

2022

LES S É T H E M E S

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 ? 4

Le contexte de télétravail en France jusque 2020 4

Ce que révèle la crise sanitaire de la Covid-19 : de profondes inégalités, reconfigurées par une crise multidimensionnelle 5

D'un télétravail dégradé à un télétravail normalisé et généralisé : un rapide état des lieux post-crise 6

2

LE TÉLÉTRAVAIL RENFORCE-T-IL LES INÉGALITÉS DE GENRE ? 8

Les effets sur les conditions de travail et la qualité de vie au travail (QVT) 8

Parcours professionnels : quelles conséquences sur les évolutions de carrière et les rémunérations 12

3

LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL CONTRIBUER À CORRIGER LES INÉGALITÉS FEMMES-HOMMES ? 14

Le paradoxe de l'articulation des temps 14

Diffusion du télétravail : vers un meilleur accès à l'emploi et une plus grande mixité des métiers 15

4

CONDITIONS ET RECOMMANDATIONS POUR UN TÉLÉTRAVAIL ÉGALITAIRE 17

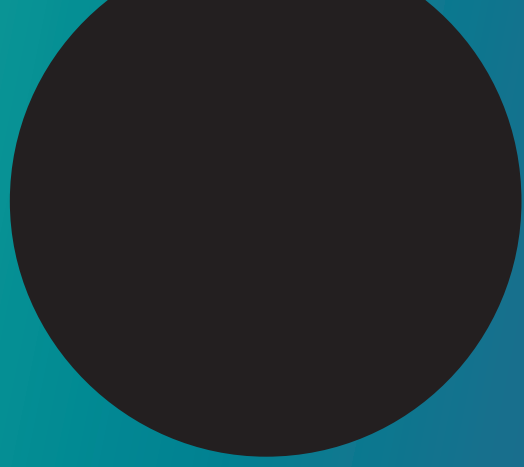
Trois mesures pour mieux intégrer l'égalité femmes-hommes 17

Deux recommandations en matière de négociation et de prévention 18

Cinq mesures pour appréhender les problématiques du télétravail au prisme de l'égalité 20

Trois mesures interprofessionnelles 22

CONCLUSION 23



INTRODUCTION



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 actives et actifs français sont devenus télétravailleurs à l'occasion du confinement et 54 % de ces primo-télétravailleurs sont des femmes (ADEME, 2020). 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, seule un quart des télétravailleuses a disposé d'une pièce dédiée au travail où elle pouvait s'isoler contre 41 % des hommes (Ined, 2020) ; faute de moyens techniques et ergonomiques adaptés, la moitié des télétravailleuses ont souffert de douleurs musculo-squelettiques 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 hommes (UGICT, 2020).

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 sanitaire 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** ou encore, à plus long terme, d'évolution des carrières et d'articulation des temps. 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 que 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 décideuses et décideurs publics et privés pour la mise en œuvre d'un télétravail égalitaire (chapitre 4).

1.

ÉTAT DES LIEUX

QUELLES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

Le contexte de télétravail en France jusque 2020

Jusqu'au début de l'année 2020, le télétravail fait le plus souvent l'objet de définitions plurielles, qui soulignent chacune des dimensions spécifiques. Cela se traduit par des enquêtes statistiques aux résultats très différents selon les échantillons et les méthodes de calculs. De ces données divergentes, éparses, et peu nombreuses, on peut en réalité tirer deux conclusions principales : **la pratique du télétravail reste largement minoritaire**, et encore peu ou mal pensée.

Jusqu'en 2020, le télétravail est en effet le plus souvent pratiqué « hors-cadres », fruit d'arrangements individuels au bon vouloir du management. Il n'y a pas ou peu d'accord de branche, et sa pratique n'est le plus souvent pas contractualisée. On parle alors d'un « **télétravail gris** ».

Son développement, pourtant présenté comme révolutionnaire au tournant du xx^{ème} siècle, a vraisemblablement été largement entravé par des obstacles concrets, indépendants des référentiels choisis pour sa mesure : la culture managériale et présentéiste du monde du travail français, le faible niveau d'avancement des organisations (particulièrement des TPE-PME et de la fonction publique territoriale) en matière de transition numérique ou encore la rigidité des dispositifs juridiques qui l'encadre (l'accord national interprofessionnel, ANI, relatif au télétravail de 2005 et la loi dite Warsmann II de 2012). Sur ce dernier point, il faut attendre

2017 pour voir apparaître plus de souplesse. Si l'on concentre l'analyse sur les personnes qui le pratiquent, le télétravail apparaît comme le plus souvent cantonné aux **catégories socio-professionnelles supérieures**, mobilisée **en Île-de-France** plus que sur les autres territoires, mais à des degrés similaires dans le secteur privé et la fonction publique. On notera toutefois que pour cette dernière, sa pratique est surtout concentrée dans la fonction publique d'État (DARES, 2017).

Enfin, **l'égalité femmes-hommes face à l'accès au télétravail semble seulement apparente** : trop peu de données genrées sont disponibles pour tirer des conclusions fondées. Par ailleurs, la notion d'éligibilité au télétravail se faisant surtout par métier, cela désavantage structurellement les femmes en éliminant d'emblée des domaines professionnels très féminisés de sa pratique (les métiers du soin, de la santé, du secrétariat ou de l'enseignement). Comme l'argumente l'Anact « les hommes ont recours au télétravail pour des raisons liées aux caractéristiques intrinsèques de leurs métiers et secteurs d'activité (cadres, secteur ingénierie, commerciaux...) 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 ». Cette dernière remarque rappelle que **le télétravail intervient dans un monde professionnel déjà très inégalitaire. Il est donc crucial de la penser comme un outil de l'égalité.**

Ce que révèle la crise sanitaire de la Covid-19 : de profondes inégalités, reconfigurées par une crise multidimensionnelle

Si les principales inégalités femmes-hommes dans le monde du travail sont déjà largement connues et documentées bien avant 2020, la crise multidimensionnelle (sanitaire, économique, sociale) provoquée par la pandémie de la Covid-19 les a remis en évidence de manière saisissante.

