travail-des-femmes-et-des-hommes>
- 162** Vayre, E. (2021) « Comment télétravailler demain? », op. cit.
- 163** CESE (2021) « Crise sanitaire et inégalités de genre ». <https://www.lecese.fr/travaux-publies/crise-sanitaire-et-inegalites-de-genre>
- 164** Sénat (2021) « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? », *Rapport d'information n° 89 (2021-2022)* de Mmes Céline BOULAY-ESPÉRONNIER, Cécile CUKIERMAN et M. Stéphane SAUTAREL, fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, déposé le 22 octobre 2021.
- 165** Mathieu, S. et Tremblay, DG. (2021) « L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec », *Revue Interventions économiques*, n°66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14234>
- 166** FNCIDFF (2021) *L'autonomie économique des femmes, quels défis ? Pour une approche féministe de l'accompagnement socioprofessionnel des femmes*. https://media.fncidff.info/Documents/Actualités/Synthese-et-Rapport_Situation-Emploi-web-0pagesBlanches.pdf
- 167** Insee (2011) « Les Franciliens utilisent autant les transports en commun que la voiture pour se rendre au travail », *Insee Île-de-France*, n°353, Avril 2011.
- 168** Binet, S., Jean, A., Letourneux, F., Öngün, E. & Yon, K. (2021) « À l'épreuve du télétravail », *Mouvements*, n°106, pp. 60-69. <https://www.cairn.info/revue-mouvements-2021-2-page-60.htm?ref=doi>
- 169** Mathieu, S. et Tremblay, DG. (2021) « L'effet paradoxal de la pandémie sur l'articulation emploi-famille : le cas du Québec », *Revue Interventions économiques*, n°66. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/14234>
- 170** Vayre, E. (2021) « Comment travailler demain », *l'Économie Politique*, n°92, pp.62-73. <https://www.cairn.info/revue-l-economie-politique-2021-4-page-62.html>
- 171** Binet, S., Jean, A., Letourneux, F., Öngün, E. & Yon, K. (2021) « À l'épreuve du télétravail ». op. cit.
- 172** Vayre, E. (2021) « Comment travailler demain », op. cit.
- 173** Châteauneuf-Malclès, A. (2011). « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : Synthèse élaborée à partir de la conférence "Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme" qui s'est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l'économie ». *Idées économiques et sociales*, n°164, pp. 24-37. <https://www.cairn.info/revue-idees-economiques-et-sociales-2011-2-page-24.htm?ref=doi>
- 174** Insee Références, « édition 2017 - Fiches - Marché du travail ». *Dans Femmes et hommes, l'égalité en question, édition 2017*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2586507?sommaire=2586548>
- 175** Châteauneuf-Malclès, A. (2011). « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : Synthèse élaborée à partir de la conférence "Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme" qui s'est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l'économie », op cit.

INDEX

176 Insee Références, « édition 2017 - Fiches - Marché du travail », op. cit.

177 Châteauneuf-Malclès, A. (2011). « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : Synthèse élaborée à partir de la conférence “Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme” qui s’est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l’économie », op. cit.

178 Prèvia (2021) « Accords sur le télétravail : égalité professionnelle femmes/hommes ». <https://www.previa.fr/blog/lil-des-experts/239-accords-sur-le-teletravail-egalite-professionnelle-femmes-hommes.html>

179 Défenseur des Droits (2016) *Rapport sur l'Emploi des femmes en situation de handicap*. https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/rapport_sur_emploi_des_femmes_en_situation_de_handicap_accessiblefinal.pdf

180 Deprund, MC. (2013) « Travail, famille... comment font les femmes, en vrai? », *L'Express*, en ligne. https://www.lexpress.fr/styles/enfant/travail-famille-comment-font-les-femmes-en-vrai_1290277.html

181 Châteauneuf-Malclès, A. (2011). « Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme sur le marché du travail : Synthèse élaborée à partir de la conférence “Les ressorts invisibles des inégalités femme-homme” qui s’est déroulée le 10 novembre 2010 à Lyon, lors des Journées de l’économie ». op. cit.

182 Anact (2017) « Recommandations pour mieux concilier grossesse et travail », en ligne. <https://www.anact.fr/recommandations-pour-mieux-concilier-grossesse-et-travail>

183 Site du Sénat : http://www.senat.fr/enseance/2021-2022/53/Amdt_8.html

184 Leportois, D. (2019) « Pour beaucoup de femmes enceintes, le congé maternité arrive trop tard », *Slate*, en ligne. <http://www.slate.fr/story/181440/grossesse-femmes-enceintes-conge-maternite-arret-travail-precarite>

185 Insee (2013) « Après une naissance, un homme sur neuf réduit ou cesse temporairement son activité contre une femme sur deux », *Insee Première*, Juin 2013. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281361>

186 Le Monde (2021) « Moins de 1 % des pères prennent un congé parental, malgré une réforme en 2015 », en ligne. https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/04/07/moins-de-1-des-peres-prennent-un-conge-parental-malgre-une-reforme-en-2015_6075929_3224.html

187 À ce sujet, le Centre Hubertine Auclert publiera en 2022 une étude sur l’orientation des filles dans les filières scientifiques dans les lycées franciliens.

