

L'égalité professionnelle : un impensé de la négociation collective sur le télétravail

Sophie POCHIC et Cécile GUILLAUME

En France, les politiques de télétravail sont souvent le fruit d'une négociation collective et les accords d'entreprise signés sur le sujet se sont multipliés depuis la pandémie. Cette enquête qualitative réalisée auprès de 18 entreprises permet de saisir l'évolution de la dynamique de négociation sur le télétravail sur la période 2020-2024 et d'interroger la (faible) prise en compte de la dimension égalité professionnelle, dans une perspective féministe sur les relations professionnelles. Cet article identifie trois approches – extensive, restrictive et minimaliste – du télétravail, fortement marquées par le secteur d'activité, et donc le genre et la qualification de la main-d'œuvre. Il souligne les impensés et biais sexistes qui se logent au cœur de la négociation d'entreprise, autant du côté patronal que syndical, la définition implicite des « bonnes pratiques » de télétravail continuant à être androcentrée et socialement située.

In France, remote working policy is often borne of collective bargaining; company-wide agreements signed on the subject have proliferated during the pandemic. This qualitative study carried out at 18 companies allows for an understanding of the evolution of the bargaining dynamic in respect of remote working in the period between 2020 and 2024 and to examine the (weak) consideration of the professional equality dimension, as part of a feminist perspective on worker relations. This article identifies three approaches - extensive, restrictive and minimalist - to remote working, strongly affected by the work sector, and therefore the type and qualification of the work. It underlines the oversights and sexist biases engrained in collective bargaining, as much on the part of employers as unions, with the implicit definition of « best practices » in remote working continuing to be androcentric and socially situated.

Sophie Pochic est directrice de recherche au CNRS (Centre Maurice Halbwachs); Cécile Guillaume est maîtresse de conférences à l'Université de Surrey.

Depuis la pandémie de Covid-19 et l'extension du télétravail, un certain nombre de travaux se sont penchés sur les inégalités associées à cette forme d'organisation du travail (Gillet, Tremblay, 2023 ; Thoemmes, 2023). Le travail réalisé à distance de manière régulière depuis son domicile ou un tiers lieu, grâce à des outils numériques, s'est démocratisé et routinisé, en s'étendant à des salarié·es non cadres, notamment aux professions intermédiaires et employé·es du secteur privé, et aux cadres du secteur public (Reboul *et al.*, 2024). Il reste cependant une pratique sélective, même si les comparaisons dans le temps sont complexes car sa mesure et sa définition fluctuent en fonction des enquêtes. Selon les études, entre 25 et 44 % des salarié·es ont été en télétravail complet pendant le premier confinement (avril-juin 2020) en France (HCE, 2023). Selon l'enquête nationale sur l'épidémie de Covid (EpiCov), à l'été 2021, 33 % des salarié·es à temps plein étaient en télétravail¹, alors que seuls 13 % avaient accès à cette pratique avant la pandémie. La pratique du télétravail a diminué depuis la crise sanitaire, mais elle reste ancrée dans les habitudes de travail : elle concerne toujours 19 % des salarié·es en 2023, avec un nombre de jours par semaine réduit (Pénicaud, 2024). La fréquence du télétravail croît avec la taille de l'entreprise et concerne toujours de manière majoritaire des cadres (Reboul *et al.*, 2024). Le télétravail est par ailleurs surtout répandu dans certains secteurs : les activités financières et d'assurances, les activités immobilières, les services aux entreprises et l'information-communication, l'informatique et la télécommunication (Hallépée, Mauroux, 2019).

Si le profil-type des salarié·es concerné·es par ce mode de travail sont aujourd'hui les cadres jeunes (30-39 ans) du secteur privé, femmes et hommes, les enquêtes montrent qu'il est également attractif pour les femmes qui occupent des postes intermédiaires ou d'exécution offrant une faible flexibilité temporelle (Schütz, 2023). Les enjeux d'articulation des temps figurent au premier rang des motivations de recours au télétravail chez les femmes (HCE, 2023), et le télétravail semble avoir donné des marges de manœuvre aux mères et aux parents, dès lors qu'il est exercé au moins deux jours par semaine (Reboul *et al.*, 2024). Pour autant, de nombreuses inégalités de genre liées à la pratique du télétravail restent sous-évaluées, comme le montraient déjà les travaux existant avant la pandémie en France (Letourneux, 2017 ; Craipeau, 2010 ; Ortar, 2009 ; Metzger, Cléach, 2004) ou au Canada, notamment au Québec (de Laat, 2023 ; Thomsin, Tremblay, 2008 ; Hilbrecht *et al.*, 2008 ; Tremblay, 2001). Le télétravail comporte ainsi des risques comme l'isolement et la perte de réseaux, la réduction des opportunités de carrière et la réassignation au domicile (Centre Hubertine Auclert, 2022 ; HCE, 2023 ; Lapeyre, Silvera, 2022), qui peuvent affecter de manière disproportionnée les femmes.

1. Dont 18 % qui le pratiquaient un seul jour dans la semaine, 22 % deux jours, 39 % intensivement (trois ou quatre jours), et 21 % exclusivement. Son intensité était légèrement plus faible pour les femmes, avec 2,9 jours de télétravail en moyenne contre 3,1 pour les hommes.

La pratique du télétravail peut conduire à pérenniser, voire renforcer les inégalités en matière de division sexuée du travail domestique et parental, tout en intensifiant le travail rémunéré, notamment pour les femmes cadres ou indépendantes (Binet, 2022 ; Landour, 2022). Ces dernières peuvent ainsi mieux organiser leur « double journée » grâce au télétravail tout en assumant des responsabilités domestiques et parentales accrues (Reboul *et al.*, 2024 ; Letourneux, 2022). Par ailleurs, le télétravail des mères véhicule souvent des doutes quant à leur engagement professionnel, les femmes étant suspectées d'utiliser ce dispositif pour économiser des frais de garde d'enfants. À l'inverse, les hommes cadres en télétravail modifient peu leurs arrangements domestiques (Landour, 2023), alors même qu'ils sont perçus comme des « hommes modernes » (Bereni, Jacquemart, 2018) comme managers, en acceptant cette flexibilité temporelle au sein de leurs équipes et comme pères, en démontrant un investissement plus marqué dans la vie familiale. Enfin, l'accès au télétravail est loin d'être égalitaire. Bien que les politiques de télétravail le présentent comme un « dispositif neutre » (Schütz, 2023), les conditions de son acceptabilité sont marquées par des stéréotypes de genre, excluant *de facto* de nombreux métiers féminisés de services caractérisés par des exigences de présence réelle ou implicite (Schütz, 2023). Le fait que l'accès à ce dispositif soit généralement lié à une négociation interindividuelle avec l'encadrement intermédiaire peut donner lieu à des « régimes de télétravail » (Schütz, Noûs, 2021) inégaux, reflets des « régimes d'inégalités », notamment de genre et de classe, qui prévalent dans les organisations (Acker, 2009).

En France, les politiques de télétravail étant souvent le fruit d'une négociation collective, il nous a semblé opportun d'interroger la façon dont ces enjeux étaient compris et travaillés par les employeurs et les organisations syndicales, dans un contexte de forte croissance du nombre d'accords d'entreprise signés sur le sujet depuis la pandémie. On compte ainsi 4 070 accords en 2021, contre 390 seulement en 2017² (Pesenti, 2022)³. S'il existe encore peu de travaux sur le contenu de ces négociations (Giotto, Thoemmes, 2023 ; Thoemmes, 2023 ; Louey *et al.*, 2023) et sur le rapport des syndicalistes au télétravail (Louey, dans ce numéro), certaines analyses identifient clairement l'égalité professionnelle comme un des points faibles des accords, et ce à l'échelle européenne (Dedden *et al.*, 2023). Bien que la France se distingue par l'existence d'un accord national interprofessionnel sur le télétravail signé en 2020 qui mentionne le principe de l'égalité

2. 2017 : date d'entrée en vigueur des ordonnances Macron. Elles ont élargi le recours au télétravail, qui peut désormais être occasionnel (et non pas régulier). Les conditions de sa mise en place sont renvoyées à la négociation d'un accord d'entreprise, à une charte d'entreprise, ou en l'absence, à une négociation de gré à gré entre l'employeur et le ou la salarié-e.

