

ADRIAN BANGERTER, LAURENZ L. MEIER ET MARIE-EVE
TESCARI

Digitalisation, performance et santé des travailleurs : La perspective de la psychologie du travail et des organisations

Sommaire	Page
I. La digitalisation et la croissance de formes alternatives de travail	1
II. La flexibilisation du travail, un risque pour les travailleurs ?	2
A. L'approche de la psychologie du travail et des organisations	3
B. La flexibilisation des relations de travail	4
C. La flexibilisation des lieux de travail	7
D. La flexibilisation du temps de travail	9
III. Perspectives d'avenir	10
Bibliographie	11

I. La digitalisation et la croissance de formes alternatives de travail

Depuis plusieurs années, la progression de la digitalisation amène des changements profonds dans le monde du travail. Par « digitalisation » (ou « transformation digitale » ou « numérisation » ou encore « révolution numérique »), on entend les changements dans différents domaines de la vie moderne, survenus avec l'avènement de nouvelles technologies, qui permettent de convertir des informations, des processus ou des activités en des formats numériques, ce qui permet de les traiter de manière plus efficace, mais aussi d'y accéder, de les diffuser et de les partager plus facilement (Degryse, 2016). Ces technologies ont émergé grâce à la disponibilité croissante (Hilbert & Lopez, 2011) de grandes masses de données (en anglais « big data ») qui peuvent être produites, stockées et analysées au moyen d'algorithmes (souvent capables d'apprendre et d'améliorer leur propre fonctionnement à partir des données). L'augmentation de la mise en réseau de données et l'accès par tout un chacun à internet de par la généralisation de l'utilisation des smartphones contribuent à ce que la digitalisation affecte tous les aspects de la vie

quotidienne. Le monde de l'entreprise, de la production au marketing en passant par la stratégie ou encore les ressources humaines, sera également transformé de manière fondamentale par la digitalisation (Degryse, 2016). Dans ce chapitre, il sera question des effets de la digitalisation sur la performance et la santé des travailleuses et des travailleurs selon la perspective de la psychologie du travail. Comme lors de tout changement technologique majeur, la digitalisation inspire aux commentateurs des visions de l'avenir autant négatives ou dystopiques que positives. Les visions positives imaginent un monde du travail où les machines libèrent les humains de la nécessité du travail dangereux, désagréable et monotone, où la productivité et la prospérité seraient augmentées (Adler & Salvi, 2017). Les visions dystopiques imaginent un monde où de nombreux emplois disparaissent (où les humains sont remplacés par des robots), et où des individus sont condamnés à exercer des petits boulots mal payés sur contrat pour des entreprises comme Amazon ou Uber.

Un des effets les plus importants de la digitalisation concerne la *flexibilisation* du travail. L'image un peu stéréotypée de l'employé-e classique implique une personne salariée à plein temps qui effectue ses tâches lors d'un horaire fixe sur un lieu de travail centralisé. La flexibilisation crée de nombreuses alternatives à ce modèle classique. On peut énumérer plusieurs causes de l'augmentation de la flexibilisation (Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). Premièrement, les entreprises sont de plus en plus soumises à une concurrence mondialisée, ce qui les pousse à privilégier la performance financière, et donc à rechercher une plus grande flexibilité au niveau de leur personnel, ce qui peut parfois prendre des formes extrêmes allant jusqu'à une déresponsabilisation totale vis-à-vis d'eux, comme c'est parfois le cas du travail sur plateforme numérique. Ensuite, les innovations technologiques de la digitalisation créent de nouvelles manières, plus flexibles, de coordonner le travail (par exemple, le télétravail). Les nouvelles technologies permettent aussi de désagréger le travail au niveau de la tâche, de manière à externaliser certaines tâches (qui seront accomplies par des travailleuses ou travailleurs indépendants ou temporaires). De plus, des facteurs conjoncturels comme le chômage contraignent les individus à accepter des formes de travail alternatives. Enfin, les travailleuses et travailleurs eux-mêmes ont de nouvelles priorités de vie qui les incitent à rechercher des formes d'emploi plus flexibles.