L'une des plus criantes d'entre-elles concerne **l'inégale répartition des femmes et des hommes en termes d'emploi**. Les femmes sont à la fois surreprésentées dans les emplois dit « de première ligne » dans les domaines de la santé, du soin, de l'aide à la personne ou de services indispensables (grande distribution, ménage). Mais elles sont également surreprésentées dans les secteurs forcés à l'arrêt : la culture, la restauration, l'hôtellerie, les arts ou encore les services à la personne. Enfin, elles sont également largement majoritaires dans des métiers jusque-là imaginés comme non-télétravaillables qui se sont adaptés parfois difficilement (les fonctions supports, l'assistantat, l'enseignement).

Les conditions de travail ont bien sûr été compliquées pour beaucoup de femmes et d'hommes. Ainsi, 32 % des personnes travaillant en France pendant la période ont eu des conditions de travail au moins en partie dégradées (TraCov-DARES, 2021) et près d'un quart des travailleurs et travailleuses déclarent qu'aucune mesure spécifique n'a été mise en place par leur structure employeuse en termes d'équipements spécifiques (UGICT, 2020), compliquant largement leurs conditions de travail et rendant difficile la bonne réalisation de leurs missions.

Toutefois, des analyses plus attentives soulignent comment **les conditions de travail résultant de la crise ont été encore plus pénibles et délicates pour les femmes**. Ce télétravail « dégradé », c'est à dire non-anticipé, non-désiré et dans un contexte général pour le moins préoccupant, n'a pas eu les mêmes effets sur les femmes et sur les hommes.

/ En termes de lieux et d'espaces de travail :

les femmes ont été plus nombreuses à télétravailler en présence d'autres membres de leur famille alors que les hommes étaient plus nombreux à bénéficier d'un espace seul. Par conséquent, elles sont plus exposées aux requêtes et demandes domestiques : 44 % des femmes ayant des enfants de moins de 16 ans ont indiqué ne pas pouvoir travailler au calme, contre 31 % pour les hommes (Ined, 2020).

/ En termes d'organisation

des temps et de charge de travail : les femmes ont été davantage concernées par la hausse de la charge de travail, à hauteur de 36 % contre 29 % pour les hommes. De plus, 24 % d'entre-elles ont vu leur temps de travail augmenter, contre 20 % chez les hommes (UGICT, 2020).

44 %
DES FEMMES AYANT
DES ENFANTS DE
MOINS DE 16 ANS
ont indiqué ne pas
pouvoir travailler
au calme

/ En termes d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle :

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 % des femmes contre 76 % des hommes). Et 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 quatre heures supplémentaires par jour à s'occuper de leurs enfants (Acemo-DARES, 2020). En somme, pour les couples hétérosexuels avec enfants, le temps économisé sur le transport grâce au télétravail ne semble pas réinvesti de la même manière par les femmes (qui allouent majoritairement ce temps à leur parentalité) et

par les hommes (qui s'autorisent à consacrer encore plus de temps à leur travail ou à le réinvestir dans du temps de loisir).

Mais la crise, et particulièrement ses périodes de confinement, ont fait **bouger les lignes sur le télétravail**. Nombreuses sont les organisations qui ont réinterrogé leurs critères d'éligibilité au télétravail au plus près des activités, et au-delà des représentations. Enfin, un effet d'apprentissage est à souligner : selon les travaux de l'Anact, télétravailler en 2021 (année toujours caractérisée par l'épidémie de la Covid-19) est plus facile qu'en 2020.

D'un télétravail dégradé à un télétravail normalisé et généralisé : un rapide état des lieux post-crise

À partir du 1er septembre 2021, l'État met fin au télétravail obligatoire et redonne la main aux organisations pour fixer les règles en matière de télétravail. À cette date, **plus de 90 % des personnes ayant fait l'expérience du télétravail désirent poursuivre sa pratique de manière plus ou moins régulière** (UGICT, 2020). Alors que le télétravail « dégradé » a mis en lumière le caractère potentiellement inégalitaire du télétravail, cela interroge sur les conditions nécessaires à réunir pour que ces risques soient évités. Plusieurs enjeux se dessinent alors pour faire du télétravail un outil d'égalité.

/ L'articulation trop faible entre la mise en place d'un télétravail « normalisé » et la lutte contre les inégalités. Au sein des organisations, les enjeux sont souvent portés par des services différents et peu de moyens semblent être attribués pour changer cette perspective. Dans la pratique, que cela touche à la quantité, aux critères d'attribution, ou à la marge de manœuvre laissée à l'appréciation des salariés et des salariées (jours fixes ou flottants), beaucoup de variations sont donc possibles dans les configurations choisies pour installer le télétravail dans la

durée, dans le secteur privé comme dans la fonction publique. Si deux grands principes semblent presque unanimement observés (non obligatoire et réversible), ces variations peuvent cacher de nombreuses inégalités.

/ La transition d'une logique d'utilisation du télétravail selon les besoins individuels vers une logique collective et stratégique. La logique individuelle se révèle en effet souvent risquée en termes d'égalité, faisant de l'outil télétravail un outil de second plan, « pour dépanner », et n'influant pas –ou de manière marginale– sur les inégalités. La logique collective permet de mobiliser chacune et chacun, et engendre un renouvellement de la culture managériale, au prisme du genre, pour abandonner une défiance encore trop persistante vis-à-vis du télétravail.

/ Des cadres légaux révélateurs d'impensés et parfois encore compliqués à appliquer : l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail dans le secteur privé ne fait quasiment pas état des enjeux d'égalité femmes-hommes. Dans les accord nationaux Égalité et Qualité de vie au travail du secteur privé comme de la fonction publique, le télétravail figure trop peu et le plus souvent de manière limitée à l'articulation des temps. **Il n'y a pas de réelle approche transversale du sujet et une approche intégrée limitée.** Il en va de même pour le 4^e Plan Santé au Travail 2021-2025 du secteur privé. De manière générale, l'articulation des deux sujets est limitée aux questions relatives aux personnels à risque et au principe de non-discrimination. Seule exception : l'ANI sur le télétravail pour la fonction publique, plus récent, où la prise en compte croisée des deux sujets semble plus systématique en interrogeant les diverses conséquences possibles du télétravail sur l'égalité professionnelle. Les entretiens avec des représentants et représentantes de la fonction publique territoriale laissent apparaître une difficulté particulière dans l'articulation de ces deux sujets. Alors que la notion de service public est souvent traduite par une conception de la disponibilité à la population liée au présentiel, l'enjeu du portage politique, forcément inégal et limité

dans le temps par les mandats, est souvent la clé dans l'implication de l'encadrement dans la mise en place pérenne du télétravail. Il y a **souvent le sentiment de ne pas arriver à mettre en oeuvre plus que le minimum réglementaire**. Malgré les obligations liées à la loi du 4 Août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, l'idéal d'une stratégie intégrant la dimension égalité femmes-hommes dès la phase de conception des politiques, projets, services ou dispositifs peine à se généraliser. C'est encore plus vrai pour les collectivités de moins de 20 000 habitants et habitantes qui ne sont soumises à aucune obligation légale en matière d'égalité professionnelle.

