

Télétravail : un enjeu de réduction des inégalités de genre par la formation et la GEPP ?

Diard Caroline ¹, Hachard Virginie ², Laroutis Dimitri ³

¹Professeur Associé, département droit des affaires et Management des Ressources Humaines, TBS Business School, 75015 Paris, France, caroline.diard@gmail.com

²Doyenne associée de la Faculté, professeur associée en Finance, Ecole de Management de Normandie, Laboratoire Métis, 76600 Le Havre, France, vhachard@em-normandie.fr

³Directeur Scientifique ESC Amiens, CERM, chercheur associé CRIISEA UR 3908, 80000 Amiens, France, dimitri.laroutis@esc-amiens.com

Résumé : Le télétravail s'installe durablement en mode hybride en France. Un rapport du Sénat (2021) s'intéresse au télétravail comme facteur d'inclusion ou accélérateur d'inégalités. Cette contribution s'inscrit dans ce questionnement et étudie l'influence des inégalités de genre en matière de formation et de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours professionnels). Nous mobilisons la littérature sur le télétravail, les inégalités, l'apprentissage la GPEC (Gestion des Emplois et des Compétences) et la GEPP. La partie empirique repose sur une étude quantitative conduite entre le 3 février (fin de l'obligation généralisée du télétravail) et le 3 mars 2022 auprès de 211 télétravailleurs à domicile. Les résultats révèlent que les femmes et les hommes bénéficient d'un accès équitable aux formations en situation de travail à distance. Ceci est lié au cadre réglementaire et à l'obligation de l'employeur de former les salariés. Cependant, l'isolement conduit les femmes à moins solliciter des formations et se préoccuper de leur carrière. Il s'agirait du plafond de verre.

Mots clés : télétravail, formation, apprentissage, GEPP, GPEC, gestion des compétences, inégalités

Telework: a challenge for reducing gender inequalities through training and skills management?

Abstract : Telework is taking root in a hybrid mode in France. A Senate report (October 2021) questions telework as a factor of inclusion or gas pedal of inequalities. This contribution is part of this questioning and tries to demonstrate the possible influence of telework on reducing gender inequalities in training and skills management. We mobilize the literature on telework, inequality, learning and skills management. The empirical part is based on a quantitative study conducted between February 3 (end of the generalized obligation to telework) and March 3, 2022 among 211 home-based teleworkers.

The results reveal that women and men have equal access to training in a telework situation.

This is linked to the regulatory framework and in particular to the employer's obligation to train employees. However, isolation leads women to seek less training and to be less concerned about their career development. This is a manifestation of the glass ceiling.

Keywords : telework, training, apprenticeship, GEPP, GEPC, skills management, inequalities,

*This is a PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

Citation : Diard, C., Hachard, V., & Laroutis, D. Télétravail : un enjeu de réduction des inégalités de genre par la formation et la GPEC ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, 39(X), XX-XX. <https://doi.org/10.53102/2025.39.xx.xx>

Historique : reçu le 23/01/2024, accepté le 12/03/2025, en ligne le 18/03/2025

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. INTRODUCTION

Le travail hybride s'est installé progressivement dans les entreprises du « monde d'après ». En 2023, 26% des salariés français télétravaillent au moins occasionnellement (Source DARES, novembre 2024) dont 51% sont des femmes. Une étude APEC (2024) révèle que 2 cadres sur 3 télétravaillent au moins un jour par semaine. Le travail hybride s'exerce pour partie en présentiel, pour partie à distance (De Carvalho et Ajzen, 2022 ; Frimousse et Peretti 2022). Le phénomène de télétravail a pris une ampleur telle qu'il est devenu une préoccupation managériale (Dumas, et Chedotel, 2017) qui s'est renforcée avec la crise sanitaire (Le Bris, 2022). On assiste ainsi à une prise de conscience de la nécessité de former et de faire évoluer les télétravailleurs, sources de richesse pour le collectif de travail. Il s'agit d'une relation de travail réinventée (Diard et Hachard, 2021).

Au-delà des inégalités produites par le télétravail contraint (étude COCONEL, 2020) et des risques engendrés, cette organisation du travail présente de formidables opportunités (Cette, 2020), en matière d'innovation (Bellini, de Carvalho, 2022) et d'agencement organisationnel (Diard, Hachard et Laroutis, 2022).

La situation des femmes a été particulière pendant la pandémie (Diard, Hachard et Laroutis, 2022). Les femmes en emploi pendant le premier confinement de 2020 ont été autant en télétravail que les hommes, mais leurs conditions de travail ont été différentes (étude COCONEL, 2020). La crise a révélé les inégalités de genre (Boring et al, 2020) en reproduisant des inégalités existantes. En effet, le développement du télétravail « reproduit les inégalités au sein des organisations autant qu'elle contribue à les produire : entre femmes et hommes, entre cadres et exécutants » (Schütz et Noûs, 2021, p.5).

Nous cherchons ici à déterminer l'influence éventuelle du télétravail sur les inégalités de genre en matière de formation et de gestion des compétences.

Cette contribution mobilise un cadre théorique pluriel présenté dans la revue de littérature.

D'un point de vue pratique, nous mobilisons le cadre réglementaire du télétravail et nous insistons sur les résultats d'études institutionnelles (COCONEL, 2020) (1.1 et 1.2) conduites pendant le confinement. D'un point de vue conceptuel, nous proposons de mobiliser le cadre théorique de la formation professionnelle et de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et Gestion des emplois et parcours professionnels (GEPP) (1.3), ce qui nous conduit à investiguer en faveur de l'intérêt de la GEPP en situation de télétravail comme outil de lutte contre les inégalités hommes-femmes.

Nous remarquons que la GEPP et la formation, sont des leviers de GRH peu documentés en situation de télétravail.

Cette contribution s'appuie sur une étude quantitative menée entre le 3 février et le 3 mars 2022, auprès de 211 télétravailleurs. Notre étude intervient après plusieurs périodes de télétravail contraint et vise à étudier la perception des télétravailleurs en situation non contrainte. Nous avons choisi d'étudier une forme spécifique de télétravail : le télétravail effectué à domicile. Le télétravail nomade ou en tiers lieu n'est pas l'objet de notre étude. Il s'agit de télétravail hybride pour la totalité des répondants (mix entre présentiel et distanciel). Les répondants sont donc partiellement à domicile. Cette contribution enrichit la littérature relative aux inégalités en situation de télétravail et démontre que le genre n'est pas un facteur d'inégalités en matière d'accès à la formation. Les éléments qui influencent le fait de bénéficier d'une formation en télétravail à domicile sont la formalisation, le statut cadre et l'ancienneté.

