



## Usage des outils digitaux pendant le confinement et évolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs<sup>1</sup>

- Chantal Fuhrer, *Université de la Réunion, France*
- Laetitia Hauret & Ludivine Martin, *Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER), Luxembourg*

Le confinement du printemps 2020 lié à la pandémie de la COVID-19 a eu des répercussions sur l'organisation du travail. Les entreprises ont dû adapter leur mode de fonctionnement à la crise sanitaire (télétravail, modification des horaires de travail, renforcement des normes d'hygiène et de sécurité, ...) ce qui a eu des implications sur les conditions de travail des salariés. Ces nouvelles conditions de travail ont eu, au Luxembourg, des conséquences négatives sur la qualité de l'emploi, comme en témoigne la baisse de l'indice global de la qualité du travail (Chambre des salariés Luxembourg, 2021).<sup>2</sup> Le bien-être au travail des résidents et des frontaliers qui ont travaillé pendant le confinement a également diminué pendant cette période. En effet, selon les données de l'*Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg* (Enquête SEI) sur lesquelles se base notre étude, leur

niveau de satisfaction au travail est passé, sur une échelle allant de 0 à 100, de 72,4 en février 2020 à 67,7 pendant le confinement. De plus, leur sentiment de stress professionnel a augmenté : 23% des personnes au travail pendant le confinement éprouvaient auparavant du stress professionnel contre 31% pendant le confinement. Quant au sentiment d'avoir été moins productif, il est partagé par 28% des travailleurs ; 40% des travailleurs estiment avoir autant été productif qu'avant le confinement et 32% plus productif.

La baisse du bien-être au travail et de la productivité ont été moins marquées chez les télétravailleurs que chez les personnes qui travaillaient sur site avec des disparités au sein de ces deux populations.<sup>3</sup> Cette étude cible ces disparités au sein des télétravailleurs. Nous cherchons à comprendre, en recourant aux



**Chantal Fuhrer** est Maître de Conférences (HDR) au laboratoire CEMOI, Université de La Réunion, IAE. Ses recherches s'intéressent principalement à la relation entre les Systèmes d'Information et le management.

Contact:  
chantal.cucchi@univ-reunion.fr



**Laetitia Hauret** est chercheuse en économie au sein du département Marché du Travail du LISER. Ses recherches portent principalement sur les conditions de travail et leurs impacts sur le bien-être au travail.

Contact:  
laetitia.hauret@liser.lu

<sup>1</sup> Cette publication présente des résultats de recherche réalisés dans le cadre du projet DIGITUP 'Digital Up-skilling in a telework environment' financé par le Fonds National de la Recherche, Luxembourg (COVID-19/2020-1/14736055/DIGITUP/Martin).

<sup>2</sup> Chambre des salariés Luxembourg (2021). *Les deux visages du monde du travail en temps de pandémie. Quality of Work index 2020.*

<sup>3</sup> La satisfaction au travail des personnes travaillant sur site a diminué de 9 points de pourcentage alors qu'elle est restée quasi stable pour les télétravailleurs (-2 points de pourcentage). 17% des personnes travaillant sur site se sont senties beaucoup plus stressées, pendant le confinement qu'avant, contre 9% des télétravailleurs. 36% des personnes travaillant sur site estiment que leur productivité a diminué lors du confinement contre 23% des télétravailleurs. Le plus fort sentiment de vulnérabilité économique et de vulnérabilité face aux risques de santé partagés par les personnes ayant travaillé sur site expliquent probablement, en partie, ces différences.

données de l'Enquête SEI, pourquoi le bien-être au travail ou la productivité de certains télétravailleurs a évolué positivement pendant le confinement contrairement à d'autres qui ont vu leur bien-être ou leur productivité diminuer. En particulier, nous nous demandons **dans quelle mesure l'usage que les télétravailleurs ont eu des outils digitaux visant à pallier l'absence de relation en face-à-face est lié à l'évolution de leur bien-être au travail et de leur productivité.**

