

QUEL TÉLÉTRAVAIL POUR LES PÈRES ? NORMES ET APPROPRIATIONS GENRÉES DU TÉLÉTRAVAIL DANS UNE GRANDE ENTREPRISE DU SECTEUR BANCAIRE

Marianne Le Gagneur¹

¹*Enseignante-chercheuse en sociologie à l'Université de Liège, rattachée au laboratoire PragmApolis et affiliée au Centre d'études d'emploi et du travail.*

RÉSUMÉ

En s'intéressant au secteur bancaire où le télétravail est fortement pratiqué, cet article vise à articuler les normes de sa mise en œuvre avec son appropriation par les pères. S'intéresser aux pères permet de mettre en relation une pratique ayant des effets du point de vue domestique avec des prescriptions managériales émanant des employeurs, rendant compte d'une construction au masculin. Alors que le télétravail est présenté comme permettant une « conciliation » pensée avant tout pour les mères, son développement répond aussi à des logiques gestionnaires et les normes de sa mise œuvre sont masculines, reposant sur des qualités socialement situées. Les appropriations du télétravail sont inégales : les managers étant pères assurent la promotion d'un télétravail qui favoriserait une meilleure articulation des temps sociaux, mais c'est moins le cas pour les pères n'ayant pas d'enfants en bas âge ou étant à des positions les rendant moins à même d'incarner ces normes organisationnelles.

ABSTRACT

Looking at the banking sector, where remote working is widely practised, this article aims to compare the norms of its implementation with its uses by fathers. Looking at fathers allows us to relate a practice with repercussions from a domestic point of view to managerial directives from employers, reflecting a masculine structure. While remote working is presented as allowing “work-life balance” policies intended primarily for mothers, its development also responds to managerial approaches and the norms of its implementation are masculine, based on socially situated qualities. Remote working is used unequally: managers who are fathers promote remote working as a better way of coordinating social life, but this is not the case for fathers who do not have young children or who hold positions that make them less able to define these organisational standards.

Introduction

Les recherches sur le télétravail, compris comme un arrangement permettant à une population salariée de travailler à domicile *via* des outils numériques dans un rythme convenu avec l'employeur, ont montré combien il pourrait devenir une opportunité pour le travail domestique (Tremblay, 2003 ; Tremblay *et al.*, 2006 ; Vayre, 2019). Malgré des réticences initiales (Aguilera *et al.*, 2016), le télétravail s'est fortement développé à partir des années 2020 et concerne aujourd'hui 26 % des personnes salariées (Erb et Beatriz, 2024). De fait, il semble être devenu le signe d'une forme de progrès social, plein des promesses d'un réenchantement du salariat (Le Gagneur, 2023a) passant par l'accès à davantage de temps à domicile et la possibilité de s'épargner de fatigants trajets vers le bureau. La question s'est même posée d'une opportunité d'égalité par le télétravail, alors que le travail domestique et la prise en charge des enfants restent au cœur d'une division genrée importante (Champagne *et al.*, 2015). Si les pères en télétravail peuvent prendre en charge davantage de tâches à domicile qu'en étant en bureau, de premières analyses soulignent que leur travail ne compense pas les inégalités observées au sein des couples (Pailhé *et al.*, 2022 ; Landour, 2023).

Ces travaux ont laissé de côté la manière dont les pratiques des pères pouvaient s'articuler avec des normes existant à l'échelle des employeurs. Pourtant, l'échelle d'analyse des entreprises est particulièrement intéressante pour saisir la « fabrication organisationnelle » (Guillaume et Pochic, 2007) des inégalités et, dans le cas du télétravail (Schütz et Noûs, 2021), les normes locales de son encadrement et de sa pratique. Comment est-il mis en œuvre ? Alors que les mondes du travail sont bien souvent construits sur la figure d'un travailleur « idéal » masculin (Acker, 1990), le télétravail subvertit-il ses logiques ? Si celui-ci semble susciter particulièrement l'intérêt des femmes et même des mères (Schütz, 2024), ces logiques genrées se traduisent-elles dans la mise en œuvre du télétravail à l'échelle organisationnelle et dans son appropriation à l'échelle individuelle ? Se centrer sur le télétravail des pères permet d'analyser la construction des inégalités de genre. La parentalité est en effet un moment d'accroissement de la charge domestique et de réassignation genrée (Blöss, 2009), en même temps qu'elle a des effets positifs sur les carrières des pères (Gadéa et Marry, 2000). Depuis 2021, les femmes sont majoritaires à télétravailler (Jauneau, 2022). Cette pratique repose sur de fortes inégalités (Le Gagneur, 2023b) : les cadres restent la catégorie socioprofessionnelle qui télétravaille le plus et certains métiers sont aussi surreprésentés parmi les télétravailleurs (Erb et Beatriz, 2024). Alors que, dès 2017, le secteur bancaire et financier est un de ceux qui met le plus en œuvre le télétravail (Hallépée et Mauroux, 2019), les « cadres des services administratifs, comptables et financiers » et les « cadres de la banque et des assurances » restent parmi les quinze métiers rassemblant le plus de salariés en télétravail en 2023 (Erb et Beatriz, 2024, p. 3). Au sein de ce secteur féminisé, dont nous verrons qu'il prête une attention particulière aux enjeux d'articulation des temps sociaux (Pizarro Erazo *et al.*, 2023), cet article analyse la manière dont les normes de pratique du télétravail sont construites au masculin.

