



# Télétravail, efficacité et communication

[EN version herebelow](#)

Pour notre syndicat, il faut aborder les questions liées au télétravail et, plus généralement, aux modes hybrides de travail, avec la réflexion nécessaire pour comprendre les enjeux et les opportunités des changements annoncés. Il faut permettre une analyse des fondements, des études comme des sondages, de laquelle puisse émerger une solution durable. U4U veut proposer un télétravail soutenable, durable décrit au travers de 21 thèses<sup>1</sup>.

Le [premier article](#) de cette série proposait quelques pistes de compréhension des questions d'efficacité du personnel en télétravail. Parmi les différents facteurs ayant un impact sur l'efficacité, nous avons abordé la fréquence du télétravail (ni trop, ni trop peu), le nécessaire caractère volontaire, réversible, variable, et accompagné du télétravail, qui assure le respect des normes de santé et de sécurité au travail. Il doit aussi être flexible, puisque ses possibilités dépendent des métiers, des occupations, des tâches et de leur urgence. Enfin, nous avons rappelé que l'impact des managers est également important pour le bien-être et l'efficacité des travailleurs. Ils doivent posséder (ou acquérir) les nécessaires compétences sociales et émotionnelles, mais aussi avoir le support institutionnel suffisant et la capacité matérielle d'organiser au mieux ces modes hybrides de travail.

Ce deuxième article se penche plus particulièrement sur la dimension de la communication. En effet, beaucoup de nos métiers dans les institutions européennes sont liés à la connaissance, et donc à l'échange de connaissances. Or, beaucoup d'études montrent que le télétravail ne serait pas idéal pour les tâches qui demandent une communication face à face.

Prenons l'exemple de nos institutions en temps de crise Covid. Comme [déjà évoqué](#), les témoignages indiquent que les heures de travail ont augmenté pour beaucoup, les journées se sont allongées (alors même que le temps de déplacement pour se rendre au travail devenait quasi-nul). Les heures supplémentaires (enregistrées ou non) et les jours de congé à reporter se sont accumulés... Qu'est-ce qui a provoqué cet allongement du temps de travail que nous voyons dans nos institutions depuis le premier confinement?

---

<sup>1</sup> [«Thèses provisoires sur le télétravail dans les Institutions européennes »](#)

Certainement, la motivation et l'engagement ... et parfois sûrement le sentiment qu'on ne peut pas dire non quand on nous demande encore quelque chose. C'est aussi dû au fait qu'on ne part pas du bureau, ce qui rend plus difficile la déconnection. C'est aussi parfois la charge reportée des collègues qui ont laissé tomber ... Toutes ces raisons se retrouvent à des degrés divers selon les métiers, les personnes. Mais cet allongement du temps de travail est aussi dû à la nécessité nouvelle de toute une série de petites réunions, de petits appels, d'emails... tous destinés à pallier le manque de communication habituelle, et aussi à assurer le surplus de communication organisationnelle rendu nécessaire par le télétravail (quasi-)exclusif. Ils servent aussi peut-être parfois au manager à vérifier plus fréquemment, et pour chacun, à tenter d'assurer le lien quand on ne peut plus se rencontrer.

En analysant les données de communication digitale avant/pendant/après le 1<sup>er</sup> confinement, une étude<sup>2</sup> américaine portant sur 16 grandes métropoles dont Bruxelles a ainsi montré que les employés avaient sérieusement changé leur manière de communiquer avec le télétravail: ils ont augmenté le nombre de réunions (mais plus courtes) et le nombre d'emails envoyés, mais aussi le nombre de participants aux réunions, en moyenne, et le nombre de destinataires des emails. Ils ont donc développé une communication digitale plus fréquente et plus étendue. Ils ont aussi ajusté, en fait élargi, leurs plages horaires, envoyant plus de mails en-dehors des heures de travail. Ça montrerait bien que la situation demandait de remplacer l'interaction habituelle en face à face ... par des formes de communication qui sont en fait très perturbatrices.

