



Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?¹

Depuis le début de la crise Covid, entre 40 et 60% de Belges ont pratiqué le télétravail, accélérant brutalement sa diffusion. Il est probable que la pratique du télétravail s'intensifie durablement et que l'on ne revienne pas à la situation «pré-Covid». Pourquoi les entreprises et les travailleurs ne pratiquaient pas davantage le télétravail «avant», quelles barrières la crise a-t-elle fait sauter, quelles sont les conséquences de cette intensification du télétravail demain et quelles recommandations peuvent-être adressées aux employeurs, salariés et décideurs politiques? Dans ce numéro spécial de Regards économiques, trois expertises dialoguent afin d'offrir une compréhension multidisciplinaire du phénomène «télétravail» aujourd'hui et demain.

Jacques-François Thisse

Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? page 4

Laurent Taskin

Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid page 13

Isabelle Hansez

Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire page 20

D'un point de vue économique, la question clé demeure celle de l'incidence d'une pratique intensive de télétravail à domicile sur la mobilité, les villes et l'économie dans son ensemble. Le gain espéré de productivité au travail sous-tend le développement du télétravail. Ce gain est souvent déclaré, mais rarement mesuré de façon précise. De rares études montrent néanmoins une relation de cause à effet entre la pratique du travail à domicile et un surcroît de productivité au travail. Mais qu'en sera-t-il demain sur le long terme ? Et quel impact une pratique plus forte du télétravail peut-elle avoir sur la demande et l'offre immobilières dans les villes et sur les marchés locaux du travail ? Ce sont quelques-unes des analyses développées dans un premier regard, économique, par Jacques-François Thisse, professeur émérite d'économie à l'UCLouvain.

Du point de vue des organisations et du management, la pratique du télétravail a conduit à revisiter les processus de régulation du rapport au travail (par exemple, de nombreuses recherches montrent comment des dimensions telles que le contrôle et l'autonomie au travail, les styles de management, l'identité au travail, la productivité et l'équilibre entre sphères privée et professionnelle se sont re-réglées avec la pratique du télétravail à domicile). Globalement, ces enjeux organisationnels et managériaux ont amené les entreprises à gérer la déspatialisation

¹ Les auteurs de ce numéro spécial remercient vivement Vincent Bodart, Muriel Dejemeppe et Bruno Van der Linden pour leurs précieux commentaires sur leurs articles.

Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques*, Numéro 164.

induite par la pratique du télétravail, c'est-à-dire les effets des représentations sociales de la distance sur les comportements au travail (tels que l'hyper connexion ou l'invisibilisation).² Dans l'hypothèse -réaliste- d'une pratique plus intensive du télétravail, Laurent Taskin, professeur de management à l'UCLouvain, identifie la re-régulation de la présence au travail comme l'enjeu organisationnel et managérial clé de l'après-Covid -où la re-régulation renvoie à la réinvention de nouvelles routines de travail autour de la présence, là où c'était la distance qui était régulée avant la crise Covid. C'est à ce prix que les communautés de travail, sources d'innovation, de créativité et de socialisation pourront être valorisées et préservées.

Du point de vue des individus, les recherches sur le télétravail ont identifié de longue date des effets plutôt positifs en termes de satisfaction, de motivation, de bien-être ou de fidélisation, justifiant une demande, de la part des travailleurs, pour ce type d'arrangement. Se basant sur une enquête menée durant le premier confinement en Belgique, Isabelle Hansez, professeure de psychologie à l'Université de Liège, offre une perspective nuancée des conditions de la pratique du télétravail durant le confinement et des perspectives affichées par les personnes sondées. Plus que jamais, la dimension du bien-être au travail semble clé dans la valorisation du télétravail par les individus et montre aussi les disparités de situations (familiale, professionnelle) qui amènent à apprécier différemment la flexibilité offerte par le télétravail.

Ces trois regards -économique, gestionnaire, psychologique- se complètent et permettent in fine d'identifier les équilibres et les tensions qui caractérisent le développement présumé du télétravail. Jusqu'où la pratique du télétravail peut-elle satisfaire à la fois les travailleurs, les managers, les entreprises et les acteurs qui vivent de la présence des travailleurs sur leur lieu de travail (commerces, services, entretien...)? Jusqu'où les gains de productivité espérés peuvent-ils être envisagés, et à quelles conditions pour les villes, les entreprises, les individus? Voilà quelques questions pluridisciplinaires auxquelles ce numéro spécial apporte des éléments de réponse.

Du croisement de ces regards, les principaux enseignements et recommandations qui se dégagent sont les suivants :

- L'accroissement de productivité dû à la pratique du télétravail est lié à sa fréquence : au-delà de deux jours par semaine ou de 50% du temps de travail, l'impact sur la productivité s'atténue.
- Le développement du télétravail peut potentiellement modifier la consommation d'espace de bureau (décroissance) et domestique (croissance), dans un mouvement qui risque de dévitaliser les centres urbains et d'affaire.
- La pratique plus intensive du télétravail menace l'existence de communautés de travail au sein des organisations, au profit de liens plus formels et instrumentaux avec l'organisation et les collectifs de travail.
- Pour les travailleurs, la pratique du télétravail est source de satisfactions (autonomie, flexibilité, par exemple) mais aussi d'inconfort (ergonomie, conflit privé-professionnel, ambiguïté des attentes, par exemple).
- Les politiques publiques doivent d'urgence proposer des solutions de mobilité afin de faciliter l'accès aux centres urbains pour les travailleurs et juguler une potentielle désertion de ceux-ci par les quartiers d'affaire -la mobilité étant le premier facteur de choix pour le télétravail.
- Les employeurs doivent formaliser la possibilité de télétravail dans des accords

² Cf. *Regards économiques*, Numéro, 37: https://www.regards-economiques.be/index.php?option=com_reco&view=article&cid=46

collectifs négociés et permettre à leurs salariés d'être dans de bonnes conditions de travail à domicile, a fortiori si le télétravail fait l'objet d'une politique organisationnelle ou de gestion des ressources humaines.

- Le management doit réguler la présence des équipes de travail en tenant compte de leurs réalités propres (activités, par exemple) afin de préserver les liens sociaux, garants d'une performance de long terme.
- Les travailleurs sont invités à organiser leurs temps et leurs espaces privé et professionnel de sorte à permettre une conciliation harmonieuse.

Isabelle Hansez est professeure de psychologie du travail à l'Université de Liège où elle supervise le service de Valorisation des Ressources Humaines. Elle est également intervenante au sein du CITES (Clinique du Stress et du Travail) sur les aspects de souffrance au travail.

Laurent Taskin est professeur de GRH à la Louvain School of Management et chercheur au CIRTES/LOURIM (UCLouvain).

Jacques-François Thisse est professeur émérite à l'UCLouvain et à l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Isabelle Hansez, Laurent Taskin et Jacques-François Thisse

ihansez@uliege.be

laurent.taskin@uclouvain.be

jacques.thisse@uclouvain.be





Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ?

Le but de cet article est de discuter quelques-unes des conséquences économiques que l'adoption du télétravail à grande échelle pourrait avoir pour les entreprises et les travailleurs, mais aussi pour les grandes métropoles urbaines, qui accueillent souvent les secteurs les plus innovants, ainsi que pour l'ensemble de l'économie.

Jacques-François Thisse Durant les confinements de ces derniers mois, le télétravail ne fut pas souvent un choix volontaire des entreprises. Il fut plutôt le résultat d'une préconisation émanant de gouvernements soucieux de réduire les contacts sociaux du fait d'une pandémie particulièrement contagieuse. Auparavant, le télétravail à domicile salarié et régulier ne concernait qu'un nombre restreint de travailleurs. Par exemple, en 2018, 5,1% de la population active de l'Union Européenne pratiquait *régulièrement* le télétravail, un taux qui a peu varié depuis 2008. On observe toutefois des variations significatives entre pays : de 14% aux Pays-Bas à 3,6% en Italie, la Belgique ayant un taux de 6,6% (Eurostat, 2020).¹

Ces différences reflètent en partie la division internationale du travail, les possibilités de travail à domicile étant moins nombreuses dans les secteurs manufacturés que dans les secteurs grands consommateurs d'informations. Selon différentes enquêtes effectuées aux Etats-Unis, de 10 à 25% des salariés travaillaient au moins un jour par semaine à domicile en février 2020. En revanche, ceux qui font du télétravail à temps plein ne représentent que de 3 à 8% de l'emploi salarié (Bick *et al.*, 2020). Ces chiffres sont à comparer à ceux de Dingel et Neiman (2020) qui estiment à 37% la part des emplois américains pouvant être totalement prestés à domicile, estimation confirmée par Bartik *et al.* (2020). Les écarts sont frappants de sorte que l'on doit se demander pourquoi les entreprises n'ont pas adopté plus tôt le télétravail à grande échelle, tout en sachant que 63% des emplois doivent être prestés en entreprise. Notons encore que ce pourcentage illustre les difficultés rencontrées par de nombreuses entreprises pour passer au télétravail durant les périodes de confinement.

1. Le télétravail est-il favorable aux entreprises ?

Alors que le regroupement des travailleurs au sein d'ateliers et de bureaux fut une des conséquences majeures de la Révolution industrielle, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) semblent permettre la *désparcialisation* d'un nombre croissant d'emplois. Autrement dit, au lieu de travailler regroupés au sein d'un même espace selon des horaires relativement fixes, les travailleurs presteraient séparément leur tâche à domicile selon des horaires beaucoup plus flexibles. Cette flexibilité fut a priori bien accueillie par de nombreux travailleurs au printemps 2020 car elle semblait résoudre certains problèmes causés par le confinement généralisé des activités. Par exemple, les écoles étant fermées, se posait alors le problème de la garde des enfants qui ne pouvaient pas non plus être confiés aux grands-parents. Toutefois, les parents devaient assumer des tâches multiples pour lesquelles ils n'étaient pas nécessairement préparés. En échange, ils économisaient le temps passé dans des déplacements domicile-lieu de travail qui sont souvent chronophages et fatigants.

Cette expérience grandeur nature a conduit un nombre croissant d'entreprises à se poser la question : le travail à domicile favorise-t-il une plus grande productivité des travailleurs ? C'est ce que suggère l'une des rares études sérieuses due à Bloom *et al.* (2015). Cet article analyse les résultats d'une expérience effectuée

¹ La mesure de la part du télétravail dépend de la définition que l'on choisit pour définir celui-ci, à savoir un télétravail à temps complet ou à temps partiel et, dans ce dernier cas, combien de jours lui sont consacrés par semaine. En outre, le télétravail peut être occasionnel, par exemple, lorsque les répondants achèvent à domicile un travail commencé au bureau. En conséquence, on trouve sur Internet des chiffres en apparence contradictoires. Enfin, les comparaisons entre pays ne sont pas simples du fait des différentes définitions retenues.

Thisse, J.-F. (2021). Le télétravail : solution d'avenir ou mode passagère ? Dans Hansez, I., Taskin, L., Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?, *Regards économiques*, Numéro 164, 4-12.



... Le télétravail est-il favorable aux entreprises ?

au sein d'une agence de voyage chinoise employant 16000 salariés. Les employés des différents call centers furent alloués aléatoirement entre travail à domicile et travail au bureau durant une période de neuf mois. Bloom et ses co-auteurs observent que les employés travaillant à domicile ont une productivité moyenne de 13% supérieure à celle de ceux qui ont continué à travailler au bureau.

Deux raisons expliquent cet accroissement : un temps de travail plus long (par exemple, des breaks plus courts et des absences moins nombreuses pour raison de santé) a conduit à une augmentation de 9%, les 4% restants étant dus à un environnement de travail considéré par les intéressés comme moins stressant. Autrement dit, les gains de productivité seraient dus principalement à l'allongement du temps de travail, qui est lui-même facilité par l'absence de déplacements domicile-travail.