Après avoir défini le cadre théorique relatif au télétravail et son contexte réglementaire, la littérature relative à la gestion des Emplois et des parcours, et à l'apprentissage sera mobilisée, puis la méthodologie quantitative et les résultats de l'étude seront présentés et discutés.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Télétravail : la fin d'un cadre contraignant

En France, un actif sur quatre a été en télétravail dès le début du premier confinement (DARES, avril 2020). Le Décret du 16 mars 2020 et la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de covid-19 ont imposé le confinement de la totalité de la population française. Afin d'assurer la continuité de l'activité et leur pérennité, les entreprises ont été contraintes d'organiser le télétravail de leurs salariés.

Les entreprises ont à nouveau été obligées d'organiser le télétravail 3 jours par semaine du lundi 3 janvier au mercredi 2 février 2022. Il s'agit cette fois non plus d'une préconisation mais d'une obligation. Pendant la période de crise sanitaire, les questions de genre, croisées aux inégalités de classe, ont fait l'objet d'une mise en lumière dans les médias et l'ensemble de la société (Lapeyre, Silvera, 2022).

Notre étude intervient au lendemain de la levée de l'obligation de télétravail 3 jours par semaine, après une période de télétravail contraint.

En sortie de crise, le travail hybride semble largement plébiscité (82% des salariés éligibles souhaitent adopter ce mode de travail, et 63% des dirigeants pensent qu'il va continuer à se développer), (baromètre 2022 Malakoff Humanis). Il constitue donc une préoccupation prégnante pour les DRH (étude ANDRH 2023, « repenser l'organisation du travail »).

2.2 Inégalités de genre et télétravail

Avant la crise de nombreux auteurs se sont intéressés aux avantages et inconvénients du télétravail (Vayre 2019, Obergo 2018). Les inégalités de genre avaient été relevées très tôt (Tremblay, 2001), à travers une étude sur les impacts sur l'organisation du travail des femmes et la conciliation emploi-famille, ce qui a été confirmé par une littérature abondante après la crise (Le Gagneur, 2023 ; Schütz, 2023 ; Diard et al., 2024).

Après la pandémie, d'autres recherches (Gillet et Tremblay, 2021, 2022) révèlent des perceptions et

des vécus multiples dans un contexte d'hybridation. Le télétravail fait apparaître de fortes inégalités liées au genre, du fait de la division des rôles entre femmes et hommes dans la sphère domestique et des temporalités qui leur correspondent (Gillet et Tremblay, 2023).

Alors que les femmes étaient minoritaires en 2019 (43 % des télétravailleurs), elles sont majoritaires depuis 2021 (51 %) (DARES 2024).

Les femmes ont été plus affectées que les hommes par les conséquences économiques et matérielles de la pandémie (Lambert et al., 2020). Les femmes disposent moins souvent d'une pièce à elles. Les écarts entre les sexes sont les plus importants pour la catégorie des cadres : 29 % des femmes cadres disposent d'une pièce spécifique dédiée au travail contre 47 % des hommes cadres (ibid, 2020, p. 3). Les femmes en télétravail signalent un peu plus souvent des moyens insuffisants que les hommes (Enquête DARES, Novembre 2024, p.4).

L'étude CGT (2021) indiquait, quant à elle, que les femmes sont un quart à signaler que le cumul télétravail et garde d'enfant était fréquent (contre 20 % des hommes) et 61 % à avoir dû assumer cette charge seules, contre 31 % des hommes. Une charge qui s'est traduite par une dégradation du climat familial, 20 % des femmes (contre 14 % des hommes) déclarent avoir été fréquemment confrontées à des tensions avec leurs enfants en télétravaillant. Elles sont 33 % à ne pas avoir la possibilité d'adapter leurs horaires lorsqu'elles télétravaillent alors que cela ne concerne que 21 % des hommes.

Une étude bibliométrique récente a recensé le thème du genre comme le troisième thème le plus mobilisé entre 1994 et 2018 dans la littérature académique (Kataria et al., 2021).

Schütz et Noûs (2021), avec une approche sociologique du télétravail, évoquent les inégalités produites par le télétravail en considérant que les organisations reproduisent des inégalités préexistantes (p. 4). Parmi ces inégalités, sont évoquées les inégalités de conditions de travail. Ces auteurs mentionnent également la crise comme catalyseur des inégalités de genre (Boring et al., 2020, p. 118). Il existe un enjeu à faire

de l'hybridation, non pas un renforçateur ou créateur de nouvelles inégalités, mais davantage un levier au service de l'égalité (Étude du centre Hubertine Auclert, 2022, p. 70). Le télétravail produit des interférences entre la vie familiale et la vie professionnelle. Ainsi, les femmes se sont davantage consacrées aux tâches domestiques que les hommes surtout quand la pression managériale s'est davantage fait sentir, durant le confinement (Diard, Hachard et Laroutis, 2022).

Pour Le Gagneur (2023) il s'agirait d'un « phénomène comprenant une ségrégation à la fois verticale et horizontale ». (p.127). Cet auteur évoque également, un aspect inclusif, le télétravail permettant de pallier des situations individuelles marquées par des difficultés (problèmes de santé, handicap).

2.3 Formation des salariés et GEPP

La formation constitue une obligation légale de l'employeur (article L6321-1 du Code du travail) : « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. » Cette obligation s'applique tout au long du contrat de travail jusqu'au départ du salarié. La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences tout au long de la vie, facilitant l'insertion sur le marché du travail, le maintien dans l'emploi, la promotion ou la reconversion professionnelle. Elle peut donner lieu à la délivrance d'un titre professionnel ou d'un diplôme. Elle comporte la formation initiale délivrée notamment au sein des lycées professionnels et de l'enseignement supérieur. La formation professionnelle dite « continue » est destinée aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent (définition de la DARES, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). La formation professionnelle continue a été profondément réformée par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour *la liberté de choisir son avenir professionnel*. Cette loi comprend un volet relatif à l'égalité hommes-femmes. Son article 104 impose quel que soit l'effectif de l'entreprise, d'avoir un objectif de suppression des écarts de rémunération entre les femmes et les

hommes (article L.1142-7 du Code du travail). Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent d'ailleurs publier chaque année des indicateurs relatifs à la fois aux écarts de rémunération et aux actions mises en application dans l'entreprise pour les supprimer. La formation professionnelle contribue au maintien et au développement des compétences nécessaires pour l'exercice des missions des collaborateurs. Le concept de compétence recouvre une réalité complexe et multiple en cela qu'il intègre des savoirs, des habiletés, des capacités etc.. (Bencherqui, Le et al., 2011, p. 18). Pour Bellier (1999, p. 226 dans Devos et Taskin, 2005) : la compétence est un levier de résolution des problèmes professionnels dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Depuis le début des années 1990, les compétences sont devenues un objet de gestion (Devos et Taskin, 2005). Historiquement, la GPEC s'appuie sur des dispositifs de formation variés : VAE (Validation des acquis de l'expérience), CPF (compte personnel de formation), plan de développement des compétences. Pour Taskin et Devos (2005), le développement des pratiques de gestion par les compétences dans les organisations laisse supposer un développement de l'individualisation des parcours. « La gestion des compétences renforce la participation des salariés à la marche de l'entreprise » (Vaudelin, Devise, 2005, p. 15).

