



Reimagining Work: The Future of Hybrid Models in the Post-COVID Era

Réinventer le Travail : Le futur du Modèle Hybride à l'ère Post-COVID

Donia SITALEB¹, Imad EL KHALKHALI²

¹ PhD Student in Economics and Management, National School of Business and Management Tangier, Morocco

² National School of Business and Management, Tangier, Morocco

Abstract: The COVID-19 crisis has profoundly disrupted organizational practices worldwide, compelling companies to reassess their traditional ways of operating. In this context of rapid transformation, the hybrid work model, which combines remote work and on-site presence, has emerged as both a relevant and essential alternative. This approach offers greater flexibility for employees while enabling organizations to maintain productivity amidst evolving economic and social demands. This article focuses on analyzing the hybrid work model in a post-pandemic world, structured into three main sections. First, we provide a clear definition of this model and trace its historical evolution, highlighting the factors that accelerated its adoption following the health crisis. Next, we examine the key dimensions for assessing its impact on organizational performance and employee well-being. Among these dimensions, we address critical topics such as productivity, employee engagement, equity, inclusion, workplace dynamics, and organizational resilience.

Key Words : Hybrid work, Performance, Work, Remote work, COVID-19 pandemic

Résumé : La crise de la COVID-19 a profondément bouleversé les pratiques organisationnelles à l'échelle mondiale, obligeant les entreprises à revisiter leurs modes de fonctionnement habituels. Dans ce contexte de transformation rapide, le modèle de travail hybride, alliant télétravail et présence sur site, s'est imposé comme une alternative à la fois pertinente et incontournable. Ce système propose une flexibilité accrue pour les employés tout en permettant aux organisations de préserver leur productivité face aux nouvelles exigences économiques et sociales. Cet article se concentre sur l'analyse du travail hybride dans un monde post-pandémique, articulé en trois parties principales. Tout d'abord, nous présenterons une définition claire de ce modèle et retracerons son évolution historique, en mettant en lumière les facteurs ayant accéléré son adoption après la crise sanitaire. Ensuite, nous explorerons les dimensions essentielles pour évaluer son impact sur les performances des entreprises et le bien-être des salariés. Parmi ces dimensions, nous traiterons de thématiques majeures telles que la productivité, l'engagement au travail, l'équité, l'inclusion, la dynamique relationnelle et la capacité de résilience des organisations.

Mot clefs : Travail hybride, Performance, Travail, Télétravail, Pandémie Covid-19

1. INTRODUCTION

Le modèle hybride de travail, combinant travail à distance et en présentiel, s'est imposé comme une réponse incontournable aux défis organisationnels posés par la pandémie de COVID-19. Ce modèle constitue une rupture par rapport aux pratiques traditionnelles, redéfinissant les concepts d'espace, de temps et de relations professionnelles. Avant 2020, le travail hybride était souvent considéré comme une option réservée à des secteurs spécifiques, tels que la technologie ou les services financiers (Bailey & Kurland, 2002), la pandémie a accéléré son adoption, transformant ce choix en une nécessité stratégique à l'échelle mondiale. Cette transition a marqué un tournant dans l'organisation du travail, créant de nouvelles opportunités, mais soulevant également des défis complexes pour les entreprises (Bloom et al., 2015).

Dans un contexte post-pandémique, le travail hybride s'impose désormais comme un levier clé pour l'adaptation des organisations à un environnement en perpétuelle mutation. Il répond aux attentes croissantes des employés pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Eurofound, 2023). Selon Gartner (2021), cette forme d'organisation favorise également la résilience des entreprises face aux incertitudes. Toutefois, cette évolution soulève des questions majeures : comment mesurer l'impact réel du travail hybride sur la performance organisationnelle et le bien-être des employés ? Quels sont les défis spécifiques liés à l'équité, à l'inclusion, et aux dynamiques relationnelles au sein des équipes hybrides (OECD, 2021).