Nous reviendrons d'abord sur la manière dont le télétravail est présenté au sein de l'entreprise du secteur bancaire étudiée, d'abord au cœur de politiques *family friendly* (Pailhé et Solaz, 2009, p. 325)

avant un tournant gestionnaire, alors que sa construction repose sur des qualités masculines et attendues des travailleurs qui le pratiquent. Les appropriations du télétravail par les pères traduisent un choix de journées plus occasionnel que celui des mères. Une forme de confiance est réservée aux premiers tandis qu'à l'inverse, le télétravail des mères va plutôt de pair avec des soupçons.

UNE ENQUÊTE DE TROIS ANNÉES DANS UNE GRANDE ENTREPRISE DU SECTEUR BANCAIRE [ENCADRÉ 1]

Cette enquête monographique se centre sur une entreprise du secteur bancaire et plus spécifiquement de la banque institutionnelle et d'entreprise. Elle relève en cela des métiers de bureau, surreprésentés dans la pratique du télétravail (Do et Schneider, 2023). Elle fait partie d'un groupe multinational bancaire et financier et regroupe près de 3 000 salarié-es dans ses locaux de proche banlieue parisienne qui se consacrent au corps de métier principal de cette structure sur les titres financiers, et à des fonctions supports et transverses. Comprenant 53 % de femmes parmi ses effectifs, elle regroupe 89 % de cadres et 11 % de population technicienne. Conformément à ce taux élevé de population qualifiée, le télétravail y est mis en place dès 2009. Il est pratiqué en 2019 par 45 % des personnes en CDI dans cette structure. Les résultats présentés se fondent sur une ethnographie réalisée dans cette structure sur une période de trois ans (2018-2021) dans le cadre d'un contrat Cifre, suivie d'une réinterrogation de 5 personnes en 2024. Une cinquantaine d'entretiens ont été menés avec 34 travailleurs et travailleuses françaises, dont 18 femmes, 16 hommes et parmi eux 11 mères et 9 pères. Les entretiens ont été menés par vagues successives, au fur et à mesure des évolutions du télétravail dans cette structure. Les personnes interrogées, dont les noms ont été anonymisés, étaient volontaires pour participer à l'enquête, recrutées par des appels leur étant directement adressés ou par l'intermédiaire de leur encadrant ou encadrante. Les entretiens ont porté sur leur carrière, leur accès au télétravail, leurs représentations à l'égard de ce dernier et leurs pratiques domestiques et familiales lors des journées passées à domicile, et ont parfois été répétés au fil de la période d'enquête. Des documents (guides, règlements, accords) accessibles sur l'intranet de la structure ont aussi été rassemblés. Ils ont permis de s'intéresser aux normes du télétravail. Enfin, une présence de trois journées hebdomadaires dans les locaux de la structure durant trois ans a permis le recueil de matériaux ethnographiques.

Les normes du télétravail et son encadrement

La mise en œuvre du télétravail souligne une attention à la « conciliation » portée par l'employeur : les textes encadrant la pratique en font, de prime abord, un adjuvant de l'articulation des temps sociaux. Ultérieurement, d'autres logiques viennent renforcer le développement du télétravail, que l'on peut qualifier de « gestionnaires ». Les normes locales soulignent une pratique pensée au masculin avant tout.

TÉLÉTRAVAILLER POUR « CONCILIER » ?

La mise en œuvre du télétravail passe par la signature d'accords, qui précisent les modalités dans lesquelles il peut être réalisé, les populations auxquelles il est ouvert et les buts que se donne l'organisation par cette pratique. La manière dont le télétravail est présenté dans les textes locaux témoigne d'une attention spécifique portée à la question de l'articulation des temps sociaux. De fait, les accords mettent fortement en avant les gains permis par le travail à domicile attendus pour les salariés. Lors de la période d'enquête, l'accord 2016-2019 souligne : « souhait[er] [...] poursuivre la promotion des nouvelles formes d'organisation du travail, [...] convainc[u] que ce dispositif facilite la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée et de manière générale participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail et au développement durable. »

Les objectifs sont donc multiples et apporteraient des bénéfices à celles et ceux qui le pratiquent tant du point de vue personnel que professionnel. Ces gains se retrouveraient même plus largement à l'échelle de la société grâce à la réduction des trajets domicile-lieu de travail polluants. Cela va dans le sens d'une moralité professionnelle en transformation et d'un employeur prompt à afficher une forme de « vertu » (Bereni, 2022). C'est bien cet argument d'une « amélioration de l'équilibre personnel », comme le mentionne également le préambule de l'accord, qui est pointé comme gain principal pour les travailleurs et travailleuses. Cette possibilité de travailler à domicile est globalement très valorisée par les salariés, tant les femmes que les hommes. Maxime C. (chef de projet, un enfant de 8 ans) apprécie la mise en place du télétravail et son large développement, déclarant que l'employeur « nous aide beaucoup à trouver cet équilibre-là », faisant référence à une bonne répartition de son temps entre le lieu de travail et son domicile et ainsi qu'à la flexibilité qui leur est offerte.

Ceci va de pair avec l'émergence, dans le secteur bancaire, d'une attention spécifique aux enjeux de parentalité. De fait, la construction de ce secteur, calquée sur celle des administrations publiques attentives aux horaires du travail, s'articule avec la féminisation de ses effectifs (Vezinat, 2024). Par exemple, une règle tacite, énoncée sous forme de « bonne pratique » consiste à ne pas fixer de réunions après 17 heures, afin de ne pas contraindre certains et certaines cadres à travailler à des horaires incompatibles avec leur vie de famille.