Conclusion

Le travail hybride (équilibrant travail sur site et à distance) comme modalité organisationnelle courante, pose indéniablement de nouveaux challenges. Le salarié ou la salariée en présentiel est visible, disponible de façon directe, peut participer à des réunions spontanées et a accès aux échanges d'informations informels. 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 techniquement maîtrisées (tchat, visioconférences) avec ses collègues et sa hiérarchie. Cette possible concurrence entre équipes en présentiel et en distanciel, et des impacts sur l'évolution de carrière doit être anticipée, les femmes risquant à nouveau de se retrouver pénalisées par la situation.

2.

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

Le télétravail s'est massivement diffusé dans le cadre de la crise sanitaire et reste largement plébiscité par une partie de la population qui l'associe à une amélioration générale des conditions de travail : moindre temps de transport domicile-travail, réduction du stress, meilleure autonomie, etc.

Femmes et hommes restent cependant inégaux face à ce nouveau mode de travail et nombre d'actrices et d'acteurs appellent ainsi à la vigilance. Ce chapitre explorera donc les conséquences du télétravail sur l'égalité entre les femmes et les hommes, d'abord en termes de conditions de travail et de qualité de vie au travail, puis sur les parcours professionnels, à travers le prisme des évolutions professionnelles et de la rémunération. Pour contourner le manque de données déjà évoqué, le choix est de rappeler 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 (QVT)

Les inégalités entre les femmes et les hommes ayant des conséquences directes sur les conditions de travail et la QVT sont multiples et largement documentées avant le télétravail.

/ En premier lieu, comme évoqué précédemment, celle de **la non-mixité des métiers** : sur 86 familles de métiers, seules 17 % sont considérées comme réellement mixtes (DARES).

/ Mais ces inégalités s'expriment également au niveau du **temps de travail** : les femmes sont davantage exposées au travail le week-end et représentent la majorité des contrats à temps partiels (77 % en 2016). Ainsi, près d'un tiers des femmes travaillent à temps partiel contre seulement 8,2 % des hommes (Insee, 2016).

/ Lorsqu'on s'intéresse à **la répartition des tâches dans les foyers**, la majorité des femmes effectue une « deuxième journée » en plus de son emploi : le temps hebdomadaire consacré au travail domestique et parental pour une femme culmine en moyenne à 34 heures/semaine, alors qu'un homme dans une situation similaire n'y consacre de son côté que 18 heures (Insee, 2010). Si les études sont encore peu nombreuses, il apparaît que ce déséquilibre est globalement nettement moins marqué dans les couples non-hétérosexuels (Stambolis-Ruhstorfer & Gross, 2021). Ainsi, 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.

/ Il est également établi que les femmes sont victimes de **violences sexistes 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 sexuelles (MIPROF, 2021). Parce que les violences faites aux femmes opèrent comme un continuum (dans

l'espace, dans le temps, et dans ses formes) et peuvent se superposer, les violences sexistes et sexuelles sont répandues dans le monde du travail : 11 % des femmes de l'Union européenne ont été victimes de violences physiques et/ou sexuelles perpétrées par un collègue au travail (Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, 2014). En France, une femme sur cinq de 18 à 64 ans a été victime de harcèlement sexuel au travail au cours de sa vie professionnelle (Ifop/Défenseur des Droits, 2014).

/ Enfin, dans le cadre de leur activité professionnelle, les femmes sont plus susceptibles de faire état d'une mauvaise **santé mentale**. Elles font face à des exigences émotionnelles et des risques psychosociaux accrus du fait de la nécessité de maîtriser leurs émotions, de les cacher ou de les simuler ; nécessité requise par les familles de métiers où elles sont sur-représentées. Cela se caractérise par le contact avec la souffrance dans le soin et la santé, l'impératif d'être de bonne humeur dans les métiers de services, notamment à la personne, et ceux en contacts avec le public. À cela s'ajoute **la charge mentale** causée par la difficulté à concilier vie professionnelle et vie personnelle, la frontière entre les deux se révélant pour elles beaucoup plus poreuse que pour les hommes.

Ce rapide panorama souligne à quel point le télétravail intervient dans un contexte profondément inégalitaire. S'il est souvent mis en avant comme vecteur d'amélioration de la conciliation des temps de temps de vie, l'expérience de ces deux dernière années révèle qu'il peut également contribuer à exacerber ces inégalités.

TRAVAILLER CHEZ SOI : ÊTRE PROFESSIONNELLE DANS L'ESPACE DOMESTIQUE

/ En télétravail, **les journées sont souvent plus longues et plus intenses**, via un réinvestissement du temps de transports dans le travail et moins de pause avec les collègues. Ainsi, 24 % des femmes déclarent avoir vu leur temps de travail allongé, contre 20 % de leurs homologues masculins (DARES, 2021).

/ En cassant les frontières physiques entre responsabilités professionnelles et charge domestique et parentale, le télétravail rend plus complexe la séparation entre les deux. Les femmes, qui consacrent beaucoup plus de temps aux tâches domestiques courantes voient ainsi facilement s'accroître la pression de ces dernières (Harris Interactiv, 2020 / EpiCov-DARES, 2020).

/ **La suppression des frontières géographiques entre travail et vie personnelle** se joue également dans le domaine numérique. **Les risques d'hyper-connectivité** touchent davantage les femmes : elles sont plus nombreuses à déclarer devoir répondre directement aux sollicitations (Indeed, 2021) et moins nombreuses à voir respecté leur droit à la déconnexion (UGICT, 2020), des constats à mettre en lien avec une **suspicion de leur hiérarchie** qu'elles profiteraient du télétravail pour moins travailler. Cet empiètement sur le temps personnel s'ajoute alors à la charge des tâches domestiques.

