

Feuille d'information 51

Transformation digitale et gestion de la santé en entreprise

Résumé

Digitalisation de processus de travail, flexibilisation des structures organisationnelles, développement de nouvelles compétences: sous l'effet des technologies de l'information et de la communication, le monde du travail se transforme à vive allure. Ces développements ont été renforcés et accélérés par la pandémie de coronavirus. Selon la forme que prendra la transformation digitale, les répercussions sur la santé du personnel peuvent s'avérer plus ou moins positives. Dans ce contexte, de nouveaux champs s'ouvrent à la gestion de la santé en entreprise. Il s'agit notamment d'intégrer la dimension santé dans les projets de digitalisation, de faire évoluer les compétences du personnel et de l'encadrement ainsi que les modes de collaboration dans les équipes, ou encore de développer des politiques et des pratiques de déconnexion dans les entreprises.

1 Introduction

Dans la plupart des secteurs économiques, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des supports indispensables à la production de services et de biens manufacturés. Elles ont changé radicalement les modèles économiques, la façon de produire et de travailler, ainsi que les modes d'organisation des entreprises. De nouveaux métiers et services sont apparus, tandis que d'autres se sont modifiés, voire ont décliné. En quoi ces changements influencent-ils la santé psychique des collaborateurs et collaboratrices en Suisse? Quels défis et opportunités présentent-ils pour la gestion de la santé en entreprise (GSE)? Promotion Santé Suisse souhaite répondre à ces questions, à partir d'éléments tirés de la littérature

scientifique et de rapports institutionnels, ainsi que des expériences du terrain. Comme la santé du personnel a des conséquences sur la productivité de l'entreprise [1], ces questions revêtent une importance accrue, a fortiori dans un contexte économique difficile.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Définitions et situation en Suisse	2
3	Impacts sur la santé psychique	3
4	Enjeux et opportunités pour la gestion de la santé en entreprise	5
5	Conclusion	7
6	Sources	8

2 Définitions et situation en Suisse

2.1 Définitions

TIC, digitalisation, transformation digitale, dématérialisation, *big data*, internet des objets, industrie 4.0, intelligence artificielle, *new work*, ...: toutes ces expressions se rapportent à l'usage des technologies numériques dans le monde du travail. Des termes différents sont parfois utilisés avec un sens similaire, ou des termes similaires avec des sens différents.

La digitalisation est le processus technique de conversion de l'information vers un support digital. L'expression «transformation digitale» a une dimension plus générale: elle se réfère aux processus de changement adoptés par les individus, les organisations, les sociétés et les gouvernements, en réaction à la digitalisation [2]. Certains auteurs et auteures parlent de «disruption digitale» pour souligner l'importance des bouleversements [3, 4].

La transformation digitale repose sur les TIC: celles-ci permettent de communiquer, recueillir, stocker, analyser et diffuser les informations [5]. Il s'agit, par exemple, des outils de travail à distance (comme les outils de visioconférence), des médias sociaux, des instruments de gestion des connaissances, des logiciels de gestion électronique des données, des logiciels intégrés, etc.

Ces instruments reposent parfois sur de l'intelligence artificielle, c'est-à-dire un système de règles et d'algorithmes imitant certaines capacités cognitives, afin d'analyser des grands ensembles de données (*big data*), d'automatiser des décisions, d'améliorer des diagnostics et de faciliter la coopération entre les humains et les systèmes informatiques [3].

