CONFÉRENCE INVITÉE

LE TRAVAIL A CHANGÉ D'ADRESSE QUEL NOUVEAU CODE ?

Pr Isabelle BARTH
Professeur des universités de sciences de gestion – Université de Strasbourg

La nouvelle donne

Réfléchir à nos relations au travail, c'est observer un phénomène social total, polymorphe, épousant et modelant les évolutions de la société.

Si l'on regarde sur le temps long, le travail a toujours été central dans la structuration des sociétés humaines, mais de façons très diverses au cours des millénaires. Longtemps destiné aux couches sociales les plus basses, aux esclaves dans l'Antiquité, puis aux roturiers au cours des siècles, il devient, avec la Révolution française et surtout l'ère industrielle, le vecteur de toute intégration sociale.

Longtemps dur labeur, subi et vécu comme une fatalité, il nourrit depuis deux décennies des attentes très différentes et très paradoxales.

En effet, en 2026, en France, nous n'avons jamais aussi peu consacré de temps au travail (15 à 20 % du temps éveillé contre 50 à 60 % en 1905) et pourtant nous en attendons tout.

Les études montrent que le travail reste l'un des fondements de notre société, et ce, de façon transgénérationnelle.

Pourtant, le terme le plus souvent associé au mot « travail » est… souffrance.

Comment expliquer cette relation : « Je t'aime, moi non plus » ?

Un contexte BANI

Les prospectivistes ont décrit notre époque sous l'acronyme **BANI** :

- **B** pour Brittle (fragile), car nous comprenons maintenant que notre monde est fragile : la planète est fragile, la paix est fragile, la santé est fragile…
- **A** pour Anxious (anxieux).
- **N** pour Non-linear (non linéaire).
- et **I** pour Incomprehensible (incompréhensible), avec l'invasion des fake news, maintenant relayées par les intelligences artificielles (IA) avec une vitesse et une vraisemblance toujours plus grandes.

Les crises ne sont plus des crises avec un début, un paroxysme et un retour au calme, mais bien des « permacrises », comme l'attestent les récentes manifestations du dérèglement climatique.

Nous sommes en perte de repères et ce monde qui nous entoure, et qui nous paraissait familier, devient inconnu et incertain.

Il est impossible de s'extraire de cette équation : nous arrivons au travail imprégnés de toutes ces alertes, ces drames, ces catastrophes que nous vivons en temps réel, avec une proximité jamais égalée.

Par ailleurs, comme l'avaient observé les sociologues de l'hypermodernité, les grands collectifs se sont dissous au profit de tribus éphémères et volatiles.

Nous sommes « *seuls ensemble* ».

Parallèlement, les entreprises développent un discours fait de promesses attractives et enviables. Pourquoi ? Parce qu'il a fallu s'ajuster aux attentes, devenues des exigences, des salariés.
Le travail a définitivement changé d'adresse.

Le travail a changé d'adresse

Quelles sont les attentes vis-à-vis du travail, et donc de l'emploi ? De la reconnaissance, du sens, de l'épanouissement personnel, de l'autonomie, du plaisir, du développement des compétences. Il n'est plus question d'aller travailler la boule au ventre ou de ruminer la nuit à cause de réflexions malaisantes d'un manager.

Plusieurs explications peuvent être avancées pour comprendre ces évolutions :

- L'individuation progressive de la société va de pair avec l'exigence de reconnaissance des singularités, qui sont d'ailleurs inscrites dans la loi avec les 26 critères de discrimination. Des singularités qui vont bien au-delà, avec le développement de discours autour de la neurodiversité et des atypismes.
- L'intégration des émotions dans la vie au travail est arrivée par le consommateur. Dès 1982, le marketing annonçait les notions d'expérience et d'émotion dans la consommation. Peu à peu, ces concepts ont pénétré le monde du travail.
- Une société du zéro frustration, du zéro délai, où toute demande doit être honorée « sur-le-champ ».
- Un paradigme d'éducation positive qui construit de jeunes adultes avec une très forte estime de soi, mais une très faible résilience.
- Tout problème ou toute difficulté s'inscrit désormais dans une expérience individuelle et est vécu potentiellement comme une agression, là où les collectifs permettaient d'amortir les chocs et de mieux répartir la pression.
- Enfin, la porosité désormais totale entre vie professionnelle, vie privée et vie intime déplace le curseur de l'expression des attentes vis-à-vis de l'entreprise, sans tri ni hiérarchie.

Il est donc difficile d'imaginer l'emploi ou le lieu de travail « toutes choses égales par ailleurs », même s'il est nécessaire de dessiner un périmètre visible et accepté par l'ensemble des parties prenantes.