/ Pendant le confinement, les conditions matérielles ont pénalisé davantage les télétravailleuses : 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 femmes (Ined, 2020). Pour la sociologue du travail Julie Landour, cette inégalité s'explique par **une négociation des espaces faite dans l'urgence** au printemps 2020, qui a figé une répartition antérieure déjà inégale : les hommes disposaient en effet déjà plus

24%
DES FEMMES
DÉCLARENT
AVOIR VU
leur temps de
travail allongé

souvent d'un espace dédié au travail dans leur logement. Enfin, en 2020 toujours, la plupart des femmes se sont également retrouvées **privées d'un équipement informatique et numérique adapté**, à 52 % contre 42 % des hommes (UGICT, 2020), beaucoup devant prendre à leur charge le coût de cet équipement. C'est particulièrement vrai dans la fonction publique territoriale, où les femmes sont majoritaires : 61 % des agents sont des agentes.

LE TÉLÉTRAVAIL, EN « ASSIGNANT À DOMICILE » LES FEMMES, PEUT ÉLOIGNER LES VICTIMES DE VIOLENCES CONJUGALES DES PERSONNES RESSOURCES [...] ET LES « MAINTENIR » AUPRÈS DE LEURS AGRESSEURS.

LE TÉLÉTRAVAIL : UN ESPACE DE PLUS DANS LEQUEL SE DÉVELOPPENT LES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES

/ L'impact du télétravail sur le contexte personnel et familial des femmes est divers. D'abord, elles sont plus nombreuses à rapporter être confrontées à des tensions avec leurs proches. Présentes dans le domicile mais indisponibles pour leur

entourage, elles ont alors une probabilité 20 % plus élevée que les hommes de subir des reproches (IBCG/Ipsos, 2021). Mais la période de confinement a aussi été marquée par **une forte hausse des violences conjugales** : en 2020, les plaintes pour faits de viols ont augmenté de 11 % (ViRaGe, 2021), un chiffre d'autant plus important qu'il a été encore plus difficile pour les femmes de dénoncer les violences durant cette période. Le télétravail, en « assignant à domicile » les femmes peut éloigner les victimes de personnes ressources, de la possibilité de rencontrer une association spécialisée, les isoler, et les « maintenir » auprès de leurs agresseurs dans la sphère familiale.

/ Dans le contexte professionnel, le télétravail reconfigure également les **violences sexistes et sexuelles**. Loin de les contraindre, **la distance désinhibe les harceleurs** et leur offre de nouveaux canaux d'agression : il

peut ainsi s'agir de messages à caractère sexuel transmis par mail, texto ou sur des réseaux sociaux, de cyberharcèlement sur les plateformes de visioconférence ou encore d'appels téléphoniques à caractère sexuel. **Les moyens de communication numériques sont détournés et utilisés comme outils de surveillance et d'intrusion**. Nombreuses sont les femmes qui rapportent également des propos ou agissements sexistes de la part de leurs employeurs ou collègues : 35 % des télétravailleuses affirment avoir vécu un épisode sexiste au moins une fois avec leur employeur à l'occasion de réunions virtuelles, ayant notamment attiré à leur tenue (Slater & Gordon, 2021). Les plateformes de visioconférence ont progressivement pris conscience de la menace pour leurs utilisatrices. Elles proposent désormais de nouvelles fonctionnalités pour éviter ces situations (dénonciation des comportements inappropriés, arrière-plan opaque pour masquer son intérieur, activation par défaut des fonctionnalités de mot de passe et de salle d'attente, etc.) Cela reste toutefois encore largement insuffisant face à un harcèlement insidieux et la faible dénonciation de ces comportements.

Le télétravail « dégradé » de l'année 2020 s'est également accompagné pour les femmes d'une plus grande vulnérabilité (salaires réduits, temps partiels, etc.) et a souvent agi comme un frein au signalement des violences sexistes et sexuelles, de peur des répercussions professionnelles qui auraient pu s'ensuivre. Par ailleurs, **le télétravail, même hors-crise, met à distance les instances et personnes ressources** qui pourraient recueillir leur témoignage sur le lieu de travail (service RH, syndicats, cellule de suivi et de traitement des violences sexistes et sexuelles, personnes référentes sur les violences conjugales, délégués du personnel) : les femmes peuvent alors moins facilement parler.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET LA SANTÉ

La DARES souligne que l'état de santé des travailleuses s'est fortement dégradé depuis le début de l'année 2021, dans la continuité de la crise sanitaire. Celles-ci sont notamment sujettes à un **doublément du risque dépressif** et ressentent une **forte détérioration de leur santé**.

/ En mai 2021, c'est plus de 19 % des Français et des Françaises qui montrent un état dépressif (CoviPrep-Santé Publique France, 2021) contre 10 % en 2016 (DARES), en lien direct avec la pratique massive du télétravail. Cela touche particulièrement les femmes : les travailleuses du secteur privé sont ainsi 1,3 fois plus susceptibles d'être en **situation d'anxiété** que les hommes (BCG/Ipsos, 2021). 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 créé de la distance entre les personnes salariées, une situation particulièrement difficile pour les femmes, mais également pour les personnes LGBTQI+¹ (BCG/Têtu, 2021), pour qui le passage massif au télétravail 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.

/ Les femmes subissant à la fois les exigences du travail et de la vie privée, elles sont plus à **risque d'épuisement** en situation de télétravail : 34 % des femmes affirment ainsi être plus fatiguées en télétravail qu'en présentiel (UGICT, 2020). À la sortie du confinement et de son télétravail « de crise », 20 % des travailleuses se déclaraient être

à la limite du burn-out (BCG/Ipsos, 2021). L'épuisement peut également donner lieu **à l'apparition de troubles ou douleurs physiques**, et là encore les conséquences (troubles musculo-squelettiques, pression sanguine enlevée, maux de tête, gêne oculaire, etc.) sont plus importantes pour les femmes que les hommes : 38 % des femmes en souffrent, contre 25 % des hommes (UGICT, 2020), une réalité en lien avec les conditions différenciées de télétravail.