2.2 Situation des TIC en Suisse

Selon l'Institute for Digital Business, en 2018, environ deux tiers des sociétés suisses avaient élaboré une stratégie pour la transformation digitale, au moins pour certains processus ou domaines d'activités [6]. La Haute école d'économie d'Olten a conduit, en 2019, une étude sur le degré de préparation des entreprises, dans le contexte de la transformation digitale [7]. Plus de la moitié des établissements (de tous secteurs économiques) estimaient avoir entamé un processus de transformation digitale, voire atteint un niveau avancé (figure 1). La structure organisationnelle avait été adaptée dans plus de 40 % des cas, principalement dans les secteurs «information et communication», «autres services écono-

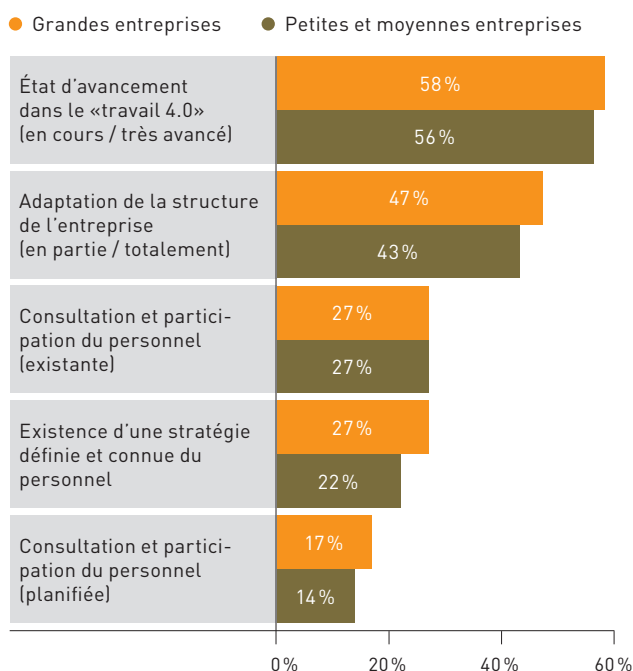
miques» et «activités professionnelles, scientifiques et techniques». La proportion était plus faible dans la construction, l'enseignement, le secteur santé-social, l'administration publique, le commerce et l'artisanat. Il s'agissait essentiellement d'évolutions vers des structures en réseau, avec une auto-organisation et un auto-contrôle des équipes. Globalement, un quart des personnes interrogées considéraient que le personnel avait pu participer à ces évolutions; dans environ 15% des cas, une consultation était planifiée. Enfin, environ un quart des établissements disposaient d'une stratégie de «travail 4.0», légèrement plus dans les grandes entreprises que dans les PME.

En termes de risques pour la santé, les personnes sondées ont avant tout mentionné l'exigence de disponibilité permanente, attendue par la clientèle. Celle-ci peut constituer une source de stress et, selon les professions, engendrer des difficultés à séparer vie privée et travail.

À partir du printemps 2020, la pandémie de coronavirus a contraint de nombreuses entreprises à recourir au télétravail. Il leur a fallu acquérir du matériel et des logiciels adéquats, et développer les compétences du personnel pour utiliser ces technologies,

FIGURE 1

Le «travail 4.0» en Suisse [7]



organiser le travail et collaborer à distance. Selon un sondage réalisé en mai 2020, une majorité des salariées et salariés suisses ayant fait du télétravail en ont été satisfaits. Toutefois, près de neuf personnes sur dix ont relevé qu'il était nécessaire de développer encore les compétences pour le travail digital, ainsi que les infrastructures techniques [8].

3 Impacts sur la santé psychique

La transformation digitale place les organisations et les individus devant des défis considérables [9, 10, 11]:

- Complexification et flexibilisation des structures (p.ex. entreprise en réseau)
- Accroissement de la performance, mais aussi de la vulnérabilité (p.ex. pannes)
- Besoin de renforcer l'autonomie, la participation et la responsabilisation du personnel
- Éloignement par rapport aux objets et aux personnes impactés par l'activité
- Changement dans la conduite d'équipe et la coordination entre individus
- Conception d'espaces compatibles avec ces nouvelles formes de travail
- Risques d'intensification et de précarisation des conditions de travail
- Émergence de nouvelles formes de relations contractuelles (p.ex. travail via des plateformes internet) et craintes quant à la disparition de certains métiers