Cet article s'inscrit dans une démarche conceptuelle visant à analyser les dimensions clés pour évaluer l'impact du modèle hybride dans un monde post-COVID. L'objectif est d'explorer cinq axes majeurs : la productivité et la performance des organisations, le bien-être des employés, l'équité et l'inclusion, la dynamique des relations au travail, et la résilience organisationnelle. À travers cette analyse, nous proposons un cadre permettant d'identifier les opportunités et les limites de cette nouvelle organisation du travail (Felstead & Green, 2023), tout en offrant des perspectives pour optimiser sa mise en œuvre.. De plus, les travaux de Brynjolfsson et McAfee (2014) démontrent que l'intégration des technologies numériques dans les environnements hybrides joue un rôle central dans cette transformation.

En s'appuyant sur une revue de la littérature récente, cet article ambitionne de fournir des outils et des réflexions utiles aux chercheurs, aux praticiens et aux décideurs. Alexander et Rainey (2022) soulignent que la réussite des approches hybrides repose sur une combinaison stratégique de flexibilité organisationnelle et de leadership éclairé. Cette contribution vise à enrichir les débats sur l'avenir du travail et à guider la mise en œuvre d'un modèle hybride efficace, équitable et durable.

2. LE MODELE HYBRIDE A L'ÈRE POST-COVID

2.1. Définition du travail hybride

Le travail hybride désigne une forme d'organisation du travail qui combine des périodes de travail à distance et des périodes de travail en présentiel au sein d'une même structure. Ce modèle offre aux employés une certaine flexibilité pour choisir leur lieu de travail, en fonction des besoins individuels et des exigences organisationnelles. Felstead et Henseke définissent le travail hybride comme « un équilibre entre le télétravail et le travail en présentiel, favorisant une utilisation optimale des ressources et des technologies pour maintenir les niveaux de performance et d'engagement » (2017, p. 243).

Ce modèle repose sur trois piliers principaux : **la flexibilité**, qui permet aux employés de choisir le lieu et les horaires de travail ; **la collaboration**, qui favorise les interactions et le travail en équipe ; et **l'adaptabilité**, qui répond aux besoins d'évolution rapide des entreprises dans un environnement incertain. Comme le soulignent Alexander et ses collaborateurs, « le travail hybride ne se limite pas à une organisation binaire des lieux de travail, mais implique une intégration stratégique des outils numériques et des pratiques managériales pour garantir l'efficacité et le bien-être des employés » (2021, p. 20).

La définition du travail hybride varie selon les contextes culturels et sectoriels. En Europe, par exemple, ce modèle est souvent associé à une réduction des déplacements professionnels et à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Selon l'OCDE, « le travail hybride représente une nouvelle norme qui redéfinit les attentes des employés et les stratégies des employeurs en matière de flexibilité et de productivité » (2021, p. 12). Dans les pays émergents, il est perçu comme une opportunité de surmonter les contraintes géographiques et économiques tout en favorisant l'inclusion numérique.

D'un point de vue organisationnel, le travail hybride remet en question les approches traditionnelles de gestion et de supervision. Parker, Knight et Keller expliquent que « la mise en œuvre du travail hybride nécessite une reconfiguration des rôles et des responsabilités pour équilibrer les besoins de performance organisationnelle avec ceux des employés » (2020, p. 45). Ces auteurs insistent également sur l'importance d'une culture organisationnelle forte et de politiques claires pour garantir l'équité entre les employés sur site et ceux à distance.

2.2 Historique et émergence du modèle hybride

Le modèle hybride, bien qu'il soit devenu une tendance dominante après la pandémie de COVID-19, a des origines qui remontent à plusieurs décennies. Son émergence peut être attribuée à l'évolution progressive des technologies de communication et à l'adaptation des entreprises aux attentes croissantes en matière de flexibilité. Selon Bailey

et Kurland, « le concept de télétravail, qui constitue la base du travail hybride, est apparu dès les années 1970 avec l'objectif de réduire les coûts liés aux déplacements et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle » (2002, p. 387).