3. La Dares comptabilise 1060 accords en 2018, 1490 en 2019, 2760 en 2020. Giotto et Thoemmes (2023) comptabilisent, pour leur part, 2 654 accords intitulés « télétravail » en 2021 contre 11 en 2017.

femmes/hommes⁴ (Vargas Llave *et al.*, 2022), les récents rapports de l'Agence nationale sur les conditions de travail, l'Anact (Babule *et al.*, 2021) et du Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023) indiquent que les négociations télétravail et égalité/parentalité restent déconnectées. Le thème du télétravail se dilue dans d'autres négociations relatives à la qualité de vie au travail (QVT), la transition écologique et la mobilité ou encore les négociations annuelles obligatoires – NAO (Louey *et al.*, 2023). L'impact genré du télétravail, appréciant les opportunités et les risques spécifiques pour les femmes, est souvent un « impensé » des négociateurs et négociatrices, côté patronal et syndical. Ni les directions des ressources humaines, ni même les représentant·es du personnel ne semblent anticiper en amont ni vérifier en aval que les conditions d'accès et d'exercice du télétravail ne se font pas au détriment des femmes et de l'égalité professionnelle⁵.

Nous avons cherché à approfondir ces résultats en nous appuyant sur une enquête réalisée en France⁶, pendant la crise du Covid-19, entre novembre 2020 et avril 2021, auprès de 18 entreprises dont nous avons, pour partie, rencontré de nouveau les délégué·es syndicaux début 2024. L'objectif était de saisir l'évolution de la dynamique de négociation sur le télétravail sur la période 2020-2024 et d'interroger la prise en compte de la dimension égalité professionnelle, dans une perspective féministe sur les relations professionnelles (Guillaume, Pochic, 2023b). La construction de l'échantillon visait à contraster les secteurs, leur taux de féminisation et les profils de main-d'œuvre : services, santé, conseil, banques, assurances, métallurgie et bâtiment travaux publics (BTP). Pour chaque entreprise ont été interviewé·es par visioconférence une ou un délégué·e syndical·e CFDT, dans la mesure du possible une ou un délégué·e d'un autre syndicat et une ou un représentant·e côté employeur (le directeur ou la directrice des ressources humaines – DRH – souvent, sauf refus). Au total, 48 entretiens ont été réalisés : 17 femmes (dont 6 responsables fédérales) et 17 hommes côté syndical (dont un responsable fédéral) ; 10 femmes et 4 hommes côté employeur. En 2024, 8 entretiens complémentaires ont été réalisés avec certains délégués syndicaux (6 hommes et 2 femmes). Pour compléter ce matériau, nous avons procédé à une analyse approfondie des accords égalité professionnelle et télétravail signés dans 15 entreprises, ainsi que les chartes et autres dispositifs mis en place par les directions (voir annexe : descriptif des entreprises, avec les dates de leurs accords sur le télétravail).

4. Article 4.4.1 : « Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. 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. »

5. Le « Plan national de déploiement du télétravail » de juin 2017 indiquait pourtant dans l'action n° 9 Accompagner la négociation des accords paritaires dans les organisations et les projets d'entreprise : « Veiller au respect de l'égalité professionnelle homme-femme dans la conception et la mise en œuvre des projets ».

6. Cette enquête a été réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, et a fait l'objet d'un rapport (Guillaume, Pochic, 2023a) disponible à l'adresse suivante : <https://bit.ly/49fFpyo>.

Cet article identifie trois approches du télétravail dans la négociation collective, fortement marquées par le secteur d'activité, et donc le genre et la qualification de la main-d'œuvre : une approche extensive du travail à distance ou en mode hybride dans des entreprises composées majoritairement de cadres, avec une grande autonomie dans la flexibilité indexée à un ethos professionnel masculin-neutre du « sur-travail » (I) ; une approche restrictive, segmentée et genrée du télétravail, avec un accès inégal et sous autorisation hiérarchique, qui révèle le poids des stéréotypes de genre dans les cultures managériales, notamment à l'encontre des mères concentrées dans des postes intermédiaires ou d'exécution (II) ; et enfin une pratique marginale, réservée « au siège » et peu encadrée, caractéristique des secteurs d'emploi peu qualifiés, notamment féminisés, qui souligne la prévalence de négociations informelles révélatrices des rapports de pouvoir, de classe et de sexe dans les milieux de travail (III). Bien que contrastés, ces trois régimes de télétravail révèlent les impensés et biais sexistes logés au cœur de la négociation collective et les difficultés associées à la prise en compte des enjeux d'égalité professionnelle sur ce thème, autant du côté patronal que syndical.

I. Une approche extensive du travail à distance ou le « *new normal* » au masculin neutre

Les grandes entreprises multinationales, françaises ou étrangères, dans les secteurs traditionnellement les plus ouverts au télétravail (numérique, finance, assurances, services aux entreprises, information-communication, voir Erb *et al.*, 2022) et employant une part très importante de cadres, se distinguent par des politiques managériales volontaristes concernant le télétravail, déjà pratiqué un à deux jours par semaine avant la crise du Covid-19 (Giotto, Thoemmes, 2023). Les deux confinements ont été l'occasion de légitimer des « innovations managériales » d'extension du travail à distance exercé de manière intensive ou exclusive pour les cadres (Rampa, Agogué, 2022). Il est présenté par les DRH de manière positive et normalisée dans une organisation du travail hybride (Giotto, Thoemmes, 2023 ; Louey *et al.*, 2023) qui serait devenue le « *new normal* », selon l'expression d'un DRH rencontré. Ce travail en mode hybride s'exerce désormais au sein de locaux organisés en « *flex office* » (plus de bureau attitré), notamment au niveau des sièges sociaux en région parisienne où travaillent des cadres autonomes.

« On était déjà en *flex office* à vrai dire. On a déménagé nos locaux en banlieue en 2016 et à cette occasion, on a mené une grande réflexion sur le *Future of work* et on s'est inspiré de ce qu'il pouvait se passer en Hollande notamment, où le *flex office* était déjà très répandu à cette époque. Et on a voulu tenter l'aventure et les résultats sont plutôt positifs⁷. »

7. Entretien avec la DRH, Pub, 2021.

Dans ces entreprises multinationales, sur le périmètre de la France, une première génération d'accords de télétravail (Louey *et al.*, 2023 ; Thoemmes, 2023) avait déjà été signée au début des années 2010, intégrant la possibilité d'un télétravail limité à une ou deux journées par semaine : en 2010 pour Consulting et Digital Factory, en 2011 pour Consult-num et Pharma, en 2015 pour Cosmétique qui avait même intégré la pandémie comme circonstance justifiant le télétravail exceptionnel. Dans certaines de ces entreprises, comme Consulting, ce sont les fonctions support féminisées qui ont d'abord bénéficié de ces mesures de télétravail fixes et limitées, avant qu'elles ne soient étendues progressivement aux consultant-es. Ces accords avaient parfois été complétés par des accords sur des sujets complémentaires, comme le droit à la déconnexion (en 2017 pour Consulting) ou le « *flex work* » (en 2018 pour Cosmétique). Les équipes avaient donc déjà expérimenté le télétravail ponctuel et se sont rapidement adaptées au passage au télétravail à temps complet au moment du confinement généralisé en mars 2020, ayant déjà un ordinateur portable professionnel et souvent des logiciels et procédures pour travailler à distance (Thoemmes, 2023).

« On a signé un accord télétravail en début d'année 2020, bien avant la crise. Qui prévoyait déjà la pandémie. Sur une fulgurance d'une de nos collègues, qui a dit : "On prévoit une catastrophe naturelle pour le télétravail. Est-ce qu'on ne pourrait pas rajouter une pandémie ?" Tout le monde a dit : "Oui, si tu veux. De toute façon, bon, voilà. Au point où on en est, oui, oui, ça paraît raisonnable." Et, trois mois plus tard, paf, pandémie. Et donc, nous sommes, depuis la crise, couverts par notre accord télétravail et non pas par les mesures gouvernementales⁸. »

Certaines de ces entreprises se sont d'ailleurs appuyées pendant le confinement sur leurs accords de télétravail pour étendre l'accès à des équipements spécifiques⁹ ou pour généraliser des formations aux managers sur la gestion du travail à distance. DRH et syndicalistes se rejoignent pour dire que le confinement a permis de lever des barrières du côté des encadrant-es qui y étaient parfois réticent-es et donc de permettre autant les « innovations managériales » que l'application des accords déjà négociés.