Ces chiffres sont impressionnants, mais une seule expérience conduite dans un secteur aussi particulier qu'une agence de voyage ne suffit pas pour conclure à la supériorité de la déspatialisation du travail. De plus, il peut y avoir un biais d'expérimentation : comme il ne s'agit pas d'une expérience en aveugle, les travailleurs qui savent qu'ils sont observés réagissent en adaptant leur comportement. A contrario, en comparant les données individuelles d'un échantillon de 2718 salariés japonais ayant des formations et des occupations différentes, Morikawa (2020) constate qu'en juin 2020 ces salariés en télétravail ont été, en moyenne, 30% moins productifs que dans leurs entreprises avant la pandémie. Ici aussi, la prudence s'impose car la culture japonaise de l'entreprise favorise le travail en équipe qui reste malaisé à organiser à distance. Remarquons aussi que cette moyenne masque des résultats qui divergent fortement entre travailleurs, les baisses de productivité des travailleurs les plus qualifiés étant souvent inférieures à 10%.

Dans une étude récente d'un échantillon de salariés américains pratiquant le télétravail à cause de la pandémie actuelle, Bloom (2020) constate que seulement 51% des télétravailleurs consultés estiment que leur productivité était au moins égale à 80% de ce qu'elle est habituellement. Ce mauvais résultat est dû sans doute, du moins partiellement, aux conditions matérielles exceptionnelles imposées par le confinement (présence des enfants, redistribution des espaces de vie et de travail, partage des tâches communes à redéfinir).

Il serait prématuré de tirer de ces exemples des conclusions définitives. La productivité individuelle du télétravail dépendant de facteurs spécifiques aux travailleurs qui ne sont pas observables par les employeurs, on doit s'attendre à ce que les évaluations moyennes cachent des réalités individuelles disparates. Toutefois, le contrôle de l'entreprise s'opérant sur le résultat du travailleur et non pas sur le travail en lui-même, on devrait en apprendre davantage dans les recherches en cours qui privilégient les données individuelles.

De surcroît, il est raisonnable de penser que les effets à court terme du télétravail diffèrent sensiblement des effets à long terme. On manque évidemment de recul pour apprécier ces derniers, mais ce que l'on sait donne à penser que de nombreux salariés souffrent de l'isolement causé par le travail à distance (voir les deux autres contributions à ce numéro spécial).

Trois résultats robustes semblent pourtant émerger des travaux récents. Premièrement, *le télétravail et le travail in situ sont des substituts imparfaits*. Autrement dit, le premier ne remplace pas exactement le second. Deuxièmement, *ce sont principalement les travailleurs qualifiés dont les tâches s'adaptent le mieux au télétravail*. Troisièmement, *l'adaptation au télétravail varie beaucoup entre individus*. Ces deux derniers résultats ont des conséquences importantes. Le premier risque fort d'exacerber les inégalités entre les travailleurs qualifiés et les autres. Le second suggère que le télétravail va soulever un nouveau problème, à savoir comment choisir le nombre de jours prestés à domicile et comment concilier des aspirations individuelles différentes. En étudiant un échantillon de 5000 travailleurs britanniques, Taneja *et al.* (2021) constatent que 20% des répondants souhaitent retourner au bureau à temps plein alors que 20% désirent travailler uniquement à domicile, les 60% restants souhaitant des solutions intermédiaires.

... Le télétravail est-il favorable aux entreprises ?

Autre facteur mis en évidence, le télétravail permet aux entreprises des économies substantielles en matière de surface de bureau. Selon *Le Soir* du 12/03/21, les deux Tours Proximus pourraient perdre jusqu'à 97% de leurs occupants ! Cette information, a priori surprenante, ne l'est pas pour les rares économistes familiers avec l'économie urbaine. En effet, plus la ville est grande, plus les prix immobiliers tendent à être élevés. Dès lors, en réduisant le nombre d'employés travaillant dans les sièges sociaux ou autres établissements localisés dans les centres villes, les entreprises dépenseraient beaucoup moins en loyers ou achat de bâtiment. Dès lors, même si la productivité n'est pas, ou peu affectée, le télétravail réduirait les coûts de fonctionnement des entreprises. On peut donc s'attendre à d'autres mouvements, même s'ils n'ont pas la même ampleur que chez Proximus.

Toutefois, le télétravail a aussi des conséquences pour les ménages en matière de logement. Bloom (2020) constate que la moitié des répondants travaillent dans leur chambre à coucher. Les logements étant en moyenne plus grands aux Etats-Unis que dans la plupart des pays européens, on peut légitimement penser que la situation n'est guère meilleure en Europe. De fait, les choix individuels du télétravail effectués *avant* la Covid-19 sont allés de pair avec un accroissement de la demande pour de plus grands logements (Stanton et Tiwari, 2021). Autrement dit, si le télétravail venait à se pérenniser, les ménages devraient acquérir ou louer des logements plus grands que ceux qu'ils utilisent actuellement. Les baisses de coûts réalisées par les entreprises sont donc susceptibles de provoquer des dépenses supplémentaires pour les ménages en matière de logement et d'équipement. Cette question importante est susceptible d'avoir de nombreuses implications qui seront discutées dans la prochaine section.

De surcroît, il sera tentant pour les entreprises de confier davantage de tâches aux télétravailleurs. En effet, les outils informatiques permettent de mesurer les performances individuelles de façon précise et régulière. Dès lors, les travailleurs ne pourront plus dissimuler lacunes ou erreurs souvent plus difficiles à déceler au sein d'un groupe. La charge de travail risque donc d'augmenter en même temps que les dépenses causées par le travail à domicile (besoin de plus d'espace, dépenses de chauffage et d'entretien, ...). Qui plus est, les entreprises pourraient être tentées d'acquérir sur un marché qui ne sera soumis à aucune réglementation des tâches spécifiques auprès de prestataires individuels pratiquant le télétravail (voir, par exemple, <https://www.mturk.com>). In fine, les travailleurs très qualifiés vont sans doute bénéficier du télétravail grâce à un accès à des marchés du travail beaucoup plus vastes que les marchés locaux traditionnels. En revanche, en l'absence d'une nouvelle législation sociale détaillée, le travail à domicile risque de nuire au bien-être du salarié «moyen» qui est par essence plus anonyme et isolé que lorsqu'il travaille en équipe au sein de l'entreprise (International Labour Organization, 2021).

En résumé, une nouvelle organisation du travail basée sur la déspatialisation des emplois pourrait être favorable aux entreprises. On doit, dans ce cas, se demander pourquoi elles n'ont pas adopté le télétravail avant la crise sanitaire actuelle. En effet, le télétravail était déjà possible depuis un certain temps, quand bien même l'efficacité actuelle des TIC est supérieure à ce qu'elle était dans un passé proche (et inférieure à ce qu'elle sera dans un futur proche). Pourtant, comme on l'a vu, le télétravail à domicile régulier ne fut pas mis en œuvre de manière systématique. Cela suggère que le regroupement de travailleurs en un même lieu présente aussi des avantages qui ne doivent pas être ignorés et que les entreprises ont déjà intégrés dans leurs stratégies.

2. Pourquoi les emplois sont-ils concentrés géographiquement ?

Les activités économiques, surtout celles utilisant une main d'œuvre qualifiée, sont concentrées dans un petit nombre de grandes villes dont les frontières économiques vont bien au-delà de leurs limites administratives. Parmi les 10 régions NUTS-2 de l'Union Européenne ayant le PIB par tête le plus élevé, on retrouve les ville-capitales de 8 pays. Aux Etats-Unis, les 20 plus grandes métropoles produisent approximativement 50% du PIB américain. La liste pourrait s'allonger sans difficulté.

... Pourquoi les emplois sont-ils concentrés géographiquement ?

Du fait de cette concentration, les déplacements pendulaires (*commuting*) se font généralement de l'extérieur vers l'intérieur des villes, des banlieues vers les centres urbains. Ces navettes sont de grandes consommatrices de temps. Par exemple, en 2014, 139 millions de travailleurs américains ont passé 3,4 millions d'années à faire la navette, souvent en voiture, entre leur domicile et leur lieu de travail (*The Washington Post*, 25/02/16). Chaque année, le coût d'opportunité du temps consacré à ces navettes équivaut à un revenu qui varie entre trois et sept semaines de travail pour un New Yorkais (Glaeser, 2011). Ces chiffres sont évidemment plus faibles en Belgique mais restent cependant impressionnants : en 2015, les Belges ont parcouru chaque jour 110 millions de kilomètres entre leurs domiciles et leurs lieux de travail (Laine et Daubresse, 2020).

Si l'on ajoute à ces montants astronomiques le fait que les déplacements pendulaires comptent parmi les activités les moins appréciées par les travailleurs (Kahneman *et al.*, 2004), il semble a priori difficile de trouver un argument plus favorable au télétravail que celui de la réduction des navettes quotidiennes. C'est donc sans surprise que Mas et Pallais (2017) constatent que les travailleurs américains seraient prêts à accepter une baisse de 8% de leur rémunération afin de disposer de la liberté de choisir entre travailler à domicile ou au bureau. Mais alors pourquoi les entreprises ne dispersent-elles pas la totalité de leurs activités, ce qu'elles font déjà depuis longtemps en fragmentant leur chaîne logistique (*supply chain*).

Il est empiriquement démontré que les travailleurs qualifiés sont plus productifs et mieux rémunérés dans les grandes villes que dans les petites (Combes *et al.*, 2008; de La Roca et Puga, 2017). Différents facteurs se combinent pour expliquer ce phénomène. La concentration géographique de nombreuses activités permet d'accéder à une gamme plus variée de services aux entreprises (les *b-2-b*) et d'équipements collectifs de différentes natures, tout en favorisant un meilleur appariement entre emplois et travailleurs.

Mais la proximité spatiale facilite aussi les échanges informels d'informations et de connaissances, souvent de nature tacite, entre travailleurs (*information and knowledge spillovers*). Le transfert d'informations au moyen des TIC nécessite que celles-ci soient préalablement structurées selon des schémas et des codes clairement définis et connus de tous. Seules des informations formelles et précises peuvent être transmises de cette manière. En revanche, la transmission d'une information difficilement codifiable requiert souvent des interactions directes entre acteurs. En outre, des échanges peuvent se faire lors de rencontres fortuites autour d'une machine à café ou après une réunion. Jarosch *et al.* (2021) constatent à partir de données allemandes que travailler en équipe avec des collègues particulièrement bien rémunérés conduit à des augmentations salariales plus importantes. Ces travaux, et bien d'autres, suggèrent donc que l'on apprend davantage en interagissant directement avec d'autres travailleurs compétents.

Dans la même veine, en se fondant sur la théorie des organisations, Battiston *et al.* (2021) étudient les modes de communication entre travailleurs au sein d'un établissement public britannique. Bien que les travailleurs aient la possibilité de se contacter directement par ordinateur, ces auteurs montrent l'existence d'un lien positif de causalité entre discussions en tête-à-tête et productivité. Ce résultat confirme l'importance de la proximité spatiale et des relations directes entre individus qui sera discutée plus en détails dans la section consacrée aux effets d'agglomération.

La combinaison de ces différents facteurs, que l'on regroupe sous le vocable d'économies d'agglomération, augmente la productivité des travailleurs et, par conséquent, leurs salaires, en particulier dans les secteurs innovants et dans les activités fort consommatrices d'information (Proost et Thisse, 2019). La déspecialisation complète du travail conduirait ipso facto à la disparition des effets d'agglomération, réduisant ainsi les gains éventuels de productivité engendrés par le télétravail. D'où le paradoxe : *ce sont les travailleurs les plus qualifiés qui bénéficient le plus des contacts personnels, mais ce sont eux aussi qui sont les*

... Pourquoi les emplois sont-ils concentrés géographiquement ?

mieux adaptés au télétravail. Il en résulte une tension inévitable pour les employeurs comme pour les employés.

