



La Découverte

# 11. Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ?

**Gabrielle Schütz**

DANS RECHERCHES/FONDATION POUR LES SCIENCES SOCIALES 2023, PAGES 203 À 220  
ÉDITIONS LA DÉCOUVERTE

ISBN 9782348079481

DOI 10.3917/dec.senik.2023.01.0204

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/le-travail-a-distance--9782348079481-page-203.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

## Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ?

*par Gabrielle Schütz*

*Alors que les femmes sont généralement plus désireuses de télétravailler, les organisations produisent des mécanismes structurellement défavorables à leur télétravail. Pourtant, dans la sphère domestique comme dans la sphère professionnelle, elles disposent de moins de marge de manœuvre temporelle que les hommes, d'où leur intérêt particulier au télétravail en termes de gains de temps et de flexibilité. Le télétravail n'est pas un dispositif anodin : il met en jeu les identités professionnelles, la place dans l'organisation et dans sa hiérarchie. En parallèle, les politiques organisationnelles de télétravail véhiculent des représentations implicites du dispositif et des personnes ciblées. Ces politiques ne sont pas neutres du point de vue du genre : dans certaines configurations, elles peuvent véhiculer une image stigmatisante des femmes qui s'inscrivent dans ce dispositif et avoir un effet dissuasif pour les hommes, qui renoncent à y recourir. Le cadrage organisationnel du télétravail affecte également sa mise en œuvre, car définir le caractère « télétravaillable » d'un poste ou d'une tâche n'est pas qu'un acte technique : la hiérarchie statutaire et genrée des métiers rentre également en jeu et fait considérablement varier les modalités concrètes d'exercice du télétravail. Dispositif à plusieurs vitesses, le télétravail se décline de manière moins favorable dans les postes féminisés du bas de l'échelle.*

La crise sanitaire a provoqué un déploiement inédit du télétravail, tout en portant sur le devant de la scène les inégalités de genre qui s'y sont jouées. Elle a révélé que les femmes disposaient moins souvent que les hommes d'un espace dédié au télétravail dans leur domicile (Lambert *et al.*, 2020) et qu'elles ont subi de plein fouet

la double contrainte de télétravailler tout en s'occupant des enfants durant les confinements (Albouy et Legleye, 2020), une situation engendrant des risques psychosociaux particulièrement forts (Erb et Silvera, 2020). La recherche sur le télétravail s'est pourtant assez peu intéressée à son analyse au prisme du genre (Schütz, 2021). À l'instar du débat public, les travaux adoptant cette focale se sont surtout centrés sur les effets du télétravail dans la sphère privée et sur la question de l'articulation des temporalités professionnelles, personnelles et familiales (Tremblay *et al.*, 2006 ; Troup et Rose, 2012) – un angle qui n'épuise pas les questions liées à une approche genrée du télétravail. En effet, les inégalités de genre face au télétravail ne résultent pas uniquement des inégalités domestiques dans la sphère privée, de même que les inégalités de genre face à l'emploi et au travail en général. Elles sont redevables de mécanismes propres au fonctionnement interne des entreprises et des administrations (Guillaume et Pochic, 2007). Il semble ainsi nécessaire d'étudier les inégalités de genre face au travail *dans* les organisations. On peut s'interroger, par exemple, sur les raisons pour lesquelles femmes et hommes demandent ou non à télétravailler, en dehors de leurs situations respectives dans la sphère privée. La manière dont les télétravailleurs et les télétravailleuses sont perçues dans les organisations et la question de leur égalité d'accès à ce dispositif méritent également d'être analysées. On peut enfin s'intéresser aux modalités pratiques du télétravail des femmes et des hommes.

Ce chapitre entend ainsi mettre en œuvre une approche attentive au caractère genré des organisations (Acker, 1990). Il montrera que, alors que les politiques de télétravail le présentent comme un dispositif neutre (destiné aussi bien aux femmes qu'aux hommes), elles véhiculent en fait des représentations implicites quant aux personnes concernées, ce qui a des effets sur les modalités d'appropriation de cette forme de travail aussi bien que sur ses modalités de mise en œuvre. Comme les politiques de travail flexibles (Atkinson et Hall, 2009 ; Munsch, 2016 ; Borgkvist *et al.*, 2021), les régulations organisationnelles du télétravail ont des effets différenciés pour les femmes et pour les hommes, qui rejouent les inégalités de genre au sein des organisations. Ce chapitre s'appuie sur une enquête qualitative longitudinale dans deux organisations. Il s'intéresse d'abord à la demande de télétravail des salariées et des salariés et rend compte du caractère genré du recours à ce dispositif, puis

étudie ensuite l'offre de télétravail par les organisations, mettant en évidence les inégalités dans sa mise en œuvre.

