

DSTTBURU.

**DETTE SOCIALE FACE À LA GÉNÉRALISATION DU TÉLÉTRAVAIL : IMPACT SUR LA
QUALITÉ DE VIE PRIVÉE ET PROFESSIONNELLE, LE LOGEMENT, LA MOBILITÉ ET LES
FINANCES PUBLIQUES EN RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE.**

Rapport final

Martin Rodriguez Conde ; Magali Verdonck (ULB-DULBEA)

Abdel Bensallam El Yahyaoui; Sabine Pohl ; Catherine Hellemans (ULB-PSY-TC)

Mathieu Strale ; Jean-Michel Decroly (ULB-DGES)

Contenu

Table des matières

Rapport de recherche.....	3
Recommandations pour la Région de Bruxelles-Capitale	11
Publications	15

Résumé succinct du projet.

Une des conséquences de la crise sanitaire liée à la COVID-19 est qu'une large partie de la population belge et bruxelloise a expérimenté, parfois pour la première fois, le télétravail complet. Depuis, la vie sociale a repris peu à peu ses marques, mais de nombreux dirigeants et travailleurs souhaitent conserver un télétravail, au moins partiel. Cette diffusion plus large amène à devoir revoir et approfondir les analyses précédentes concernant le télétravail, en visant des profils d'emplois plus variés. En effet, les connaissances actuelles sur les impacts du télétravail se basent sur des profils d'emploi qui ne correspondent plus nécessairement aux télétravailleurs actuels. De même, la massification du recours à cette nouvelle organisation du travail implique de revoir et actualiser les analyses sur impacts sociétaux actuels et futurs. Analyser les enjeux liés à la diffusion du télétravail sous l'angle de la dette sociale individuelle et collective offre une perspective innovante et intégrée. Elle permet de prendre en compte les impacts peu traités du télétravail du point de vue des aspects individuels des télétravailleurs, des équipes de travail recourant au télétravail, des travailleurs dont l'activité est impactée de manière directe ou indirecte par cette nouvelle organisation et des habitants de l'agglomération bruxelloise. La notion de dette implique aussi de s'interroger sur la responsabilité de cette dette et notamment sur le transfert de la charge de l'employeur vers l'employé et la société qu'implique la généralisation du télétravail. Dans ce cadre, la notion de dette sociale permet de prendre également en compte des enjeux collectifs de grande ampleur qui nécessitent d'être clarifiés. Cette nouvelle forme d'organisation du travail implique des transformations collectives de différentes natures. La question de l'immobilier et de l'aménagement du territoire est par exemple cruciale en matière d'impact du télétravail sur les dynamiques urbaines. La généralisation de la pratique du télétravail pourrait également avoir un impact sur les finances publiques de la Région de Bruxelles-Capitale.

Rappel des objectifs.

L'objectif de cette recherche est d'analyser, ou plutôt d'anticiper, la dette sociale pour la Région de Bruxelles-Capitale liée à l'augmentation du télétravail. On entend par « dette sociale » : l'impact et les enjeux (individuels et collectifs) induits par le télétravail, et ce dans de multiples dimensions : qualité de vie et bien-être des travailleurs, sentiment d'appartenance à l'organisation, activité économique (en tenant compte des différenciations sectorielles), mobilité, aménagement du territoire, finances publiques et environnement. Vu les rigidités existant dans le monde du travail et au niveau des dimensions directement ou indirectement liées, tels que l'immobilier, la mobilité ou les finances publiques, une approche sur le temps long est particulièrement adaptée. Pour ce faire, nous utiliserons un devis méthodologique mixte pour la récolte des données visant à la construction des scénarios prospectifs : une méthode quantitative (questionnaire visant à recueillir les données objectives et subjectives liées à la dette sociale individuelle et collective auprès d'un large échantillon représentatif de travailleurs en RBC) et des méthodes qualitatives (workshop, focus groups) auprès de différents acteurs « clefs » (délégué syndical, médecin du travail, responsables publics et privés...). Ceci nous permettra de mobiliser des données inédites pour tenter de prédire les perspectives du développement du télétravail et ses impacts sociaux. La démarche prospective se voudra donc participative, co-construite avec les experts et les travailleurs concernés directement ou indirectement par le télétravail. Cette démarche prospective sera pluridisciplinaire. Elle impliquera des spécialistes des impacts psychosociaux de l'organisation du travail, des géographes experts en analyse des

dynamiques urbaines et des économistes maîtrisant les enjeux d'organisation des entreprises et d'économie appliquée. Les résultats seront particulièrement utiles, tant pour les autorités bruxelloises en charge de l'emploi de la mobilité, du logement, de l'aménagement du territoire ou des politiques sociales, que pour le monde du travail au sens large et l'ensemble des Bruxellois.

Résumé des principaux résultats.

a. Résultats principaux issus de l'enquête quantitative.

Notre enquête quantitative a permis de constituer une base de données essentielle pour le diagnostic et la construction des scénarios futurs. L'enquête, qui s'est déroulée en 2024, s'est appuyée sur un questionnaire visant à recueillir des données à la fois objectives et subjectives concernant la dette sociale individuelle et collective liée au télétravail. La population ciblée était l'ensemble des travailleurs en Région de Bruxelles-Capitale (RBC), que ces travailleurs y habitent ou non. L'échantillon final analysé dans le cadre du projet s'élevait à 1815 travailleuses et travailleurs. Le questionnaire a été diffusé en ligne et était disponible en français, néerlandais et anglais. Le questionnaire couvrait de multiples dimensions essentielles, structurées autour de cinq axes principaux : le bien-être (la satisfaction au travail, la satisfaction de l'équilibre vie privée/professionnelle, et l'engagement au travail), le rapport au travail (réponse aux besoins d'autonomie et d'affiliation (sur)investissement) et à l'organisation (engagement à l'égard de l'organisation), les relations avec les collègues et le supérieur, et la mobilité et la consommation. Les caractéristiques spécifiques du télétravail mesurées incluaient la fréquence (nombre de jours de télétravail) et la flexibilité (autonomie dans le choix des jours, des horaires et de la fréquence).