« Le Covid a changé tout, parce qu'on est passé très brutalement de l'état d'esprit où le dirigeant voulait avoir tous ses pioupious autour de lui, que s'il ne voit pas les gens, il estime qu'ils ne bossent pas. (...) Avec le Covid, tout le monde a dû expérimenter ce qui se passe en télétravail. Si tout le monde est en télétravail, est-ce que c'est possible de continuer à faire tourner un projet ? Et tout le monde a découvert que oui. Et que non seulement ça marchait, mais aussi que les gens étaient beaucoup plus productifs, parce

8. Entretien avec un délégué CFDT, Digital Factory, 2021.

9. Par exemple, l'accord de l'entreprise Assurance, « expérimentation du poste de travail virtuel », signé en 2014, prévoyait au départ la prise en charge de l'écran par l'employeur uniquement pour les travailleurs et travailleuses handicapé-es.

qu'on n'a plus les temps de trajet, notamment pour les consultants qui vont chez des clients éloignés de leur domicile¹⁰. »

À la suite du confinement de 2020, des accords ont été renégociés (en 2020 accord télétravail intitulé « Choice with responsibility » chez Pharma, en 2021 accord Travail flexible chez Consulting et accord Travail à distance chez Cosmétique ; voir annexe) afin de « réguler » l'accès au télétravail, son extension, ses conditions, etc. Dans ces contextes où les directions font la promotion d'une organisation du travail en mode hybride, avec un nombre de jours de télétravail important (jusqu'à 5 jours chez Pharma), et prennent parfois des décisions de manière unilatérale concernant notamment la localisation et la surface des locaux immobiliers, les syndicats ont poussé pour la renégociation des accords, avec une vigilance sur les effets pervers d'une extension du télétravail pouvant induire un « sur-travail » qui empiète sur la vie privée (Goussard, Tiffon, 2016). Ils ont ainsi essayé d'introduire des garde-fous, comme le droit à la déconnexion, le principe de réversibilité, la prise en charge (incomplète) des frais ou la prise en compte des enjeux de santé au travail.

1.1. Le « hors-travail » : une frontière pour la négociation collective

A contrario, les réflexions sur le télétravail et le travail hybride sont généralement restées déconnectées des enjeux d'égalité entre les femmes et les hommes, alors que ces entreprises sont plutôt très avancées en matière de négociation sur l'égalité professionnelle et la parentalité (Guillaume, Pochic, 2023b). Les DRH, femmes et hommes, adoptent une approche « universaliste » et « individualiste » du télétravail, et mentionnent rarement les inégalités de genre. Interrogé-es sur les liens entre égalité/parentalité et télétravail, ces professionnel·les présentent cette modalité de travail comme un dispositif potentiellement transformatif. Le télétravail permettrait aux pères de participer davantage aux activités parentales, aux mères de mieux « concilier » en retravaillant le soir après avoir couché les enfants et aux parents en garde alternée d'avoir davantage de flexibilité, tout en faisant évoluer les représentations des managers « *old school* » dont l'évaluation de la performance reste fondée sur la présence¹¹.

« Au moment où je vous parle, on envoie aux organisations syndicales un accord que l'on appelle "Choice with responsibility", qui va aider aussi à la parentalité, à la paternité et à l'équilibre vie privée/vie pro. C'est un accord de télétravail totalement ouvert. C'est le collaborateur qui va choisir (d'où le "choice") le nombre de jours de télétravail par semaine qu'il voudra faire, ça va de zéro à cinq, tout au long de l'année, sans que son

10. Entretien avec un délégué CFTC, Consulting, 2021.

11. Cela va dans le sens d'une étude qualitative sur le secteur de l'informatique au Canada en 2018, marqué par une culture du « *overwork* » qui montre que les hommes perçoivent le télétravail comme un moyen de passer plus de temps avec leurs enfants, tandis que les femmes y voient un moyen de consacrer davantage de temps au travail (de Laat, 2023).

manager puisse dire oui ou non. (...) Ça va permettre aux hommes et aux femmes, mais surtout aux hommes qui n'auraient pas l'habitude d'être chez eux le mercredi ou autre chose, de connaître ça¹². »

Côté syndical, peu de liens sont faits entre négociation sur le télétravail et égalité professionnelle, si ce n'est une priorité donnée aux femmes enceintes (sur demande). Réinterrogé-es sur le sujet, deux à trois ans après la négociation de l'accord, les syndicalistes, femmes comme hommes, sont souvent étonné-es de la question et disent ne pas savoir quoi négocier de spécifique. La plupart pensent que les mères avec enfants, en particulier, apprécient le télétravail qui leur permet de réduire leur temps de trajet, de gagner en flexibilité dans l'articulation entre travail professionnel et travail domestique et familial (Flipo, 2022), et souvent de réduire le coût des modes de garde et de gagner en pouvoir d'achat.

« Évidemment, les femmes, elles ont un peu plus de problèmes pour gérer les enfants le soir quand tu fais du télétravail. Mais c'était surtout pendant la pandémie qu'elles disaient ça. Maintenant, elles s'organisent mieux, j'ai l'impression. C'est une question d'organisation. Elles préfèrent mille fois le télétravail. Tout le monde préfère le télétravail. Les gens gagnent du temps de transport. C'est une qualité de vie que tu gagnes à la maison. Tu peux te lever de ton bureau et faire une machine¹³. »

Conscient-es de l'usage genré du télétravail, les représentant-es des salarié-es estiment, comme les DRH, ne pas pouvoir agir sur ce sujet du partage asymétrique du travail parental et domestique au sein des couples, qui serait un « sujet de société ». Revenir sur ce qui est considéré comme un droit individuel, en imposant des jours de présence sur site, reviendrait à empêcher les télétravailleurs et télétravailleuses d'organiser leur vie familiale et personnelle de manière autonome et stabilisée. De telles mesures ne seraient pas perçues de manière favorable par les salarié-es et seraient même impossibles à appliquer dans certains secteurs qualifiés en tension.

« Le télétravail, je ne vois pas concrètement ce que je pourrais mettre dans un accord. Aujourd'hui, j'ai des femmes qui disent : "C'est moi qui me paye les tâches domestiques." Le seul truc où je pourrais contraindre plus, c'est justement de rendre vraiment effective la mesure qui dit que n'importe qui en télétravail doit revenir sur site quand il y a une réunion, etc. Ce qui permettrait aux femmes, par exemple, de ne pas arrêter la cantine ou de ne pas arrêter la garde d'enfants et donc d'être beaucoup plus libres les jours où elles sont véritablement en télétravail, de ne pas se soucier d'aller chercher leurs enfants plus tôt¹⁴. »

12. Entretien avec le DRH de Pharma, 2021.

13. Entretien avec une déléguée CFDT, Pub, 2024.

14. Entretien avec un délégué CFDT, Consulting, 2024.

Les négociations sur l'égalité professionnelle et la parentalité, désormais intégrées dans la qualité de vie au travail (QVT¹⁵), et celles sur le télétravail cohabitent, sans que des liens clairs ne soient établis entre les différentes dispositions. Ces accords sont souvent négociés par des personnes différentes, en raison notamment d'une division du travail syndical par thématiques, comme l'explique en 2024 le délégué syndical CFDT de Digital Factory :

« On a le thème de la QVT, on a le thème de l'égalité pro, on a le thème du télétravail, on a des accords pour chacun de ces thèmes. Et effectivement, étant donné que ce sont des négociateurs bien souvent distincts et des temps de négociations différents, on n'est pas toujours au courant de ce qui se fait d'un côté ou de l'autre. Il y a des fois où on s'aperçoit qu'on négocie des choses d'un côté et que ça a un impact sur l'autre. Et bon, on se raccroche parce qu'on se parle, mais ce n'est pas toujours évident. »

1.2. La valorisation implicite d'un sur-travail à distance compatible avec l'ethos professionnel masculin dominant

Dans certains métiers, plutôt masculins, comme l'informatique et le *consulting*, le travail à distance est devenu la norme ; les entreprises ayant tellement réduit leurs locaux, il leur serait de toute façon très difficile de faire revenir tout leur personnel sur site. En revanche, dans d'autres secteurs plus féminisés, comme la publicité ou le secteur des cosmétiques, connus pour la valorisation du sur-travail, la présence régulière au bureau reste valorisée, surtout quand les patron-nes ne font pas de télétravail et que la plus petite taille de l'organisation permet un relatif contrôle des présences (comme chez Pub). Dans ces cultures de travail valorisant le lien social et les échanges informels, facteurs de créativité, le télétravail fait l'objet d'une méfiance croissante de la part des directions, avec des restrictions plus fortes (réduction de 3 à 2 jours par semaine et limitation du nombre de vendredis télétravaillés chez Pub par exemple). Le P-DG de Cosmétique a ainsi récemment déclaré que les télétravailleurs à 100 % « n'avaient absolument aucun attachement, aucune passion, aucune créativité. Je pense qu'il est vital d'être au bureau (...). Et c'est aussi plus juste pour les travailleurs, car nous avons beaucoup de jeunes qui ont de petites maisons ou de jeunes enfants et le travail à domicile est en fait très mauvais pour leur santé mentale¹⁶. » Pour leur part, les syndicalistes considèrent que le télétravail intensifie la charge de travail, la présence numérique ayant remplacé la présence physique. La norme de la disponibilité extensive (et son contrôle) restant centrale dans la gestion des promotions et l'accès aux fonctions de direction (Guillaume, Pochic, 2007), les salarié-es pratiquant un télétravail régulier risquent de subir à terme la même stigmatisation que celles qui sont à temps partiel ou avec des horaires flexibles (Atkinson, Hall, 2009 ; Munsch, 2016), ce qui produirait une « double peine » pour les femmes cadres (Binet, 2022).

