

Le télétravail : une innovation organisationnelle incontournable, indispensable outil de rétribution ?

CAOLINE DIARD ^{1*} ET NICOLAS DUFOUR ²

¹ TBS Business School, France

² CNAM LIRSA, France

RÉSUMÉ

Depuis la crise sanitaire, l'hybridation du travail (mix présentiel/distanciel) s'est durablement installée dans les organisations. Le télétravail, autrefois marginal, est devenu un mode d'organisation du travail incontournable (22% des salariés pratiquent le télétravail au moins une fois par mois d'après la DARES, 2025), un « mode de vie » (Taskin, 2025). Il a modifié en profondeur les repères spatio-temporels du travail, nécessitant de nouveaux outils, des pratiques managériales innovantes et des processus de régulation. Les salariés, notamment les cadres (Apec, 2025), plébiscitent ce modèle pour l'équilibre vie professionnelle/personnelle, favorisant l'autonomie et une relation managériale basée sur la délégation et la confiance. Toutefois, certaines entreprises, principalement américaines, ont tenté en 2025 un retour autoritaire au présentiel, générant tensions et grèves (Ubisoft, Deloitte). Dans quelle mesure le télétravail, en tant qu'innovation organisationnelle, constitue-t-il une modalité d'organisation incontournable et un outil de rétribution pour les salariés ?

Nous répondons à cette interrogation grâce à trois entretiens qualitatifs croisés. Nous révélons que le télétravail agit non seulement comme un outil de flexibilité, mais aussi comme un levier d'attractivité, de rétention et parfois comme une forme de rétribution, équivalente à un avantage en nature.

Mots-clés : Télétravail, hybridation, innovation, attractivité, rétribution, retour au bureau.

ABSTRACT

Since the health crisis, hybrid working (a mix of on-site and remote working) has become a permanent feature in organizations. Teleworking, once marginal, has become an essential way of organizing work (22% of employees telework at least once a month, according to DARES, 2025), a “way of life” (Taskin, 2025). It has profoundly changed the spatial and temporal parameters of work, requiring new tools, innovative management practices, and regulatory processes. Employees, particularly executives (Apec, 2025), are enthusiastic about this model because it promotes work-life balance, autonomy, and a managerial

* Auteur correspondant. Courriel : cdiard@hotmail.com

© 2025 (Les) Auteur(s). Cet article est en libre accès distribué selon les termes de la licence Creative Commons Attribution, permettant utilisation, distribution et reproduction sans restriction, à condition que l'auteur original et la source soient cités.



relationship based on delegation and trust. However, some companies, mainly American, are attempting an authoritarian return to face-to-face work, generating tensions and strikes (Ubisoft, Deloitte). To what extent does teleworking, as an established organizational innovation, constitute an essential form of organization and a tool for rewarding employees?

We answer this question through three cross-referenced qualitative interviews. We reveal that teleworking has become not only a tool for flexibility, but also a lever for attractiveness, retention, and even a form of remuneration.

Keywords: *Teleworking, hybridization, innovation, attractiveness, remuneration, return to the office.*

Le télétravail : une innovation organisationnelle incontournable, indispensable outil de rétribution ?

INTRODUCTION

L'hybridation, s'est pérennisée en sortie de crise. Il s'agit d'un mix travail en présentiel/distanciel (Bellini, De Carvalho, 2022). En 2024, 22% des salariés français télétravaillent au moins occasionnellement (Source DARES, mars 2025) contre 4% en 2019. L'hybridation qui n'était utilisée que de manière anecdotique et peu formalisée avant 2020 était alors perçue comme une innovation organisationnelle, parfois mobilisée à titre expérimental avant le confinement (Diard et Hachard, 2021). En France, le télétravail est désormais un sujet de négociation sociale avec davantage de signatures d'accords depuis 2020 (DARES, novembre 2022).

Le confinement a contraint une expérience dégradée du télétravail et a révélé des avantages et des risques émergents (notamment de harcèlement, et d'hyperconnectivité, d'isolement, stress...) (Diard, Dufour, 2025). L'innovation s'est transformée en un mode de vie (Taskin, 2025) auquel les collaborateurs se sont acculturés (Diard et Hachard, 2025). L'hybridation est désormais un outil d'attractivité (Diard et al., 2022), de fidélisation (Ollivier, 2017, Choudhury et al., 2021) et le retour en arrière génère des conflits sociaux (Ubisoft, 2024) et un ajustement des politiques de rétention (Deloitte a proposé une prime de retour au bureau).

Nous questionnons à travers cette contribution l'hybridation comme une innovation organisationnelle en voie d'acculturation, un mode d'organisation incontournable et un outil de rétribution pour les salariés.

Pour cela nous avons réalisé 3 entretiens semi-directifs qui constituent un dialogue avec le terrain. Ces regards croisés permettent d'échanger sur 4 thèmes que nous présentons et analysons dans cette contribution.

I. REVUE DE LITTÉRATURE

Le télétravail, considéré comme une pratique marginale avant la crise sanitaire (4% des salariés concernés en 2019 d'après la DARES), s'est pérennisé en sortie de confinement (un salarié sur 4 en 2025, avec en moyenne 2 jours par semaine (Etude UGIC-CGT, 2025)). Il s'est imposé comme une innovation organisationnelle majeure produisant une transformation des repères spatio-temporels du travail (Taskin, 2025), Il s'exerce à domicile, en mode nomade, en présentiel tout en soulevant des questions sur son ancrage durable et ses impacts sur les pratiques managériales (Baudier et al. 2023). Le télétravail est ainsi devenu le travail hybride. *Le travail hybride couvre diverses formes de modalités de travail (horaire, jour, lieu, etc.) qui s'exercent partiellement ou totalement à distance (du domicile ou d'un autre endroit) et en présentiel (sur un lieu de travail officiel) selon des balises définies par l'employeur ou les volontés des employés* (Saint-Onge, Bacchini, 2023, p. 3).