De la même manière, comme rapporté dans un article<sup>3</sup> paru dans *The Economist* en juin 2021, une étude récente dans une entreprise de technologie montre également que la multiplication de communication(s) dues au travail à distance a engendré une augmentation du temps de travail pour le même résultat. Ce qui signifie une diminution de l'efficacité. C'est le temps consacré aux réunions, appelé heures de collaboration qui augmente, pas les heures de concentration. Ainsi, même si l'étude a confirmé une augmentation de la productivité pendant les heures de concentration, ces heures ont diminué alors que les heures de collaboration ont rempli presque tout le temps supplémentaire...

Qui plus est, nous parlons ici de communication volontaire, décidée. Or, une étude<sup>4</sup> sur le télétravail confiné dans le monde des finances à l'été 2020 (EU&US) a indiqué que pour la plupart, les financiers avaient trouvé cela très facile, au départ, aussi parce que les équipes se connaissaient déjà. Mais qu'ensuite le vrai gros problème était l'échange d'information accidentel. Ce qui est très difficile à reproduire en télétravail, c'est l'information dont vous ne savez pas que vous en avez besoin<sup>5</sup>. C'est du bruit entendu au détour d'un couloir, un mot attrapé au vol qui déclenche un enchaînement d'idées. C'est aussi la difficulté d'apprendre aux nouveaux arrivés comment penser et se comporter. Et cette étude rapportait que les équipes de traders ont fait beaucoup mieux au bureau que ceux et celles en télétravail. Il y a peut-être eu

---

<sup>2</sup> DeFilippis et al. (2020): "Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work", NBER Working Paper No. 27612 July 2020.

<sup>3</sup> Bartleby, "Remote workers work longer, not more efficiently. A new study on remote working", *The Economist*, Jun 10th 2021.

<sup>4</sup> Voir Tett, Gillian: "What we lose when we work from home", *The Guardian* website, 3 Jun 2021.

<sup>5</sup> Une variation des "unknown unknowns" chers aux chercheurs scientifiques...

des problèmes techniques, mais l'analyse attribue cette différence surtout au fait que les équipes en personne avaient beaucoup plus d'échange d'information accidentel et de sense-making<sup>6</sup>, ce qui était encore plus important en temps de crise/ stress... C'était aussi la conclusion d'une grande assurance mutuelle française<sup>7</sup> qui montrait que dans le cas d'un retour partiel au bureau, *les premières choses que voudraient faire les employés c'est de rencontrer les collègues, l'équipe* et d'échanger de manière informelle !

De la même manière, avant la crise Covid déjà, l'ethnologue d'entreprise Laurent Assouly<sup>8</sup> s'interrogeait sur le juste équilibre entre l'oralité et l'écrit. Il souligne une intensification de l'usage des différentes formes de communication écrite dans le monde du travail au détriment de la communication orale. Or, d'une part, cet usage accru de l'écrit accapare une part importante des capacités cognitives et émotionnelles des travailleurs (comment communiquer, préciser sa pensée, attirer l'attention...). D'autre part, Assouly rapporte également le développement d'un sentiment d'isolement au sein-même des entreprises, dont l'utilisation excessive de communication électronique pourrait être une cause. Ensuite, cette préférence pour l'écrit semble souvent une stratégie d'évitement plus ou moins conscient, destinée à éviter la confrontation physique avec l'autre ou un groupe. Or c'est justement cette confrontation physique qui permet d'autres formes de communication essentielles telles que le langage corporel, l'intonation de la voix, le regard... soit autant de formes d'indices communicationnels indispensables pour ajuster sa perception d'autrui et les interprétations de l'écrit...

**En résumé**, une dimension importante pour les travailleurs dans les enquêtes diverses, c'est la communication rapide, directe, essentielle, qui n'est possible que par les interactions directes, en face à face avec les collègues (les clients etc). Or, quand on parle de communication, on s'intéresse à plusieurs dimensions quant à la manière :

- i) le contact social, évidemment. On parle de small talk, de discussions à la machine à café... Il s'agit de créer et/ou de maintenir le lien ;
- ii) l'inclusion des nouveaux, que ce soit dans l'institution ou simplement dans le service (mobilité). En effet, l'apprentissage se fait aussi par l'observation et le partage avec les anciens, le ressenti, comme illustré dans beaucoup d'articles dont celui de Fayard et al<sup>9</sup> ;
- iii) l'interaction sociale : la possibilité d'observer et de comprendre s'autres métiers, d'autres manières de faire. De vivre la diversité dans (et vers) son lieu de travail<sup>10</sup> ;
- iv) la capacité à former / garder une culture d'entreprise, ce qui favorise l'engagement, la motivation (et donc l'efficacité).