15. Depuis la loi du 17 août 2015 (dite Rebsamen) relative au dialogue social et à l'emploi.

16. Lors de son intervention lors d'une grande conférence économique en janvier 2024.

« Tu travailles toujours autant, mais à distance. Parce que quand tu ne t'arrêtes pas, il y a des gens qui disent le jour de mon télétravail, je ne le vois pas passer, je ne déjeune pas, je bosse comme une folle. C'est vrai que quand tu es en présentiel, il y a des gens qui viennent te voir, qui t'interrompent, tu vas prendre un café, tu déjeunes à midi. Tu parles d'autres choses que du travail, tandis que quand tu es en télétravail, les gens qui t'appellent, c'est pour travailler, ils ne te parlent pas pour savoir comment tu vas. On a un accord déconnexion qui ne sert à rien. On essaie, mais c'est l'agence toujours avec ses "*wishful thinking*"¹⁷ qui met un message automatique à partir de 20 heures. Ça veut tout dire, parce que quand il n'y avait pas tout ça, je travaillais jusqu'à 22 heures du soir. Je baignais les enfants, je les couchais, et je me remettais à travailler¹⁸. »

Dans ce contexte, alors que ce sont les mères de famille travaillant au siège, en région parisienne, qui trouvent le plus de bénéfices à court terme à cette nouvelle forme d'organisation du travail, ce sont également elles qui risquent d'être stigmatisées à moyen terme par leur pratique régulière et souvent peu flexible du télétravail. Celles qui ont des enfants en bas âge et sont en début ou milieu de carrière peuvent aussi se sentir « piégées » par le télétravail régulier, avec des jours fixes, qui permet de réduire les frais de garde d'enfants. Cette formule n'est *in fine* pas toujours appréciée d'un point de vue professionnel par la salariée (isolement, intensification du travail, absence de lieu de travail dédié à la maison) et peut lui être reprochée par son manager (absence de flexibilité).

« Chez nous, tu as beaucoup de gens qui font du télétravail faute de mieux. Parce que quand tu as aménagé tes conditions de vie, ça te fait faire une économie de ne pas avoir de garde d'enfant à 16h30, deux fois par semaine, même si ton télétravail est pourri. Et ça retombe souvent sur les femmes, comme d'habitude¹⁹. »

II. Une approche restrictive, segmentée et genrée des possibilités d'accès au télétravail pour les femmes non cadres

Dans les grandes entreprises de réseau (banque, télécom, grande distribution) et/ou avec des activités de production (construction, automobile), l'enquête révèle une approche plus restrictive et segmentée du télétravail où les dispositions diffèrent fortement entre les catégories cadres et non cadres, et surtout entre le siège et les sites opérationnels. Soutenus par une tradition de dialogue social fourni, des accords de télétravail avaient souvent déjà été négociés, dès 2009 pour Telecom, en 2015 pour Auto, en 2016 pour Banca, en 2017 pour Bâtitseur, en 2019 pour Distrib (voir annexe), mais les textes négociés le limitent à un ou deux jours (fixes) et avec des clauses de réversibilité et de

17. Traduction : vœux pieux.

18. Entretien avec une déléguée CFDT, Pub, 2024.

19. Entretien avec un délégué CFDT, Consulting, 2024.

double volontariat – de la part de l'employeur et du ou de la salarié-e. Le télétravail est clairement conçu comme un mode d'organisation complémentaire, le travail en présentiel restant le « mode principal », comme l'indiquent explicitement les accords de Distrib en 2019 et 2022. Son accès reste conditionné à l'accord de la hiérarchie et des services ressources humaines, *via* des procédures formelles d'autorisation.

Avant la pandémie, le télétravail était parfois autorisé dans une approche sociale comme une possibilité d'aménagement du poste permettant de limiter les temps de transport pour les personnes « vulnérables », en cas de grossesse, de problèmes de santé, de handicap ou en fin de carrière. Chez Financia, l'accès au télétravail a ainsi été introduit initialement dans un accord Génération, en 2013, comme un dispositif de réduction progressive d'activité réservé aux seniors (de 57 ans et plus, puis de 50 ans et plus). Après une renégociation de l'accord Génération en 2016, ce n'est qu'en décembre 2019 qu'un accord Télétravail a été négocié, mais avec une approche segmentée assumée : les cadres du siège et les fonctions support ont ainsi droit à deux jours par semaine, alors qu'il reste inaccessible aux fonctions de *back-office* et dans le réseau, pourtant largement féminisées. Dans ces entreprises, l'accès au télétravail est restreint aux postes « télétravaillables », soit implicitement ou explicitement les catégories employées administratives, agents de maîtrise et cadres autonomes, notamment au siège. L'accès au télétravail est fortement limité pour les opérationnel-les, qu'il s'agisse des femmes employées dans les agences bancaires et les supermarchés, ou des hommes ouvriers sur les chantiers BTP ou les usines automobiles.

Les deux confinements dans le contexte de pandémie de Covid-19 ont faiblement bouleversé cette segmentation, même si certains postes considérés comme non ou moins « télétravaillables » ont été travaillés à distance de fait. En 2021, le DRH de Banca justifie cette approche segmentée entre le siège et le réseau par des raisons « techniques », au nom des besoins de la relation avec la clientèle et de l'ouverture en continu des agences :

« Il y a deux mondes différents : un monde de siège où il n'y a pas de difficulté notoire à un service digitalisé, et un monde d'agences où là, on est quand même dans un service au client. Sans dire qu'on est chez le coiffeur, on a quand même un relationnel sur la partie financière qui nécessite d'avoir une proximité très forte avec le client, une proximité physique. Quand vous avez besoin d'aller voir votre conseiller, là, vous êtes dans une relation de questions-réponses, de documents, de papiers, d'échanges et le distanciel n'y répond pas. »

II.1. Le poids des cultures managériales dans l'accès au télétravail

La définition du caractère télétravaillable des postes n'est pas qu'une question technique, elle dépend aussi de normes organisationnelles qui reproduisent, voire renforcent, les modes de hiérarchisation genrée des emplois (Delmas, 2021 ; Schütz, Nous, 2021 ; Schütz, 2023). Une syndicaliste CFTC, au sein de Banca, explique l'exclusion

des agences bancaires du télétravail jusqu'à récemment en raison d'une « culture » hiérarchique de contrôle et d'un management « à l'ancienne » spécifique au « monde du réseau ». Dans la banque, la valorisation de la présence en agence ou du travail collectif dans certaines activités a en effet limité la diffusion du télétravail, même pour des cadres autonomes (Le Gagneur, Noûs, 2021). L'accord de Banca renégocié en 2021 a ouvert pour la première fois, de manière expérimentale, l'accès au télétravail pour les employées des agences bancaires, sous la forme d'un jour maximum par semaine.

« Tu as un côté hyper directif, de contrôle, dans le réseau qui n'existe pas de la même façon au siège. Dans le réseau, c'est celui qui va avoir l'information, celui qui sait, qui a un peu le pouvoir. Ils dirigent encore le personnel à l'ancienne. Ils n'acceptent pas qu'un collaborateur dise ce qu'il pense non plus. Même en mettant les formes, ça va t'être reproché. Et, du coup, ils veulent garder le contrôle. Ils ont l'impression que, si les gens ne sont pas là, ils ne travaillent pas. En fait, ils infantilisent les collaborateurs²⁰. »

Au sein de ces entreprises, la position des DRH concernant le télétravail semble tiraillée. D'un côté, ils et elles défendent souvent le travail en mode hybride comme une innovation sociale, qu'il faut développer pour des enjeux d'image et d'attractivité. De l'autre, ils et elles font face aux réticences des managers de terrain (et parfois des cadres dirigeants) qui portent des normes organisationnelles de définition des métiers « télétravaillables » pouvant justifier le refus de l'accès au télétravail à certains métiers, considérés comme peu « autonomes ». Ces normes portées par la hiérarchie de proximité sont souvent défavorables aux professions intermédiaires et aux employées administratives, au nom de contraintes de service : travail dépendant d'interactions régulières, nécessité de présence pour le client ou les collègues, procédures non dématérialisées et/ou données non sécurisées, etc.