Voici quelques faits marquants ressortant de notre enquête :

- La pratique du télétravail est largement adoptée : la majorité des répondants à notre enquête quantitative déclarent télétravailler 2 jours (31,8 %) ou 3 jours (25,3 %) par semaine. En moyenne, le télétravail se situe donc aux alentours de 2 à 3 jours par semaine, que ce soit dans le secteur privé ou public.
- La fréquence de télétravail est fortement corrélée à la distance domicile-travail. Les données montrent que les personnes dont le temps de trajet est court (moins de 20 minutes) ont tendance à moins télétravailler. Inversement, les navetteurs résidant hors de Bruxelles sont surreprésentés dans le télétravail intensif (plus de 3 jours), et ceux dont le trajet dépasse 1 h 15 sont les plus enclins au télétravail intensif (environ 35 % travaillent à distance les cinq jours de la semaine). À l'inverse, les répondants domiciliés à Bruxelles sont proportionnellement beaucoup plus nombreux à ne pas télétravailler du tout (environ 75 % des non-télétravailleurs résident à Bruxelles).
- La généralisation du télétravail conduit à une tendance à la baisse de l'occupation des surfaces de bureaux et soulève des questions sur la reconversion des bureaux libérés en logements, espaces de coworking ou lieux associatifs. Ce phénomène peut accroître la pression immobilière et la gentrification dans les quartiers résidentiels prisés par les télétravailleurs. Bien que l'on ne puisse pas observer de tendance claire à une hausse induite de l'exode urbain dans les résultats immédiats, l'attrait pour un logement plus grand et périphérique est un facteur mentionné.
- La massification du télétravail semble entraîner un déplacement spatial des habitudes de consommation. L'évolution de la localisation de la consommation d'Horeca et de loisirs déclarée dans notre enquête quantitative montre un glissement vers des zones proches du domicile depuis le passage au travail hybride. Ce phénomène pourrait avoir des impacts notables sur les dynamiques économiques locales, en particulier dans les quartiers d'affaires.

- Le télétravail est majoritairement perçu comme positif, les changements qu'il induit étant globalement appréciés. Il est associé à une amélioration significative de la satisfaction de vie et de l'équilibre entre vie privée et professionnelle.
- Le facteur clé du bien-être n'est pas l'intensité (fréquence), mais la flexibilité. L'étude démontre que :
 - La flexibilité du télétravail (autonomie dans le choix des jours, des horaires et de la fréquence) est positivement liée à l'engagement organisationnel affectif, à la qualité de la relation avec le supérieur et à la perception d'un soutien provenant de l'organisation.
 - La flexibilité du télétravail est associée à une diminution des frustrations des besoins psychologiques (autonomie, compétence, affiliation) et à une amélioration significative des relations professionnelles (avec les collègues et le supérieur hiérarchique).
 - Inversement, l'intensité du télétravail (fréquence) a un effet négatif sur l'engagement organisationnel affectif et doit être considérée avec prudence concernant le développement du sentiment d'appartenance à l'organisation. Cependant, télétravailler plus souvent est positivement lié à une meilleure satisfaction générale et à un meilleur EVPP.
- Sur le plan collectif, les relations avec les collègues représentent un enjeu clé : dans notre enquête quantitative, il s'agit du seul paramètre qui se dégrade suite à la généralisation du télétravail, suggérant une légère détérioration des liens sociaux au travail. À l'inverse, le télétravail est parfois vu comme un moyen individuel de se protéger de cadres de travail vécus négativement, mais l'isolement social et la fatigue numérique font partie des risques associés à la pratique régulière du télétravail.
- Les effets du télétravail sont différenciés selon le genre et la situation familiale et sociale :
 - Genre et parentalité : les femmes en couple (avec ou sans enfant) bénéficient d'une amélioration significative de l'EVPP. En revanche, cette amélioration n'est pas significative pour les femmes seules avec enfant(s). Chez les hommes, seuls ceux en couple avec enfant(s) rapportent une amélioration de l'EVPP grâce au télétravail. Il est à noter que les femmes déclarent généralement contribuer davantage aux tâches domestiques que les hommes, y compris dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail.
 - Logement : les personnes habitant dans des petits logements urbains ont une perception moins positive du télétravail que celles ayant un logement plus grand et périphérique
 - Statut professionnel : les personnes ayant un statut plus précaire (CDD/Intérim) présentent un niveau de satisfaction de l'EVPP et un engagement en télétravail significativement plus faibles que les salariés en CDI ou fonctionnaires.

b. Construction des scénarios futurs

L'élaboration de scénarios prospectifs à l'horizon 2050 s'est appuyée sur une démarche participative. Elle a combiné les résultats de l'enquête quantitative avec des méthodes qualitatives comme des entretiens semi-directifs et des focus groups thématiques réunissant des experts issus des administrations, des entreprises, des syndicats et du milieu universitaire. L'objectif était d'identifier les variables clés, de tracer des hypothèses d'évolution contrastées (microscénarii), puis de co-construire des macro-scénarios finaux. Les profils types, ou personas, ont été définis statistiquement à partir des données de l'enquête pour rendre les futurs possibles concrets et illustrer les impacts sociaux différenciés.

