



PLANS DE DEPLACEMENTS D'ENTREPRISE LES MESURES À PRENDRE

L'impact du télétravail sur l'environnement, la mobilité et en termes socio-économique dans les grandes entreprises de la Région de Bruxelles-Capitale

1. LE CONCEPT DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail est une forme de travail où les employés peuvent mener leurs activités en dehors du lieu de travail réel, tout en disposant d'un horaire flexible.

Malgré l'absence d'une définition claire du terme « télétravail », on remarque que les éléments suivants sont toujours pris en considération :

- la dimension du lieu de travail,
- la dimension du temps et
- l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) (Denolf et al, 2006).

Nous pouvons donc dire que le télétravail signifie **travailler indépendamment de l'espace et du temps en utilisant les TIC**. La définition juridique du télétravail peut être trouvée dans CAO nr. 85 bis sur le télétravail. Ici, le télétravail est défini comme « **une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle** » (CAO-85a, 2008).

Différentes formes de télétravail existent, du fait qu'on puisse télétravailler dans de nombreux endroits que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des bâtiments de l'employeur. Dans le cas du premier type de télétravail, c'est-à-dire qu'il s'effectue sur le site de l'entreprise, on parle de bureau satellite ou de « telecottage ». Le deuxième type est la forme la plus populaire du télétravail, qui est sans aucun doute le travail à domicile. Enfin, la troisième forme de télétravail concerne le télétravail mobile ou nomade. Dans le cadre de cette enquête¹, l'accent est mis sur le travail à domicile et le travail satellite.

Le travail à domicile

Le travail à domicile est la forme la plus connue du télétravail, et il est souvent confondu avec le terme générique de télétravail (Walrave & De Bie, 2005). Quand on pratique le travail à domicile, l'employeur doit s'assurer que l'employé dispose d'un bureau dans son domicile. Ainsi, cela permet à l'employé d'effectuer (en partie) son travail à la maison. Du fait que le télétravail diffère des formes traditionnelles de travail, des conventions appropriées sont nécessaires. Établir des accords clairs dans le cadre du télétravail s'avère être plus important comparativement à l'utilisation de bureaux satellites ou du siège principal de l'entreprise, car peu de contrôle voire aucun n'est possible (Illegems et Verbeke, 2003, Denolf et al, 2006).

Le travail satellite

Lorsqu'on pratique le travail satellite, les employés d'une entreprise, que ce soient des salariés à temps partiel ou à temps plein, travaillent dans un bureau satellite ou un « telecottage ». Il

¹ Etude relative à l'impact environnemental, de mobilité et socio-économique du télétravail dans les entreprises de grande taille en Région de Bruxelles-Capitale – VUB – 2011.



s'agit d'un lieu décentralisé qui est souvent plus rapide ou plus facile à atteindre par les employés que le site principal de l'employeur. La différence entre un bureau satellite et un « telecottage » est qu'il est situé ou non dans un bâtiment partagé avec d'autres sociétés. Concernant un bureau satellite, le bâtiment est loué ou acheté par la même entreprise, alors que dans un « telecottage », différentes entreprises bénéficient d'un même bureau. Outre les équipements nécessaires, il est extrêmement important, autant pour un « telecottage » que pour un bureau satellite, que l'emplacement du bureau soit dans un endroit facilement accessible pour les employés (Helling et Mokhtarian, 2001; Walrave & De Bie, 2005).

Le travail mobile

Le travail mobile ou nomade est une forme de travail qu'on effectue en voyageant. Il est donc réalisé en dehors du bureau principal, du bureau satellite ou du domicile du travailleur. Cette forme de travail est souvent effectuée par des consultants et des représentants qui doivent souvent se déplacer. Avec le travail mobile, l'activité se déroule sur la route, par exemple dans l'avion, avec des clients, dans un hôtel, etc. L'employé peut alors utiliser les TIC fournies par l'employeur pour se connecter au système informatique de l'entreprise, charger les résultats de la journée, demander des informations, etc. (Walrave & de Bie, 2005)

2. RAISON POUR / CONTRE LE TÉLÉTRAVAIL

Cette section donne un aperçu des motivations qui amènent les entreprises et les employeurs à s'engager à faire du télétravail. Cet aperçu prend en compte les points de vue des employeurs et des employés. Il est frappant de constater que les motifs pour et contre le télétravail des deux côtés ont de notables similitudes.

