

**APPEL A PAPIERS**

# Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser nos organisations ?

## Coordinateurs

**Emmanuel Abord de Chatillon**

Université Grenoble Alpes, France

**Denis Chênevert**

Pôle Santé HEC Montréal, Canada

**Nathalie Delobbe**

Université de Genève, Suisse

**David Giauque**

Université de Lausanne, Suisse

**Emilie Vayre**

Université Lyon 2, France

## Calendrier prévisionnel

**10 mars 2022**

Date limite soumissions

**10 mai 2022**

Avis aux auteurs

**1er juillet 2022**

Soumission des manuscrits révisés

**10 octobre 2022**

Avis définitif

**10 novembre 2022.**

Soumission de la version finale

## Comment soumettre ?

[www.manuscriptmanager.net/ripco](http://www.manuscriptmanager.net/ripco)

## Contact

[contact@ripco-online.com](mailto:contact@ripco-online.com)

Tout autour du monde, la crise sanitaire de la Covid-19 a obligé les entreprises à réorganiser le travail de manière abrupte, rapide et profonde (Fana et al., 2021 ; Delfino et Van der Kolk, 2021 ; Tokarchuk et al., 2021). Le télétravail est devenu en quelques jours une modalité de travail systématique pour beaucoup de salariés (plus de 25 % pour la France selon la DARES, 2020). Parmi ces télétravailleurs de la crise, plus des deux-tiers n'avaient jamais travaillé une seule journée en dehors de leur lieu habituel d'activité (Abord de Chatillon et al., 2020). De l'autre côté de l'atlantique, plus précisément au Québec, en juin 2020, 73% des entreprises avaient plus de 50% de leurs salariés à distance, alors que c'était 100% pour 30% d'entre elles (CRHA, 2020d).

Cette accentuation du télétravail est appelée à durer. En effet, si le télétravail constitue une réponse adaptée aux situations de confinement et de crise, il répond également à d'autres demandes de notre société, telles que la volonté de réduction des coûts immobiliers pour les entreprises (Mann et Holdsworth, 2003; Brunelle, 2009, 2010), le souhait écologique et économique de réduire les déplacements (Haddon et Lewis, 1994; Taskin, 2003; Fernandez et al., 2014; Aguilera et al., 2016) ou les attentes des salariés en termes d'équilibres de vie et d'autonomie (Tremblay et Thomsin, 2012; Dumas et Ruiller, 2014; Pennequin, 2020). Le télétravail imposé a aussi été l'occasion pour les employeurs, souvent sceptiques jusque-là (Fernandez et al., 2014; Boell, Cecez-Kecmanovic et Campbell, 2016), de prendre conscience de la faisabilité de cette modalité de travail et de ses bénéfices potentiels.

Cette évolution est en marche, mais elle ne va pas sans bouleverser profondément nos manières de travailler aussi bien individuellement que collectivement. Les organisations ne semblent pas toutes affronter ce nouveau contexte avec les mêmes atouts. Si certaines entreprises (et notamment celles liées aux technologies de l'information) semblent prêtes à basculer complètement dans le travail à distance, d'autres semblent plus dubitatives, inquiètes face aux conséquences potentielles d'un tel changement aussi bien sur les modalités du travail collectif qu'à l'égard des conséquences sur la productivité.

## Du télétravail à l'hybridité : une nouvelle manière de penser nos organisations ?

Quoi qu'il en soit, les organisations, au-delà du télétravail, se doivent de penser à des modalités de travail hybrides associant dans les mêmes unités de travail des salariés sur site et des salariés à distance. Se posent alors des questions empiriques et théoriques nombreuses aussi bien autour de la capacité des organisations à fonctionner d'une manière fluide et efficace, qu'autour de la question de l'efficacité des collectifs de travail ou de celle d'un management de l'hybridité. En effet, il semble que ce travail distancié ou à domicile n'est pas sans conséquences sur l'évolution des cultures internes organisationnelles et sur les modalités de régulation de l'activité (Belzunnegui-Eraso et Erro-Garcès, 2020; Froment-Maire, 2020).

Il s'agit donc dans un premier axe d'étudier les incidences de ce changement profond en termes de :

- Santé au travail : bien-être, épuisement et lassitude, conditions ergonomiques et physiques de travail (Tavares, 2017 ; Vayre, 2019 ; Planchard et Velagic, 2020).
- Articulation entre vie personnelle et vie professionnelle : récupération, charge mentale, conflits famille-travail et travail-famille (Hill et al, 2003 ; Maruyama et al, 2009 ; Dumas et Ruiller, 2014 ; Felstead et Henseke, 2017).
- Maintien du lien à l'organisation: engagement, motivation, satisfaction, person-organization fit, etc. (Haddon et Lewis, 1994 ; Tremblay et al., 2006 ; Mello, 2007 ; Vayre, 2019).
- Fonctionnement d'équipe: quels sont les facteurs favorables ou peu propices à la cohésion, la confiance, l'interdépendance ? (Taskin et Tremblay, 2010 ; Ruiller et al., 2017 ; Richer, 2018).
- Performance et productivité au travail: quelles évidences empiriques des impacts du télétravail sur la qualité du travail, ou l'atteinte des objectifs ? (Taskin,

2003 ; Golden et al., 2008 ; Bentley et al., 2016 ; Giauque et al., 2021).