II. La flexibilisation du travail, un risque pour les travailleuses et travailleurs ?

Dans ce chapitre, nous passons en revue la littérature scientifique en psychologie du travail et des organisations à propos des effets de la flexibilisation du travail sur le bien-être et la productivité des travailleuses et travailleurs. Tout d'abord, nous introduisons le lecteur à

l'approche de la psychologie du travail et des organisations (II. A.). Nous reprenons ensuite une distinction opérée par Spreitzer et al. (2017) entre la flexibilisation des relations de travail (II. B.), des lieux de travail (II. C.) et du temps de travail (II. D.). Pour chacun de ces trois aspects, nous décrivons les risques et les opportunités qu'ils créent pour les travailleuses et travailleurs.

A. L'approche de la psychologie du travail et des organisations

La psychologie du travail et des organisations est la discipline scientifique qui étudie le bien-être et la performance des individus au travail. Afin de comprendre ces processus, on cherche à appréhender les émotions, les pensées et le comportement des individus en fonction de différents facteurs internes ou externes à l'individu. Les facteurs internes à l'individu sont par exemple la personnalité ou l'intelligence, les compétences, ou encore les valeurs et les attitudes. Les facteurs externes à l'individu sont par exemple l'environnement de travail, la culture ou la structure de l'organisation, les relations avec le supérieur ou les collègues ou encore la situation familiale (Muchinsky & Howes, 2018).

La psychologie du travail et des organisations utilise différentes méthodes telles que les questionnaires standardisés qui ont été validés par rapport à des critères objectifs pour mesurer des variables importantes. Les variables mesurées sont ensuite traitées au moyen d'analyses statistiques complexes permettant d'isoler avec précision les effets de causalité dus à des facteurs différents. Par exemple, le stress, le bien-être, le burnout ou encore la fréquence de conflits peuvent tous être mesurés au moyen de questionnaires standardisés. Ces mesures standardisées permettent des comparaisons entre individus (par exemple comparer un individu à une population de référence). Elles permettent aussi de comparer les mesures prélevées chez un même individu au cours du temps. De plus en plus, les technologies mobiles permettent de prendre des mesures à différents moments pendant la journée ou à domicile, ce qui permet de suivre l'évolution de variables comme le stress, le bien-être ou différentes expériences quotidiennes (par exemple, la fréquence et l'intensité des conflits) avec précision. C'est ainsi que la psychologie du travail et des organisations a cumulé des milliers d'études sur des questions importantes comme par exemple les effets du stress sur la santé (Ganster & Rosen, 2013), les effets des conflits entre le travail et la vie privée (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011), ou encore les effets de l'insécurité au travail sur l'absentéisme (Staufenbiel & König, 2010). Beaucoup de ces effets sont documentés sous la forme de méta-analyses, qui sont des synthèses quantitatives des effets (parfois différents) trouvés dans les études semblables. Les méta-analyses permettent d'estimer avec plus de confiance et de « généralisabilité » l'amplitude d'un effet particulier.

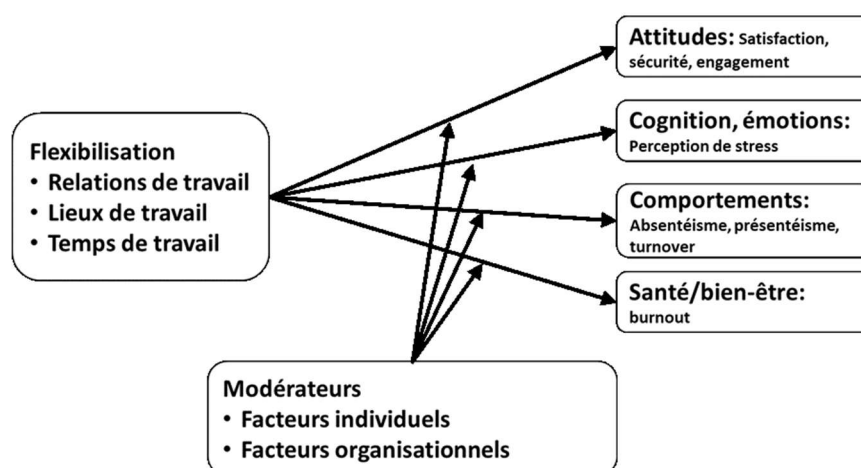


Figure 1. Schéma des effets des variables de flexibilisation sur des variables liées au travailleur. Les effets peuvent être modérés par des facteurs à la fois individuels et organisationnels.