## MÉTHODOLOGIE

J'ai mené une enquête longitudinale sur le déploiement du télétravail dans deux organisations : un organisme de formation-recherche (OFR), à partir de décembre 2018 ; et une administration territoriale (AT), à partir de septembre 2019, en collaboration avec François Sarfati (université d'Évry - Paris-Saclay). Ces deux organisations appartiennent respectivement à la fonction publique d'État et à la fonction publique territoriale. Elles se distinguent par leur taille (environ cent cinquante agentes et agents chez OFR, 1 800 chez AT), par leur secteur d'activité et les métiers exercés (enseignement et recherche pour la première, administration du territoire pour la seconde), ces métiers étant toutefois majoritairement des métiers de service, *a priori* massivement éligibles au télétravail. Elles comptent chacune près de deux tiers de femmes (63 % chez OFR, 62 % chez AT), et la répartition des effectifs par catégorie y est relativement proche, avec plus de la moitié de catégories A (postes de cadres), une part de catégories C (postes d'exécution) avoisinant le tiers des effectifs et une minorité de catégories B (postes intermédiaires). Si l'on exclut toutefois le corps d'enseignement et de recherche d'OFR, non ciblé par la politique de télétravail, la répartition des effectifs dans cette organisation fait apparaître moins de catégories A et plus de catégories C, ces dernières constituant la part des effectifs la plus importante.

Le dispositif de télétravail chez OFR a été inauguré en janvier 2019 et consiste depuis en un jour fixe de télétravail par semaine. Celui d'AT date de fin 2017 et s'est élargi progressivement à deux jours fixes de télétravail par semaine, agrémentés d'une dizaine de jours flottants annuels.

Dans les deux organisations, les personnes pilotant la politique de télétravail et les syndicats ont été rencontrés, ainsi que des (non-)télétravailleurs et (non-)télétravailleuses de différents niveaux et responsabilités hiérarchiques, de différents métiers et dans différents services. Au total, soixante-huit entretiens ont été réalisés, permettant de décrire le rapport au télétravail des indivi-

dus et sa gestion par l'encadrement. J'ai également effectué chez OFR cinq sessions d'observations, suivant les responsables de la mission télétravail dans leurs entretiens individuels et collectifs de suivi du dispositif.

### RECOURIR (OU NON) AU TÉLÉTRAVAIL : DES FEMMES PLUS DEMANDEUSES

Dans les deux organisations étudiées, les femmes télétravaillent plus que les hommes<sup>1</sup>, un constat qui contraste avec les taux nationaux au niveau agrégé, où femmes et hommes télétravaillent à proportion presque égale<sup>2</sup>. Situer l'échelle d'analyse au niveau de l'organisation permet en effet de mettre en évidence que, à éligibilité égale au télétravail, les femmes se saisissent plus souvent de ce dispositif. Cette demande de télétravail plus forte chez les femmes s'explique au confluent d'enjeux tant familiaux qu'organisationnels et professionnels.

#### *Un effet de la division sexuée du travail reproductif*

Les temporalités féminines et masculines sont marquées par des inégalités très fortes : les femmes réalisent toujours la majeure partie du travail domestique (Roy, 2012) et sont les plus exposées aux difficultés de la « conciliation » entre vie professionnelle et contraintes familiales (Bègue, 2019). L'enquête menée fait ressortir avec force cet engagement familial des mères, en particulier chez les enquêtées de catégorie B (postes intermédiaires) et C (postes d'exécution). Chez OFR, beaucoup de mères rencontrées habitent à proximité de leur lieu de travail, ce qui constituait pour elles un critère déterminant dans leur recherche d'emploi – un élément jamais évoqué par les pères

---

1. Chez AT, entre 2018 et 2020, la part des hommes dans le télétravail se situe entre 27 % et 31 % selon les années, alors qu'ils représentent 38 % des effectifs. Chez OFR, entre 2019 et 2022, elle oscille entre 6 % et 20 % au plus fort en 2022, alors qu'ils représentent 37 % des effectifs.

2. En 2021, en moyenne chaque semaine, 23 % des hommes salariés et 20,4 % des femmes salariées ont télétravaillé (Jauneau, 2022). Une situation qui contraste avec celle de 2004, où la part des femmes dans le télétravail alterné (entre domicile et locaux de l'employeur) plafonnait à 17 % (Coutrot, 2004).

rencontrés dans cette organisation, qui se saisissent deux fois moins souvent qu'elles du dispositif de télétravail, alors même que leur temps de trajet travail-domicile est en moyenne deux fois plus élevé<sup>3</sup>.

On conçoit dès lors que le télétravail paraisse particulièrement attractif pour les femmes, plus particulièrement les mères, promettant une prise en charge de l'organisation familiale facilitée et un gain en termes de temps de transport. Leur recours au télétravail peut ainsi être lu comme une des manières, au sein des organisations, de « concilier » temporalités professionnelles et domestiques, à l'instar du recours au temps partiel. Significativement, la plupart des mères rencontrées chez OFR travaillent ou ont déjà travaillé à temps partiel et, pour certaines d'entre elles, le télétravail offre même la perspective de quitter un temps partiel « choisi » (pour raisons familiales) pour passer à temps plein, leur permettant de bénéficier de flexibilité sans perdre en rémunération. C'est notamment le cas de Sandrine, agente de catégorie B affectée au service des ressources humaines chez OFR depuis dix ans :