## Evolution du bien-être et de la productivité des télétravailleurs pendant le confinement

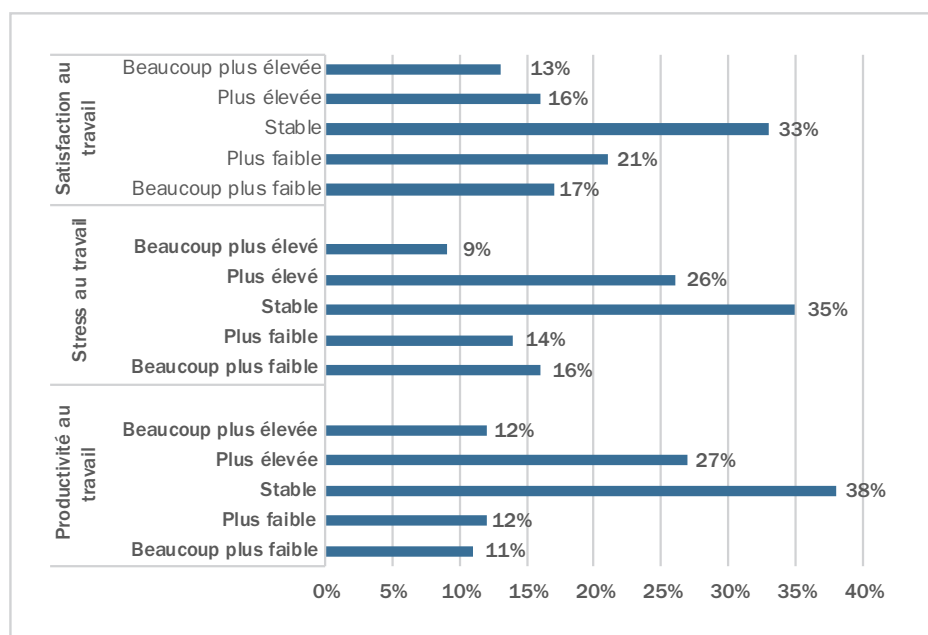
Pendant le confinement du printemps 2020, selon les données de l'Enquête SEI, 63% des personnes qui travaillaient ont pratiqué le télétravail. Pour la majorité d'entre elles, il s'agissait d'un nouveau mode d'organisation du travail avec lequel il a fallu se familiariser. Pour la minorité des personnes qui pratiquaient déjà cette forme d'organisation du travail, leur pratique du télétravail a dû

s'adapter au contexte particulier de la crise sanitaire (généralisation du télétravail, présence d'autres membres du ménage au domicile). La découverte du télétravail ou l'intensification de son recours a probablement offert certains avantages aux salariés (réduction des déplacements domicile-travail, plus grande flexibilité, ...), mais elle a pu également les exposer à certains risques (isolement, surinvestissement dans le travail, ...). En comparant la satisfaction au travail avant et pendant le confinement, nous constatons que 38% des télétravailleurs ont vu leur satisfaction au travail diminuer, 33% n'ont pas connu d'évolution et 29% ont vu leur satisfaction augmenter (cf. graphique 1). Le stress professionnel a, quant à lui, augmenté pour 35% des télétravailleurs alors qu'il est resté stable ou a diminué pour, respectivement, 35% et 30% d'entre eux. Enfin, ils sont 39% à avoir été plus productif pendant le confinement, 38% à avoir été autant productif qu'avant et 23% moins productif.



**Ludivine Martin** est chercheuse en économie (HDR) au sein du département Marché du Travail. Ses recherches portent principalement sur l'usage des outils digitaux par les employés et leurs conséquences sur le bien-être au travail.

Contact:  
ludivine.martin@liser.lu



**Graphique 1 :**  
**Evolution du bien-être et de la productivité au travail des télétravailleurs suite au confinement**

Guide de lecture : 13% des télétravailleurs ont un niveau de satisfaction au travail beaucoup plus élevé pendant le confinement qu'en février 2020.