Pour ce qui est des effets des différentes formes de flexibilisation du travail sur l'individu, ils sont souvent affectés par d'autres variables, qu'on appelle des *modérateurs*. Ces modérateurs peuvent annuler ou même inverser un effet. Par exemple, les effets de la flexibilisation du temps de travail sur le vécu d'un individu peuvent dépendre de la situation familiale de celui-ci (facteur individuel) ou encore du soutien du supérieur hiérarchique (facteur organisationnel). C'est ainsi qu'un effet peut être renforcé, affaibli ou même complètement inversé selon la variable modératrice. Pour reprendre l'exemple précédent, les effets du télétravail sur le bien-être de l'individu peuvent être positifs si le supérieur soutient le télétravail (variable modératrice) et négatifs si le supérieur ne le soutient pas. Cela est illustré dans la Figure 1.

Les variables modératrices jouent un rôle important dans l'étude des effets de la flexibilisation du travail sur le vécu des travailleuses et travailleurs, car elles mettent en lumière d'éventuelles pistes d'intervention par lesquels il est possible d'influencer de manière bénéfique ces effets.

B. La flexibilisation des relations de travail

La flexibilisation des relations de travail concerne toute alternative à une relation de salarié-e à temps plein. Cela concerne donc, par exemple, le travail à temps partiel, le travail temporaire ou le travail sur appel. De nombreux commentaires et ouvrages mettent également en évidence la prolifération croissante du travail de plateforme (en anglais,

crowdwork), une des manifestations importantes de ce qu'on appelle l'économie des « petits boulots » (en anglais, *gig economy*).

En Suisse, les formes plus « traditionnelles » de travail flexible sont encore relativement peu fréquentes. En 2016, le travail à temps partiel concernait 34.5% des salarié-e-s (16% des travailleurs et 56% des travailleuses), le travail temporaire concernait 2.2% des salarié-e-s, et le travail sur appel concernait 5% des salarié-e-s (Adler & Salvi, 2017). Lorsqu'il est choisi par l'individu au sein d'une relation de travail de longue durée, le travail à temps partiel mène à des niveaux d'engagement affectifs, d'intégration sociale, de satisfaction et de satisfaction des superviseurs comparables aux salarié-e-s à plein temps. Le temps partiel devient plus problématique lorsqu'il reflète une nécessité économique, par exemple le fait de devoir cumuler plusieurs postes pour gagner suffisamment d'argent. C'est plutôt pour le travail intérimaire qu'on observe une satisfaction et un engagement plus faibles, et moins de comportements citoyens. Les travailleurs et travailleuses en contrat temporaire ont une satisfaction comparable aux salarié-e-s traditionnel-le-s, mais moins d'engagement affectif, et moins d'orientation vers le client (Spreitzer et al., 2017).

Les inquiétudes que l'on peut avoir par rapport à la flexibilisation des relations de travail se concentrent surtout sur les travailleuses et travailleurs « journaliers », qui travaillent sans la protection des assurances sociales pour des salaires extrêmement faibles et souvent dépendants des plateformes. Ces gens correspondent à ce qu'on appelle aujourd'hui le précaire ou les *working poor* en anglais. Un exemple de leur situation est constitué par le cas tragique de Monsieur Don Lane, chauffeur-livreur travaillant pour le service de livraison DPD au Royaume-Uni. Selon le quotidien anglais *The Guardian* (5 février 2018), Monsieur Lane, diabétique, est décédé au travail le 4 janvier 2018 car il ne voulait pas se rendre à des rendez-vous chez son médecin, de peur de subir des amendes de la part de son employeur. En effet, DPD fait partie de nombreux entreprises à utiliser un modèle d'emploi traitant les chauffeurs-livreurs comme des indépendants, ce qui dispense l'entreprise de leur fournir des prestations sociales et leur permet de les pénaliser lorsqu'ils manquent des jours de travail. Le reportage et l'indignation publique qui s'en sont suivis ont augmenté la pression sur DPD et sur le gouvernement anglais pour légiférer afin d'obliger les employeurs à prendre leurs responsabilités. On peut noter que Monsieur Lane travaillait pour DPD depuis plus de 19 ans.

