OUTIL 1.16

Promouvoir l'équité entre les genres dans les cadres de travail virtuels

» **OBJECTIF :** Aider les équipes de ressources humaines à soutenir les parents en télétravail

» **UNITÉ CIBLE :** Ressources humaines

Pendant la pandémie de COVID-19, les familles du monde entier ont eu plus de mal que jamais à concilier travail et garde des enfants. Les écoles étaient fermées, les parents travaillaient à domicile et les études montrent toutes que, lorsque les mères et les pères sont de plus en plus sollicités, les mères assument une charge de travail encore plus importante à la maison. Selon ONU Femmes, « une femme normale consacre aujourd'hui quasiment l'équivalent d'un emploi à temps plein à la garde d'enfants non rémunérée — soit une journée entière de travail par semaine de plus qu'un homme ordinaire »[106]. Cela signifie que les femmes, et les mères en particulier, essaient maintenant de trouver un équilibre entre le travail et un volume sans précédent de travail domestique. En conséquence, les femmes sont « plus de deux fois plus susceptibles que les pères de craindre que leur performance soit jugée négativement en raison de leurs responsabilités familiales »[107].

La pandémie a fait sortir 400 000 femmes de plus que d'hommes de la population active aux États-Unis[108]. Mais pour les femmes qui restent sur le marché du travail, et pour les employeurs qui veulent et peuvent les garder, il sera essentiel de s'adapter à la nouvelle situation en aidant particulièrement les femmes à être aussi productives que possible.

Au-delà de l'augmentation drastique de la charge de travail en termes de tâches ménagères et de garde d'enfants qui est devenue la marque de fabrique de la pandémie pour les femmes, un certain nombre de difficultés apparaissent qui agissent sur la capacité des mères à travailler de la maison. Cet outil examine les difficultés particulières qui apparaissent autour du travail des femmes à domicile et recommande aux responsables des moyens d'atténuer ces effets négatifs et de favoriser la productivité des femmes sur le lieu de travail virtuel.

Les difficultés sont spécifiquement les suivantes :

Difficultés à créer un milieu de travail virtuel : Les femmes sont plus susceptibles de travailler sur la table de la cuisine, tandis que les hommes sont plus susceptibles de travailler dans le bureau à la maison. Quand on travaille dans un bureau à la maison, il est plus facile de se concentrer et plus difficile d'être interrompu. Les mères sont 50 % plus susceptibles que les pères d'être interrompues par leurs enfants lorsqu'elles travaillent à distance, ce qui crée de graves problèmes de concentration, de productivité et de capacité à passer des appels et à tenir des réunions[109].

106 Alex Thornton, *COVID-19: How Women are Bearing the Burden of Unpaid Work*, World Economic Forum 2020.
107 McKinsey & Co and Lean In, Women in The Workplace 2020, 2020.
108 Kweilind Ellingrund and Liz Hilton Segel, COVID-19 Has Driven Millions of Women out of the Workforce. Here's How to Help them Come Back, Fortune.com, 2021.
109 Alison Andrew, Sarah Cattan, Monica Costa Dias, et al., "How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?" Institute for Fiscal Studies, 2020.

Difficultés à participer : Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de se voir interpeler pendant des réunions virtuelles (et en direct)[110]. Comme indiqué dans les outils précédents, les femmes sont déjà moins susceptibles de voir leurs mérites reconnus dans leur travail, et leurs réalisations sont plus susceptibles d'être dévalorisées. Avec les réunions virtuelles, il est encore plus difficile pour les femmes d'obtenir cette reconnaissance, ce qui peut influer sur les avancements et promotions futurs.

Difficultés à être visible : De nombreuses réunions se tenant de plus en plus sur les plateformes vidéo en ligne, bon nombre d'employeurs encouragent ou poussent les employés à utiliser la caméra afin de créer une illusion de « présence ». Cependant, les études montrent que les femmes sont généralement jugées plus sévèrement que les hommes pour leur apparence dans les réunions virtuelles (et en personne), spécialement les femmes de couleur et plus particulièrement les femmes noires. La pression de devoir activer la caméra crée donc un fardeau supplémentaire pour les femmes, qui sont alors exposées à des préjugés basés sur leur apparence[111].

Pour les parents d'enfants en bas âge, il y a souvent la crainte qu'un enfant apparaissant dans la vidéo soit jugé comme un manque de professionnalisme. Étant donné que les femmes sont 50 % plus susceptibles d'être interrompues par les enfants lorsqu'elles travaillent à domicile, elles sont plus exposées à ce risque que les pères[112].

Difficultés liées à la gestion du temps : Lorsque les parents doivent jongler entre l'école à la maison, la garde des enfants et le travail, beaucoup d'entre eux doivent adopter des horaires plus souples, par exemple, en prenant des pauses pendant la journée et en travaillant davantage le soir une fois les enfants couchés. Des horaires de travail rigides sont particulièrement compliqués pour les parents qui ont besoin d'une plus grande flexibilité pour gérer des obligations concurrentes.