Une gestion des compétences efficaces est un outil dans la course à la performance (Rose et al., En permettant le développement de la mobilité, en renforçant la professionnalisation des filières, et en anticipant les évolutions et la visibilité des parcours de carrière : la GPEC vise à préparer l'avenir des collaborateurs et de leur entreprise en connaissant mieux les besoins futurs et les ressources actuelles. Elle permet ainsi de faire face au vieillissement des pyramides des âges en anticipant le transfert de compétences et en définissant les stratégies de remplacement. La GPEC est un moyen de se doter des compétences requises grâce à des actions de recrutement et de formation ciblées. Il s'agit de renforcer l'attractivité et la mobilité en mettant en place des parcours et des suivis de carrières. La GPEC sert à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'organisation. Bien que le terme de GPEC soit

toujours largement mobilisé dans la littérature et par les praticiens, la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) a fait son apparition avec les Ordonnances Macron de 2017. A une approche par les compétences, succède la notion de « parcours professionnel ». Notre revue de littérature est donc partiellement axée sur la GPEC puisque la notion de GEPP est relativement récente.

2.4 Télétravail, Formation des salariés et GEPP

La crise sanitaire a augmenté les inégalités sociales et creusé les écarts de compétences. La formation et l'apprentissage à distance peuvent contribuer à combler ce fossé. Les conclusions de l'étude « Closing the Skills Gap » de 2020 portant sur la période 2016-2019 révèle un large spectre d'opportunités de formation, de reconversion et des initiatives de perfectionnement pour les salariés. La pandémie a rendu ce besoin d'apprentissage encore plus urgent. Annoncé lors du Forum économique mondial annuel (réunion 2020 à Davos-Klosters, Suisse), la plateforme *Reskilling Revolution* vise à fournir de meilleurs emplois, éducation et compétences pour un milliard de personnes d'ici 2030. En intégrant les meilleurs apprentissages, partenariats et engagements initiés par le Projet *Closing the Skills Gap* 2020, la plateforme offrira un espace collaboratif entre les entreprises, le gouvernement et la société civile afin de participer à l'inclusion notamment. L'apprentissage de nouvelles compétences en situation de travail hybride est un enjeu managérial. « Cette crise et le télétravail à large échelle présentent également une opportunité de repenser le partage de connaissance, qui se fait aujourd'hui, en grande partie, à distance » (Teulon, 2021, p. 183).

Les *Massive Open Online Courses* (MOOC) et les *Small Private Open course* (SPOC) présentés avant la crise comme une opportunité innovante d'accroître les apprentissages se sont d'ailleurs progressivement installés dans le paysage de la formation à distance. « Ces MOOC sont les catalyseurs de nouvelles routines organisationnelles dans une perspective d'apprentissage organisationnel » (Acquatella, 2017, p.32). Planterose (2014) évoquait la nécessité d'intégrer le télétravail dans la GPEC (p.

37). Une étude menée fin 2020 par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) auprès de 20 entreprises de toutes tailles et tous secteurs, s'est intéressée au devenir de la formation continue en période de crise. Pour les trois quarts des entreprises enquêtées, le plan de développement des compétences, rouage important de la GPEC, a été mis entre parenthèses pour diverses raisons. Pour les entreprises les plus durement touchées par la crise, les collaborateurs mis au chômage partiel pendant la pandémie ne se sont pas formés. Les autres salariés, en télétravail, ont été mobilisés pour assurer la survie de l'activité. Pour celles en bonne santé, la formation continue a perduré grâce à la Formation en Situation de travail (FEST), aux apprentissages en ligne et au développement des formations hybrides. L'étude du CEREQ révèle que pour les trois quarts des entreprises répondant à l'enquête, « l'urgence était de fixer à leur poste les personnels afin de garantir les volumes de production pour satisfaire la demande en augmentation de leurs clients. Pour les entreprises frappées par la récession, les plus nombreuses, le gel de leur plan annuel a été la conséquence des fermetures administratives ou du fort ralentissement des affaires » (Romani, 2021).

En ce qui concerne les mesures de soutien de la formation continue, une large majorité des entreprises a déclaré n'avoir pas eu recours au FNE Formation (Dispositif d'aide à la formation du Fonds national de l'emploi). Pour la DARES fin 2020, 16 % des salariés des entreprises du secteur privé de plus de 10 salariés ont accédé à la formation, et pour seulement 6 % d'entre eux cela a pu être le cas grâce à une convention Fond National de l'Emploi-Formation (FNE-formation). En outre, la plupart des enquêtées par le CEREQ ont abandonné en 2020 les campagnes d'information concernant le compte personnel de formation (CPF) ou le Compte d'évolution professionnel (CEP). La formation en situation de télétravail confiné a également pu être une variable d'ajustement. En effet, pour mettre à profit les périodes d'activité partielle certains salariés se sont vus proposer des formations en distanciel (Meyer et al., 2022). L'ANI (Accord National Interprofessionnel) du 26 novembre 2020

prévoit en son chapitre 3.1.6 une obligation de formation pour les télétravailleurs : « Les salariés en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail. Les salariés en télétravail de manière régulière reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Les responsables hiérarchiques et les collègues directs des salariés en télétravail doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion ». L'ANI prévoit également la formation des managers et des collaborateurs (chapitre 4.2). Le CLÉA Manager, dont la création a été actée par l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, pourra utilement être mobilisé. Enfin, les compétences numériques des managers et collaborateurs sont essentielles dans la pratique du télétravail : d'une part pour veiller à l'appropriation des outils de travail à distance mais également à la sécurisation des données de l'entreprise. Une formation à ces outils, ainsi qu'à la cybersécurité, peut être nécessaire en amont de toute mise en place du télétravail et peut se faire en mobilisant le CLÉA numérique. Il s'agit d'une certification inscrite de droit au Répertoire spécifique (RS) des certifications et des habilitations ayant pour objet la validation et, si nécessaire, l'acquisition d'un socle de connaissances de base. Franck et Gilbert, (2007) avaient déjà identifié des compétences liées aux situations de travail à distance. Parmi celles-ci on retrouve les compétences nécessaires à l'encadrement des télétravailleurs (p. 178) dont « maîtriser l'usage des outils informatiques » (p. 179). Ruiller, Dumas et Chedotel (2017), se sont également intéressés aux compétences des managers à distance et indiquent que le télétravail introduit des exigences plus fortes sur toute une gamme de compétences individuelles : la gestion du temps, l'organisation personnelle, la hiérarchisation des priorités (p. 186).

« Les organisations ont entrepris de développer une culture favorable au télétravail, d'accompagner les managers dans une situation hybride, de mettre en place des formations à l'appropriation des technologies. Elles doivent aussi s'assurer de la

gestion des emplois et des compétences » (Guilbert et al. 2022, p. 17).