En effet, le travail de plateforme prolifère. Beaucoup de plateformes, par exemple Upwork, Amazon Mechanical Turk (MTurk), ou Clickworker permettent à l'individu de travailler depuis un poste informatique à domicile, par exemple lorsqu'il faut répondre à des sondages ou effectuer des tâches de relecture ou de classification. La plateforme Handy met en lien des clients avec des travailleuses et travailleurs domestiques pour effectuer des tâches manuelles (par exemple nettoyage, réparation, montage de meubles). La plateforme

la plus connue est peut-être Uber, qui propose entre autres des services de taxi ou encore des services de livraison à domicile de repas commandés au restaurant (Uber eats).

Il y a peu d'études sur le vécu et le bien-être des gens qui travaillent via des plateformes. Au vu du cas de Monsieur Lane ci-dessus, c'est une lacune qu'il sera de plus en plus important de combler dans les années à venir. On dispose néanmoins de quelques données. L'Organisation Internationale du Travail a effectué un sondage auprès de travailleurs et travailleuses sur deux plateformes de crowdwork, MTurk et Crowdfunder (Berg, 2016). Les motivations les plus fréquentes mentionnées par les crowdworkers sont différentes selon l'échantillon. Pour les travailleurs et travailleuses chez MTurk aux Etats-Unis, par exemple, il s'agit d'abord de compléter le salaire, puis d'une préférence pour le travail depuis chez soi et ensuite de la nécessité à travailler depuis chez soi (par exemple des gens qui ne peuvent pas se déplacer à un travail conventionnel à cause d'un handicap). Pour les travailleurs et travailleuses chez MTurk en Inde, on mentionne en premier lieu la préférence de travailler depuis chez soi, suivie du plaisir à travailler de cette manière, suivi du fait que le salaire est plus élevé que pour d'autres activités. Le sondage montre aussi les risques de cette forme de travail. Les salaires sont faibles. Beaucoup de participant-e-s mentionnent le fait qu'ils voudraient travailler plus, mais qu'il n'y a pas assez de travail.

Une autre enquête récente, menée cette fois exclusivement chez les travailleurs MTurk, donne un aperçu de leurs expériences positives et négatives. Les expériences négatives, plus fréquentes, concernent surtout le rejet du travail effectué par le mandataire. Un tel acte entraîne le non-paiement du salaire convenu, et apparaît sur la page du mandataire et du travailleur ou de la travailleuse. De telles possibilités de punition nous rappellent le cas de Monsieur Lane, détaillé ci-dessus. Face à de tels traitements, les gens travaillant sur MTurk se sont constitués en une communauté appelée Turkernation, qui cherche à conseiller ses membres et à protéger leurs intérêts.

Il a aussi été suggéré que le travail de plateforme constitue une forme de « travail invisible », c'est-à-dire des activités de travail nécessaires pour le fonctionnement d'infrastructures ou d'institutions qui sont négligées ou peu valorisées (Martin, Hanrahan, O'Neill & Gupta, 2014). Pourtant, une enquête européenne récente suggère que de nombreux Suisses effectuent du travail sur plateforme¹ (Huws, Spencer, Syrdal, & Holts, 2017). Plus précisément, il s'agit de 18% de répondants d'un échantillon représentatif de 2000 personnes, ce qui correspondrait à environ 1 million de personnes. De plus, 26% des répondants indiquent que le crowdwork représente au moins la moitié de leur revenu, tandis que pour 12.5% des répondants, il s'agit de leur seule source de revenu (*Le Temps*,

¹ La définition de crowdwork que l'enquête a utilisée inclut le travail payé effectué pour le compte d'un site web (p. ex. Upwork, Clickworker) ou pour différents clients via un site web (p. ex. Handy) ou le fait de conduire des gens contre rémunération (p. ex. Uber, Blablacar). La définition exclut la vente de biens matériels en ligne (p.ex. Ricardo.ch, Ebay) ou la location de biens matériels (p.ex. Airbnb).

14 septembre 2017). Face à une telle prépondérance, il importe de surveiller l'évolution de cette tendance.