---

<sup>6</sup> Donner du sens à une expérience.

<sup>7</sup> Malakoff Humanis (2021): Baromètre annuel du télétravail.

<sup>8</sup> Tribune pour *Les Echos*, 21 Août 2019 : « Face à l'hégémonie de l'écrit, gare au mépris de l'oralité ». Voir aussi la Tribune de la philosophe Joëlle Zask pour *La Libre*, 28 juin 2020 : « Fonder la société sur des relations virtuelles, c'est risquer de la détruire ».

<sup>9</sup> Fayard et al: "Designing the Hybrid Office", Harvard Business Review, March-April 2021.

<sup>10</sup> En ligne, l'AD en charge de la législation sur l'assurance auto ne prend plus le café avec celle qui analyse l'impact climatique sur les dépenses de santé, mais aussi ne passe plus par le bureau des secrétaires, ne rencontre plus les agents responsables du bâtiment ou le personnel de la cantine...

Mais à côté de la manière », il y aussi une dimension qui touche la substance-même de notre travail, au travers du processus décisionnel. Et ce, de plusieurs manières :

- i) la dimension du networking, ou réseautage », est celle qu'on connaît le mieux. Les prises de contact, voire les négociations discrètes se font souvent en marge des conférences ou réunions, et peuvent beaucoup influencer sur le contenu de nos propositions, de notre travail ;
- ii) Dans la réunion elle-même, quelque chose se joue dans le face-à-face, et c'est en rapport avec la dimension physique et sensorielle de chacun et du groupe, qui touche aussi à l'importance des indices communicationnels évoqués plus haut. De quoi s'agit-il ?

L'article de Tett<sup>11</sup> met en évidence cette dimension de langage corporel au sens large à travers un exemple : la méthode de décision très intéressante d'un groupe de travail d'ingénieurs, l'IETF<sup>12</sup>. Lorsqu'une décision doit être prise, l'assemblée vote en murmurant ou bourdonnant (humming en anglais). Un peu à la manière du parlement britannique, c'est le camp qui fait le plus de bruit qui gagne. La volonté annoncée de l'IETF, c'est d'avoir un processus de décision participatif, inclusif, sans hiérarchie. Évidemment, le Covid a bousculé cette pratique, et le groupe a dû recourir au sondage en ligne... Interrogés sur leur appréciation, les membres se sont plaints que cette manière de voter était trop brute. Ce que permet le humming, c'est de sentir l'humeur des gens autour de soi. Et ce qui est particulier dans ce système, c'est l'idée que ce n'est pas le nombre exact de personnes pour ou contre qui compte, c'est la proportionnalité. D'une certaine manière, on pourrait dire que la proportionnalité, c'est la conviction. C'est très intéressant cette idée d'une majorité de conviction !

A l'inverse, ces derniers mois, nous avons pu parfois (trop souvent) faire l'expérience d'absence de conviction au cours de nombreuses réunions en ligne. Elle arrive dans une réunion d'équipe où le silence s'installe, chacun étant pressé de retourner ailleurs : à son travail solitaire et urgent, si souvent urgent, à sa famille, à son feuilleton préféré. Ou même déjà occupé ailleurs pendant la réunion elle-même... C'est aussi la réunion où le responsable hiérarchique se dit qu'il peut envoyer quelqu'un d'autre, puisqu'il s'agit juste d'une présence en ligne, celle où il n'est plus aussi important d'envoyer l'expert, mais juste quelqu'un pour prendre des notes en listening mode. À force de multiplier le nombre d'invités (c'est si facile, quand il suffit de se connecter), toute réunion perd de son importance. Et puis, comme pour les ingénieurs ci-dessus, on ne se sent plus... la conviction ne transpire pas toujours l'écran. Et c'est comme ça qu'un avis qui est en réalité supporté par la majorité semble être un avis parmi d'autres, parce qu'une fois qu'il est émis par un des participants, les autres ne se donnent pas la peine de demander la parole pour l'exprimer également... Et le plus souvent seul celui qui parle est visible à l'écran, ce qui rend

---

<sup>11</sup> Tett, Gillian: "What we lose when we work from home", The Guardian website, 3 Juin 2021.

