# Hybrid work

## *Towards new managerial challenges*

Prof. dr. Laurent Taskin

Université catholique de Louvain & Université Paris Dauphine PSL

Webinaire, 19 mars, CIME

(c) Laurent Taskin

# Agenda

## Hybrid work

- What's in a name?

## Challenges

- Societal (energy demand, employment, well-being)

## Managerial challenge #1

- Trust, autonomy, control

## Managerial challenge #2

- Presence, distance, co-presence

## What management?

- Competency framework
- Humane management focusing on Recognition, Real work, Reflexivity, Community

(c) Laurent Taskin

# Hybrid work, what's in a name?

(c) Laurent Taskin

# Before hybrid work : NWOW

| Pratiques associées aux contenus constitutifs des NFOT | | |
|---|---|---|
| Pratiques de flexibilité spatio-temporelle associées aux NFOT | Modes d'organisation du travail associés aux NFOT | Politiques de management associées aux NFOT |
| Le travail à domicile | Les équipes autonomes ou semi-autonomes | Knowledge Management |
| Les bureaux partagés | Les équipes virtuelles | Management par objectifs |
| Le flex desk/clean desk | Les open spaces | Management par projet |
| Le co-working | Les organisations en réseau | Autonomie collaborative |
| Les télécentres ou les bureaux satellites | ... | Management participatif |
| Le télétravail à domicile (permanent, alterné ou occasionnel) | | Total Quality Management |
| Le télétravail mobile | | Lean production |

Source: Ajzen, Donis & Taskin (2015)

(c) Laurent Taskin

# Before hybrid work : NWOW

- Flexibilité spatio-temporelle
- Mode d'organisation (projet, équipes, …)
- Mode de management (MBO, 2.0 ou collaboratif, …)
- **Philosophie managériale** et **vision de l'humain**

« *Mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps de l'espace de travail, d'organisation du travail et de management dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication s'inscrivant dans un mouvement visant à rendre l'entreprise plus transparente, démocratique et collaborative.* »

(Taskin, 2012, p. 6)

(c) Laurent Taskin

# Towards hybrid work

*Hybrid work refers to the combination of multiple locations to carry out work, using ICT to perform tasks and interact with others. Different factors play a role in determining the way these locations are combined: the nature of the activities to be performed, the accessibility of locations and contextual factors at the organisational and household level* (SUSHY, 2023)

SUSTAINABLE HYBRID work

https://uclouvain.be/en/research-institutes/lourim/description-of-the-project.html.

(c) Laurent Taskin

# Towards hybrid work

| | Travail pendulaire | Espaces de travail distribués | Flexwork | Travail hybride |
|---|---|---|---|---|
| Définition | Désigne le mouvement pendulaire du travailleur d'un lieu vers un autre pour y effectuer son activité professionnelle. (Beelen et al., 2009 ; Wodociag et al., 2019 ; Rey, 2001) | Désigne le fait de combiner plusieurs lieux de travail (domicile, bureaux, tiers lieux) afin d'assurer le travail requis tout en utilisant les TIC pour communiquer et interagir avec des collaborateurs provenant de différentes parties d'une même organisation ou de diverses organisations. (Hislop & Axtell, 2009 ; Rober & Kim, 2009) | Désigne la combinaison d'espaces de travail flexibles au niveau de l'espace et du temps, permettant au travailleur d'effectuer le travail requis suivant des horaires flottants à leur domicile mais également de manière mobile. (Taskin et al., 2019 ; Ajzen & Taskin, 2021). | Désigne un mode d'organisation du travail structuré autour des activités à réaliser, partagé dans différents lieux de travail (domicile, locaux de l'entreprise, cyberespace et tout tiers lieu) tout en utilisant les TIC pour exécuter les tâches et maintenir les relations et offrant l'autonomie aux travailleurs de s'organiser en ces différents lieux en fonction des activités. (Halford, 2005 ; Rabha, 2021 ; Kaul, 2021) |
| Concepts clés | - Distance entre deux lieux de travail<br>- Mouvement du travailleur d'un lieu à l'autre | - Lieux de travail multiples<br>- Utilisation des TIC | - Flexibilité spatiale et temporelle | - Combinaisons des lieux<br>- Utilisation des TIC |
| Focus | Mouvement entre les lieux | Lieux | Flexibilité pour le travailleur | Activités de travail |