Pontier (2014) insiste sur les obstacles « liés à l'évolution professionnelle qui apparaissent de façon plus sensible dans le discours des salariés qui peuvent voir échapper des possibilités de promotion au sein de leur entreprise, en raison de l'éloignement ou d'un manque de formation » (p. 38). Pour Fernandez et al., (2014), la maîtrise de l'usage des TIC constitue une difficulté « quelle que soit l'appétence d'un individu pour le domaine de l'informatique ». Il s'agit d'une compétence à bâtir. De mars à mai 2021, le CEREQ a conduit une enquête sur l'impact de la crise sanitaire sur les mobilités, les projets, les aspirations professionnelles, les compétences et le travail (Impact). Cette étude a permis de distinguer des catégories de télétravailleurs : les nouveaux convertis, les aguerris, les exceptionnels, les occasionnels. 30 % des salariés « aguerris » ont suivi au moins une formation au numérique, et dans le domaine de la réglementation en matière de protection des données (RGPD). Concernant les autres catégories de télétravailleurs, les « nouveaux convertis » ont plutôt suivi des formations au management ou à la gestion de projet à distance. Les « occasionnels » quant à eux se forment à l'utilisation de logiciels (tableurs), d'outils de travail à distance (pour la visioconférence) à la découverte de l'univers digital. Enfin les « exceptionnels » suivent principalement des formations en matière de sécurité informatique, de logiciels métiers (Lambert, 2022, p. 3). Le travail exercé à distance, par l'intermédiaire d'outils numériques pourrait favoriser les chances d'apprendre seul avec l'aide d'internet ou des médias.

Le télétravail, en favorisant l'auto-apprentissage pourrait apparaître comme une possibilité d'inclusion de genre.

3. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES RESULTATS

3.1 Collecte des données

L'hypothèse de recherche était la suivante : le télétravail influence les inégalités de genre en

matière de formation et de GEPP. Afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse, nous avons procédé à l'analyse des questionnaires auto-administrés.

Le principal objectif de notre étude est d'appréhender en situation de télétravail à domicile, les éventuelles inégalités de genre en matière de formation et de gestion des compétences.

Cette étude intervient au lendemain (3 février 2022) de la levée de l'obligation de télétravail en France et s'appuie sur une étude quantitative menée auprès de 211 répondants. Un questionnaire composé de 33 questions a été élaboré sur Google forms. Pour construire ce questionnaire, nous avons repris pour la première partie relative à la typologie des répondants, les échelles de l'INSEE. Pour les autres questions nous avons adapté les échelles et questions de l'ANACT (2021).

Nous avons utilisé une échelle textuelle de Lickert mesurant la fréquence avec 5 niveaux : Jamais ; Presque jamais ; Parfois ; Assez souvent ; Très souvent.

Le questionnaire a été diffusé via le réseau social professionnel LinkedIn, la laboratoire de l'égalité et la plateforme Zevillage et l'association AIMIL. Ce questionnaire, anonyme, auto-administré est intitulé : *Organisation du Télétravail à domicile*. Aucune information personnelle n'a été collectée. Il en est de même pour les études institutionnelles (enquête CGT, 2021 et ANACT, 2021). Le titre choisi a été volontairement neutre et large pour ne pas biaiser les réponses. Le réseau mobilisé correspond au réseau professionnel des auteurs. Cette méthode a déjà été éprouvée par Müller et Niessen (2019).

Tout comme pour l'étude menée par l'ANACT (mai 2021), il ne s'agit pas d'un sondage, le questionnaire n'étant pas adressé à un échantillon représentatif de salariés français. En effet, le questionnaire avait été proposé, en libre accès, à l'ensemble des personnes en situation de télétravail (total ou partiel) et souhaitant s'exprimer sur le sujet.

Seuls les participants travaillant à domicile ont été retenus. Les collaborateurs exerçant dans des tiers lieux (co-working par exemple) ne font pas l'objet de notre étude.

Une première analyse par statistiques descriptives sur *google forms* a été effectuée puis une deuxième étape de statistiques analytiques par régression linéaire a été réalisée. Le tableau 1 donne une description synthétique du questionnaire administré et le tableau 2 détaille l'échantillon.

Les femmes sont majoritairement représentées (65% des répondants). Cela rejoint les résultats de l'ANACT (mai 2021, avec 75% de femmes parmi les répondants).

Nous avons mobilisé une approche hypothético-déductive. En effet, nous avons utilisé la déduction à partir d'une hypothèse issue de la revue de littérature. La déduction est le raisonnement fondateur de la démarche hypothético-déductive. « Cette démarche consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est alors de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse initialement formulée » (Charreire-Petit, Durieux, 2014, p. 79).

Les principales caractéristiques de notre échantillon sont décrites dans le tableau 2 en annexe.

Les questions 32 et 33 correspondent à la formation des télétravailleurs et contribuent à la GEPP. La réponse aux deux questions était obligatoire dans le questionnaire. 211 personnes ont répondu à ces deux questions.

Notre objectif étant d'analyser si le travail à domicile influence les inégalités de genre notamment en matière de formation et de GEPP, nous avons analysé les réponses à ces deux questions en fonction du genre.

3.2 Traitement des données : régressions logistiques

Nous avons cherché à comprendre si le télétravail a été formalisé et si les employeurs ont effectué des aménagements spécifiques (remboursement de frais, prêt de matériel, formations, promotion, augmentation). Au-delà des éléments descriptifs mis en avant précédemment, nous avons réalisé un traitement économétrique de type « régression logistique » pour les questions Q32 et Q33 :

- Q 32 : Depuis que vous avez commencé à télétravailler, avez-vous bénéficié de formations ?
- Q 33 : Avez-vous été formé(e) aux outils digitaux, outils de travail à distance ?

Les régressions logistiques s'adaptent à tout type de variables indépendantes (Greene et al., 2011). Ce type de régression permet de prédire les choix effectués par les individus. La variable dite latente ou variable à expliquer fait référence à la formation. Nous cherchons ainsi à expliquer si le télétravail produit des inégalités de genre en matière de formation donc de gestion des compétences. Comme souligné par Laroutis et Boistel (2020, 2024), la régression logistique ¹ est généralement mise en œuvre en raison de sa capacité à s'adapter à tout type de variables indépendantes (métriques et non métriques).

En effet, la régression logistique est reconnue pour son efficacité dans l'analyse de résultats binaires, permettant de modéliser des relations complexes entre variables. Talpová (2014) et Herrera-Sánchez et al. (2023) mettent en avant son utilité pour explorer des variables explicatives multiples dans des contextes de gestion. Elle évite également les biais potentiels des modèles linéaires, en calculant des probabilités et rapports de cotes précis pour des résultats binaires (Greene et al., 2011).

