



Prospective
research

Comment le télétravail redessine-t-il Bruxelles et que faire pour l'accompagner et l'encadrer ?

Messages clés

L'implication de la puissance publique est nécessaire pour que l'essor du télétravail à Bruxelles induise des bénéfices sociaux, économiques et environnementaux collectifs. Que ce soit en matière de mobilité, d'évolution des lieux d'emploi, de logement, d'économie urbaine ou de finances publiques, de qualité de vie privée et professionnelle, le télétravail peut avoir des conséquences multiples et contradictoires, les intérêts individuels ne sont pas nécessairement concordants avec les enjeux et besoins collectifs. Les formes potentiellement multiples que prend et prendra le télétravail dans les prochaines décennies, ainsi que leurs conséquences respectives, sont le résultat de choix de société bruxellois, belges et européens.

Introduction

La généralisation du télétravail et la pérennisation du travail hybride après la pandémie de COVID-19 transforment profondément les pratiques professionnelles et les dynamiques sociétales. Il ne s'agit plus d'une mesure d'urgence, mais d'un mode d'organisation durable qui soulève des questions fondamentales sur la conciliation entre flexibilité et cohésion d'équipe, ainsi que sur ses impacts sur le bien-être, la mobilité, l'aménagement du territoire, l'économie et les équilibres sociaux. À Bruxelles, où l'économie est fortement tertiaisée, la massification du télétravail modifie les flux de navetteurs, affecte les commerces locaux et interroge la viabilité de certains services, et les conséquences sur le renforcement des inégalités entre télétravailleurs et non-télétravailleurs.

Dans ce contexte, cette recherche s'inscrit dans une démarche visant à anticiper la « dette sociale du télétravail » pour la Région de Bruxelles-Capitale (RBC). Cette notion met en lumière les coûts invisibles ou différés de cette transformation sur la qualité de vie, les relations sociales, les équilibres professionnels et les dynamiques urbaines, invitant à penser les responsabilités collectives et les mécanismes de régulation.

Méthodes et approches

La méthodologie de cette recherche s'appuie sur une approche prospective visant à anticiper les futurs possibles du télétravail à l'horizon 2050. L'étude combine des méthodes quantitatives et qualitatives, dans une démarche participative et pluridisciplinaire.

La base quantitative repose sur une vaste enquête par questionnaire réalisée en 2024 auprès de 1815 travailleuses et travailleurs de la Région de Bruxelles-Capitale. Cette enquête a permis de recueillir des données subjectives et objectives sur le vécu du télétravail, le bien-être, la mobilité et les habitudes de consommation. Les données ont ensuite été analysées pour établir les diagnostics et identifier les enjeux de la « dette sociale » du télétravail.

La construction des scénarios prospectifs s'est déroulée en plusieurs étapes. L'équipe, composée de spécialistes en impacts psychosociaux, en géographie urbaine et en économie, a d'abord établi un système prospectif identifiant les variables clés (telles que l'organisation du travail, la mobilité, l'économie) et formulant des hypothèses d'évolution contrastées. Ces premières ébauches de scénarios ont ensuite été affinées grâce à une démarche qualitative et participative. Lors de cette phase, des acteurs d'horizons variés (experts issus des administrations, des entreprises, des syndicats et du milieu universitaire) ont été mobilisés lors de workshops et de focus groups thématiques. Ces ateliers collectifs ont permis de confronter, valider et enrichir les hypothèses initiales. Les scénarios finaux ont été élaborés en combinant de manière cohérente les hypothèses d'évolution de chacune des variables. Pour les rendre concrets, l'équipe a traduit ces scénarios en narratifs accessibles, illustrant la vie de « personas » (profils types construits à partir des données de l'enquête) dans chacun des futurs possibles. Ces récits servent

d'outil de réflexion pour les décideurs bruxellois afin d'anticiper les défis et d'orienter les politiques.