Dans les années 1990, l'introduction des technologies numériques et des réseaux informatiques a permis aux organisations d'explorer des formes plus flexibles de travail. Cependant, le travail hybride est resté marginal, limité à certains secteurs tels que les technologies de l'information ou les services financiers. À cette époque, les pratiques de télétravail étaient souvent perçues comme un privilège plutôt qu'une norme (Felstead & Henseke, 2017, p. 196). Des recherches comme celles de Olson (1983) ont mis en avant les premières expérimentations du travail flexible, qui étaient principalement destinées à réduire les coûts opérationnels dans les grandes entreprises.

L'émergence du modèle hybride a été accélérée par plusieurs facteurs structurels et sociaux. La montée en puissance des outils collaboratifs numériques, tels que les plateformes de visioconférence et de gestion de projet, a rendu possible la transition vers des formes de travail moins dépendantes de la présence physique. En parallèle, l'évolution des attentes des employés a joué un rôle déterminant. L'étude de Vos et van der Voordt (2001) souligne que les organisations ont progressivement adapté leurs politiques pour répondre aux demandes croissantes de flexibilité et d'autonomie des employés.

Comme le souligne l'OCDE, « les aspirations des travailleurs à une plus grande flexibilité, associées aux pressions économiques sur les employeurs, ont contribué à la diffusion du travail hybride bien avant la pandémie » (2021, p. 14). De plus, les travaux de Nilles (1998) sur la dématérialisation des espaces de travail ont établi les bases conceptuelles du télétravail en tant que modèle durable pour les entreprises modernes.

La crise sanitaire de 2020 a marqué un tournant décisif pour le modèle hybride. En réponse aux confinements mondiaux et aux restrictions de déplacement, les entreprises ont massivement adopté des solutions de travail à distance. Cette période a également révélé les limites des configurations entièrement distantes, mettant en lumière l'importance d'un équilibre entre présentiel et télétravail pour maintenir la productivité et le bien-être des employés (Parker, Knight & Keller, 2020, p. 45). Selon Battiston et Vidal (2023), cette transition a nécessité une révision rapide des infrastructures numériques et des politiques organisationnelles pour s'adapter à la nouvelle réalité.

En conclusion, l'historique du travail hybride montre une évolution progressive, influencée par les avancées technologiques, les changements sociétaux et les besoins organisationnels. Son émergence comme modèle dominant résulte d'une conjonction de facteurs qui ont remodelé les pratiques de travail traditionnelles (Gajendran & Harrison, 2007).

2.3 Accélération de l'adoption du travail hybride pendant la pandémie

La crise de la COVID-19 a joué un rôle catalyseur dans l'adoption rapide du travail hybride, passant d'une pratique marginale à une réalité incontournable pour de nombreuses organisations. Gartner souligne que « la crise sanitaire mondiale a imposé un passage soudain au travail à distance pour assurer la continuité des activités » (2021, p. 4).

Avant la pandémie, le travail hybride était principalement adopté par les entreprises technologiquement avancées (Felstead & Henseke, 2017, p. 200). Cependant, les confinements massifs ont obligé les organisations, quel que soit leur secteur, à adopter des solutions numériques telles que Zoom ou Microsoft Teams, facilitant la transition vers le télétravail (Alexander et al., 2021, p. 22).

Cette transition a révélé des avantages significatifs, notamment une résilience organisationnelle accrue et un maintien de la productivité. Parker, Knight et Keller notent que « les organisations peuvent maintenir des niveaux élevés de productivité tout en offrant une flexibilité accrue à leurs employés » (2020, p. 47). Toutefois, elle a également mis en évidence des défis, comme l'adaptation des infrastructures numériques et la gestion des équipes dispersées.

L'évolution des attentes des employés vers plus de flexibilité a poussé les entreprises à intégrer le travail hybride dans leurs politiques stratégiques, transformant ainsi une contrainte en opportunité (OCDE, 2021, p. 18).