Source : 1ère vague de l'Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg (SEI), Sous-module Télétravail, LISER et Université du Luxembourg.

Calculs : LISER.

## Un plus fort recours aux outils digitaux de communication et de travail collaboratif

Dans le même temps, le télétravail imposé par la crise sanitaire a engendré une augmentation de l'usage des outils de communication visant à pallier l'absence de rencontre en face-à-face (Hauret & Martin, 2020).<sup>4</sup> Ainsi, pendant le confinement, 45% des télétravailleurs ont plus utilisé la visioconférence et 31% les outils de messagerie instantanée (cf. graphique 2). Les outils digitaux de travail collaboratif de type workflow, qui permettent de planifier et d'ordonner les tâches à réaliser par les membres d'une équipe (par exemple Slack ou Freedcamp), et de type groupware, qui permettent de partager des documents (par exemple SharePoint ou Google

Doc), ont également été plus utilisés par les télétravailleurs. 24% des télétravailleurs pendant le confinement ont utilisé plus fréquemment qu'avant les outils de workflow et 18% les outils de groupware.

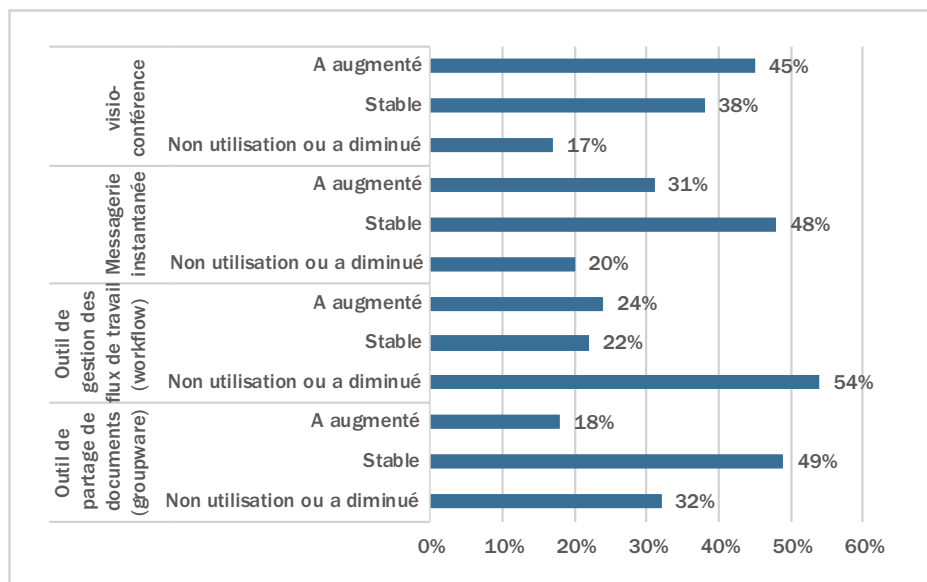
Les études précédentes ont montré que le recours à certains de ces outils peut avoir un effet positif sur le bien-être et la productivité des télétravailleurs car ils permettent de rompre leur isolement, d'échanger des idées et de poursuivre le travail en équipe (Martin, 2017).<sup>5</sup> Toutefois, ces outils peuvent aussi avoir des effets négatifs en interrompant les télétravailleurs dans la réalisation de leurs tâches, en engendrant un risque d'infobésité et en rendant la déconnexion difficile en raison, par exemple, de l'envoi de notifications (Fitz et al., 2019).<sup>6</sup>

**Graphique 2 :**  
**Evolution de l'usage des outils digitaux de communication et de travail collaboratif par les télétravailleurs suite au confinement**

Guide de lecture : Pendant le confinement, 45% des télétravailleurs ont augmenté leur recours aux outils de visioconférence.

Source : 1ère vague de l'Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg (SEI), Sous-module Télétravail, LISER et Université du Luxembourg.

