

convaincre leurs employés de revenir s'asseoir dans l'open space. Et pour cela, il y a (presque) autant de techniques que d'entreprises. Même si un maître-mot revient : la flexibilité.

Un maître-mot : la flexibilité

BNP Paribas Fortis, numéro 1 dans le secteur bancaire avec plus de 10.000 employés, a par exemple mis en place le système du *Smart Working*. « Cela consiste à proposer une présence à 50 % au travail et 50 % à la maison, et ce dans une organisation flexible », explique le porte-parole de la banque, Valéry Halloy. « Concrètement, dans une semaine normale, les collaborateurs viendront au bureau deux jours par semaine. Puis, la semaine suivante, trois jours au bureau. Et ce, en alternance. »

Proximus impose deux jours au bureau, mais pas forcément à Bruxelles. Idem pour Belfius, Engie et Pfizer, qui ont pris le temps de faire revenir leurs employés par étapes et n'envisagent pas de modifier les règles dans un futur proche. Le géant pharmaceutique GSK mise aussi sur la « flexibilité » avec un troisième jour « flottant » soit sur site, soit à la maison, en fonction des besoins de l'équipe.

Cette fameuse « flexibilité » est parfois plus difficile à gérer dans les petites

et moyennes entreprises : « Malheureusement, nous avons dû exiger que les collaborateurs reviennent à 60 % de manière structurelle via les contrats de travail », explique Pierre Matelart, responsable des ressources humaines chez EVS, une entreprise liégeoise spécialisée dans la fabrication de serveurs vidéo. « Sans cela, on observait une présence à 40 % par mois. »

Même son de cloche à Namur : « On a été amené par la force des choses à ins-

perdues quand il n'y a personne pour les aider dans les bureaux. »

Une vision partagée par Laëticia Pirard, ingénieure civile et gérante de Détang Engineering, un bureau d'étude spécialisé dans les énergies renouvelables. « Depuis la fin du covid, le télétravail n'est plus qu'occasionnel chez nous, car nous sommes une petite structure où l'on travaille tous ensemble. On privilégie donc toujours les moments au bureau. »

Pas d'échange, pas de motivation

Si certains employeurs ont choisi la force, via les contrats, pour faire revenir leurs employés, la majorité s'accorde sur le fait qu'il faut plutôt réussir à créer un environnement qui donne envie d'être au bureau. « Si tout le monde est en réunion toute la journée derrière son propre ordinateur, beaucoup préfèrent rester à la maison », confirme Katleen Jacobs, consultante chez SD Worx. « En pratique, il est important de voir ce qui fonctionne le mieux au niveau de chaque équipe. D'arriver à déterminer le bon jour et le bon endroit pour se voir. »

Le fait qu'il n'y ait pas assez de collègues, ou à l'inverse trop de collègues qui font parfois trop de bruit et empêchent de se concentrer, peut aussi

freiner le retour du télétravailleur. « C'est vrai que certains managers rencontrent encore des difficultés à organiser des réunions importantes en présentiel », note Laurent Simonart d'UCB, autre poids lourd du secteur pharma qui pratique le travail hybride depuis le covid. « Il faut aussi reconnaître que nous avons aussi fortement grandi ces dernières années. Nos bureaux ont été aménagés pour une occupation variable et moindre, estimée à environ 70 % du personnel. Cependant, nous remarquons – comme partout – que les journées sur site se font principalement le mardi et le jeudi (ce que confirment les chiffres du SPF Mobilité, NDLR). Cela génère quelques frustrations ces jours-là, parce qu'il est souvent plus difficile de trouver une place de bureau, que le parking est plein et le restaurant complet. »

Déjà lancée avant la pandémie, la réduction de la taille des bureaux a été fortement accélérée avec la mise en place du télétravail à grande échelle. Un exemple symbolique est celui de Proximus qui a vendu ses tours de la gare du Nord à Bruxelles. « On ne fait donc venir nos collaborateurs que pour du travail d'équipe », confirme le porte-parole, Haroun Fenaux qui précise que le futur « campus Proximus » a été pensé

en termes d'espaces « collaboratifs et accueillants ».