En conclusion, la pandémie a non seulement accéléré l'adoption du travail hybride, mais a également mis en lumière la nécessité d'un cadre organisationnel et technologique adapté pour en maximiser les bénéfices.

3. DIMENSIONS CLES POUR MESURER L'IMPACT DU MODÈLE HYBRIDE

Le modèle hybride, en tant que nouvelle forme d'organisation du travail, a suscité un large éventail de réflexions sur ses implications pour les entreprises et les employés. Au-delà de son adoption généralisée, il devient crucial de développer des outils et des cadres d'analyse permettant d'évaluer son impact de manière systématique. Mesurer l'efficacité du travail hybride nécessite une approche multidimensionnelle qui prenne en compte non seulement les résultats organisationnels, mais aussi les expériences humaines et les dynamiques sociales qu'il engendre.

Selon Gartner, « évaluer l'impact du modèle hybride implique de considérer des dimensions interconnectées qui affectent à la fois la performance des organisations et le bien-être des employés » (2021, p. 6). En ce sens, l'analyse doit dépasser les indicateurs traditionnels de productivité pour inclure des aspects tels que l'équité, la résilience et les relations interpersonnelles au travail.

Cette section propose une exploration des dimensions clés permettant de mesurer l'impact du modèle hybride. Elle s'organise autour de cinq axes principaux : la productivité

et la performance des organisations, l'engagement et le bien-être des employés, l'équité et l'inclusion, les dynamiques relationnelles et la résilience organisationnelle. Ces dimensions offrent une perspective intégrative pour comprendre les opportunités et les défis du travail hybride dans l'ère post-COVID, tout en guidant les décideurs dans leur mise en œuvre stratégique.

3.1 Productivité et Performance des Organisations

Le travail hybride offre un potentiel significatif pour améliorer la productivité organisationnelle en équilibrant flexibilité et efficacité. Selon Bloom et al., « le travail hybride peut augmenter la productivité en réduisant les distractions des environnements traditionnels tout en répondant aux besoins individuels » (2015, p. 180). De plus, l'utilisation accrue d'outils numériques optimise la gestion des projets et automatise certains processus, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle (Alexander et al., 2021, p. 23).

Cependant, des défis persistent. Felstead et Henseke notent que « l'absence de supervision directe dans un environnement hybride peut créer des disparités de performance, en particulier pour les employés moins autonomes » (2017, p. 200). La coordination des équipes dispersées et l'évaluation de la productivité dans ce contexte nécessitent également des adaptations. Comme le soulignent Parker, Knight et Keller, « les entreprises doivent repenser leurs métriques de performance pour mieux refléter les réalités du travail hybride » (2020, p. 48).

Pour maximiser les avantages de ce modèle, il est essentiel d'investir dans des technologies collaboratives, de former les managers à la gestion d'équipes hybrides et de mettre en place des politiques favorisant l'équité entre employés sur site et à distance. L'adoption d'indicateurs de performance adaptés, tenant compte des résultats qualitatifs, est également cruciale.

3.2 Engagement, santé mentale et bien-être des employés

Le travail hybride, grâce à sa flexibilité, contribue à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, mais il soulève également des défis pour l'engagement et la santé mentale des employés. Felstead et Henseke affirment que « le travail hybride peut améliorer la satisfaction des employés en leur offrant une plus grande autonomie, mais il exige également un accompagnement pour éviter les risques psychosociaux » (2017, p. 203).

Effets positifs

La flexibilité inhérente au modèle hybride permet de réduire le stress lié aux trajets domicile-travail et offre aux employés la possibilité de mieux gérer leurs obligations personnelles (Bloom, 2020, p. 6). Cette autonomie renforce également leur engagement. De plus, des environnements adaptés et calmes favorisent la concentration et minimisent les distractions, ce qui, selon Alexander et al., peut accroître la motivation intrinsèque (2021, p. 24).