Âgée de quarante-huit ans, Sandrine, mère de trois enfants, est à temps partiel à 90 % sur quatre jours. En janvier 2019, en présence d'une collègue, elle explique n'être pas du tout intéressée par le télétravail dans la mesure où elle habite près d'OFR. Le lendemain, seule avec moi, elle me confie s'interroger sur l'intérêt qu'elle aurait à passer à temps plein sur 4,5 jours, un régime temporel que propose OFR : elle imagine télétravailler depuis chez elle le mercredi matin et conserver son après-midi libre. Cette option lui permettrait d'avoir « un salaire un peu plus correct » et de « profiter d'être encore un peu à la maison, pour bosser mais en même temps, avoir un œil sur le petit », son benjamin de douze ans. La direction lui refusera cet arrangement, arguant que faire un temps plein sur 4,5 jours est « déjà » un privilège et qu'il n'est pas possible de télétravailler « en plus ». Six mois plus tard, Sandrine passe finalement à temps plein sur cinq jours, avec une journée complète de télétravail le mercredi – une solution de compromis qui la satisfait.

Si toutes les femmes ne sont bien sûr pas désireuses de télétravailler, en particulier le mercredi, il apparaît qu'elles ont, de manière générale, un intérêt supérieur au télétravail : pour la souplesse qu'il apporte dans l'articulation de leurs temporalités, voire pour sa faculté à se substituer à d'autres arrangements organisationnels visant la flexibilité, à l'instar du temps partiel. Cet intérêt est d'autant plus vif

---

3. D'une manière générale, les femmes travaillent plus près de leur domicile que les hommes (Zilloniz, 2015).

lorsqu'elles occupent, comme Sandrine, des postes où leur temps sur site est attentivement comptabilisé. Leur intérêt au télétravail est en effet également lié à la division sexuée du travail professionnel, qui crée des marges de manœuvre temporelles plus ou moins importantes selon le poste occupé.

*Un effet de la division sexuée du travail productif*

Dans les postes hiérarchiques plus élevés, structurellement plus souvent occupés par des hommes<sup>4</sup>, les enjeux de flexibilité dans l'articulation des temporalités sont moindres, diminuant par là même ce type d'intérêt pour le télétravail. Plusieurs personnes rencontrées, responsables de service ou à des postes de direction, relatent ainsi la grande souplesse avec laquelle ils et elles gèrent leur temps – qui est aussi la contrepartie d'un fort investissement temporel :

Mais, parce que moi, j'ai une façon de travailler... Alors, d'abord, je suis assez... comment dire... réticente aux horaires fixes, enfin aux horaires... [...] En revanche, je suis extrêmement disponible, les soirs, les week-ends, les vacances... Je l'ai toujours été, bien avant le télétravail, et ça me convient parfaitement de travailler comme ça. Je veux dire, quand y a des coups de feu, je vais travailler tout le week-end, ça ne me gêne pas... Bon après, mes enfants sont grands, aussi... C'est plus facile dans ces conditions, évidemment. En revanche, je m'accorde quelques libertés, à des moments de creux (Christine, catégorie A, responsable de service chez OFR).

Je travaille le week-end, je viens au bureau le samedi ou le dimanche parfois... J'ai la chance d'avoir un logement de fonction à cinquante mètres d'ici... Je viens ici par commodité parce que je n'habite pas loin mais sinon je ferais ça chez moi. [...] Mais en même temps, ça se compense par une très grande liberté, que je m'accorde à moi-même. Si j'ai besoin de prendre une demi-journée, je prends ma demi-journée sans aucune culpabilité parce que je sais qu'elle est largement compensée par ce que je fais le soir, le matin de bonne heure, le week-end, etc. (Charles, catégorie A, ancien directeur d'OFR.)

---

4. D'après la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP, 2019), en 2017 les femmes représentaient en France 33 % des emplois d'encadrement supérieur et de direction dans la fonction publique d'État et 31 % dans la fonction publique territoriale – les taux de féminisation de celles-ci s'élevant alors respectivement à 56 % et à 61 %.

Pour les personnes à des postes d'encadrement bénéficiant de cette autonomie temporelle, le télétravail peut même représenter un cadre plus rigide et moins ajusté que leurs propres arrangements informels. C'est par exemple, selon Charles, le cas de Christine, qui s'était « octroyé du télétravail avant que cela existe » et a été « obligée de rentrer un peu dans le cadre général » lorsque le télétravail a été officiellement mis en place, ce qui a « re-rigidifié une souplesse, un peu excessive peut-être, qu'[elle] s'était accordée ».

À l'instar de la division sexuée du travail domestique dans les ménages, la division sexuée du travail professionnel dans les organisations ne crée par les mêmes marges de manœuvre temporelles pour les hommes et les femmes<sup>5</sup>, ces dernières étant pour la plupart d'entre elles objectivement plus contraintes sur les deux plans et ayant dès lors un plus grand intérêt au télétravail que les hommes.