Dans le secteur du bâtiment, le nouveau DRH de Bâtitisseur a tenté d'imposer le télétravail à des dirigeants et managers réticents (et plutôt âgés), représentants d'une « culture » professionnelle très hiérarchique. Il souhaite négocier un accord spécifique Télétravail et le sortir de l'accord QVT qu'il considère comme « fourre-tout ». Il voudrait transférer l'approche extensive du télétravail qu'il a déjà expérimentée dans son entreprise précédente, une multinationale du secteur des télécommunications. Alors que les métiers des services paye sont considérés en général comme « non télétravaillables », il a ainsi proposé qu'une partie de leurs activités soient télétravaillables pendant le confinement en 2020. Il considère à titre individuel que cette modalité de travail est bénéfique à la fois pour la performance collective et pour la satisfaction du personnel. Selon lui, les employées du service RH étaient ainsi plus concentrées et faisaient moins d'erreurs qu'en *open-space*, ce qui faisait gagner en productivité. Alors qu'il s'agit majoritairement de mères avec des temps de transport élevé, elles pourraient aussi réduire leur temps de

20. Entretien avec une déléguée CFTC, Banca, 2021.

transport et le stress de l'articulation des temps. Dans le groupe Bâtitseur, il rencontre davantage d'oppositions de la part de l'encadrement à cette expérimentation, ce qu'il explique, lors d'un entretien en 2021, par des effets d'âge et de « culture » managériale :

« Chez Bâtitseur, il y a une grosse ancienneté groupe. On a beaucoup de managers qui ont 30 ans, 35 ans d'ancienneté et qui ne sont pas forcément des adeptes du télétravail. Pour dire les choses simplement, la pandémie les a un peu bousculés... Ils ont un mode de fonctionnement et des habitudes managériales. Donc il faut profiter de tout cet élan positif concernant le télétravail, leur montrer que ça fonctionne et qu'on peut être efficace et faire confiance à ses collaborateurs. »

Cette « culture du présentéisme » semble partagée par certains syndicalistes qui justifient la non-extension du télétravail, strictement limité à 2 jours sauf pour certains métiers masculins en pénurie comme les informaticiens, par un besoin de maintenir le lien social dans l'entreprise. Ils déplorent le « manque de courage » des managers dans la régulation du télétravail, qui n'imposeraient pas de jours de présence obligatoire par exemple. Le profil des négociateurs syndicaux dans ces grandes entreprises, en majorité des hommes âgés, techniciens ou cadres, permet d'expliquer leur convergence de vue avec l'encadrement dans cette approche restrictive du télétravail.

« Après, dans cette problématique de télétravail, on a une problématique de manque de courage managérial aussi. C'est aussi au manager, s'il a besoin de faire une réunion en présentiel le mercredi, d'imposer la présence de tous ses salariés. Parce qu'on arrive à cette problématique-là, c'est que les gens aujourd'hui ne veulent plus se déplacer, ils ont les gamins à aller chercher, ils ont prévu des choses. Ce qui ne me plaît pas, c'est qu'on a profité aussi de ce télétravail pour aller prendre des rendez-vous chez le médecin alors qu'on est censé être au travail²¹. »

II.2. Des biais sexistes ancrés dans une approche familialiste des politiques sociales

Comme dans les entreprises du premier groupe, les DRH traitent de manière séparée les sujets de télétravail qui engagent souvent des questions immobilières et d'espaces de travail, et les sujets de parentalité et d'égalité professionnelle. Interrogés sur l'impact différencié du télétravail pour les hommes et les femmes, certain-es DRH, femmes comme hommes, avouent ne pas avoir « d'informations » (c'est-à-dire d'étude chiffrée) sur le sujet.

« Nous, chez Telecom, on était déjà beaucoup avancé sur le télétravail, puisqu'on a un accord qui date un peu maintenant. Le premier doit être de 2009. Le deuxième, il doit dater de 2013, avec un avenant en 2017, mais on avait déjà beaucoup de personnes qui pratiquaient le télétravail. Après, c'est sûr qu'il y a des choses qui ont pu se passer

21. Entretien avec un délégué CFTC, Bâtitseur, 2024.

par rapport à d'autres aspects, comme sur les tâches familiales, mais on n'a pas fait d'étude spécifiquement là-dessus. Sur ce volet, je n'ai pas fait d'étude, je n'ai pas de choses concrètes ou factuelles à vous donner là-dessus²². »

Dans notre échantillon, seuls deux accords sur le télétravail, celui de Banca de 2021 et de Distrib de 2022 évoquent l'égalité et la parentalité directement. Chez Distrib, l'accord de 2022 précise dans son préambule : « Les parties souhaitent réaffirmer que le télétravail : ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les hommes et les femmes, avec une égalité d'accès ; et 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. ». Toutefois, l'accord n'intègre pas de dispositif spécifique pour s'assurer de ce principe. Un délégué syndical FO dans cette entreprise regrette, lors d'un entretien en 2021, que les domaines de négociation soient étanches :

« Il faudrait créer de la transversalité entre les accords qu'on a dans l'entreprise autour de l'égalité femmes/hommes, autour du droit à la déconnexion, autour du télétravail, voir même de la qualité de vie au travail. »

Dans le cas de Banca, le lien est établi de manière ambivalente, à deux endroits différents. D'une part, sur proposition des syndicats, l'accord Télétravail de 2021 dénonce les « biais sexistes » qui peuvent à la fois restreindre l'accès au télétravail des femmes et biaiser l'évaluation du travail réalisé par les mères à domicile, sans cependant proposer de solution spécifique, à part évoquer dans la formation/sensibilisation au télétravail à destination des cadres :

« Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il peut être, en ce qu'il se réalise à domicile, un facteur de biais sexistes et de stéréotypes que Banca souhaite combattre en s'assurant de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes, et en sensibilisant l'ensemble des salariés sur celle-ci dans le cadre général de la sensibilisation mise en place sur le télétravail. »

Cependant, dans le même accord, à un autre endroit, le télétravail est présenté comme une solution d'aménagement de poste pour les salarié-es en situation d'aidant-e familial-e (écrit au masculin dans le texte de l'accord, alors que les aidant-es sont à plus de 90 % des femmes) :

« Le télétravail peut être une réponse dans l'accompagnement d'un salarié dans son rôle d'aidant, de manière articulée, avec les dispositifs et les droits dont il dispose en tant qu'aidant. »

Chez Banca, certains managers semblent (toujours) se focaliser sur le télétravail du mercredi pour les femmes qu'ils suspectent d'utiliser pour garder leurs enfants et les accompagner à leurs activités extra-scolaires.

22. Entretien avec la DRH, Telecom, 2021.

« Il y a le télétravail qui a été mis en place dès 2016. Et puis, là, avec la crise sanitaire, ça s'est accentué. Donc ça a permis, mine de rien, de déployer plus fortement le télétravail et de permettre que les gens aient la possibilité de travailler à domicile. Donc, il y a des avancées sur le papier. Mais il y a encore des réticences dans les mœurs, il y a encore certains managers qui diront à des femmes, par exemple, de ne pas prendre leur mercredi en télétravail parce que c'est associé à l'image de : "elles vont garder leurs enfants". C'est dans les mentalités²³. »

Le DRH de Banca considère, pour sa part, que les représentant-es du personnel ont tout autant de biais sexistes que les managers, car ils et elles évoquent la question spécifique du travail parental des mères télétravailleuses, alors que lui prône une approche « universaliste » du télétravail comme modalité de travail ordinaire, voire comme dispositif transformateur des pratiques dans le couple, ce qui le rapproche de DRH d'entreprises du premier groupe. Certains négociateurs syndicaux partagent en effet les préventions sexistes des managers (Clouet, 2022) à l'égard des usages féminins du télétravail visant à une meilleure articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle, à l'image de ce représentant CFTC, qui se présente pourtant comme un encadrant compréhensif avec les « dames » de son équipe.