Des difficultés pour les pères, mais des opportunités pour tous : La pandémie de COVID-19 a peut-être entraîné une répartition plus équitable des tâches domestiques au sein des ménages. Les pères peuvent maintenant avoir la possibilité de jouer un rôle plus actif, même dans les familles où il y avait une division plus traditionnelle du travail entre les sexes lorsque le père travaillait à l'extérieur de la maison. Une répercussion positive de la crise peut être non seulement que les tâches ménagères sont plus équitablement réparties, mais aussi que les pères exigent de ce fait la flexibilité requise de leur emploi. Les employeurs devront répercuter cette nouvelle division du travail dans le type de disponibilité qu'ils attendent et la flexibilité qu'ils offrent aux employés ayant une famille[113].

Des moyens permettant aux employeurs de s'adapter aux difficultés du travail à domicile pour promouvoir l'équité entre les genres :

- Créer des options de travail plus flexibles, y compris des options de travail à domicile, de réduction ou d'ajustement des horaires et/ou de prise de congés sans solde.
- Lorsque les circonstances s'y prêtent et dans la mesure du possible, donner au personnel des informations claires et sûres. Pour les mères, et en particulier celles qui assument la part la plus importante des soins aux enfants pendant la pandémie, l'incertitude quant à la performance et la

110 Alisha Haridasani Gupta, "It's Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can't Get a Word In," New York Times, April 14, 2020.
111 Allison S. Gabriel, Daron Robertson, and Kristen Shockley, "Research: Cameras On or Off?" Harvard Business Review, Oct 2021.
112 Alison Andrew, Sarah Cattan, Monica Costa Dias, et al., "How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?" Institute for Fiscal Studies, 2020.
113 Ibid.

sécurité de l'emploi peut avoir de graves conséquences sur la santé mentale. Les employeurs qui communiquent clairement au sujet du rendement, des attentes, de la flexibilité et des échéances (par exemple, la date la plus proche prévue pour un retour au bureau) peuvent aider les employés à planifier et à gérer leurs propres attentes[114].

- Donner des orientations aux responsables sur la façon de soutenir le personnel travaillant à domicile. Décrire les options de travail flexibles qui s'offrent au personnel et communiquer de manière proactive pour mieux faire comprendre les solutions pouvant permettre de gérer ces situations difficiles.
- Créer des groupes de ressources pour les employés afin de leur permettre de partager leurs expériences, leurs conseils et les ressources pour gérer cette période difficile. Le soutien peut consister à mettre en rapport des employés faisant face aux mêmes difficultés ou à partager des ressources en ligne sur les moyens de divertir les enfants. Un groupe de parents sur *LinkedIn* est devenu un forum mondial pour les parents, notamment en partageant des chasses au trésor en ligne, en fournissant un tutorat entre le personnel et les enfants et en partageant d'autres ressources. Ces groupes peuvent remonter le moral, rapprocher les employés et aider les parents à entrer en contact avec des personnes vivant la même situation qu'eux[115].
- Fournir un appui pour améliorer les connexions Internet, le cas échéant. De nombreux parents jongleront entre le travail à domicile et l'enseignement en ligne en même temps, de sorte qu'ils auront peut-être besoin d'un meilleur débit Internet pour continuer à travailler au meilleur niveau.
- Fournir un appui pour la création d'un espace bureau plus efficace à la maison. Pour les parents ayant des enfants à la maison, il peut être encore plus important de créer un espace de bureau distinct. Pour les mères qui sont encore plus susceptibles d'être interrompues par les enfants, cela peut conduire à des gains de productivité importants[116].
- Interroger les parents sur le type de soutien dont ils ont besoin. Demander peut non seulement vous permettre, en tant qu'employeur, d'aider vos employés à être aussi productifs que possible, mais aussi démontrer votre soutien en ces moments sans précédent[117].
- S'inspirer d'entreprises comme *Vox Media*, qui a pris l'habitude d'organiser des heures de « contes en ligne », dont une animée par le PDG, pour divertir les enfants des employés pendant la journée de travail[118].
- Penser à des horaires qui aident explicitement les parents qui travaillent. Des entreprises telles que *Skyscanner* ont créé une pause de trois heures pour tous les employés en milieu de journée, aidant notamment les parents à s'occuper de leurs enfants pendant cette période[119].

114 Dana Sumpter and Mona Zanhour, 3 Ways Companies can Retain Working Moms Right Now, Harvard Business Review, November 2020.
115 Samantha McLaren, 6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home, LinkedIn, August 2020.
116 Elizabeth Baskin, Five Ways Companies Can Help Mothers Struggling with Remote Work, Forbes, March 2021.
117 Ibid.
118 Samantha McLaren, 6 Ways Companies are Supporting Parents Working from Home, LinkedIn, August 2020.
119 Ibid.