Risques et défis

Cependant, le travail hybride n'est pas sans risques. L'isolement social, causé par le télétravail prolongé, peut affaiblir le sentiment d'appartenance et entraîner des troubles de santé mentale comme l'anxiété ou l'épuisement professionnel (Parker, Knight et Keller, 2020, p. 50). Felstead et Henseke soulignent également que « les attentes implicites de disponibilité constante peuvent provoquer un épuisement professionnel » (2017, p. 204), surtout en l'absence de politiques claires.

Stratégies pour le bien-être

Pour atténuer ces effets, les organisations doivent investir dans des programmes de soutien à la santé mentale et promouvoir une culture d'inclusion. Des initiatives telles que des réunions régulières, des événements d'équipe et une formation des managers sur la gestion des équipes hybrides sont essentielles (Gartner, 2021, p. 7). Ces approches permettent de maintenir la cohésion, tout en respectant les limites personnelles des employés.

En conclusion, bien que le travail hybride offre des avantages significatifs, il nécessite une gestion proactive pour prévenir les risques liés à l'isolement et à la surcharge. Les organisations qui adoptent des stratégies adaptées peuvent ainsi préserver le bien-être et l'engagement de leurs équipes.

3.3 Équité et Inclusion

Le modèle hybride de travail redéfinit les pratiques de recrutement en permettant aux entreprises de s'affranchir des contraintes géographiques et de diversifier leurs équipes. Cette flexibilité géographique renforce leur compétitivité en leur donnant accès à un vivier élargi de talents, souvent situés dans des zones éloignées ou sous-représentées (Catalyst, 2021). Par ailleurs, ce modèle favorise l'inclusion de groupes historiquement marginalisés, notamment les personnes en situation de handicap ou vivant dans des régions rurales, en réduisant les barrières liées à la mobilité (International Journal of Human Resource Management, 2021).

En outre, l'intégration des outils numériques dans les environnements hybrides contribue à élargir l'accès aux opportunités professionnelles. Ces technologies permettent aux entreprises de bâtir des équipes plus inclusives, tout en valorisant la diversité culturelle et professionnelle au sein des organisations (Brynjolfsson & McAfee, 2014). À ce titre, les pratiques hybrides représentent un levier essentiel pour renforcer l'équité, tout en répondant aux attentes croissantes des employés pour des conditions de travail plus justes et accessibles (Deloitte Insights, 2021).

Nouvelles opportunités de recrutement

Avec l'adoption du travail hybride, les entreprises ne sont plus limitées à recruter des talents localisés à proximité de leurs bureaux physiques. Catalyst (2021) souligne que « le travail hybride permet aux organisations d'élargir leur bassin de talents en recrutant dans des régions géographiquement éloignées, ce qui renforce leur

compétitivité tout en diversifiant leurs équipes » (p. 12). Cette évolution ouvre la porte à une collaboration accrue entre des individus de cultures et d'expériences variées, enrichissant ainsi les compétences organisationnelles et l'innovation.

En outre, selon une étude publiée dans l'*International Journal of Human Resource Management* (2021), « les pratiques hybrides facilitent l'intégration de candidats issus de groupes sous-représentés, notamment les personnes en situation de handicap ou vivant dans des zones rurales, en réduisant les obstacles liés à la mobilité » (p. 143). Cette flexibilité permet de répondre aux attentes croissantes des candidats modernes en matière de conditions de travail inclusives.

Diversité des équipes et performance organisationnelle

La diversification accrue des équipes grâce au modèle hybride ne bénéficie pas seulement aux individus, mais également aux organisations. Catalyst (2021) explique que « les équipes inclusives, formées grâce à un recrutement géographiquement diversifié, démontrent des niveaux supérieurs de créativité, de résilience et de performance organisationnelle » (p. 15). Par ailleurs, cette diversité améliore la capacité des entreprises à comprendre et à répondre aux besoins d'une clientèle globalisée.