« Après, moi, dans mes équipes, j'ai même adopté une flexibilité beaucoup plus grande que le groupe. Dans mon équipe, j'ai cinq dames et certaines des dames ont des enfants à récupérer à l'école. J'accepte qu'elles viennent au bureau en décalé, ça leur fait gagner du temps de trajet. Elles mettent une demi-heure au lieu d'une heure. Tout ce qu'on avait à faire en présence, on l'a fait dans la journée et le soir elles font plutôt des travaux administratifs, des choses où elles ont plus besoin de se concentrer²⁴. »

Ce cadrage familialiste est lié aux acquis sociaux qui ont longtemps été pensés pour faciliter la « conciliation » avec les charges de famille des mères exclusivement : congé maternité et congé parental rallongé, jours de congés rentrée scolaire et enfants malades, temps partiel « choisi », etc. On le retrouve dans les secteurs féminisés tels que la banque ou les assurances, comme dans d'autres entreprises à caractère paternaliste, comme Bâtisseur (Guillaume, Pochic, 2023b).

« Les collaborateurs, les managers, les représentants du personnel, tous ont des biais qui font qu'une femme en télétravail, ce n'est pas un salarié en télétravail, c'est une mère en télétravail. Et pendant toute la négociation, et je ne citerais bien sûr pas d'organisation syndicale, j'avais des questions comme : "Est-ce que pour les mères, le télétravail est compatible avec le fait d'aller chercher les enfants à la sortie de l'école ?" Jamais je n'ai eu la question pour les pères²⁵ ! »

23. Entretien avec une déléguée CFE-CGC, Banca, 2021.

24. Entretien avec un délégué CFTC, Bâtisseur, 2024.

25. Entretien avec le DRH, Banca, 2021.

III. Une pratique marginale et peu encadrée pour les travailleuses de première ligne

Enfin, dans les entreprises employant majoritairement des salariées de première ligne dans le secteur sanitaire et social ou du *care*, le télétravail se présente comme un « non-sujet » ou un sujet « du siège ». Avant la crise du Covid-19, ces entreprises avaient rarement ouvert de négociation sur le télétravail, à l'exception d'Asso qui avait signé un accord en 2010, mais la pratique du télétravail restait marginale et peu encadrée.

« On en faisait très peu, d'une manière générale chez Asso, par contre d'une manière particulière il y avait quand même des services, des filières et des fonctions qui étaient déjà concernées puisqu'il y avait des accords télétravail locaux. Il y en avait un sur le siège, il y en avait un pour les formateurs sur certains Instituts régionaux de formation sanitaire et sociale, en Île-de-France. Il y avait un accord local et puis ensuite deux trois pratiques un peu sauvages à gauche à droite²⁶. »

Les accords QVT négociés récemment évoquent rarement le télétravail comme une possibilité d'aménagement des horaires dans le chapitre sur la « conciliation » vie professionnelle-vie personnelle (à l'exception de l'accord de Services de 2021). Et dans ces univers professionnels où la majorité des emplois sont opérationnels et peu qualifiés, avec une ségrégation sexuée très marquée, les deux confinements n'ont pas été l'occasion d'expérimenter le travail à distance. Selon l'enquête Acemo-Covid, en mars 2020, 58 % des cadres télétravaillaient contre seulement 20 % des employé-es (Amossé *et al.*, 2021). Contrairement aux métiers plus masculins de cols bleus, dans l'industrie automobile ou le BTP, qui ont été concernés par l'interruption d'activité et le chômage partiel, les métiers féminisés de « première ligne », comme les caissières, les femmes de ménage, les aides-soignantes ou les infirmières ont continué de travailler sur site (et ont d'ailleurs été plus souvent contaminées que d'autres professions). En revanche, les cadres au siège l'ont souvent expérimenté pour la première fois et ont continué à télétravailler après le second confinement.

III.1. Le rôle des petits arrangements dans l'accès au télétravail pour les (rares) cadres

Les DRH d'Asso et de Services ont souhaité ouvrir dès 2020 une négociation sur le télétravail pour harmoniser et étendre cette pratique, renégocier l'accord de 2010 pour Asso et avoir un premier accord pour Services. Au sein d'Asso, les cadres, catégorie mixte, sur des postes d'expertise, au siège mais aussi sur le terrain (comme les formateurs et formatrices), étaient généralement demandeurs de ces aménagements horaires. Ils leur permettent notamment de travailler sur des dossiers complexes au calme chez

26. Entretien avec un délégué CFDT, Asso, 2021.

eux, de partir en week-end en décalé dès le vendredi ou en revenant le lundi, ou d'avoir une souplesse horaire pour les parents de jeunes enfants. Mais l'accès arbitraire au télétravail, passant par une négociation de gré à gré, dépendait fortement de la hiérarchie :

« Sur le siège, on a un accord Télétravail qui date de 2010, qui autorise le télétravail dans des conditions assez restrictives : vous êtes enceinte, vous avez une jambe cassée, un problème de santé qui ne vous empêche pas pour autant de pouvoir télétravailler, ou si vous avez la gestion ponctuelle d'un gros dossier qui vous oblige à la concentration et que vous ne pouvez pas le faire en présentiel, etc. Mais son interprétation était très diverse dans l'organisation. On avait des directions où les managers étaient "open-bar" vis-à-vis du télétravail, et dans d'autres, des managers qui appliquaient à la lettre, elles n'ont aucun droit au télétravail même si elles expliquent qu'elles prennent un dossier et qu'elles ont besoin de concentration. On a vraiment des cas extrêmement divers. À la faveur de la crise Covid, notre Directeur général a souhaité qu'on négocie un accord Télétravail national parce que la crise Covid a révélé qu'il n'y avait pas que les emplois au siège qui pouvaient faire du télétravail. Donc, le but est de trouver un accord national, dont l'objectif est qu'il soit signé avant la fin de l'année. Et qui est plutôt bien accueilli par les organisations syndicales qui convergent vers le fait que c'est une nécessité. Et là, on n'aura plus ces espèces de situations arbitraires d'autorisation ou non du télétravail, mais on aura une liste de critères des postes "télétravaillables"²⁷. »

L'accord signé en 2021 chez Asso a donc explicité les conditions d'accès au télétravail régulier, qui est de fait réservé aux « cadres autonomes » à temps plein : avoir un niveau d'autonomie suffisant et exercer des fonctions où le bon fonctionnement du service n'est pas entravé par le travail à distance. Alors que ce n'est le cas que dans une minorité d'accords télétravail (Pesenti, 2022), les conditions d'éligibilité y sont précisément définies et ouvertes aux salariés à temps partiel :

- « disposer d'un niveau d'autonomie suffisant dans sa fonction, réaliser un travail contrôlable de par ses résultats, et ne pas nécessiter une interaction quotidienne en présentiel avec les autres salariés de l'établissement, ou avec le public accueilli/les bénéficiaires ; en conséquence, les salariés en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation, les contrats d'accompagnement dans l'emploi, ainsi que les stagiaires ne pourront recourir qu'au télétravail occasionnel, et ce uniquement si leurs missions sont expressément considérées par le responsable hiérarchique comme pouvant être réalisées en télétravail ;
- exercer des fonctions dont une partie significative peut être matériellement et techniquement réalisée à distance sans entraver le bon fonctionnement de l'association ou du service auquel il appartient : à cet égard, les salariés exerçant des fonctions requérant leur présence permanente dans les locaux de l'établissement et/ou d'être en permanence

27. Entretien avec la DRH, Asso, 2021.

à la disposition des bénéficiaires, familles, étudiants, clients et/ou visiteurs, et/ou de participer quotidiennement à des réunions organisées en présentiel, ne pourront pas recourir au télétravail ;

- être en mesure de respecter les règles rappelées par la Charte d'utilisation des moyens informatiques d'Asso, notamment en termes de confidentialité et d'intégrité des données traitées ;
- le salarié répondant aux conditions cumulatives susvisées sera éligible au télétravail, y compris s'il est à temps partiel. Toutefois, pour les salariés à temps très partiel (durée du travail inférieure ou égale à 50 % d'un temps plein), il pourra être demandé au salarié de télétravailler sur un rythme particulier par semaine, afin de s'assurer d'un temps de présence minimal au sein de son établissement. »

La DRH d'Asso reprend un discours « enchanté » sur la pandémie qui aurait participé à modifier les représentations des managers sur le télétravail, qui ne serait plus considéré comme un « risque » ou un « stigmata » de moindre productivité pour les mères de famille, comme elle a pu elle-même l'évaluer avec ses collaboratrices.