Des salaires plus élevés dans les grandes villes attirent un plus grand nombre de travailleurs ce qui, du fait de la rareté du sol, conduit à une augmentation des prix des logements. Les travailleurs choisissent alors de résider en des endroits plus éloignés des centres urbains où terrains et immeubles sont moins chers. Autrement dit, les salariés réduisent leurs dépenses de logement en augmentant la durée de leurs navettes. En résumé, les logements sont plus chers et les navettes plus longues dans les grandes métropoles urbaines parce que les salaires et la productivité y sont plus élevés. Les premiers sont la contrepartie des seconds. Les ménages éloignés de leur lieu de travail occupent des logements plus spacieux, lesquels servent de compensation aux longues navettes.

Remarquons, finalement, qu'un autre argument de nature écologique est mis en avant pour promouvoir le télétravail. En réduisant considérablement les déplacements domicile-travail, on diminue d'autant les émissions polluantes. Les choses ne sont pourtant pas si simples. Dans un rapport récent du Bureau fédéral du Plan, Laine et Daubresse (2020) montrent que la généralisation du télétravail n'induirait qu'une baisse de 7% des kilomètres parcourus par rapport à la situation précédant la crise sanitaire. Ce chiffre s'explique par la faible part des mouvements pendulaires dans l'ensemble des déplacements des ménages, mais aussi par l'utilisation que ceux-ci font du temps libéré par la baisse des navettes pour effectuer des déplacements additionnels. En d'autres termes, *le télétravail modifiera la demande de transport sans pour autant réduire sensiblement son intensité.*

3. Le «south working» ou un renouveau de la périurbanisation

On a vu que la localisation de l'emploi influence souvent le choix d'un logement. Le télétravail à temps complet, mais aussi, dans une moindre mesure, celui à temps partiel, rend ce lien obsolète puisqu'il est possible de travailler partout, à condition du moins de bénéficier de très bonnes connexions Internet. De fait, on observe déjà des mouvements de travailleurs vers des régions éloignées de leur anciennes résidences. Leurs nouveaux logements sont souvent situés dans des régions où les terrains sont beaucoup moins chers, ce qui permet aux ménages de profiter de logements plus spacieux. Ces nouvelles localisations peuvent être situées dans des régions dont les travailleurs sont originaires et où séjournent encore des membres de leurs familles. D'autres souhaitent profiter d'un environnement naturel moins stressant que dans une grande ville, voire d'un climat plus agréable. C'est ainsi que l'appellation *south working* ou nomadisme numérique est apparue lorsque des salariés italiens sont retournés vivre dans le Mezzogiorno et que des travailleurs américains partaient vers la Floride.

L'accolement entre habitation et lieu de travail, s'il devait se généraliser, est de nature à modifier sensiblement la carte des activités économiques. Les nouveaux choix résidentiels seront alors le reflet des préférences des ménages pour des aménités – par exemple, un climat agréable, un environnement naturel ou culturel de qualité, une offre abondante de services de loisir – très différentes. Certains choisiront de résider en ville parce qu'ils sont demandeurs de biens et services culturels et aiment la vie urbaine, d'autres un environnement naturel agréable où l'habitat est dispersé, voire encore la proximité de la mer ou le plaisir d'un climat ensoleillé. Quand bien même les choix résidentiels se feraient dans des régions moins éloignées, *le nomadisme numérique conduira à une expansion considérable de la dispersion résidentielle* dont les effets négatifs en matière d'environnement et de financement des équipements collectifs rappellent ceux de la périurbanisation (Brueckner, 2000).

Les villes les plus prospères accueillent souvent des entreprises fort consommatrices en talent et information. Comme les travailleurs les plus qualifiés sont aussi, en moyenne, les plus aptes au télétravail, les TIC sont donc susceptibles de permettre la déspatialisation, au moins partielle, de ces travailleurs (Althoff *et al.*,

... Le «south working» ou un renouveau de la périurbanisation

2020). Une étude publiée par Upwork (2020) en octobre 2020 estime qu'entre 14 et 23 millions d'Américains vont déménager prochainement vers des logements plus spacieux et moins chers car ils pourront travailler à domicile. Qui plus est, près de la moitié des travailleurs interrogés souhaitent s'installer «loin» de leur habitation actuelle, ce qui suggère que le nomadisme numérique pourrait ne pas être qu'une mode passagère.

Un mouvement d'ampleur semble d'ailleurs se dessiner aux Etats-Unis. Depuis le début de la pandémie, on y constate une baisse de la demande de logement dans les zones denses et un accroissement concomitant de la demande pour des maisons plus spacieuses, car on va y travailler plus ou moins à temps plein, situées dans les banlieues des grandes métropoles américaines (Liu et Su, 2021). Ce phénomène est intéressant car on nous annonçait il y a peu la fin de ce type d'habitat. Jusqu'à récemment, il était en effet courant de blâmer l'étalement urbain pour ses conséquences environnementales négatives. On risque pourtant d'être confronté à un arbitrage que l'on croyait obsolète, à savoir le besoin d'un habitat plus compact afin de réduire la consommation énergétique et une demande pour des logements plus grands et plus dispersés qui rencontre les besoins des ménages dans un contexte où le travail à domicile réduit les navettes classiques vers les lieux de travail.

Un des acquis de l'économie urbaine est d'avoir montré que le prix des logements tend à décroître avec la distance au centre-ville. Gupta *et al.* (2021) ont montré que, dans les 30 plus grandes villes américaines, cette relation entre prix des logements et distance au centre, que l'on appelle le gradient foncier, est moins forte depuis le début de la pandémie. Cet aplatissement du gradient foncier révèle une baisse de l'attractivité des centres-villes par rapport aux banlieues. Autrement dit, les résidents quitteraient les zones denses pour s'installer dans des zones où les logements sont plus dispersés et les risques de contagion plus bas.

Si l'on ne doit pas s'attendre à des bouleversements d'ampleur comparable en Europe où la mobilité géographique est traditionnellement plus faible qu'aux Etats-Unis, il n'en reste pas moins que de la déspatialisation de certains emplois ne manquera pas d'affecter de manière significative certaines villes. Une réorganisation du travail aura des conséquences sur l'offre d'aménités culturelles et récréatives, mais aussi sur l'état des finances publiques locales. Dans son numéro du 23/02/21, *L'Echo* mentionnait la forte hausse de la demande pour des maisons quatre façades dans les provinces du Brabant Wallon et du sud de la province du Luxembourg. Toutefois, Bruxelles possède un atout qui fait défaut à d'autres capitales, à savoir un stock important de maisons unifamiliales. Cet atout ne jouera son rôle que si les pouvoirs publics et les développeurs privés se concertent pour l'utiliser rapidement.

Simultanément, du fait de la pandémie, un nombre croissant d'entreprises sont tentées de désertir les zones à forte densité. Si cette tendance devait se concrétiser, de nombreux bureaux se videraient de leurs occupants (*L'Echo*, 04/03/21). Dans ce cas, il faudrait trouver rapidement de nouvelles affectations à ces bâtiments en essayant de ramener des entreprises parties à cause de coûts fonciers trop élevés, voire en les transformant en logements qui permettraient de garder à Bruxelles une population désireuse de consommer davantage d'espace. Dans le cas contraire, ces zones risquent de se transformer en ghettos, ce qui accélérerait le départ d'autres entreprises.

Une autre conséquence du départ de travailleurs qualifiés serait la destruction d'emplois peu qualifiés. En effet, il est peu connu que la concentration des travailleurs qualifiés dans les centres urbains est source de nombreux emplois dans des restaurants, bars et autres lieux de socialisation (Moretti, 2012). Pour Bloom (2020), la disparition d'une partie importante de ces emplois pourrait même atteindre 50%. Selon De Fraja *et al.* (2021), même le télétravail à temps partiel est susceptible d'avoir un impact significatif sur l'emploi urbain. Ils estiment que, dans le cas du Royaume-Uni, la demande de services offerts dans les centres

... Le «south working» ou un renouveau de la périurbanisation

urbains diminuerait de 20% si 50% des employés travaillaient deux jours par semaine à domicile.

En outre, le télétravail à temps complet facilite le recrutement de travailleurs à partir d'un bassin d'emploi qui ne semble pas avoir de limite. Si cela favorise un meilleur appariement entre besoins des entreprises et compétences des travailleurs, un large bassin d'emploi accroît aussi le pouvoir de marché des entreprises face à des travailleurs dont la mobilité géographique sera toujours inférieure à celle des échanges sur Internet.

Dans une interview publiée dans *L'Echo* du 30/12/20, Jeetu Patel, vice-président de la société d'informatique Cisco, nous promet un flux d'innovations suffisant pour rendre «l'expérience virtuelle dix fois plus agréable que l'expérience physique».² Combiné au développement de l'e-commerce, on imagine aisément les conséquences que le nomadisme numérique pratiqué sur une grande échelle aurait pour de nombreuses villes. *La déslocalisation des emplois qualifiés correspondrait ainsi à une nouvelle forme de délocalisation* où ce ne sont plus les entreprises qui partent vers les pays à bas salaires mais les travailleurs qui quittent les villes pour des sites plus sûrs et plus agréables. Toutefois, les effets négatifs pour ceux qui restent se ressemblent.

Mais n'allons pas trop vite. Rappelons, en effet, que certains avaient déjà annoncé le déclin des villes à l'occasion de l'invention du télégraphe et du téléphone. On sait ce qu'il en est advenu : téléphones et déplacements se sont révélés être davantage des compléments que des substituts. Si les technologies de la communication et du transport développées depuis la Révolution industrielle ont bien favorisé la dispersion des activités routinières, la baisse correspondante des coûts de transport et de communication a intensifié la concurrence, ce qui a poussé vers une complexification croissante des activités les plus productives, rendant le besoin de contacts entre personnes plus important qu'auparavant.

De plus, le nomadisme numérique pourrait bien être freiné par les politiques salariales des entreprises puisque certaines pensent déjà à ajuster les rémunérations aux coûts de la vie – principalement celui du logement – qui prévalent dans les régions où vont vivre les nomades numériques.³ Les salariés de la Silicon Valley qui ont quitté la Bay pour travailler à distance et s'installer dans des régions où le coût de la vie est moins cher sont déjà confrontés à des baisses de rémunérations pouvant atteindre 15%. Une politique salariale dépendant du lieu de résidence dans le cas du télétravail à temps complet est d'ailleurs admise dans un nombre croissant de milieux.⁴

Toutefois, il est difficile d'imaginer que les villes ne soient pas affectées par le télétravail. Certaines, du fait de leur spécialisation et de leur taille, changeront davantage que d'autres. Il y aura aussi des gagnants et des perdants. Dans tous les cas de figure, le développement du télétravail affectera la structure des marchés locaux du travail, principalement pour les métiers les moins qualifiés.

En résumé, l'adoption du télétravail à grande échelle est susceptible d'avoir des conséquences importantes dans des domaines a priori fort éloignés. Le télétravail ne concerne pas uniquement les entreprises comme on le pense un peu vite, mais l'ensemble des acteurs économiques et sociaux. Entre particulier, *son impact urbain ne peut être ignoré.*

² En revanche, une étude récente portant sur l'organisation du MIT démontre «the significant role that spatial proximity still plays in collaborative knowledge creation process despite the abundance of tools for digital communication and virtual collaboration» (Claudel *et al.*, 2017, p.2).

³ En mai 2020, Mark Zuckerberg annonçait déjà que «Facebook Inc. employees who work remotely and elect to move will be paid based on their new location» (*Bloomberg Wealth*, 05/10/20).