<sup>12</sup> « Depuis sa création en 1986, l'IETF (Internet Engineering Task Force) a fourni un lieu où les gens peuvent se rencontrer et concevoir collectivement l'architecture du web. Ses membres voulaient prendre des décisions de conception en utilisant un "consensus approximatif", car ils pensaient que l'internet devait être une communauté égalitaire où tout le monde pouvait participer, sans hiérarchie ni coercition. » [traduction du texte anglais]

impossible de voir par le langage non-verbal qui approuve ou non... et impoli d'interrompre, encore plus de bourdonner<sup>13</sup> pour montrer son soutien...

En conclusion, comme le montrent beaucoup d'études<sup>14</sup>, nous sommes convaincus que le travail au bureau », la collaboration physique, en face-à-face reste une dimension essentielle pour créer, transmettre, maintenir les cohésions... Pour que cette dimension subsiste, il faut donc que le télétravail soit maîtrisé sur le plan organisationnel (et de la motivation), il faut l'organiser de manière à permettre la collaboration physique en équipes, et l'intégration des nouveaux. Il ne faut pas se laisser guider d'abord par l'optique d'une économie de bâtiments et de moyens, mais assurer au préalable une réflexion sur le pourquoi et le comment de l'introduction de nouveaux modes hybrides de travail. Notre troisième article se penchera justement sur la question de l'organisation spatiale du travail au bureau, et abordera les questions liées au travail en open space et au hot desking (bureaux partagés).

Juillet 2021

---

<sup>13</sup> Bien sûr, la plupart des outils de téléconférence proposent une fonction de *réaction* qui permet de simuler ce bourdonnement par l'affichage temporaire d'une émoticône sur l'image de l'auditeur, sans interrompre l'orateur. Mais comme ces outils ont été introduits sans formation des futurs intervenants, ni guide d'utilisation, l'usage de telles fonctions avancées reste très limité.

<sup>14</sup> Voir par exemple OECD (2020): "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?" ; Magré et Roncati (2021): *Du télétravail durable au télétravail de crise*, First Editions ; Fayard et al (2021)...



## Telework, efficiency and communication

For our union, the issues related to telework and, more generally, to hybrid modes of work, must be approached with the necessary reflection to understand the stakes and opportunities of the announced changes. It is necessary to allow an analysis of the foundations, studies and surveys, from which a sustainable solution can emerge. U4U wants to propose a "sustainable" telework, described through 21 theses<sup>15</sup>.

[The first article in this series](#) offered some insights into the issues of staff efficiency when teleworking. Among the different factors affecting efficiency, we discussed telework frequency (neither too much nor too little), the necessary voluntary, reversible, variable and supported nature of telework, which ensures compliance with occupational health and safety standards. It must also be flexible, since its possibilities depend on the jobs, occupations, tasks and their urgency. Finally, we have recalled that the impact of managers is also important for the well-being and efficiency of workers. They must have (or acquire) the necessary social and emotional skills, but also have sufficient institutional support and material capacity to organise these hybrid modes of work in the best possible way.

This second article focuses on the communication dimension. Indeed, many of our jobs in the European institutions are knowledge-related, and therefore knowledge exchange related. In fact, many studies show that teleworking would not be ideal for tasks that require face-to-face communication.

Let us take the example of our institutions during the Covid crisis. [As already mentioned](#), the testimonies indicate that working hours increased for many, days became longer (even though travel time to work became almost nil). Overtime (recorded or not) and days off "to be carried over" accumulated... What caused this increase in working hours that we have seen in our institutions since the first lockdown?

Certainly, motivation and commitment ... and sometimes surely the feeling that you can't say no when you are asked to do something more. It's also due to the fact that we don't "leave" the office, which makes it harder to "disconnect". It's also sometimes due to the workload carried over from colleagues who have "given up" ... All these reasons can be found to varying degrees depending on the job and the person. But this increase in working time is also due to the new need for a whole series of "small meetings", "small" calls, emails... all intended to compensate for the lack of "usual" communication, and also to provide the extra "organisational

---

<sup>15</sup> "Provisional Theses on Teleworking in the European Institutions": [Link](#).

communication" made necessary by (almost) exclusive teleworking. They may also be used by the manager to "check in" more frequently, and for each person to try to maintain the link when they can no longer meet.