Résultats et scénarios prospectifs

Résultats scientifiques principaux

La fréquence moyenne actuelle et désirée du télétravail est d'environ 2 à 3 jours par semaine pour un équivalent temps plein, soit la moitié du temps de travail. Cette fréquence est fortement corrélée à la distance domicile-travail. Les navetteurs résidant hors de Bruxelles sont surreprésentés dans le télétravail et les personnes ayant un trajet très long sont beaucoup plus enclines au télétravail intensif. On n'observe pas de tendance claire quant à une hausse induite de l'exode urbain. Par contre, une tendance à la baisse de l'occupation des surfaces de bureaux et à une recentralisation des espaces de bureaux occupés semble à l'œuvre.

La massification du télétravail modifie les dynamiques de consommation : les dépenses d'Horeca et de loisirs se déplacent des zones proches de l'organisation vers celles proches du domicile.

Le télétravail est majoritairement perçu comme positif, améliorant la satisfaction de vie et l'équilibre entre vie privée et professionnelle. Le facteur clé de bien-être n'est pas l'intensité (fréquence du télétravail), mais la flexibilité (autonomie dans le choix de l'horaire, des jours et de la fréquence). Sur le plan collectif les relations avec les collègues sont un enjeu clé : le télétravail est vu tantôt comme un facteur de dégradation de ces relations, tantôt comme un moyen individuel de se protéger de cadres de travail vécus négativement par les (télé) travailleur.euse.s. Les effets du télétravail sont différenciés selon le genre et la situation familiale et sociale : par exemple si les femmes en couple (avec ou sans enfant)

bénéficient d'une amélioration significative de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, ce n'est pas le cas des femmes seules avec enfant(s). De même pour les habitants de petits logements urbains qui ont une perception moins positive du télétravail que ceux ayant un logement plus grand et périphérique.

Scénarios futurs

Trois scénarios ont été construits. Ces scénarios décrivent des trajectoires socio-économiques et urbaines contrastées pour Bruxelles. Le scénario « Pilotage automatique » (tendancier) prolonge un système actuel favorisant la croissance économique et les logiques de marché, l'intensification du travail à distance, et la polarisation urbaine, au détriment des enjeux sociaux : bien être des travailleurs, réduction des inégalités sociospatiales. La « Transition engagée » imagine une rupture post-néolibérale axée sur la sobriété matérielle, une reprise en main collective et publique des enjeux sociaux et environnementaux, la réduction du temps de travail et le retour de la puissance publique pour garantir la résilience de la ville. Enfin, le scénario de « Repli autoritaire » est celui d'un contexte de crises menant à l'autoritarisme, caractérisé par la déréglementation du travail, une précarité généralisée, la surveillance numérique accrue des employés et une fragmentation de la ville.

Dans chacun des scénarios, le télétravail prend des modalités contrastées. Il est une modalité d'organisation de l'emploi qui s'étend et qui participe à la flexibilisation et l'intensification du marché du travail dans le premier. Il devient un moyen de mieux concilier l'équilibre vie privée vie

Résultats et scénarios prospectifs

professionnelle dans le deuxième. Il est un outil de contrôle des travailleurs au service des entreprises dans le dernier, qui en fixent toutes les modalités et en cadrent et réduisent l'accès.

Quatre profils types de (non) télétravailleurs, ou personas, ont été construits à partir des données de l'enquête pour rendre les futurs possibles

concrets et illustrer les impacts sociaux différenciés. Voici deux d'entre eux à titre d'exemple (1) Victoria, consultante senior dans l'énergie et le climat et (2) Ramon, superviseur dans la logistique. Nous avons collectivement imaginé leur futur dans chacun des scénarios.