### *Télétravail et « genres professionnels »*

Les (non-)demandes de télétravail ne résultent pas uniquement de considérations objectives liées à l'autonomie temporelle. Elles mettent également en jeu des questions identitaires, liées au « genre professionnel ». J'utilise ce terme dans un double sens. Celui que lui donne Yves Clot, qui recouvre la façon dont les individus d'un même groupe professionnel se figurent leur rôle et les bonnes manières de l'accomplir (Clot, 2017). Mais le terme souligne également que ces « genres professionnels », forgés au cours des situations de travail, sont aussi marqués par des valeurs associées au masculin ou au féminin, définissant des identités professionnelles genrées. C'est aussi à partir de ces « genres professionnels » que le télétravail et sa désirabilité sont perçus et évalués.

De manière étonnante, alors même qu'au niveau national le télétravail est particulièrement élevé dans les métiers de l'informatique, chez OFR comme chez AT, les services informatiques, qui font figure de bastions masculins dans des administrations très féminisées, y recourent extrêmement peu – officiellement du moins. Chez OFR, en dépit des longs trajets de la plupart des agents du service informatique et du fait que 90 % de leurs tâches sont réalisables à

---

5. Jeanne Ganault montre même à partir de l'enquête Conditions de travail 2019 de la DARES que, toutes choses égales par ailleurs, les femmes disposent de moins d'autonomie temporelle au travail que les hommes (Ganault, 2021).

distance (selon Kamal, le chef du service), personne n'est inscrit dans le dispositif de télétravail, à l'exception notable de la seule femme du service, qui développe des applications métier. Kamal décrit ainsi le rapport au temps dans les métiers de l'informatique :

Vous donnez un développement à un développeur. Si vous lui dites : « Vous travaillez le matin à 8 h 30 et à 17 heures, vous partez chez vous », [...] on n'aurait jamais eu un développement informatique comme on a aujourd'hui. [...] C'est pour ça que je vous dis, dans ce métier-là, c'est... c'est la créativité... [...] Quand vos idées coulent, vous continuez à travailler. [...] Si vous prenez un développeur, on peut [pas] lui imposer en disant qu'il [est] comme un administratif, il est pas dans la même case... Dire que, bon, vous avez une tâche qui est en routine, [...] parce que les administratifs sont en routine. Et nous, on n'est pas dans ce cas. On est en veille, et en développement en plus... [...] C'est pour ça que je fais comprendre, nous, on n'a pas signé la charte télétravail... [...] Pour les équipes informatiques, on ne peut pas appliquer les mêmes règles. (Kamal, chef du service informatique d'OFR, catégorie A.)

Pour autant, alors même qu'il n'est officiellement pas télétravailleur, Kamal m'explique qu'il lui arrive jusqu'à trois, voire quatre fois dans le mois de travailler depuis chez lui, pour compenser le fait qu'il reste parfois au bureau jusqu'à minuit. Chez AT, Antoine, le directeur des services informatiques, explique que dans son métier « l'imprévu arrive tout le temps » et met en avant la « gestion de crise », caractéristiques qu'il présente comme peu compatibles avec le télétravail :

Moi, j'ai besoin de beaucoup de gens pour résoudre une crise. C'est pas une personne, chez soi, qui sait résoudre une crise, [car] ça peut être un bout réseau, un bout serveur, un bout applicatif, un bout..., etc. Donc c'est extrêmement compliqué, j'ai besoin qu'on soit autour de la table, qu'on cherche ensemble et qu'on trouve ce qui ne va pas. Quand les gens sont à Pétaouchnok, c'est bien gentil, la visio, mais... [...] Donc voilà, mon vrai souci avec le télétravail, c'est la gestion de crise. (Antoine, directeur du service informatique d'AT, catégorie A, entretien mené avec F. Sarfati.)

Il ne fait nul doute que ces représentations liées à la « créativité » ou à la « crise » correspondent à une réalité des services informatiques. On peut toutefois faire l'hypothèse qu'elles ne recouvrent qu'une partie du travail, probablement la plus valorisée. Kamal et Antoine évaluent ainsi l'opportunité du télétravail à

partir d'un registre discursif qui mobilise des valeurs marquées au masculin (investissement temporel et endurance, créativité, autonomie, urgence et gestion de crise), particulièrement distinctives dans des établissements publics facilement assimilés à des bureaucraties encroûtées dans la routine, où l'on compte scrupuleusement ses heures. De fait, leur discours récuse le télétravail en même temps qu'il trace une opposition plus ou moins explicite avec les services « administratifs », beaucoup plus féminisés et présentés, eux, comme tout à fait compatibles avec le télétravail. De manière significative, alors qu'Antoine considère aussi que le télétravail est peu approprié pour le management (qui implique de « sentir » l'état d'esprit de ses équipes), ses collègues d'AT directrices aux RH (des services très féminisés) tiennent, elles, un discours opposé, arguant que le télétravail permet d'être plus « disponible » pour ses équipes lorsque l'on est sur site (puisque le travail de fond sur les dossiers est réalisé chez soi) et que les échanges bilatéraux sont de meilleure qualité en visio que dans l'*open space* (où l'on est souvent « parasité par ce qui se passe autour »).