I.1. Le concept d'innovation organisationnelle

Le travail à domicile n'est pas un phénomène nouveau. Les paysans-ouvriers qui filaient et tissaient à domicile, au cours de la seconde moitié du 19^{ème} siècle, étaient déjà des travailleurs à domicile (Lallement, 1990). Plus tôt, au 18^{ème} siècle, pour les paysans de la vallée de l'Arve, durant la saison hivernale la fabrication de petits composants et engrenages pour les horlogers Suisses fournit un complément de revenu. C'est le début du décolletage à domicile. (Diard et al., 2026).

Le travail à domicile se décline dans une série d'activités – salariées ou indépendantes – réalisées

pour partie ou en totalité dans l'espace domestique. Le télétravail à domicile, impliquant l'usage de technologies en est une incarnation moderne (Rey et Sitnikoff, 2006). Le télétravail tel qu'il est exercé actuellement correspond à un agencement organisationnel (Diard, et al., 2022). Le télétravail contraint a produit différentes formes d'aménagements (mise en place de nouveaux processus, utilisation de nouveaux outils, réorganisation du collectif de travail, aménagement du temps de travail), et a modifié la relation managériale (Diard et Hachard, 2021). Le télétravail désormais exercé en mode hybride apparait comme une innovation organisationnelle.

L'OCDE donne en 2005 une définition de l'innovation et évoque *une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures*.

L'institut de la réindustrialisation considère d'ailleurs *la formation des salariés, la distribution des responsabilités et la structuration de la prise de décision, ou encore l'intégration de partenaires ou de clients dans les processus de l'entreprise sont des exemples d'innovation organisationnelle* (2016, p. 12).

Dubouloz et Bocquet (2013) ont analysé les antécédents de l'innovation organisationnelle (IO) : *l'IO prend place dans les systèmes organisationnels et sociaux de l'entreprise. Elle se distingue des innovations technologiques par le fait qu'elle ne comprend précisément aucun élément technologique (...)*

L'IO englobe les nouvelles pratiques managériales, les nouvelles stratégies, procédures, politiques et structures organisationnelles (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012, p. 129). Si le tempo de l'innovation dans la mondialisation s'avère dans les faits très rapide, pour autant le changement de nos représentations individuelles et collectives de l'innovation ne suit pas cette accélération (Chevallier-Le Guyader, M.-F. et Maitre, P. (2018). Merlet et Poussing quant à eux (2020) montrent des déterminants communs entre une démarche de télétravail et l'innovation (produit ; procédé). Le déploiement à grande échelle du télétravail constitue une innovation organisationnelle dans la mesure où il a nécessité « *la génération et l'implémentation de pratiques, procédés, structures ou techniques de management qui sont nouveaux pour l'état de l'art et destinés à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels* » (Birkinshaw et al., 2008, p. 829 in Bellini, S. et De Carvalho, D. (2022).

1.2. Le télétravail, une innovation ancrée dans les habitudes

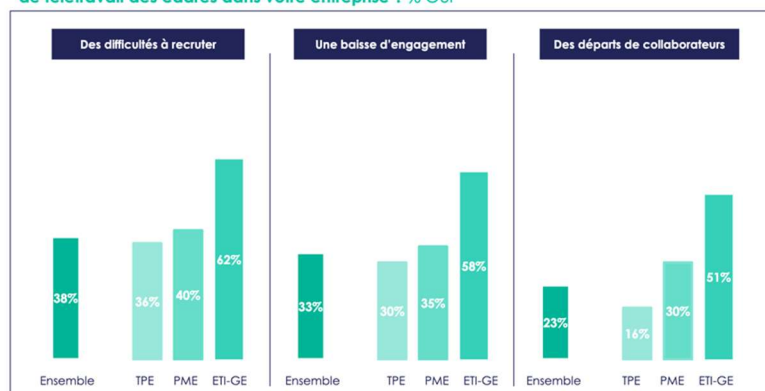
Le télétravail, en tant qu'IO, implique une transformation profonde des modes de collaboration, des outils utilisés, et des cultures d'entreprise. Ainsi, le télétravail a trouvé un ancrage pérenne dans les organisations depuis la crise sanitaire. D'après l'étude annuelle de l'APEC (mars 2026) les entreprises dressent un bilan positif du télétravail. Les cadres seraient majoritairement mécontents si leur en cas de diminution du nombre de jours de télétravail autorisés (74%) ou de suppression (80%). Dans ce cas, près d'un cadre télétravailleur sur deux indique qu'il envisagerait de changer d'entreprise, un chiffre relativement stable depuis 2024. En 2025 c'est finalement seulement une entreprise sur 10 qui a réduit le nombre de jours de télétravail autorisés. La progression du télétravail est majoritairement portée par les cadres ce qu'indique également l'étude 2025 de l'observatoire UGIC-CGT du télétravail. Cette étude, comme celle de l'APEC a donc révélé que le télétravail hybride, partagé entre présence dans les locaux de l'entreprise et domicile : (en moyenne 2 jours par semaine sont travaillés en dehors des locaux) est plébiscité.

Figure 1 : Etude télétravail, APEC, 2025 (publiée en mars 2026)

En cas de réduction du nombre de jours de télétravail, nombre d'entreprises anticipent des impacts sur l'attractivité, la motivation et la rétention des cadres

ENTREPRISES PERMETTANT LE TÉLÉTRAVAIL

> A vos yeux, quelles conséquences a ou pourrait avoir le fait de réduire le nombre de jours de télétravail des cadres dans votre entreprise ? % Oui