188 Centre Hubertine Auclert (2020) *Égalité professionnelle : réaliser un plan d'action*.

189 Conseil supérieur de l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2019) *Égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures RH – Le réflexe égalité à chaque étape*, Mars 2019. <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2019/03/Version-finale-rapport-Egalite-dans-les-procedures-RH.pdf>

190 Gobillon, L., Meurs, D. & Roux, S. (2014) « 7. Le difficile accès des femmes aux emplois les mieux rémunérés : mécanismes et mesure ». *Regards croisés sur l'économie*, n°15, pp. 137-153. <https://www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2014-2-page-137.htm?ref=doi>

191 Ministère de l’Enseignement supérieur, de la Recherche et de l’Innovation (2017) « Fiche 23. Évolution de l’insertion à 3 ans des sortants de l’enseignement supérieur », *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France*, n°10, en ligne. https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/10/EESR10_ES_23-evolution_de_l_insertion_a_3_ans_des_sortants_de_l_enseignement_superieur_de_la_generation_1998_a_la_generation_2010.php

192 Organisation internationale du Travail (2019) *Au-delà du plafond de verre : un réel besoin de femmes aux postes de direction*, en ligne. <https://www.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>

193 Organisation, internationale du Travail (2019) « Au-delà du plafond de verre ». Dans : *Au-delà du plafond de verre : un réel besoin de femmes aux postes de direction*, en ligne. <https://www.ilo.org/infostories/fr-FR/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#beyond>

194 Duport, P. (2021) « Carrière : 85 % des salariés estiment que le télétravail a un impact négatif sur leur avancement », *Franceinfo*, en ligne. https://www.franceinfo.fr/replay-radio/c-est-mon-boulot/carriere-85-des-salaries-estiment-que-le-teletravail-a-un-impact-negatif-sur-leur-avancement_4815217.html

195 Duport, P. (2021) « Carrière : 85 % des salariés estiment que le télétravail a un impact négatif sur leur avancement », op. cit.

196 Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique (2021) « Fiche 24 - Employeur Ministère de la Culture », *Rapport annuel sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique – 2021*, pp. 80-81. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/RA-egalite-2020.pdf

197 Voir les ressources documentaires de l’Anact : « Prévenir le Sexisme au Travail ». <https://www.anact.fr/ressources-prevention-sexisme-travail>

INDEX

198 Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances (2021) *Chiffres-clés – Édition 2021. Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*. <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2021/12/Chiffres-clés-Egalite-femmes-hommes-02-12-2021.pdf>

199 Ministère chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances (2020) *Chiffres clés : vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes*. https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2020/12/Chiffres-clés-EFH_2020.pdf

Voir aussi : FNCIDFF (2021) *L'autonomie économique des femmes, quels défis ? Pour une approche féministe de l'accompagnement socioprofessionnel des femmes*. <https://fncidff.info/visioconference-lautonomie-economique-des-femmes-quels-defis-pour-une-approche-feministe-de-laccompagnement-socioprofessionnel-des-femmes>

200 FNCIDFF (2021) *L'autonomie économique des femmes, quels défis ? Pour une approche féministe de l'accompagnement socioprofessionnel des femmes*, op. cit.

201 Ibid.

202 Boston Consulting Group (BCG), *Inclusion des LGBTQ+ en entreprise : l'inquiétante régression*, 9 octobre 2020. <https://www.bcg.com/fr-fr/press/9october2020-inclusion-lgbtq-en-entreprise>

203 Anact (2021) *Rapport Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail*. <https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analyse-daccords-teletravail>

204 Anact (2020) *10 recommandations pour négocier un accord télétravail ou élaborer une charte télétravail*, Décembre 2020. <https://www.anact.fr/file/10246/download?token=Cw-iHPiU>

205 Anact (2017) *10 questions sur le télétravail*. <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-teletravail>

206 FNCIDFF (2021) *L'autonomie économique des femmes, quels défis? Pour une approche féministe de l'accompagnement socioprofessionnel des femmes*. op. cit.

207 ESSEC (2021) « La Chaire Workplace Management publie un extrait de l'enquête "Mon bureau post-confinement III" », 23 juin 2021. <https://www.essec.edu/fr/actualites/la-chaire-workplace-management-publie-un-extrait-de-des-resultats-de-lenquete-mon-bureau-post-confinement-iii/>

208 UGICT-CGT (2021) *Enquête nationale sur le télétravail*, dossier de presse, 6 septembre 2021. <https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2021/09/DOSSIER-TÉLÉTRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>

209 Raymond, JL (2019) « Comment lutter contre l'hyperconnexion et l'infobésité au travail », *France Num*, mise à jour 8 janvier 2020, en ligne. <https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/comment-lutter-contre-lhyperconnexion-et-linfobesite-au-travail>

C:RONOS
DES FUTURS EN COMMUN

ast:rées

Anact
L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

RÉDACTION PRINCIPALE

Anastasia TYMEN
et Claire LIDSKY, CHRONOS
Sabine LE GOFF, ASTREE
Karine BABULE, Agence
nationale pour l'amélioration
des conditions de travail
(Anact)

RÉDACTION SECONDAIRE

Maxime Gosset et François
Grolier

COORDINATION ET SUIVI ÉDITORIAL

Léa Moureau

ÉDITEUR

Centre Hubertine Auclert
Février 2022

MISE EN PAGE

Delphine Hugueny

IMPRIMERIE

Exaprint

ISSN 2116-1631



www.centre-hubertine-auclert.fr

Le Centre Hubertine Auclert est le centre francilien pour l'égalité femmes-hommes, organisme associé du Conseil régional d'Île-de-France.

Il promeut l'égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les violences faites aux femmes à travers l'Observatoire régional des violences faites aux femmes.

Il apporte de l'expertise et des ressources sur ces thèmes aux actrices et acteurs du territoire francilien (collectivités, associations, syndicats, établissements scolaires), notamment à travers la formation.