C. La flexibilisation des lieux de travail

L'utilisation accrue des nouvelles technologies au sein des organisations a également contribué à l'introduction d'une flexibilisation des lieux de travail, dont un aspect important est le télétravail. Allen, Golden & Schockley (2015) ont rédigé un compte-rendu sur la question à l'égard des décideurs, et nous nous basons sur leur travail pour la plupart des informations dans cette partie. Selon eux, le télétravail peut se définir comme le fait d'accomplir une partie des activités de travail en dehors de son bureau dédié au sein de son organisation, soit depuis son domicile ou dans des espaces partagés, en utilisant des technologies de communication et de partage de données, permettant de réaliser ses tâches et d'interagir avec d'autres personnes à distance. Le télétravail existe sous différentes formes depuis les années 1970, où il a été introduit préalablement pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie privée, diminuer les problèmes de circulation routière et la consommation d'énergie, puis plus récemment, pour attirer et retenir les employé-es « talents ». En Suisse, le télétravail est encore peu répandu. Le télétravail effectué durant plus de 50% des heures de travail concernait seulement 5.1% des salarié-e-s en 2016, ce qui constitue une baisse par rapport à 1991 où on a enregistré un taux de 5.8% (Adler & Salvi, 2017).

Selon Allen et al. (2015), les effets du télétravail sur la relation entre le travail et la vie privée sont en général faibles. Cependant, les résultats varient en fonction de modérateurs, notamment en fonction de la fréquence du télétravail et de la manière dont les employé-es gèrent les frontières entre travail et vie privée. D'ailleurs, le télétravail correspond plus à certains types de personnalité, à savoir des personnes méthodiques, ayant un fort besoin d'autonomie et faisant preuve d'anticipation dans leur organisation quotidienne. A contrario, il est déconseillé pour les individus qui ont tendance à procrastiner. Les personnes qui aiment segmenter leur vie en établissant une réelle distinction entre vie privée et vie professionnelle ou celles qui accordent une importance prépondérante à la participation à la vie de groupe seraient moins enclines à choisir cette modalité de travail.

S'agissant de l'engagement organisationnel et de la satisfaction des travailleurs et travailleuses, on constate un effet positif faible dû à un effet plafond, à savoir que les bénéfices s'inversent à des degrés importants de télétravail. En effet, effectuer du télétravail au-delà de deux jours par semaine peut conduire à un sentiment d'isolement social qui ne saurait être compensé par la mise à disposition de médias adaptés.

Il apparaît néanmoins que l'augmentation du degré d'autonomie par l'utilisation du télétravail peut protéger les individus du stress, en leur conférant une meilleure maîtrise

de leur gestion du temps et en leur permettant de se focaliser sur la tâche à effectuer. De plus, en soustrayant les individus aux nombreuses sollicitations, interruptions et interactions sociales sur le lieu de travail, le télétravail peut favoriser un ressourcement et ainsi préserver les travailleurs et travailleuses de l'épuisement professionnel (Windeler, Chudoba, & Sundrup, 2017).

Enfin, si un effet positif sur la performance évaluée par les supérieurs est relevé, la décision d'accorder le télétravail varie entre managers et selon les employé-e-s concerné-e-s. En effet, les considérations intervenant dans cette prise de décision reposent principalement sur des variables psychologiques telles que le degré de confiance existant entre employé-e et manager, ainsi que l'évaluation par le manager de la « conscienciosité » dont font preuve ses collaborateur-rices (Kaplan, Engelsted, Lei & Lockwood, 2018). Cela suscite par conséquent plusieurs défis pour les managers tels que la définition d'objectifs mesurables et des modalités de suivi régulier du travail à accomplir, une coordination et un mode de communication établi en amont ou encore la prise en compte des demandes de télétravail de façon équitable.

Selon Allen et al. (2015), le succès du télétravail dépend donc de plusieurs variables modératrices telles que le support technique et humain fourni par l'organisation, la confiance accordée par la hiérarchie à son collaborateur, le nombre de personnes pratiquant le télétravail au sein d'une équipe mais aussi la fréquence des distractions des membres présents dans la sphère privée. La nature du travail a également une influence sur la possibilité de proposer le télétravail. Les organisations intervenant dans l'industrie informatique, le secteur tertiaire tel que les assurances, la finance ou lié au domaine scientifique sont propices à son déploiement. Lorsqu'une forte interdépendance entre les membres d'une même entité est nécessaire ou que des relations nombreuses avec l'externe sont requises, le télétravail semble être moins adapté. Par ailleurs, s'il apparaît globalement que les femmes ont moins la possibilité de faire du télétravail, elles le choisissent plus fréquemment si elles en ont l'opportunité.