Scénario	Vie de Victoria en 2050
1. Pilotage automatique	Victoria vit en habitat groupé en ville. Malgré la flexibilité (choix du lieu de travail), son quotidien est marqué par une fragmentation et une intensification constante auxquelles participe le télétravail. Elle est une « working mum » moderne dont la charge mentale et les attentes de productivité n'ont cessé de croître.
2. Transition engagée	Victoria vit dans une habitation durable. Grâce à la réduction du temps de travail (4 jours par semaine), et au télétravail flexible elle peut se consacrer pleinement à sa famille et au bénévolat. Son travail est aligné sur ses valeurs. Elle bénéficie d'infrastructures cyclables modernes et d'une « ville à 15 minutes ». Elle est une actrice engagée d'une société résiliente.
3. Repli autoritaire	Victoria réside dans un quartier sécurisé en périphérie, fuyant le centre dégradé. Elle est en CDD précaire, l'obligeant à travailler six jours par semaine. Le télétravail est soumis à un contrôle patronal intense et le gouvernement limite la connexion internet privée. Elle trouve refuge dans la solidarité « entre soi » et le bénévolat.

Résultats et scénarios prospectifs

Scénario	Vie de Ramon en 2050
1. Pilotage automatique	Ramon vit à Wemmel, en périphérie, et se rend au travail en voiture. Son emploi logistique est largement automatisé, ce qui le prive de sens et l'oblige à encadrer des flexi-jobs sans cohésion. Son mal de dos le fait souffrir, mais il refuse l'opération, relativement couteuse et qui risque de lui faire perdre son travail. Se sentant marginalisé, il s'isole, son seul contact collectif étant le rôle d'entraîneur de basketball. Il aimerait une compensation pour son impossibilité de télétravailler.
2. Transition engagée	Ramon bénéficie de la réduction collective du temps de travail (4 jours/semaine) sans perte de salaire. Bien que son rôle d'aidant pour sa femme malade l'isole, il est revalorisé professionnellement : il peut participer à un fret fluvial et va être reclassé comme entraîneur de basket pour séniors. Il subit néanmoins les nuisances sonores liées à son travail (impression 3D) et les contraintes plus grandes pour se rendre sur son lieu de travail en voiture.
3. Repli autoritaire	Ramon étant Portugais, il se sent opprimé et marginalisé. Il travaille dans un entrepôt froid selon des shifts hachés et imprévisibles (jour/soir/nuit). Son télétravail (gérant des stocks via un logiciel dépassé) est soumis à une surveillance IA constante et ses pauses sont minutées. Il est contraint d'utiliser sa voiture pour tous ses déplacements en raison des transports publics dégradés et insécurisés. Son rôle d'entraîneur de basket le week-end est sa seule échappatoire.

Résultats et scénarios prospectifs

Conclusions

Le télétravail s'est imposé comme une transformation durable de nos modes de vie et de travail. Mais derrière cette évolution se cache une dette sociale : des impacts invisibles sur les individus et les collectifs, les territoires et les équilibres sociaux. Ce rapport a cherché à les rendre visibles, à les comprendre, et à en anticiper les conséquences.

Grâce à une démarche prospective rigoureuse, fondée sur l'exploration de futurs contrastés, nous avons mis en lumière les tensions, les opportunités et les bifurcations possibles. Les scénarios proposés ne sont pas des prédictions, mais des invitations à réfléchir, à débattre et à agir.

Ce travail ne vise pas à définir ce que le télétravail devrait être, mais à ouvrir un espace de questionnement sur ce qu'il pourrait devenir. Il invite à considérer le télétravail non comme une solution universelle, mais comme un phénomène complexe, aux effets ambivalents, qui mérite d'être interrogé dans ses multiples dimensions.

L'avenir du télétravail dépendra des arbitrages collectifs, des dynamiques territoriales, des usages sociaux et des régulations à venir. Cette recherche propose des clés pour penser ces évolutions, sans prétendre les clore.

Trois enseignements principaux se dégagent. Premièrement, le télétravail agit comme un accélérateur de différenciation sociale et territoriale : il offre des marges de manœuvre accrues à certains groupes professionnels, tout en accentuant la précarité d'autres catégories de travailleurs dont l'activité reste indissociable de la présence physique. Deuxièmement, il s'inscrit dans une reconfiguration plus large des modes de vie urbains, influençant la localisation résidentielle, les mobilités quotidiennes, la structure des quartiers et la demande en infrastructures collectives. Troisièmement, il questionne la capacité des institutions publiques à réguler une transformation systémique qui engage à la fois les conditions de travail, les équilibres économiques et les formes de solidarité au sein de la métropole.

