PANORAMA DES CONNAISSANCES #3 - Édition 2026 - En une page

Les impacts du travail à distance sur le collectif

Avec le développement du télétravail, les défis auxquels les entreprises sont confrontées évoluent : au-delà de la productivité économique et du bien-être individuel, quels sont ses effets sur les collectifs de travail et le travail collectif ?

Mailoop

OICN
Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique

Où en est-on avec le télétravail en France ?

- **Un développement forcé par la crise sanitaire** (de 3 à 25 % de télétravailleurs) permettant à la France de rattraper son retard sur les pays avancés.
- **Mais un pays qui reste à la traîne en termes de taux et de fréquence de télétravail.**
- **Une pratique élitiste qui concerne bien plus les cadres mais qui ont un effet d'entraînement :** plus ils sont nombreux dans une structure, plus les autres catégories de personnel ont accès au télétravail.

Les impacts du télétravail sur le lien social

Un groupe social n'est pas déterminé par le fait de partager un même espace physique mais une même réalité « socio-cognitive ». Le lien social ne tient pas à la « colocalisation » spatiale mais à un sentiment de « coprésence » émotionnelle.

La proximité physique n'implique donc pas nécessairement une proximité sociale. *A contrario*, la distance physique peut la favoriser, notamment lorsque l'on traverse une « épreuve commune » (comme l'a été la crise sanitaire, où les télétravailleurs ont témoigné d'un plus fort sentiment de soutien et de cohésion que les travailleurs sur site).

Les impacts du télétravail sur la collaboration

Si la communication orale en face-à-face est réputée plus « riche » (en combinant verbal, non verbal et paraverbal), l'écrit a aussi des avantages (précision, formalisation, traçabilité, inclusion des introvertis) : **l'enjeu est de choisir le bon média en fonction des besoins de l'activité.**

La distance oblige les équipes à mieux formaliser leurs processus organisationnels et à être plus attentifs aux facteurs socio-émotionnels. Elle complique en revanche les collaborations inter-équipes (qui donnent accès à des informations plus diversifiées) en renforçant les silos préexistants.

L'usage des outils de collaboration numérique provoque des effets d'apprentissage qui rendent progressivement la communication et la collaboration plus efficaces. Ces effets d'apprentissage sont facilités au sein des équipes régulées par des normes claires, partagées et adaptées.

Les impacts du télétravail sur l'innovation

Le télétravail peut renforcer la créativité individuelle en favorisant la concentration profonde et l'autonomie.

Mais il peut impacter négativement la créativité collective en entravant la sérendipité, la percussion rapide des idées, l'émulation collective. Il a cependant aussi des bénéfices : accès à une palette diversifiée de connaissances et compétences, meilleure inclusion, amoindrissement des phénomènes de conformisme social. La distance favorise ainsi la diversité cognitive et l'indépendance d'esprit à l'origine de l'intelligence collective.

Depuis 2015, les équipes à distance sont aussi voire plus souvent productrices d'innovations disruptives grâce à une plus grande maturité et maîtrise des outils numériques.

L'hybride offre des conditions idéales pour combiner les phases de réflexion individuelle et collective.

Les leviers d'action

- Construire un « référentiel commun » : objectifs clairs et partagés, routines de travail compatibles et structurées, échanges réguliers et de qualité
- Réguler en continu les usages des outils de communication et de collaboration numériques en fonction des besoins de l'activité et du groupe
- Faire preuve de patience pour laisser se développer les effets d'apprentissage socio-organisationnels liés au déploiement des outils numériques et de nouvelles modalités d'organisation du travail, malgré la rapidité des évolutions technologiques

Pour aller plus loin

Canivenc, S./Mailoop pour l'OICN (2026). « Les impacts du télétravail sur le collectif ». *Panorama des Connaissances #3*

OICN (2025). Le référentiel de l'infobésité et de la collaboration numérique.