Source: Jullien & Taskin (2022) (c) Laurent Taskin

# Towards hybrid work

| Attributes | Hybrid work | Telework | Flexwork | Distributed workplace | Remote work | Category of attribute |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Multiple work locations | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Necessary but not sufficient |
| ICTs | ✓ | ✓ | ✓* | ✓ | ✓ | Necessary but not sufficient |
| Activity based | ✓ | X | X | ✓* | X | Necessary and sufficient |
| Time distribution | ✓ | ✓ | ✓ | X | X | Necessary but not sufficient |
| Flexibility | ✓ | ✓* | ✓ | X | ✓ | Necessary but not sufficient |

Source: Chihi & Taskin (2024)

(c) Laurent Taskin

# Towards hybrid work

*Hybrid work refers to the combination of multiple locations to carry out work, using ICT to perform tasks and interact with others. The nature of the activities to be performed plays an important role in determining the way these working places and times are combined, as well as the search for flexibility, from both individuals and organizations.*

Chihi & Taskin (2024)

(c) Laurent Taskin

# The (many) challengers of hybrid work

(c) Laurent Taskin

# The (many) challenges of hybrid work

## Societal challenges

- Less commutings, less energy demand, less carbon emissions

  (Kitou & Horvath, 2003; Asgari, 2015; Rouleau & Gosselin, 2021; Gaspar et al., 2022)

- Employment redistribution

  (Aguilera et al., 2016 ; Nivoix et al., 2021 ; Taskin et Vendramin, 2004)

- Urban exodus

  (Liu & Su, 2021; Tremblay, 2023 ; Pagani et al., 2021)

- Healthier people

  (Bailenson, 2021 ; Waizenegger et al., 2020; Rump et Brandt, 2020; Adamovic, 2022)

(c) Laurent Taskin

# The (many) challenges of hybrid work

| Employeurs | | Travailleurs | |
|---|---|---|---|
| Avantages | Inconvénients | Avantages | Inconvénients |
| -Accroissement de la productivité (temps de travail plus long et plus dense)<br>-Réduction de coûts (diminution de l'espace de bureaux)<br>-Fidélisation du personnel<br>-Baisse de l'absentéisme<br>-Image positive lorsqu'associé à de nouveaux modes d'organisation et de management (modernité) | -Perte d'une forme de contrôle managérial<br>-Investissements (systèmes d'information, espaces de travail 'smart'…)<br>-Diminution de l'implication et de la loyauté, socialisation problématique des nouveaux engagés<br>-Gestion des équipes à distance (accompagnement du management, collaboration et communication plus difficiles…) | -Réduction des déplacements<br>-Accroissement de la productivité<br>-Accroissement de la qualité du travail<br>-Accroissement de la qualité de vie au travail (flexibilité horaire, conciliation vie privée/vie professionnelle, bien-être…)<br>-Accroissement de l'autonomie dans le travail<br>-Diminution du stress lié au travail | -Isolement social (perte du sentiment d'appartenance, des échanges informels…)<br>-Sentiment d'invisibilité (opportunités de développement moindres, anonymisation)<br>-Conflit et confusion entre vie (espace) privé(e) et professionnel(le)<br>-Coûts (aménagement d'un espace de travail, électricité, chauffage…)<br>-Difficulté à s'auto motiver, sédentarité |

Source: Taskin (2021)

(c) Laurent Taskin

# The (many) challenges of hybrid work

## The need to distinguish pre-Covid and post-Covid HW

- Pre-Covid
  - WFH mostly allowed and used 1 day a week
  - By 10 to 40% of the total workforce in EU member states (Eurofound, 2019, 2022)
  - **The teleworking day is a preserved day of working** (preparation, quietness, 'choosen isolation')
  - This justifies the associated advantages that have been reported so far
- Post-Covid (hybrid)
  - WFH becomes intensified (up to 3 days a week in organizations where it is allowed)
  - The teleworking day is the substitution of an office day (interuptions, meetings, calls, etc.)
  - This justifies the need for revisiting what we knew about its effects