By analysing digital communication data before/during/after the 1<sup>st</sup> lock-in, an American study<sup>16</sup> of 16 major cities including Brussels showed that with telework, employees had seriously changed the way they communicated: they increased the number of meetings (but shorter) and the number of emails sent, but also the number of participants in meetings, on average, and the number of email recipients. So they developed a more frequent and extensive digital communication. They have also adjusted, in fact expanded, their time slots, sending more emails outside of "working" hours. This would again indicate that the situation required replacing the usual face-to-face interaction ... with forms of communication that are actually very disruptive.

Similarly, as reported in an article<sup>17</sup> in *The Economist* in June 2021, a recent study in a technology company also shows that the increase in communication(s) due to remote working has led to an increase in working time for the same output. This means a decrease in efficiency. It is the time spent in meetings, called "collaboration hours" that increases, not "focus hours". So while the study confirmed an increase in productivity during the "focus hours," these focus hours decreased while the collaboration hours filled almost all the extra time...

What is more, we are talking about "voluntary", purposeful communication. However, a study<sup>18</sup> on "lockdown teleworking" in the financial world in the summer of 2020 (EU&US) indicated that most financiers found it initially very easy, also because the teams already knew each other. But then the real big problem was the "accidental" exchange of information. What is very difficult to replicate in teleworking is information that you don't know you need<sup>19</sup>. It's the noise you hear in a hallway, a word you catch on the fly that sets off a chain of ideas. It's also the difficulty of teaching newcomers "how to think and behave". And this study reported that teams of traders did much better in the office than those who teleworked. There may have been technical problems, but the analysis attributed this difference mainly to the fact that the "in-person" teams had much more "accidental" information exchange and sense-making, which was even more important in times of crisis/stress... It was also the conclusion of a large French mutual insurance company<sup>20</sup> that showed that in the case of a partial return to the office, the first things employees would want to do is to meet colleagues, the team and exchange informally!

---

<sup>16</sup> DeFilippis et al (2020): "Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work", NBER Working Paper No. 27612 July 2020.

<sup>17</sup> Bartleby, "Remote workers work longer, not more efficiently. A new study on remote working", *The Economist*, Jun 10th 2021.

<sup>18</sup> See Tett, Gillian: "What we lose when we work from home", *The Guardian* website, 3 Jun 2021.

<sup>19</sup> A variation of the "unknown unknowns" dear to scientific researchers...

<sup>20</sup> Malakoff Humanis (2021): "Baromètre annuel du télétravail".

In the same way, even before the Covid crisis, the business ethnologist Laurent Assouly<sup>21</sup> wondered about the right balance between oral and written communication. He points out that the use of various forms of written communication in the workplace is increasing at the expense of oral communication. On the one hand, this increased use of the written word is taking up a large part of workers' cognitive and emotional capacities (how to communicate, clarify one's thoughts, attract attention, etc.). On the other hand, Assouly also reports the development of an isolation feeling within companies, of which the excessive use of digital communication could be a cause. Secondly, this preference for the written word often seems to be a more or less conscious avoidance strategy, intended to avoid physical "confrontation" with the other person or a group. However, it is precisely this physical confrontation that allows other essential forms of communication such as body language, voice intonation, gaze... that is to say, so many forms of communicative clues that are indispensable for "adjusting" one's perception of others and the interpretations of the written word...

**In summary**, an important dimension for the workers in the various surveys is rapid, direct, essential communication, which is only possible through direct, face-to-face interactions with colleagues (customers etc). Now, when we talk about communication, we are interested in several dimensions as to the way to communicate: i) social contact, obviously. We talk about "small talk", discussions "at the coffee machine"... It is a question of creating and/or maintaining the link; ii) the inclusion of newcomers, whether in the institution or simply in the department (mobility). Indeed, learning also takes place through observation and sharing with more senior staff (at least, more senior in the job), as illustrated in many articles, including the one by Fayard et al<sup>22</sup>; iii) social interaction: the opportunity to observe and understand other professions, other ways of doing things. To experience diversity in (and towards) one's workplace<sup>23</sup>; iv) the ability to form/maintain a corporate culture, which favours commitment, motivation (and therefore efficiency).