/ Enfin, le télétravail peut aussi accentuer **le sentiment de solitude et d'isolement**, notamment en affaiblissant les dynamiques de groupe entre collègues et les liens avec la hiérarchie. Pour les femmes, la multiplication des formes du sexisme au travail, ainsi que leur sur-représentation en situation de famille monoparentale démultiplient ces ressentis.

Le tableau brossé ici est largement négatif et inquiétant. Si les constats sont justes et reflètent l'expérience de nombreuses femmes, ils sont toutefois à moduler quant à leur interprétation dans la durée, car les données traduisent un télétravail de crise. Or, comme évoqué précédemment, celle-ci reste un événement exceptionnel : **certains constats ont déjà commencé à évoluer**.

1 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.

Parcours professionnels : quelles conséquences sur les évolutions de carrière et les rémunérations

De **substantielles inégalités** entre les femmes et les hommes en termes de parcours professionnels **précèdent la mise en œuvre du télétravail**. Certaines sont largement documentées quand d'autres sont encore trop difficilement quantifiables par manque de données.

LE MANQUE DE DONNÉES GENRÉES TRADUIT UN IMPENSÉ, REFLÈTE LE MANQUE DE MOYENS ALLOUÉS À CETTE PROBLÉMATIQUE, ET INTERROGE SUR UNE ÉVENTUELLE INDIFFÉRENCE FACE AUX INÉGALITÉS.

Parmi les plus identifiées, **les inégalités de salaire** : à temps de travail égal (16,8 % de moins que les hommes dans le privé - Insee, 2017), les femmes perçoivent toujours une rémunération plus faible que les hommes. **Les écarts de temps de travail** (80 % des temps partiels étant occupés par des femmes), démultiplient cet écart : en articulant les deux données, les femmes gagnent 28,5 % de moins que les hommes

(Insee, 2017). Une réalité qui se répercute sur les retraites où les femmes ne touchent que l'équivalent de 60,7 % du montant perçu par les hommes (Insee, 2015). Cet écart considérable s'explique aussi par **l'inégal accès aux postes à responsabilités**. Enfin, la parentalité a souvent un effet démultiplicateur sur les inégalités pour les femmes, qui s'observe notamment financièrement. Ainsi, à partir du deuxième enfant, le salaire des femmes est inférieur de 21 % à celui des hommes, et de 31 % pour les parents de trois enfants ou plus (Insee, 2017). En outre, les femmes représentent 80 % des personnes en CDD récurrents (DARES, 2021). Enfin, en 2017, dans la fonction publique territoriale, les hommes ont plus souvent obtenu une promotion interne que les femmes alors même qu'ils ne représentent que 39 % des effectifs (CIG Petite Couronne/FNCDG/ANDCDG, 2020).

À partir de ce constat d'inégalités déjà très prégnantes, il est **nécessaire d'analyser les effets du télétravail** sur les parcours professionnels. Une fois de plus, il faut évoquer le manque de données genrées, un élément déjà parlant en soi : il traduit en effet un impensé, reflète le manque de moyens alloués à cette problématique, et interroge sur une éventuelle indifférence face aux inégalités. Cette absence constitue une réelle entrave à la mise en place de politiques d'égalité femmes-hommes et de télétravail pertinentes, protectrices et efficaces.

/ Parmi les conséquences de la crise de la Covid-19 et du télétravail dégradé, 1/3 des salariés (BCG/Ipsos, 2021), hommes et femmes confondus, pensent que celle-ci a eu des **conséquences négatives sur leur carrière à court terme**. Près de la moitié envisagent de réduire leur investissement au travail, 21 % de faire une pause dans leur parcours professionnel (BCG/Ipsos, 2021). Mais des différences genrées sont perceptibles : les femmes sont plus nombreuses à se dire moins confiantes dans leur avenir professionnel, à 70 % contre 60 % des hommes (BCG/Ipsos, 2021). Cela s'explique en partie par une invisibilisation grandissante pendant la période, voir par leur exclusion d'échanges dominés par les hommes : elles étaient moins nombreuses (22 % contre 31 % des hommes) à prendre la parole en réunion en ligne ; moins nombreuses (27 % contre 31 % des hommes) à pouvoir entretenir leur réseau professionnel (BCG/Ipsos, 2021).

/ Le télétravail, à fortiori dans cette version dégradée et désorganisée intervenue en 2020, à largement organisé et généralisé une **invisibilisation des femmes** :

- Les phénomènes d'**interruption de la parole** ou d'**appropriation d'idées** par leurs collègues masculins, ainsi que l'ensemble des formes de **cybersexisme** auxquelles ont dû faire face les femmes ont amplement contribué à renforcer cet isolement, les conduisant ainsi à un **désengagement** professionnel et à une **perte de sens**, ce qui à terme pénalise leur progression professionnelle au sein de la structure ;

- En supprimant les conversations informelles, le télétravail a également pénalisé davantage les femmes, celles-ci étant moins présentes dans les réseaux professionnels dont les activités et échanges pouvaient compenser ce manque de discussions informelles. Elles ont donc eu moins accès à des informations qui pouvaient s'avérer stratégiques : postes vacants, nouveau projet, etc. ;
- En assumant la charge domestique et parentale dans des proportions largement supérieures aux hommes, les femmes n'ont pu gagner la « **compétition de la sur-connexion** » entre les travailleurs et les travailleuses.
- Par ailleurs, avec un **retour sur site qui semble d'avantage concerner les hommes**, les femmes pourraient à nouveau devenir les perdantes d'une compétition salariale en termes d'opportunités d'augmentations et d'évolution, cette fois entre les personnes en présentiel -plus visibles, disponibles et informées- et celles en distanciel -coupées des circuits informels et dont les efforts sont moins visibles.

/ Enfin, les **stéréotypes sexistes** sont nombreux chez les responsables, qui montrent souvent une réticence au télétravail des femmes, réticence nourrie par le temps qu'elles passeraient à remplir leurs charges domestique ou parentale, au détriment de leur activité professionnelle. Ces stéréotypes sont grandement connectés aux inégalités réelles de répartition des tâches, nourrissant un **cercle vicieux et impactant un traitement différencié dans l'accompagnement managérial du télétravail** pour les femmes et pour les hommes.