« Cela a fait vachement bouger les représentations. Et aujourd'hui, par exemple moi-même, je vois comme manager, j'ai une collaboratrice qui a son enfant à domicile, je pense que je n'aurais pas accepté avant qu'elle télétravaille parce que le télétravail, ce n'est pas de la garde d'enfants. Aujourd'hui, crise Covid, sa nounou est cas contact, elle ne peut pas garder ses enfants. Ma salariée continue à bosser et je n'ai plus de doute sur son efficacité, alors qu'avant la crise Covid, même si j'avais peut-être eu à accepter ça, j'aurais rongé mon frein... Et là, plus du tout. Parce que de toute façon, c'est une affaire d'engagement professionnel²⁸... »

III.2. Une question secondaire sur l'agenda syndical, des premières de corvée peu concernées

De leur côté, les syndicats n'en font pas une priorité, car ils représentent en majorité des métiers considérés comme peu « télétravaillables », en raison des contraintes de leur activité ou de la nécessité du service ou du site où ils et elles travaillent (même si certaines activités pourraient être réalisées à distance ponctuellement). La CFDT à Asso a ainsi participé à cette négociation, avec deux revendications principales : améliorer le faible montant de la compensation ; prolonger le délai de prévenance, qui est dans le projet d'accord très en dessous des délais conventionnels (un jour au lieu de 4 à 7 jours), dans des organisations qui font face à de fortes pénuries d'effectifs. L'accord final signé en 2021 est en deçà des demandes syndicales, avec une indemnisation de 10 euros par mois pour un jour de télétravail et de 20 euros par mois pour deux jours de télétravail

28. Entretien avec la DRH, Asso, 2021.

(sur dix mois)²⁹, et un seul jour ouvrable comme délai de prévenance. Le recours au télétravail reste par ailleurs limité à 2 jours, ce que déplore le représentant CFDT lors d'un entretien en 2024 :

« Des activités ont de très forts déplacements aux quatre coins de l'hexagone : soit ils télétravaillent et font leurs réunions en visio, soit ils passent 24 heures par semaine sur la route, avec le risque routier inhérent. »

Chez Services, la CFDT souhaitait à la fois une régulation par un nouvel accord de télétravail, pour réduire la variabilité des règles selon les responsables au siège, mais en même temps, était plutôt attentiste, préférant un cadrage national avant de négocier au niveau de l'entreprise :

« Actuellement, ils ont pris une décision unilatérale sur le télétravail, suite au Covid. On a encore énormément de personnes qui ne travaillent qu'une à deux journées par semaine sur le siège, dans des grands *open space*. Mais ils ont tendance à pas forcément avoir les mêmes règles partout ! Ils laissent une grande responsabilité à leurs responsables ! Donc, en gros, selon les services et le responsable du service, selon la confiance qu'il a en son équipe et qu'il est à l'aise avec le télétravail... Il y en a qui ont le droit et d'autres qui n'ont pas le droit. Il faudrait qu'on y travaille sérieusement, *via* un accord, sur quelque chose qui soit correct et dans les règles. On attend qu'au niveau national, il y ait des choses décidées³⁰. »

Cette question des variations d'application des règles est également identifiée comme un problème chez Asso, qui, bien que bénéficiant d'un accord Télétravail limitant le nombre de jours, laisse une forte autonomie aux chefs de service et directeurs d'établissement dans la mise en œuvre de l'accord, créant *de facto* des inégalités.

« La plupart des choses sont faites de façon dérogatoire à l'accord. Généralement, le salarié a deux sortes de télétravail : celui indiqué sur la fiche, et puis derrière il se prend un ou deux jours de télétravail supplémentaires en accord avec la direction. Donc il y a deux jours de télétravail régulier et puis quelques jours de télétravail occasionnel qui viennent s'ajouter ou sur des circonstances, voilà enfin ils trouvent un moyen pour déborder l'accord. Du coup ça peut déboucher sur des sacrées discriminations ou différences de traitement, quoi³¹. »

Cela dit, dans ces univers professionnels où la grande majorité des emplois est considérée comme « non télétravaillable », la question du télétravail est souvent perçue par les négociateurs syndicaux comme un enjeu « du siège », secondaire par rap-

29. Sauf en cas de télétravail constituant un aménagement du travail pour raisons de handicap ou de santé (mi-temps thérapeutique, grossesse), où l'indemnisation est de 30 euros par mois pour 3 à 4 jours par semaine, et 40 euros par mois pour 5 jour par semaine.

30. Entretien avec une déléguée CFDT, Services, 2021.

31. Entretien avec un délégué CFDT, Asso, 2024.

port à d'autres enjeux relatifs aux conditions de travail, à la santé au travail et aux bas salaires.

Conclusion

La réalisation de monographies d'entreprise dans des secteurs d'activité variés permet de montrer qu'il existe des « régimes de télétravail » (Schütz, Noûs, 2021) inégaux, marqués par des enjeux imbriqués de genre et de classe, que ce soit dans les modalités d'exercice ou les critères d'éligibilité. Par ailleurs, les négociations égalité professionnelle et télétravail restent encore déconnectées, sans réflexion croisée sur les opportunités et les risques pour les femmes. Si comme le souligne le rapport du Centre Hubertine Auclert (2022), le télétravail peut être un levier pour l'égalité professionnelle en rendant certains métiers plus accessibles aux femmes, en transformant les normes associées à la carrière et en facilitant l'articulation entre travail productif et travail reproductif, il comporte aussi des risques comme le ralentissement de carrière quand la culture du présentisme persiste ou est remplacée par celle de la sur-connexion, le risque d'isolement voire d'exposition aux violences dans le cadre domestique (et en ligne), la dégradation des conditions de travail (avec notamment l'absence de lieu de travail dédié) et l'intensification du cumul d'activités professionnelle et familiale pendant le temps de travail.

Pour l'instant, du côté des directions, les personnes qui négocient des accords de télétravail, qui sont tous et toutes des cadres, portent une approche « égalitariste-universaliste », voire transformatrice, du travail à distance ou en mode hybride, plus ou moins extensive et régulée suivant les contextes socio-productifs. Du côté des syndicats, les négociateurs et négociatrices tentent d'intégrer dans ces textes certains risques sociaux ou psychosociaux induits par cette organisation de travail, en négociant un droit à la déconnexion (ou en s'assurant de sa mise en œuvre) ou des compensations suffisantes pour que les salarié-es puissent travailler correctement depuis leur domicile. Mais d'autres questions qu'ils et elles considèrent externes à la vie de l'entreprise comme l'inégale division du travail domestique et familial (ou les violences conjugales) restent généralement hors du périmètre de la négociation.

Plus encore, il n'est pas rare que ces négociateurs syndicaux (en majorité des hommes au niveau du siège des grandes entreprises) partagent avec les managers certaines représentations sexistes à l'égard du télétravail (comme du temps partiel) des femmes, et notamment des mères de famille. Le caractère genré des normes professionnelles et des cultures managériales qui sous-tendent les principes d'organisation du travail, notamment en termes de disponibilité et de présence, est rarement questionné. La définition implicite des « bonnes » pratiques de télétravail continue à être androcentrée et socialement située, ce qui pénalise l'accès au télétravail de certaines femmes (en particulier des employées) et ne permet pas de prévenir ses effets potentiellement délétères sur leurs

carrières. Comme le préconise le Haut Conseil à l'Égalité (HCE, 2023), il paraît donc essentiel de croiser les négociations collectives portant sur l'égalité professionnelle et le télétravail afin que cette pratique et la souplesse qu'elle autorise en matière d'articulation des espaces temps du travail ne devienne pas un « privilège » réservé à certains et une « pratique suspecte » pour certains (Schütz, 2023).

Références bibliographiques

- Acker J. (2009), « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, p. 199-217, <https://doi.org/10.4000/sdt.16407>.
- Amossé T., Beatriz M., Erhel C., Koubi M., Mauroux A. (2021), « Quelles sont les conditions de travail et d'emploi des métiers de la "deuxième ligne" de la crise Covid ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 169, Le Cnam CEET, mai, <https://bit.ly/3U1BH6W>.
- Atkinson C., Hall L. (2009), « The role of gender in varying forms of flexible working », *Gender, Work & Organization*, vol. 16, n° 6, p. 650-666, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00456.x>.
- Babule K., Brugière A., Dodin A., Doillon M., Krawec M., Lemette C., Robin É. (2021), *Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action*, Anact, novembre, <https://bit.ly/4azNZZG>.
- Bereni L., Jacquemart A. (2018), « Diriger comme un homme moderne : les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 223, p. 72-87, <https://doi.org/10.3917/arss.223.0072>.
- Binet S. (2022), « Femmes qualifiées et télétravail : la double peine ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 163-165, <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0163>.
- Centre Hubertine Auclert (2022), *Télétravail et égalité femmes-hommes : état des lieux, enjeux et recommandations*, <https://bit.ly/4aHOwsT>.
- Clouet H. (2022), « Le surtravail ou la fragmentation ? Transactions familiales et temps de travail en période de COVID-19 », *Revue internationale du travail*, vol. 161, n° 2, p. 247-272, <https://doi.org/10.1111/ilrf.12189>.
- Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n° 71, p. 107-120, <https://doi.org/10.4000/quaderni.534>.
- Dedden B., De Spiegelaere S., Hick M. (2023), « Remote work: Ensuring trade union and workers' rights through collective bargaining », in Countouris N., De Stefano V., Plasna A., Rainone S. (eds.), *The Future of Remote Work*, Brussels, ETUI, p. 127-145, <https://bit.ly/4ahmwfd>.
- Delmas C. (2021), « Le télétravail notarial : un engagement contraint ? », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 41-50, <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0041>.
- Erb L., Inan C., Beatriz M., Bèque M., Coutrot T., Do T.-P.-T., Duval M., Mauroux A., Rosankis E. (2022), « Télétravail durant la crise sanitaire. Quelles

pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », *Dares Analyses*, n° 9, février, <https://bit.ly/49kX47W>.