Or les dispositifs mis en œuvre sont plutôt à destination des mères que des pères, dans une conception genrée de la « conciliation ». Par exemple, la convention collective^[1] du secteur bancaire prévoit une extension du congé de maternité légal : jusqu'à 45 jours en permettant aux mères de garder leur salaire plein ou 90 jours avec un salaire réduit de moitié. Un « congé parental d'éducation » est également proposé, reprenant les dispositions légales nationales du Code du travail^[2] mais il permet une deuxième extension du congé maternité en cas d'allaitement : 45 jours de plus peuvent être attribués et indemnisés pour les femmes, sur présentation d'un « certificat d'allaitement^[3] ». À l'inverse, alors que le congé de paternité n'était que de 14 jours avant 2021 en France, sa durée n'est pas allongée dans la structure étudiée. Une salariée explique par exemple avoir bénéficié d'une formation à destination des « jeunes mamans [qui] reprennent le travail », intitulée « Comment conjuguer sa vie privée et sa vie professionnelle », visant à cadrer les pratiques temporelles de ces mères et à leur faire comprendre le besoin de s'« occuper de [soi] » (Audrey F.,

cheffe de projet, 2 enfants de 3 et 5 ans), au-delà des engagements domestiques et familiaux. Les questions parentales sont construites vis-à-vis d'un référentiel relativement traditionnel, axées sur une répartition inégalitaire de ces charges conforme à sa division dans la société. Comme l'ont analysé nombre de travaux, l'emploi du terme de « conciliation » renvoie à une réalité normative où il existerait une « bonne » manière de concilier, dont seraient avant tout responsables les femmes (Junter-Loiseau, 1999 ; Pailhé et Solaz, 2010).

DE LA « CONCILIATION » À UNE APPROCHE GESTIONNAIRE

Malgré cet affichage promouvant la « conciliation », la mise en œuvre du télétravail répond également à des approches gestionnaires, qui s'affirment au fil de la période d'enquête. Le guide « Manager en *flex-office* et télétravail », publié au début de l'année 2020 sur l'intranet de la structure, montre à quel point les visées du télétravail dépassent la seule « conciliation ». La première page de ce document explique les « enjeux et objectifs » du télétravail, qui sont présentés comme faisant partie d'un « plan de développement » plus large, visant une « accélération de la transformation digitale ». Le texte présente la mise en œuvre de logiques intitulées « Travailler différemment » ayant pour but de « renforcer les modes de travail collaboratifs », « développer la transversalité, la flexibilité et la digitalisation au sein des environnements de travail » tout en permettant de « rechercher l'équilibre des temps de vie en facilitant les formes de travail à distance et en mobilité » : les buts poursuivis par le télétravail s'élargissent.

De fait, dans ce contexte, le télétravail s'insère dans des transformations organisationnelles ciblant les espaces de travail et permettant notamment de réaliser des économies en réduisant la surface des locaux, par la combinaison du télétravail et du *flex-office* (Butin, 2022 ; Jemine, 2017). Alors que la communication est d'abord centrée sur un télétravail permettant la « conciliation », les intérêts organisationnels à sa mise en œuvre sont aussi à chercher du côté des réductions spatiales permises. Le développement du télétravail dans l'entreprise étudiée suit plusieurs étapes. Lancé en 2009, il est très peu pratiqué et se développe à partir de 2017 lorsque les espaces sont transformés en *flex-office* : les traditionnels *open spaces* sont remplacés par des locaux où chacun s'installe sur le premier poste vide, ayant simplement ses affaires dans un casier. Il y a alors moins d'un poste de travail par salarié. La responsable de ce dispositif, cheffe de projet du département des services généraux, explique en entretien l'accélération de la diffusion du télétravail aux lendemains de la crise du Covid. La direction de ce groupe du secteur bancaire a décidé d'accroître le taux de mutualisation (aussi appelé taux de *desk-sharing*) et ainsi de diminuer le nombre de places disponibles dans les bureaux. Dans ce contexte, sous l'égide des ressources humaines, les managers proposent aux membres de leur équipe d'accroître le nombre de jours de télétravail et de passer d'une à deux journées par semaine.

Ce développement du télétravail est aussi à réinscrire dans la large diffusion qu'il connaît lors de la crise sanitaire de 2020. Si certains freins techniques et de sécurité existaient jusque-là, empêchant certaines et certains salariés d'en bénéficier, ces contraintes sont levées en l'espace de quelques jours. Le passage à distance de l'activité revêt alors un enjeu financier, pour assurer la continuité des activités bancaires. La chargée de mission responsable du télétravail et du *flex-office* explique en

entretien que quand « on voit les chiffres, ça s'est bien boosté », à la suite de la crise du Covid. Cette période constitue en effet un moment de développement à la fois individuel et institutionnel du télétravail. Individuellement, la crise sanitaire lève les freins qu'avaient les personnes les moins à même de souhaiter télétravailler, soit parce que leurs organisations familiales le nécessitaient moins, ou parce qu'elles percevaient leurs logements comme inadaptés. Institutionnellement, et en parallèle d'une mise au télétravail poussée par les managers, de nouveaux « régimes de télétravail » (Schütz, 2024) sont proposés aux salariés, à la suite d'une renégociation syndicale de l'accord local arrivé à échéance. En 2021, le nombre de jours maximal de télétravail passe de deux par semaine à deux journées et demie (soit une alternance de 2 et 3 jours d'une semaine sur l'autre). Le nombre de jours à domicile augmente, ce dont se félicitent à la fois les syndicats rencontrés en entretien et les salariés. Cette augmentation est plutôt consensuelle et les négociations se situent notamment autour du montant alloué aux salariés par journée passée à domicile. Le télétravail est donc mis en œuvre en étant adossé à des logiques multiples.