Base : entreprises permettant le télétravail
Source : Apec, 2025

7

Malgré ce bilan positif, et en dépit des aspirations des salariés, les entreprises les plus innovantes plaident de manière autoritaire pour un retour à plus de présentiel, car il serait le seul mode d'organisation du travail à même de produire la collaboration nécessaire à l'efficacité des équipes innovantes (Virgili et al., 2025). Très attachés à cette innovation organisationnelle, les salariés d'Ubisoft ont ainsi entrepris une grève historique et très médiatisée en octobre 2024, les partenaires sociaux et la direction étant entrés en négociation sur le retour en présentiel des salariés, faisant de l'entreprise un symbole du difficile encadrement de la pratique. De même, les salariés de la Société Générale ont également contesté en juillet 2025 la décision de la nouvelle direction de réduire les possibilités de télétravail. L'entreprise Deloitte, aux Etats-Unis quant à elle, a conditionné les bonus de ses fiscalistes à leur présence au bureau. Chez Amazon, l'annonce de retour au bureau des salariés aux Etats-Unis n'a pas entièrement été suivie d'effets, en raison du manque d'espace immobilier. L'entreprise américaine Cameo a obligé quant à elle une partie de ses effectifs à revenir au bureau au minimum du lundi au jeudi. En contrepartie, le salaire de ces derniers est augmenté et ils se voient offrir chaque jour le déjeuner au bureau et une prime. Ces annonces aux Etats-Unis révèlent un manque de confiance, une incapacité à manager à distance. Ce retour en arrière questionne la capacité des organisations, en particulier les plus innovantes, à réinventer leur modèle de travail collaboratif pour soutenir l'innovation (Virgili et al., 2025). En France la situation est tout autre : le « full remote » a été beaucoup moins développé et la formalisation du travail (Diard, Dufour, 2021) protège les salariés d'un retour au bureau autoritaire et sans concertation. En effet, le télétravail est un mode d'organisation désormais négocié et faisant l'objet d'un dialogue social dans de nombreuses entreprises (Diard, Dufour, 2021). Les négociations annuelles obligatoires sur la QVCT comportent également un thème de négociation sur le télétravail.

Cet état de l'art révèle que le télétravail, bien qu'il soit désormais ancré dans les pratiques organisationnelles, soulève des tensions persistantes entre flexibilité et contrôle (Taskin, 2025). Trois enjeux majeurs émergent : la régulation de cette flexibilité, la fidélisation et l'attractivité. La flexibilité offerte par le télétravail entre souvent en contradiction avec les logiques de contrôle traditionnelles des organisations. Les managers, habitués à superviser leurs équipes en présentiel, doivent désormais adopter des pratiques fondées sur la confiance et la mesure des résultats plutôt

que sur la présence physique. Cette transition n'est pas sans difficulté : comme le montrent les conflits sociaux ou les résistances observées, certains dirigeants peinent à lâcher prise, craignant une baisse de productivité ou une perte de cohésion d'équipe. Ce paradoxe entre autonomie et contrôle souligne la nécessité d'un accompagnement managérial renforcé, afin de concilier flexibilité et performance collective. Partant du constat que le télétravail, en tant qu'innovation organisationnelle est plébiscité, nous supposons qu'il est difficile de revenir en arrière et que télétravail pourrait constituer un élément de rétribution. Le télétravail est identifié comme une forme de rétribution par Bloom (2024) et Choudhury (2021). On entend par rétribution, l'ensemble des contreparties du travail (rémunérations en nature ou en espèces telles que définies par Max Weber (1959). « Tout salarié, quel que soit son poste, contribue à la création de valeur et donc, globalement, sa rétribution doit en tenir compte » (Martory et Crozet, 2016). La théorie de l'équité (Adams 1963) révèle d'ailleurs que tout salarié effectue une comparaison entre ses contributions, ses rétributions en référence à d'autres personnes « repère ».

II. METHODOLOGIE

Cette étude interroge l'hybridation comme une innovation organisationnelle en voie d'acculturation. Dans quelle mesure le télétravail, en tant qu'innovation organisationnelle, constitue-t-il une modalité d'organisation incontournable et un outil de rétribution pour les salariés ?

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons réalisé trois entretiens qualitatifs croisés entièrement retranscrits et relus pour approbation par nos interlocuteurs qui ont accepté d'être nommés. Nous avons recueilli cet accord par email.

Le tableau qui suit les présente :

Nom	Poste	Secteur
Fr��d��ricke Sauvageot (FS)	Directrice QVCT, Orange, du domaine immobilier	Télécommunications
Julien Valiente (J)	Associé fondateur, Cyberwings	Cybersécurité
Fabrice (FE) (le prénom a été modifié)	Responsable coordination projets RH	Transport

Les personnes choisies ont été contactées par opportunisme (Girin, 1990), et appartiennent au réseau professionnel des auteurs. Ces personnes avaient démontré auparavant à plusieurs reprises leur capacité à s'exprimer sur ce thème dans des tables rondes, médias, à l'occasion de présentation de projets de télétravail (retours d'expérience par exemple).

Ces entretiens semi-directifs (40-45 min) ont été menés via teams, enregistrés et entièrement retranscrits.

Le guide d'entretien était articulé autour de deux blocs : Le premier bloc correspond à la présentation du répondant, son parcours, ses missions, son implication dans la mise en œuvre du télétravail dans son organisation ; la place de l'innovation dans ses missions.

Le deuxième bloc est consacré à la mise en œuvre du télétravail : la formalisation (charte, accord, avenant) les avantages, les inconvénients, le télétravail dans l'expérience collaborateur, comme outil de rétribution, enjeu de RSE, d'inclusion.

Les 20 questions posées étaient ouvertes pour permettre un échange riche et un réel dialogue que

les auteurs ont relancé pour enrichir les interactions en fonction des thèmes spontanément évoqués. Les entretiens ont ensuite été codés par thèmes. 4 thèmes ont émergé de manière inductive. Thème 1 : Une situation organisationnelle nouvelle et innovante, Thème 2 : un usage renouvelé des outils numériques, Thème 3 : L'acculturation et le retour au bureau Thème 4 : le télétravail comme élément de rétribution et outil d'attractivité.

III. RESULTATS

III.1. Etude thématique de 3 Entretiens semi-directifs croisés

Les trois entretiens menés avec des acteurs clés (Orange, Cyberwings, une entreprise de transport) révèlent des perspectives complémentaires sur le télétravail comme innovation organisationnelle. Les résultats sont organisés en quatre thèmes principaux : innovation organisationnelle, usage des outils numériques, acculturation et retour au bureau, et télétravail comme élément de rétribution et outil d'attractivité.

Thème 1 : Une situation organisationnelle nouvelle et innovante

Bonjour, pouvez-vous vous présenter ainsi que vos missions ? Est-ce que vous vous considérez comme entrepreneur ?