Allen et al. (2015) recommandent l'élaboration de politiques formelles régissant l'usage du télétravail, avec des critères d'éligibilité clairs. Ces politiques devraient être déterminées avec les parties prenantes de l'organisation concernée. Cela permettrait ainsi de tenir compte des besoins (et des résistances éventuelles) des managers, mais aussi d'éviter le risque de stigmatisation par les collègues, susceptibles de penser que ceux qui pratiquent le télétravail sont moins investis dans les tâches qui leur sont dévolues. L'implication de la direction est également indispensable pour soutenir cette vision, ainsi qu'une offre de formation ciblée pour accompagner les managers dans cette flexibilisation, qui transforme sensiblement la gestion traditionnelle de leur équipe.

D. La flexibilisation du temps de travail

Au cours des dernières décennies, c'est non seulement la flexibilité du lieu de travail qui a changé, mais aussi celle des horaires de travail (Spreitzer et al., 2017). D'une part, de nombreuses organisations rendent aujourd'hui les horaires de travail plus flexibles en raison des exigences commerciales et organisationnelles. Par exemple, pour répondre aux besoins des clients pour un meilleur service (livraison des marchandises commandées dans les 24 heures, service téléphonique 24h/24 en cas de problèmes, etc.) et pour faciliter la communication avec des partenaires internationaux d'un projet (vidéoconférences avec des équipes dans d'autres fuseaux horaires), de plus en plus d'employé-e-s travaillent en dehors des heures de travail habituelles (de jour), comme tôt le matin, le soir, la nuit ou pendant le week-end. De telles heures de travail ont un impact négatif sur le cycle naturel sommeil-éveil et les phases de récupération et peuvent donc mettre en danger, à long terme, la santé mentale (par exemple dépression ; Angererer, Schmock, Elfantel & Li, 2017) ou physique (par exemple maladie coronarienne ; Kecklund & Axelsson, 2016) ou menacer les activités sociales et la vie familiale des employé-e-s (Arlinghaus & Nachreiner, 2016).

D'autre part, de nombreuses organisations offrent maintenant des horaires de travail flexibles pour aider les employé-e-s à concilier vie professionnelle et vie familiale. Les horaires de travail flexibles permettent aux parents, par exemple, de venir chercher leurs enfants à temps à la garderie. Lorsque les enfants dorment, les tâches qui n'ont pas encore été accomplies en raison de la fin de la journée peuvent être accomplies dans la paix et la tranquillité. Les travailleuses et travailleurs qui peuvent adapter leurs heures de travail à leurs besoins signalent moins de conflits globaux entre le travail et la famille (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013).

Mais cette liberté d'adapter le temps de travail à ses propres besoins comporte aussi des risques. La possibilité de travailler en dehors des heures normales de travail peut inciter à travailler constamment. La flexibilisation du temps de travail peut donc conduire non seulement à une autonomisation, mais aussi à un « esclavage » partiellement choisi par les employé-e-s (paradoxe de l'autonomisation/esclavage, Jarvenpaa & Lang, 2005 ; cf. aussi paradoxe de l'autonomie, Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013). Un tel découplage du travail – qui est en outre motivé par l'accessibilité croissante via les smartphones et le courrier électronique (Schlachter, McDowall, Cropley & Inceoglu, 2017) – signifie que les personnes concernées ne peuvent plus se détacher psychologiquement du travail (Sonnentag, 2012). La recherche sur le stress montre aussi qu'une interruption insuffisante du travail peut réduire la récupération et, par conséquent, avoir un effet négatif sur le bien-être et le comportement. Par exemple, un mauvais détachement est associé à une fatigue accrue ainsi qu'à un mauvais rendement au travail (Wensche & Lohmann-Haislah, 2017)

et peut également avoir un effet négatif sur le comportement envers les membres de la famille (Meier & Cho, 2018).

Rendre le temps de travail plus flexible et travailler à des heures inhabituelles comme le soir ou le week-end est donc une épée à double tranchant. D'une part, cela peut constituer une occasion de concilier vie professionnelle et vie privée ; d'autre part, cela peut également constituer un risque pour la santé des personnes touchées par une interruption de travail et le manque de détachement qui en découle. L'utilisation correcte des possibilités d'horaires de travail flexibles est donc cruciale. Dans un monde du travail en mutation avec des frontières de plus en plus floues entre travail et vie privée, il ne suffit pas d'être capable de planifier et de structurer ses propres tâches professionnelles de manière compétente ; il faut également être capable de réguler les frontières entre travail et loisirs de façon à avoir suffisamment de phases de récupération libre (Allen, Cho & Meier, 2014 ; Dettmers & Clauß, 2018).