Côté employeurs

Du côté des employeurs, les motivations pour instaurer le télétravail visent à retenir et attirer le personnel. D'ailleurs, le télétravail est souvent accordé comme une faveur auprès du personnel. Ainsi, il n'est pas seulement offert à titre de compensation pour les déplacements de longues distances et les temps de déplacement associés, mais aussi pour contribuer au bien-être du personnel et pour créer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'entreprise peut aussi en retirer des bénéfices car le télétravail peut lui offrir une image plus moderne, écologiquement responsable et donc plus attrayante. D'autres arguments sont également avancés par les employeurs, tels que les économies de coûts et l'accroissement de la productivité qui peuvent être générés par le télétravail. En effet, à travers une meilleure organisation et une utilisation plus efficace des espaces de bureaux ; des réductions de coûts peuvent être réalisées. En répondant aux souhaits des employés de pouvoir bénéficier d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée et d'un meilleur bien-être général, on motive également ces employés à être plus productifs.

Les obstacles qui rendent la mise en œuvre du télétravail difficiles pour les entreprises sont :

- le manque d'un cadre structuré dans lequel les aspects juridiques et d'autres éléments sont clairement réglementés ;
- et une attitude souvent sceptique du management. À cet égard, il est important que le management apprenne de nouveaux styles de gestion en mettant l'accent sur la productivité plutôt que sur la présence physique de l'employé.

Côté employés : les télétravailleurs

Du côté des employés, l'économie du temps de trajet et/ou de moindre distance est le motif principal pour vouloir faire du télétravail. Cela s'applique non seulement aux travailleurs satellite, qu'aux travailleurs à domicile, ainsi qu'aux non-télétravailleurs. Parmi les autres avantages qui peuvent être reliés au télétravail, on constate la flexibilité permettant un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ; ce qui contribue non seulement au bien-être et à une meilleure santé des employés, mais aussi à un impact positif sur leur productivité. Les avantages que les employés attribuent au télétravail sont donc très semblables aux motivations qui encouragent les entreprises à introduire le télétravail. Cependant, les employés sont également conscients des inconvénients du télétravail. En effet, ils considèrent comme



inconvénients, notamment, le danger de l'isolement social, d'une communication plus difficile avec les collègues, et que le télétravail procure moins d'avantages ou que d'autres problèmes organisationnels peuvent surgir. Par ailleurs, cela comporte des coûts supplémentaires pour le salarié, et le télétravail n'est pas considéré, par certains collègues et superviseurs, comme du travail pleinement opérationnel. Dans le cas du travail à domicile, on risque de dépasser la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée. Toutefois, en pratique, ces inconvénients sont limités car la plupart des travailleurs voudraient seulement faire du télétravail 1 à 2 fois par semaine.

Côté employés : non-télétravailleurs

Pour les non-télétravailleurs, c'est le type de travail qui, dans la plupart des cas, ne permet pas une forme de télétravail ou bien cette forme de travail n'est pas autorisée par le management. Les autres obstacles incluent la nécessité d'être régulièrement en contact avec les collègues et/ou les clients, le fait que le télétravail ne soit pas envisageable d'un aspect organisationnel, et le désir de tenir séparé le lieu de travail et de vie privée. Certains voient dans le télétravail un avantage pour eux-mêmes, car ils vivent déjà près de leur lieu de travail et économisent donc de ce fait peu de temps. D'autres employés ne sont tout simplement pas intéressés par le télétravail.

3. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU TÉLÉTRAVAIL

Les forces et les faiblesses du télétravail en terme de mobilité, d'impacts environnementaux et socio-économiques sont présentées ci-dessous. Ces éléments se basent sur une analyse SWOT (S-trengths (forces), W-eaknesses (faiblesses), O-pportunities (opportunités), T-hreats (menaces)).