Frédérique Sauvageot, Directrice QVCT du domaine immobilier, ORANGE (FS)

Après un début de carrière en conseil, j'ai rejoint Orange il y a 8 ans. Depuis 3 ans, je suis à la DRH Groupe, au sein de la direction QVCT, où je fais le lien entre stratégie immobilière et les enjeux humains. Mon rôle est d'anticiper les impacts des projets immobiliers sur les conditions de travail, faciliter le dialogue RH/immobilier, et promouvoir un accompagnement responsable des projets immobiliers, l'accessibilité immobilière et promouvoir des aménagements conciliant bien-être, performance et sobriété. J'accompagne les équipes dans la mise en œuvre de solutions équitables et inclusives. J'ai notamment initié le déploiement d'environnements dynamiques fondés sur les perceptions sensorielles : une approche innovante qui articule design universel, logique spatiale, ergonomie cognitive et attention aux besoins neuroatypiques, au bénéfice de tous. Créative et engagée, j'aime assembler des idées, hybrider les approches et faire émerger des solutions concrètes à fort impact.

Jusk, Associé, Cyberwings (J)

Après des études en physique appliquée et en informatique, j'ai créé mon premier cabinet spécialisé dans le développement et l'évaluation de la sécurité des logiciels. J'ai repris ensuite mes études à Sciences Po Aix en Provence avec un master en management de l'information stratégique. Quelques années après, en 2016, que j'ai créé « Cyberwings ». Je suis entrepreneur dans le sens où j'aime créer et développer des sociétés et des projets aussi.

FE

Aujourd'hui, je suis en charge de la coordination des projets RH. Mes missions principales sont :

- Le pilotage financier de la DRH,
- L'animation des instances de direction,
- Le pilotage de la stratégie DATA et SIRH
- Le pilotage de la transformation de la fonction RH.

En parallèle de mon activité salariée, je me suis également investi dans quelques projets de création d'entreprise.

Comment le télétravail est-il mis en œuvre dans votre entreprise ?

FS

Chez Orange, le télétravail a été mis en place par voie d'accord d  s 2009 en CDD puis 2013 en CDI. Chaque salarié signe un avenant pour pouvoir télétravailler (en l'absence d'avenant, 3 jours dans le mois peuvent être demandés sur une application). L'accord prévoit de 1 à 3 jours fixes ou flexibles par semaine, avec 2 jours minimum de présence par semaine, présence hebdomadaire maintenue afin de cultiver le relationnel, le collectif. Cet accord est globalement inchangé depuis 2013. Il y a eu en revanche un changement d'échelle depuis 2020 mais aucune renégociation n'a été effectuée. Désormais plus de 65% de salariés qui l'ont adopté de manière régulière ou occasionnelle au sein d'Orange.

L'avenant des collaborateurs est renouvelé tous les ans, parfois tous les 2 ans via une plateforme. Il s'agit d'une demande, un choix du salarié, qui s'inscrit aussi en fonction d'une organisation collective et qui est validée par le manager.

J.

J'ai crée Cyberwings avec des associés qui étaient, indépendants et qui sont maintenant salariés. Aujourd'hui nous sommes 20, majoritairement en CDI. L'activité est centrée autour de la cybersécurité (défensive et offensive) et la formation.

Nous sommes depuis le début en 100% télétravail. Les salariés sont embauchés en 100% télétravail et nos contrats sont faits en ces termes !

Les salariés ont la possibilité, si nécessaire de pouvoir travailler en espace de coworking. Nous n'hésitons pas à le financer.

FE.

Comme beaucoup d'entreprises, il y a eu un avant et un après Covid. Avant la crise, le télétravail était marginal et appliqué au cas par cas. La période post-Covid nous a permis de tester le télétravail à grande échelle et de bénéficier d'un retour d'expérience qui nous a aidés à trouver le juste milieu. Les premiers retours sur la qualité de vie des salariés ont été très positifs. Aujourd'hui, le télétravail est bien encadré et concerne essentiellement les fonctions en direction, soit à peine 12 % de nos collaborateurs. Ce n'est donc pas la majorité de nos salariés qui en bénéficie. Il existe un accord d'entreprise au niveau du groupe. Nous avons opté pour une formule plutôt flexible : 10 jours de télétravail par mois, avec un maximum de 3 jours par semaine. Nous souhaitons toutefois maintenir une majorité du temps de travail en présentiel, afin de garantir la cohésion d'équipe, de favoriser l'intelligence collective et la cohésion sociale.

Selon vous, le télétravail est-il une innovation ?

FS

Ce n'est pas une réelle innovation puisque le télétravail existait depuis longtemps (chez France Telecom).

Le confinement a accéléré une tendance qui existait sans être forcément accepté par tous les managers (passage de 15 000 avenants à 47 000 fin 2023) C'est aussi une forme d'innovation portée par l'intégration du label Wiwo en 2020, qui est le 1er label valorisant le télétravail et le monde hybride comme levier d'innovation, d'engagement et d'attractivité. Ce choix témoigne de l'expertise d'Orange, en matière de télétravail.

Il ouvre aussi une réflexion clé : l'accompagnement à distance et en physique dans des choix répondants à une organisation collective et cohérente avec les besoins des salariés.

J.

L'innovation, c'est un pas de côté. C'est sortir, de son prisme, de sa boîte pour trouver des originalités ou des façons différentes de travailler, apporter un regard différent. Chez Cyberwings, nous cultivons l'audace d'être originaux dans notre façon de voir les choses. Nous apprenons collectivement et nous cassons un peu les codes de la hiérarchie et cultivons la transversalité, évitons les silos. Notre mode d'organisation en 100% distanciel sous pseudonymes, c'est original et efficace. C'est notre culture, on adore.

FE.

La généralisation du télétravail a conduit à rechercher de nouvelles solutions pour s'adapter aux nouvelles modalités de travail, et parfois à innover, que ce soit dans l'organisation du travail, les modes de management ou encore dans la mise en place de nouvelles technologies.

Les entretiens croisés montrent que le télétravail est perçu comme une innovation organisationnelle ancrée, mais son adoption varie selon les contextes. Chez Orange, il est formalisé depuis 2013, tandis que Cyberwings l'a intégré dès sa création en tant que culture d'entreprise. *"Chez Cyberwings, le télétravail est une culture. Nous cassons les codes hiérarchiques et favorisons la transversalité."* Cela illustre la définition de l'OCDE (2005) de l'innovation comme une nouvelle méthode organisationnelle. Cette diversité reflète les conclusions de Birkinshaw et al. (2008), qui soulignent que l'innovation organisationnelle dépend des systèmes sociaux et des pratiques managériales en place. Le télétravail est une innovation différenciée selon les entreprises : formalisée et progressive chez Orange, native et disruptive chez Cyberwings.

