

Recherche UCLouvain

Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?

EN BREF :

- La crise du covid-19 a amené **40 à 60% des Belges à télétravailler**
- 3 scientifiques de l'UCLouvain et l'ULiège : un **économiste**, un professeur de **management** et une **psychologue** ont croisé leurs regards pour analyser les aspects positifs et négatifs du tout au télétravail et, surtout, proposer des **pistes pour l'avenir**
- Résultats ? **Trop de télétravail diminue ses effets bénéfiques** ; pour être efficace et épanoui, il faut **aménager son espace** et temps de travail ; une **régulation** de la présence est **indispensable** pour **préserver la cohésion et la créativité** ; seule des **solutions de mobilité** permettront d'éviter la désertion des centres urbains

POINT PRESSE :

[HTTPS://US02WEB.ZOOM.US/J/86964674763?PWD=AFRXUZHDZ25HQ1U4MGVFL3DAM1KWQT09](https://us02web.zoom.us/j/86964674763?pwd=AFRXUZHDZ25HQ1U4MGVFL3DAM1KWQT09)

INFOS : [HTTPS://WWW.REGARDS-ECONOMIQUES.BE/](https://www.regards-economiques.be/)

CONTACT(S) PRESSE :

Laurent Taskin, professeur à la Louvain School of Management de l'UCLouvain : **0476 23 05 97**, laurent.taskin@uclouvain.be

Jacques-François Thisse, professeur d'économie émérite de l'UCLouvain : **02 346 19 73**, jacques.thisse@uclouvain.be

Isabelle Hansez, professeure de psychologie à l'ULiège : ihansez@uliege.be

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 un [numéro spécial de Regards économiques](#), revue scientifique de l'Institut de recherche en sciences économiques et sociales de l'UCLouvain, **trois expertises dialoguent** afin d'offrir une **compréhension multidisciplinaire** du « télétravail » aujourd'hui et demain :

- 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. Souvent déclaré, mais rarement mesuré de façon précise, des 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 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** (tels 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). Autre enjeu pour les entreprises ? La gestion de la distance sur les comportements au travail (notamment l'hyper connexion ou l'invisibilisation). Selon **Laurent Taskin**, professeur en sciences de gestion à l'UCLouvain, le futur verra s'intensifier le télétravail. L'enjeu organisationnel et managérial clé de l'après-covid sera donc de **réinventer de nouvelles routines de travail autour de la présence**, là où c'était la distance qui était régulée avant la crise covid. C'est cette réflexion qui permettra de préserver et valoriser l'innovation, la créativité et la socialisation.

- 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'ULiège, 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, semble-t-il, **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 se complètent et permettent, in fine, d'identifier les équilibres et les tensions qui caractérisent le développement du télétravail. Et donner des **pistes qui pourront 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...) ? Voici les principaux **enseignements et recommandations** des trois scientifiques :

- 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'affaires** ;
- 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 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**.