⁴ Par exemple, on peut lire dans le *Wall Street Journal* du 11/10/20 que «changing pay based on the local cost of living is standard practice for many organizations, including the federal government—with decisions to raise or lower salaries related to housing costs and other factors. Letting someone take a San Francisco salary to Wyoming could be considered unfair to present and future remote hires in cheaper cities who might receive a lower wage».

4. Le silence des économistes

Ce titre peut surprendre tant le nombre d'articles écrits ces derniers mois croît à une vitesse surprenante (voir, par exemple, le *Covid Economics* publié par le CEPR). Toutefois, avant la crise sanitaire, le télétravail semblait intéresser assez peu les économistes. Ainsi, même si les nombreux travaux actuels contribuent à améliorer notre compréhension du phénomène, une problématique générale fait toujours défaut. Pour évaluer les différents effets du télétravail, on doit disposer d'un modèle d'équilibre général spatial qui permet d'étudier les interactions entre plusieurs marchés, à savoir un marché des biens, deux marchés du travail, un pour les travailleurs qualifiés et un pour les autres, un marché du logement et un marché du sol afin d'étudier les effets du télétravail sur le secteur de la construction. On ne transforme pas aisément des tours occupées par des bureaux en logements résidentiels, surtout quand on craint de partager les ascenseurs avec d'autres.

Une étude récente suggère que, selon le pourcentage du travail presté à domicile, le PIB, la productivité et le bien être des travailleurs sont tous décrits par des courbes en cloche (Behrens *et al.*, 2021). Autrement dit, les grandeurs mentionnées commencent par croître jusqu'à un certain seuil au-delà duquel elles se mettent à décroître. Cette évolution est le résultat d'un arbitrage entre deux forces opposées. Lorsque le taux de télétravail est bas, il y a sous-exploitation du potentiel des TIC; à l'inverse, lorsque ce taux est élevé, les effets d'agglomération deviennent trop faibles. En conséquence, *il est profitable pour les entreprises et souhaitable pour le bien-être collectif d'implémenter une part de télétravail*. Toutefois, *une diminution trop forte des activités en équipe est dommageable pour tous*, même si les taux où se font les retournements ne sont pas identiques pour tous les acteurs. En particulier, le télétravail à temps complet promu par certains est contre-indiqué.

La calibration du modèle de Behrens *et al.* (2021), basée sur des estimations des paramètres disponibles dans la littérature, suggère que le maximum des courbes est atteint entre 1 et 2 jours de travail à domicile. Ce résultat est en accord avec les prévisions de Barrero *et al.* (2020), à savoir que 22% des salariés américains travailleront à domicile à temps plein après la pandémie. Taneja *et al.* (2021) arrivent à une conclusion similaire pour le Royaume-Uni, mais où les entreprises choisiraient une solution hybride dans laquelle le télétravail serait pratiqué deux jours par semaine. Il s'agit là de moyennes qui masquent très probablement des divergences entre préférences individuelles.

En résumé, si l'on est loin du télétravail intégral, on s'écarte quand même franchement de l'organisation traditionnelle du travail. Selon Juhasz *et al.* (2020), si ce passage au télétravail se réalise, il devrait entraîner de nouvelles difficultés dans la coordination des décisions et des activités au sein des entreprises, principalement là où la production réclame l'utilisation de facteurs de production intangibles et à fort contenu en matière de connaissance et d'information, à savoir dans les secteurs les plus innovants.

Jacques-François Thisse est professeur émérite à l'UCLouvain et à l'École nationale des Ponts et Chaussées.

Jacques-François Thisse
jacques.thisse@uclouvain.be

Références

Althoff, L., F. Eckert, S. Ganapati, et C. Walsh (2020). The city paradox: Skilled services and remote work. CESifo Working Paper No. 8734.

Barrero, J.M., N. Bloom et S.J. Davis (2020). Why working from home will stick. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-174.



... Références

- Bartik, A.W., Z.B. Cullen, E.L. Glaeser, M. Luca et C.T. Stanton (2020). What jobs are being done at home during the Covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. NBER Working Paper 27422.
- Battiston, D., J. Blanes i Vidal et T. Kirchmaier (2021). Face-to-face communication in organizations. *Review of Economic Studies*, 88, 574-609.
- Behrens, K., S. Kichko et J.-F. Thisse (2021). Working from home: Too much of a good thing? CEPR Discussion Paper DP15669.
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. SIEPR Policy Brief.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts et Z.J. Ying (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130, 165-218.
- Bick, A. A. Blandin et K. Mertens (2020). Work from home after the COVID-19 outbreak. Federal Reserve Bank of Dallas. Working Paper 201.
- Brueckner, J.K. (2000). Urban sprawl: Diagnosis and remedies. *International Regional Science Review*, 23, 160-171.
- Claudel M., E. Massaro, P. Santi, F. Murray et C. Ratti (2017). An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation. *PLoS ONE* 12: 1-22.
- Combes, P.-P., G. Duranton et L. Gobillon (2008). Spatial wage disparities: Sorting matters! *Journal of Urban Economics*, 63, 723-742.
- De Fraja, G., J. Matheson et J. Rockey (2021). Zoomshock: The geography and local labour market consequences of working from home. CEPR Discussion15655.
- de La Roca, J. et D. Puga (2017). Learning by working in big cities. *Review of Economic Studies*, 84, 106-142.
- Dingel, J. et B. Neiman (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, 189, 104-235.
- Eurostat (2020). How usual is it to work from home? <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>.
- Glaeser, E. (2011). *Triumph of the city*. Macmillan.
- Gupta, A., V. Mittal, Jonas Peeters et S. Van Nieuwerburgh (2021). Flattening the curve: Pandemic-induced revaluation of urban real estate. *Covid Economics*, 69, 1-45.
- International Labour Organization (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. Genève.
- Jarosch, G., E. Oberfeld et E. Rossi-Hansberg (2021). Learning from coworkers. *Econometrica*, 89, 647-676.
- Juhász, R., M.P. Squicciarini et N. Voigtländer (2020). Away from home and back: Coordinating (remote) workers in 1800 and 2000. NBER Working Paper 28251.
- Kahneman, D., A.B. Krueger, D.A. Schkade, N. Schwarz et A.A. Stone (2004). A survey method for characterizing daily life experience: The day reconstruction method. *Science*, 306, 1776-1780.
- Laine, B. et C. Daubresse (2020). Télétravail et demande de transport : une évaluation dans le modèle PLANET. Bureau fédéral du Plan, Working Paper 6-20.
- Liu, S. et Y. Su (2021). The impact of the COVID-19 Pandemic on the demand for density: Evidence from the U.S. housing market. SSRN 3661052.
- Mas, A. et A. Pallais (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review* 107, 3722-3759.
- Moretti, E. (2012). *The New Geography of Jobs*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. *Covid Economics*, 49, 123-139.
- Proost, S. et J.-F. Thisse (2019). What can be learned from spatial economics? *Journal of Economic Literature*, 57, 575-643.
- Stanton, C. et P. Tiwari (2021). Housing consumption and the cost of remote work. (No. w28483). National Bureau of Economic Research.
- Taneja, S., P. Mizen et N. Bloom (2021). Working from home is revolutionising the UK labour market. VoxEU.com, 15 mars.
- Upwork (2020). Remote workers on the move.



Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid

Une épidémie pour expérimenter de nouvelles formes de travail : voilà une perspective managériale qui découle de la pratique croissante du télétravail. Beaucoup d'entreprises se projettent, en effet, dans un «monde d'après» où les surfaces de bureau seront réduites, le télétravail pratiqué entre 2 et 3 jours par semaine et où l'idée-même d'entreprise, celle d'une communauté de travail, devrait être réinventée. Préserver et faire vivre l'entreprise comme une communauté de travail en passant d'une forme de gestion de la déspatialisation -où l'absence est régulée par des conventions et des pratiques de management à distance- à une forme d'organisation de la présence, semble indiqué.

Laurent Taskin

Cette analyse est structurée en trois temps. Dans un premier temps, le télétravail est défini et caractérisé : les conditions de son développement, les différentes formes de travail à distance qu'il recouvre et les principaux avantages et inconvénients qui y sont associés. Dans un deuxième temps, les principaux enjeux organisationnels et de gestion associés à sa pratique sont présentés. Ils sont plus finement discutés, dans un troisième temps, afin de montrer une nette différence entre la période «pré-Covid» (où le télétravail était pratiqué à raison d'un jour par semaine, dans un cadre défini) et «post-Covid» (où le télétravail est davantage pratiqué et où l'entreprise comme communauté de travail se trouve questionnée).

1. Le télétravail comme révélateur d'une société en changement

Aux prémices du développement du télétravail à la fin des années 1970, les arguments climatiques et écologiques étaient parmi les plus invoqués, aux côtés de la promesse d'un développement technologique soutenu par les acteurs du secteur des «télécom». Ainsi, à l'aube des années 1980, de nombreuses études ont tenté de quantifier l'impact de la pratique du télétravail sur les émissions de CO₂ et la mobilité, chiffrant même la possible réallocation de dépenses publiques d'infrastructure routière vers des investissements dans des activités de recyclage (Huws *et al.*, 1990; Salomon et Salomon, 1984). Précurseurs dans la pratique du télétravail, les pays scandinaves en justifiaient aussi le recours par un climat compliquant la mobilité en hiver. Climat, environnement et développement du télétravail sont liés. Il n'est dès lors pas étonnant, aujourd'hui, de lier télétravail, mobilité et transition. D'autres ambitions sociétales ont été associées au développement du télétravail, comme celle de relocaliser l'emploi dans les régions où le taux de chômage était plus important, notamment via l'ouverture de télécentres. Ces perspectives et les expériences menées ont été soldées par des échecs jusqu'à ce que l'Union européenne ne remette le télétravail à l'agenda des politiques de croissance liées au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) au milieu des années 1990 (Heinonen et Weber, 1998; Taskin et Vendramin, 2004).

Le télétravail traduit des transformations plus profondes dans le monde du travail mais aussi dans la société. Répondant à un certain nombre d'attentes (par exemple en matière de conciliation privé-professionnel ou d'une plus grande autonomie), permettant de trouver un lieu autorisant la concentration (là où les *open spaces* et autres bureaux partagés qui ont fleuri dans les organisations apportent des opportunités d'échanges et de collaboration, mais aussi nuisances sonores, de confort et un stress qui y est associé), le télétravail a été associé à des transformations organisationnelles plus profondes (*New ways of working, flexwork, entreprise agile...*) censées incarner la transition d'une culture du «contrôle» à celle de la «collaboration» (Aroles *et al.*, 2021). Ces transformations organisationnelles qui questionnent profondément la relation managériale et les relations de travail (y compris la nature du lien aux équipes désormais dispersées et à

l'organisation) traduisent des transformations sociétales plus lourdes telles que l'individualisation, la digitalisation ou l'accélération des rythmes de vie (voir, par exemple, Aubert, 2018). Le télétravail ainsi que les outils technologiques, l'organisation du travail et les pratiques managériales qui le sous-tendent, sont liés à la transformation de nos sociétés.

2. Des pratiques hétérogènes

Le télétravail désigne l'exercice, en tout ou en partie à distance, d'une activité professionnelle au moyen des TIC. Le télétravail recouvre dès lors des pratiques multiples en fonction du lieu et de la fréquence avec laquelle il est pratiqué. Le législateur s'est rapidement focalisé sur le télétravail à domicile «régulier», où celui-ci est exercé plus d'un jour par semaine dans le cadre d'un contrat de travail. Défini ainsi, le télétravail à domicile pratiqué un jour par semaine ou moins (3 jours par mois, par exemple) n'entre pas dans cette définition, et donc dans les statistiques recensant sa pratique, tout comme le télétravail pratiqué dans un bureau satellite, voire un espace de coworking, ou celui réalisé par des travailleurs indépendants. Ceci explique des quantifications parfois très différentes du phénomène.