Conclusion

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. Au-delà des effets déjà cruciaux sur la trajectoire professionnelle, les femmes sont en effet particulièrement impactées sur les moyens et longs termes : elles présentent un risque majeur de décrochage professionnel et la discontinuité de leurs parcours aura des conséquences non seulement sur leurs déroulés de carrières mais aussi sur leurs retraites.

70%
DES FEMMES
se disent moins
confiantes dans leur avenir
professionnel qu'avant
la crise contre
60%
DES HOMMES

3.

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

Au-delà des périodes de télétravail exceptionnelles et du précédent qu'elles constituent, le télétravail a de fortes chances de devenir une modalité organisationnelle courante, selon des règles fixées en amont, idéalement 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.

Malgré les difficultés évoquées dans les chapitres précédents, une très grande majorité des personnes ayant expérimenté le télétravail durant la pandémie souhaite poursuivre sa pratique, y décelant plusieurs avantages.

Le paradoxe de l'articulation des temps

L'incidence de la pratique du télétravail sur l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des salariés et sur l'égalité femmes-hommes est **complexe** car ses effets peuvent apparaître contradictoires. Les conséquences soulignées aux chapitres précédents mettent en exergue le poids des inégalités systémiques entre les femmes et les hommes dans le risque à voir supprimées les barrières physiques entre lieu de travail et lieu de vie. Mais la suppression de ces barrières peut également réduire le conflit emploi-famille, en réduisant les temps de déplacement ou en augmentant l'autonomie dans la gestion des horaires de travail.

En dépit de ces **ambiguïtés**, les organisations publiques comme privées peuvent avoir tendance à n'aborder le télétravail que comme un moyen de meilleure articulation des temps. Il s'agit d'une lecture réductrice et limitée.

/ Le langage utilisé autour de cette thématique

n'est pas neutre. Deux grilles de lectures coexistent :

- **Le « conflit emploi-famille »** : ce concept souligne l'incompatibilité entre le travail accompli sur le marché du travail contre un salaire et le travail effectué gratuitement à la maison. Cette approche met l'accent sur les différents rôles sociaux et souligne le risque de « surcharge de rôle », en lien direct avec la question du partage inégalitaire des tâches domestiques. C'est une lecture plus structurelle.
- **La « conciliation/articulation des temps »** ou « **équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** » : ces expressions portent un regard plus optimiste mais aussi plus individualisant. La connaissance des stéréotypes de genre éclaire comment cela peut sonner comme une injonction exclusivement destinée aux femmes à trouver des arrangements pour parvenir à cette conciliation, sans réinterroger le partage des tâches dans la famille et dans le couple.

PLUS DE
90 %
DES PERSONNES AYANT
FAIT L'EXPÉRIENCE
DU TÉLÉTRAVAIL
désirent poursuivre
sa pratique

/ Le contexte particulier de cette crise multiforme a également permis une **visibilité médiatique, académique et politique accrue du sujet**. Mais aussi une **visibilité concrète** : par exemple, à travers les apparitions ponctuelles des enfants dans l'arrière-plan des réunions tenues en visioconférence. Elles ont pu permettre de **rendre visibles les impératifs familiaux aux yeux des équipes et du management** et faire émerger une forme de connivence, contribuant alors à augmenter le niveau de compréhension voire d'**empathie** de l'employeur. Or, la perception de cette compréhension ou cette « empathie » de la structure employeuse est directement associée à une diminution du conflit emploi-famille. Cela toutefois ne peut suffire comme variable d'ajustement unique, car rien ne permet d'affirmer à ce stade que cela produira le **changement de culture profond et durable nécessaire** à un télétravail source d'égalité entre les femmes et les hommes.

/ Le télétravail permet de limiter les jours de présence au sein des bureaux et donc **les déplacements domicile-travail**, eux-mêmes le reflet des rôles sociaux genrés : les femmes cantonnent leurs déplacements professionnels à un périmètre plus restreint que les hommes du fait des charges parentales et/ou domestiques (Insee, 2011), les conduisant à devoir se cantonner à un bassin d'emploi également plus restreint. En annulant cela, le télétravail ouvre des **perspectives favorables en termes d'insertion professionnelle** pour 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 seule dimension liée aux conditions de travail qui s'est améliorée pendant la crise sanitaire pour une majorité de travailleurs et travailleuses est **l'autonomie** (DARES, 2021). Pour les femmes, cela a notamment permis plus de **liberté** pour organiser l'articulation de leurs temps, en étant moins rigidement astreinte aux plages horaires traditionnelles. Ce gain d'autonomie a également pu être favorable à la qualité de vie au travail, le

sentiment d'autonomie et le contrôle sur ses tâches étant directement corrélé au bien-être au travail.

À la question « le télétravail libère-t-il ? », la réponse adaptée semble être « oui à certaines conditions ». Au-delà de la dimension de genre, beaucoup d'autres facteurs déterminent si le télétravail est susceptible d'être libérateur : la situation maritale, la parentalité, la classe sociale, la catégorie socio-professionnelle, le diplôme, le métier, etc. Ce sont également les caractéristiques du télétravail proposé par la structure employeuse et les conditions de son exercice qui en font, ou non, un levier d'égalité. À cet égard, les entretiens conduits auprès de collectivités et d'entreprises attestent de ce besoin de souplesse pour éviter un effet contre-productif.

Diffusion du télétravail : vers un meilleur accès à l'emploi et une plus grande mixité des métiers

À nouveau, la littérature et les données restent encore trop limitées sur ces questions. Il semble 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.

/ Quand le télétravail est choisi, bien encadré et dûment négocié, alors il peut participer à **réduire une forme d'autocensure et le syndrome de l'imposteur**. Ces derniers, qui ont des conséquences parfois importantes sur les trajectoires professionnelles des femmes, sont en effet largement alimentés par la gestion des conflits emplois-famille et les stéréotypes sexistes qui y sont liés.

LE TÉLÉTRAVAIL OUVRE DES PERSPECTIVES EN TERMES D'INSERTION PROFESSIONNELLE, EN LIMITANT LES PROBLÈMES DE MOBILITÉ ET EN FAVORISANT L'AUTONOMIE.