DES NORMES MASCULINES

L'analyse des textes locaux permet de souligner que l'accès au télétravail, au-delà de son développement accéléré, est façonné par des normes locales construites au masculin. Lorsque les premières expérimentations du télétravail sont lancées en 2009 dans cette entreprise, les personnes choisies ne le sont pas par hasard. À l'occasion d'un entretien avec un professionnel chargé de mission ayant contribué à encadrer son développement dans sa « phase pilote », il explique que les dix personnes choisies pour le « test » avaient souvent des postes de chef de projet, traditionnellement très autonomes. Interrogé sur ce choix, ce professionnel explique que les salariés sélectionnés étaient « des gens sérieux, parce que la question de la confiance est importante ». Cet enjeu n'est pas sans lien avec les caractéristiques sociales de ces professionnels : autonomes, ils correspondent au « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001) que composent les cadres. De fait, au départ, le télétravail n'est pas ouvert à toute la population de cette structure et son arrivée se fait par des cadres à des positions plutôt autonomes. Les secrétaires sont, par exemple, une des professions exclues du télétravail jusqu'à la fin des années 2010 : la raison institutionnelle invoquée est qu'elles auraient des rôles à accomplir dans les locaux, comme accueillir les éventuels visiteurs.

Il est possible d'analyser cette construction organisationnelle du télétravail en lien avec les normes genrées structurant les mondes professionnels. J. Acker (1990) analyse combien l'apparente neutralité des organisations laisse en réalité entrevoir des caractéristiques masculines, par exemple du point de vue de la construction des qualités et de la disponibilité attendue de celles et ceux qui travaillent. Le formulaire d'autodiagnostic à disposition des salariés souligne ainsi l'adéquation nécessaire du poste à la pratique du télétravail, avant d'insister sur la compatibilité de l'« environnement personnel ». Le texte se centre d'abord sur l'espace de travail à domicile, demandant notamment si les salariés disposent « d'un environnement de travail approprié, pendant toute la journée (calme, sans perturbation) ». Puis il questionne la compatibilité de la « personnalité » avec le télétravail, demandant à la ou au salarié : « Pensez-vous être capable de séparer vie professionnelle et vie personnelle en travaillant au domicile (respect des horaires de

début et de fin de journée, respect de la confidentialité des dossiers/données). » Ces consignes jouent une disponibilité pleine et entière à l'activité professionnelle, mettant à distance les interruptions possibles vécues par les parents en télétravail en fin de journée et en faisant même un critère d'incompatibilité. Le télétravail est construit autour de qualités masculines, notamment un sérieux socialement situé. Ce n'est pas sans effet sur la manière dont les salariés s'approprient le télétravail.

Les appropriations du télétravail par les pères

Les normes définies par l'entreprise entraînent des appropriations différenciées du télétravail entre les pères et les mères. Il est communément admis parmi les personnes interrogées qu'il faciliterait l'articulation des temps sociaux, contribuant à la construction d'une « bonne » parentalité. Pour autant, l'analyse de ses modalités de pratique révèle des distinctions dans le choix des jours à domicile. Toutefois, si les représentations du télétravail varient selon la position professionnelle et familiale des pères, globalement, ces derniers ne font pas l'expérience de la défiance qui pèse sur les mères en télétravail.

DES JOURS DE TÉLÉTRAVAIL PLUS OCCASIONNELS

Si l'investissement dans le télétravail s'accroît à mesure qu'il se diffuse, le choix des modalités de télétravail est influencé par le genre et les situations familiales de celles et ceux qui le pratiquent. Analysant cet enjeu, G. Schütz décrit l'existence de « régimes de télétravail » à partir de la notion de « régime d'inégalité » (Acker, 2009), analysant un télétravail qui se pratique à « plusieurs vitesses », avec des régimes « structurés par la position dans l'organisation et ses hiérarchies professionnelles et genrées » (2024). La manière dont les jours de télétravail sont choisis, utilisés et la justification de ces journées renvoient à des divisions genrées de cette pratique.

Au moment de l'enquête et dans l'entreprise étudiée, il est possible de télétravailler sur des jours réguliers ou occasionnels. Le télétravail régulier se pratique une ou deux journées par semaine : il s'agit d'un mode d'organisation fixe, où chaque professionnel choisit des jours et s'y tient. À partir des ordonnances dites « Macron[4] » (2017), un mode de télétravail occasionnel est également autorisé à l'échelle nationale puis dans l'entreprise étudiée, qui permet de télétravailler de manière ponctuelle, à hauteur de deux jours par mois, positionnés selon les besoins des salariés, sur des journées qui peuvent varier. Le bilan du télétravail réalisé en 2019 par les ressources humaines de cette structure permet d'analyser les appropriations genrées de ces différentes modalités. Sans surprise, davantage d'hommes choisissent la modalité occasionnelle, puisque parmi les télétravailleurs c'est le cas de 13 % d'entre eux, contre 9 % des femmes parmi les télétravailleuses. Ces résultats rejoignent ceux de l'enquête « Paternage », menée auprès de pères d'enfants en bas âge, soulignant un télétravail leur permettant de se rendre disponibles ponctuellement, face à divers imprévus liés à leurs enfants (Le Pape, 2025, p. 9). Pour celles et ceux qui télétravaillent de manière régulière, on note une différence entre une et deux journées hebdomadaires. Les femmes

télétravaillent davantage à hauteur d'une journée par semaine, puisque c'est le cas pour 74 % d'entre elles, alors que cela concerne 68 % des hommes. Les écarts sont plus marqués pour la pratique régulière d'un jour hebdomadaire que celle de deux jours. Pour la pratique effectuée deux jours par semaine, les taux parmi les hommes et les femmes sont relativement proches : cela concerne 19 % des hommes télétravailleurs contre 17 % des femmes. En effectif, les femmes sont néanmoins plus nombreuses que les hommes à télétravailler à hauteur de deux journées par semaine. Ces chiffres ont été mesurés en 2019, alors que la pratique du télétravail deux jours par semaine est plus rare qu'à la fin de la période d'enquête. De fait, les femmes et les hommes n'en font pas le même usage, alors que le télétravail régulier des unes est lié à des enjeux domestiques et familiaux, celui des autres est lié à des gains d'autonomie, notamment professionnelle (Le Gagneur, 2024) et un sérieux masculin, pointé dans les guides accompagnant sa mise en œuvre.