Les compétences correspondantes peuvent être promues par la formation des employé-e-s (Hahn, Binnewies, Sonnentag & Mojza, 2011 ; Hoppe, Clauß & Schachler, 2018). Cependant, dans le sens d'une promotion globale de la santé au sein de l'entreprise, la responsabilité de l'utilisation réussie de la flexibilité ne peut pas être simplement transférée aux employé-e-s ; les cadres jouent également un rôle central dans ce domaine. Les actions des supérieurs et les normes et attentes subjectives de l'équipe en matière d'accessibilité façonnent le comportement et le bien-être des employé-e-s après la fin du travail (Koch & Binnewies, 2015 ; Park, Fritz, & Jex, 2011). Les employé-e-s dont les supérieurs séparent le travail et la vie privée et qui, par exemple, n'envoient pas de courriels en dehors des heures de bureau, sont mieux à même de se distancer du travail le soir et sont moins épuisés (Koch & Binnewies, 2015). Il est également important de veiller à ce que les attentes mutuelles en matière d'accessibilité après les heures de bureau soient clairement communiquées au sein d'une équipe, car les normes ambiguës ont un effet particulièrement négatif sur les employé-e-s (Matusik & Mickel, 2011). Les supérieurs doivent donc se comporter comme des modèles à suivre. Ils sont d'une grande importance pour la mise en œuvre d'une culture organisationnelle qui favorise la santé et peuvent contribuer de façon significative à faire bénéficier pleinement les employé-e-s d'horaires de travail plus flexibles.

III. Perspectives d'avenir

La digitalisation contribue à flexibiliser trois aspects du travail : relation de travail, lieux de travail et temps de travail. Ces changements créent des risques potentiels pour l'employabilité, le bien-être et la santé des travailleuses et travailleurs, mais les risques restent faibles pour le moment en Suisse, et il ne faut pas oublier que la digitalisation crée

aussi des opportunités. Donc, on ne peut pas dire que la mutation profonde de l'emploi que l'on présage ait beaucoup affecté la Suisse pour le moment (Adler & Salvi, 2017). De plus, la santé des travailleurs et travailleuses suisses est bonne. Une enquête comparative européenne, effectuée en 2015, montre la Suisse en position de tête avec 89% des travailleurs et travailleuses qui se disent être en bonne ou très bonne santé (Krieger, Graf & Vanis, 2016).

Qu'est-ce qui fera la différence pour les travailleurs et travailleuses de demain ? Les études passées en revue font émerger plusieurs aspects à prendre en compte. D'abord, il y a l'importance des compétences et d'être bien formé. Avoir des compétences rares sur le marché du travail, et des compétences transversales pour pouvoir déployer ce qu'on appelle désormais le marketing de soi ou le réseautage sera important pour maintenir un niveau d'employabilité élevé. En outre, il faudra bien distinguer entre flexibilité et autonomie. La flexibilité est un avantage concurrentiel pour les entreprises, mais il ne constitue pas forcément un avantage pour les travailleurs et travailleuses. Ce qui les avantage, c'est la possibilité de jouir d'une certaine autonomie dans l'organisation leur travail, par exemple dans la possibilité de choisir les mandats et les conditions de travail, ou de pouvoir gérer soi-même les frontières entre le travail et la vie privée. Ensuite, l'importance de la relation avec les supérieurs directs a été mise en évidence dans plusieurs études. En effet, les cadres peuvent servir d'exemple dans la promotion d'une flexibilité raisonnable, par exemple au niveau des horaires de travail. De manière plus large, les politiques et les cultures organisationnelles qui favorisent un climat de respect et de participation sont importantes. Enfin, il est d'une importance cruciale de légiférer pour des instruments au niveau de la loi, afin de protéger particulièrement les travailleurs et travailleuses les plus vulnérables.

Bibliographie

- ADLER/SALVI, Quand les robots arrivent. Préparer le marché du travail à la numérisation, Zürich : Avenir Suisse, 2017.
- ALLEN/GOLDEN/SHOCKLEY, How effective is Telecommuting ? Assessing the status of our scientific findings, *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40-68, 2015.
- ALLEN/CHO/MEIER, Work–family boundary dynamics, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 99–121, 2014.
- ALLEN/JOHNSON/KIBURZ/SHOCKLEY, Family conflict and flexible work arrangements : Deconstructing flexibility, *Personnel Psychology*, 66, pp. 345–376, 2013.
- AMSTAD/MEIER/FASEL/ELFERING/SEMMER, A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations, *Journal of occupational health psychology*, 16(2), p. 151, 2011.