- Flipo A. (2022), « Travail déspatialisé, travail libéré ? La recomposition des inégalités face aux mutations des formes d'organisation spatiale du travail », *Questions de communication*, n° 41, p. 231-246, <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28129>.
- Gillet A., Tremblay D.-G. (2023), « Dynamiques et effets du télétravail. Introduction au Dossier "Télétravail et Inégalités" », *SociologieS*, <https://doi.org/10.4000/sociologies.21060>.
- Giotto T., Thoemmes J. (2023), « La négociation du télétravail : dynamique, variété et fragilité », *Négociations*, vol. 38, n° 2, p. 35-53, <https://doi.org/10.3917/neg.038.0035>.
- Goussard L., Tiffon G. (2016), « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et Emploi*, n° 147, p. 27-52, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.7111>.
- Guillaume C., Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants : un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 17, p. 79-103, <https://doi.org/10.3917/tgs.017.0079>.
- Guillaume C., Pochic S. (2023a), *La parentalité dans la négociation collective en France : quelles dynamiques en temps de crise ?*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFDT, avril, <https://bit.ly/49fFpyo>.
- Guillaume C., Pochic S. (2023b), « La parentalité dans la négociation collective en France : un enjeu managérial plutôt que syndical ? », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 103-118, <https://hal.science/hal-04261137>.
- Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, novembre, <https://bit.ly/3J5Fvy4>.
- HCE (2023), *Pour une mise en œuvre du télétravail soucieuse de l'égalité entre les femmes et les hommes*, Rapport, Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes, 23 février, <https://bit.ly/49lxK1E>.
- Hilbrecht M., Shaw S.M., Johnson L.C., Andrey J. (2008), « "I'm home for the kids": Contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers », *Gender, Work & Organization*, vol. 15, n° 5, p. 454-476, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00413.x>.

- de Laat K. (2023), « Living to work (from home): Overwork, remote work, and gendered dual devotion to work and family », *Work and Occupations*, <https://doi.org/10.1177/07308884231207772>.
- Landour J. (2022), « Témoignage d'une Momprenneur : télétravailler à domicile pour mieux articuler les temps de vie ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 177-180, <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0177>.
- Landour J. (2023), « Quand les hommes télétravaillent : variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse », in Senik C. (dir.), *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*, Paris, La Découverte, p. 185-202, <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0186>.
- Lapeyre N., Silvera R. (2022), « Télétravail, un nouveau genre de risque ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 147-151, <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0147>.
- Le Gagneur M., Noûs C. (2021), « Ne pas accéder au télétravail. Les normes organisationnelles de l'autonomie pour des cadres de la banque », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 29-40, <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0029>.
- Letourneux F. (2017), *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile*, Thèse de sociologie, Paris, EHESS.
- Letourneux F. (2022), « Les figures du travail à distance : logiques sociales et effets de genre », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 48, p. 173-176, <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0173>.
- Louey S. (2024), « Réguler et pratiquer le (télé)travail à distance : syndicalistes et télétravail dans les services », *La Revue de l'IRES*, n° 112-113, p. 179-203.
- Louey S., Bergeron H., Péliasse J. (2023), *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services : une mise à l'épreuve des collectifs au travail ?*, Agence d'Objectifs de l'Ires pour la CFDT, décembre, <https://bit.ly/3VEkq5b>.
- Metzger J.-L., Cléach O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », *Sociologie du Travail*, vol. 46, n° 4, p. 433-450, <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2004.09.001>.
- Munsch C.L. (2016), « Flexible work, flexible penalties: The effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias », *Social Forces*, vol. 94, n° 4, p. 1567-1591, <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>.
- Ortar N. (2009), « Entre choix de vie et gestion des contraintes : télétravailler à la campagne », *Flux*, n° 78, p. 49-57, <https://doi.org/10.3917/flux.078.0049>.

- Pénicaud E. (2024), « Une photographie du marché du travail en 2023 », *INSEE Première*, n° 1987, mars, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7936590>.
- Pesenti M. (2022), « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 57, 23 novembre, <https://bit.ly/3UeczZD>.
- Rampa R., Agogué M. (2022), « Quand un contexte de crise rend légitime l'innovation managériale : le cas des pratiques de conciliation famille-travail en pleine pandémie », *Innovations*, n° 68, p. 165-198, <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0128>.
- Reboul E., Pailhé A., Counil É. (2024), « Expérience et intensité du télétravail : quels liens avec le bien-être après une année de crise sanitaire en France ? », *Population*, Prépublication, p. 523-556, <https://www.cairn.info/revue-population-2024-0-page-523.htm>.
- Schütz G. (2023), « Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? », in Senik C. (dir.), *Le travail à distance. Défis, enjeux et limites*, Paris, La Découverte, p. 203-220, <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0204>.
- Schütz G., Noûs C. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12, <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>.
- Thoemmes J. (2023), « Le paradoxe du télétravail », *Les Mondes du travail*, n° 30, p. 119-136, <https://hal.science/hal-04206134>.
- Thomsin L., Tremblay D.-G. (2008), « Le télétravail et le travail mobile : des différences hommes-femmes ? », *Labrys*, n° 13, <https://www.labrys.net.br/labrys13/perspectivasII/tremblay.htm>.
- Tremblay D.-G. (2001), « Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 2, p. 53-82, <https://doi.org/10.7202/058143ar>.
- Vargas Llave O., Rodrigues Contreras R., Sanz de Miguel P., Voss E., Benning C. (2022), *Telework in the EU: Regulatory Frameworks and Recent Updates*, Research Report, Eurofound, <https://bit.ly/3TGAalz>.

Annexe

Descriptif des monographies d'entreprise

Pseudo/Secteur	Nombre de salarié·es (France)	Accord Télétravail (date et intitulé)	Taux de féminisation (en %)
Approche extensive du travail à distance au « masculin-neutre »			
Cosmétique	13 000	2021 (Travail à distance) 2018 (Flex work) 2015 (Télétravail)	69
Pharma	2 800	2020 (TT - Choice with responsibility) 2017 (Télétravail) 2011 (Télétravail)	60
Pub	500	2019 (Télétravail - Pub Digital) 2018 (Déconnexion)	64
Consulting	7 000	2021 (Travail flexible) 2021 (Horaires flexibles) 2017 (Droit à déconnexion) 2015 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	38
Digital Factory	11 000	2019 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	26
Consult-num	25 000	2021 (Télétravail) 2011 (Télétravail)	24
Approche restrictive et segmentée des possibilités « d'aménagement flexible » du poste			
Luxor	10 000	2020 (Télétravail - pour le siège)	63
Financia	17 000	2022 (Télétravail) 2019 (Télétravail) 2016 (accord Génération) 2013 (accord Génération, télétravail pour seniors)	60
Assurance	2 800	2020 (Télétravail) 2014 (Télétravail)	58
Banca	133 000	2021 (Télétravail) 2016 (Télétravail)	57
Distrib	105 000	2022 (Télétravail) 2019 (Télétravail)	57
Telecom	73 000	2017 (Télétravail - avenant) 2013 (Télétravail) 2009 (Télétravail)	37



Pseudo/Secteur	Nombre de salarié-es (France)	Accord Télétravail (date et intitulé)	Taux de féminisation (en %)
Auto	3 200	2020 (Télétravail - groupe monde) 2018 (Travail à distance) 2015 (Télétravail)	17
Bâtitseur	25 000	2021 (QVT, qui intègre télétravail) 2017 (Télétravail)	15
Pratique marginale et encore peu encadrée			
Service	14 000	2021 (QVT, qui intègre télétravail)	98
Clinique	600	/	86
Asso	17 000	2021 (Télétravail) 2010 (Télétravail)	80
Métal	1 300	2021 (Télétravail)	20