Le télétravail impose une refonte des pratiques managériales exigeant des managers qu'ils développent de nouvelles compétences.

Thème 2 : un usage renouvelé des outils numériques

A votre avis depuis la mise en place du télétravail, y-a-t-il eu des innovations technologiques ?

FS

Avant on pouvait organiser des réunions avec un pont téléphonique à plusieurs et après la pandémie on a eu teams qui est arrivé et la visio aussi. Maintenant c'est un outil du quotidien.

Au niveau des téléphones, les capacités d'appels ont évolué, le smartphone est devenu un outil non-stop. Le smartphone est l'équivalent de l'ordinateur. Je peux récupérer tous mes dossiers dessus. Ce qui a changé en termes d'outil c'est que maintenant on a le « onedrive ». Je peux récupérer mes dossiers et groupes teams sur mon téléphone. Ça s'est accéléré après le confinement et c'est lié à l'hybridation.

J.

Nous avons réalisé beaucoup d'innovations avec nos outils et leur usage. Notamment en lien avec notre domaine, comme les outils collaboratifs ou l'utilisation massive du chiffrement (VPN, emails, messagerie interne, etc.), parce que nos échanges se font nécessairement par internet.

FE.

Le télétravail a permis d'accélérer certaines transformations et de favoriser l'innovation, notamment dans la digitalisation des processus RH. Nous avons dû rapidement nous adapter au mode hybride et accompagner la montée en autonomie des collaborateurs et des managers sur certaines tâches RH. Cela s'est traduit par la digitalisation des demandes administratives RH (contrat de travail...), la mise en place d'un chatbot RH, la mise en place d'un outil de gestion du présentiel/télétravail ainsi que par le développement de l'e-learning pour la formation.

Le télétravail nous a également amenés à repenser les espaces de travail, notamment dans le cadre d'un projet de déménagement de site.

La crise sanitaire a accéléré l'adoption d'outils numériques, qui sont devenus le socle du télétravail. Les plateformes comme Teams, OneDrive, ou les VPN sécurisés ont permis de maintenir la continuité des activités, mais leur utilisation soulève des enjeux de sécurité et de formation.

D'une part, la digitalisation des processus (chatbots RH, e-learning, gestion électronique des documents) a simplifié les tâches administratives et amélioré l'autonomie des salariés. D'autre part, la sécurité des données est devenue une priorité, en particulier dans des secteurs sensibles comme la cybersécurité. Pour Cyberwings) le chiffrement des échanges et les protocoles de sécurité renforcés pour protéger les informations sensibles. Ces mesures sont d'autant plus importantes que le télétravail expose les entreprises à de nouveaux risques, comme les cyberattaques ou les fuites de données (Diard et Dufour 2025).

Thème 3 : l'acculturation / retour au bureau

Dans votre organisation le retour en arrière est-il possible ? pourquoi ?

FS

Je ne pense pas qu'un retour en arrière soit possible parce que l'accord en CDI, date de 2013.

   un moment donné, il faut faire attention de pas avoir des préconisations qui vont à l'encontre aussi du besoin, de flexibilité, d'organisation, d'équilibre. Il y a des injonctions paradoxales car d'un côté, c'est flexible, c'est libre, t'es autonome dans tes responsabilités et d'autre côté on va dire, reviens au bureau tel ou tel jour. Revenir, s'il y a du sens parce que c'est le comité de direction ou la réunion d'équipe, c'est normal que tu sois là, mais si c'est juste une injonction pour dire tu viens, il n'y a pas de raison.

Le rôle des managers est extrêmement important. Ils doivent s'inscrire dans cette logique d'organisation hybride et tu ne peux pas à la fois construire avec l'équipe sans penser comment l'espace peut être une réelle ressource pour accompagner ce collectif. L'espace, ce n'est pas juste pour faire joli, c'est la façon dont les managers perçoivent l'espace qui va avoir une influence aussi sur cette organisation hybride.

Concernant les avantages, je vois la flexibilité / jusqu'à 12 jours avec 2 jours minimum de présence par semaine, présence hebdomadaire maintenue afin de cultiver le relationnel, le collectif, selon le choix fait en amont ; équilibre vie-pro et perso ; réduction transports.

Pour les inconvénients : tous les services n'ont pas une vraie organisation ; tunnels de visio même si certains sont en présentiel car il n'y a pas de concertation en amont.

Il y a aussi un dilemme entre les bulles (qualité d'air) et grande salle de réunion.

Je ne vois pas de problème en revanche pour le collectif de travail.

Le vrai sujet c'est le lissage, la régulation (organisation du travail et espace de travail, réduction de l'empreinte immobilière).   a a du sens de réduire les surfaces. Le sujet de la densification se fait sur le nombre de positions de travail mais pas en relation avec les engagements qu'on avait.

J.

Le retour en arrière est absolument impossible. La question s'est posée plusieurs fois lorsque des groupes étaient intéressés pour prendre une participation dans notre entreprise. La contrepartie, bloquante était de revenir dans un bureau. Les obstacles étant l'attachement à notre culture d'entreprise, mais aussi notre performance obtenue par nos processus, notre fonctionnement, nos outils de télétravail.

FE.

Aujourd'hui, nous pensons avoir trouvé un équilibre satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes. À ce stade, il n'y a pas d'intention de remettre en question les modalités actuelles du télétravail. Les salariés sont très attachés à la flexibilité qu'il offre. Toute évolution sur ce sujet nécessiterait des échanges et une négociation avec les organisations syndicales.

Le retour au bureau est perçu comme impossible ou peu souhaitable, (Le retour au bureau a été un critère bloquant lors de discussions avec des investisseurs pour cyberwings) sauf pour des raisons collaboratives ponctuelles. Cela reflète les tensions entre flexibilité et contrôle, comme le note Taskin (2025).