/ De la même façon, si le télétravail **altère la culture du présentisme** des entreprises et de la fonction publique en France, alors il bénéficiera tout particulièrement aux femmes que cette culture pénalise directement.

/ Le télétravail peut également **valoriser l'inclusion pour toutes et tous** et réduire les inégalités pour les personnes en situation de handicap, mais également dans les situations de grossesses : les personnes concernées pourraient ainsi bénéficier d'une plus grande flexibilité dans la poursuite de leur activité professionnelle avant l'accouchement et/ou lors de leur reprise d'activité.

/ Enfin, des réflexions émergent sur la possibilité qu'il puisse influencer positivement sur la mixité des métiers :

- La pandémie a changé le regard sur le type de personne qui pouvait télétravailler, d'une vision par métier à une vision par tâches. En ce sens, au-delà d'ouvrir le télétravail à des professions féminines auparavant

écartées de sa pratique, sa généralisation pourrait éventuellement permettre d'élargir la palette des métiers auxquels accèdent les femmes. Il semble pertinent de penser que le télétravail et la flexibilité permise par les nombreux outils numériques pourraient permettre aux femmes 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.

- En altérant la culture du présentisme et donc la visibilité plus forte des hommes sur le lieu de travail – sur laquelle se joue en partie l'attribution de promotions et de postes à responsabilité en interne – **le télétravail pourrait recentrer ces décisions sur les résultats tangibles des personnes et ainsi être moins inégalitaires pour les femmes**. Là encore, des analyses approfondies sont nécessaires pour vérifier cette hypothèse.

Conclusion

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.

4.

CONDITIONS ET RECOMMANDATIONS POUR UN TÉLÉTRAVAIL ÉGALITAIRE

Comme l'analyse produite par ce rapport le montre, le télétravail peut être un objet à double tranchant. Pour en faire un outil au service de l'égalité femmes-hommes, il y a besoin de cadres et d'une réelle prise en compte des inégalités préexistant sa mise en place.

En prenant appui sur les différentes conclusions du rapport et les entretiens avec de nombreux et nombreuses expertes interrogées, sont détaillées ici les recommandations qui pourraient permettre d'atteindre cet objectif. Elles s'incarnent à différents niveaux : d'abord **au niveau stratégique des organisations**, puis **au niveau opérationnel dans le cadre des différentes politiques internes** (dialogue social, prévention des risques ou accompagnement au changement). Plus finement, **elles interviennent aussi autour des problématiques concrètes de la pratique du télétravail**, notamment pour neutraliser certains biais impensés renforçant les inégalités. Enfin plusieurs actions doivent dépasser les prérogatives des organisations pour s'inscrire dans un cadre plus large.

Trois mesures pour mieux intégrer l'égalité femmes-hommes

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

Si l'égalité femmes-hommes doit être portée au plus haut niveau par la direction, **chaque ligne managériale doit décliner ses enjeux et intégrer sa prise en compte**. Les accords nationaux interprofessionnels sur le télétravail, dans le cadre du secteur public et privé proposent pour cela différentes formulations sur lesquelles s'appuyer.

2/ Appréhender l'égalité comme règle méthodologique

Afin qu'une entreprise ou une collectivité locale intègrent réellement les enjeux d'égalité, il est nécessaire de privilégier une « approche intégrée » qui vient éclairer chaque décision et nourrir chaque action ou projet.

3/ Innover dans les formes de dialogue social et professionnel en mode hybride

GARANTIR LE CADRE POUR UN DIALOGUE SOCIAL RENOUVELÉ EN CONTEXTE HYBRIDE

Avec la pérennisation du télétravail apparaît **l'enjeu d'une hybridation du dialogue social et professionnel, mélangeant distanciel et présentiel.**

FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL ÉGALITAIRE UN OBJET DE DIALOGUE SOCIAL

Cette réorganisation du dialogue social vient percuter le traitement des objets de négociation ou de concertation dont le télétravail et l'égalité professionnelle, encore trop peu souvent articulés. **Lier systématiquement ces sujets peut permettre d'avoir une vision globale** des effets des transformations organisationnelles, mais aussi de faire du télétravail un objet concret de traitement des inégalités.

OFFRIR DE NOUVEAUX ESPACES D'EXPRESSION POUR TOUTES ET TOUS

Pour lutter contre la raréfaction ou la transformation des temps d'échanges informels, **il est nécessaire de maintenir des moments et des espaces dédiés aux échanges et à la libre expression** de chacun et de chacune afin de générer de la cohésion, du sens et de la reconnaissance pour les équipes, mais aussi de favoriser la circulation d'informations stratégiques. Par ailleurs, **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 ou 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 (DUERP) LES SITUATIONS DE TÉLÉTRAVAIL ET DE TRAVAIL HYBRIDE

Le télétravail participe du renforcement ou de l'émergence de nouveaux risques physiques et psychosociaux. Le Plan de Santé au Travail 2021-2025 insiste sur l'impact bénéfique des actions de prévention sur la santé au travail et sur la performance des organisations. Il convient donc d'**actualiser la prévention des risques professionnels à l'aune des risques émergents liés au télétravail.**

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

La généralisation du travail hybride voit le développement du cyberharcèlement et des cyberviolences sexistes et sexuelles, et doit également amener à repenser l'action des organisations dans la lutte contre les violences intrafamiliales et conjugales. Encore trop peu intégrées, **leur prise en compte est cruciale.**

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

Le rapport met en lumière des catégories de télétravailleuses et télétravailleurs particulièrement vulnérables en situation de télétravail exceptionnel. **Il est par ailleurs manifeste que parmi ces populations les femmes sont statistiquement surreprésentées** : parents d'enfants en bas âge, familles monoparentales, personnes en situation de handicap, victimes de violences conjugales, personnes présentant des difficultés avec le numérique, personnes nouvellement arrivantes dans l'organisation, aidantes et aidants familiaux, personnes LGBTQI+, etc.

5/ Négociation collective : articuler télétravail et égalité professionnelle

ARTICULER TÉLÉTRAVAIL ET ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Il est nécessaire d'**intégrer de manière transversale** la question de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de la négociation sur le télétravail. Il est également recommandé de prendre en compte les inégalités observées face au télétravail dans le cadre des négociations obligatoires sur l'Égalité professionnelle, la rémunération et la qualité de vie au travail (QVT).