Selon la manière dont elles sont employées, les TIC peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur la santé du personnel et sur le fonctionnement des entreprises. En ce sens, il n'y a pas de déterminisme technologique. Plus que les outils eux-mêmes, ce sont surtout les conditions de leur développement, de leur implémentation et de leur utilisation qui comptent [9, 11]. Les répercussions des TIC sur la santé mentale dépendent en grande partie de la marge de manœuvre qu'elles laissent aux utilisatrices et utilisateurs, ainsi que de leur adéquation avec leurs besoins [11]. En effet, un système trop contraignant peut être une entrave à l'accomplissement des tâches et une source de stress. Cependant, trop de flexibilité peut également être source de confusion et de surcharge cognitive [5].

Dans certains secteurs, la technologie suscite la crainte que de nombreuses tâches soient automatisées et que des métiers disparaissent. Cependant, en parallèle, elle permet l'émergence de nouveaux métiers, liés par exemple à la conception et à la supervision des dispositifs techniques. De plus, certaines tâches ou certains domaines d'activités peuvent difficilement être digitalisés, notamment ceux qui dépassent une certaine complexité, qui ne peuvent entrer dans des processus standardisés ou qui requièrent de l'empathie, du jugement, de la créativité ou de l'improvisation [3, 12].

Les médias se font l'écho des préoccupations, voire du stress et de l'anxiété, que ces évolutions génèrent dans le monde du travail. Dans ce contexte, la suite du texte se concentre sur trois enjeux spécifiques de la digitalisation, du point de vue de la santé mentale. Ces thèmes ont été jugés prioritaires par les partenaires de terrain de Promotion Santé Suisse:

- La charge mentale et l'hypersollicitation
- L'effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée
- L'intégration au sein de l'équipe dans une organisation flexible

3.1 La charge mentale et l'hypersollicitation

Les TIC permettent d'accéder à un volume d'informations considérable, ce qui est extrêmement utile dans de nombreux domaines (recherche et développement, marketing, gestion de stocks, etc.). La rareté ne réside plus dans l'information disponible, mais dans les ressources attentionnelles permettant de la traiter [13], ainsi que dans les pauses pour se ressourcer. En effet, ce flux d'informations peut engendrer un sentiment de sollicitation permanente, une surcharge informationnelle, une intensification du travail, du stress, de la fatigue et une excitation cognitive trop importante. Un usage non maîtrisé des TIC peut mener jusqu'à l'épuisement, voire au burnout. Employant les TIC entre 4h30 et 7h par jour, selon les études, les cadres sont particulièrement exposés [5]; toutefois, avec la généralisation de ces technologies, de plus en plus d'employées et d'employés y sont également confrontés. Face à l'infobésité, la distinction entre l'urgent et l'important devient malaisée. Une évaluation inadéquate des priorités peut engendrer une charge de

travail accrue, de l'énervement et de la fatigue. Dans un contexte de rythmes de travail élevés et de délais serrés, les TIC peuvent en outre contribuer à une augmentation des attentes de performance et de réactivité des individus [9]. Cette tendance se trouve accrue lorsque la distance physique entre personnel et cadres empêche ces derniers de constater directement des indices de surcharge [5, 11].

Enfin, l'emploi de technologies informatiques induit des tâches supplémentaires non prévues, parfois vécues comme des pertes de temps et des sources d'agacement et de stress: mise à jour des applications, résolution de problèmes informatiques et de pannes, etc. [5]. Les TIC participent d'un fonctionnement multitâches, qui peut donner le sentiment de se disperser et de faire du travail de moins bonne qualité [5, 11, 12]. Résoudre un problème de connexion de son ordinateur ou lire des courriels et y répondre, tout en assistant à une réunion de travail: diverses tâches prévues et imprévues sont menées de front, et les temps de décision, de réflexion et d'action se mélangent.