(c) Laurent Taskin

# The (many) challenges of hybrid work

**Moving from the regulation of the individual absence (how many days a month or a week, according to which criteria, etc.)**

**To the regulation of the collective presence (when do we sit together, what do we do when we are together at the office, etc.)**

(c) Laurent Taskin

# Managerial challenge #1
## *Trust, autonomy, control*

(c) Laurent Taskin

# Trust, autonomy, control

- Trust & surveillance
  - A principle (or assumption) linked to the way we consider work, organizations and human beings (so-called primary principle or taken-for-granted assumption)
  - If lack of trust : surveillance in a time of digitalization where each digital tool may act as a tracing system
- Autonomy & control
  - Contrary to common beliefs, autonomy and control are not a zero-sum game (Taskin & Edwards, 2007)
  - Disciplined worker thesis (Collinson et al., 1998)
- Management tools and their invisibilization effect
  - MBO (Gomez, 2013; Linhart, 2015; Taskin, 2021)

(c) Laurent Taskin

# Managerial challenge #2

## *Presence, absence, co-presence*

(c) Laurent Taskin

Vidéo Co-présence :
https://www.youtube.com/watch?v=qDGY02WFy3s

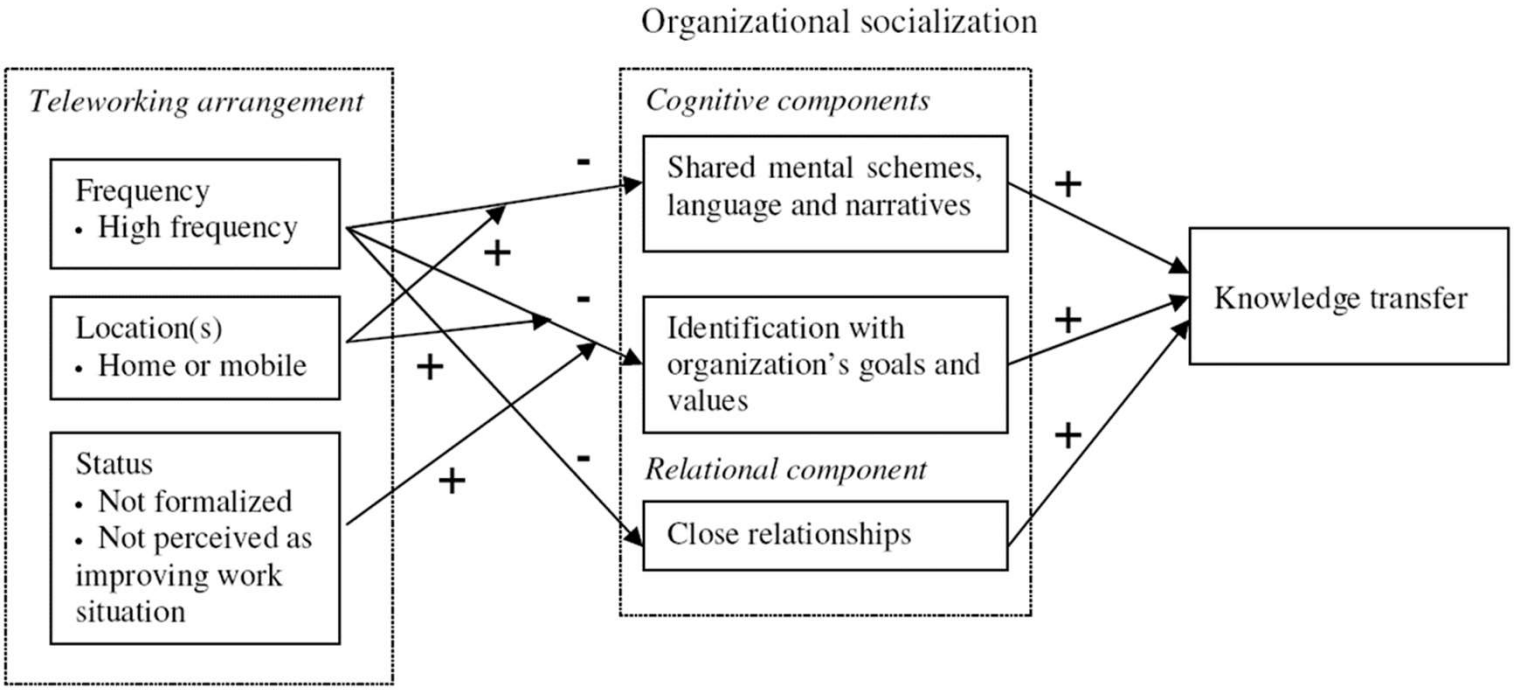
(c) Laurent Taskin

# Presence, distance, co-presence

- Absence – présence
  - De la régulation de l'absence individuelle à la régulation de la présence collective
- Communauté de travail – Individus au travail : que gagne-t-on à être présents, ensemble ?
  - Organizational learning and collaboration
  - Complex problems solving
  - Identification and cohesiveness
  - Informal relationships
  - *…if we are together !*

(c) Laurent Taskin

# Presence, distance, co-presence




Source: Taskin & Bridoux (2010)

# Presence, distance, co-presence

- Contrasted results
  - *Hybrid work allows to cooperate and coordonate in project work*
  - *In the time of Covid crisis, full and enforced WFH led some managers to re-humanize work through an extended availability and a clear focus on people management activities (Taskin et al. 2023)*
  - *In the meantime, some felt isolated or abandoned (Taskin et al., 2019)*
  - *Spontaneous strategies to recreate social ties emerged—but are more selective (Ajzen & Taskin, 2021)*

*→ Organizing the working community becomes a key competency of managers ('community builders'), where it was the norm in the past due to a conventional physical presence*

(c) Laurent Taskin

# What management?

(c) Laurent Taskin

# Compétences managériales (2020)

| Savoir-faire (manières d'agir) | Savoir-être (manières d'être) | Savoirs |
|---|---|---|
| Gérer une équipe et des personnes | Être un exemple | Avoir une expérience opérationnelle |
| Gérer des processus et des projets | Être un guide (un leader) | Avoir une expertise managériale |
| Se former | Être responsable | |
| Décider | Être un coach | |
| Communiquer | Être une figure d'autorité | |
| | Être polyvalent | |
| | Être agile | |

De Ridder, Taskin, Ajzen, Antoine, Jacquemin (2019)

(c) Laurent Taskin