La manière dont ces jours de télétravail sont choisis dans la semaine est également révélatrice. Il peut s'agir pour certains de maintenir des journées avec des sociabilités en petit comité, qui excluent les mères, alors que les pères ne font aucunement l'objet d'exclusions similaires. Les journées dites « calmes » dans l'*open space* peuvent ainsi être au cœur de stratégies masculines spécifiques. Romain M., 27 ans, chef de projet diplômé d'école de commerce et sans enfant, s'apprête à démarrer la pratique du télétravail régulière à hauteur d'un jour par semaine, car son encadrante le lui propose avec insistance :

« Je discute ce midi à la cantine avec Romain M. et Vincent M. (consultant externe). Romain explique qu'il va demander son jeudi en télétravail. Je lui demande comment il a choisi ce jour-là, et il semble s'agir d'un choix par élimination. Le lundi ne lui convient pas car c'est trop tôt dans la semaine, il aurait le sentiment d'être encore en week-end. Le mardi aussi est trop tôt pour lui. Le mercredi pourrait alors convenir et le jeudi aussi. Il considère que le vendredi est trop proche du week-end, il trouve ça « abusé ». Romain dit qu'il a hésité entre le mercredi et le jeudi. Il trouve que le mercredi est une journée où il y a moins de monde [dans les locaux], donc il a la possibilité d'avoir des conversations assez poussées avec ses collègues, de prendre du temps pour parler avec des personnes qu'on ne voit pas souvent (« nos chefs à échelon hiérarchique N+2, N+3 »), et n'a pas envie de renoncer à ça. Ainsi, il préfère prendre le jeudi, qui est une journée où il effectue des réunions en continu, comme ça, il les réalise à domicile et est sûr de travailler. Sinon, il dit qu'il craindrait d'avoir fini l'ensemble de ses tâches en une heure et de n'avoir plus rien à faire pour la journée » (carnet de terrain, 24 février 2020).

Le raisonnement qu'explicite cet homme est symptomatique d'un enjeu qui a été discuté au tournant du premier confinement[5] : en raison d'investissements genrés différenciés dans le télétravail, les femmes le mobiliseraient davantage et s'exclueraient de moments de sociabilité masculins (Guillaume et Pochic, 2007). De fait, le mercredi est une journée où moins de femmes sont présentes dans les locaux en raison de recours genrés aux temps partiels à 80 % sur ce jour en particulier. Choisir de télétravailler le jeudi pour maintenir des sociabilités en petit comité le mercredi, sans les femmes étant mères, confirme cette inégalité de genre provoquée par le télétravail qui prend place dans des rapports plus généraux des femmes au travail et à l'emploi (Maruani, 2017). Si Romain n'a pas d'enfant, ceci montre néanmoins comment la parentalité des mères peut modeler des formes d'exclusion ici rendues particulièrement saillantes par la position ascendante de ce professionnel. Ce cas est loin d'être systématique mais exemplifie la manière dont

les sociabilités masculines peuvent se reconfigurer et maintenir des formes d'entre-soi. D'autres hommes, étant pères, choisissent leurs journées de télétravail moins pour des enjeux de sociabilité professionnelle qu'en accord avec leur partenaire, pour des enjeux de prise en charge familiale.

LES REPRÉSENTATIONS SITUÉES DU TÉLÉTRAVAIL PARMİ LES PÈRES

Les logiques conciliatrices ayant accompagné l'arrivée du télétravail dans l'entreprise étudiée ont été fortement reprises, sans distinction de genre, par les parents qui admettent combien le télétravail est positif à l'égard d'une vie familiale en tension. Les enjeux de l'articulation des temps sociaux sont sources d'adhésion à cette pratique, qui permet pour certains pères de conjuguer enjeux familiaux et reprise à leur compte des logiques gestionnaires. Pour d'autres hommes, en décalage avec ces modèles, le télétravail n'est pas investi comme adjuvant familial ou professionnel.