Mobilité

En termes de mobilité, la principale force du télétravail est la réduction (si travail satellite) ou l'élimination (si travail à domicile) de la distance domicile-travail et du temps de déplacement qui y est associé. Cela peut évidemment contribuer à une mobilité durable vu la réduction des kilomètres pendulaires d'autant plus que l'heure de pointe du trafic peut être soulagée car les employés qui travaillent chez eux ou qui profitent d'horaires flexibles peuvent l'éviter. En outre, un taux d'occupation moindre du bâtiment principal de l'employeur (suite au télétravail) peut créer des opportunités dans le domaine de la mobilité, comme par exemple, diminuer le nombre d'emplacements de stationnement et l'utiliser de manière alternative et plus durable tout en fournissant plus d'accessibilités aux usagers des transports alternatifs à la voiture. Les effets les plus importants en termes de mobilité peuvent être réalisés en cas de travail à domicile car dans un tel cas, le déplacement pendulaire est complètement évité.

Cependant, il y a aussi des menaces qui pourraient réduire cet effet positif. Ainsi, en pratique les horaires flottant ne sont pas encore largement utilisés, car on n'accepte toujours pas que les employés arrivent plus tard sur leur lieu de travail. Une autre menace provient du fait que nous constatons que le trajet au bureau satellite se fait le plus souvent en voiture, malgré le fait que de nombreuses entreprises s'efforcent de localiser leurs bureaux satellites près d'une gare. Cette tendance s'explique, en partie, du fait que les abonnements de transports en commun ne sont pas suffisamment adaptés à la flexibilité que le télétravail permet. Dès lors, on constate qu'en cas de travail satellite, on utilise la voiture et que certains travailleurs à domicile effectuent des déplacements locaux supplémentaires en voiture. Toutefois, ce comportement, bien qu'il crée des coûts supplémentaires sur la mobilité, reste inférieur au profit qui peut être obtenu en évitant le déplacement vers le bâtiment principal de l'entreprise.

Les stratégies visant à assurer que le télétravail puisse contribuer à une mobilité durable devraient donc se concentrer ; d'une part à sensibiliser les employés, de sorte qu'il y ait un changement de mentalité à accepter des horaires plus flexibles. D'autre part, il importe que les entreprises de transport public contribuent au télétravail grâce à des abonnements adaptés qui offrent la possibilité de visiter des lieux différents et/ou qui tiennent compte du fait que l'on travaille aussi parfois à domicile. L'emplacement du bureau satellite est également très important pour son succès ; son accessibilité doit être facile (Nilles, 1995; Van Acker et al, 2007).



Environnement

En termes d'environnement, les avantages les plus importants sont obtenus via la réduction des déplacements ; surtout lorsqu'ils sont accompagnés d'une réduction du kilométrage en voiture. En effet, l'utilisation de la voiture implique différents coûts externes (pollution, congestion, etc.) qui peuvent être réduits grâce au télétravail. Le télétravail permet aussi des économies en terme de consommation d'énergie ; en particulier, lorsque l'entreprise la régule en fonction de l'occupation ou non des bureaux. En pratique, les économies d'énergie à l'état actuel sont très limitées puisque les entreprises sont généralement équipées d'espaces ouverts qui éclairent et chauffent/refroidissent, indépendamment du nombre de travailleurs effectivement présents. Un point négatif du télétravail d'un point de vue environnemental est qu'il conduit à une augmentation de la consommation d'énergie dans les domiciles des télétravailleurs pour le chauffage/refroidissement, l'éclairage et pour l'utilisation d'appareils électroniques (ordinateurs portables, etc.). Toutefois, cette énergie supplémentaire est minime par rapport aux bénéfices environnementaux à tirer en termes de coûts environnementaux externes.

Les stratégies pour améliorer la contribution du télétravail à un environnement plus durable se jouent d'une part en termes de mobilité et d'autre part, en termes de consommation d'énergie. En termes de mobilité, la contribution du télétravail pour une mobilité durable et respectueuse de l'environnement est encore trop souvent considérée comme un effet secondaire positif. Dès lors, il serait plus efficace de lier le télétravail à des mesures de contrôle pour décourager l'utilisation de la voiture en faveur d'alternatives plus durables, bien que ceci ne réduise pas la mobilité des employés. Le télétravail peut aider à optimiser la réduction de l'empreinte écologique des entreprises si elles travaillent avec des espaces flexibles, tout en faisant un meilleur usage de l'espace limité des bureaux, de sorte que certaines zones et même des étages entiers soient libérés. Ces pièces/étages ne devraient donc pas être éclairés et chauffés. En termes d'énergie, c'est donc principalement une question de sensibilisation des entreprises et des employés sur la manière d'utiliser l'énergie de la façon la plus appropriée, en générant un potentiel d'économie d'énergie, non seulement dans les bureaux, mais aussi dans les maisons.