3.2 L'effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée

Le télétravail offre de la flexibilité à l'individu dans son organisation personnelle, en fonction des besoins de sa vie privée et familiale. La diminution des trajets permet de gagner du temps, qui peut être réattribué à la vie privée ou au travail; elle contribue également à réduire la fatigue et le stress. Le télétravail, même un jour par semaine, concourt à une meilleure qualité de vie et à une productivité accrue [8].

Toutefois, une confusion entre sphères privée et professionnelle peut apparaître au niveau de l'espace (travail à domicile), du temps (travail en soirée, le week-end et pendant les vacances) et des outils (usage professionnel et privé des mêmes ordinateurs, téléphones, etc.) [5, 9, 11]. La possibilité d'accéder en tout temps et en tout lieu à des canaux de communication professionnels augmente les risques de connexion permanente, d'autant plus que les interactions s'accroissent et que les décisions doivent être rapides [12]. Si le télétravail n'est pas réglementé dans l'entreprise, responsables et membres du personnel peuvent être enclins à contrevenir aux dispositions de la législation en matière d'horaires de travail, sans forcément en être

conscients [11]. Le déséquilibre entre sphères privée et professionnelle fait obstacle à la récupération, à la vie familiale et sociale, et donc à la santé mentale. Dans certains cas, la peur de manquer une information importante (fear of missing out) peut même entraîner un rapport obsessionnel et pathologique aux outils de communication [7, 11].

3.3 L'intégration au sein de l'équipe dans une organisation flexible

La transformation digitale induit une modification des rapports sociaux. Grâce aux TIC, il est possible de concevoir des organisations virtuelles, c'est-à-dire des réseaux de personnes et d'unités physiquement éloignées mais travaillant ensemble sur un même objectif, sans qu'elles soient contraintes de se réunir en présentiel. Les TIC permettent de constituer des équipes au niveau mondial, à un coût réduit du fait de la réduction des déplacements.

Cependant, dans ce type d'organisation, les rapports interpersonnels sont essentiellement ramenés à des échanges sans contact physique. De ce fait, ils ne comportent que peu ou pas de dimension sociale et sont privés des apports de la communication non verbale. Dans un sondage réalisé par gfs.bern au printemps 2020 [8], 71 % des personnes en télétravail ont dit que les contacts informels dans l'équipe leur manquaient.

Par rapport aux réunions en présentiel, les échanges virtuels donnent lieu à davantage de comportements régressifs ou ludiques (inattention, attitude de retrait, moins d'égards portés à la forme du message exprimé, etc.). De plus, ils semblent générer plus de fatigue, des difficultés à développer un esprit de groupe, ainsi qu'un risque de déresponsabilisation des individus [9].

Par ailleurs, dans les organisations virtuelles, les personnes sont amenées à rechercher, par elles-mêmes et à distance, les informations nécessaires à l'accomplissement de leur travail. La segmentation des tâches entre les membres d'une équipe virtuelle peut faire obstacle à la vision d'ensemble, avec un risque de perte de sens [5, 11]. Il faut également fournir un effort supplémentaire pour maintenir le lien social avec l'organisation. Dans le même ordre d'idées, l'éloignement physique peut faire obstacle à la visibilité des apports individuels, ainsi qu'à la reconnaissance qui en découle [9]. Pour les responsables d'équipes virtuelles, il est plus difficile

d'évaluer la charge de travail individuelle, de même que les difficultés rencontrées pour atteindre les objectifs.

Dans certains contextes de travail, l'usage des TIC peut renforcer les relations de concurrence entre membres du personnel et, partant, leur isolement. Ceci s'explique, par exemple, par la traçabilité des actions individuelles, le monitoring des performances et la comparaison entre les personnes [5]. Dans le cas des tâches automatisées, il arrive que les équipes soient réduites. Un individu peut ainsi se retrouver isolé sur un poste; outre un enjeu sécuritaire dans le cas d'activités dangereuses, le travail isolé constitue également un obstacle à l'intégration. Or, le soutien social et le sentiment d'appartenance à une équipe et à une entreprise sont des ressources essentielles pour la santé mentale et physique.