Ainsi, pour certains pères pratiquant le télétravail, situés dans des carrières ascendantes, il devient l'occasion de souligner leur adhésion à des normes de parentalité modernes, visant au partage des tâches (Chatot, 2017). C'est notamment le cas d'Alexandre A., âgé d'une trentaine d'années et père d'un enfant de deux ans, qui encadre trois équipes dans la gestion de projet informatique. Son adhésion au télétravail va dans le sens d'une pratique comme « partie prenante de la panoplie du “bon manager” » (Schütz, 2024). Au-delà des enjeux familiaux et d'articulation des temps sociaux, l'adhésion au télétravail de ces salariés bien insérés et dans des positions de responsabilité rejoint le tournant gestionnaire de la diffusion de cette pratique. Il permet de performer une forme d'accord aux politiques organisationnelles. Alors qu'Alexandre encadre des personnes elles-mêmes encadrantes, la promotion du télétravail qu'il effectue auprès des équipes qu'il supervise va de pair avec ses fonctions managériales. Il reproduit les incitations des ressources humaines au télétravail tandis que les locaux sont rénovés sous forme de *flex-office* en 2019. Dans le cas de ce père d'un enfant en bas âge, cette promotion du dispositif s'ancre dans la revendication d'une répartition équilibrée des tâches domestiques avec sa compagne et dans un engagement égalitaire plus général. En entretien, il explique faire partie de l'antenne locale d'un réseau professionnel en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Ce réseau s'intéresse aussi à l'« équilibre vie pro' vie perso' » et, dans ce contexte, promeut un télétravail qui contribuerait à lutter contre un « présentéisme » favorisant les hommes. Le professionnel essaie de « prêcher la bonne parole » à l'égard de ces organisations du travail qu'il juge positives. Il met en parallèle l'opportunité que constitue le télétravail pour son propre bien-être en s'épargnant un stress des transports, mais aussi pour celui de sa fille qui passe des journées moins longues à la crèche, et enfin du point de vue professionnel alors qu'il parvient à travailler de manière efficace et plus « tranquille » qu'au bureau. Lors du premier entretien en 2019, il effectue un jour de télétravail, comme sa compagne. L'année suivante, lors d'un second entretien, il est « passé à deux jours », de même que la grande majorité des membres des trois équipes qu'il dirige. C'est aussi le cas de Sébastien P., 38 ans, qui est encadrant de trois personnes dans le département de transformation digitale et père de deux enfants d'un an et demi et de 4 ans. Au départ peu enclin à télétravailler en raison de la présence de sa femme à domicile en congé parental avec leur fille en bas âge, il y a recours malgré tout de manière ponctuelle, afin de gérer des rendez-vous, de travailler alors qu'il est malade ou d'arranger

des départs en vacances plus tôt. À partir de 2021, il télétravaille deux jours par semaine, conformément à la diffusion locale du télétravail et parce que cette pratique lui permet de faire d'amples journées à domicile. Outre un engagement individuel dans le télétravail, cette adhésion rend compte des évolutions managériales dans lesquelles s'inscrit la diffusion du télétravail.

Néanmoins, dans un contexte où le télétravail est faiblement diffusé antérieurement à la crise du Covid, il est surtout pratiqué par des pères se réclamant de cette paternité « moderne ». Pour d'autres, le télétravail n'est pas investi sur le plan familial ou professionnel, mais plutôt dans une logique individuelle, pour un confort accru et moins de trajets. David J., 55 ans, chargé de projet, est père d'une fille de 21 ans et télétravaille une journée par semaine. Il explique que le télétravail répond à des difficultés du point de vue des transports en commun, alors qu'il met une heure « minimum » pour se rendre sur son lieu de travail et « sature » de ces trajets qu'il « supporte de moins en moins ». Mais pour lui, pas question d'une « meilleure conciliation » ou de davantage d'égalité : le télétravail n'est pas l'opportunité de prendre en charge de quelconques tâches domestiques. De la même manière, pour Paul L., 56 ans, assistant de direction et père de trois enfants de 17 à 27 ans, le télétravail n'est même pas quelque chose de souhaitable. Interrogé sur sa perception de cette pratique, il déclare :

« Le télétravail je trouve ça bien pour les gens qui aiment. Je ne suis pas pour, pour moi, je suis à 20 minutes en scooter. Enfin, 25 minutes. Donc moi, je préfère travailler sur place. Je sais que chez moi, j'aurais du mal à me concentrer, toujours penser à quelque chose, donc je me dis que je suis mieux au travail, pour être au boulot » (Paul L., assistant de direction, 3 enfants de 17, 23 et 27 ans).

Si sa durée de transport ne lui semble pas justifier cet intérêt au télétravail, cette faible appropriation rend aussi compte de la position de Paul, à distance des prescriptions organisationnelles valorisant le télétravail. Assistant de direction, il valorise une forme de disponibilité spatiale sur le lieu de travail et met donc à distance cette possibilité d'organisation. Le fait que ni Paul ni David ne soient pères d'enfants en bas âge entraîne évidemment des enjeux spécifiques : les soins à apporter aux enfants sont moins intenses et réguliers. En parallèle, leur carrière faiblement ascendante et leur position plutôt subordonnée les rendent moins à même de se conformer aux prescriptions morales d'une pratique de la « conciliation », mais aussi aux prescriptions managériales du télétravail. De manière comparative, les récits des mères ne font pas état de telles distinctions : elles expliquent globalement y adhérer et apprécier cette pratique, quel que soit l'âge de leurs enfants. Dans le cadre d'une répartition du travail domestique et de soin des enfants qui reste inégalitaire (Champagne *et al.*, 2015), celles-ci ont davantage d'intérêt à télétravailler.

INCARNER LA CONFIANCE POUR LES PÈRES... OU LE SOUPÇON POUR LES MÈRES

La construction masculine des normes d'accès au télétravail provoque des soupçons spécifiques visant le télétravail des mères. En entretien, les managers de personnes en télétravail ne reproduisent pas directement ce type de discours. Ces encadrants expliquent faire avant tout « confiance » aux salariés encadrés. Ces réponses sont toutefois à relier au contexte de l'enquête,

peu propice à l'expression de méfiance. Ce type de propos émane davantage de conversations informelles ou de personnes non encadrantes, soulignant certains stéréotypes :

« Je suis dans les vestiaires de la salle de sport de l'entreprise et assiste à une conversation entre deux femmes. Elles échangent sur le choix des jours de télétravail qui est en train d'être fait dans leur équipe. Leur encadrante a refusé à une de leur collègue de télétravailler le mercredi. Cette collègue a essayé de négocier en disant qu'elle voulait garder ses enfants ce jour-là. Elles ne précisent pas si cette dernière voulait les prendre en charge toute la journée ou après une solution de garde principale (centre de loisirs...). Or cet argument a été utilisé en sa défaveur par leur encadrante car elle n'a pas à garder ses enfants : c'est son temps de travail. Ces deux femmes semblent choquées que leur collègue puisse penser qu'elle aurait pu s'occuper de ses enfants durant cette journée » (carnet de terrain, 24 avril 2019).