Défis et opportunités

Cependant, garantir l'équité et l'inclusion dans un environnement hybride nécessite une gestion proactive. Les entreprises doivent s'assurer que tous les employés, qu'ils soient à distance ou sur site, aient accès aux mêmes opportunités de développement et de progression de carrière. La mise en place de politiques transparentes et d'outils numériques inclusifs est essentielle pour éviter des disparités potentielles. L'*International Journal of Human Resource Management* (2021) insiste sur l'importance de « créer un environnement organisationnel qui valorise chaque contribution et minimise les biais, notamment ceux liés à la proximité » (p. 147).

Le modèle hybride représente une avancée significative en matière d'équité et d'inclusion dans le monde du travail. En élargissant les opportunités de recrutement et en diversifiant les équipes, il répond non seulement aux enjeux contemporains de justice sociale, mais également aux objectifs stratégiques des organisations. Toutefois, ces bénéfices ne peuvent être pleinement réalisés qu'à travers des pratiques managériales inclusives et des politiques adaptées.

3.4 Dynamique des Relations au Travail

Le modèle hybride de travail redéfinit les interactions professionnelles en combinant travail à distance et en présentiel. Cette transformation favorise une collaboration élargie grâce aux outils numériques tout en posant des défis en matière de cohésion, de communication et de gestion des équipes. Alexander et al. (2021) soulignent que « le travail hybride peut enrichir les échanges en intégrant des

collaborateurs éloignés, mais il nécessite des efforts ciblés pour maintenir la cohésion des équipes » (p. 25).

Opportunités et défis

Les interactions en présentiel restent essentielles pour renforcer les liens sociaux et maintenir un sentiment d'appartenance au sein des équipes. Cependant, les environnements hybrides, bien qu'ils offrent une flexibilité accrue, peuvent limiter les échanges informels et affaiblir les relations interpersonnelles. Parker, Knight et Keller (2020) expliquent que le manque de proximité physique dans ces environnements peut engendrer une baisse de l'innovation collaborative et créer des tensions au sein des équipes dispersées (Parker, Knight, & Keller, 2020, p. 50). En outre, Gartner (2021) met en évidence le « biais de proximité », qui favorise souvent les employés présents au bureau au détriment de ceux travaillant à distance, ce qui peut entraîner des inégalités dans la reconnaissance des contributions (Gartner, 2021, p. 9).

En revanche, l'adoption des outils numériques et collaboratifs constitue une opportunité pour renforcer les interactions professionnelles. Felstead et Henseke (2017) notent que ces outils permettent de surmonter les barrières géographiques tout en facilitant une communication transparente. De plus, les environnements numériques bien gérés peuvent encourager une collaboration internationale, favorisant ainsi l'innovation et l'efficacité organisationnelle (Eurofound, 2023; Deloitte Insights, 2021).

Stratégies d'amélioration

Pour garantir des relations professionnelles solides dans un cadre hybride, les organisations doivent mettre en œuvre des stratégies qui valorisent la communication ouverte, la collaboration et l'inclusion. La formation des managers sur la gestion des équipes hybrides est essentielle pour détecter les tensions potentielles et prévenir l'isolement des employés à distance. Brynjolfsson et McAfee (2014) insistent sur le rôle du leadership et de l'utilisation stratégique des technologies numériques pour transformer les défis relationnels en opportunités organisationnelles. En outre, l'organisation régulière d'activités d'équipe, en présentiel et en ligne, peut aider à renforcer la cohésion et à maintenir un sentiment de communauté (Alexander & Rainey, 2022).

3.5 Résilience Organisationnelle

L'adoption du travail hybride a mis en lumière l'importance pour les organisations de renforcer leur résilience face aux incertitudes et aux perturbations. Ce modèle, en permettant une flexibilité accrue, offre des opportunités uniques pour s'adapter rapidement aux changements tout en maintenant la continuité des activités. Selon Gartner, « la résilience organisationnelle repose sur la capacité à combiner l'agilité des équipes et une infrastructure robuste, indispensable dans un environnement hybride » (2021, p. 11).