Un second axe se centre sur l'exercice du leadership et les pratiques de management adaptés au travail à distance, souvent associés au management par objectifs (Konradt et al., 2000 ; Felstead, 2003 ; Crague, 2006 ; Scaillerey et Tremblay, 2016 ; Müller et Niessen, 2019), mais qu'il est indispensable de caractériser plus finement. La mise à distance modifie les conditions d'exercice du travail pour les collaborateurs, mais aussi pour l'encadrement (Craipeau, 2010 ; Marraud, 2012 ; Richer, 2018). De nouveaux modes d'organisation semblent voir le jour (management virtuel, management de proximité à distance, etc.), interrogeant les pratiques des managers (Taskin, 2006 ; Brunelle, 2009, 2010 ; Ruiller et al., 2017). Ces évolutions appellent aussi à repenser l'accompagnement et la formation des managers amenés à gérer leurs équipes à distance (Illegems et Verbeke, 2004 ; Vayre, 2019).

Un troisième axe vise à mieux comprendre comment se réalise l'activité en télétravail. Si de nombreux salariés ont découvert en 2020 le télétravail, pour beaucoup d'entre eux, il s'agissait d'une nouveauté (Pénard et Coulanges, 2020). Ces salariés étaient généralement soumis à un suivi et un contrôle plus important et leur activité n'était jusque-ici pas considérée comme éligible au télétravail. La manière dont ils organisent et composent leur travail reste en grande partie un mystère, tout comme les enjeux et risques spécifiques inhérents à leur nouveau statut (Planchard et Velagic, 2020). Il s'agit donc de mettre en évidence les nouvelles façons de travailler qui émergent et d'examiner leurs impacts aussi bien sur les modes de management que sur les dispositifs de régulation de l'activité (Dumas et Ruiller, 2018).

A noter que tant les articles théoriques ou empiriques sont les bienvenus. Par ailleurs, nous valorisons aussi bien les études qualitatives, quantitatives et mixtes.

## Soumission et processus de relecture

Les propositions d'articles pour ce numéro spécial doivent obligatoirement être soumises via notre plateforme de gestion des manuscrits : <https://ripco.manuscriptmanager.net/ripco>. Lors de la soumission, les auteurs doivent choisir le numéro spécial « Special Issue : Le télétravail : une nouvelle manière de travailler » dans le menu déroulant du champ « Si le manuscrit est destiné à un numéro spécial, choisissez dans la liste... » qui se trouve dans la page « DETAILS » de la soumission. Les propositions devront suivre les normes éditoriales de la revue : [ripco-online.com/EN/avantSoumission.asp](http://ripco-online.com/EN/avantSoumission.asp)

Le processus d'évaluation des manuscrits du numéro spécial est le même que pour les numéros réguliers. Tous les articles soumis à la revue sont évalués selon le principe de l'examen en double aveugle. Tous les manuscrits soumis à nouveau passent par le même processus d'évaluation, et les évaluateurs précédemment sollicités donnent une évaluation basée sur la prise en compte des changements suggérés lors du premier tour d'évaluation. La décision éditoriale définitive sera prise sur la base de la seconde version proposée, sous la forme soit d'une acceptation pour publication, soit d'un rejet définitif, éventuellement d'une invitation à resoumettre pour un numéro régulier de la revue.