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'organisation, permet de **co-construire un cadre structurant, tout en favorisant les marges de manœuvre** pour soutenir la réalisation du travail de toutes et tous au quotidien, en maximisant qualité de vie au travail et performance.

SE Doter d'indicateurs genrés pour comprendre l'utilisation du télétravail

En amont de la négociation d'un accord ou d'une charte, **il est crucial de connaître l'utilisation du télétravail par les femmes et par les hommes**. Pour cela, il est donc nécessaire de se doter d'indicateurs statistiques genrés par catégories professionnelles pour repérer d'éventuels déséquilibres révélateurs d'inégalités. Il convient également de mener des études qualitatives pour affiner l'analyse, par exemple à l'occasion d'espaces de discussion réguliers, de focus groupes, ou des entretiens annuels.

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

Il est également intéressant de considérer le télétravail dans le cadre des négociations obligatoires sur l'égalité professionnelle, la rémunération et la qualité de vie au travail. Il est alors recommandé 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 existantes.

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

Mettre à disposition de toutes et tous l'ensemble des **outils numériques mobiles** avec webcam nécessaires à la bonne réalisation des tâches assignées.

RÉGULER LA MULTIPLICATION DES OUTILS NUMÉRIQUES

Les fonctions supports et métiers de l'assistanat, au carrefour de plusieurs services et souvent à prédominance féminine, sont particulièrement concernés. Il convient de **rationaliser l'utilisation de ces outils** pour éviter la sur sollicitation qui en découle et qui les pénaliserait tout particulièrement.

FORMER AUX OUTILS NUMÉRIQUES ET À LEURS IMPACTS SUR LES MÉTIERS

Les formations aux outils numériques mobiles et à leurs impacts doivent être développées dans les entreprises **au service d'une inclusion numérique égalitaire des femmes et des hommes**, et notamment des primo-télétravailleurs et primo-télétravailleuses.

7/ Assurer une multi-spatialité choisie et non subie

AMÉNAGER DES ESPACES SUR SITE ADAPTÉS AUX BESOINS DES ÉQUIPES

La crise sanitaire a accéléré les transformations spatiales déjà en cours ces dernières années (*open space, flex office, etc.*), ce que les équipes voient le plus souvent négativement, considérant ces organisations impersonnelles, génératrices d'isolement et rendant la concentration encore plus difficile. Cela peut engendrer un 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 doit donc être **le fruit d'une réflexion paritaire et se baser sur les besoins réels des équipes** pour être au service des activités individuelles et collectives.

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 dans leur domicile.

SOUTENIR LES CONDITIONS DE TRAVAIL À DISTANCE

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'outils spécifiques (fauteuil de bureau, deuxième écran, etc.), de mettre en place un forfait de remboursement de frais d'électricité ou de chauffage supplémentaires, ou de faire le choix de compenser l'abonnement à un espace de *coworking* ou tiers lieu.

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

CONSIDÉRER L'EXISTENCE DE SÉQUENCES DE TRAVAIL SYNCHRONES ET ASYNCHRONES

Il est encouragé de prendre en considération le développement de **phases de travail synchrones et asynchrones, autant en présentiel qu'en distanciel**, et à plus forte raison en situation de télétravail exceptionnel ou les questions d'articulation des temps sont davantage prégnantes.

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

Il convient de **rappeler régulièrement les bons réflexes** en matière de déconnexion et se tenir à ce qui a pu être décidé collectivement. Par exemple, utiliser la fonction « répondre à tous » avec parcimonie ou décider d'une « heure de fin » à la communication via certains outils. Au-delà de modalités spécifiques, **la recherche des causes de sur-connexion est vivement encouragée** à travers une enquête en gardant à l'esprit que, 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 rapport montre comment les femmes sont particulièrement touchées par cette problématique. **La régulation de la charge de travail est clé** dans la perspective de lutte contre les inégalités.

9/ Accompagner le management

EXIGER L'EXEMPLARITÉ EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ INTÉGRÉE

Accompagner le regard porté sur le télétravail par le management (en première ligne du déploiement du télétravail) permet d'éviter toute discrimination quant à l'accès à ce dernier.

La ligne managériale a également un rôle clé à jouer dans la prévention et la lutte contre les inégalités de genre et les violences sexistes et sexuelles au travail. Leur présence active joue un rôle prépondérant dans la politique de tolérance zéro à l'égard des comportements sexistes et violents.

FORMER AUX NOUVELLES MISSIONS DU MANAGEMENT À DISTANCE

Le management doit être outillé pour **quitter une logique de contrôle et se mettre au service d'une facilitation et d'un accompagnement au changement**, sous le sceau de la confiance. Les personnels concernés sont ainsi invités à réinterroger leurs pratiques en prenant les actions de formation nécessaires pour garantir la santé et la qualité de vie au travail des collaborateurs et des collaboratrices.

10/ Soutenir le collectif et l'inclusion

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

Un des enjeux 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.

SOUTENIR LES RESSOURCES DES ÉQUIPES HYBRIDES

La formation des équipes est indispensable pour permettre au collectif de bien vivre le télétravail. Il s'agit notamment de leur **offrir les moyens de monter en compétences** à la fois sur les nouveaux enjeux de conditions de travail en organisation hybride et sur les nouveaux enjeux d'égalité en organisation hybride.

Trois mesures interprofessionnelles

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

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

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

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

Des facilités fiscales en direction des organisations privées comme publiques, dans le cadre de dispositifs se rapprochant du service des « chèques-déjeuner », **peuvent favoriser le développement de cette alternative**. Parallèlement, **des subventions pourraient aussi être instaurées** en direction des collectivités territoriales qui construiraient ou mettraient de tels lieux à disposition des administrés de leur territoire.



—

CONCLUSION

CONCLUSION

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 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 guide 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**.

RÉDACTION

Maxime Gosset et
François Grolier

**COORDINATION ET
SUIVI ÉDITORIAL**

Léa Moureau

ÉDITEUR

Centre Hubertine Auclert
Février 2022

MISE EN PAGE

Delphine Hugueny

IMPRIMERIE

HelloPrint

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.