4 Défis et opportunités pour la gestion de la santé en entreprise

Les pratiques de GSE identifiées dans la littérature, en lien avec la transformation digitale, portent principalement sur quatre axes, repris dans la suite du texte (figure 2).

4.1 Intégrer la dimension santé dans les projets de digitalisation

Un projet de digitalisation favorable à la santé du personnel repose sur une réflexion approfondie, concernant les tâches à numériser et la manière de le faire. Dématérialiser une activité – ou l'automatiser, dans le cas de tâches manuelles – doit permettre de la simplifier et d'en augmenter la performance, tout en préservant la santé du personnel. Lorsque des activités sont numérisées, conserver des tâches diversifiées et de différents niveaux de complexité permet de varier la charge mentale et de limiter la surcharge cognitive. En effet, lorsque la partie routinière est automatisée, l'humain n'a plus pour lui que la gestion des situations critiques et complexes, ce qui est mentalement épuisant [3, 5, 10, 11].

Une condition indispensable pour qu'une technologie soit fonctionnelle et acceptée par les utilisatrices et utilisateurs réside dans la prise en compte adéquate de leurs besoins et dans leur participation

dans les développements et les tests [14]. Le tableau 1 présente un certain nombre de facteurs clés, relatifs à la conduite d'un projet de digitalisation favorable à la fois à la santé mentale et à l'appropriation de la technologie par le personnel [11, 12].

FIGURE 2

Pratiques de GSE en lien avec la transformation digitale



TABLEAU 1

Facteurs clés pour un projet de digitalisation favorable à la santé mentale du personnel

- Considérer la digitalisation comme un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise, en tenant compte de la santé du personnel
- Connaître les outils informatiques, leurs potentialités et leurs limites
- Communiquer de manière itérative et prendre en compte les avis et retours d'expérience des utilisatrices et utilisateurs
- Faire participer le personnel à l'analyse des besoins, au choix des processus et activités à digitaliser, ainsi qu'à la conception des nouveaux systèmes et procédures de travail
- Évaluer les répercussions potentielles de la digitalisation sur la santé du personnel
- Former le personnel et le management aux nouveaux outils et manières de travailler
- Prévoir des ressources financières suffisantes pour les mesures d'accompagnement (démarche participative, formation, soutien aux utilisatrices et utilisateurs, etc.)
- Anticiper les besoins en matière d'équipements, de matériel et d'environnement de travail

4.2 Développer les compétences du personnel

L'évolution technologique et les changements organisationnels nécessitent une adaptabilité permanente et peuvent conduire à une obsolescence rapide des compétences – dans certains secteurs d'activité, du moins. Selon le modèle de Lazarus et Folkman [15], la perception d'un déséquilibre important entre les exigences de la tâche et les compétences dont une personne estime disposer est source de stress. Or, le sentiment de compétence est un pilier de la santé mentale, car il rassure sur la capacité de l'individu à maîtriser les défis auxquels son environnement le confronte. De plus, l'obsolescence des compétences peut susciter des craintes quant à la perte de l'emploi, et constituer une vulnérabilité accrue sur le marché du travail.

La formation professionnelle continue est un élément essentiel au maintien de l'adéquation d'une personne à son poste de travail, de son attractivité sur le marché de l'emploi, ainsi que de sa santé [10, 12, 16]. Elle est d'autant plus importante lorsque la transformation digitale impacte des personnes qui n'ont pas eu l'occasion de développer un état d'esprit et des compétences numériques [12].

Du point de vue des entreprises suisses, les compétences qui s'avèrent les plus importantes face à la transformation digitale sont la faculté d'apprentissage et d'adaptation, la flexibilité, l'orientation équipe, ainsi que l'aptitude à coopérer et à travailler en réseau [12, 17]. Créativité, esprit critique, communication et coopération: ces «4C» favoriseraient le développement des capacités de résolution de problème et seraient les compétences clés du 21^e siècle [10]. Elles permettent de faire face à des situations inédites, à l'incertitude, voire à l'inconnu, et de sortir d'un mode de fonctionnement automatique.