But besides the "way", there is also a dimension that touches the very substance of our work, through the decision-making process. And this in several ways: i) the networking dimension is the one we know best. The contacts and even the discreet negotiations often take place on the fringes of conferences or meetings, and can have a great influence on the content of our proposals and our work; ii) In the meeting itself, something is played out in the face-to-face meeting, and this has to do with the physical and sensory dimension of each person and of the group, which also touches on the importance of the "communicational cues" mentioned above. What is it about?

Tett's article<sup>24</sup> highlights this broader body language dimension through an example: the very interesting decision-making method of an engineering working group, the IETF<sup>25</sup>. When a

---

<sup>21</sup> Opinion column for *Les Echos*, 21 August 2019: "Face à l'hégémonie de l'écrit, gare au mépris de l'oralité". See also the column by the philosopher Joëlle Zask for *La Libre*, June 28, 2020: "Fonder la société sur des relations virtuelles, c'est risquer de la détruire".

<sup>22</sup> Fayard et al: "Designing the Hybrid Office", *Harvard Business Review*, March-April 2021.

<sup>23</sup> On line, the AD in charge of car insurance legislation no longer has coffee with the one who analyses the impact of climate change on health costs, but also no longer goes through the secretaries' office, no longer meets the building officers or the canteen staff...

<sup>24</sup> Tett, Gillian: "What we lose when we work from home", *The Guardian* website, 3 June 2021.

decision has to be made, the assembly votes by "humming". A bit like in the British Parliament, the side that makes the most noise wins. The IETF's stated aim is to have a participatory, inclusive decision-making process without hierarchy. Obviously, Covid has upset this practice, and the group has had to resort to online polling... When asked about their appreciation, members complained that this way of voting was too crude. What humming allows is to feel the mood of the people around you. And what's special about this system is the idea that it's not the exact number of people for or against that counts, it's the proportionality. In a way, you could say that proportionality is conviction. It is very interesting this idea of a "majority of conviction"!

On the other hand, in recent months, we have sometimes (too often) experienced some "lack of conviction" during many online meetings. It happens in a team meeting where silence sets in, with everyone in a hurry to get back to somewhere else: to their lonely and urgent work, so often urgent, to their family, to their favourite soap opera. Or even already busy elsewhere during the meeting itself... This is also the meeting where the line manager thinks he can send someone else, since it's just an online presence, where it's no longer as important to send the "expert", but just someone to take notes in "listening mode". By multiplying the number of guests (it's so easy, when you just log in), any meeting loses its importance. And then, like the engineers above, you don't "feel" the others anymore... conviction doesn't always transpire from the screen. And that's how an opinion that is actually supported by the majority seems to be an opinion among others, because once it is expressed by one of the participants, the others don't bother to ask for the floor to express it as well... And most often only the one who is speaking is visible on the screen, which makes it impossible to see by non-verbal language who approves or not... and impolite to interrupt, let alone to "hum"<sup>26</sup> to show support...

In conclusion, as many studies show<sup>27</sup>, we are convinced that "office" work, physical, face-to-face collaboration remains an essential dimension for creating, transmitting, maintaining cohesion... For this dimension to survive, telework must therefore be mastered from an organisational (and motivational) point of view, it must be organised in such a way as to allow physical collaboration in teams, and the integration of newcomers. It is important not to be guided primarily by a view of saving buildings and resources, but to ensure that the whys and wherefores of introducing new "hybrid modes" of working are considered beforehand. In our third article, we will look at the question of the "spatial organisation" of office work, and address the issues of open space and hot desking.

---

<sup>25</sup> "Since it was founded in 1986, the [Internet Engineering Task Force \(IETF\)](#) has provided a place for people to meet and collectively design the architecture of the web. Its members wanted to make design decisions using "rough consensus", since they believed the internet should be an egalitarian community where anybody could participate, without hierarchies or coercion."

<sup>26</sup> Of course, most teleconferencing tools offer a reaction function that simulates this humming by temporarily displaying an emoticon on the listener's image, without interrupting the speaker. However, since these tools were introduced without any training for future speakers or user guides, the use of such advanced features remains very limited.

<sup>27</sup> See for example OECD (2020): "Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?"; Magré & Roncati (2021): *Du télétravail durable au télétravail de crise*, First Editions; Fayard et al (2021)...