Trois scénarios ont été construits. Ces scénarios décrivent des trajectoires socio-économiques et urbaines contrastées pour Bruxelles :

- **Pilotage automatique (tendanciel)** : Ce scénario prolonge et amplifie les tendances actuelles, où la croissance économique prime. Il est caractérisé par une intensification du travail à distance (télétravail) et une polarisation urbaine accrue, renforçant les inégalités au détriment des enjeux sociaux.

- **Transition engagée** : Ce scénario représente une rupture post-néolibérale, privilégiant la sobriété matérielle, la coopération et le retour d'une puissance publique forte. Le télétravail y est encadré pour servir l'équité et le bien-être, notamment via la réduction collective du temps de travail et une organisation du télétravail qui tienne compte des besoins des télétravailleurs.

- **Repli autoritaire** : Ce scénario décrit un contexte de crises multiples menant à l'autoritarisme, à la concentration des richesses et à la déréglementation du marché du travail. Le télétravail, strictement encadré, est alors associé à une surveillance numérique accrue et à une précarité généralisée.

Scénario	Contexte idéologique	Organisation du Travail (Télétravail)	Dynamiques urbaines
1. Pilotage automatique	Néolibéralisme débridé, primauté du marché, méritocratie.	Flexibilité, mais intensification du travail	Forte polarisation : centre gentrifié (logement de luxe dans anciens bureaux), périphérie mal desservie.
2. Transition engagée	Post-néolibéralisme, sobriété matérielle, retour de l'État (refédéralisation).	Réduction collective du temps de travail (« plein emploi redistribué »), régulation IA/surveillance.	Ville à 10-15-30 minutes, investissement dans les services publics.
3. Repli autoritaire	Autoritarisme, crises multiples (éco, climat, géopolitique), repli national, déréglementation	Précarité généralisée (CDD/intérim), hypercontrôle patronal en ce compris le télétravail	Fragmentation urbaine, « gated communities » pour l'élite.

c. L'analyse de la dette sociale à travers les personas.

Quatre profils types de (non) télétravailleurs, ou personas, ont été construits pour rendre les futurs possibles concrets et illustrer les impacts sociaux différenciés.

Les caractéristiques de ces personas se basent sur :

- (1) une analyse typologique du vécu actuel du télétravail à Bruxelles à partir de l'enquête quantitative, sur base d'une analyse en composantes principales (ACP), suivie d'une classification hiérarchique (méthode de Ward).
- (2) plusieurs ateliers prospectifs (focus group et workshops) visant à affiner les persona et leur vécu au travers des trois scénarios

Ces *personas* (Victoria, Bruno, Françoise et Ramon) représentent les différentes manières de vivre le travail hybride ou non, et les enjeux auxquels ils sont confrontés avant la projection dans les scénarios 2050.

Caractéristique	Victoria	Bruno	Françoise	Ramon
Profil type général	Jeune employée urbaine	Employé administratif de la périphérie éloignée	Cadre de la périphérie verte	Employé de la proche périphérie
Âge	35 ans	36 ans	55 ans	55 ans
Métier/Statut	Consultante senior dans l'énergie et le climat	Gestionnaire de dossier administratif d'une assurance, employé en CDI	Responsable de l'infrastructure informatique, Cadre en CDI.	Superviseur dans une entreprise de logistique, Emploi non télétravaillable
Lieu de résidence	Appartement à Bruxelles	Maison à Mons	Maison dans Brabant Wallon	Maison à Wemmel
Situation familiale	Jeune maman	Marié, père de famille	Mariée, mère de trois enfants et grand-mère	Marié, aidant de sa femme malade
Pratique du télétravail (fréquence)	Régulière et associée à une forte flexibilité	3 jours par semaine et désir de télétravailler 5 jours/semaine	2 jours par semaine	0 jour (non-télétravailleur contraint)
Mobilité domicile-travail	Vélo cargo et voiture électrique (partagée)	Navette vers Bruxelles 2 fois/semaine en voiture	En voiture ou en transports en commun	En voiture (souvent la nuit ou le weekend)
Enjeux principaux de sa relation au travail suite au développement du télétravail.	Charge mentale et attentes de productivité croissantes, fragmentation constante entre vie pro/privée. Déstructuration de l'organisation du travail.	Intensification des tâches et surveillance accrue (utilisation de l'IA). Protection stricte de l'équilibre vie privée/pro (coupure après 20 h).	Crainte de déclassement et d'être remplacée par des profils plus jeunes/moins chers. Perte de sens et d'affaiblissement du lien collectif.	Non-télétravailleur malheureux. Isolement social, santé précaire, demande de compensation pour le non-télétravail.

Voici un résumé des conséquences sociales des trois scénarios prospectifs sur les quatre *personas* (Victoria, Bruno, Françoise et Ramon), en s'appuyant sur les récits imaginés dans le cadre du projet DS.TT.BRU à l'horizon 2050.

Scénario : Pilotage automatique

Persona	Conséquences sociales principales
Victoria (Consultante senior)	Elle bénéficie du confort matériel et d'une flexibilité individuelle (choix de l'habitat groupé, voiture électrique partagée). Cependant, le télétravail s'accompagne d'une charge mentale croissante et d'une fragmentation constante de son temps entre travail, gestion familiale (précepteur privé pour les enfants) et loisirs transformés en tâches de fond (club de lecture virtuel). Elle vit une déstructuration de l'organisation du travail et ressent de l'épuisement, malgré son statut privilégié.