Par ailleurs, avec l'émergence de nouvelles formes de travail, les collaboratrices et collaborateurs sont amenés à agir de manière plus indépendante et responsable, impliquant de ce fait des compétences d'auto-organisation, d'autodiscipline, de communication et d'autonomie dans leur travail. L'aptitude à rester en contact avec son entourage professionnel devient essentielle, de même que la faculté de trouver et trier l'information pertinente, ainsi que la capacité à garder la vue d'ensemble sur le travail [9, 12].

4.3 Développer les compétences spécifiques aux cadres

Les formes agiles d'organisation, dans lesquelles il n'y a plus de hiérarchie traditionnelle, font l'objet d'un intérêt croissant [18]. Néanmoins, la plupart des entreprises continuent à s'appuyer sur une structure hiérarchique. Celle-ci est toutefois impactée par la transformation digitale. Témoigner de la reconnaissance, veiller à l'intégration des personnes dans les équipes, les accompagner dans le développement de nouvelles compétences: face aux changements et aux incertitudes induits par les TIC, le soutien des cadres de proximité constitue une ressource importante pour la santé du personnel. Dans ce contexte, la conduite d'équipe nécessite une complémentarité entre la direction hiérarchique classique et le management transversal, de type gestion de projet et coaching. Cet équilibre dépend de la nature de l'activité de l'équipe, ainsi que des personnes qui la composent.

Dès lors, encadrer du personnel nécessite un bon sens de l'organisation, de la coordination, de la priorisation et de la synthèse. Les cadres doivent également disposer de compétences sociales, de communication et de gestion des conflits. En effet, une partie de leur travail consiste à alimenter le sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise, à structurer le travail, à servir de modèle, ainsi qu'à donner du sens aux changements [10, 11, 12].

Ces défis sont accrus dans le cadre du télétravail, du travail nomade, d'équipes réparties sur plusieurs sites, ou encore d'une organisation par projet, associant des personnes d'horizons différents. Caractérisées par une moins grande proximité entre les individus, ces formes de travail sont moins favorables aux échanges interpersonnels et informels. Dès lors, des rencontres en présentiel et l'entretien des relations restent indispensables pour maintenir le lien social et d'appartenance – une ressource importante pour la santé mentale – ainsi que pour renforcer l'efficacité au travail (échanges et compréhensions plus directs, rapides et précis, etc.) [11, 12]. Dans le cas de projets limités dans le temps, la phase de dissolution de l'équipe nécessite également une attention particulière, car elle peut avoir une incidence sur l'estime de soi et le sentiment de la tâche accomplie.

Un défi supplémentaire inhérent aux formes flexibles d'organisation réside dans la recherche d'un équilibre entre autonomie et contrôle. Le cadre intermédiaire est pris entre deux feux: d'une part, une direction générale qui a besoin d'un contrôle sur l'exécution du travail et, d'autre part, des collaboratrices et collaborateurs qui disposent de plus d'autonomie et de liberté. Ceci pose des questions complexes quant à la manière d'évaluer le travail: quels indicateurs sont pertinents? Comment mesurer la charge mentale du travail, notamment dans les domaines du savoir? Comment déterminer le temps acceptable pour réaliser une tâche? Comment accompagner les personnes qui ont besoin de plus de temps? [11]

Par ailleurs, le développement technologique soulève des questions éthiques. En introduisant de la distance entre les individus, les technologies digitales présentent le risque de dépersonnaliser les relations, ce qui facilite l'adoption de comportements inappropriés, tant entre collègues qu'avec les bénéficiaires. Dans ce contexte, les cadres ont un rôle de vigilance éthique [3] et de stimulation de la réflexion sur les bénéfices, les limites et les enjeux humains de l'utilisation des technologies.