Calculs : LISER.



<sup>4</sup> Hauret, L. & Martin, L. (eds.) (2020). *L'impact du télétravail imposé par le confinement du printemps 2020 sur l'usage des outils digitaux et les compétences digitales*. LISER, Policy Brief 12.

<sup>5</sup> Martin, L. (2017). *Do innovative work practices and use of information and communication technologies motivate employees?* *Industrial Relations*, 56(2), 263–292.

<sup>6</sup> Fitz, N., Kushlev, K., Jagannathan, R., Lewis, T., Paliwal, D., & Ariely, D. (2019). *Batching smartphone notifications can improve well-being*. *Computers in Human Behavior*, 101(July), 84–94.

L'étude de l'évolution de l'usage que les télétravailleurs ont eu de ces outils digitaux met en lumière, à partir de nos données d'enquête, cinq profils différents d'utilisateurs (cf. graphique 3).

**Non utilisateur** : le 1<sup>er</sup> profil est celui des non utilisateurs d'outils digitaux de communication et de travail collaboratif. Les télétravailleurs de ce groupe n'ont pas eu recours à ces outils pendant le confinement. Ils sont 14% à avoir ce type de profil.

**Utilisateur de visioconférence** : le 2<sup>e</sup> profil (13% des télétravailleurs) est celui des télétravailleurs qui ont eu uniquement recours à la visioconférence pendant le confinement. Les télétravailleurs qui ont ce profil ont augmenté leur usage des outils de visioconférence pendant le confinement, ils les utilisaient auparavant mais de façon plus limitée. Pendant le confinement, ils sont 30% à les avoir utilisés hebdomadairement et 59% à les avoir utilisés quotidiennement.

**Utilisateur quotidien d'outils de communication digitaux** : le 3<sup>e</sup> profil (32% des télétravailleurs) est celui des télétravailleurs dont l'usage des outils digitaux s'est limité, pendant le confinement, aux outils de communication à distance (visioconférence et messageries instantanées). Les télétravailleurs qui ont ce profil ont utilisé peu d'outils digitaux que ce soit avant ou pendant le confinement. Toutefois, ils ont accru leur recours aux outils de communication. Durant le confinement, ils ont utilisé la visioconférence et les messageries instantanées de manière quotidienne et moins d'une fois par semaine les outils de travail collaboratif de type groupware ou workflow.

**Utilisateur hebdomadaire d'outils digitaux de communication et de travail collaboratif** : le 4<sup>e</sup> profil (12% des télétravailleurs) est celui des télétravailleurs qui ont eu recours sur une base hebdomadaire aux outils digitaux de communication et de travail collaboratif. Les télétravailleurs qui ont ce profil ont utilisé un nombre élevé d'outils digitaux mais pas quotidiennement, à l'exception des outils de messageries instantanées qu'ils ont utilisés tous les jours. Si leur usage des outils de type groupware est resté stable par rapport à avant le confinement, ils ont eu plus fréquemment recours aux outils de workflow, de messageries instantanées et de visioconférence.