Adaptabilité et continuité des activités

La résilience organisationnelle repose sur la capacité à réagir rapidement aux crises. Le travail hybride facilite cette adaptabilité en réduisant la dépendance à un lieu physique unique. Par exemple, durant la pandémie, les entreprises ayant déjà adopté des pratiques hybrides ont pu basculer plus facilement vers un fonctionnement à distance complet, maintenant ainsi leur activité. Alexander et al. soulignent que « la flexibilité structurelle apportée par le modèle hybride améliore la préparation des organisations face aux imprévus » (2021, p. 27).

Défis et solutions pour une résilience durable

Cependant, ce modèle n'est pas sans défis. La dispersion des équipes peut compliquer la coordination et la prise de décision en situation de crise. Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel d'investir dans des outils numériques robustes qui permettent une communication fluide et une gestion centralisée des opérations. En outre, la formation des leaders à la gestion des crises dans des environnements hybrides joue un rôle clé dans le renforcement de la résilience.

Vers une résilience proactive

Au-delà de la gestion des crises, le travail hybride encourage une résilience proactive, où les organisations anticipent les perturbations potentielles et développent des stratégies adaptées. Cette approche nécessite une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et la collaboration, permettant aux équipes de trouver des solutions créatives face aux défis émergents.

En intégrant flexibilité et anticipation, le modèle hybride contribue à renforcer la résilience organisationnelle. Les entreprises qui adaptent leurs pratiques et investissent dans des infrastructures adéquates sont mieux préparées à naviguer dans un environnement incertain.

Le modèle hybride, en combinant flexibilité et innovation, constitue une opportunité de transformation majeure pour le travail dans un monde en mutation. Articulé autour de dimensions clés telles que la productivité, le bien-être des employés, l'équité, les dynamiques relationnelles et la résilience organisationnelle, il permet de répondre aux attentes croissantes en matière de flexibilité tout en renforçant la performance globale. Toutefois, son adoption efficace exige des investissements stratégiques dans les technologies, la formation et des politiques inclusives. En plaçant les résultats organisationnels et les besoins humains au cœur des priorités, le modèle hybride ne se limite pas à une réponse à la pandémie, mais s'impose comme une vision durable et innovante pour construire des environnements de travail performants, équitables et résilients.

4. CONCLUSION

Le modèle hybride de travail s'est imposé comme une réponse stratégique aux mutations profondes du monde du travail, particulièrement dans un contexte post-pandémie. Cet article a exploré ses cinq dimensions principales : la productivité et la performance organisationnelle, le bien-

être et la santé mentale des employés, l'équité et l'inclusion, les dynamiques relationnelles, et la résilience organisationnelle. Ces dimensions illustrent les multiples opportunités offertes par ce modèle, mais aussi les défis qu'il soulève (Berg et al., 2022; Malakoff Humanis, 2023).

Le modèle hybride est avant tout un outil permettant aux entreprises de s'adapter à des environnements complexes et changeants tout en répondant aux besoins croissants des employés pour un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Eurofound, 2023). Par ailleurs, il ouvre des perspectives uniques en matière d'inclusion, en élargissant les bassins de recrutement et en rendant le travail accessible à des individus souvent marginalisés par les pratiques traditionnelles (Santos et al., 2024). Enfin, il renforce la résilience organisationnelle, en permettant aux entreprises de mieux faire face aux crises et de continuer leurs activités dans des conditions incertaines (Giddens, 2005).

Cependant, la mise en œuvre de ce modèle exige des politiques adaptées et inclusives, ainsi qu'un leadership éclairé. Les organisations doivent veiller à garantir une équité entre les employés à distance et ceux sur site, tout en favorisant la cohésion des équipes (Deloitte Insights, 2021). La formation des managers, l'investissement dans des outils numériques et la transparence dans les pratiques organisationnelles s'avèrent essentiels pour maximiser les bénéfices de cette transition (JLL, 2023).

Bien que les avantages immédiats du modèle hybride soient largement documentés, son impact à long terme sur les structures organisationnelles reste à explorer. Les recherches futures pourraient examiner comment ce modèle transforme les rôles managériaux, la culture organisationnelle et les dynamiques de pouvoir au sein des équipes hybrides (Criscuolo et al., 2023). De plus, une attention particulière pourrait être portée à l'évolution des pratiques d'inclusion, en analysant les biais potentiels liés à la proximité ou à l'accès différencié aux ressources.