Dans notre cas, les variables à expliquer correspondent aux questions 32 et 33 ; variables dépendantes binaires (codées 1 s'il y a un impact et 0 sinon). Les variables indépendantes (ou explicatives) correspondent aux différentes caractéristiques des individus et à leur comportement ou perception de la situation. Comme cela se fait généralement pour ce type de méthode, nous avons retenu dans le modèle économétrique les seules variables significatives à 10%. Le modèle logistique s'écrit de la façon

$$\text{Prob}(y_i) = \frac{e^{(\beta_0 + \beta x_i + \varepsilon)}}{1 + e^{(\beta_0 + \beta x_i + \varepsilon)}} \quad (1)$$

Prob(y_i) est la fonction logistique expliquant : « la formalisation ». Cette variable latente a été choisie afin de comprendre si le travail à domicile influence les inégalités de genre notamment en matière de formation et de GEPP.

Le modèle est exprimé en fonction de variables explicatives (X_i) rattachées à leurs coefficients β et à un terme d'erreur ε indépendant et normalement distribué avec une moyenne de 0 et une variance de σ² (cf. Greene et al., 2011). Un traitement économétrique des données a été réalisé sur le questionnaires via le logiciel STATA 15. Les questions centrales utilisées sont Q32 et 33.

Les variables significatives sont présentées dans les tableaux 3 et 5. Les régressions logistiques sont présentées dans les tableaux 4 et 6.

Le traitement économétrique de Q32 met en avant que l'absence de formalisation du travail à domicile incite l'individu à ne pas avoir eu de formation (-26,06%) (Q17_4), qu'une ancienneté de 3 mois à un an conduit l'individu à ne pas bénéficier de formation (-45,12%) (Q11_3), et que l'absence de pauses à domicile favorise l'absence de formation (-21,17%) (Q24_2). Par contre, se sentir stressé à domicile (+17,83%) (Q25_3), considérer que sa carrière a évolué équitablement (+15,26%) (Q28) et penser être plus performant (+16,76%) conduit l'individu à vouloir bénéficier d'une formation.

Le facteur genre n'a pas d'impact sur l'accès à la formation. Par contre d'autres variables non générées comme l'ancienneté révèlent une influence significative. En l'absence de formalisation du télétravail, le collaborateur bénéficie de moins de formations ce qui est un facteur limitant en matière de gestion des compétences.

Les collaborateurs qui éprouvent des difficultés à prendre du recul au travers des pauses ont tendance à solliciter moins de formations. La sensation d'avoir des difficultés à organiser son temps de travail révélerait une absence de volonté de se former, ce

¹ La régression logistique est utilisée notamment lorsque la variable à expliquer est qualitative, le plus souvent binaire (Greene et al., 2011). Cette variable dépendante ou à expliquer correspond le plus souvent à la réalisation ou non d'un élément (ici, la réception d'une information). Les variables indépendantes,

quant à elles, correspondent aux variables pouvant influencer la survenue de cet élément.

qui pourrait apparaître comme une contrainte supplémentaire.

Les collaborateurs qui sont placés dans des situations stressantes ont davantage recouru à la formation. La formation apparaît comme un élément qui sécurise la relation d'emploi en favorisant l'employabilité.

Pour les personnes qui considèrent que le télétravail n'a pas d'impact sur l'évolution de carrière, les formations ont été plus nombreuses. Les collaborateurs qui se considèrent plus performants ont davantage sollicité de formations.

Le traitement de Q33 quant à lui souligne que le travail à domicile 1 jour par semaine (-33.69%) (Q2_1), le fait d'être cadre (-29,62%) (Q8_4), la non formalisation du travail à domicile par un avenant (-31.99%) (Q17_4), le fait de s'occuper souvent des enfants (-22.56%) (Q21_45), le fait de considérer que le temps de travail n'augmente pas (-21.59%) (Q23_12), le fait d'être une femme et de se sentir isolée et le fait d'être un homme qui considère une absence d'évolution équitable (-30.87%) (Q28) conduisent l'individu à ne pas être formé aux outils numériques. Par contre, le sentiment lié à une amélioration de la performance favorise la formation des individus aux outils numériques (+16.96%) (Q27_3).

Notre analyse aboutit ainsi à plusieurs résultats en matière d'inégalités de genre :

Il n'y a pas de corrélation entre le genre et le fait de bénéficier de formation. Les éléments qui influencent le fait de bénéficier d'une formation sont la formalisation, le statut cadre et l'ancienneté. Notre hypothèse est donc infirmée.

En revanche, concernant la formation aux outils numériques, des résultats que nous n'avions pas anticipés sont apparus lors de l'analyse des régressions logistiques :

- Le fait d'être une femme et de se sentir isolée conduit à ne pas être formée aux outils numériques (-29.43%)(Q26_4).

- Le fait d'être un homme et de considérer être limité dans son évolution conduit à ne pas être formé aux outils numériques (-30.87%)(Q28).

4. DISCUSSION

Nous avons formulé l'hypothèse suivante : le travail à domicile influence les inégalités de genre notamment en matière de formation et de GEPP.

Notre étude quantitative ne nous a pas permis de valider cette hypothèse. En effet, le facteur genre n'a pas d'impact sur l'accès à la formation en situation de télétravail à domicile. Par contre d'autres variables non genrées comme l'ancienneté et le statut sont apparues. Concernant plus spécifiquement la formation aux outils numériques celle-ci est influencée par le genre. En effet, les femmes qui se sentent isolées à domicile ne sont pas formées aux outils numériques. Par ailleurs, les hommes qui considèrent le télétravail comme inéquitable pour leur évolution de carrière n'en bénéficient pas.

Ceci peut s'expliquer par l'évolution du contexte réglementaire français en matière de formation professionnelle. En effet, la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a renforcé la lutte contre les inégalités de genre et a modifié l'article L6321-1 du code du travail qui énonce désormais que « L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret. Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de développement des compétences ... ». Les télétravailleurs ayant les mêmes droits que les autres salariés, il est cohérent qu'en matière de formation ils ne soient pas lésés. Notre recherche a permis de vérifier que le travail à domicile n'accroît pas les inégalités de genre en matière de formation donc de GEPP.

Notre étude révèle que le statut cadre, quel que soit le genre, augmente le recours à des formations ce qui est cohérent avec les chiffres de l'INSEE (en

2018, 66% des cadres profitent des dispositifs de formation professionnelle mais seulement 35% des ouvriers).

Les deux éléments genrés apparus sont surprenants mais s'expliquent par le fait que l'isolement des femmes produit les effets d'un plafond de verre (Babic et Hansez, 2021) concernant les demandes de formation et d'évolution. Le plafond de verre est un concept qui est apparu aux Etats-Unis dans les années 70, il désigne des freins invisibles à la progression des femmes dans les structures hiérarchiques. Ces dernières s'autolimitent dans la demande de formation et d'apprentissage.