## Références

- Abord de Chatillon, E., Laborie, C., Richard, D. et Valette, A. (2020). « Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? » Résultats de l'enquête réalisée en avril et mai 2020. Rapport de recherche de la Chaire Management et Santé au Travail, INP Grenoble IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes, 11 mai 2020.
- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A. et Proulhac, L. (2016). « Le télétravail, un objet sans désir ? Métropolisation, cohésion et performances : futurs pour nos territoires ? » Revue d'Économie Régionale & Urbaine, p.245-266, Armand Colin.
- Belzunegui-Eraso, A. et Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the covid-19 crisis. *Sustainability*, 12(9), 36-62.
- Bentley, T.A., Teo, S.T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. et Gloet, M. (2016). "The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach." *Applied Ergonomics*, 52, p. 207-215.
- Brunelle, E. (2009). « E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. » Revue internationale de Gestion, 34, p. 10-20.
- Brunelle, E. (2010). « Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. » *Management International*, 14, p. 23-35.
- Conseillers en Ressources Humaines Agréé du Québec (2020d). Baromètre rh express : rapport des résultats-gestion du télétravail, CRHA. Récupéré le 10 juillet 2020 de [http://www.portailrh.org/barometrerh/doc/CRHA\\_teletravail\\_rapport-Resultat-1906-2020.pdf](http://www.portailrh.org/barometrerh/doc/CRHA_teletravail_rapport-Resultat-1906-2020.pdf)
- Crague, G. (2006). « La place du télétravail dans la production. » *Espaces et sociétés*, 124-125, p. 131-151.
- Craipeau, S. (2010). « Télétravail : le travail fluide. » *Quaderni*, 71, p. 107-120.
- Delfino, G.F. et Van der Kolk, B. (2021). « Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. » *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34(9).
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir*, 74, p. 71-95.
- Dumas M. (2014). « Le rapport au télétravail des différents acteurs de l'organisation et les formes de régulation dans la fonction publique territoriale », 25ème Congrès de l'AGRH, Chester, 6 et 7 Novembre 2014.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2018). Quelles formes de régulation pour une mise en place réussie du télétravail dans la fonction publique territoriale ? *Politiques et management public*, 35(1 2), 5 26.
- Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernandez-Maciás, E. et González Vázquez, I. (2021). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: A qualitative study." *Seville, European Commission*.
- Felstead, A., Jewson, N. et Walters, S. (2003). "Managerial control of employees working at home." *British Journal of Industrial Relations*, 41, p. 241-264.
- Felstead, A. et Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195 212.
- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). « Télétravail et travail à distance équipé : Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ? » *Revue française de gestion*, 238, p. 101-118.
- Froment-Maire, A. (2020). Crise sanitaire et télétravail dans le secteur public ou l'occasion de poursuivre la modernisation de la fonction publique française. *Civitas Europa*, 2(2), 57-68.
- Giauque, D., Emery, Y., Cornu, F. et Renard, K. (2021). "Engagement, exhaustion, and perceived performance in time of covid-19: based on a job demands-resources model." *Communication au 32ème congrès de l'AGRH, Paris, Octobre 2021*.
- Golden, I.D., Veiga, J.F. et Dino, R.N. (2008). "The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication enhancing technology matter?" *Journal of Applied Psychology*, 93, p. 1412-1421.
- Haddon, L. et Lewis, A. (1994). "The experience of teleworking: an annotated review international". *Journal of Human Resource Management*, 5, p. 193-223.
- Hill, E.J., Ferris, M. et Martison, V. (2003). "Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life." *Journal of Vocational Behavior*, 63, p. 220-241.
- Illegems, V. et Verbeke, A. (2004). « Telework: what does it mean for management? » *Long Range Planning*, 37, p. 319-334.
- Konradt, U., Schmook, R. et Maleck, M. (2000). "Impacts of telework on individuals, organizations and families. A critical review." *International review of industrial and organizational psychology*.
- Mann, S. et Holdsworth, L. (2003). "The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health". *New Technology, Work and Employment*, Vol. 18, p. 196-211.
- Marraud, L. (2012). De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses sociotechniques du travail à "distance" équipé. Thèse (Sciences de gestion). Paris : ENST.
- Maruyama, T., Hopkinson, P.G. et James, P.W. (2009). « A Multivariate Analysis of Work-Life Balance Outcomes From a Large-Scale Telework Programme. ». *New Technology, Work and Employment*, 24(1), p. 76-88.
- Mello, J (2007). "Managing telework programs effectively." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, p. 247-261.
- Müller, T. et Niessen, C. (2019). "Self-leadership in the context of part-time teleworking." *Journal of Organizational Behavior*, 40, p. 883-898.
- Pénard, T. (2020). CAPUNI Crise : Le télétravail au temps du Covid en Bretagne. [MARSOUIN.ORG](http://MARSOUIN.ORG).
- Pennequin, N. (2020). L'irruption du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid 19. *Les Cahiers S.M.T.* 37, p. 1-5.
- Planchard, J.H. et Velagic, Z. (2020). Evaluation de l'impact psychologique du télétravail. *INRS Références En Santé Au Travail*, 161, p. 49-58.
- Richer, K. (2018). « Comment travaillerons-nous demain ? Cinq tendances lourdes d'évolution du travail. » *Futuribles*, 422, p. 19-36.
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, p. 3-28.
- Scaillerey, A. et Tremblay, D. (2016). « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impacte du cadre légal européen et nord-américain. » *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, p. 21-31.
- Taskin, L. (2003). « Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle ». *Gestion 2000*, p. 113-125.
- Taskin, L. (2006). « Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. » *Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34.
- Taskin, L., Tremblay, D.G., Walrave, M., Robert F. et Najem, E. (2010). « Dossier : Le télétravail. » *Gestion*, Vol. 35, p. 74-117. HEC Montréal.
- Tavares, A.I. (2017). "Telework and health effects review." *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30.
- Tokarchuk, O., Gabriele, R. et Neglia, G. (2021), "Teleworking During the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations." *Sustainability*, Vol. 13, 4.
- Tremblay, D.G., Chevrier, C. et Di Loreto, M. (2006). « Le télétravail à domicile : Meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? » *Intervention économiques*, 34, 26 pages.
- Tremblay, D.G. et Thomsin, L. (2012). "Telework and mobile working : Analysis of its benefits and drawbacks." *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100.
- Vayre, E. (2019). "Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. » *Le travail humain*, 82(1), 1.