Tableau 1. Panorama des formes de télétravail

Télétravail à domicile occasionnel	Télétravail pratiqué régulièrement à domicile, en raison d'un jour ou moins par semaine
Télétravail à domicile «régulier» ou «alterné»	Télétravail pratiqué régulièrement à domicile, en raison de plus d'un jour par semaine
Télétravail mobile	Télétravail pratiqué à raison de plus d'un quart de son temps de travail, ni «au bureau» ni au domicile, soit dans les bureaux de clients, dans les moyens de transports et tiers-lieux
Télétravail en télécentre ou bureau satellite	Télétravail pratiqué dans un espace de travail décentralisé loué par, ou appartenant à, l'employeur, un jour par semaine au moins (sans que cela ne soit intégré dans les statistiques européennes aujourd'hui, les espaces de coworking peuvent être utilisés à cette fin)
Télétravail indépendant	Le télétravail est réalisé par un travailleur indépendant

À ce sujet, l'enquête menée en 2017 par le SPF Mobilité et Transports estime à 16,9% la part de la population active occupée belge qui pratique le télétravail à domicile, occasionnellement ou régulièrement (SPF Mobilité, 2018). Adoptant une définition différente, davantage centrée sur l'usage intensif des TIC, le Bureau International du Travail et l'Agence européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) annoncent que 24% de la population active occupée belge télétravaille à domicile ou de manière mobile. L'enquête EWCS (European Working Conditions Survey) mobilisée ventile ce résultat de la manière suivante : 6% de télétravail à domicile régulier, 10% de télétravail à domicile occasionnel, 8% de télétravail mobile (ILO/Eurofound, 2019). Ces données, cohérentes avec celles d'Eurostat estimant en 2019 la part de télétravailleurs à près de 25% de la population active en Belgique (Union Européenne, 2020), permettent de situer la diffusion du télétravail à domicile en Belgique avant la crise de la Covid 19. Les confinements qui en ont résulté ont amené 40 à 62% de la population active belge à le pratiquer, selon divers sondages (SPF Mobilité, 2020; SD Worx, 2020).

3. Moteurs et freins à la diffusion du télétravail

Le télétravail a trouvé, dans les années 2000, un terrain propice à sa diffusion : le cadre réglementaire a spécifiquement encadré sa pratique, les TIC ont été massivement adoptées, autorisant la portabilité des données dans un environnement sécurisé nécessaire à la pratique du télétravail, l'adoption croissante des espaces de travail partagés et les soucis de mobilité dans les villes ont constitué

des moteurs à la diffusion du télétravail. Le Tableau 2 présente les avantages et les inconvénients traditionnellement associés au télétravail pour l'organisation et les travailleurs.

Tableau 2. Avantages et inconvénients associés au télétravail à domicile (notre synthèse)

Employeurs		Travailleurs	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
-Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense)	-Perte d'une forme de contrôle managérial	-Réduction des déplacements	-Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels...)
-Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux)	-Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'...)	-Accroissement de la productivité	-Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation)
-Fidélisation du personnel	-Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés	-Accroissement de la qualité du travail	-Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le)
-Baisse de l'absentéisme	-Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles...)	-Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être...)	-Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage...)
-Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité)		-Accroissement de l'autonomie dans le travail	-Difficulté à s'auto motiver, sédentarité
		-Diminution du stress lié au travail	

Les freins à la diffusion du télétravail sont (i) la «télétravaillabilité» (toutes les fonctions ne se prêtent pas au travail à distance lorsqu'une présence sur un site précis est nécessaire, par exemple), (ii) la réticence des managers et responsables d'entreprise à son égard (notamment due à la peur de perdre le contrôle sur l'activité des travailleurs et un lien direct avec les employés, au-delà d'un contrôle des résultats du travail), ainsi que (iii) l'indisponibilité des ressources technologiques nécessaires. Avec la crise du coronavirus, ces limites ont été forcées et certains ont découvert cette modalité de travail particulière, là où, pour d'autres, il s'agissait d'une amplification sans précédent d'un mode de travail déjà pratiqué à moindre fréquence. Et c'est une autre particularité liée à la situation du télétravail forcé en 2020 et 2021 : ceux qui peuvent pratiquer le télétravail l'ont fait de manière permanente (c'est-à-dire plus de 90% de leur temps de travail) alors que ceux qui le pratiquaient jusqu'ici se limitaient en moyenne à un jour par semaine. Durant la crise et dans l'après-Covid, davantage de travailleurs vont expérimenter la «déspatialisation» (c'est-à-dire la perte de proximité physique, cf. Sewell et Taskin, 2015) de leurs relations de travail. Cette évolution questionne les fondements traditionnels de la relation et du rapport au travail (se voir, échanger directement) et justifie une re-régulation des pratiques de management et d'organisation du travail.

4. Gérer la déspatialisation

Dès le milieu des années 1990, les recherches se sont accordées pour relier l'intensité des effets négatifs du télétravail (cf. Tableau 2) à sa fréquence (comme le rappelle aussi Jacques Thisse dans ce numéro). Il apparaît ainsi qu'en télétravaillant entre deux jours par semaine et/ou 50% du temps de travail, employeurs et travailleurs bénéficieraient des avantages associés au télétravail sans trop pâtir des inconvénients (par exemple Allen *et al.*, 2015; Jackson *et al.*, 2020; OCDE, 2020). Des années 2000 jusqu'à nos jours, l'enjeu de gestion majeur fut, dès lors, de gérer les effets de la «déspatialisation» (Taskin, 2003, 2010). En effet, même lorsqu'il est pratiqué modérément, le télétravail questionne les conditions de la collaboration, de la construction de liens sociaux ou de la préservation du lien social au travail, à l'organisation et aux équipes (Bohns, 2017; Hovhanisyan et Keller, 2010;

... Gérer la déspatialisation

Pyöria, 2011; Sewell et Taskin, 2015). C'est ce que recouvre la notion de «déspatialisation». Plusieurs recherches ont ainsi montré que plus la fréquence de télétravail augmente, moins l'identification à l'organisation et le partage de connaissances sont observés (par exemple, Bonet et Salvador, 2017; OCDE, 2020; Taskin et Bridoux, 2010). La déspatialisation renvoie aux effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs (Taskin, 2010). Ces effets peuvent prendre différentes formes : désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou disciplinarisation (par exemple, Allen *et al.*, 2015; Boell *et al.*, 2016; Golden *et al.*, 2008; Lee, 2016). Le travail à distance instillerait ainsi une distance par rapport au travail pouvant se traduire dans un rapport au travail davantage transactionnel, c'est-à-dire dans une relation d'échange instrumentale. C'est une des raisons pour lesquelles certaines entreprises pionnières dans le développement du télétravail (telles que Yahoo ou IBM) ont multiplié les efforts pour ramener les travailleurs «au bureau», notamment en aménageant des espaces de travail liés à des activités spécifiques (créativité, réunions, convivialité, détente, repas, sport, services...) (Leclercq-Vandelannoitte, 2021). De manière moins radicale, la gestion de cette déspatialisation amène les équipes de travail à s'imposer une réunion en présentiel une à deux fois par mois afin de préserver ce lien social. Ces moments de partage et de vie commune en présentiel ont été identifiés comme le moyen de surmonter les risques associés à la déspatialisation (par exemple, Blagoev *et al.*, 2019).

5. Remise en question

Le rapport «coûts-bénéfices» du télétravail repose sur l'étude d'une certaine réalité située dans le temps et dans l'espace : celle du télétravail à domicile essentiellement pratiqué un jour par semaine qui est l'objet ultra-majoritaire des études sur le sujet, avant 2020. Dans ces conditions, la journée de télétravail est préparée (son contenu est spécifiquement défini) et permet au travailleur d'être relativement isolé (de l'activité professionnelle traditionnelle, des *open spaces*). Ces conditions spécifiques expliquent le gain en productivité et en qualité de travail et de vie au travail : en réallouant une partie du temps de transport à du temps de travail, en permettant de s'isoler pour réaliser certaines tâches identifiées préalablement, le télétravailleur gagne en efficacité, réduit son stress professionnel, tout en minimisant les «coûts» associés à la pratique du télétravail (isolement, confusion des espaces-temps privé et professionnel...).

Or, dans une situation où la pratique du télétravail s'intensifie et où les journées de télétravail consistent davantage en la duplication de journées de travail «classiques» à domicile (avec leur lot d'interactions, d'interruptions, de réunions), ces gains en matière de productivité et d'équilibre privé-professionnel deviennent davantage hypothétiques (Hodder, 2020). Des études récentes, menées durant la crise sanitaire, montrent ainsi des baisses de productivité de plus de 20 à 30% en situation de télétravail permanent (Morikawa, 2020; Bloom, 2020). De même, la pratique intensive du télétravail montre des effets préoccupants sur la santé (fatigue excessive due à l'usage excessif des écrans appelée «fatigue Zoom» dans l'étude de Waizenegger *et al.*, 2020), la communication, le lien au collectif, le bien-être et l'autonomie (voir par exemple, Hodder, 2020; Kniffin *et al.*, 2021; Waizenegger *et al.*, 2020). Bien entendu, il est difficile d'isoler l'effet «télétravail» d'autres sources de causalité telles que l'anxiété liée à la situation sanitaire ou la présence permanente des enfants, par exemple. Une chose semble toutefois acquise au travers des nombreuses enquêtes et sondages réalisés depuis le début de la crise Covid : les travailleurs souhaitent télétravailler davantage demain, afin de réduire leurs temps de déplacement et de jouir d'une flexibilité accrue dans leur organisation professionnelle et privée. Cela promeut *de facto* un télétravail qui «duplique» les journées de travail traditionnelles plutôt qu'un temps d'isolement choisi, augurant la renégociation du rapport «coûts-bénéfices» initial du télétravail, notamment en termes de qualité du travail et de productivité.

6. Organiser la re-spatialisation

Résumons : jusqu'à présent, les recherches expliquaient les effets positifs du télétravail en termes de bien-être, de productivité, de qualité de vie au travail...et la limitation des effets négatifs associés au télétravail par la fréquence relativement réduite de sa pratique (un jour par semaine). Toutefois, même dans cette configuration, des enjeux organisationnels et managériaux critiques ont été identifiés en matière de cohésion des équipes et d'identification organisationnelle (Gajendran et Harrison, 2007; Oritz de Guinea *et al.*, 2012; Taskin et Bridoux, 2010; Wiesenfeld *et al.*, 2001). Il est intéressant de constater que la recherche en sciences des organisations et de gestion identifie des activités pour lesquelles la présence semble, jusqu'ici, indispensable : la socialisation (se (re)connaître), la collaboration, la créativité et l'innovation. Selon Claudel *et al.* (2017), le télétravail réduit les possibilités de rencontres fortuites et de conversations informelles qui stimulent le développement de nouvelles idées, par exemple. Le travail à distance, parce qu'il réduit la contiguïté qui permet l'apprentissage collectif et les opportunités offertes par ces échanges informels affecte directement les différentes formes de proximités (cognitive, sociale, institutionnelle informelle et d'opportunité) identifiées par LeNadant *et al.* (2018). Or, ces proximités sont ce qui «font» une organisation. Il faut donc aujourd'hui remettre la présence au cœur des réflexions en termes d'organisation du travail. Après avoir organisé la distance, s'interroger sur les activités qui nécessitent la présence simultanée des membres de l'équipe est impératif pour éviter la dilution des équipes, mais aussi les blocages de principe à la pratique plus généralisée du télétravail.