Concernant les hommes, le fait de se sentir lésés quant à leur parcours professionnel est également un facteur auto-limitant sur les demandes de formation. Le télétravail apparaît pour eux comme un frein. Il s'agirait de l'émergence d'une forme de plafonnement subjectif de carrière (Yang, 2019).

Ces résultats complètent la littérature relative aux avantages et inconvénients du télétravail (Vayre 2019, Obergo 2018, Taskin 2021). L'étude enrichit les travaux existants en révélant l'apparition de la notion de plafond de verre en situation de télétravail à domicile. Nos résultats vont cependant à l'encontre de ceux relevés dans les études institutionnelles relatives aux inégalités qui concluent majoritairement à des clivages genrés.

Cette étude comporte néanmoins une limite. En effet, nous avons recueilli les données sur une période courte (1 mois), au lendemain de la levée de l'obligation pour les entreprises d'organiser le télétravail contraint. La surreprésentation des femmes dans l'échantillon pourrait constituer également un biais à notre étude exploratoire. Une approche confirmatoire pourrait être envisagée sur un échantillon qui ne serait pas aléatoire comme celui de la présente étude.

Il serait pertinent de poursuivre cette recherche dans une situation que nous pouvons qualifier de new normal (Laval et Duzert, 2021) dans le cadre de la pérennisation de l'hybridation.

Cette contribution ouvre l'opportunité de nouvelles recherches relatives aux inégalités de genre en situation de travail hybride pérennisé. L'apparition d'un plafond de verre en télétravail pour les femmes

et d'un plafonnement subjectif de carrière pour les hommes sont des phénomènes qui n'ont pas été observés précédemment et qui sont des opportunités de recherches futures.

Cette contribution offre par ailleurs d'autres perspectives de recherche relative au télétravail comme mode d'organisation inclusif. Les managers devront être particulièrement vigilants et veiller à développer les compétences des télétravailleurs, autant que celles des collaborateurs en présentiel.

5. CONCLUSION

La revue de littérature a majoritairement confirmé l'existence d'inégalités de genre en situation de télétravail (Boring et al., 2020 ; Lambert et al. 2020, Tremblay et al., 2023). Notre hypothèse était que le télétravail à domicile influence les inégalités de genre notamment en matière de formation et de GEPP. Cette hypothèse est infirmée.

Il semblerait que les femmes et les hommes bénéficient d'un accès équitable aux formations. Ceci peut s'expliquer par l'importance du cadre réglementaire et notamment l'obligation de l'employeur de former les salariés qu'ils soient télétravailleurs ou non et quel que soit leur genre.

Le télétravail à domicile n'a pas d'influence sur la gestion des carrières. Les inégalités seraient à rechercher dans d'autres facteurs explicatifs.

En effet, l'isolement que produit parfois le télétravail à domicile, conduit les femmes à moins solliciter des formations et moins se préoccuper de leur évolution de carrière. Il s'agirait d'une manifestation du plafond de verre évoqué dans la littérature (Babic et Hansez, 2021). De leur côté les hommes qui considèrent avoir perdu des chances d'évolution en situation de télétravail à domicile restent en retrait des politiques de formation.

En pratique les services RH et les managers de proximité devront être particulièrement attentifs concernant des situations à distance potentiellement génératrices d'inégalités de genre induite par des comportements et des perceptions individuels notamment chez les femmes. En effet ces dernières ont tendance à s'imposer des limites en matière d'évolution de carrière. Il conviendra

donc de les rassurer quant à leurs compétences et leurs possibilités d'évolution et de valoriser les parcours. Il serait judicieux de systématiser des formations dédiées aux collaborateurs exerçant en partie leur activité à domicile. On pense notamment aux formations liées aux outils digitaux et aux formations en management. En effet, « la maîtrise du système socio-technique et l'appropriation par le télétravailleur de ses nouvelles conditions de travail constitue l'un des points essentiels à considérer » (p 110, Vayre, in Bobillier-Chaumont, 2021). Il s'agira pour les services RH d'organiser la formation et le suivi des compétences des télétravailleurs à domicile grâce aux nouvelles technologies et de veiller à les intégrer dans les dispositifs existants afin de pallier d'éventuelles inégalités de genre. En l'état actuel de nos recherches, le travail à domicile ne produit cependant pas d'inégalités en ce qui concerne la formation et la GEPP. Cette situation plutôt favorable doit perdurer grâce à l'attention particulière portée aux télétravailleurs, à leurs formations et à l'évaluation de leur activité. Le rôle du service RH est essentiel dans la réussite de la mise en œuvre du télétravail (Diard et al. 2021).

6. REFERENCES

- Acquatella, F. (2017), Le MOOC comme levier d'un processus d'apprentissage organisationnel, *Question(s) de management*, 17(2), 21-34. <https://doi.org/10.3917/qdm.172.0021>.
- Babic A., Hansez., (2021), The glass ceiling for women managers : antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work, *Frontiers in psychology*, 12, 1-17 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., Mullenbach, A., (2011), La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés, *Management & Avenir*, 48, 14-36. <https://doi.org/10.3917/mav.048.0014>.
- Bellini, S, De Carvalho, D., (2022), Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre. *Innovations*, 68, 105-134. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0124>
- Bobillier-Chaumont M-E., (2021), Les transformations digitales à l'épreuve de l'activité et du travail, comprendre et accompagner les mutations technologiques émergentes. Chapitre 7, rédigé par E. Vayre, Série changements technologiques et ressources humaines, volume 3, ISTE éditions. 304 pages.
- Boring, A., Sénac, R., Dominguez, M. et al. (2020), La crise sanitaire et les inégalités entre les sexes en France. Dans : Marc Lazar éd., *Le monde d'aujourd'hui: Les sciences sociales au temps de la Covid*, Paris: Presses de Sciences Po, 117-131. <https://doi.org/10.3917/scpo.lazar.2020.01.0117>.
- Cette, G. (2020), Télétravail et croissance économique : une opportunité à saisir. *Futuribles*, 437 : 77-82. <https://doi.org/10.3917/futur.437.0077>.
- Charreire-Petit S., Durieux F. (2014) Explorer et tester », in Thétard, R.M. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 57-80.
- De Carvalho, D., Ajzen, M. Travail hybride, travail durable ? La place de l'outil dans l'inclusion, à distance. Journée d'étude de l'AGRH : "Dynamiques inclusives : Nouveaux enjeux, nouvelles formes organisationnelles et nouveaux emplois" (Tours , 09/06/2022).
- Devos, V., Taskin, L., (2005), Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace, *Revue française de gestion*, 156, 93-104. <https://doi.org/10.3166/rfg.156.93-104>.
- Diard, C., Dufour, N. (2021), Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? *Revue de l'organisation responsable*, 16, 25-37.
- Diard C., Hachard V., Laroutis D., (2021), De l'importance de l'information des télétravailleurs par le service RH dans l'évolution de la relation managériale. *Question(s) de Management*, 35, 5-26. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0015>.
- Diard C., Hachard V., Laroutis D., (2022), Télétravail et crise du covid-19, un mode d'organisation inégalitaire ? *Management en Sciences Sociales*, 32, 53-65. <https://doi.org/10.3917/mss.032.0053>.
- Diard C., Hachard V., Laroutis D., (2022), Télétravail contraint et nouvel agencement organisationnel : quelles conséquences sur les risques psychosociaux ? *Interventions économiques*, 67. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.16779>
- Diard, C., Hachard, V. et Laroutis, D. (2024) . Télétravail, inégalités de genre et rémunération : influence de la formalisation. *Management & Sciences Sociales*, 36(1), 44-62. <https://doi.org/10.3917/mss.036.0044>. <https://doi.org/10.3917/mss.036.0044>.
- Fernandez, V., Guillot, C., Marraud, L. (2014), Télétravail et « travail à distance équipé »: Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? . *Revue française de gestion*, 238, 101-118. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.101-118>.