Enfin, le mode de gestion des entreprises peut faciliter ou entraver le développement d'une conduite du personnel en phase avec les défis évoqués ci-dessus. Le temps de travail des cadres se caractérise par un rythme très élevé et de fréquentes interruptions. Pour qu'ils puissent gérer efficacement leurs équipes, réaliser leur propre activité et prendre les meilleures décisions, tout en préservant leur propre santé, il est important de leur donner du temps pour sortir de l'urgence, réfléchir et développer leurs compétences [10].

4.4 Mettre en place des politiques et des pratiques de déconnexion

Certains pays ou entreprises ont introduit un droit à la déconnexion, afin de contribuer à l'équilibre entre travail et vie privée. Divers employeurs ont mis en place des blocages techniques à l'utilisation des outils informatiques sur certaines plages horaires [11]. Cette pratique est destinée à assurer le respect de la durée du travail et des temps de repos légaux. Les effets ne sont toutefois pas encore clairement attestés. En effet, des stratégies de contournement peuvent être observées, telles que recourir à sa messagerie privée ou copier des fichiers sur une clé USB.

Fixer des limites entre les différentes sphères de la vie quotidienne contribue au bien-être et à la créativité. De même, il est recommandé de prévoir, au cours d'une journée de travail, des plages déconnectées et isolées, afin de pouvoir se concentrer sur une tâche et réfléchir sans être interrompu [3]. Savoir se déconnecter est une compétence qui se construit avec le soutien de l'employeur. Dans ce sens, la mise en place d'une politique ou d'une charte d'entreprise peut servir à poser un cadre et afficher des valeurs et des principes vers lesquels tendre [11]. Cette politique devrait également clarifier le partage des coûts liés, par exemple, au télétravail ou au travail nomade (matériel, mobilier, etc.).

5 Conclusion

Un nombre croissant d'entreprises digitalisent des processus et mettent en place des modes d'organisation flexibles, fondés sur l'usage des TIC. La transformation digitale permet d'augmenter la productivité du travail. Elle offre des possibilités nouvelles pour le développement du personnel; d'ailleurs, le télétravail est largement plébiscité depuis la pandémie de coronavirus. Il y a cependant des risques à surveiller: charge mentale excessive et hypersollicitation, effacement des frontières entre vie professionnelle et vie privée, ou encore érosion du soutien social dans les équipes. Ces effets secondaires indésirables ne sont pas inhérents à la technologie. Ce sont avant tout les modalités d'utilisation qui comptent.

Dans cet esprit, il est recommandé de conduire les projets de digitalisation de manière participative et d'y intégrer la dimension «santé du personnel». Il est également conseillé de mettre en place des politiques en matière de déconnexion et de communication au sein des équipes. Enfin, il s'agit de développer les compétences du personnel et des cadres, pour leur permettre de conserver un équilibre entre leurs ressources et les nouvelles exigences du travail. Sur cette base, Promotion Santé Suisse entend poursuivre le développement d'approches et d'instruments novateurs, visant à soutenir des «pratiques de GSE 4.0» dans les entreprises suisses.