Ces constats invitent à approfondir plusieurs axes de recherche et d'action publique.

Recommandations politiques

Le télétravail, en transformant le rapport au travail et à la ville, met en évidence la dette sociale qui pèse sur les individus et la collectivité.

SCÉNARIO 1 : Pilotage automatique

- Menaces & opportunités : (1) Poursuite de la polarisation urbaine entre quartiers gentrifiés et attractifs et quartiers sous-investis ou périphéries mal desservies. (2) Risque d'intensification du travail masquée par la flexibilité, et de dégradation de la santé mentale. (3) Opportunité de la reconversion des espaces libérés par le télétravail. (4) Baisse de l'emploi peu diplômé dépendant des activités de bureau (gardiennage, nettoyage) ainsi que des tâches remplacées par l'IA.

- Nœuds de décision et leviers d'action pour la Région de Bruxelles-Capitale : (1) Mettre en place des compensations ou services pour les non-télétravailleurs afin de réduire la fracture sociale ; (2) Réorienter la reconversion des bureaux libérés vers le logement abordable et social ; (3) établir un suivi de l'emploi de bureau non télétravaillable et de l'impact de l'IA avec des stratégies de reconversion.

SCÉNARIO 2 : Transition engagée

- Menaces & Opportunités : (1) Opportunité d'une réduction des inégalités sociales et des répercussions sur la santé grâce à la réduction collective du temps de travail. Opportunité d'une « ville à 10-15-30 minutes » avec développement

des transports publics et les services à la collectivité. (2) Menace d'une polarisation entre une ville attractive et une périphérie délaissée et entre population à capital social et culturel élevé gagnantes du scénario et classes populaires culturellement, géographiquement ou politiquement marginalisées.

- Nœuds de Décision et leviers d'action : (1) Mettre en place une réforme fiscale pour financer la solidarité interrégionale et entre catégories sociales et les investissements publics. (2) Intégrer les classes populaires urbaines et de la périphérie aux prises de décision. (3) Réguler les loyers et lancer des plans d'isolation pour faire face à la pression immobilière. (4) Former les travailleurs aux nouvelles technologies pour en garantir l'accès.

SCÉNARIO 3 : Repli autoritaire

- Menaces & Opportunités : Menace de la précarisation généralisée (CDI remplacés par des contrats temporaires) et de la hausse du chômage structurel suite à l'automatisation par l'IA. Menace de la fragmentation urbaine, de la dégradation des infrastructures et de la disparition de services publics.

- Nœuds de Décision et leviers d'actions : (1) Protéger les droits des travailleurs et les collectifs sociaux face à la répression. (2) Mettre en place des investissements d'urgence pour maintenir les infrastructures publiques. (3) Interdire la surveillance numérique abusive des employés et assurer un plan de prévention des risques en matière de santé mentale

Liste de 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 ».

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 finaux de recherche (disponibles sur teletravail.ulb.be) :

- 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

L'équipe de recherche

Les travaux sont menés par une équipe pluridisciplinaire de l'Université libre de Bruxelles (ULB), comprenant des spécialistes des impacts psychosociaux de l'organisation du travail (PsyTC), des géographes experts en analyse des dynamiques urbaines (IGEAT) et des économistes maîtrisant les enjeux d'économie appliquée (DULBEA).

Le projet de recherche intitulé « 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 » (Acronyme : DS.TT.BRU), vise à anticiper la « dette sociale » liée à l'augmentation durable du télétravail, à l'horizon 2050.

La personne de contact du projet est Mathieu Strale : mathieu.strale@ulb.be.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Cette recherche a été financée par Innoviris. Toutes les opinions, convictions et recommandations exprimées dans ce document appartiennent entièrement à l'auteur. Innoviris ne peut en être tenu responsable.