Franck, E. , Gilbert, P. (2007) Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 4(2), 167-188. <https://doi.org/10.3917/maorg.004.0167>.

Frimousse, S. et Peretti, J-M., (2022), Travail et organisation hybrides en question(s). *Question(s) de management*, 40, 121-152. <https://doi.org/10.3917/qdm.220.0121>.

Gillet A., Tremblay D. G., (2023) « Dynamiques et effets du télétravail », *Sociologies* <https://doi.org/10.4000/sociologies.21060>

Greene W. et al. (2011), *Econométrie*, 7e édition, Pearson

Guilbert L., Vayre E., Priolo D., Samatan A., Blanchet C. 2022. Télétravail en temps de crise, engagement organisationnel affectif et satisfaction de vie professionnelle : le rôle de l'ajustement au télétravail et de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie. *Pratiques Psychologiques*, 28 (3), 137-156. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2022.02.002>

Kataria, A., Kumar S. Pandey N. (2021), Twenty-five years of Gender, Work and Organization: A bibliometric analysis. *Gender Work Organization*, 28, 85-118. <https://doi.org/10.1111/gwao.12530>

Herrera-Sanchez, Silva-Juarez A., Moran-Bravo L., Desampedro-Poblano H.M. (2023), Application of logistic regression in industrial maintenance management, *Journal Economic Development Technological Change and Growth*, 7(12), 1-7. DOI: 10.35429/JEDT.2023.12.7.1.7

Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., et al. (2020), Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population & Sociétés*, 579(7) 1-4. <https://doi.org/10.3917/popsoc.579.0001>.

Laroutis, D., Boistel, P. (2020), Améliorer la confiance dans les sites marchands via les avis consommateurs online : analyse statistique exploratoire des facteurs explicatifs. *Question(s) de management*, n° 30(4),93-105. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0093>.

Laroutis D., Boistel P., Poulain M., (2024). PME versus Amazon : Le choix d'Amazon comme site marchand de référence est-il une fatalité ? *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 38, n°2, 07-24 <https://doi.org/10.53102/2024.38.02.1137>

Lambert, Marion (2022), Comment garantir le développement des compétences en télétravail ? , *Céreq Bref*, n° 425, 1-4.

Lapeyre, Nathalie et Silvera, Rachel (2022), Télétravail, un nouveau genre de risque ? *Travail, genre et sociétés*, n°48, 147-151. <https://doi.org/10.3917/tgs.048.0147>.

Laval, Florence, Dudézert, Aurélie (2021) Chapitre 2. La transformation digitale des modes de travail : du « crash test » au « new normal » », Michel Kalika éd., Les impacts durables de la crise sur le management. EMS Editions, 39-62. <https://doi.org/10.3917/ems.kalik.2021.01.0039>.

Le Bris, Sébastien (2022), Le management de proximité à distance : Les facteurs clé de la réussite: Étude de cas auprès des cadres de pôle du secteur hospitalier. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, Hors-série, 205-229. <https://doi.org/10.3917/proj.hs03.0205>.

Le Gagneur, M. (2023) . Télétravail, flexibilisation et inégalités. *Germinal*, N° 6(1), 124-133. <https://doi.org/10.3917/ger.006.0124>.

Leonardi, P.M. (2021), Covid-19 and the New Technologies of Organizing : Digital Exhaust, Digital Footprints and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work». *Journal of Management Studies*, vo58(1): 247-251. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>

Meyer V., Diard C., Rost D. (2022), Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire, *Gérer et comprendre*, n°149, 35-47. <https://doi.org/10.3917/geco1.149.0035>.

Müller, T., Niessen, C., (2019), Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883-894. <https://doi.org/10.1002/job.2371>

Planterose Philippe (2014), Télétravail: travailler en vivant mieux, Eyrolles

Pontier, M. (2014), Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>.

Romani, C. (2021), En 2020, la crise sanitaire met à l'arrêt la formation en entreprise, Centre d'études et de recherches sur les qualifications, 412.

Rose B., Robin V., Caillaud M., Girard P., (2006), Comment répondre aux challenges de la gestion des compétences en conception collaborative de produits ? *RFGI*, vol 25, n°4, 23-36.

<https://doi.org/10.53102/2006.25.04.567>

Ruiller, C., Dumas, M., Chédotel, F., (2017), Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(6), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>.

Schütz, Gabrielle, et Noûs Camille (2021), Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations. *Sociologies pratiques*, 43(2), 1-12. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0001>.

Schütz, G. (2023). 11. Télétravail et inégalités de genre : quel rôle jouent les organisations ? Dans Senik, C.(dir.), *Le travail à distance Défis, enjeux et limites.* (p. 203 -220). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01.0204>.

Talpova, S.Z. (2014), *Logistic Regression : An Option for a Management Research ?*, 13th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, London.

Teulon, F. (2021), *Avis d'expert. Télétravail, cours à distance, nouveaux miroirs aux alouettes?*, *Question(s) de management*, 35, 181-187. <https://doi.org/10.3917/qdm.215.0181>.

Tremblay, D-G. (2001), *Le télétravail : son impact sur l'organisation du travail des femmes et l'articulation emploi-famille* », *Recherches féministes*, 14(2), 53-82. <https://doi.org/10.7202/058143ar>

Taskin I. (2021) *Télétravail, organisation et management: Enjeux et perspectives post-covid. Regards Economiques* (Université Catholique de Louvain), halshs-03345444

Vaudelin J-P., Devise O., (2005) *L'intégration des compétences en vue de l'amélioration de la performance industrielle d'une unité de production*, *RFGI*, vol 24, n°1 <https://doi.org/10.53102/2005.24.01.434>

Yang W-N, Niven K, Johnson S. (2019), *Career plateau : a review of 40 years of research.* *Journal of vocational behavior*, 110, 286-302. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.005>

Etudes et sondages

ANACT, (mai 2021), «Télétravail de crise en 2021 : quelles évolutions ? Quels impacts ? »

DARES : « Télétravail durant la crise sanitaire, Quelles pratiques en janvier 2021 ? Quels impacts sur le travail et la santé ? », 10 février 2022, *Dares Analyses* N°9.