En conclusion, le modèle hybride ne se limite pas à une solution ponctuelle imposée par la pandémie ; il incarne une vision durable et stratégique du futur du travail. En plaçant la flexibilité, l'inclusion et la résilience au cœur des priorités, ce modèle offre une opportunité unique de réinventer les pratiques organisationnelles (Rosa, 2022). Grâce à une collaboration étroite entre praticiens et chercheurs, il est possible d'optimiser ce modèle pour bâtir des environnements de travail performants, équitables et humains.

REFERENCES

Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2021a). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *McKinsey Quarterly*, 20–30.

Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2021b). Analysis of tasks and jobs in the hybrid era: Trends and opportunities. *McKinsey Insights*.

- Alexander, M., & Rainey, A. (2022). Balancing remote and in-person work: Practical frameworks for success. *Workplace Insights Journal*, 48(2), 123–139.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Battiston, D., & Vidal, J. (2023). Accelerating digital transformation during the pandemic: The role of hybrid work. *Journal of Digital Transformation*, 12(1), 45–62.
- Battisti, M., & Perry, M. (2022). Flexible workspaces and the evolution of hybrid work models. *Workplace Studies Quarterly*, 15(3), 105–123.
- Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, M. S. (2022). Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world. *International Labour Organization*.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Catalyst. (2021). Expanding the Talent Pool through Hybrid Work. *Catalyst Research*.
- Criscuolo, C., Gal, P., & Leidecker, T. (2023). Les liens entre télétravail et productivité pendant et après la pandémie de COVID-19. *Économie et Statistique*, 539(3), 53–72.
- Deloitte Insights. (2021). Reimagining work in the hybrid era. *Consulté le 18 octobre 2024, à partir de https://www.deloitte.com/insights*
- Eurofound. (2023). Le travail hybride en Europe : notion et pratique. *Consulté le 25 octobre 2024, à partir de https://www.eurofound.europa.eu*
- Felstead, A., & Green, F. (2023). Work-life balance in a hybrid world. *Journal of Organizational Studies*, 35(3), 205–225.
- Felstead, A., & 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.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gartner. (2021). The Future of Hybrid Work: Trends, Challenges, and Opportunities. *Gartner Research*.
- Giddens, A. (2005). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.
- International Journal of Human Resource Management. (2021). The advantages of telework in recruitment: Inclusion and access to a broader talent pool. *International Journal of Human Resource Management*, 42(2), 140–150.
- JLL. (2023). Le travail hybride fonctionne-t-il vraiment ? *Consulté le 10 novembre 2024, à partir de https://www.jll.fr*
- Malakoff Humanis. (2023). Baromètre Santé des salariés 2023. *Consulté le 3 décembre 2024, à partir de https://www.malakoffhumanis.com*
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. Wiley.
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. Wiley.
- Olson, M. H. (1983). Remote work: An empirical analysis of work-at-home performance. *Journal of Operations Management*, 2(4), 299–312.
- OECD. (2021). Remote working: A new normal? *Consulté le 8 décembre 2024, à partir de https://www.oecd.org*
- Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers and hybrid working: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 49(4), 100718.
- Rosa, H. (2022). *Résonance : Une sociologie de la relation au monde*. Éditions La Découverte.
- Santos, R., Grillo, W., & Cabral, D. (2024). Post-pandemic hybrid work in software companies: Findings from an industrial case study. *Consulté le 20 novembre 2024, à partir de https://arxiv.org/abs/2401.08922*
- Vos, P., & van der Voordt, T. (2001). Tomorrow's offices through today's eyes: Effects of office innovation in the working environment. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(2), 148–158.
- World Economic Forum. (2022). The Future of Jobs Report 2022. *Consulté le 15 novembre 2024, à partir de https://www.weforum.org*