Dans un marché du travail où la guerre pour décrocher les meilleurs talents règne, le télétravail est aussi devenu un argument clé pour les recruteurs. « On cherche les meilleures formules », confirme Haroun Fenaux. « Il y a toute une série de *packages* liés à la flexibilité où l'on met par exemple en avant le nombre de jours de congé, le budget mobilité mais aussi le travail possible à domicile jusqu'à trois jours par semaine. » « Sans télétravail, un employeur risque de ne plus être attractif », conclut Katleen Jacobs. « Certainement dans les secteurs des services. Le fait d'offrir des horaires flottants, de ne pas obliger un travailleur à se déplacer tous les jours vers le bureau peut réellement faire la différence. »

Pour convaincre leurs employés de revenir s'asseoir dans l'open space, les entreprises ont un maître-mot : flexibilité. © PIERRE-YVES THIENPONT.



déplacements Des habitudes de mobilité modifiées... mais pas bouleversées

BENOÎT JULY

Le télétravail a changé le mode de vie de nombre d'entre nous – du moins celles et ceux qui y ont accès au moins un jour par semaine, soit 32 % des travailleurs selon le SPF Mobilité et Transports. A-t-il pour autant bouleversé notre rapport à la mobilité ? Peut-être pas autant qu'on pourrait l'imaginer...

Observateur attentif des déplacements quotidiens des automobilistes belges, par le biais des 1,6 million d'utilisateurs qui sont connectés à son application, le groupe Coyote estime à 16 % en moyenne la baisse du nombre de trajets effectués sur notre territoire entre 2019 et 2023.

« Mais les chiffres sont très différents selon les Régions », précise Vincent Hébert, directeur général de Coyote. « La baisse culmine à 25 % à Bruxelles, s'établit à 18 % en Flandre, mais n'est que de

12 % en Wallonie. » Le lien avec le télétravail peut être établi par le biais de l'enquête du SPF Mobilité et Transports, qui constate effectivement que le télétravail est bien davantage pratiqué par les Bruxellois (43 %) que les Wallons (28 %) ou les Flamands (33 %).

Le groupe Coyote estime à 16 % en moyenne la baisse du nombre de trajets effectués sur notre territoire entre 2019 et 2023.

« Il est cependant étonnant de constater que nos données ne montrent pas de différences notoires entre les jours de la semaine, si ce n'est qu'on constate le mercredi et le vendredi un trafic légèrement moins dense que les autres jours », poursuit Vincent Hébert. Ses propos reflètent les constats de l'enquête précitée, la différence entre les jours privilégiés pour le télétravail, à sa-

voir le lundi (47 %), le mercredi (47 %) et le vendredi (48 %), et ceux qui le sont moins, à savoir le mardi (39 %) et le jeudi (34 %) n'étant pas si phénoménale que cela.

Une légère baisse le vendredi matin

Chez Bruxelles Mobilité, qui a récemment produit une note sur le sujet, on constate, mais sans y déceler davantage une révolution, que « le vendredi semble être le jour ouvrable où tant la congestion sur le réseau routier que les flux sur les pistes cyclables sont minimaux, du moins à l'heure de pointe du matin. A l'heure de pointe du soir, la congestion en voirie est habituellement plus importante que celle du matin, vu le nombre supérieur de motifs de déplacements qui rentrent en ligne de compte (retour du travail, loisirs, shopping, sorties...). »

L'analyse est partagée par la Stib, où l'on relève « une différence de fréquen-

tation en pointe le vendredi. La différence est plus marquée en pointe du matin, vu que le vendredi soir est marqué par les déplacements liés aux loisirs ou aux étudiants qui quittent leur kot, notamment : 10 % de fréquentation en moins qu'un mardi et un jeudi ».

Qu'en est-il à la SNCB ? « La différence de fréquentation des voyageurs en train selon les jours de la semaine n'est pas fortement marquée mais nos chiffres indiquent toutefois que le jour de télétravail privilégié est le mercredi, suivi du lundi », y commente-t-on. « Le vendredi l'est probablement également, mais la fréquentation est fortement compensée par d'autres motifs de déplacement tels que les déplacements de loisirs ou les étudiants qui rentrent chez eux. Le vendredi est par ailleurs le jour de la semaine où nous comptabilisons le plus de voyageurs en moyenne dans nos trains tant en 2019 qu'en 2023. »

Tout cela est-il finalement si surprenant ? Pas tant que ça si on se réfère à la

partie prospective d'une étude réalisée en juillet 2020 par le SPF Transports et Mobilité, consacrée à l'impact de la pandémie sur « les habitudes de mobilité des Belges ». Seules 27 % des personnes interrogées anticipaient alors un changement durable de leur comportement à long terme, soit une proportion significativement moindre que celles qui n'en anticipaient aucun (43 %). Quant aux effets anticipés sur les différents modes de transport, ils étaient très réduits sur l'usage de la voiture, à l'inverse du vélo et de la marche qui gagnaient en intérêt.

Une enquête du même SPF consacrée par la suite au télétravail, en 2022, estimait à 29 % la proportion de travailleurs qui seraient davantage motivés à prendre les transports en commun plutôt que la voiture pour se rendre au travail, et à 30 % celle de ceux qui se tourneraient vers le vélo. De quoi modifier, certes, la mobilité mais sans pour autant la bouleverser.