Être ensemble, en même temps et régulièrement, pourrait ainsi pallier aux effets délétères de la désatialisation. Voilà peut-être une piste à évaluer pour être moins ensemble mais mieux ensemble, pour éviter ce qui pèse dans la vie au bureau (les temps non productifs liés aux transports, par exemple) sans sacrifier les liens qui font qu'une organisation est une organisation et pas un réseau de prestataires ayant chacun leurs objectifs clairs comme seuls liens à leur entreprise et au management. Ce type de politique organisationnelle aurait aussi comme mérite de résoudre l'équation difficile de la coexistence de la présence et de la co-présence (lorsque certains participants à une réunion sont présents dans la même pièce et d'autres sont à distance) et de conserver le télétravail comme un temps privilégié pour un travail de fond plutôt que la simple transposition, à distance, d'une journée de travail ordinaire. Dans tous les cas, un autre enjeu semble poindre : celui d'accorder, ou de s'accorder, des temps de réflexion, de lecture, de travail de fond, dans un contexte hyperconnecté et accéléré où chaque temps semble devoir être directement productif.

Conclusion

L'expérience intensive de la distance est l'occasion de redécouvrir et de revaloriser l'importance de la présence au travail pour fonder ce qui fait une organisation, c'est-à-dire une communauté de travail, un collectif qui est plus qu'un réseau d'individus et la somme de leurs contributions. Cette responsabilité d'organiser le collectif dans le contexte spécifique de l'après-désatialisation intensive rappelle l'importance du management et, singulièrement, du Management Humain au service de la reconnaissance des collectifs, du travail et des personnes. Des ingrédients qui contribuent à produire le sens du travail, mis à mal par la désatialisation.

Laurent Taskin est professeur de GRH à la Louvain School of Management et chercheur au CIRTES/LOURIM (UCLouvain).

Laurent Taskin
laurent.taskin@uclouvain.be



Références

- Allen, T., T. Golden et K. Shockley (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40–68.
- Aroles, J., F.-X. de Vaujany et K. Dale. (Dir.) (2021). *Experiencing the new world of work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aubert, N. (Dir.) (2018). *@la recherche du temps: Individus hyperconnectés, société accélérée*. Paris : Editions Eres.
- Blagoev, B., J. Costas, J. et D. Kärreman (2019). 'We are all herd animals': Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*. 26(6), 894-916.
- Bloom, N. (2020). How working from home works out. SIEPR Policy Brief.
- Bohns, V. (2017). A Face-to-Face Request Is 34 Times More Successful Than an Email. *Harvard Business Review*.
- Boell, S.K., D. Cecez-Kecmanovic et J. Campbell (2016). Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–130.
- Bonet, R. et F. Salvadora (2017). When the boss is away: Manager-worker separation and worker performance in a multisite software maintenance organization. *Organization Science*, 28(2), 244-261.
- Claudel, M., E. Massaro, P. Santi, F. Murray et C. Ratti. (2017). An exploration of collaborative scientific production at MIT through spatial organization and institutional affiliation. *PLoS ONE*, 12(6).
- Eurofound / International Labour Office (2019). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
- Gajendran, R. et D. Harrison (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 9(6), 1524-1541.
- Golden, T.D., J.F. Veiga et R. Dino (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting, face-to-face or having access to communication enhancing technology matter? *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Heinonen, S. et M. Weber (1998). *Les expériences récentes de télétravail et leurs effets sur les transports*. Helsinki: VTT – IPTS.
- Hodder A. (2020). New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New technology, work and employment*, 10.1111/ntwe.12173. Advance online publication.
- Hovhannisyan, N. et W. Keller (2010). International Business Travel: An Engine of Innovation? CEPR Discussion Papers, 20.
- Huws, U. (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of white-collar work*. London: Low Pay unit.
- Jackson, K. S., D. Wilson et D. Borden (2020). Telework: Achievements and blunders. *The Journal of Government Financial Management*, 69(1), 58-59.
- Kniffin, K. M., J. Narayanan, F. Anseel, J. Antonakis, S.P. Ashford, A.B. Bakker, P. Bamberger, H. Bapuji, D.P. Bhave, V.K. Choi, S.J. Creary, E. Demerouti, F.J. Flynn, M.J. Gelfand, L.L. Greer, G. Johns, S. Kesebir, P.G. Klein, S.Y. Lee et M. Vugt (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
- Le Nadant, A.-L., C. Marinonet et G. Krauss (2018). Les espaces de coworking. *Revue Française de Gestion*, 44(272), 121–137.
- Lee, J. (2016). *The Impact of ICT on Work*. Singapour: Springer.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). Do coworking spaces promise a revolution or spark revenge? A Foucauldian spatio-material approach to the re-spatialization of remote

... Références

- work in coworking spaces. In Mitev, N., J. Aroles, K. Stephenson et J. Malaurent (eds). *New ways of working: Organisations and organizing in the digital age*, Cham: Palgrave McMillan.
- Morikawa, M. (2020). Productivity of working from home during the COVID-19 pandemic: Evidence from an employee survey. *Covid Economics*, 49, 123-139.
- OCDE (2020). *Productivity gains from teleworking in the post covid-19 era: how can public policies make it happen?* https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era
- Ortiz de Guinea, A., J. Webster et S. Staples (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning, *Information & Management*, 49(6), 301-308.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386-399.
- Salomon, I. et M. Salomon (1984). Telecommuting: The employee's perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 25, 15-28.
- SD Worx. (2020). Avec le coronavirus, quatre employés belges sur dix font du télétravail pour la première fois. <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-05-22-avec-le-coronavirus-quatre-employes-belges-sur-dix-font-du-teletravail-pour-la-premiere-fois>
- Sewell, G. et L. Taskin (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- SPF Mobilité et Transports (2018). *Chiffres clés du télétravail en Belgique*. Direction générale Politique de Mobilité durable et ferroviaire Direction Mobilité – Service Études et Enquêtes.
- SPF Mobilité et Transports (2020). 22% des personnes qui font du télétravail en font encore tous les jours. https://mobilit.belgium.be/fr/nouvelles/nieuwsberichten/2020/22_des_personnes_qui_font_du_teletravail_en_font_encore_tous_les
- Taskin, L. (2003). Télétravail, les mythes d'une success story : Entre autonomie et contrôle. *Gestion 2000*, 2(3), 113-125.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L. et F.M. Bridoux (2010). Telework: A challenge to knowledge transfer in organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
- Taskin L. et P. Vendramin (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse. Les enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- Union européenne (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to, Science for policy brief, https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Waizenegger, L., B. McKenna, W. Cai et T. Bendz (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during covid-19. *European Journal of Information Systems*, 1-14.
- Wiesenfeld, B. M., S. Raghuram et R. Garud (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27, 213–229.



Apprendre du télétravail contraint durant la crise sanitaire

Cette contribution livre un regard sur le bien-être des travailleurs en situation de télétravail contraint, caractérisée par l'obligation imposée par les autorités dans le cadre de la crise sanitaire de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. L'analyse des indicateurs de bien-être des travailleurs ainsi que des situations problématiques et motivantes liées à cette situation inédite permettra d'évoquer les points d'attention à observer si on souhaite «capitaliser» sur l'expérience Covid pour étendre la pratique du télétravail.

Isabelle Hansez

Suite à la crise sanitaire COVID-19, en quelques semaines, le mode de vie des Belges a basculé et leur travail n'a pas été épargné. Sur fond d'une profonde insécurité à la fois sanitaire et économique face à l'avenir, certains travailleurs se sont vus obligés de stopper leur activité ou de la maintenir à des conditions strictes tandis que d'autres ont dû la déplacer chez eux, devenant un télétravailleur contraint. Selon les chiffres de Statbel (2020), «au deuxième trimestre 2020, 35,9% des personnes occupées travaillaient parfois, régulièrement ou toujours à domicile, ce qui représente une hausse de 40% par rapport au même trimestre 2019», données par ailleurs cohérentes avec celles d'Eurostat citées plus haut par L. Taskin. Le confinement aura ainsi provoqué une augmentation du télétravail que l'on peut qualifier de considérable.

Selon Taskin (2006, p.3), le télétravail désigne traditionnellement «l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC». Dans la situation actuelle de crise sanitaire, le télétravail revêt une dimension supplémentaire en ce sens qu'il est imposé dans une formule 'à domicile' par les autorités du pays. Le télétravail contraint se caractérise ainsi par l'obligation imposée par notre gouvernement fédéral, en cas de circonstances exceptionnelles, et notamment en cette période de crise sanitaire, de mettre en œuvre le télétravail à domicile pour tous les travailleurs dont la fonction peut être exercée à distance. Bien souvent, ce télétravail contraint s'est organisé dans l'urgence, de manière peu concertée et selon des conditions ergonomiques et organisationnelles peu optimales, ce qui a pu impacter globalement le bien-être des travailleurs (Reportage Envies de changer, 2020). Lors du premier confinement, les travailleurs n'avaient par ailleurs pas tous la même expérience du télétravail et pour un certain nombre d'entre eux, ce télétravail contraint représentait leur première expérience en la matière. En effet, selon les chiffres de Statbel (2020), 41,1% des télétravailleurs au deuxième trimestre 2020 ont indiqué le faire pour la première fois à cause de la crise du coronavirus, pour 44,2% la crise a entraîné une augmentation du télétravail, bien qu'il fût déjà d'application avant, et pour 14,7% la crise n'a pas changé la fréquence de leur télétravail.

Cette contribution vise tout d'abord à pointer dans la littérature l'impact du télétravail sur le vécu et les attitudes des travailleurs, ensuite de vérifier si le caractère contraint du télétravail lié à la crise sanitaire amène des résultats convergents par rapport à cette littérature ou si, au contraire, des particularités peuvent être pointées concernant le télétravail contraint. Enfin, la discussion permettra de soulever les points de vigilance auxquels il serait important de prêter une attention particulière si on souhaite étendre la pratique du télétravail après la crise sanitaire.

1. Impact du télétravail sur le vécu, les attitudes et les comportements des travailleurs

La littérature sur le télétravail du point de vue de la subjectivité des travailleurs met en évidence des effets à la fois positifs et négatifs entre télétravail et vécu des travailleurs concernant leurs perceptions sur leurs conditions de travail et leur ressenti en termes de bien-être au travail (engagement au travail, motivation, stress, burnout, santé perçue, conflit travail-famille, satisfaction ou implication au travail). La littérature du point de vue des organisations complète le tableau en traitant des effets du télétravail en termes de performance au travail ou de productivité, d'absentéisme ou de turnover. Illustrons ces deux points de vue complémentaires avec les conclusions de quelques études empiriques.

Du côté des aspects positifs liés au télétravail, Mello (2007) indique que les télétravailleurs ont l'impression de mieux contrôler leur équilibre vie privée-vie professionnelle. Hilbrecht *et al.* (2008) s'accordent avec lui pour dire que l'acquisition d'une plus grande flexibilité horaire aurait pour conséquence une meilleure coordination vie privée-vie professionnelle. Dans leur étude, Hunton et Norman (2010) mettent en évidence une corrélation positive entre l'engagement envers l'organisation et le choix qu'ont les employés de travailler à différents endroits voulus (à domicile, dans un bureau satellite, en ville ou dans leur entreprise). Les notions de choix et de flexibilité semblent donc être primordiales pour profiter pleinement des bénéfices du télétravail (Allen *et al.*, 2015). Selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), le fait d'accorder le télétravail aux employés serait pour eux une marque de confiance de la part de l'entreprise, augmentant ainsi leur satisfaction au travail. Du côté des managers, Gajendran et Harrison (2007) indiquent une relation positive entre la qualité de la relation avec le supérieur et la fréquence du télétravail. Selon Mello (2007), le télétravail serait également lié à une baisse de l'absentéisme et du turnover. Tissandier et Mariani-Rousset (2019) pointent également un effet positif du télétravail sur la productivité. En effet, l'absence de distractions et le calme dans la maison influencent directement les mesures de performance des télétravailleurs, tout en améliorant leur bien-être (par exemple, Malakoff Médéric Humanis, 2019; Tissandier et Mariani-Rousset, 2019).