| Savoir-faire (manières d'agir) | | Savoir-être (manières d'être) | | Savoirs | |
|---|---|---|---|---|---|
| Gérer une équipe et des personnes | Définir, fixer, assurer le suivi des objectifs en co-construction (e.g. promise-based management) | Être un exemple | Être un exemple au niveau de son comportement, de la qualité du travail et de l'adéquation entre dire et faire, être intègre, loyal et transparent | *Avoir une expertise opérationnelle?* | Posséder des connaissances techniques du contenu des métiers de l'équipe, connaissances informatiques (NTIC) et en gestion de la connaissance (KM) |
| | Gérer les besoins individuels (WLB) | Être un guide (un leader) | Donner de la vision et du sens | Avoir une expertise managériale | Posséder des *softs skills* telles que communiquer et écouter |
| | Développer son équipe, gérer des parcours professionnels (former) | | Inspirer, | | Posséder des compétences de gestion du management humain |
| | Développer un management participatif (autonomie, responsabilités et confiance), sponsoriser les initiatives en tenant un cadre | | Motiver, inciter des comportements collectifs et individuels | | Posséder des compétences de gestion de projet (e.g. méthodes agiles) |
| | Animer une culture du feedback | *Être responsable?* | *Être responsable de son équipe et des résultats de celle-ci ?* | | Posséder des compétences de gestion du changement |
| | Inciter des comportements collectifs et individuels, faciliter, ouvrir des espaces de dialogues entre les personnes, fédérer | | *Assumer ses responsabilités managériales?* | | Posséder des connaissances sur des enjeux (diversités, *digitalisation, risques psychosociaux ?*) |
| | Gérer la diversité culturelle et générationnelle | Être un coach<br>Être un référent | Être un référent pour les conseils | | Posséder des connaissances sur le secteur, l'entreprise, son positionnement, ses valeurs, etc. |
| | *Gérer la flexibilité spatiale et temporelle des personnes?* | | Être un facilitateur, être un animateur | | |
| | | | Être disponible et connecté | | |
| Gérer des processus et des projets | Entreprendre | Être un capitaine, un animateur | Veiller à une prise de décision proche du terrain | | |
| | Innover | | | | |
| | Coordonner (planifier, organiser, réguler) | Être polyvalent | Être polyvalent (contenus, personnes, projets, etc.) | | |
| | Coopérer et coworker | | Être résistant au stress, gérer la complexité | | |
| | Faciliter le travail, avoir une vue hélicoptère | Être innovant | Être créatif | | |
| | Gérer la distance et la digitalisation | | Oser sortir des sentiers battus | | |
| Se former | Identifier ses besoins | Être agile | Être proactif | | |
| | Développer ses compétences en continu | | Être orienté client | | |
| Transmettre | Traduire les stratégies en objectifs opérationnels pour lui-même, comprendre et transmettre les objectifs et la stratégie de l'entreprise | | Être à l'aise avec l'ambiguïté | | |
| | | | Être un agent de changement | | |
| Communiquer | Centraliser et diffuser l'information de manière « multicanal » | | | | |
| | Convaincre et réseauter | | | | |