La journée du mercredi fait l'objet de soupçons, en raison de son utilisation traditionnelle pour la prise en charge des enfants dans le cadre d'un emploi à temps partiel, auquel ont recours essentiellement les femmes (Maruani, 2011). Il existe une idée reçue sur des mères qui « abuseraient » et profiteraient du télétravail lors de cette journée pour garder leurs enfants, loin du sérieux revendiqué par certaines :

« Au début, avec certains de mes collègues, j'ai vu surtout celles qui disaient : "Moi je veux être en télétravail, le mercredi !" Tu les appelles et d'un coup, tu entends "Chut !" Ou tu entends un gamin brailler derrière. En vrai, tu as pris ton mercredi parce que tu t'occupes de ton gosse, mais tu ne fais pas du « vrai télétravail », et ça, moi en revanche... Parce qu'on me le dit souvent, peut-être parce que je suis trop stricte, mais pour moi, il est absolument impensable d'être en train de garder ses gosses et de dire "Je suis en télétravail" » (Charlène L., assistante de direction, 2 enfants de 10 et 12 ans)

Au-delà de ces récits, ces situations semblent peu répandues : seul un père, Maxime C. (chef de projet), raconte de manière explicite télétravailler en présence de sa fille de 9 ans, cette dernière étant à son domicile en garde alternée une semaine sur deux. Alors que cela n'est pas formellement autorisé, il télétravaille en alternant les mercredis et jeudis une semaine sur deux, là où il devrait normalement télétravailler le même jour chaque semaine, selon les règles locales. Il explique avoir commencé à télétravailler le jeudi et s'être adapté aux reconfigurations du rythme scolaire en permutant sa journée de télétravail une semaine sur deux. Pourtant, Maxime dispose de toute la confiance de son encadrant, qui n'y voit aucun problème. En entretien, son encadrant (Sébastien P.), père lui aussi, déclare qu'il peut ainsi sans problème faire de « petites journées » ou parfois avoir une amplitude horaire très large et s'appliquer le même niveau d'exigence qu'il a envers les autres. Il est possible de penser que la position managériale de ces hommes les invite aussi à faire confiance à ceux qui leur ressemblent du point de vue des caractéristiques sociodémographiques. N. Le Feuvre souligne la manière dont les femmes sont perçues comme « toujours dans l'excès ou la déficience, jamais dans la norme » (2016) dans les mondes professionnels. Or, dans ce cas, vis-à-vis de normes professionnelles construites au masculin en ce qui concerne l'attribution du télétravail, force est de constater combien les répercussions de ces représentations pèsent sur des femmes et *a fortiori* des mères toujours soupçonnées de détournement, là où les pères peuvent bénéficier de davantage de liberté.

Conclusion

Alors que les pratiques de télétravail ont été analysées comme variant du point de vue du genre, cet article complète la littérature existante en soulignant combien les normes organisationnelles les façonnent en premier lieu. Dans le contexte de mondes professionnels répondant à la figure d'un travailleur supposément neutre mais en réalité construite sur un modèle masculin (Acker, 1990), l'organisation du travail à distance devient le miroir de ce fonctionnement genré. Présenté comme facilitant la « conciliation », le télétravail peut malgré tout devenir un outil gestionnaire utilisé par les entreprises, en combinaison avec le *flex-office*, pour réduire les coûts immobiliers. Face à des normes construites sur une disponibilité masculine, l'appropriation du télétravail par les pères varie selon leur position à la fois professionnelle et familiale. Ainsi, les pères d'enfants en bas âge ont davantage recours à ce mode d'organisation puisque les jeunes enfants ont besoin de soin et de présence. En outre, du point de vue de la carrière, la mise en avant du télétravail peut devenir le signe d'une adhésion aux logiques de l'employeur, portée par les cadres les mieux insérés. La logique conciliatrice n'est donc pas purement remplacée par la logique gestionnaire du télétravail, mais les deux s'additionnent pour façonner une pratique servant des buts divers. Dans ce contexte, alors qu'elles sont à distance de cette figure de travailleur au « masculin neutre », les mères concentrent certains soupçons : elles utiliseraient leurs journées de télétravail pour garder leurs enfants. Malgré la part majoritaire des femmes dans l'entreprise étudiée, mais aussi plus généralement en France parmi l'ensemble des personnes télétravaillant, le télétravail des femmes reste subordonné à des représentations et des normes masculines. Les femmes sont davantage contraintes et contrôlées. Ainsi, les pères ne font pas face aux suspicions qui touchent les mères.

La recherche menée permet ainsi de mettre en relation normes du côté de l'employeur et appropriations des pères. Toutefois, l'échantillon de pères rencontrés étant limité et l'enquête n'étant pas centrée au départ sur cette population, il conviendrait de poursuivre l'investigation des liens entre carrière, parcours biographiques et engagement dans le télétravail, en interrogeant des pères aux positions variées. En outre, alors que le secteur bancaire dispose de certaines spécificités et d'une attention à la parentalité, il serait intéressant d'analyser comment d'autres employeurs mettent en place le télétravail et, par ricochet, comment ces normes font varier les appropriations individuelles.