Parmi les impacts négatifs, l'isolement est un des effets négatifs du télétravail les plus étudiés. Alors que les relations interpersonnelles sont un élément primordial de la vie organisationnelle, travailler à distance et limiter les contacts en face à face auraient pour conséquence d'altérer ces relations (Allen *et al.*, 2015). La proximité sociale étant limitée, le télétravail pourrait ainsi avoir des grandes incidences sur l'isolement social et professionnel, la communication, l'esprit d'équipe, les relations avec les collègues et supérieurs et le partage de connaissances (par exemple, Allen *et al.*, 2015; Mello, 2007; van der Meulen *et al.*, 2019). Cela pourrait entraîner des difficultés à réaliser certaines tâches nécessitant plus d'échange et communication en face à face (Tissandier et Mariani-Rousset, 2019). Un autre thème abordé par Mello (2007) concerne les opportunités de carrière des télétravailleurs. En raison de leur éloignement physique, certains travailleurs se sentent parfois lésés face à leurs collègues de bureau au niveau des possibilités de promotions. Ensuite, Mello (2007) souligne également un certain stress qui pourrait émerger chez le télétravailleur qui ressentirait un manque d'identification à son entreprise et un sentiment d'isolement. Selon Tissandier et Mariani-Rousset (2019), certains télétravailleurs ont le sentiment de devoir prouver leur travail et de devoir se justifier davantage auprès de leurs collègues. Certaines études pointent également la difficulté pour les managers d'évaluer à distance la performance des employés (e.g., Bailey et Kurland, 2002; Crandall et Gao, 2005), même si aujourd'hui des outils informatiques sont bien souvent à disposition des managers pour évaluer les contributions individuelles. De plus, la difficulté de travailler en présence de jeunes enfants (Harris, 2003), la difficulté de télétravailler lorsque le partenaire ne travaille pas ou télétravaille également (Harris, 2003), la difficulté du partenaire à comprendre et respecter les frontières travail-famille (Allen *et al.*, 2015) et l'hyper-disponibilité attendue de la part de l'employé par

... Impact du télétravail sur le vécu, les attitudes et les comportements des travailleurs

son employeur (Mello, 2007; Dumas et Ruiller, 2014) constituent des freins à la conciliation vie privée-vie professionnelle chez le télétravailleur.

On constatera qu'assez étonnamment, certaines dimensions sont à la fois discutées en termes d'impact positif et négatif, mettant en évidence l'importance de la variabilité interindividuelle dans le vécu du télétravail. Le vécu du télétravail dépend en effet à la fois de caractéristiques individuelles (par exemple, la situation familiale, le type d'emploi, la personnalité) et situationnelles (par exemple, la qualité du climat social, la relation avec le supérieur, le confort ergonomique).

La partie qui suit a comme objectif de présenter les résultats d'une étude belge réalisée auprès de travailleurs contraints au télétravail à leur domicile lors du premier confinement suite à la crise sanitaire. Cette étude, visant à analyser le bien-être des travailleurs ainsi que les situations problématiques et motivantes liées à cette situation inédite en Belgique, pourra être discutée en regard de la littérature sur le télétravail présentée ici, en pointant les similarités mais aussi les spécificités entre une situation traditionnelle et contrainte de télétravail.

2. Une étude en Belgique lors du premier confinement lié à la crise sanitaire

Afin de mieux comprendre l'impact des conditions de travail liées au télétravail contraint sur leur bien-être et leur performance perçue, nous avons proposé une enquête en ligne durant le mois d'avril 2020, sur base volontaire via les réseaux sociaux, aux employés belges pour lesquels le télétravail depuis leur domicile était devenu subitement une obligation professionnelle suite à un arrêté ministériel au niveau fédéral en date du 23 mars 2020. Il est à noter que notre enquête n'avait pas pour ambition d'obtenir un échantillon représentatif de cette population d'employés. Nous avons utilisé les répondants disponibles et aisément et interrogeables lors de cette période de crise sanitaire.

Concrètement, le questionnaire diffusé était composé de plusieurs parties. Le premier volet incluait des questions visant à recueillir des informations socio-professionnelles (c'est-à-dire statut d'emploi, état civil, nombre d'enfants en confinement à la maison...) et des informations sur la situation de télétravail contraint de la personne (c'est-à-dire bureau isolé, revenu, type d'habitation...). Le second volet reprenait des échelles existantes et validées afin d'évaluer notamment le bien-être au travail via un questionnaire sur le stress et l'engagement (Positive and Negative Occupational State Inventory subscale – PNOSI, Barbier, Monseur, Bertrand et Hansez, 2012) et la performance auto-rapportée au travail (la performance à la tâche, Williams et Anderson, 1991). Le troisième volet comprenait des questions ouvertes portant sur les situations problématiques/stressantes et motivantes liées à la situation de télétravail contraint. Pour cette partie, les répondants devaient décrire maximum 3 situations de chaque type. Pour ces questions ouvertes, l'analyse des données s'est faite par analyse du contenu et a permis de générer une catégorisation des situations problèmes et situations motivantes.

L'échantillon se compose de 493 travailleurs qui ont répondu volontairement à l'invitation à participer à l'enquête sur les réseaux sociaux.¹ En ce qui concerne le télétravail, en temps normal, 238 personnes (48,3%) indiquent avoir déjà la possibilité de télétravailler depuis leur domicile, ce qui confirme la tendance indiquée par Eurostat (2018) que la pratique du télétravail ne cesse de croître au sein des organisations. Parmi eux, 120 (50,4%) télétravaillent 1 jour par semaine, 45 (18,9%) le font 2 jours/semaine, 10 (4,2%) 3 jours/semaine, 10 (4,2%) 4 jours/semaine, 29 (12,2%) 5 jours/semaine, 1 (0,4%) 6 jours/semaine et 10 (4,2%) les sept jours de

¹ Nous ne disposons malheureusement pas des données relatives au genre pour cette enquête à cause d'un problème de formatage informatique de l'enquête en ligne.

... Une étude en Belgique lors du premier confinement lié à la crise sanitaire

la semaine en temps normal. Si on considère les variables sociodémographiques disponibles, on peut décrire notre échantillon de la manière suivante. La moyenne d'âge de notre échantillon est de 41 ans. La majorité des répondants vivent dans une maison avec jardin (76,7%), avec un/une conjoint(e) (73,4%), et ont un enfant ou plus (66,6%) (et parmi ceux-ci, 21% ont leur plus jeune enfant qui a moins de 6 ans). Enfin, 57,2% des répondants rapportent avoir un bureau ou une pièce isolée dans leur maison pour télétravailler. Il est important, avant de décrire les résultats, d'être attentif aux caractéristiques de notre échantillon qui ont pu colorer les résultats obtenus. En effet, nos participants étaient plutôt dans de bonnes conditions pour effectuer leur télétravail. Beaucoup habitaient une maison avec jardin, disposaient d'une pièce isolée pour télé-travailler, ont gardé les mêmes revenus ou ont eu des revenus supérieurs depuis le confinement, et très peu avaient des enfants en très bas âge. Au niveau professionnel, la majorité des répondants (59,2%) travaillent dans une entreprise comptant plus de 250 personnes, ce qui correspond à une sur-représentation si on se réfère à l'enquête Eurofound 2016 (où pour l'échantillon belge, on a 20% de répondants dans des entreprises de plus de 250 travailleurs). La majorité des répondants sont employés ou fonctionnaires (respectivement 58,8% et 24,7%) et sous contrat CDI ou statutaire (respectivement 59,2% et 27,8%). En termes de secteur d'activité, plus de 50% déclarent être dans le secteur de l'administration, l'enseignement ou le secteur public. La plupart (70,6%) ne sont pas responsables d'équipe. On peut donc conclure que les répondants sont une sélection particulière, professionnellement plus avantagée, de la population de télétravailleurs en Belgique. Les résultats qui suivent sont donc potentiellement sous-estimés au niveau des effets négatifs et surestimés au niveau des effets positifs du télétravail.

Les résultats ont permis de mettre en évidence un *bien-être au travail relativement préservé* (légèrement plus de répondants ayant un niveau de stress élevé mais aussi légèrement plus de répondants ayant un niveau de stimulation positive élevée au travail par rapport aux normes calculées sur la population belge en général hors crise sanitaire) et un *maintien perçu de la performance*. Globalement, les répondants estiment accomplir efficacement les tâches qui leur sont assignées, et d'autres non attendues, assumer les responsabilités liées à leur fonction et atteindre les conditions de performance formellement requises pour leur poste.

Ensuite, les participants de l'enquête ont fourni un total de 1.392 situations problématiques (stressantes). Le tableau 1 présente les 10 situations problématiques les plus citées, par ordre d'importance en termes de citations. On peut par ailleurs résumer les situations problématiques vécues par les télétravailleurs contraints en 3 catégories. La première concerne *la conciliation vie privée-vie professionnelle*, rendue problématique en raison de la crise sanitaire, avec des enfants, conjoints présents à la maison pendant les temps de travail. La seconde catégorie concerne *la gestion d'équipe*, à travers des problématiques liées aux attentes des membres de l'équipe par rapport aux consignes et directives, la disponibilité du supérieur hiérarchique, les problèmes liés à la communication et à la manière d'éviter l'isolement social des collaborateurs, la gestion des tâches qui sont impossibles à distance, la gestion des horaires et des temps de déconnexion psychologique. Enfin, la troisième catégorie fait référence à *l'ergonomie*, à travers des problématiques liées à l'espace de travail, l'équipement informatique ou les outils/documents nécessaires à avoir à disposition pour exercer son travail.

En ce qui concerne les situations motivantes, 1.416 situations ont été recueillies. Le tableau 2 présente les 10 situations motivantes les plus citées, par ordre d'importance en termes de citations. En résumé, deux aspects ressortent des analyses : les aspects liés à la *qualité de vie du télétravail* (confort, tranquillité, cadre agréable, absence de trajets, gain de temps, plus de moments en famille) et ceux liés au travail (*plus grande autonomie, flexibilité au niveau des horaires, travailler en profondeur sur les dossiers, prise de recul, entraide entre collègues, amélioration de l'efficacité*).

Tableau 1. Top 10 des situations problématiques les plus citées

Catégories	Sous-catégories	Nb citations	%*
Conciliation vie privée-professionnelle	Difficulté à occuper/s'organiser avec les enfants	140	10,06
Ergonomie / Environnement physique	Manque d'outil/documents	124	8,91
Organisation du travail	Gestion d'équipe / Inefficacité de la communication	123	8,84
Conciliation vie privée-professionnelle	Pas de coupure / Horaire	104	7,47
Relations au travail	Isolement social avec les collègues	93	6,68
Contenu du travail	Tâches impossibles à distance	82	5,89
Ergonomie / Environnement physique	Problèmes informatiques	55	3,95
Ergonomie / Environnement physique	Pas d'espace dédié/isolé	50	3,59
Situation liée au COVID-19	Isolement social	47	3,38
Organisation du travail	Attente de directives/d'informations ou indisponibilité de la ligne hiérarchique	45	3,23

* Le pourcentage est calculé sur base du nombre de citations totales (1392 situations problématiques).