Légende :

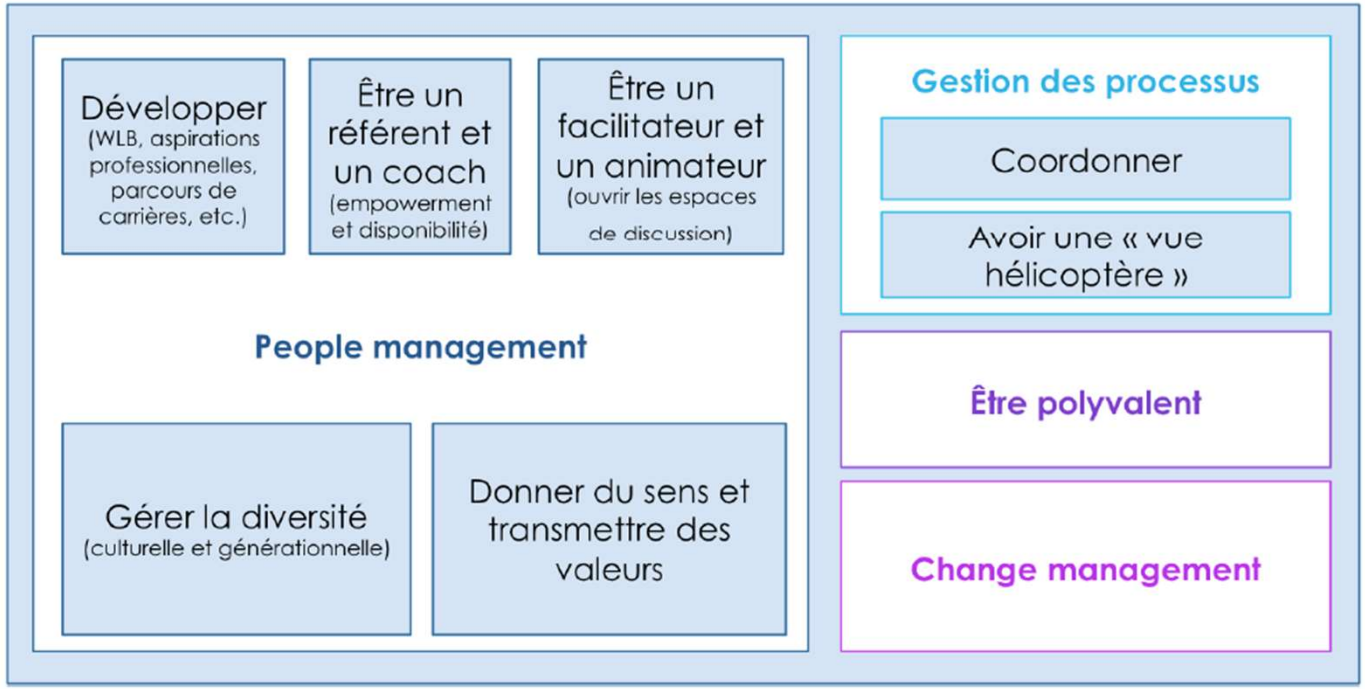
**Éléments qui apparaissent/se développent**