L'exemple du rapport au télétravail des services informatiques d'AT et d'OFR permet de voir combien ce dispositif met en jeu le « genre professionnel » des métiers de l'organisation, leur place en son sein et dans ses hiérarchies implicites, professionnelles ou genrées. Cela peut, dans certains contextes, dissuader les hommes de recourir au télétravail (en particulier s'ils bénéficient par ailleurs de flexibilité temporelle dans les sphères professionnelle et privée), même si, dans d'autres lieux de l'organisation, beaucoup d'hommes sont bien sûr favorables au télétravail et désireux de s'inscrire dans ce dispositif.

#### OBTENIR (OU NON) DE TÉLÉTRAVAILLER : DES RÉGIMES DE TÉLÉTRAVAIL INÉGAUX

Si le télétravail met en jeu la place dans l'organisation et dans ses hiérarchies, c'est aussi parce que les politiques organisationnelles de télétravail dessinent en creux une figure de télétravailleur (ou de télétravailleuse) plus ou moins désirable et légitime, située dans l'organisation et sa hiérarchie, et marquée par des stéréotypes de genre. C'est entre autres à l'aune de cette figure qu'est évalué le

caractère « télétravaillable » ou non des postes et que sont mis en place des régimes de télétravail afférents – ce terme de « régime de télétravail » désignant les modalités concrètes d'exercice du télétravail (nombre de jours, caractère fixe ou modulable, définition des horaires, type de contrôle du travail).

### *Un cadrage généré des politiques de télétravail*

La comparaison de l'implémentation du télétravail dans les deux organisations étudiées permet de saisir la manière dont les politiques organisationnelles de télétravail cadrent les significations de ce dispositif et conditionnent son appropriation. Chez OFR, une organisation où les catégories C forment la majorité des effectifs hors personnel d'enseignement et de recherche, la mise en place du télétravail se fait à reculons, suite à une incitation réglementaire (la parution du décret de février 2016 organisant le télétravail dans la fonction publique). À cette fin, une jeune diplômée est engagée en CDD fin 2018 comme chargée de mission télétravail, mais aucun budget n'y est dédié, hormis l'achat d'ordinateurs portables et une formation d'un jour pour les dix télétravailleuses et le télétravailleur participant à la phase d'expérimentation. Le télétravail est conçu par la direction d'OFR comme relevant d'une politique au seul bénéfice des agents et agentes, une politique très (trop) généreuse qui pèse sur les finances et le bon fonctionnement de l'établissement. Si plusieurs agentes aspirent au télétravail, le climat relatif à sa mise en place est très ambivalent et il fait l'objet d'une certaine suspicion – des blagues circulent par exemple dans l'établissement sur le fait que « certains » sont « plus télé que travail ». Dans la pratique, le télétravail est en écrasante majorité investi par des femmes ; et c'est plus particulièrement le télétravail des mères qui cristallise les soupçons : la crainte que ce dispositif ne soit utilisé pour économiser des frais de garde d'enfants est régulièrement invoquée, crainte que l'on retrouve, au-delà d'OFR, dans de nombreuses organisations (Desjardins et Fortin, 2021).

Chez AT, une organisation où les catégories A sont majoritaires, la mise en place du télétravail, entamée fin 2017, peut être qualifiée de volontariste. Piloté par le service des ressources humaines, le projet bénéficie d'un soutien politique fort et de moyens humains et financiers. Il s'inscrit dans un projet plus vaste aux enjeux multiples.

Mis en place à l'occasion d'un déménagement des beaux quartiers vers la périphérie, il fait office de compensation sociale, mais se donne également pour objectif de lutter contre les fractures territoriales tout en réduisant le train de vie de l'administration. Le déménagement se fait dans des locaux neufs et modernes, en *open space* et, pour partie, en *flex office*. Le télétravail accompagne en effet un projet de « transformation » d'AT, qui ambitionne de devenir une « administration libérée » et « agile » grâce à des « nouveaux modes de travail » mettant au centre la « confiance », l'« autonomie » et la « responsabilité ». Les discours qui entourent le télétravail et les dispositifs de formation visent principalement les encadrantes et encadrants de différents niveaux hiérarchiques, soit des fonctions structurellement plus masculinisées, pour les enjoindre à modifier leur management. Une encadrante évoque même en entretien une forme de « pression sociale » à se montrer favorable au télétravail – pression qui pèse particulièrement sur les cadres des services RH, en première ligne dans la mise en place du dispositif.

Ainsi, chez OFR le télétravail a « mauvais genre », dans le double sens du terme, dissuadant les hommes d'y recourir et exposant les télétravailleuses à la suspicion. Tandis que chez AT, il est au contraire conçu comme partie prenante de la panoplie du « bon manager ». Dès lors, si les femmes restent surreprésentées dans ce dispositif dans les deux organisations, rien d'étonnant à ce que le télétravail soit, d'une part, plus investi chez AT et, d'autre part, plus investi par les hommes que chez OFR. Alors qu'il est généralement présenté comme un dispositif neutre, les politiques organisationnelles qui le circonscrivent ne le sont pas, ce qui a des effets sur le recours au télétravail, mais aussi sur la définition des postes éligibles.