Tableau 2. Top 10 des situations motivantes les plus citées

Catégories	Sous-catégories	Nb citations	%*
Organisation du travail	Autonomie/flexibilité dans la gestion de son travail/horaire	198	13,98
Conciliation vie privée/professionnelle	Plus de moments en famille / Gestion des enfants plus facile / Moins de conflits	137	9,68
Environnement physique de travail	Être chez soi (confort, tranquillité, cadre agréable)	122	8,62
Situation liée au COVID-19	Gain de temps lié à l'absence de trajets	109	7,7
Opportunité de revoir son mode de vie	Plus de temps de sommeil/bien-être/motivation / Moins de fatigue/stress	109	7,7
Environnement physique de travail	Meilleure concentration / Moins d'interruptions/distractions / Calme	105	7,42
Situation liée au COVID-19	Absence de trajets / Moins de stress lié au trafic / Embouteillages et dangers de la route	80	5,65
Contenu du travail	Travailler sur des dossiers/projets en arrêt / Rattraper son retard / Recul	54	3,81
Contenu du travail	Maintien / Amélioration de l'efficacité	44	3,11
Relations au travail	Entraide / Solidarité / Soutien des collègues	39	2,75

* Le pourcentage est calculé sur base du nombre de citations totales (1.416 situations motivantes).

3. Discussion et perspectives

Tout en gardant à l'esprit que notre enquête n'est pas représentative de la population de télétravailleurs contraints mais reflète les perceptions de près de 500 travailleurs qui ont volontairement souhaité s'exprimer suite à notre appel sur les réseaux sociaux, cette enquête permet néanmoins de formuler quelques points d'attention, de vigilance pour apprendre du télétravail contraint et mettre en œuvre les conditions idéales de l'après COVID-19. Les enjeux de cette étude ne sont donc pas négligeables. En effet, l'analyse des données récoltées fournit des informations-clés, tant pour les travailleurs que pour leurs employeurs et managers : les premiers pouvant être conscientisés sur ce qui leur permet ou les empêche de télétravailler de façon optimale; les seconds pouvant être outillés pour

... Discussion et perspectives

mettre en place des supervisions et des ressources pour aider les télétravailleurs dans la gestion et la réalisation de leur télétravail en s'appuyant sur leurs besoins réels.

Comme Carillo *et al.* (2020), nous estimons que certaines thématiques citées par nos répondants dans l'enquête ne sont pas spécifiques à la crise et se retrouvent également au sein du télétravail en temps normal. Dans notre enquête, un exemple pourrait être l'ergonomie en termes d'aménagement de l'espace de travail et des outils mis à disposition. Il est important de repenser les espaces de travail pour télé-travailler, revoir l'équipement informatique disponible pour les travailleurs (connexion internet, outils mis à disposition...). Il y a une vraie réflexion à avoir au sein des entreprises sur les ressources à donner aux travailleurs à domicile, sur l'ergonomie et l'aménagement de l'espace de travail. Cette réflexion concernant les critères de faisabilité et recommandations pour implanter le télétravail n'est effectivement pas nouvelle (voir, par exemple, Walrave, 2010). Ceci dit, dans le cas précis de la crise sanitaire, le caractère précipité du passage au télétravail a probablement négligé certains conseils en termes de conception de poste de travail et d'organisation du travail. L'obligation soudaine de passer au télétravail pour un certain nombre de travailleurs à temps plein soulève aujourd'hui à nouveau le débat sur le temps de travail optimal en télétravail, en particulier le besoin d'un temps de travail minimal dans l'entreprise pour les activités qui nécessitent des espaces de travail adéquats et/ou des équipements spécifiques. A l'inverse, toujours comme Carillo *et al.* (2020), nous estimons que certaines thématiques citées par nos répondants sont propres au télétravail induit par la crise sanitaire; il s'agit de thématiques «engendrées» ou disons aussi «amplifiées» par la crise et qui induisent une modification de l'ajustement au télétravail. Dans notre enquête, d'après les thèmes dégagés, on peut déjà pointer d'une part les problèmes liés à la conciliation vie privée et vie professionnelle, où bien souvent la présence des enfants et/ou du conjoint participe à un vécu plus difficile du télétravail en termes d'organisation du temps de travail notamment et de la multiplicité des rôles et d'autre part, la qualité de vie (au travail), qui est rapportée plutôt dans un sens positif, en termes de situations motivantes et répondant à certaines attentes des travailleurs. La crise sanitaire a en effet permis aux travailleurs de percevoir des bénéfices liés par exemple à l'absence de trajets et le gain de temps associé qui permet plus de moments en famille, pouvoir travailler au calme avec prise de recul sur des dossiers et le confort d'être à la maison par exemple. Ces résultats permettent de poser une réflexion sur les mutations sociologiques. Effectivement, les besoins et attentes des travailleurs en termes de conciliation vie privée-vie professionnelle mais aussi de qualité de vie (au travail) ont évolué ces dernières années. De nos jours, les travailleurs sont plus attentifs à la qualité de vie offerte par leur travail, et notamment par les possibilités de développement personnel (e.g. Hansez et Mairiaux, 2016). Il est donc important pour les entreprises de promouvoir des opportunités de carrière tenant compte à la fois des besoins de l'entreprise mais aussi de ceux des employés afin d'être attractif en tant qu'employeur mais aussi pour promouvoir une image positive.

Un autre exemple de ces thématiques «engendrées» ou «amplifiées» par la crise est celui concernant *l'organisation du travail et la gestion de l'équipe*. Dans notre enquête, les télétravailleurs contraints rapportent faire face à des problèmes d'efficacité de communication avec leur ligne hiérarchique et sont, dans cette situation inédite, en attente de consignes/directives/réponses de la part de leur(s) responsable(s). Dans cette situation de crise, ils doivent composer avec une ligne hiérarchique qui n'est pas toujours perçue comme suffisamment disponible. Ils subissent également davantage l'isolement social (collègues, clients, ...). Ils doivent réaliser des tâches difficilement conçues pour être effectuées à distance. Les problèmes d'horaire de travail, de ne pas avoir de coupure dans sa journée de travail, de ne pas pouvoir se déconnecter psychologiquement de son travail sont

... Discussion et perspectives

également abordés par les télétravailleurs contraints. A l'inverse, le télétravail contraint a été vécu de manière positive au niveau de l'organisation du travail car les répondants rapportent avoir bénéficié d'une plus grande autonomie dans le travail, une plus grande flexibilité au niveau des horaires, la possibilité de travailler en profondeur sur les dossiers, de prendre du recul et d'améliorer leur efficacité. Sur base de ces constats, un format hybride de répartition du temps de travail entre le télétravail et le travail en présentiel sur le lieu de travail semble pertinent pour l'après-crise sanitaire. Ceci devrait permettre d'équilibrer, d'une part, le temps de travail nécessaire en présentiel pour ajuster la gestion d'équipe et permettre la régulation collective dans l'équipe pour maximiser l'atteinte des objectifs et répondre aux besoins de supervision des travailleurs, et d'autre part, le temps de travail à distance en télétravail ayant pour objectif de permettre au travailleur de se concentrer sur le contenu du travail et sur la consolidation des processus mis en place. Ce temps de travail à distance nécessite cependant une optimisation des conditions de travail en termes d'espace de télétravail, d'équipement informatique et d'accès aux dossiers et documents. Ceci devrait alors permettre une meilleure conciliation vie privée-vie professionnelle et améliorer la qualité de vie des travailleurs.

Face aux résultats de notre étude, il semble important de sensibiliser les managers à l'importance de leur rôle dans la régulation collective de leur équipe. En effet, le rôle de soutien et de régulation du management est primordial dans le processus de motivation et d'implication d'une équipe, et ce d'autant plus dans un contexte de télétravail contraint. Il est donc important que les managers soient proches de leurs collaborateurs, échangent avec eux, restent en contact avec l'ensemble des membres de l'équipe, malgré le travail à distance. Il est également important que les managers utilisent l'intelligence collective des membres de leur équipe pour, par exemple, traiter différentes problématiques, fixer les objectifs et prendre des décisions dans ce nouveau contexte de travail. Ces recommandations vont dans le sens de ceux présentés par Frimousse et Peretti (2020), dans leurs regards croisés sur la manière de concilier distance et proximité pour les managers. En situation de travail à distance contraint suite à la crise sanitaire, le manager direct assure un rôle important pour contribuer au bien-être de ses collaborateurs, à la fois en ajustant sa posture d'un rôle de contrôle et de commandement vers un rôle d'accompagnement et de soutien et en restant à l'écoute de ses collaborateurs pour pouvoir évaluer en première ligne l'état de santé, de bien-être et de motivation de son équipe.

Isabelle Hansez est professeure de psychologie du travail à l'Université de Liège où elle supervise le service de Valorisation des Ressources Humaines. Elle est également intervenante au sein du CITES (Clinique du Stress et du Travail) sur les aspects de souffrance au travail.

Isabelle Hansez
ihansez@uliege.be

Références

- Allen, T., T. Golden et K. Shockley (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Bailey, D. et N. Kurland (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383-400.



... Références

- Barbier, M., C. Monseur, F. Bertrand et I. Hansez (2012). Measuring positive and negative occupational states at work: A structural and differential item functioning analysis. *Psychologica Belgica*, 52(1), 3–17.
- Carillo, K., G. Cachat-Rosset, J. Marsan, T. Saba et A. Klarsfeld (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.
- Crandall, W. et L. Gao (2005). An update on telecommuting: review and prospects for semerging issues. *SAM advanced management journal*, 70(3), 30-37.
- Dumas, M. et C. Ruiller (2014). Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. *Management & avenir*, 74(8), 71-95.
- Eurostat (2018). Working from home in the EU. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Frimousse, S. et J.M. Peretti (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Questions de management*, 30, 107-150.
- Gajendran, R. et D. Harrison (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Hansez, I. et P. Mairiaux (2016). Conditions de travail et effets sur la santé des travailleurs : focus sur la prévention primaire. In M. Lamberts, L. Szeker, S. Vandekerckhove, G. Van Gyes, G. Van Hootegem, Y. Vereycken, I. Hansez, P. Mairiaux, H. De Witte, K. Bosmans, K. Van Aerden, C. Vanroelen, G. Valenduc et P. Vendramin, *Jobkwaliteit in België in 2015 : Analyse aan de hand van de European Working Conditions Survey EWCS 2015 (Eurofound)*, Leuven, Belgium: HIVA KU LEUVEN, 179-206.
- Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.
- Hilbrecht, M., S.M. Shaws, L.C. Johnson et J. Andrey (2008). 'I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454-476.
- Hunton, J., C. Norman (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90.
- Malakoff médéric humanis (2019). *Télétravail: regards croisés salariés & dirigeants*. <https://zevillage.net/wp-content/uploads/2019/02/Etude-Teletravail-Malakoff-Mederic-comptoir-Nelle-entreprise-2019.pdf>
- Mello, J. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee responsibilities and rights journal*, 19(4), 247-261.
- Reportage Envies de changer (2020). Accompagner le télétravail contraint. *Envies de changer*, 3, 32-35.
- Statbel (2020, 30 septembre). Emploi et chômage. *LFS-indicateurs trimestriels_corona*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#news>
- Taskin, L. (2006). Le télétravail en manque de régulations. *Regards économiques*, 37.
- Tissandier, P. et S. Mariani-Rousset (2019). Les bénéfices du télétravail. *Revue francophone sur la santé et les territoires*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02372764>
- Van der Meulen, N., P. van Baalen, E. van Heck et S. Mülder (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of information technology*, 34(3), 243-262.
- Walrave, M. (2010). Comment introduire le télétravail ? *Gestion*, 35 (1), 76-87.
- Williams, L.J. et S.E. Anderson (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.



REGARDS ÉCONOMIQUES

Place Montesquieu, 3
B1348 Louvain-la-Neuve
regard-ires@uclouvain.be
tél. 010 47 34 26
www.regards-economiques.be



Directeur de la publication :
Vincent Bodart

Rédactrice en chef :
Muriel Dejemeppe

Secrétariat & logistique :
Virginie Leblanc

Graphiste :
Dominique Snyers

Comité de rédaction :

*Paul Belleflamme
Vincent Bodart
Muriel Dejemeppe
Gilles Grandjean
Jean Hindriks
William Parienté
Sandy Tubeuf
Bruno Van der Linden
Frédéric Vrins*