Par ailleurs, le télétravail exige une reconfiguration des espaces de travail. Les entreprises réduisent leurs surfaces immobilières, mais doivent en contrepartie investir dans des espaces collaboratifs (salles de réunion équipées, espaces de coworking) pour maintenir la cohésion d'équipe lors des jours de présentiel. Frédérique Sauvageot (Orange) souligne ainsi l'importance de repenser les bureaux comme des lieux de rencontre et d'échange, plutôt que comme des espaces de travail individuels.

Thème 4 : le télétravail comme élément de rétribution et outil d'attractivité

Est-ce un outil de marque employeur et d'attractivité ?

FS

Maintenant c'est utilisé effectivement comme outil d'attractivité, parce que même dans des offres de stage ou d'apprentissage, certaines directions le mettent en avant, donc c'est une façon d'attirer les plus jeunes. Dans les offres qui sont publiées pour l'interne, c'est systématiquement mis en avant.

J.

C'est clairement un atout que nous mettons en avant. Cela nous permet d'attirer des profils, notamment certains, expérimentés qui en ont un peu marre de la routine boulot dodo et qui par exemple aimeraient bien voir grandir leurs enfants, être plus libres.

Certaines personnes souhaitent nous rejoindre, attirées par ce mode d'organisation en distanciel, mais parfois ça ne colle pas. Récemment, un collaborateur nous a quittés car ne pas voir des gens, lui manquait. Ce qui attire c'est la liberté d'organisation et la possibilité de concilier vie pro/perso : on est disponible pour aller chercher un colis à la poste, étendre le linge ... On a listé des éléments dans le livret d'accueil. C'est un document qui évolue et qu'on partage avec l'ensemble de nos salariés. Le salarié qui nous rejoint, il a un parrain ou une marraine hors de sa hiérarchie, qui aide à l'organisation et à l'équilibre vie pro/perso.

FE.

C'est une véritable opportunité pour les collaborateurs, et un vrai levier d'attractivité sur le marché. Aujourd'hui, pour certains postes, le télétravail est devenu un acquis standard.

La réelle différence pour nous, c'est l'expérience du télétravail et les conditions autour. Nous offrons un cadre favorable au télétravail : des facilités de transport, des espaces de travail adaptés au mode hybride, des applications digitales, un management repensé, ainsi que des actions concrètes en matière de QVCT (droit à la déconnexion, sensibilisation sédentarité, réduction abonnement sportifs, etc.).

Le télétravail vous apparaît-il être un nouvel élément de rétribution ?

FS.

Cela fait partie du package. Se dire que parce que tu fais du télétravail, il n'y a pas d'augmentation ou un salaire moindre je ne pense pas par contre.

Ça fait partie aussi de l'offre de service global de de l'entreprise. En fait, comme la prévoyance ou la mutuelle.

J.

Chez nous ce n'est pas un élément de rétribution. Nous sommes d'ailleurs étonnés par cette pratique. De notre expérience quelqu'un en télétravail est plus efficace car moins de perte de temps dans les transports, moins de dérangement etc. Diminuer la rétribution de quelqu'un qui va travailler mieux c'est un peu malhonnête. Nous avons chez nous plutôt une politique de déconnexion, et un suivi des temps. Contrairement à ce qu'on pourrait penser le télétravail, ce n'est pas évident.

FE.

Ce n'est pas un levier qu'on utilise en tout cas.

Le télétravail est un levier d'attractivité, mais pas toujours une rétribution directe. Il est intégré dans le "package" global de l'entreprise.

Chez Orange : *"Le télétravail est un outil d'attractivité, notamment pour les jeunes et les salariés du Groupe dont l'activité permet de télétravailler »*. Il est systématiquement mis en avant dans nos offres d'emploi." Cela rejoint les travaux de Choudhury, où le télétravail est perçu comme un avantage en nature. Chez Cyberwings *le télétravail n'est pas une rétribution, mais un facteur de performance*. Ce qui a été décrit par Berkani et Tran (2025) selon lesquels la flexibilité est un enjeu de rétention. Le télétravail est un avantage concurrentiel, mais son intégration dans la rémunération reste débattue (ex. : primes de retour au bureau chez Deloitte US).

Le tableau qui suit synthétise les résultats.

Thème	Points clés
Innovation organisationnelle	Ancrage post-COVID, culture d'entreprise variable (Orange vs. Cyberwings).
Outils numériques	Digitalisation accélérée, sécurité renforcée (VPN, Teams).
Acculturation et retour au bureau	Retour en arrière total perçu comme impossible, nécessité de négociation.
Rétribution et attractivité	Outil d'attractivité, mais pas toujours une rétribution directe.

Les entretiens croisés confirment que le télétravail est une innovation organisationnelle ancrée, mais son encadrement reste encore un défi. Les outils numériques ont joué un rôle clé, tandis que le retour au bureau est perçu comme une régression. Enfin, le télétravail est un levier d'attractivité, mais son intégration dans la rémunération varie selon les entreprises.

III.2. Apports de la recherche

Cette contribution établit le lien avec des situations de grève rencontrées par des entreprises revenant sur des accords de télétravail ambitieux en 2025 (Ubisoft, Société Générale et Deloitte notamment) et la question du retour au bureau très médiatisée.

Cet article pose la question de la possibilité ou non du retour sur site et des limites des accords télétravail parfois très volontaristes mis en œuvre après les confinements successifs.

Le télétravail est un incontournable de l'attractivité, une dimension de la marque employeur et de l'expérience collaborateur. C'est une innovation organisationnelle qui a produit des innovations managériales et technologiques mais qui doit cependant faire l'objet d'une régulation concertée. L'hybridation peut en outre apparaître comme un élément de rétribution, enjeu de flexibilité.

III.3. Limites et perspectives

Cette étude exploratoire, basée sur trois entretiens qualitatifs de type « regards croisés », ne permet pas de généraliser les résultats. Par ailleurs, les répondants, souvent promoteurs du télétravail, peuvent minimiser certains risques (ex. : désengagement, inégalités) ce qui constitue un biais. Une approche quantitative complémentaire serait utile pour affiner ces résultats.