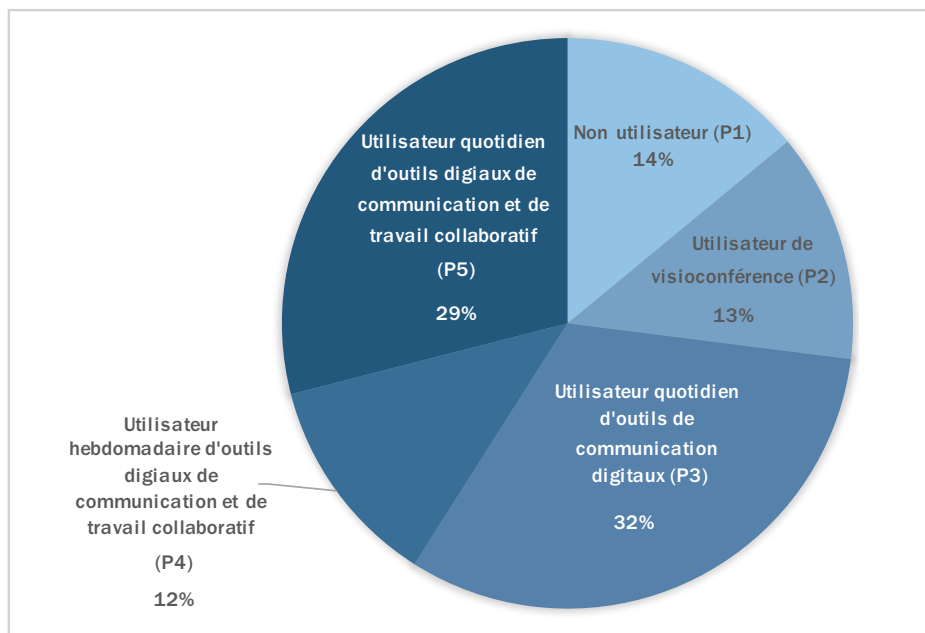
**Utilisateur quotidien d'outils digitaux de communication et de travail collaboratif** : le 5<sup>e</sup> profil (29% des télétravailleurs) est celui des télétravailleurs qui ont eu recours quotidiennement aux outils digitaux de communication et de travail collaboratif. Ils ont eu une utilisation quotidienne des quatre outils digitaux étudiés. Avant le confinement, ils recouraient déjà à ces outils. Leur usage des messageries instantanées, des visioconférences et des outils de partage de documents (groupware) est toutefois resté stable alors que le recours aux outils de gestion du travail en équipe (workflow) s'est intensifié. Le recours plus fréquent au workflow s'explique probablement par une plus forte diffusion de ce type d'outil, au cours de cette période, dans leur organisation.

### Graphique 3 : Profil des télétravailleurs quant à l'usage des outils digitaux étudiés

Guide de lecture : Pendant le confinement, 14% des télétravailleurs appartiennent au profil des Non utilisateurs.

Source : 1ère vague de l'Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg (SEI), Sous-module Télétravail, LISER et Université du Luxembourg.

Calculs : LISER.



### L'évolution du bien-être au travail et de la productivité est liée à la façon dont les outils digitaux de communication et de travail collaboratif ont été utilisés pendant le confinement

Notre étude montre qu'un lien existe entre les profils d'utilisateurs et la perception que les télétravailleurs ont eu de l'évolution de leur bien-être au travail et de leur productivité pendant le confinement.<sup>7</sup>

Les utilisateurs quotidiens d'outils de communication et de travail collaboratif (profil 5) ont, toutes choses égales par ailleurs, moins de chances d'avoir vu leur satisfaction au travail croître pendant le confinement que les non utilisateurs (profil 1) (cf. tableau 1) en raison sans doute de phénomènes connus liés à la gestion des flux d'informations reçues (infobésité) et à la difficulté de se déconnecter du travail (Eppler & Mengis, 2004).<sup>8</sup>

A l'inverse, les utilisateurs de visioconférence (profil 2) ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances d'avoir vu leur satisfaction au travail croître pendant le confinement que les non utilisateurs (profil 1). Ils sont également plus susceptibles, que les non utilisateurs, d'avoir vu leur stress professionnel diminuer. Le recours aux seuls outils de visioconférence a permis de maintenir les liens sociaux avec l'entourage professionnel et de disposer d'un soutien. Les utilisateurs de visioconférence ont ainsi mieux vécu la période de confinement. Ce résultat rejoint les conclusions de Boboc (2020) selon lesquelles la visioconférence permet de maintenir les liens sociaux et de faciliter le travail en équipe.<sup>9</sup> Toutefois, cet usage de la visioconférence n'a pas permis d'augmenter plus fortement la productivité des télétravailleurs de ce profil comparé à celle des non utilisateurs (profil 1).