Bruno (Gestionnaire administratif)	Son poste est caractérisé par une intensification des tâches et une surveillance accrue, renforcées par l'Intelligence Artificielle (IA). Le télétravail (3 jours/semaine) n'allège pas sa cadence de travail, mais est vu comme une nécessité pour compenser son trajet long en voiture depuis Mons. Il lutte pour préserver un équilibre vie privée/professionnelle en s'imposant une coupure stricte des écrans après 20 heures. Son travail est avant tout un moyen de subsistance, non une source d'épanouissement.
Françoise (Responsable informatique)	Elle bénéficie d'un niveau de vie « correct » grâce à son CDI et d'une amélioration de son quotidien due au déménagement de son entreprise hors de Bruxelles (réduction des trajets). Socialement, elle apprécie le maintien des contacts informels (coworking occasionnel) et les liens humains sont importants pour elle. Cependant, en tant que cadre senior, elle est constamment hantée par la crainte de déclassement et d'être remplacée par des profils plus jeunes et moins coûteux. Le télétravail entraîne pour elle une perte de sens et un affaiblissement du lien collectif.
Ramon (Superviseur logistique, non-télétravailleur contraint)	Il est victime de l'automatisation (IA et drones) qui a remplacé 85 % de ses collègues par des flexi-jobs sans cohésion. Son rôle de supervision manque de sens. Il subit une santé précaire (mal de dos) aggravée par les coûts prohibitifs des soins spécialisés. Socialement, il est en repli sur soi (jardin, petits-enfants) et est fortement frustré par la fracture sociale. Son exutoire est le vote à l'extrême droite. Il souhaite une compensation (congés) pour le fait de ne pas pouvoir télétravailler.

Scénario : Transition engagée

Persona	Conséquences sociales principales
Victoria (Consultante senior)	Elle bénéficie d'une nette réduction du temps de travail, lui permettant de se consacrer à la vie familiale et au bénévolat (en maison de repos). Le travail est éthique et utile, son rôle étant de diriger la décision collective en s'appuyant sur les analyses IA, ce qui lui procure un sentiment de sérénité. La mobilité est sereine grâce aux investissements publics (ville à 15 minutes, infrastructures cyclables). Le tissu social est renforcé par les liens communautaires (cantines collectives) et les investissements de l'État social puissant (espaces publics).
Bruno (Gestionnaire administratif)	Il trouve un équilibre dans le travail hybride, préférant ses jours de télétravail à Mons pour profiter de sa famille et de son environnement. Il bénéficie indirectement des réformes : l'horaire officiel de présentiel à Bruxelles (9 h-16 h) est allégé. Cependant, il subit l'iniquité du télétravail (jugé contraire à la solidarité) et la réduction potentielle de sa pratique. Il reste peu impliqué dans les démarches collectives, valorisant son confort personnel.
Françoise (Responsable informatique)	Elle incarne l'adaptation réussie du cadre périurbain privilégié. Grâce à l'automatisation, elle voit son temps de travail réduit à quatre jours par semaine et bénéficie de la redistribution des richesses. Son expertise est valorisée (spécialisation en impression 3D). Socialement, elle s'investit intensément dans le tissu communautaire (comité de parents, club de sport, comité de voisins), ce qui renforce son sentiment d'utilité et d'appartenance.
Ramon (Superviseur logistique, non-télétravailleur contraint)	Il bénéficie de la réduction collective du temps de travail, travaillant 20 heures par semaine avec un salaire maintenu en tant qu'aidant proche. Bien qu'isolé par son rôle d'aidant familial, son avenir professionnel s'éclaire grâce à un reclassement valorisant. Son rôle de superviseur est réorienté vers des compétences humaines (entraîneur de basket pour séniors), lui redonnant un sentiment d'espoir et d'appartenance dans cette société.

Scénario : Repli autoritaire

Persona	Conséquences sociales principales
Victoria (Consultante senior)	Elle est forcée d'enchaîner six jours par semaine avec un CDD pour la survie économique, la retraite publique étant menacée. Son télétravail est contraint par la limite de 2 heures de connexion internet imposée par le gouvernement aux particuliers. Elle subit un stress du contrôle patronal. Socialement, elle vit dans un quartier sécurisé (poche avec des murs) et doit se battre contre l'État défaillant par un bénévolat « entre soi ». Elle est marquée par la peur et la frustration.
Bruno (Gestionnaire administratif)	Il est soumis à un encadrement strict et intrusif. Son bureau à domicile est truffé de capteurs et de logiciels de contrôle qui chronomètrent ses pauses (limitées à quelques minutes) et fixent ses horaires (8 h–18 h). Cette surveillance permanente épuise sa santé mentale et physique. Les jours de présentiel sont pénibles (transports publics saturés et dangereux), et le bureau est un lieu dénué de convivialité. Il est contraint à l'enfermement, sa maison étant la seule bulle de calme, malgré les capteurs intrusifs.
Françoise (Responsable informatique)	Elle vit dans un « cluster sécurisé ». Son travail est valorisé, mais elle doit travailler 10 à 12 heures par jour et être joignable 7 jours sur 7, ce qui génère un conflit vie privée/professionnelle. Malgré les avantages matériels, elle ressent une forte pression et un isolement professionnel. Elle utilise ses ressources pour s'assurer une sécurité (maison isolée, écoles privées pour les enfants). Elle perçoit Bruxelles comme « sale et dangereuse ».
Ramon (Superviseur logistique, non-télétravailleur contraint)	Il subit une précarité généralisée et une surcharge de travail constante dans un entrepôt froid. Son rythme de travail est basé sur des shifts hachés et imprévisibles (jour/soir/nuit), ne lui donnant qu'une semaine de congés payés par an. Il est constamment surveillé par l'IA et n'ose demander ni amélioration ni congés. Ceci accentue son sentiment d'être un citoyen de seconde zone. Sa vie sociale se réduit à son rôle d'entraîneur de basket et aux rares moments de plaisir au restaurant avec sa femme.

d. Conséquences sociales individuelles et collectives des scénarios pour Bruxelles.