DARES « Activités et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, synthèse des résultats de l'enquête flash », décembre 2020, 37 p

Etude COCONEL (Coronavirus et Confinement). Les 2 premières notes de synthèses correspondent aux 2 premières vagues d'enquêtes qui se sont déroulées du 27 au 29 mars pour la première vague, soit 10 jours après l'annonce du confinement, et du 31 mars au 2 avril pour la seconde. 2020

Baromètre Malakoff-Humanis, février 2022, « télétravail et organisations hybrides ».

Rapport du sénat, 22 octobre 2021, « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? »

Etude du Centre Hubertine Auclert, centre Francilien de ressources pour l'égalité femmes-hommes (2022) «Télétravail et égalité femmes-hommes : état des lieux, enjeux et recommandations ».

Enquête CGT TeleTrEpid : « télétravail un an après » conduite auprès de 15 000 personnes, mai-juin 2021

Etude APEC « télétravail des cadres », mars 2024

Etude DARES (novembre 2024) *Télétravail : ses effets sur les conditions de travail et la qualité de vie* Erb, L-A ; Beatriz, M.

7. BIBLIOGRAPHIE DES AUTEURS



DIARD Caroline

Caroline DIARD est docteure en sciences de gestion et actuellement professeure associée au département Droit des affaires et Management des ressources humaines à TBS Business School. Précédemment DRH pour une société de biotechnologies et consultante, elle est intervenue auprès de plusieurs établissements d'enseignement supérieur.



HACHARD Virginie

Virginie HACHARD est doyenne associée de la faculté, professeure associée en Finance à l'Ecole de Management de Normandie, titulaire du DESC. Docteur en sciences de gestion (Université de Normandie), ses recherches portent sur l'entrepreneuriat, les relations managériales et le télétravail. Ses centres d'intérêt portent également sur les nouvelles formes d'enseignement et plus particulièrement les modalités pédagogiques d'enseignement à distance. Elle est également éditrice associée dans plusieurs revues anglophones.



LAROUTIS Dimitri

Après s'être investi en tant que directeur de laboratoire à UniLasalle puis directeur académique à l'EM Normandie, Dimitri Laroutis est actuellement directeur

scientifique du CERM (centre de recherche en risk management) à l'ESC Amiens. Il est également chercheur associé au CRIISEA UR 3908. Ses recherches portent principalement sur l'impact de la digitalisation sur l'entreprise et sur le consommateur.

¹ *Diard Caroline*, TBS Business School, 75015 Paris, France, caroline.diard@gmail.com,

 : <https://orcid.org/0000-0001-9484-5925>

² *Hachard Virginie* Ecole de Management de Normandie, Laboratoire Métis, 76600 Le Havre, France, vhachard@em-normandie.fr

 : <https://orcid.org/0000-0002-9972-0555>

³ *Laroutis Dimitri*, ESC Amiens, CERM, CRIISEA UR 3908, 80000 Amiens, France, dimitri.laroutis@esc-amiens.com

 : <https://orcid.org/0000-0002-9547-7906>

8. ANNEXES

Tableau 1 : descriptif du questionnaire

	Questionnaire
Dates de recueil de données	3 février 2022 – 3 mars 2022
Mode de recueil	Auto-administré ; diffusé sur linkedin, zéillage, laboratoire de l'égalité, AIMIL
Titre	« Organisation du télétravail à domicile »
Nombre de répondants	211
Nombre de questions	33

Tableau 2 description de l'échantillon

Nature des répondants	Pourcentage (en %)
Genre	
Femmes	64,3
Hommes	35,7
Tranche d'âge	
15-19	0
20-24	2,9
25-29	7,6
30-34	10
35-39	12,9
40-44	15,7
45-49	17,6
50-54	15,2
55-59	14,3
60-64	3,3
65-69	0,5
Catégories socioprofessionnelles	
Salariés cadres	47
Alternants	1
Salariés cadres supérieurs	23,8
Salariés agents de maîtrise	3,5
Salariés techniciens et techniciens supérieurs	4,5
Salariés employés	17,8

Tableau 3 signification des variables pour la régression Q32

Q17_4	Dans votre organisation, le travail à domicile est formalisé par rien
Q11_2	Votre ancienneté est de 3 mois à un an
Q24_2	A domicile j'ai tendance, à ne presque jamais multiplier les pauses
Q25_3	A domicile, je me sens parfois d'avantage stressé
Q28	Depuis que je suis en télétravail, je pense que ma carrière a évolué comme avant et de façon équitable
Q27_4	Je pense être plus performant à domicile

Tableau 4 Régression logistique pour la Q32

Q32 : Depuis que vous avez commencé à télétravailler, avez-vous bénéficié de formations ? oui/non

Wald(chi2(6))	33.20	Obs	211
Log pseudo-Likelihood	0.00000	Pseudo R2	0.1474
	Coef	z	P> z
Q17_4	-1.093683	-2.85	0.004
Q11_2	-1.9600360	-3.08	0.002
Q24_2	-0.9236917	-2.83	0.005
Q25_3	0.8616199	2.01	0.044
Q28	0.6595193	2.02	0.044
Q27_4	0.7770504	2.14	0.032
cons	0.4842783	1.45	0.148

Tableau 5 Signification des variables pour la Q33

Q2_1	Je travaille 1 jours par semaine à domicile
Q8_4	Je suis Cadre
Q17_4	Dans mon organisation, le travail à domicile est formalisé par un avenant au contrat
Q21_45	En travail à domicile, je m'occupe assez souvent voir très souvent de mes enfants
Q23_12	En travail à domicile, il arrive que mon temps de travail n'augmente jamais ou presque jamais
Q26_4_1_0	A domicile, en tant que femme, je me sens assez souvent isolée
Q27_3	A domicile, je me sens parfois plus performant
Q28_0_1	Depuis que je travaille à domicile, en tant qu'homme je pense que ma carrière n'a pas évolué comme avant et de façon équitable par rapport à mes collègues

Tableau 6 Régression logistique Q33

Q33 : Avez-vous été formé aux outils digitaux, ou outils de travail à distance ?

WaldChi2(8)	32.78	Obs	211
Log pseudo-likelihood	-124.4739	Pseudo R2 :	0.1435
	Coef	z	P> z
Q2_1	-1.584137	-3.53	0.000
Q8_4	-1.235478	-3.60	0.000
Q17_4	-1.434506	-3.19	0.001
Q21_45	-0.9876065	-1.71	0.088
Q23_12	-0.936824	-1.83	0.068
Q26_4_1_0	-1.389533	-1.98	0.047
Q27_3	0.6851877	1.87	0.061
Q28_0_1	-1.442507	-2.83	0.005
cons	1.234442	3.87	0.000