<sup>7</sup> Des modèles logistiques ordonnés ont été réalisés. Ces modèles estiment les facteurs liés à l'augmentation de la satisfaction au travail, du stress professionnel et de la productivité suite au confinement. Ces modèles permettent de tenir compte des caractéristiques sociodémographiques individuelles mais également des caractéristiques de l'emploi et de l'évolution de l'environnement et des conditions de travail.

<sup>8</sup> Eppler, M. J., & Mengis, J. (2004). The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *Information Society*, 20, 325-344.

<sup>9</sup> Boboc, A. (2020). La frontière entre vie privée et vie professionnelle à l'épreuve du confinement : télétravail et déconnexion. *La Revue Des Conditions de Travail*, 10(Juillet), 37-42.

Les utilisateurs quotidiens d'outils de communication (profil 3) ne se distinguent pas des non utilisateurs quant à l'évolution de leur satisfaction au travail, stress professionnel et productivité. Ce résultat suggère que les effets positifs de la visioconférence sur le sentiment de bien-être au travail sont contrebalancés par le recours simultané aux outils de messagerie instantanée. L'usage des messageries instantanées peut, en effet, avoir un impact négatif sur le bien-être compte tenu de la difficulté rencontrée par les télétravailleurs pour gérer les

notifications et les flux d'informations qui sont reçues via ce support, en lien avec les conclusions de Fitz et al. (2019).<sup>10</sup>

Les utilisateurs hebdomadaires d'outils de communication et de travail collaboratif (profil 4) ont, toutes choses égales par ailleurs, plus de chances d'avoir vu leur productivité croître pendant le confinement que les non utilisateurs (profil 1). Avoir fait appel aux outils digitaux de façon raisonnée, en cas de besoin, a été favorable à leur productivité.

**Tableau 1 :**  
**Lien entre le profil d'utilisation des outils digitaux de communication et de travail collaboratif et l'évolution du bien-être au travail et de la productivité des télétravailleurs lors du confinement**

Profil	Part parmi les télétravailleurs	Augmentation de la satisfaction au travail pendant le confinement	Augmentation du stress professionnel pendant le confinement	Augmentation de la productivité pendant le confinement
Non utilisateur (P1)	14%	Groupe de référence	Groupe de référence	Groupe de référence
Utilisateur de visioconférence (P2)	13%	+	-	ns.
Utilisateur quotidien d'outils de communication (P3)	32%	ns.	ns.	ns.
Utilisateur hebdomadaire d'outils de communication et de travail collaboratif (P4)	12%	ns.	ns.	+
Utilisateur quotidien d'outils de communication et de travail collaboratif (P5)	29%	-	ns.	ns.

Guide de lecture : Un signe positif signifie que le profil étudié se démarque favorablement, après contrôle des effets de structure, des non utilisateurs. Un signe négatif signifie que le profil étudié se démarque défavorablement, après contrôle des effets de structure, des non utilisateurs. Enfin, le sigle ns. signifie que le profil étudié ne se démarque pas de façon significative, après contrôle des effets de structure, des non utilisateurs.

Source : 1ère vague de l'Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg (SEI), Sous-module Télétravail, LISER et Université du Luxembourg.

Calculs : LISER.

<sup>10</sup> Fitz, N., Kushlev, K., Jagannathan, R., Lewis, T., Paliwal, D., & Ariely, D. (2019). Batching smartphone notifications can improve well-being. *Computers in Human Behavior*, 101(July), 84–94.