6 Sources

- [1] Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B., Dosch, S. et al. (2020). *Job Stress Index 2020: Monitoring des indicateurs du stress chez les personnes actives en Suisse*. Feuille d'information 48. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse. Available from: [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille d information 048 PSCH 2020-09 - Job Stress Index 2020.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_048_PSCH_2020-09_-_Job_Stress_Index_2020.pdf).
- [2] Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership* [Master thesis]. Stockholm Business School.
- [3] Turcq, D. (2019). *Travailler à l'ère post-digitale: Quel travail pour 2030?* Malakoff: Dunod.
- [4] Autio, E. (2017). *Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy*. Prime Minister's Office, Finland. Policy Brief 20 [cited 2020 May 22]. Available from: <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=23202>.
- [5] Bobillier Chaumon, M.-E., Cuvillier, B., Sarnin, P. & Body-Bekadja, S. (2014). *Pour un usage responsable des TIC: Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres*. Eurocadres [cited 2020 May 22]. Available from: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01429063/document>.
- [6] Institute for Digital Business, veb.ch (2018). *Digital Switzerland 2018*. Available from: <https://www.digital-switzerland.ch/digital-switzerland-2018>.
- [7] Peter, M. K., Ruf, A. & Zahn, C. (2019/2020). Forschungsergebnisse zum Stand der Arbeitswelt 4.0. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 37-71 [cited 2020 Jul 9].
- [8] Golder, L., Ivankovic, M., Burgunder, T. & Bohn, D. (2020). *Privat- und Berufsleben profitieren – Unternehmen machten gute Figur, Defizite bei der Arbeit im Team und der Ergonomie*. Studie im Auftrag der syndicom. Bern [cited 2020 Oct 6]. Available from: <https://cockpit.gfsbern.ch/de/cockpit/homeoffice-barometer-2020/>.
- [9] Bobillier Chaumon, M.-E. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2):161-94.
- [10] Lamri, J. (2018). *Les compétences du 21^{ème} siècle: Comment faire la différence? Créativité, Communication, Esprit critique, Coopération*. Malakoff: Dunod.
- [11] Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail*. Rapport à la Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social [cited 2020 May 22]. Available from: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf.
- [12] Kraft, C. & Peter, M. K. (2019/2020). New Work: People, Place and Technology – Die Arbeitswelt im digitalen Zeitalter. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 9-29 [cited 2020 Jul 9].
- [13] Ouellet, M., Mondoux, A., Ménard, M., Bonenfant, M. & Richert, F. (2014). «Big Data», gouvernance et surveillance. *Cahiers du CRICIS 1* [cited 2020 May 22]. Available from: <https://core.ac.uk/reader/77616945>.
- [14] Barcenilla, J. & Bastien, C. (2009). L'acceptabilité des nouvelles technologies: quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur? *Le travail humain*, 72(4):311-31.
- [15] Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.

- [16] Teboul, B. (2016). *L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague du numérique*. Contribution au séminaire «Big Data et emploi: principaux enjeux et conséquences en matière d'emploi». Compiègne [cited 2020 May 22]. Available from: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01265304/document>.
- [17] Schmidt-Purrmann, M., Bauer, H. & Schmidt-Purrmann, D. (2019/2020). Der Mensch in der Arbeitswelt der Zukunft. In M. K. Peter (ed.). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft, 75-106 [cited 2020 Jul 13].
- [18] Baumgartner, M., Brascher, M., Krause, A., Mumenthaler, J. & Ramseyer, M. (2020). *Façonner le travail agile: Bases et corrélations favorables à la santé*. Feuille d'information 39. Berne et Lausanne: Promotion Santé Suisse [cited 2020 Oct 6]. Available from: [https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_039_PSCH_2020-03 - Façonner le travail agile.pdf](https://promotionsante.ch/assets/public/documents/fr/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Feuille_d_information_039_PSCH_2020-03_-_Faconner_le_travail_agile.pdf).

Impressum

Éditrice

Promotion Santé Suisse

Direction du projet

Dominik Fässler, Promotion Santé Suisse

Auteure et auteur

- Stéphanie Hannart, Haute école de santé du Valais, HES-SO Valais-Wallis, Sion
- Dr Rafaël Weissbrodt, Haute école de santé du Valais, HES-SO Valais-Wallis, Sion

Série et numéro

Promotion Santé Suisse, Feuille d'information 51

© Promotion Santé Suisse, avril 2021

Renseignements et informations

Promotion Santé Suisse

Wankdorfallee 5, CH-3014 Berne

Tél. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00

office.bern@promotionsante.ch

www.promotionsante.ch/publications