Économie

Réduire la distance de déplacement et de temps de trajet résultant du télétravail offre également des opportunités d'un point de vue économique. Le temps pour se rendre au travail peut être économisé. Il permet aux employés de travailler de manière plus continue et de rendre leurs horaires de travail plus flexibles ce qui a un impact positif sur la productivité des employés. Le télétravail offre aussi des possibilités en ce qui concerne le recrutement des employés lorsqu'il peut renforcer la position des entreprises dans la « guerre des talents ». D'autres économies pour l'entreprise peuvent être tirées du fait que les distances domicile/lieu de travail raccourcissent, entraînant ainsi une réduction des frais que l'entreprise doit verser pour le déplacement de son employé vers le site principal. Pour le télétravailleur, il peut y avoir des frais de déplacement supplémentaires puisque dans de nombreux cas, l'employeur rembourse seulement les frais pour se rendre au siège, de sorte que l'employé doit couvrir le coût de son/ses voyages vers le bureau satellite. Les employés et les employeurs sont généralement d'accord que le télétravail n'est pas un investissement coûteux pour l'employeur et que le télétravail permet d'économiser des coûts de transport. La faible occupation du bureau offre également la possibilité de réaliser des économies de coûts grâce à l'utilisation efficace de l'énergie et la réduction de l'espace nécessaire des bureaux. Voici donc l'idée du principe de bureaux flexibles, où les travailleurs n'ont pas de bureaux fixes. Toutefois, un obstacle potentiel pour cela est une certaine résistance du personnel à cette nouvelle organisation.

Social

De même, d'un point de vue social, le télétravail peut apporter d'importantes améliorations. La réduction des distances domicile-travail et des temps de déplacement permettent une plus grande flexibilité, permettant ainsi aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie privée ; ce qui peut entraîner une plus grande satisfaction et un certain bien-être des employés. Considérant cependant le travail à domicile, il faut éviter que le travail et la vie privée ne se confondent, car cela pourrait avoir un effet négatif sur le travail et dans la vie privée, voire le bien-être de l'employé. L'isolement social peut également se manifester car les télétravailleurs ont moins de contacts avec des collègues. L'auto-discipline et l'auto-motivation du personnel



sont aussi nécessaires pour le succès du télétravail, et ce du fait qu'il y ait moins de contrôle direct (Wicks, 2002). Cela nécessite une certaine discipline de pouvoir résister à la distraction qui pourrait influencer la productivité du télétravailleur. En outre, avoir la discipline de clôturer la journée de travail est extrêmement importante pour maintenir une séparation entre la vie professionnelle et la vie privée. Cela est particulièrement le cas pour les travailleurs à domicile. Afin de s'assurer que l'équilibre vie professionnelle/vie privée ait lieu et que des précautions appropriées soient prises contre les cas d'isolement social, le télétravail à temps partiel est recommandé, à savoir que le télétravail est limitée à 1 ou 2 fois par semaine. Mais, l'un des obstacles à cette forme de travail est que le télétravail n'est possible pour tout le monde, car soit le type de travail ne le permet pas, soit le management s'y oppose. Si ce dernier aspect ne comprend pas des arrangements et des objectifs clairs, cela peut conduire à l'insatisfaction et à la démotivation des employés ; d'autant plus si d'autres collègues sont autorisés à télétravailler. Il devrait donc y avoir un soutien suffisant des parties concernées : les employés et la direction (Perez et al2001). Si le refus est dû principalement à la difficulté que les managements rencontrent concernant la supervision et le contrôle des télétravailleurs, il est indispensable d'introduire de nouveaux styles de gestion permettant d'évaluer la situation en fonction d'objectifs plutôt que de la présence physique de l'employé.