Les trois scénarios prospectifs élaborés dans le cadre du projet DS.TT.BRU décrivent des trajectoires sociales, économiques et urbaines contrastées pour la Région de Bruxelles-Capitale à l'horizon 2050. Les conséquences du télétravail sur la société bruxelloise varient fortement selon ces scénarios.

Scénario : Pilotage automatique

Le travail en distanciel mène à l'intensification du rythme professionnel pour la majorité des travailleurs, entraînant un rallongement de la journée de travail malgré la flexibilité. Cette dynamique génère d'importants conflits entre vies privée et professionnelle. La majorité des travailleurs est confrontée à la précarité de l'emploi. La santé mentale se dégrade (hausse des dépressions). La flexibilité physique et temporelle (choix du lieu et ajustement des horaires) devient la norme. Seuls les travailleurs disposant de compétences rares ont un pouvoir de négociation suffisant pour échapper à l'intensification subie.

La Région est caractérisée par une polarisation urbaine croissante, avec la gentrification du centre-ville et le repoussement des publics précarisés vers les marges. La fracture sociale est accentuée car la gestion des enjeux sociaux est déléguée aux individus. Les transports publics souffrent d'une forte disparité de desserte entre quartiers aisés et défavorisés. Les normes de genre sont renforcées dans les foyers modestes (le travail domestique revient aux femmes). La marche et le vélo (notamment électrique pour les navetteurs de périphérie) se développent fortement.

Scénario : Transition engagée

Le télétravail, strictement encadré, est un levier pour concilier efficacité économique, inclusion sociale et respect des limites environnementales. L'organisation du télétravail est flexible afin de mieux répondre aux besoins des télétravailleurs. La réduction collective du temps de travail permet un meilleur équilibre entre les sphères de vie (professionnelle, familiale, associative et de loisirs). Les technologies sont utilisées pour réduire la charge de travail. La santé physique et mentale devient une priorité collective.

Le télétravail soutient un objectif de « plein emploi redistribué ». Les inégalités de genre diminuent grâce à la meilleure répartition des tâches domestiques, et l'investissement des hommes dans la vie familiale est normalisé. La puissance publique impose un encadrement strict du télétravail (financement du matériel, droit à la déconnexion). Les politiques urbaines visent la « ville à 10-15-30 minutes ». Les transports publics et les infrastructures cyclables bénéficient d'investissements massifs, entraînant une forte augmentation de leur usage et une diminution du trafic automobile. Les bureaux inoccupés sont reconvertis en logements ou en espaces de coworking. Le pouvoir fédéral est consolidé, renforçant la solidarité interrégionale.

Ce scénario crée du rejet parmi les populations exclues/perdantes de cette société. La croissance démographique induite par les politiques régionales augmente la pression sur le logement. Tandis que le péage urbain et l'application stricte du principe « pollueur-payeur » suscitent des critiques quant à leurs conséquences sociales.

Scénario : Repli autoritaire

Le télétravail est associé à la surveillance accrue (capteurs, logiciels de contrôle), ce qui épuise la santé mentale et physique des travailleurs. L'intensification du travail par les TIC efface les frontières vie pro/privée et réduit les temps de repos. Le télétravail est strictement encadré sans intégration de la vie privée. Les travailleurs sont contraints à l'enfermement chez eux. Seules les élites bénéficient d'une sécurité matérielle dans des « gated communities » (enclaves sécurisées).

Le marché du travail est déréglementé, généralisant les contrats précaires et le chômage structurel dû à l'automatisation de la majorité des métiers de bureaux par l'IA. Les logements sociaux disparaissent, vendus à des sociétés privées, et les inégalités explosent. La ville est fragmentée, et les zones marginalisées sont privées d'investissements. Les normes de genre traditionnelles sont perpétuées. Bruxelles est placée sous tutelle européenne et communautaire, et son budget se dégrade rapidement. Le gouvernement limite la connexion internet des particuliers (2 heures) afin de réserver la bande passante aux grandes entreprises et à leurs télétravailleurs. Les mouvements sociaux sont violemment réprimés.

Conclusions du projet.

Notre projet de recherche prospectif DS.TT.BRU a analysé en profondeur la diffusion massive et pérenne du télétravail, désormais ancrée dans les secteurs public et privé bruxellois avec une moyenne de 2 à 3 jours par semaine. Les résultats de cette étude démontrent que le télétravail n'est pas un simple ajustement technique, mais un véritable phénomène social total qui engage des choix structurants pour l'avenir de la Région.

L'enseignement empirique central est que la qualité de vie au travail n'est pas garantie par la seule fréquence du télétravail, mais par la flexibilité qu'il offre. La flexibilité (autonomie sur les horaires et les jours) est positivement liée à l'engagement organisationnel et à de meilleures relations avec le supérieur hiérarchique, agissant comme une ressource pour le bien-être au travail. Inversement, une

intensité élevée du télétravail, sans flexibilité compensatoire, a un effet direct négatif sur le sentiment d'appartenance à l'organisation (engagement affectif). Le télétravail doit être mis en œuvre de manière flexible pour renforcer durablement le bien-être des salariés.