## **D'autres facteurs sont liés à l'évolution du bien-être au travail et de la productivité suite au confinement**

Les télétravailleurs qui pratiquaient le télétravail avant le confinement sont, toutes choses égales par ailleurs, moins susceptibles que les néo-télétravailleurs d'avoir vu leur satisfaction au travail augmenter et leur stress professionnel diminuer. Deux hypothèses peuvent expliquer ce résultat. La première est que les conditions de travail à domicile se sont dégradées pendant le confinement par rapport à avant. Certains avantages du télétravail se seraient estompés en raison de la généralisation de ce mode de travail, on pense ici à l'absence d'interruptions ou à la plus grande concentration permise par le télétravail (Fonner & Roloff, 2010).<sup>11</sup> La seconde hypothèse est que les personnes qui pratiquaient le télétravail avant le confinement pouvaient se sentir privilégiées par rapport aux autres qui ne pouvaient pas y recourir. Ils valorisaient ainsi cette pratique managériale qui leur était offerte. D'ailleurs, avant le confinement, c'est plus la possibilité de télétravailler offerte aux salariés que la pratique même du télétravail qui était liée à la satisfaction au travail (Hauret, 2019).<sup>12</sup>

Le fait d'avoir suivi une formation (quel que soit le sujet et la durée) pendant le confinement est positivement lié à la croissance de la satisfaction et de la productivité au travail. Les formations permettent d'enrichir les compétences des salariés, ce qui leur donne des moyens supplémentaires pour répondre à leurs exigences professionnelles et à de nouveaux défis.

Enfin, certaines caractéristiques sociodémographiques sont liées, toutes choses égales par ailleurs, à l'évolution du bien-être au travail et de la productivité pendant le confinement. Par exemple, les télétravailleurs âgés de 50 ans ou plus sont moins susceptibles, que leurs cadets, d'avoir vu leur satisfaction au travail et leur productivité augmenter et leur stress professionnel diminuer pendant le confinement. Quant à la présence d'enfant de moins de 12 ans au domicile, elle est liée, toutes choses égales par ailleurs, négativement à la croissance du bien-être au travail et à la productivité des télétravailleurs pendant le confinement.

---

<sup>11</sup> Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial*. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.

<sup>12</sup> Hauret, L. (2019). *Télétravailler : Opportunités, choix et bénéfices*. *Les Rapports du LISER*.

En résumé, le confinement du printemps 2020 a eu des conséquences sur le bien-être au travail et la productivité des télétravailleurs. Il est difficile de se prononcer sur le caractère positif ou négatif de ces conséquences tant les sentiments des télétravailleurs sont partagés en la matière. Notre étude montre que l'usage que les télétravailleurs ont eu des outils digitaux de communication et de travail collaboratif pendant le confinement permet d'expliquer, pour partie, ces différences de ressenti. En particulier, elle montre que les télétravailleurs qui ont eu un usage intense des outils digitaux pendant le confinement ont plus vu, que les autres télétravailleurs, leur bien-être et leur productivité au travail se dégrader pendant cette période.

Les résultats soulignent la nécessité pour les managers de mettre en garde leurs collaborateurs quant aux effets néfastes d'un usage trop intense des outils digitaux sur leur bien-être et leur productivité. Ils montrent également la nécessité de pallier à l'isolement des télétravailleurs en recourant plutôt aux outils de visioconférence qu'aux messageries instantanées qui sont plus impersonnelles et qui peuvent donner lieu à un flux de notifications difficiles à gérer pour les télétravailleurs.

## Données

La présente publication exploite les questions sur le télétravail du module 'Emploi' de la première vague de l'*Enquête sur les impacts socio-économiques de la crise du COVID-19 au Luxembourg* (SEI survey 'COVID-19 Socio-Economic Impacts in Luxembourg').

La population des personnes en emploi ayant répondu à ce module a été pondérée pour garantir que les répartitions par genre, classe d'âge, résidents versus frontaliers et grands groupes de secteurs d'activités soient représentatives des personnes en emploi sur le marché du travail luxembourgeois au 31 mars 2020 (Chiffres issus du 'Portail de l'Emploi').

Dans la présente publication, nous nous concentrons sur les personnes en emploi qui ont pratiqué au moins une fois le télétravail pendant la période de confinement du printemps 2020 soit 438 répondants pour l'évolution de la satisfaction au travail et de la productivité et 306 répondants pour l'évolution du stress professionnel.