Raison d'être du programme Prospective Research

La Région de Bruxelles Capitale est traversée par un ensemble de défis de société majeurs auxquels elle doit se préparer à faire face, qu'il s'agisse des crises sanitaires et écologiques qui viennent interroger radicalement nos modes de production et de consommation ; des changements climatiques qui affectent nos possibilités de vivre dans des espaces urbains complexes ; des inégalités sociales et économiques qui minent les fondements de notre vivre-ensemble ou encore des façons de se loger, d'aménager et de préserver l'espace, de se déplacer en ville qui viennent confronter durement des pratiques et des représentations de ce que doit être un territoire comme celui de la RBC. Ces défis peuvent être appréhendés comme des carrefours : ils ne peuvent se résumer à une seule composante, mais s'articulent de façon complexe autour de multiples causes, domaines, effets et acteurs dont les valeurs, les intérêts et les points de vue divergent. Il n'existe pas de vraie ou de fausse solution, mais des solutions pires ou meilleures en fonction des points de vue¹. Leur devenir est incertain, les développements futurs imprévisibles et les implications sur le temps long considérables. Ces éléments compliquent la gouvernance de nos sociétés confrontées aux enjeux de leur développement durable et inclusif. De fait, les modèles de prévision, reposant sur la projection de données passées et auxquels on demande d'annoncer ce que sera l'avenir, ne fonctionnent plus dans des périodes d'instabilité relative comme celles que nous traversons, ni pour penser l'après-demain. Nos systèmes évolueront très loin de leur régime actuel sans pour autant que l'on puisse en prévoir tous les effets².

Née au lendemain de la seconde guerre mondiale en France, la prospective s'est formalisée pour répondre aux interrogations politiques et sociales qui restent d'actualité : « un sentiment permanent d'accélération du temps ; la reconnaissance d'une incertitude totale et anxiogène ; le constat d'une complexité croissante des problèmes humains sous les effets des multiples interdépendances issues de la globalisation ; un potentiel quasi infini de la technique, accompagné de promesses toujours plus impressionnantes, mais le plus souvent déconnectées de réflexions éthiques ; une forte demande de réflexion sur les finalités des actions humaines ».³

Dès lors, depuis quelques années, bon nombre de pays se dotent d'analyses prospectives solides pour pouvoir agir dans un monde incertain. Le programme Prospective Research for Brussels s'inscrit dans ces développements en étant un programme de financement pionnier en Région de Bruxelles Capitale. Il soutient des recherches scientifiques prospectives portant sur des défis de sociétés majeurs, analysés de façon systémique, collaborative et pluridisciplinaire. Adossée à la recherche scientifique, la prospective vient construire un ensemble de recommandations basées sur des futurs possibles, à partir de jeux d'hypothèses précises et des récits qui articulent l'ensemble. Ces recommandations ont pour objectif d'interroger notre présent et d'aider les acteurs régionaux à s'orienter dans la nébuleuse d'incertitudes et de controverses, à se préparer à des changements de société anticipés et à provoquer des évolutions souhaitées, permettant de s'émanciper des logiques plus immédiates de gestion de crises aux conséquences environnementales, sociales et économiques particulièrement coûteuses. Ainsi, la prospective invite à « se réapproprié, individuellement et collectivement, l'avenir, (et à) devenir ensemble les artisans d'un futur choisi, plutôt que des victimes d'un avenir subi ».

¹ Cf. thèse de doctorat d'**Aurore Fransolet** (2019), Knowing and Governing Super-Wicked Problems: A Social Analysis of Low-Carbon Scenarios. Cf : <https://2100.org/wp-content/uploads/Synthese-these-Aurore-Fransolet.pdf>.

² **Jean-Pierre Laurent et Monnet Éric**, « Manières de dire l'avenir sans nier l'incertitude : de l'économie aux sciences du climat. Entretien avec Michel Armatte », Tracés. Revue de Sciences humaines [En ligne], 24 | 2013. URL: <http://journals.openedition.org/traces/5671>.

³ **Durance Philippe** (sous la dir.), La prospective stratégique en action, 2014, Odile Jacob.



Prospective
research

*Funding research &
Innovation
Promoting science*