Références bibliographiques

- Acker J. (1990)**, « Hierarchies, Jobs, Bodies : A Theory of Gendered Organizations », *Gender and Society*, vol. 2, n° 4, p. 139-158.
- Acker J. (2009)**, « From Glass Ceiling to Inequality Regimes », *Sociologie du travail*, vol. 2, n° 51, p. 199-217.
- Aguilera A., Lethiais V., Rallet A. et Proulhac L. (2016)**, « Le télétravail, un objet sans désir ? », *Revue d'économie régionale urbaine*, n° 1, p. 245-266.

Beatriz M. et Erb L.-A. (2024), « Le télétravail améliore-t-il les conditions de travail et de vie des salariés ? », *Dares Analyses*, n° 65.

Bereni L. (2022), « Les stigmates de la vertu : Légitimer la diversité en entreprise, à New York et à Paris », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n° 241, p. 36-55.

Blöss T. (2009), « Travail domestique et responsabilités parentales : présupposés et paradoxes de l'action publique », *Informations sociales*, vol. 4, n° 154, p. 50-59.

Bouffartigue P. (2001), « Les transformations d'un salariat de confiance », in Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

Butin A. (2022), « L'organisation spatiale du travail à l'épreuve de la financiarisation », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 44, p. 93-104.

Cartier M., Collet A., Czerny E. et al. (2021), « "Allez, les pères !" Les conditions de l'engagement des hommes dans le travail domestique et parental », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 46, p. 33-53.

Champagne C., Pailhé A. et Solaz A. (2015), « Le temps domestique et parental des hommes et des femmes : quels facteurs d'évolutions en 25 ans ? », *Économie et statistique*, n° 478-479-480.

Chatot M. (2017), « Profiter des enfants ou s'offrir du temps ? Les conditions auxquelles les pères prennent un congé parental », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, avril-juin, p. 229-246.

Devetter F.-X. (2008), « Travailler au-delà de 48 heures par semaine », *Travail et Emploi*, n° 114, p. 59-70.

Do T. et Schneider A.-R. (2023), « Quels salariés exercent en open space ? », *Dares Analyses*, n° 66.

Erb L. et Beatriz M. (2024), « Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ? », *Dares Analyses*, n° 64.

Gadéa C. et Marry C. (2000), « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 3, p. 109-135.

Ganault J. (2023), « Du "bon" usage de l'autonomie temporelle : le temps libre à l'épreuve des normes de surtravail », *Mouvements*, vol. 2, n° 114, p. 84-94.

Guillaume C. et Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 17, p. 79-103.

Hallépée S. et Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 51.

Jauneau Y. (2022), « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », *Insee Focus*, n° 263.

Jemine G. (2017), « Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation : de l'urgence à la stabilisation », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 34, p. 49-59.

Junter-Loiseau A. (1999), « La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations ? », *Les Cahiers du Genre*, vol. 1, n° 24, p. 73-98.

Kanter R. M. (1989), « Work and Family in the United States : A Critical Review and Agenda for Research and Policy », *Family Business Review*, vol. 1, n° 2, p. 77-114.

Landour J. (2023), « Quand les hommes télétravaillent : variations des arrangements domestiques en France, en Suède et en Suisse », in Senik C. (dir.), *Le travail à distance*, Paris, La Découverte.

Le Feuvre N. (2016), « Toujours trop ou pas assez de femmes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 36, p. 181-187.

Le Gagneur M. (2023a), « Réenchanter le salariat ? Les inégalités du télétravail des cadres dans le secteur bancaire », Doctorat en sociologie, sous la direction de Marc Bessin et Nadège Vezinat, Paris, EHESS.

Le Gagneur M. (2023b), « Télétravail, flexibilisation et inégalités », *Germinal*, vol. 1, n° 6, p. 124-133.

Le Gagneur M. (2024), « Le télétravail facilite-t-il vraiment l'articulation des temps sociaux ? », *Connaissance de l'emploi*, n° 197 [en ligne] cnam.fr (consulté le 20 août 2025).

Le Pape M.-C. (dir.) (2025), « Paternité : organisation des temps professionnels et familiaux deux ans après la naissance d'un enfant. Rapport de la deuxième vague de l'enquête Paternage », *Les dossiers de la Drees*, n° 126.

Maruani M. (2011), « Travail à temps partiel et sous-emploi », *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

Pailhé A. et Solaz A. (dir.) (2009), *Entre famille et travail : des arrangements de couple aux pratiques des employeurs*, Paris, La Découverte.

Pailhé A. et Solaz A. (2010), « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 24, p. 29-46.

Pailhé A., Solaz A. et Wilner L. (2022), « Travail domestique et parental au fil des confinements en France : comment ont évolué les inégalités socio-économiques et de sexe ? », *Économie et statistique*, vol. 1, n° 536, p. 3-25.

Pizarro Erazo S., Viera Giraldo V. et Landour J. (2023), « Le champ de l'articulation des temps sociaux. Continuités, transformations et résistances », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 4, n° 149, p. 3-13.

Schütz G. (2024), « Un télétravail aux bénéfices inégaux : La construction organisationnelle de régimes de télétravail différenciés », *Sociologie*, vol. 4, n° 15, p. 407-425.

Schütz G. et Noûs C. (2021), « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 43, p. 1-12.

Tremblay D.-G. (2003), « Articulation emploi-famille : les usages du temps chez les pères et les mères », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 1, n° 16, p. 76-93.

Tremblay D.-G., Chevrier C. et Loreto M. D. (2006), « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d’envahissement de la vie privée ? », *Revue interventions économiques. Papers in Political Economy*, n° 34 [en ligne] journals.openedition.org.

Vayre É. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, vol. 1, n° 82, p. 1-39.

Veziat N. (2024), *Le service public empêché*, Paris, Presses universitaires de France.