

## Management du travail hybride, innovation et communautés de travail

De nombreux auteurs considèrent que le travail hybride est un objet relativement nouveau (Teng-Calleja et al., 2023) que la crise sanitaire de la Covid-19 a davantage visibilisé (Carrasco-Garrido et al., 2023). La notion n'est pas si récente puisqu'elle trouve son origine dans la littérature grise (Conseil national de la recherche, 1994 ; Sailer et al., 2023) et désigne un lieu de travail intermédiaire conjuguant bureau et domicile. Le terme "lieux de travail hybrides" a fait une nouvelle apparition dans Bakke & Yttri (2003), en se référant cette fois à l'interaction entre les espaces sociaux, spatiaux et techniques. Cependant, ce n'est qu'avec Halford (2005) que le concept s'est clarifié comme un arrangement de travail particulier ayant des implications spécifiques pour la gestion et l'organisation du travail. Selon l'auteure, "les espaces de travail hybrides ne sont pas simplement déplacés ou disloqués, mais situés à de multiples endroits" (Halford, 2005, p.22). Cette définition met l'accent sur la distribution spatiale du travail, entre des lieux de travail d'égale importance et se confond en partie avec d'autres notions proches telles que le télétravail, le travail flexible ou les espaces de travail distribués.

La substitution de « travail hybride » aux notions (pré)-existantes s'explique par deux phénomènes : la diffusion large de ce mode d'organisation du travail, et la focale mise sur l'activité qui guiderait le choix du lieu de travail (cf. p.ex. Jullien et Taskin, 2022). Cette « généralisation » du travail hybride soulève de nouveaux enjeux pour la GRH et impose leur prise en considération. Par exemple, en termes de capacités d'innovation, de lien social et communautaire et, plus largement, de management. Les contributions à ce « Track » viseront ainsi spécifiquement à adresser ces enjeux.

1. **Travail hybride et innovation.** Certains travaux ont montré que la capacité d'innovation des équipes était réduite en contexte de travail hybride, par manque de contiguïté physique entre les membres d'une équipe de travail, celle-ci étant un déterminant au partage de connaissances (cf. p.ex. McGuire, 2024 ; Sadeh, 2023). Comment, dès lors, promouvoir ou restaurer une capacité d'innovation en contexte de travail hybride ? Ensuite, la pratique et la gestion du travail hybride peut être source d'innovation organisationnelle (organisation des espaces de travail, initiatives de soutien au bien-être, etc.). Quelles sont ces innovations et quelles sont les compétences (collectives) nécessaires (Defélix et al., 2014) ?
2. **Travail hybride et communauté de travail.** L'enjeu auquel les DRH semblent faire face aujourd'hui est celui de l'animation et de la vitalité des communautés de travail. Dans un contexte de travail marqué par une GRH individualisée, des espaces de travail partagés qui n'ont plus la capacité de rassembler les collectifs de travail (par ailleurs considérés comme « atomisés », cf. Linhart, 2015), comment « faire communauté », quelles sont les compétences collectives pour soutenir ce « faire communauté » ?
3. **Travail hybride et management.** Si la littérature sur le management à distance fut foisonnante il y a quelques années, prônant la mise en œuvre du management par objectifs et un management de l'accompagnement, la diffusion du travail hybride auprès de populations plus étendues et diversifiées de travailleurs repose la question des styles de management et, plus largement, du métier de manager : quelle identité professionnelle, quel travail identitaire (cf. Carton et al., 2021), quelles compétences (individuelles), quels rôles et activités, quelle

proximité (cf. Ruiller et al., 2021), quelle soutenabilité (y.c. en termes de bienveillance, cf. Letierce et al., 2023) et intégration des histoires singulières des managers, etc. ?

4. **Travail hybride et vulnérabilités.** La pratique du travail hybride expose aussi les travailleurs, les managers et les leaders, voire les familles, à de nouvelles vulnérabilités. Quelles sont-elles, comment les identifier et les « gérer » ? Quel est le rôle des outils de travail propres au travail hybride dans la production de ces vulnérabilités (cf. Revue, 2024 pour une approche illichienne de la vulnérabilité des leaders) ?
5. **Travail hybride.** Quelles spécificités au travail hybride par rapport aux concepts proches ? Quels contextes et quelles formes (innovations organisationnelles, sociales et RH) de télétravail aujourd'hui et dans le futur au regard de l'expérience covid ?

### Coordonnateurs

- Isabelle Corbett-Etchevers (Grenoble IAE-INP, UGA), [isabelle.corbett@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:isabelle.corbett@univ-grenoble-alpes.fr)
- Christian Defélix (Grenoble IAE-INP, UGA), [christian.defelix@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:christian.defelix@univ-grenoble-alpes.fr)
- Clara Letierce (Burgundy School of Business), [clara.letierce@bsb-education.com](mailto:clara.letierce@bsb-education.com)
- Caroline Ruiller (IGR-IAE Rennes), [caroline.ruiller@univ-rennes.fr](mailto:caroline.ruiller@univ-rennes.fr)
- Laurent Taskin (LouRIM, UCLouvain), [laurent.taskin@uclouvain.be](mailto:laurent.taskin@uclouvain.be)

### Références

- Bakke, J., & Yttri, B. (2003). Hybrid infrastructures for knowledge work. In Proceedings to the 4th International Space Syntax Symposium, London, UK. [www.spacesyntax.net/symposia-archive/SSS4/fullpapers/42Bakke-Yttripaper.pdf](http://www.spacesyntax.net/symposia-archive/SSS4/fullpapers/42Bakke-Yttripaper.pdf)
- Carrasco-Garrido, C., De-Pablos-Heredero, C., & Rodríguez-Sánchez, J.-L. (2023). Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472>
- Carton, S., Corbette Etchevers, I., Farastier, D., Fine-Falcy, S. (2021). Diversity of perception of the dynamics between collective identity and innovation in communities of practice. *International Journal of Innovation Management*, 25(5), 1-39.
- Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management. *@GRH*, 11(2), pp. 31-50.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace: Re-spatialisations of work, Organisation and Management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00141.x>
- Jullien, C., Taskin, L. (2022). La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride. *LouRIM Working Paper Series*, 27 p. [https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A263254/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A263254/datastream/PDF_01/view)
- Letierce, C., Gourmet, E., Primault, P., Jobert, C. (2023). Rôles clés en entreprise en matière de promotion du management bienveillant. Colloque *Le management éthique au service de la performance* - 34ème Journée Efficacité+, 30 mars, Lyon, France.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail*. Érès.
- McGuire, K. (2024). Check for updates Architecture & Innovation: The Impact of Physical Environments on Organizational Innovation. In Jeseo, V. & Allen, J. (Eds) *Welcome to the new normal*. Springer.

Revue, C. (2024). *Les effets des outils de travail du leader sur sa vulnérabilité*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon 3, 18 janvier.

Ruiller, C., Dumas, M., Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE*, 27(6)

Sadeh, A. (2023). Working from Home: Creativity and Innovation in the High-Tech Industry in Israel. Proceedings of the 18th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2023

Sailer, K., Thomas, M., & Pachilova, R. (2023). The challenges of hybrid work: An Architectural Sociology Perspective. *Buildings and Cities*, 4(1), 650–668. <https://doi.org/10.5334/bc.350>