*L'éligibilité au télétravail, une question  
aussi symbolique que technique*

Définir les fonctions et postes « télétravaillables » ne repose pas en effet que sur l'appréciation technique du caractère réalisable à distance des tâches. La crise sanitaire l'a démontré avec force, puisqu'elle a vu devenir « télétravaillables » du jour au lendemain des fonctions dont on affirmait jusque-là qu'elles ne l'étaient pas. L'éligibilité au télétravail résulte d'une négociation. Outre des évaluations plus ou moins objectives sur la nature des tâches,

celle-ci fait entrer en ligne de compte des considérations relatives aux représentations des métiers (et des personnes qui les occupent) en vigueur dans l'organisation. Étudier le cas des assistantes, un métier très féminisé, permet de s'en rendre compte.

Chez OFR, les postes d'assistante (catégorie C) ont été présentés d'emblée fin 2018 comme non télétravaillables, comme tous ceux comportant une part d'accueil, y compris pour les assistantes de direction qui travaillaient depuis toujours « à distance » avec un directeur de l'établissement souvent absent en raison de ses nombreux déplacements. C'est à la faveur du télétravail « sanitaire » que les assistantes accèdent au télétravail, à partir du premier confinement en mars 2020. Les réticences à leur télétravail demeurent toutefois fortes, comme en témoigne l'exemple de Nicole, qui n'accédera officiellement au télétravail « ordinaire » qu'en septembre 2021, à l'instar de l'ensemble des autres assistantes. En mai 2019, Sandrine me parle de Nicole et du télétravail en ces termes :

Elle, ça ne l'intéresse pas, en plus. Mais on lui a fait comprendre que, vu que dans son service, [...] elles demandent toutes du télétravail... Donc il faut quand même qu'il y ait au moins une personne qui centralise, qui soit sur place tout le temps. [...] Elle n'a pas envie parce qu'elle n'habite pas trop loin et en plus, par ses activités, ses tâches, *a priori* elle n'est pas éligible. De toute façon, elle n'a même pas demandé.

Lors du second confinement, un an et demi plus tard, la cheffe de service de Nicole, Christine (voir ci-dessus), est mal à l'aise à son sujet :

Quant à Nicole... Cette collègue qui est l'assistante, quand on a parlé télétravail, je lui avais dit : « Écoute, moi, ça me pose un problème pour toi », parce qu'en fait, quand on l'a recrutée, c'était parce que nous, on avait beaucoup de déplacements à l'extérieur, en France et à l'étranger, y compris des déplacements un peu longs, et que l'idée, c'était d'avoir quelqu'un qui serait toujours là, qui assurerait la continuité. Qui pourrait nous envoyer des trucs, à qui on pourrait envoyer des trucs à signer... et puis qui ouvrirait le bureau, quoi. [...] Moi, je suis mal à l'aise, parce que... pourquoi elle n'aurait pas le droit au télétravail ? [...] Et à chaque fois, elle me dit : « Oh ben moi, de toute façon, le télétravail, j'y ai pas droit... » [...] Maintenant, elle serait peut-être pas fâchée d'avoir un jour de télétravail. Elle habite très près aussi, elle met dix minutes pour venir. Évidemment que si elle mettait une heure et demie, je serais quand même aussi un peu plus...

Le cas de Nicole est intéressant à plusieurs titres. Tout d'abord parce qu'il éclaire le poids du genre dans les représentations des métiers. Le rôle des assistantes est prioritairement défini par une disponibilité physique et une mise à disposition continue pour autrui, y compris quand personne n'est là sur place, par une fonction d'apparat (montrer au reste de l'organisation que le service est ouvert et actif). Pourtant, d'autres définitions concurrentes plus compatibles avec le télétravail pourraient être faites de ce métier, qui feraient par exemple ressortir de façon centrale le recours important des assistantes aux outils informatiques et le caractère dématérialisé de la majeure partie de leurs tâches. Ensuite, le cas de Nicole fait également apparaître le rôle crucial du soutien de l'encadrement dans l'accès au télétravail. Chez OFR plus encore qu'ailleurs, en raison du cadrage défavorable au télétravail, l'accès à ce dispositif est suspendu à une négociation interindividuelle avec son ou sa responsable, où le bon vouloir de l'encadrement, d'une part, et la capacité à l'argumenter, d'autre part, deviennent cruciaux. Le cas de Nicole, qui d'après tout le monde « n'a pas envie » de télétravailler et fait finalement une demande de télétravail près de trois ans après l'inauguration du dispositif, est enfin exemplaire des mécanismes d'autocensure qui pèsent sur les demandes de télétravail.

Le cas des assistantes chez OFR donne ainsi à voir certains obstacles structurels dans l'accès au télétravail des femmes. Ceux-ci résultent à la fois de leur place dans les rapports hiérarchiques (qui leur sont généralement défavorables et qui rendent le télétravail difficile à argumenter face à un encadrement récalcitrant) et dans les rapports de genre (qui dans beaucoup d'organisations exposent au soupçon les femmes télétravailleuses, spécifiquement les mères, et véhiculent pour les postes féminisés des attentes en termes de disponibilité physique et d'apparat peu compatibles avec le télétravail).