Les aspects positifs du télétravail en terme de vie sociale pour les employés sont principalement dépendant de la manière avec laquelle le télétravail est développé. Dans un premier temps, il importe que l'entreprise définisse clairement les fonctions qui peuvent être, oui ou non, qualifiées d'appropriées et dans une deuxième temps sensibiliser le management sur la manière dont le travail à distance des employés doit être évalué. Cela doit se faire sur base de critères objectifs en terme de tâches concrètes qui peuvent être impliquées dans le télétravail. D'ailleurs, le télétravail est souvent autorisé pour des tâches avec des résultats qui requièrent peu ou aucune supervision, voire peu d'aide de collègues (Illegems et Verbeke, 2003). Le télétravail nécessite aussi une approche différente en terme de management, car ce mode de travail est plus autonome que les méthodes traditionnelles. Pour savoir si le télétravail est opportun, on prépare souvent un questionnaire concernant l'introduction du télétravail et la volonté d'en faire. Il est également important de prêter attention à l'acceptation du télétravail, tant parmi les employés que parmi le management. Ceci peut être fait, par exemple, à travers le lancement d'un projet pilote sur le télétravail, avant sa mise en œuvre formelle. Cela permet aux employés et aux gestionnaires de se familiariser avec le système. Ensuite, le projet peut être évalué et ajusté si nécessaire, pour être mis en œuvre et puis éventuellement adapté à la réalisation d'autres services.

4. ASPECTS D'ORGANISATION

À propos des aspects organisationnels du télétravail, il faut veiller à fournir l'infrastructure nécessaire et à introduire des techniques de management appropriées.

Infrastructure

Afin de permettre le télétravail, il est nécessaire d'avoir une place de travail à domicile adaptée et/ou un bureau satellite avec les supports nécessaires pour que l'employé puisse effectuer son travail. La présence des TIC est ici le facteur le plus critique, car celles-ci sont indispensables pour permettre à tout le monde de télétravailler. Ainsi, il est possible d'accéder, même de l'extérieur, aux informations nécessaires pour effectuer les activités de travail. Par ailleurs, les TIC permettent une communication constante entre le siège et le lieu où le télétravail est effectué. Cela assure également que les employés conservent un contact avec le siège principal de l'entreprise. Il y a aussi beaucoup d'autres outils disponibles qui rendent le télétravail plus facile, comme l'ordinateur portable, les gsm, les outils de planification, la vidéoconférence, les helpdesks, etc. (Illegems et Verbeke, 2003).

Techniques de management

Le management des télétravailleurs ne peut pas être comparé à la gestion « classique » des employés qui travaillent chaque jour dans les bâtiments principaux de l'entreprise. La diversification de la gestion se reflète dans divers domaines. En termes de communication, les télétravailleurs communiqueront le plus souvent par mail ou par téléphone. Cependant, il peut être utile à certains moments que l'entière équipe soit présente, afin d'organiser des réunions, mais aussi pour maintenir le sentiment d'appartenance à un groupe. En outre, l'évaluation du



télétravailleur peut être davantage basée sur les résultats obtenus (gestion par objectifs), tandis qu'un employé classique peut aussi être évalué par rapport à sa présence physique (Illegems et al, 2001). Une politique de télétravail de succès est basée sur la confiance entre le management et le télétravailleur. Cela nécessite donc différentes compétences du management, car le suivi physique et continu disparaît dans le télétravail.

Lorsque le télétravail est introduit, le rôle du management devrait passer d'un rôle de contrôle vers une approche plutôt de « coaching » où les valeurs personnelles deviennent plus importantes (Dambrin, 2004). Il est donc essentiel que la direction ait la capacité de construire et de maintenir un environnement sain de confiance. Tout cela fait partie d'une professionnalisation des activités de l'entreprise, ce qui est essentiel pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