IV. RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Afin de maximiser les bénéfices tout en limitant les risques de la mise en œuvre du télétravail, les recommandations suivantes, organisées en trois axes stratégiques, visent à sécuriser son déploiement, renforcer son attractivité, et garantir son équité. Elles s'appuient sur les enseignements tirés des entretiens et des bonnes pratiques identifiées chez Orange, Cyberwings et une entreprise de transport.

Cadre organisationnel et juridique : Sécuriser et formaliser le télétravail

Pour éviter les ambiguïtés et les conflits, il est essentiel de définir un cadre clair qui protège à la fois les salariés et les organisations.

- Formaliser le télétravail : mettre en place une charte ou un accord d'entreprise précisant les modalités d'organisation (nombre de jours, périmètre des postes éligibles, conditions de renouvellement). Cet accord doit être négocié avec les représentants du personnel pour garantir son adéquation avec les besoins du terrain. *Exemple* : L'accord d'Orange, en vigueur depuis 2013, offre un cadre stable tout en permettant une flexibilité adaptée aux besoins des équipes.
- Intégrer le télétravail dans les audits internes : ajouter une mission spécifique dans les plans d'audit interne pour évaluer la performance des processus d'hybridation et le respect des accords. Cela permet d'identifier les dysfonctionnements et d'ajuster les pratiques en temps réel. L'objectif est d'assurer une amélioration continue des dispositifs, comme le préconisent Dufour et Diard (2025). Le label mis en place chez Orange en est une illustration.
- Modularité des accords : envisager des clauses de flexibilité pour les collaborateurs clés (ex. : cadres dirigeants, experts), afin de s'adapter aux besoins spécifiques sans remettre en cause l'équité globale.

Accompagner la transition numérique et managériale

Le succès du télétravail dépend largement de l'adaptation des outils et des pratiques managériales. Pour cela, il faudra développer les outils et former aux usages :

- Outils collaboratifs : Investir dans des plateformes sécurisées (Teams, OneDrive) et former les équipes à leur utilisation optimale, notamment en matière de sécurité des données (VPN, chiffrement).

- Intelligence artificielle : Explorer les applications de l'IA pour automatiser les tâches administratives (ex. : chatbots RH) et améliorer l'expérience collaborateur. (Cyberwings utilise des outils chiffrés pour sécuriser ses échanges, tout en formant ses équipes à leur usage).
- Repenser la relation managériale :
 - Former les managers à un leadership basé sur les résultats plutôt que sur le présentiel, en organisant un contrôle co-construit avec les collaborateurs.
 - Encourager les managers à déléguer et à faire confiance, tout en mettant en place des points réguliers pour maintenir le lien. Comme le souligne Taskin (2025), la confiance est le pilier d'une organisation hybride performante.
- Alternatives pour les postes non télétravaillables : proposer des aménagements spécifiques (ex. : semaine de 4 jours, horaires décalés) pour les métiers incompatibles avec le télétravail, afin de préserver l'équité interne. Cela permettra de réduire les tensions entre salariés éligibles et non éligibles.

Attractivité et équité : Renforcer la marque employeur et garantir l'inclusion

Pour faire du télétravail un levier d'attractivité durable, il doit être intégré dans une stratégie globale de qualité de vie au travail (QVCT) et de rémunération.

- Communiquer sur l'hybridation afin de renforcer l'attractivité :
 - Mettre en avant les possibilités de télétravail dans les annonces de recrutement et lors des entretiens, tout en précisant les cas nécessitant une présence obligatoire (ex. : réunions stratégiques, événements collectifs).
- Intégrer le télétravail dans le package de rémunération :
 - Considérer le télétravail comme un avantage en nature, au même titre que la mutuelle ou la prévoyance. Cela peut également inclure des aides à l'équipement (ex. : ergonomie du poste de travail) ou des abonnements à des espaces de coworking. (Cyberwings finance des espaces de coworking pour ses salariés, renforçant ainsi leur flexibilité).
- Benchmark concurrentiel : réaliser une analyse régulière des pratiques de télétravail chez les concurrents pour rester compétitif en matière d'attractivité.

CONCLUSION

Les entretiens croisés menés dans le cadre de cette étude ont permis d'établir un dialogue riche avec le terrain, révélant que le télétravail s'est désormais ancré dans les organisations comme un levier d'attractivité et de rétention des talents. Contrairement aux clichés médiatiques évoquant un éventuel retour au bureau – phénomène limité à certaines grandes entreprises technologiques américaines –, notre analyse confirme que le télétravail est devenu une pratique irréversible, en phase avec les travaux académiques de référence.

Notre étude qualitative exploratoire montre que le télétravail peut parfois agir comme une forme de rétribution, équivalente à un avantage en nature intégré au package global proposé aux candidats. En tant qu'innovation organisationnelle, il s'accompagne de nouveaux usages technologiques et d'une flexibilité renforcée, tout en soulevant des questions sur son intégration dans les politiques de rémunération, comme le suggèrent également les travaux de Choudhury et Bloom.

Par ailleurs, cette recherche en analysant des cas concrets (Orange, Cyberwings, une entreprise de

transport) permet d'identifier des bonnes pratiques transférables et proposer un cadre concerté, souvent absent des études existantes. Elle met en lumière les tensions persistantes entre flexibilité, régulation, et inégalités d'accès, selon les secteurs et les cultures managériales.

Le télétravail, en tant qu'innovation organisationnelle, interroge ainsi les processus managériaux et opérationnels. Notre étude montre comment cette transformation redéfinit la coordination des équipes, et l'acculturation aux nouvelles pratiques. Elle offre ainsi des pistes pour repenser l'agilité et la résilience des organisations et ouvre des perspectives de recherches ultérieures.

Enfin, le télétravail représente une innovation, mais son évolution dépendra de la capacité des organisations à résoudre les tensions, en combinant un cadre clair, des outils adaptés, et une culture managériale inclusive. Les transformations managériales et technologiques qu'il induit offrent des opportunités majeures, à condition d'être accompagnées par des politiques de formation adaptées.