Nos analyses montrent que le télétravail agit comme un accélérateur de différenciation sociale et territoriale. Les bénéfices sont inégalement répartis. Ces inégalités, si elles ne sont pas compensées, mèneront inéluctablement aux fractures sociales et territoriales explorées dans nos scénarios *Pilotage automatique* et *Repli autoritaire*. Le travail prospectif souligne l'urgence d'une gouvernance proactive. L'avenir de Bruxelles dépend de la capacité à réguler cette transformation systémique. Le scénario de la Transition engagée illustre la voie d'un télétravail soutenable, où la puissance publique encadre son développement.

Recommandations pour la Région de Bruxelles-Capitale

Le télétravail, adopté massivement, a profondément transformé la vie professionnelle et urbaine. À Bruxelles, il est bien plus qu'une question individuelle : c'est un véritable choix de société qui nécessite des enjeux de gouvernance et de régulation.

Ce débat s'élargit à six dimensions principales. Premièrement, le télétravail risque d'accentuer la fracture sociale et les inégalités, n'étant pas accessible à tous les métiers. Deuxièmement, il impose une réorganisation du travail nécessitant de préserver la cohésion d'équipe et d'éviter que la flexibilité ne devienne synonyme de disponibilité permanente. Troisièmement, il redéfinit l'aménagement urbain. Quatrièmement, bien qu'il réduise les flux de navette, il implique de repenser les transports publics. Cinquièmement, il soulève des questions de santé mentale et d'éthique technologique. Enfin, il impacte les finances publiques et l'économie locale, nécessitant une réflexion sur le partage des coûts et bénéfices.

1. Gouvernance et protection des droits

Les trois scénarios explorés montrent que le télétravail n'est pas un simple aménagement technique. C'est un choix de société qui soulève des enjeux de gouvernance et de régulation. Il peut renforcer l'autonomie des travailleurs, en permettant d'adapter les rythmes et horaires de travail à d'autres contraintes du quotidien. Ou au contraire, devenir un instrument de surveillance numérique et de contrôle social, en élargissant la sphère professionnelle hors des lieux et moments « traditionnels » du travail. La protection des données personnelles, le droit à la déconnexion et la transparence des dispositifs de suivi apparaissent comme des conditions essentielles pour éviter une dérive vers l'hypercontrôle. Suggestion de questions à débattre :

- Comment éviter que le télétravail devienne un facteur de fracture sociale, territorial ou démocratique ?
- Jusqu'où accepter la surveillance numérique des travailleurs à distance ?
- Faut-il créer une charte bruxelloise du télétravail garantissant des droits minimaux communs (équipement, temps, données) ?
- Comment impliquer syndicats, employeurs et pouvoirs publics dans la construction de ces règles ?

2. Égalité et inclusion

Le télétravail n'est pas accessible à tous. Certains métiers peuvent être exercés à distance, d'autres nécessitent une présence physique permanente (logistique, soins, horeca, nettoyage, etc.). Cette différence crée un risque d'inégalités entre travailleurs, renforçant des clivages déjà existants. Les

scénarios montrent que, selon la gouvernance adoptée, le télétravail peut soit accentuer ces fractures, soit au contraire être un levier de redistribution (via des compensations, des services ou une réduction collective du temps de travail). Au-delà de cette question d'accessibilité, l'impact sur les inégalités de genre mérite une attention particulière. Si le télétravail peut faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et privée, il peut aussi ralentir, voire inverser, la tendance lente à l'égalisation de la répartition des tâches domestiques au sein d'un ménage. La fracture numérique (équipement, compétences, connectivité, espace, etc.) est un également un autre angle mort : elle conditionne la capacité réelle à télétravailler dans de bonnes conditions.

Suggestions de questions à débattre :

- Quelle compensation offrir aux travailleurs qui ne peuvent pas télétravailler, mais qui souhaitent pourtant le faire (temps, primes, services) ?
- Le télétravail réduit-il les inégalités de genre ou risque-t-il de les renforcer ? Si le télétravail renforce les inégalités, comment les réduire ?
- Comment garantir une meilleure accessibilité numérique (équipement, formation, connectivité, etc.) pour tous les Bruxellois ?

3. Organisation du travail

Le télétravail transforme profondément la manière dont les équipes sont organisées et pilotées. Dans un scénario tendanciel, la logique de performance reste dominante et peut conduire à une intensification de la charge de travail. Dans un scénario « progressiste », il ouvre la voie à un management plus participatif, basé sur la confiance et les résultats plutôt que sur le contrôle du temps. Mais le scénario « autoritaire » rappelle qu'il peut aussi devenir un outil de surveillance accrue, d'uniformisation et d'intensification de la performance et la production. Ces différences de trajectoires soulèvent des questions clés : comment préserver un collectif de travail lorsque les échanges informels disparaissent ? Quelles activités doivent rester en présentiel pour maintenir créativité, innovation et cohésion ? Comment éviter que la flexibilité devienne synonyme de journées rallongées ou de disponibilité permanente ? Le rôle des managers est central : ils doivent apprendre à accompagner des équipes hybrides, à fixer des objectifs clairs et à prévenir les risques psychosociaux liés à l'isolement ou à l'hyperconnexion. Suggestions de questions à débattre :

- Quelles activités doivent absolument rester en présentiel pour préserver la créativité et la cohésion d'équipe ?
- Comment former les managers à piloter le travail hybride de façon équitable et respectueuse ?
- Quels garde-fous instaurer pour éviter que la flexibilité ne devienne synonyme de disponibilité permanente ?