5. CONCLUSIONS

Basé sur les recherches menées, nous pouvons conclure que du point de vue des employés et des employeurs ainsi que d'un point de vue social, le télétravail tend à assumer un rôle positif. Le télétravail peut contribuer à la fois à une importante réduction des problèmes de mobilité et des coûts environnementaux dans la Région de Bruxelles-Capitale et d'autre part contribuer à l'amélioration du bien-être et de la productivité des employés et de réduire les coûts de transport et de l'utilisation des bureaux pour les entreprises. Pourtant, il ne faut pas oublier qu'il y a des conditions liées à la réussite du télétravail. Ainsi, l'impact sur l'environnement et la mobilité durable dépendra du degré avec lequel on parvient à réduire l'utilisation des voitures. Cela peut être facilité par la politique de mobilité de l'entreprise qui déconseille l'utilisation des voitures si des alternatives viables sont disponibles. Mais il est certain, qu'un aspect primordial doit être pris en compte par les différents opérateurs de transport pour adapter les tickets de transport à la flexibilité du télétravail. Par ailleurs, l'aspect « durable » du télétravail dépend de la façon dont le télétravail est effectué. Le travail à domicile pour une journée entière est la forme la plus durable du télétravail parce que le voyage domicile-lieu de travail est complètement évité. Au niveau social, il faut s'assurer que le télétravail ne dégénère pas en un dérèglement de la séparation entre travail et vie privée ou dans l'isolement social. Dans ce cas, l'équilibre entre travail et vie privée n'est plus assuré et peut conduire à la démotivation et à une perte de productivité. Il est donc recommandé de faire du télétravail limité à un nombre de jours par semaine ou par mois. Il est également important de prêter attention à l'acceptation du télétravail, tant parmi les employés que parmi les managements. Actuellement, il existe un grand potentiel pour augmenter le développement de l'impact durable du télétravail sur la mobilité. Il y a encore un espace considérable pour augmenter la pratique du télétravail dans les entreprises. A noter, qu'environ la moitié des non-télétravailleurs confirment utiliser la voiture pour se rendre au bureau. La grande faiblesse du télétravail est actuellement l'absence d'un cadre clairement réglementé. Il existe aujourd'hui encore des incertitudes considérables. Afin d'encourager davantage le télétravail durable, on a un besoin urgent d'un cadre juridique bien structuré et d'un cadre technique d'assurance pour les travailleurs satellite et les travailleurs à domicile.

6. SOURCES

- CAO-85 bis. 2008. "Collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 van 9 november 2005 betreffende het telewerk, gewijzigd door de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 85 bis van 27 februari 2008. <http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-85.pdf>
- Dambrin, C. 2004. "How does telework influence the manager-employee relationship?" Human Resources Development and Management. 4(4): 358-374.
- Denolf, C. Bletek, H. Vandenbossche, M. & Walrave, M. 2006. Anders Werken Handleiding, Brussel: Nito & Markant.
- Helling, A. & Mokhtarian, P.L. 2001. "Worker Telecommunication and Mobility in Transition: Consequences for planning" Journal of Planning Literature. 15(4): 511-525.
- Illegems, V., Verbeke, A. & S'Jegers, R. 2001. "The organizational context of teleworking implementation". Technological Forecasting and Social Change. 68(3): 275-291.



- Illegems, V., & A. Verbeke. 2003. Moving Towards the Virtual Workplace. Managerial and Societal Perspectives on Telework, Cheltenham (UK) – Northampton (MA-USA): Edward Elgar.
- Illegems, V. et Verbeke, A. 2004. "Telework: What does it means for management? Long Range Planning, 37(4): 319-334.
- Nilles, J.M. 1995. "Scenarios for the development of telework". In: van Reisen F.& M. Tacken (eds.) A future of telework: towards a new urban planning concept?" TU Delfts: Utrecht/Delft.
- Pérez, M.P., Sánchez, A.M. & M.P. de Luis Carnicer. 2002. "Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy". Technovation. 22: 775-783.
- Van Acker, V. Witlox, F. & B. Van Wee. 2007. "The effects of the land use system on travel behavior: a structural equation modeling approach". Transportation planning and technology. 30(4): 331-353
- Walrave, M. & M. De Bie. 2005. Teleworking@home or close to home. Brussel: ESF-Agentschap Vlaanderen. <http://www.tijdvoortelewerk.be/Telework-survey-University-Antwerp.pdf>
- Wicks, D. 2002. "Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework", Management Decision. 40(7): 672-681

RAPPORT DE RECHERCHE COMPLET

De Witte A., T. van Lier, F. Van Malderen & C. Macharis (2011) Telework. Studie betreffende de milieu-, mobiliteits- en de socio-economische impact van het telewerken in grote bedrijven in het Brussels Hoofdstedelijk gewest. Rapport Vrije Universiteit Brussel, MOSI - Transport & Logistiek.