BIBLIOGRAPHIE

- Bellini, S. et De Carvalho, D. (2022). Le Déploiement du Télétravail à Grande Échelle : Étude Exploratoire des Régulations Sociales à L'œuvre. *Innovations*, 68(2), 105-134. <https://doi-org.hub.tbs-education.fr/10.3917/inno.pr2.0124>. P 106
- Baudier, P., Kondrateva, G. and Ammi, C. (2023). Covid-19 & the Future of Teleworking: Employees' Perception and Acceptance. *Management & Prospective*, 40(3), 210-228. <https://doi.org/10.3917/g2000.403.0210>.
- Berkani, A., Tran, S., (2025), Explorer la flexibilité des modes de travail, Chapitre 5, EMS Editions, <https://doi.org/10.3917/ems.berka.2025.01>.
- Birkinshaw (Julian), Hamel (Gary), Mol (Michael), *Management Innovation*, Academy of Management Review 2008, Vol. 33, No. 4, p 825–845.
- Bloom, N., Han, R. & Liang, J. Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature* 630, 920–925 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Chevallier-Le Guyader, M.-F. et Maitre, P. (2018). L'innovation : Une Injonction ? Avant-Propos. *Raison présente*, 206(2), 3-10. <https://doi.org/10.3917/rpre.206.0003>.)
- Choudury P., Foroughi C., Larson B, (2021), Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility *Strategic Management Journal* 42 (4), 655-683, <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Damanpour F., Aravind D. (2011), « Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents », *Management and Organization Review*, 8(2), p. 423–454. doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x
- Diard C., Hachard V., (2021), Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 144(2), 38-52. <https://doi.org/10.3917/geco1.144.0038>.
- Diard, C., Hachard, V. & Laroutis, D. (2022). Télétravail et crise du COVID 19 : un mode d'organisation inégalitaire?. *Management & Sciences Sociales*, 32, 53-64. <https://doi.org/10.3917/mss.032.0053>
- Diard, C., Hachard, V. (2025). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? Retour d'expérience. *Management & Prospective*, . 41(6), 49-71. <https://doi.org/10.3917/g12000.416.0049>.
- Diard, C. et Dufour, N. (2021). Dans quelle mesure les accords d'entreprise permettent-ils de prévenir les risques liés au télétravail ? *Revue de l'organisation responsable*, 16(1), 25-37. <https://doi.org/10.54695/ror.161.0025>.
- Diard, C. et Dufour, N. (2025). Télétravail dégradé : quels risques identifier afin de mieux les anticiper ? Une approche empirique qualitative exploratoire au sein d'une compagnie d'assurance-vie. *Question(s) de management*, n° 53(1), 27-43. <https://doi.org/10.3917/qdm.233.0027>.
- Dufour N., Diard C., (2025), Le Risque collaborateur clé, Ed.Gereso.

- Diard, C., Hachard, V. et Laroutis, D. (2026). Télétravail : vers davantage d'égalité femmes/hommes dans la sphère familiale ? Communication & management, 23(1), 73-107. <https://doi.org/10.54695/comma.231.art005>.
- Dubouloz, S., Bocquet R. (2013), Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ?, Revue française de gestion, 235(6), 129-147. 10.3166/rfg.235.129-147
- Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. Epistémologies et sciences de gestion, 8 (4): 141-182. [DOI] <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01022.x>,
- Lallement, M., (1990). Des PME en chambre, Editions L'Harmattan.
- Martory, B. et Crozet, D. (2016). Chapitre 5. La Rémunération et la Masse Salariale. Gestion des ressources humaines - 9e éd. Pilotage social et performances (128-171). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100743162-page-128?lang=fr>.
- Merlet, J. et Poussing, N. (2020). Impact du Télétravail Sur L'innovation des Entreprises : Une Étude Sur Données D'enquête. Revue d'économie industrielle, 171(3), 89-138. <https://doi.org/10.4000/rei.9266>.
- Rey C., Sitnikoff F. (2006). « Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail », Revue Interventions économiques, n° 34. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.697>
- Saint-Onge S., Bacchini E., HEC (2023). La virtualisation des communications en contexte de travail hybride : un effet d'entraînement ou de réduction des comportements hostiles ? Relations industrielles / Industrial Relations, 78(2). <https://doi.org/10.7202/1109481ar>
- Taskin, L. (2025). Le télétravail, un mode de vie. Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/le-teletravail-un-mode-de-vie--9782724643800?lang=fr>.
- Virgili, S, Bornarel, F., Delacour, H., (2025). Travail à distance et innovation : la confiance pour inventer de nouveaux modes de travail collaboratifs ? Technologie et innovation, DOI : 10.21494/ISTE.OP.2025.1266
- Weber M., 1959 [1919] Le savant et le politique, Paris : Plon.

Etudes et rapports :

- Rapport de la DARES, « les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire, 23 novembre 2022
- Etude DARES Novembre 2024 <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dossier/teletravail-evolution-des-pratiques-et-conditions-de-travail>
- Etude Apec 2025, publiée en mars 2026
<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20etudes/PDF/Regard%20des%20cadres%20et%20employeurs%20sur%20le%20teletravail.pdf>
- Etude UGICT-CGT 2025, Observatoire du télétravail, « le télétravail stop ou encore ? »
<https://ugictcg.fr/resultats-enquete-teletravail-2025/>

BIOGRAPHY

Caroline DIARD est docteure en sciences de gestion, HDR et actuellement professeure associée au département management des ressources humaines et droit des affaires à TBS Education. Précédemment DRH pour une société de biotechnologies et consultante, elle a enseigné au sein de plusieurs établissements : Université de Savoie, EM Normandie, IMT-BS, Burgundy School of Business, ICN, ... Parallèlement, elle est l'autrice de publications académiques et professionnelles dans des revues francophones et anglophones telles que Revue de Gestion des Ressources

Humaines, Revue de l'Organisation Responsable, Recherches en sciences de Gestion, Organizational dynamics, Strategic Change. Ses domaines de recherche sont le télétravail, les mutations du travail et de la relation managériale, et l'influence des technologies sur le contrôle des salariés.

Nicolas DUFOUR est professeur associé au CNAM LIRSA, docteur en gestion et directeur adjoint des risques d'un groupe diversifié. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages et de plus de trente articles académiques. Ses travaux portent sur la gestion des risques, le contrôle interne ainsi que la gestion des normes et régulations.