***Pas de consensus***

Éléments non discutés

Ajzen et al. (2017)

# Compétences managériales (2030)




Ajzen et al. (2017)

(c) Laurent Taskin

(c) Laurent Taskin

# Workvid – Relation managériale

## Résultats

- Relation managériale (sur-humanisation)
  - La dynamique du « prendre soin »
  - Le coût du « prendre soin »

**Figure 1** – Analytical framework

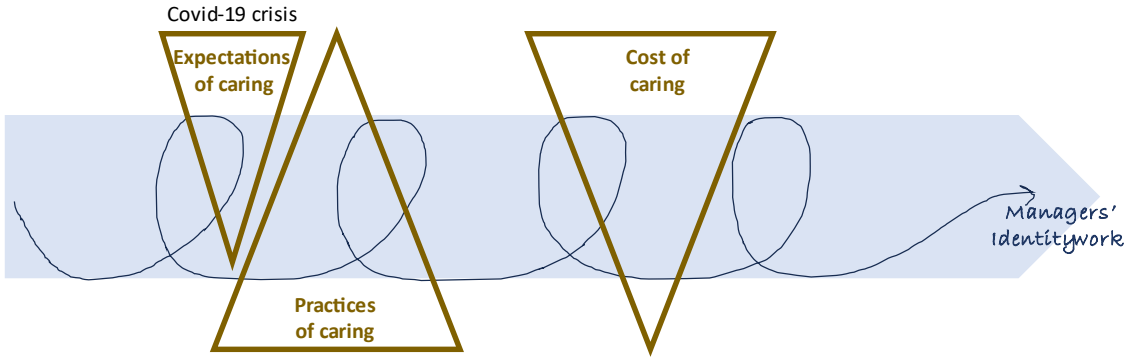
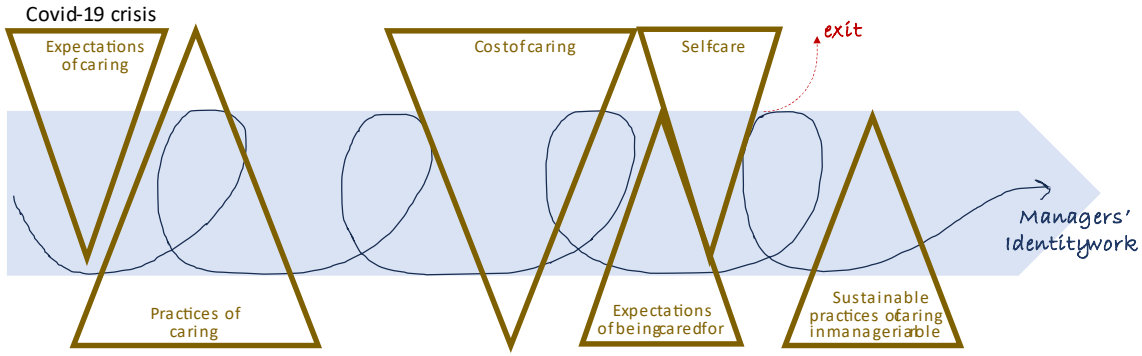



**Figure 2** – The paradox of care




Taskin, Terlinden, Ajzen, Coster (2024)

# Humane Management - Management Humain

## Aborder la morale et l'anthropologie

- Au service de quelles visions de l'humain et du monde sont nos innovations organisationnelles?
- Oser considérer que la gestion n'est pas qu'un « instrument », dépasser le « fonctionnalisme stupide » (Alvesson & Spicer, 2012)

## Par nécessité

- Effets de court terme vs. long terme du travail hybride
- Tournant moral dans nos Sociétés (« bien »)

## Par engagement

- L'éthique de la responsabilité en GRH

(c) Laurent Taskin

# Management Humain

Aborder la morale et l'anth

› Au service de quelles visio
organisationnelles?