Chez AT, où le télétravail s'est accompagné d'un discours sur la réforme de l'institution, le télétravail des assistantes s'est joué quelque peu différemment. Des réorganisations ont pu en effet être envisagées, y compris avant la crise sanitaire, afin de permettre aux assistantes, mais aussi aux hôtesses d'accueil standardistes, d'accéder au télétravail. Certains services ont ainsi d'emblée mis en place des roulements afin qu'une assistante (ou une hôtesse) soit toujours physiquement présente pendant que les autres réalisaient les tâches dématérialisées à distance. Toutefois, les inégalités de genre face au

télétravail ne se jouent pas seulement dans l'accès à ce dispositif, mais également dans ses modalités concrètes de mise en œuvre.

### *Un télétravail à plusieurs vitesses*

Si l'accès au télétravail semble à première vue moins inégalitaire chez AT que chez OFR, le cas d'AT met en relief de manière particulièrement visible l'existence de régimes de télétravail différenciés au sein d'un même espace professionnel. En effet, chez AT, la définition plus large du télétravail offre des possibilités de mise en pratique plus diversifiées, ouvrant des droits au télétravail plus ou moins extensifs.

Le cas du « pôle Lambda », au sein duquel j'ai rencontré en entretien sept personnes de différents niveaux hiérarchiques entre novembre 2019 et juin 2021, en fournit une bonne illustration. Ce pôle s'est distingué par son refus du télétravail pour les assistantes (catégorie C) jusqu'en février 2020 (après les grèves contre la réforme des retraites et juste avant la crise sanitaire). Selon Sophie, assistante, un jour hebdomadaire de télétravail leur a alors été concédé lors d'une réunion où a été expliqué, de manière insistante, que le télétravail ne sert pas à s'occuper de ses enfants. Sébastien, assistant au sein du même pôle, constate pour sa part que ce moment a coïncidé avec celui où les chargées et chargés de mission du pôle (catégorie A) ont eu droit à un deuxième jour de télétravail hebdomadaire. Désireux d'en bénéficier lui aussi, Sébastien est convaincu qu'il faudra pour cela que ses collègues de catégorie A en obtiennent un troisième. Le cas du pôle Lambda d'AT atteste ainsi que la hiérarchie statutaire se traduit par une hiérarchie des régimes de télétravail. On constate à nouveau comment la question du télétravail touche aux identités professionnelles et à la place dans l'organisation et ses hiérarchies.

Au cœur de ces différences de régimes de télétravail se loge donc la question de la confiance dans la volonté et la capacité des agents et agentes à travailler hors de la surveillance visuelle de leurs responsables. Au-delà du nombre de jours de télétravail, les régimes de télétravail se différencient également sur la question des horaires et du contrôle du travail. C'est ce que montre de façon saisissante la confrontation entre les manières dont les différentes personnes rencontrées au pôle Lambda d'AT décrivent leur télétravail :

L'idée qu'« on gère [ses] horaires comme on veut » a été développée par un homme et deux femmes chargées de mission ainsi que par leur chef de service (catégorie A), évoquant la « confiance » qu'on leur fait et l'« autonomie » dont ils et elles disposent, relatant profiter du télétravail pour effectuer diverses activités en journée (une sieste, du sport, se rendre à un rendez-vous médical...) quitte à travailler plus tardivement le soir, ou depuis un train le vendredi après-midi pour partir en week-end, etc. La gestionnaire de budget (catégorie B) a quant à elle expliqué ne pas être contrôlée sur ses horaires, mais conserver toutefois les mêmes au bureau et en télétravail. L'assistante et l'assistant rencontrés (catégorie C) ont relaté pour leur part conserver les mêmes horaires en télétravail, précisant avoir dû fournir des justificatifs à leur hiérarchie lors des cas (exceptionnels) où il et elle ont voulu se rendre à un rendez-vous médical en journée. À l'inverse, Sébastien a évoqué un contrôle accru en télétravail, expliquant par exemple avoir entendu plusieurs fois sa cheffe faire des remarques sur le statut de connexion de ses collègues sur l'application collaborative utilisée par AT. Et il remarque également être relancé par mail plus rapidement lorsqu'il télétravaille qu'en présentiel : « J'ai l'impression qu'on [...] est censé être [...] à notre poste, ne pas y bouger, [comme si] notre interlocuteur ne peut qu'obtenir la réponse dans les secondes, au pire dans les minutes, qui suivent la demande. »

Les inégalités face au télétravail apparaissent ainsi dans les régimes de ce dispositif tout autant que dans l'accès à celui-ci. Le télétravail des fonctions administratives d'exécution, massivement occupées par des femmes, ne ressemble dès lors que peu au télétravail des fonctions d'expertise, plus mixtes, comme celles des chargées et chargés de mission, ou au télétravail des fonctions de direction, plus masculines, qui, télétravail ou non, bénéficient de toute façon d'une plus grande autonomie temporelle.