4. Ville, logement et aménagement

Le développement du télétravail transforme l'usage de l'espace urbain à Bruxelles. La diminution de la demande en bureaux ouvre des opportunités de reconversion vers des logements, des espaces de coworking ou des lieux associatifs. Mais cette évolution peut aussi accentuer la gentrification et faire grimper les loyers dans les quartiers attractifs pour les télétravailleurs. Et donc accentuer une fracture territoriale où les populations précarisées seraient repoussées vers des espaces mal desservis, moins bien dotés en services ou plus excentrés. Le télétravail redessine aussi les attentes en matière d'habitat : plus d'espace, de confort numérique, parfois un jardin ou un accès à la nature. C'est un

élément qui ressort fréquemment de notre enquête quantitative. Cela peut accentuer la pression immobilière et accentuer les inégalités d'accès au logement. Pour éviter que le télétravail ne devienne un facteur de ségrégation spatiale, les politiques urbaines doivent anticiper ces transformations et garantir une offre de logements abordables et diversifiés. Suggestions de questions à débattre :

- Comment reconvertir les surfaces de bureaux de façon socialement juste et écologiquement durable ? Comment tirer profit des espaces libérés ?
- Le modèle de la « ville 15 minutes » peut-il répondre aux défis bruxellois sans créer de surdensification ?
- Quels mécanismes mettre en place pour garantir que les reconversions intègrent une proportion de logements accessibles ?

5. Mobilité

Le télétravail contribue à réduire les flux pendulaires quotidiens, en particulier les trajets domicile-travail. Cette diminution allège la congestion routière et réduit partiellement la pollution. Mais les scénarios montrent que cet effet peut être limité, voire contrebalancé, si les ménages s'installent plus loin de leur lieu de travail, s'ils utilisent davantage la voiture pour des trajets de proximité, ou si la consommation numérique croît fortement. Pour Bruxelles, la question de la mobilité reste centrale. Réduire la dépendance à la voiture ne peut pas reposer uniquement sur le télétravail : il faut aussi investir massivement dans les transports publics, en particulier pour les zones périphériques et la seconde couronne. Le développement des infrastructures cyclables et de solutions de mobilité partagée (autopartage, vé-os en libre-service, télécentres de proximité, etc.) constitue également un levier pour favoriser une mobilité durable et équitable. Suggestions de questions à débattre :

- Comment assurer que la réduction des trajets domicile-travail se traduise réellement par une diminution des émissions carbone ?
- Les investissements doivent-ils privilégier les transports publics de périphérie, les pistes cyclables ou les tiers lieux de proximité ?
- Le financement de ces infrastructures peut-il reposer sur la suppression des avantages fiscaux liés à la voiture de société ?
- Comment faire en sorte que la transition vers une mobilité durable soit équitable et ne crée pas une fracture entre classes sociales ?

Santé mentale et bien-être

Le télétravail modifie en profondeur la relation entre bien-être et travail. Dans le meilleur des cas, il permet de réduire le stress lié aux trajets, d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et privée, et de donner plus d'autonomie aux travailleurs. Mais il peut aussi engendrer de nouveaux risques : isolement social, fatigue numérique, sédentarité, troubles musculo-squelettiques. Les scénarios montrent que ces enjeux deviennent centraux, car la santé des travailleurs influence directement la productivité, la cohésion et la durabilité du modèle. La question de la responsabilité est au cœur du débat : qui doit financer l'ergonomie du poste de travail à domicile ? Comment garantir un suivi médical adapté ? Et surtout, comment prévenir l'isolement quand les interactions sociales se réduisent aux écrans ? Suggestions de questions à débattre :

- Le télétravail doit-il être intégré aux plans de santé publique au même titre que la nutrition ou l'activité physique ?
- Qui porte la responsabilité de financer un poste de travail ergonomique à domicile (employeur, salarié, pouvoirs publics) ?
- Quelles mesures mettre en place pour prévenir l'isolement social et garantir une santé mentale durable ?

6. IA, sécurité & éthique

Le télétravail repose sur un socle technologique qui ne cesse de s'étendre : plateformes collaboratives, outils d'automatisation, intelligence artificielle. Ces innovations peuvent améliorer l'efficacité, libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée et renforcer la créativité collective. Mais elles posent aussi de sérieuses questions éthiques : surveillance accrue, décisions automatisées, dépendance aux grandes plateformes numériques. Dans un scénario autoritaire, elles deviennent même des outils de contrôle permanent. À Bruxelles, l'enjeu est double : garantir un accès équitable aux technologies tout en établissant des limites claires à leurs usages. Le développement d'une approche « low-tech », privilégiant des solutions réparables, accessibles et centrées sur le collectif, pourrait constituer une alternative à l'hyperdépendance numérique. Enfin, la question de la cybersécurité est cruciale : le télétravail multiplie les points de vulnérabilité, rendant indispensable la mise en place de standards minimaux.

Suggestions de questions à débattre :

- Quelles tâches confier à l'IA sans dégrader le sens du travail humain ?
- Comment imposer un droit de contestation face aux décisions algorithmiques ?
- Comment limiter l'impact des technologies sur l'emploi et accompagner les travailleurs dans cette transition ?

7. Finances publiques et économie locale

Le télétravail entraîne des conséquences directes sur l'économie et les finances publiques. Il modifie les besoins en infrastructures, la répartition des dépenses entre employeurs et travailleurs (matériel, électricité, espace domestique), mais aussi les recettes fiscales des villes. La diminution des trajets quotidiens affecte certains commerces de proximité, tandis que la reconversion des bureaux peut créer de nouvelles opportunités immobilières.