- ANGERER/SCHOCK/ELFANTEL/LI, Night work and the risk of depression, A systematic review, *Deutsches Ärzteblatt – International*, 114, pp. 404–411, 2017.
- ARLINHAUS/NACHREINER, Unusual and unsocial ? Effects of shift work and other unusual working times on social participation, in : I. Iskra-Golec, J. Barnes-Farrell, & P. Bohle (eds), *Social and family issues in shift work and non standard working hours*, Springer, Cham, 2017.
- BERG JANINE, *Income security in the on-demand economy : Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers*, International Labor Organization, 2016.
- DEGRYSE CHRISTOPHE, *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, Working Paper, European Trade Union Institute, 2016.
- DETMERS/CLAUSS, Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen, in : M. Janneck & A. Hoppe (eds) *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten, Kompetenzmanagement in Organisationen*, Springer, Berlin, 2018.
- GANSTER/ROSEN, Work stress and employee health : A multidisciplinary review, *Journal of Management*, 39(5), pp. 1085-1122, 2013.
- HAHN/BINNEWIES/SONNENTAG/MOJZA, Learning how to recover from job stress : Effects of a recovery training program on recovery, recovery-related self-efficacy, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, pp. 202–216, 2011.
- HILBERT/LÓPEZ, The world’s technological capacity to store, communicate, and compute information, *Science*, 1 April 2011, pp. 60-65, 2011.
- HOPPE/CLAUSS/SCHACHLER, Wie wirksam sind Online-Interventionen ? Evaluation des Moduls « Meine Freie Zeit » des EngAGE-Coaches, in : M. Janneck & A. Hoppe (eds) *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten, Kompetenzmanagement in Organisationen*, Springer, Berlin, 2018.
- HUWS/SPENCER/SYRDAL/HOLTS, *Work in the European gig economy : Research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, the Netherlands, Switzerland and Italy*, FEPS, UNI Europa, University of Hertfordshire, 2017.
- JARVENPAA/LANG, Managing the paradoxes of mobile technology, *Information Systems Management*, 22, pp. 7–23, 2005.
- KAPLAN/ENGELSTED/LEI/LOCKWOOD, Unpackaging manager mistrust in allowing telework : Comparing and integrating theoretical perspectives, *Journal of Business and Psychology*, 33, pp. 365-382, 2018.
- KECKLUND/AXELSSON, Health consequences of shift work and insufficient sleep, *British Medical Journal*, p. 355, i5210, 2016.
- KOCH/BINNEWIES, Setting a good example : Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management, *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, pp. 82–92, 2015.
- KRIEGER/GRAF/VANIS, *Résumé de la 6^e Enquête européenne sur les conditions de travail 2015*, Bern : SECO, 2016.
- MARTIN/HANRAHAN/O’NEILL/GUPTA, Being a Turker, in : *Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing* (pp. 224-235), ACM, 2014, February.
- MATUSIK/MICKEL, Embracing or embattled by converged mobile devices ? Users’ experiences with a contemporary connectivity technology, *Human Relations*, 64, pp. 1001–1030, 2011.

- MAZMANIAN/ORLIKOWSKI/YATES, The autonomy paradox : The implications of mobile email devices for knowledge professionals, *Organization Science*, 24, pp. 1337–1357, 2013.
- MEIER/CHO, Work stressors and partner social undermining : Comparing negative affect and psychological detachment as mechanisms, *Journal of Occupational Health Psychology*, Advance online publication, 2018.
- MUCHINSKY/HOWES, *Psychology Applied to Work*, 12th Edition, no. 12th edition, 2018.
- SCHLACHTER/MCDOWALL/CROPLEY/INCEOGLU, Voluntary work-related technology use during non-work time : A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 82–22, 2017.
- SONNENTAG SABINE, Psychological detachment from work during leisure time : the benefits of mentally disengaging from work, *Current Directions in Psychological Science*, 21, pp. 114-118, 2012.
- SPREITZER/CAMERON/GARRETT, Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp. 473-499, 2017.
- STAUFENBIEL/KÖNIG, A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), pp. 101-117, 2010.