Aussi singuliers soient-ils, les cas étudiés ici semblent bien exemplaires de logiques plus générales qui traversent les organisations. Dans le secteur privé, le poids des logiques statutaires dans la définition de l'éligibilité au télétravail a par exemple pu être étayé par Marianne le Gagneur (2021), de même que leur articulation avec le genre, rendant complexe l'accès au télétravail des métiers féminins du bas de l'échelle comme les secrétaires (Le Gagneur, 2022). Le cas d'OFR fait plus particulièrement écho à celui de nombreuses organisations où les politiques de travail flexible sont perçues comme destinées aux seules femmes et où leur recours à ces dispositifs est mal vu. Dans le cas d'AT, les inégalités genrées s'expriment autrement : le télétravail y bénéficie d'un soutien

politique fort du sommet de l'organisation et devient, dans les discours au moins, symbole de modernité et de renouveau des modes de travail – comme dans beaucoup d'autres organisations. Toutefois, ce soutien au télétravail n'est pas uniformément diffusé dans l'organisation ; et étant perçu comme un attribut du « bon manager », sa mise en œuvre ne se fait pas sans obstacles dans les postes d'exécution, de fait les plus féminisés.

Enfin, alors même que les femmes sont généralement plus désireuses de télétravailler, les organisations produisent différents mécanismes structurellement défavorables à leur télétravail. Ces mécanismes prennent leur source dans le caractère genré des politiques de télétravail, qui dessinent des figures implicites de télétravailleur ou de télétravailleuse marquées par des stéréotypes de genre : une figure repoussoir, celle de la peu professionnelle mère de famille perturbée par le travail parental et domestique, figure qui stigmatise les télétravailleuses ; ou une figure valorisée, celle du manager acquis aux « nouveaux modes de travail », qui se réfère plutôt à un homme cadre. Ces mécanismes s'inscrivent également dans la division sexuée verticale du travail, qui place plus souvent les femmes en bas de la hiérarchie, ce qui a des effets en termes d'autonomie et de flexibilité temporelle (donc de désir de télétravail) et de pouvoir de négociation (donc de possibilité d'accès au télétravail). Ils sont enfin redevables de la division sexuée horizontale des métiers, qui a des effets sur les représentations que les professions se font du télétravail (avec des « genres professionnels » qui pèsent sur le recours à ce dispositif) et sur les représentations que l'organisation se fait des professions et des personnes qui les occupent (donc sur son soutien ou non à leur travail à distance et sur les manières dont elle contrôle leur télétravail).

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKER J. (1990), « Hierarchies, jobs, bodies : a theory of gendered organizations », *Gender and Society*, vol. 4, n° 2, p. 139-158.
- ALBOUY V., LEGLEYE S. (2020), « Conditions de vie pendant le confinement : des écarts selon le niveau de vie et la catégorie socioprofessionnelle », *Insee Focus*, n° 197.
- 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.

- BÈQUE M. (2019), « Conciliation difficile entre vie familiale et vie professionnelle : quels sont les salariés les plus concernés ? », *DARES Analyses*, n° 45.
- BORGKVIST A., MOORE V., CRABB S., ELIOTT J. (2021), « Critical considerations of workplace flexibility “for all” and gendered outcomes : men being flexible about their flexibility », *Gender, Work & Organization*, vol. 28, n° 16, p. 2076-2090.
- CLOT Y. (2017), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris.
- COUTROT T. (2004), « Le télétravail en France : 2 % de salariés le pratiquent à domicile, 5 % de façon nomade », *Premières Informations, premières synthèses* (DARES), n° 513.
- DESJARDINS C., FORTIN M. (2021), « Télétravail : “Les femmes enceintes et les parents de jeunes enfants gagneraient beaucoup à un droit dédié” », *Le Monde*.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE (2019), « Chiffres-clés de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique », *Faits et chiffres*.
- ERB L.-A., SILVERA R. (2020), « Travailler au temps du covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*.
- GANAULT J. (2021), « Femmes et hommes face aux libertés dans l'organisation de leur temps de travail », communication au IX<sup>e</sup> congrès de l'Association française de sociologie.
- GUILLAUME C., POUCHIC S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, p. 79-103.
- JAUNEAU Y. (2022), « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, n° 263.
- LAMBERT A. *et al.* (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français », *Population & Sociétés*, n° 579.
- LE GAGNEUR M. (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.
- (2022), « Inégalités et normes d'accès au télétravail. Étude de cas de deux professions dans le secteur bancaire et financier : les cadres des opérations et les secrétaires », communication à la conférence du Centre d'études de l'emploi et du travail, « Les effets inégaux du télétravail dans les organisations ».
- 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.
- ROY D. (2012), « Le travail domestique : 60 milliards d'heures en 2010 », *Insee Première*, n° 1423.

- SCHÜTZ G. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, n° 43, p. 1-12.
- TREMBLAY D.-G., CHEVRIER C., DI LORETO M. (2006), « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d’envahissement de la vie privée ? », *Interventions économiques*, n° 34.
- TROUP C., J. ROSE. (2012), « Working from home : do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes ? », *Community, Work & Family*, vol. 15, n° 4, p. 471-486.
- ZILLONIZ S. (2015), « Les temps de déplacement entre domicile et travail. Des disparités selon l’organisation des horaires de travail », *DARES Analyses*, n° 81.