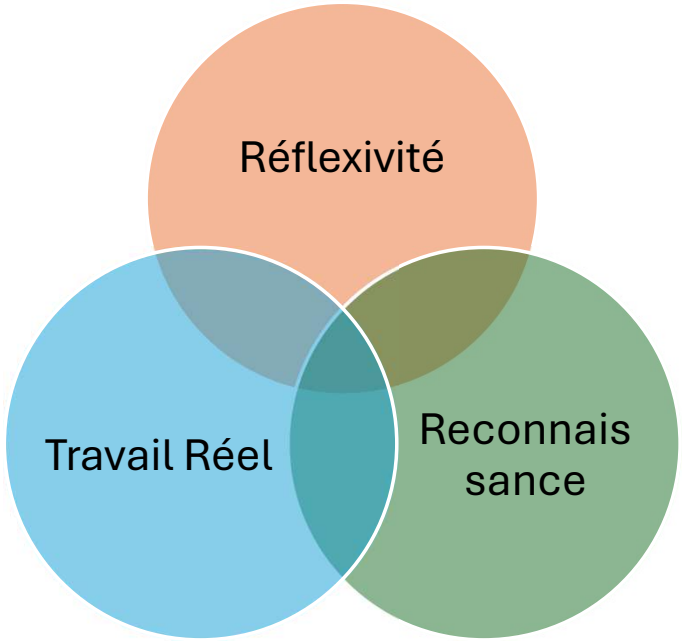
Constats documentés

- La GRH traditionnelle (indicateurs, objectivation, individualisation…) ne « marche plus » (Hayek, Sen, Gomez, Linhart, Hertz… / Anact, Eurofound… / Pratiques alternatives)
- Le contexte actuel est différent de celui des années 1940 à 1990 duquel nombre de modèles de GRH sont hérités
- L'anthropologie de la ressource devient problématique, rejetée

er, 2012)

WOW

»)



(c) Laurent Taskin

Le **Management Humain** désigne un ensemble d'activités humaines et sociales (pratiques et discours) et de théories visant à inclure les hommes et les femmes dans un projet d'organisation.

La personne humaine est considérée comme un **être réflexif**, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. Cette perspective traduit une recherche collective de confiance en ces normes, en l'autre et en soi-même.

L'objet du Management Humain est le **travail**, sa finalité la **reconnaissance**.

MANAGEMENT HUMAIN

ıskin

# Management Humain

## Aborder la morale et l'anthropologie

- Au service de quelles visions de l'humain et du monde sont nos innovations organisationnelles?
- Oser considérer que la gestion n'est pas qu'un « instrument », dépasser le « fonctionnalisme stupide » (Alvesson & Spicer, 2012)

## Par nécessité

- Effets de court terme vs. long terme des NWC
- Tournant moral dans nos Sociétés (« bien »)

*1950-1960 : MBO*
*1980-1990 : TQM*
*2010-2020 : NWOW*

## Par engagement

- *Une analyse personnelle : deux voies possibles pour « l'entreprise » : le réseau d'individus hyperconnectés vs. la communauté de travail*

(c) Laurent Taskin

# Management

Aborder la m pologie

- Au service de quelles visions de l'humain et du monde sont nos inno organisationnelles?
- Oser considérer que la gestion n'est pas qu'un « instrument », dépasser le « fonctionnalisme stupide » cer, 2012)

## Par nécessité

- Effets de court terme vs. long terme des NWOW
- Tournant moral dans nos Sociétés (« bien »)

## Par engagement

- L'éthique de la responsabilité en GRH

# Management Humain

## Aborder la morale et l'anthropologie

- Au service de quelles visions de l'humain et du monde sont nos innovations organisationnelles?
- Oser considérer que la gestion n'est pas qu'un « instrument », dépasser le « fonctionnalisme stupide » (Alvesson & Spicer, 2012)

## Par nécessité

- Effets de court terme vs. long terme des NWOW
- Tournant moral dans nos Sociétés (« bien »)

## Par engagement

- L'éthique de la responsabilité en GRH

(c) Laurent Taskin

# Autonomie et responsabilisation

Perspective structurelle

- Autogestion
- Entreprise libérée / opale
  - Mode d'organisation démocratique (cercles de décision) impliquant une maturité managériale forte, une animation permanente et une implication forte
  - Liée à des « figures » (fragilité), espaces de liberté discutables (quid responsabilité finale? Quid thèmes (salaires…)?), épuisement des convaincus, longueur de certains dispositifs de prise de décision…
  - Dans tous les cas: projet d'entreprise

Perspective pratique

- Management participatif et codécision, intelligence collective, décision par consentement, etc.

