

AVANT-PROPOS

Alors que le télétravail est désormais ancré dans les organisations – comme en témoignent l'Étude 2025 de l'Observatoire du télétravail¹ et l'Étude 2026 de l'APEC² –, les entreprises ont eu, depuis les confinements successifs de 2020, le temps et le recul nécessaires pour en mesurer les bénéfices autant que les risques. Après les débats très médiatisés sur l'éventuel « retour au bureau », souvent amplifiés par des annonces symboliques de grands groupes (Ubisoft, Société Générale), nous avons fait le choix de donner la parole à des experts qui abordent ici l'hybridation du travail avec un regard transdisciplinaire, à la fois juridique et managérial. Loin des idées reçues et des émotions soulevées par quelques cas très exposés, nous avons pris le parti d'analyser la situation avec recul, en nous appuyant sur des données factuelles et des contentieux émergents.

Il est désormais acquis que le télétravail s'est développé à la faveur de la crise sanitaire, mais aussi grâce à la convergence de facteurs facilitants : déploiement d'outils technologiques et collaboratifs matures, mise en place d'un cadre réglementaire structurant (Loi Warsmann³ de 2012, Accord National Interprofessionnel de 2005⁴ et de 2020⁵), émergence d'une jurisprudence abondante depuis 2020, et progressive acculturation des managers comme des salariés à ce nouveau mode d'organisation. Ces quatre piliers ont permis au télétravail de passer du statut de mesure d'urgence à celui de composante structurelle de la relation de travail.

Pourtant, cette pérennisation ne va pas sans tensions. Cet ouvrage questionne l'évolution de la relation managériale en situation hybride, en

1. <https://obstt.fr/publications/>

2. <https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/vie-pro-et-carriere/teletravail,-le-backlash-n-aura-pas-lieu.html>

3. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000025553296>

4. https://www.legifrance.gouv.fr/download/pdf/bocc?id=CCO_20050049_0049_0018.pdf

5. https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043562007/

mettant en lumière les risques juridiques qui en découlent : droit à la déconnexion, contrôle de l'activité, santé et sécurité au travail, protection des données, égalité de traitement entre télétravailleurs et collaborateurs présents, gestion des situations transfrontalières. Autant de sujets qui, hier encore marginaux, sont devenus centraux dans la pratique des ressources humaines et du droit social.

À travers cet ouvrage, nous tentons de répondre à ce questionnement central :

Comment concilier flexibilité managériale et sécurité juridique dans un contexte de pérennisation du télétravail, alors que les attentes des salariés, les pratiques des entreprises et le cadre légal évoluent simultanément ?

La question est d'autant plus importante que, depuis 2020, une jurisprudence inédite s'est construite pas à pas, au gré des contentieux portant sur la charge de travail⁶, télétravail à l'étranger⁷, les accidents⁸, ... Cette construction juridique, encore inachevée, invite les services RH à réinventer l'organisation du travail : non plus en opposant présentiel et distanciel, mais en pensant un équilibre hybride qui soit à la fois efficient, équitable et juridiquement sécurisé. Une prise en compte des opportunités et des risques portés par l'hybridation est désormais impérative.

C'est tout l'enjeu de cette contribution : offrir aux praticiens du droit, aux managers et aux responsables RH des clés de lecture pour naviguer dans cet environnement complexe, où la flexibilité attendue par les salariés ne doit pas se faire au prix de l'insécurité juridique pour les employeurs.

L'ouvrage s'appuie sur des contributions de juristes, enseignants-chercheurs et praticiens. Certaines parties sont issues de publications de la plateforme Village de la Justice, partenaire du projet d'édition de cet ouvrage. Le lecteur peut naviguer dans les différents thèmes et les approches diverses des différents contributeurs.

Bonne lecture

Caroline Diard et Olivier Meier

6. <https://www.village-justice.com/articles/teletravail-charge-preuve-respect-des-durees-maximales-travail-incombe,44914.html#:~:text=L'adoption%20du%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20n'est%20en%20t%C3%A9l%C3%A9travail%20%5B22%5D>.

7. https://open.lefebvre-dalloz.fr/actualites/droit-social/teletravailler-etranger-autorisation-justifier-licenciement-faute-grave_f0a14a436-de03-4a01-8d3c-f4a130d6d766

8. <https://rfsocial.grouperf.com/article/0255/ra/20240822125128144.html>

PRÉAMBULE

Le télétravail est loin d'être un phénomène nouveau. S'il s'est imposé sous sa forme actuelle en 2020, à la faveur de la crise sanitaire, il avait déjà été expérimenté, parfois formalisé dans des accords d'entreprise, bien avant la pandémie. Plus loin encore dans l'histoire, aux XVIII^e et XIX^e siècles, les paysans-ouvriers de la vallée de l'Arve pratiquaient déjà le travail à domicile, véritable ancêtre du télétravail contemporain. Ce qui a changé, c'est l'ampleur et la nature de cette « déspatialisation » : le télétravail d'aujourd'hui ne se limite plus au domicile, il s'exerce en mode nomade, à la maison, dans des tiers-lieux, et s'accompagne d'une désstructuration des temps de vie. Il est désormais pratiqué en tout lieu et à tout moment, comme en témoigne l'émergence du phénomène des « tracances » – ces salariés qui télétravaillent le week-end ou en vacances, brouillant les frontières spatiales et temporelles entre vie professionnelle et vie personnelle.

Cette forme d'organisation du travail a ainsi révélé des possibilités majeures en matière d'autonomie, de qualité de vie, de performance et de bien-être au travail (Diard *et al.*, 2022). Pour la fonction Ressources Humaines, un enjeu central s'est imposé : envisager le travail hybride non plus comme une voie marginale, mais comme un mode d'organisation destiné à une majorité de salariés. Le télétravail a intégré le dialogue social et fait désormais partie intégrante des stratégies de fidélisation et de recrutement, devenant un pilier de la marque employeur (Diard *et al.*, 2023).

Pourtant, cette montée en puissance n'a pas été linéaire. En 2025, quelques entreprises très médiatisées (Ubisoft, Société Générale) ont remis en cause la structuration du télétravail, annonçant des retours partiels ou totaux au présentiel. Ces annonces, bien que symboliquement fortes, ne doivent pas masquer la tendance de fond : selon l'étude

annuelle de l'APEC (2026), « *en 2025, 89 % des entreprises n'ont pas modifié leur politique de télétravail, là où seulement 9 % l'ont réduite ou supprimée* ». Et ce mouvement de restriction concerne surtout les TPE et PME (respectivement 8 % et 10 % d'entre elles), contre seulement 5 % des ETI et grandes entreprises. La tendance devrait se poursuivre en 2026 : 94 % des entreprises n'envisagent aucune évolution de leur politique de télétravail dans les douze prochains mois.

C'est dans ce contexte de stabilisation relative, mais aussi de tensions latentes, que s'inscrit notre réflexion. À travers les tribunes publiées sur la plateforme Village de la Justice depuis 2024 et des contributions complémentaires, nous tenterons de définir les contours d'un objet juridique en construction, pris entre des forces contradictoires : aspiration à davantage de flexibilité et nécessité de sécurité, innovation et encadrement, individualisation des parcours et préservation du collectif de travail.

Caroline Diard et Olivier Meier