Le télétravail modifie profondément les dynamiques urbaines et économiques. À Bruxelles, il soulève la question clé de l'attractivité de la ville : si la proximité avec le lieu de travail devient moins déterminante pour choisir de vivre en ville, quels avantages peuvent être offerts aux habitants pour les inciter à rester ? Comment tirer parti des espaces libérés par les bureaux et d'une qualité de vie améliorée (air, bruit, services) pour renforcer le dynamisme urbain ? Il s'agit également d'éviter que seules les populations aux revenus modestes, occupées dans des métiers non télétravaillables (nettoyage, sécurité...), restent concentrées dans les zones de bureaux. La reconversion de ces espaces et l'aménagement des quartiers deviennent ainsi des leviers essentiels pour limiter l'exode urbain et soutenir la vitalité de la ville.

Suggestions de questions à débattre :

- Quels mécanismes peuvent permettre de partager équitablement les coûts et les bénéfices liés au télétravail entre entreprises, travailleurs et pouvoirs publics ?

- Quels types d'accompagnement (formation, soutien à la reconversion des commerces ou services impactés) peuvent être envisagés pour adapter l'économie locale aux nouvelles pratiques de travail ?

Comment tirer parti des espaces libérés par le télétravail pour renforcer le dynamisme urbain et limiter l'exode des habitants ?

Publications

Publications scientifiques :

Claire Duchêne, Mathieu Strale, Marine Willeput, Nathan Pudles, Jean-Michel Decroly, Catherine Hellemans, Sabine Pohl et Magali Verdonck, « La généralisation du télétravail en Région de Bruxelles-Capitale », *Brussels Studies*, Collection générale, document 194. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/7772> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/126wx>

Nathan Pudles, Abdel Bensallam El Yahyaoui, Marine Willeput, Catherine Hellemans, Mathieu Strale, Jean-Michel Decroly, Magali Verdonck, Sabine Pohl (à paraître), « Flexibility or Intensity? How Telework Characteristics Shape Affective Organizational Commitment and Leader-Member exchange, through Perceived Organizational Support », *International Journal of Organizational Analysis*

Mathieu Strale, Abdel Bensallam El Yahyaoui, Martin Rodriguez Conde, Jean-Michel Decroly, Catherine Hellemans, Sabine Pohl et Magali Verdonck (à paraître), « Vers une typologie socio-géographique des télétravailleurs bruxellois » », *Belgeo*.

Abdel Bensallam El Yahyaoui, Catherine Hellemans, Sabine Pohl, Mathieu Strale, Jean-Michel Decroly, Martin Rodriguez Conde, Magali Verdonck (soumis pour publication « Changements dans la relation avec les collègues et le supérieur en télétravail : le rôle des pratiques organisationnelles » *l'Harmattan*.

Interventions lors d'événements scientifiques :

Willeput, M., Decroly, J.-M., Duchêne, C., Pohl, S., Strale, M., Verdonck, M., Hellemans, C. (2023). Impact de la généralisation du télétravail : Devenir de la qualité des relations et du rapport à la ville. Présentation lors du 22 ième colloque Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Montréal

Willeput, M., Decroly, J. — M., Duchêne, C., Pohl, S., Strale, M., Verdonck, M., Hellemans, C. (2023). Generalization of teleworking: Evolution of the quality of relationships and the relation with the city. Belgian Association for Psychological Science.

Pudles, N., Willeput, M., Pohl, S., Verdonck, M., Decroly, J.-M., Duchêne, C., Strale, M., Hellemans, C. (2024). The role of affective commitment in the workers' wellbeing: A comparison between workers from private and public sectors. Belgian Association for Psychological Science.

Strale M., Pudles N., Duchêne C., Pohl S., Hellemans C., Verdonck M., Decroly J.-M. (2024) Quel(s) impact(s) de la diffusion du télétravail sur la mobilité bruxelloise ? une analyse prospective. Rencontres francophones Transport et Mobilité

Hellemans C., Pudles N., Decroly J.— M., Duchêne C., Strale M., Verdonck M., Pohl S. (2025) Changements dans la relation avec les collègues et le supérieur en télétravail : le rôle des pratiques

organisationnelles. Présentation lors du 23 ième colloque de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Nice.

Pudles N., Pohl S., Willeput M., Decroly J.-M., Duchêne C., Strale M., Verdonck M., Hellemans C. (2025) Les caractéristiques professionnelles et familiales liées à l'intégration du domaine familial au domaine professionnel en télétravail. Présentation lors du 23 ième colloque de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Nice

Bensallam El Y. A., Pudles N., Pohl S., Willeput M., Verdonck M., Strale M., Duchêne C., Decroly J.— M., Hellemans C. (2025) Professional relationships in hybrid work : the rôle of group and organizational factors. Belgian Association for Psychological Science.

Pudles N. Willeput M., El Y. Bensallam A., Pohl S., Verdonck M., Decroly J.-M., Strale M. Rodriguez Conde M. (2025) Socio-demographic characteristics of telework in the post-Covid era: A latent class analysis. Belgian Association for Psychological Science

Publications de vulgarisation

Strale M. (2025), L'impact du télétravail sur l'immobilier de bureau à Bruxelles. Bruxelles en mouvement n°335. Inter-environnement Bruxelles.

Rapports de recherche :

- Rapport 1 - Synthèse des résultats de l'enquête quantitative
- Rapport 2 - Impact du télétravail sur le bien-être
- Rapport 3 - Fiche méthodologique sur la prospective
- Rapport 4 - Synthèse des résultats prospectifs