(c) Laurent Taskin

# Notre responsabilité commune

## Un ancrage scientifique
## Des expériences existantes

MANAGEMENT HUMAIN

### Des ressources

-Taskin, L. & Dietrich, A. (2024) *Management Humain*. De Boeck (3è éd.)
-Palpacuer, F., Taskin, L., Gomez, P.-Y. (2022) *L'entreprise comme communauté*. Nouvelle Cité
-H lab de l'UCLouvain – www.uclouvain.be/hlab
-Formation en MH innovant
-Communauté LinkedIn « H-lab »

(c) Laurent Taskin

MANAGEMENT HUMAIN

# Laurent Taskin

laurent.taskin@uclouvain.be

Laurent holds a PhD in Economics and Management sciences and is a full professor of HRM and Organization Studies at Louvain School of Management (UCLouvain) where he holds the Chair 'Management Humain et Société' (H Lab) and leads the Master HRM.

Affiliate professor at Paris Dauphine PSL, he has also been invited professor in many universities like Bayes Business School (City University of London), Warwick Business School, UQAM (Montréal) or Université de Rennes

He authored or co-authored more than 65 scientific articles published in international journals like *Organization Studies, Human Relations, HRM Review, International Journal of Human Resource Management, Journal of Business Ethics* as well as 20 books among which *Le télétravail, un mode de vie* (Presses de Sciences Po), *Management Humain* (De Boeck, with Anne Dietrich) and *Critical Management Studies: Global voices, local accents* (Routledge, with Chris Grey, Isabelle Huault et Véronique Perret).

(c) Laurent Taskin

# Références clés


- Taskin, L. (2025) *Le télétravail, un mode de vie*. Presses de Sciences Po
- Taskin, L., Klinksiek, I. & Ajzen, M. (2024) Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. New Technology, Work and Employment, 39, 143–167
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2024) Management Humain: Une approche renouvelée du comportement organisationnel et de la GRH. 3è édition. De Boeck Supérieur, coll. Manager RH
- Klinksiek, I., Jammaers, E., Taskin, L. (2023) Disability in the New Ways of Working: a dis/ablement model. Human Resource Management Review, 33(2), 100954.
- Taskin, L., Courpasson, D., Donis, C. (2023) Objectal Resistance: the Political role of objects in workers' resistance to spatial change. Human Relations, 76(5), 715-745.
- Laurent, M., Taskin, L. & Ughetto, P. (2022) Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 63-83
- Jullien, C., Taskin, L. (2022). La reconfiguration des liens sociaux nécessaires au partage de connaissances en contexte de travail hybride. LouRIM Working Paper Series, 2022/10, 27p.
- Palpacuer, F., Taskin, L., Gomez, P.-Y. (2022) *L'entreprise comme communauté*. Nouvelle Cité
- Ajzen, M., Taskin, L. (2021) The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork: a spacing identity approach. Information & Organization, 31(4), 100364
- Taskin, L. (2021) Télétravail, organisation et management: Enjeux post-covid. Regards économiques, 164, 13-19
- Taskin, L., Parmentier, M. & Stinglhamber, F. (2019) The dark sides of office designs: towards de-humanization? New Technology, Work and Employment, 34(3), 262-284.
- Donis, C. & Taskin, L. (2017) Résistance par l'espace dans le contexte de mise en œuvre de bureaux partagés : une approche par la territorialité. RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 26, 73-85.
- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015) Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. Gestion2000, 31(3), 125-148.
- Sewell, G. & Taskin, L. (2015) Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. Organization Studies, 36(11), 1507-1529.
- Taskin, L. (2010). Déspatialisation: un enjeu de gestion. Revue Française de Gestion, 36(202), 61-76.
- Taskin, L. & Edwards, P.K. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. New Technology, Work and Employment, 22(3), 195-207.
- Taskin, L. (2003). Télétravail, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle. Gestion 2000, 20(2), 113-125.


(c) Laurent Taskin