Il faut certainement réfléchir aux pratiques du travail, mais savoir aussi aller au-delà des murs. Passer du château au réseau, comme l'écrivait déjà Boterf en 1991.

Penser le travail en longueur et en largeur

Le travail est désormais inscrit dans une éthique de l'engagement. Avec le constat que cet engagement est rarement au rendez-vous et que le désengagement se traduit de maintes façons : absences, abandons de poste, maladies, dépression, accidents du travail, départs et… présence absente ! (le « quiet quitting », soit : « Je fais mes heures, mais je fais le minimum »).

Les causes sont souvent endogènes : un management défaillant, des conditions de travail dégradées, une absence de formation…

Mais les explications avancées évoquent souvent un « refus » de travailler qui concernerait particulièrement les plus jeunes, notamment la génération Z (Gen Z).

Toutes les études montrent que cette stigmatisation facile s'appuie sur un concept, celui des « générations », qui n'a aucune validité scientifique. En effet, on confond génération (date de naissance) et parcours de vie.
De facto, les salariés ont les mêmes attentes, tous âges confondus, même si, statistiquement, les plus jeunes ont davantage de facilité à renoncer à un emploi. Les quadragénaires charges de famille ont des contraintes qui les conduisent à endurer davantage, tandis que les seniors vivent un « sentiment de fin de vie professionnelle », avec le compte à rebours vers la retraite.

Il est à noter que l'arrivée de l'IA et les bouleversements qu'elle exerce déjà, et qu'elle exercera encore davantage dans les modalités d'apprentissage et d'accès à la connaissance, vont transformer profondément l'emploi, ce qui ajoute une grande part d'incertitude quant à l'avenir.

Face à ces nouvelles attentes et à ces nouveaux comportements, les entreprises et les organisations ont développé des discours de promesses autour du bien-être au travail, de la préservation de la santé mentale, de la qualité de vie au travail, voire du « bonheur au travail », dans une surenchère impressionnante.

L'enjeu est d'attirer des talents ! Et de les garder, car gare à l'organisation qui ne tiendrait pas ses promesses ! Elle risque des départs de personnes compétentes, mais aussi une perte de réputation difficile ensuite à gérer.

Ce que nous observons, c'est que, face à l'incertitude et à l'anxiété dans lesquelles nous baignons, l'entreprise est devenue un refuge.

Le lieu de travail : des murs porteurs

C'est le lieu de travail qui matérialise cette « safe place » que nous recherchons tous. L'entreprise devient un abri, un refuge, l'un des rares endroits dotés de murs porteurs qui ne risquent pas de s'écrouler.

On observe donc un paradoxe à l'œuvre : une envie de travail et, dans le même temps, une montée en puissance des critiques qui lui sont faites.

Les frustrations sont encore nombreuses, même si les fantasmes qu'a nourris l'entreprise libérée sont désormais oubliés.

À y réfléchir, ce paradoxe n'est qu'apparent et demeure très logique. On ne peut émettre des critiques que dans un lieu où la liberté d'expression est possible, voire encouragée. Un lieu où l'écoute est réelle et qui permet de voir émerger des solutions.

Les défis sont nombreux pour les préventeurs :

- Savoir accueillir des adultes qui ont connu, pour les plus jeunes, deux décennies de vie, avec une vision du monde transmise par la famille et l'école, en tout premier lieu.
- Garder compétents des seniors en leur donnant accès ç la formation tout au long de la vie.
- Intégrer le « hors travail », car de nombreuses plaintes à l'endroit du travail ont des racines exogènes.
- Accepter que le travail soit une activité faite d'émotions au moins autant que de raison.

Comment renverser des croyances profondément ancrées ? Comment remettre en question des visions du monde acquises ?

Cela ne peut se faire qu'en dialogue avec les dirigeants ou les instances de gouvernance et les amener à former leurs managers aux compétences spécifiques … du management, penser le onboarding comme le offboarding, réfléchir à la notion de performance, évaluer les attentes vis-à-vis des collaborateurs (engagement ou surengagement ?), former à des soft skills tous les salariés, penser l'intégration de l'IA avant qu'elle n'impose sa loi, être alignés entre les discours et les promesses et les actes.

Il s'agit de pouvoir dialoguer avec ce salarié, qui aborde le travail de son point de vue de consommateur. L'attractivité de l'entreprise, sa capacité à fidéliser ses collaborateurs et à les garder engagés, sont des enjeux classiques mais les lignes ont bougé et il faut trouver cette nouvelle adresse et découvrir le nouveau code.

Le travail doit être repensé en profondeur pour répondre aux transformations sociales, technologiques et humaines déjà à l'œuvre. : sommes-nous prêts pour ce qui est déjà arrivé ?