

# Le travail a changé d'adresse Quel nouveau code ?

Isabelle Barth  
Auteure, conférencière  
Professeure des  
Universités en  
management

# Le malaise des salariés

- ❑ **42 %** des salariés français sont en état de **détresse psychologique**
- ❑ Dont **15 %** en état de détresse psychologique élevée (hospitalisation, arrêts de travail longue durée) 28 % chez les 18-29 ans et 26 % salariés en *full remote*
- ❑ **53 %** dans les **ETI**, **49 %** dans les **TPE** et **42 %** dans les **PME**, **32 %** dans les **GE** (> 5000 salariés)
- ❑ 8 salariés sur 10 attribuent partiellement ou totalement cet état à leur environnement de travail

## Les raisons

1. Manque de temps → 55 %
2. Outils de travail inadaptés → 49 %
3. Manque de retour sur le travail accompli → 50 %
4. 40 % travaillent « la boule ventre »

\* Étude réalisée par OpinionWay pour le cabinet Empreinte Humaine, septembre 2024

# Le malaise des salariés (2)

# 41%

des salariés français ont connu un  
*« burn-out », ou un état  
d'épuisement professionnel*

Moins de 35 ans **54%**  
35 ans et plus **36%**

Femmes **46%**  
Hommes **37%**

Moins de 2 ans d'ancienneté **51%**  
2 à 5 ans **48%**  
5 à 10 ans **44%**  
11 à 15 ans **41%**  
16 à 20 ans **34%**  
Plus de 20 ans **29%**

Focus selon la prise en charge de la QVT  
au travail par l'entreprise...



# Le malaise des dirigeants

*« Les décisions sont mal formées. Il y a une mythologie de la décision courageuse qui est en fait une décision aveugle »*

*« On est nés dans un monde, on vit dans un autre. On doit mettre à jour notre perception du monde »*

*« Nous sommes dans un univers de la relativité générale, or nous sommes construits pour nous rassurer autour de points fixes »*

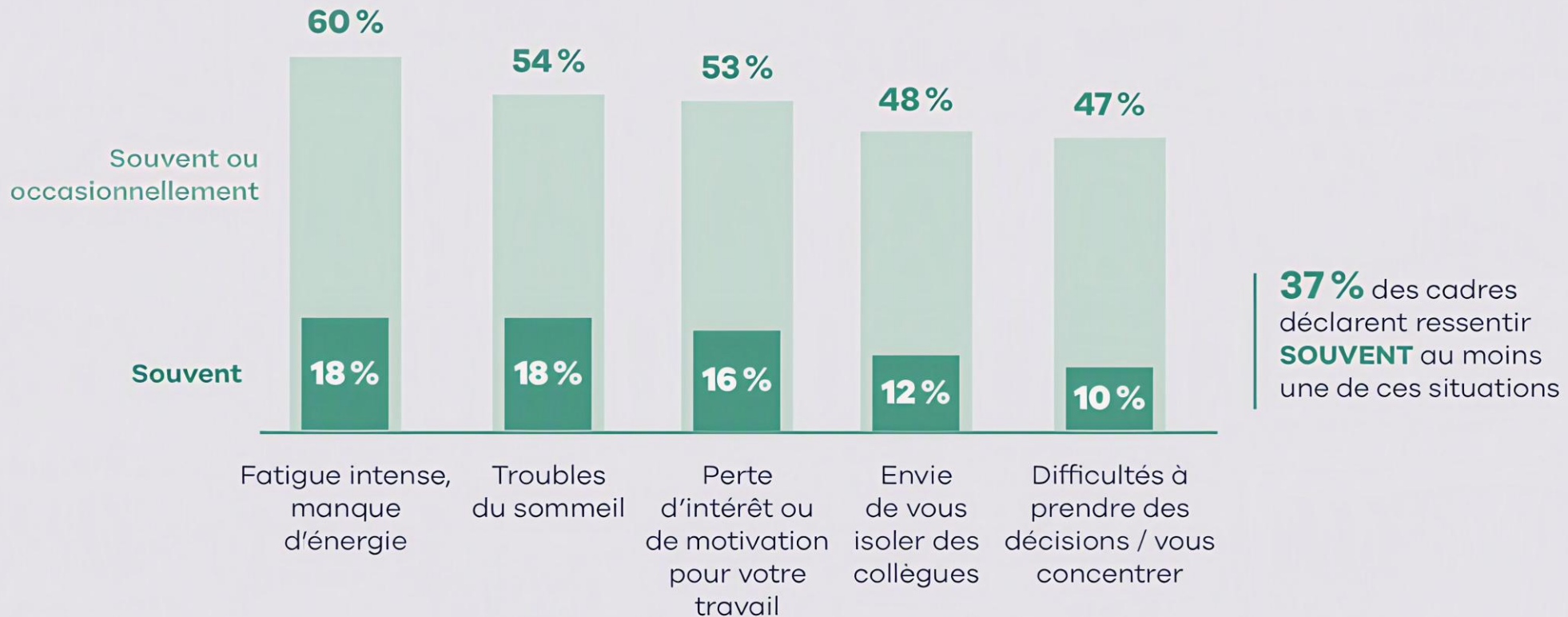
*« La nouvelle société se transporte dans nos organisations, nous faisons face à des crises et à des situations humaines inédites »*

# La santé mentale des cadres

- 41 % des cadres travaillent souvent sous pression (vs 24 % des non-cadres).
- 58 % des managers disent ainsi parfois ressentir un sentiment de stress intense dans leur travail (contre 52 % des cadres non-managers)

# La santé mentale des cadres (2)

## Les cadres rapportent de nombreux ressentis symptomatiques d'une mauvaise santé mentale



Base : cadres en emploi  
Source : Apec, 2025

Source : Apec, 2025  
Base : cadres en emploi

# La fonction RH au quotidien

**78%**

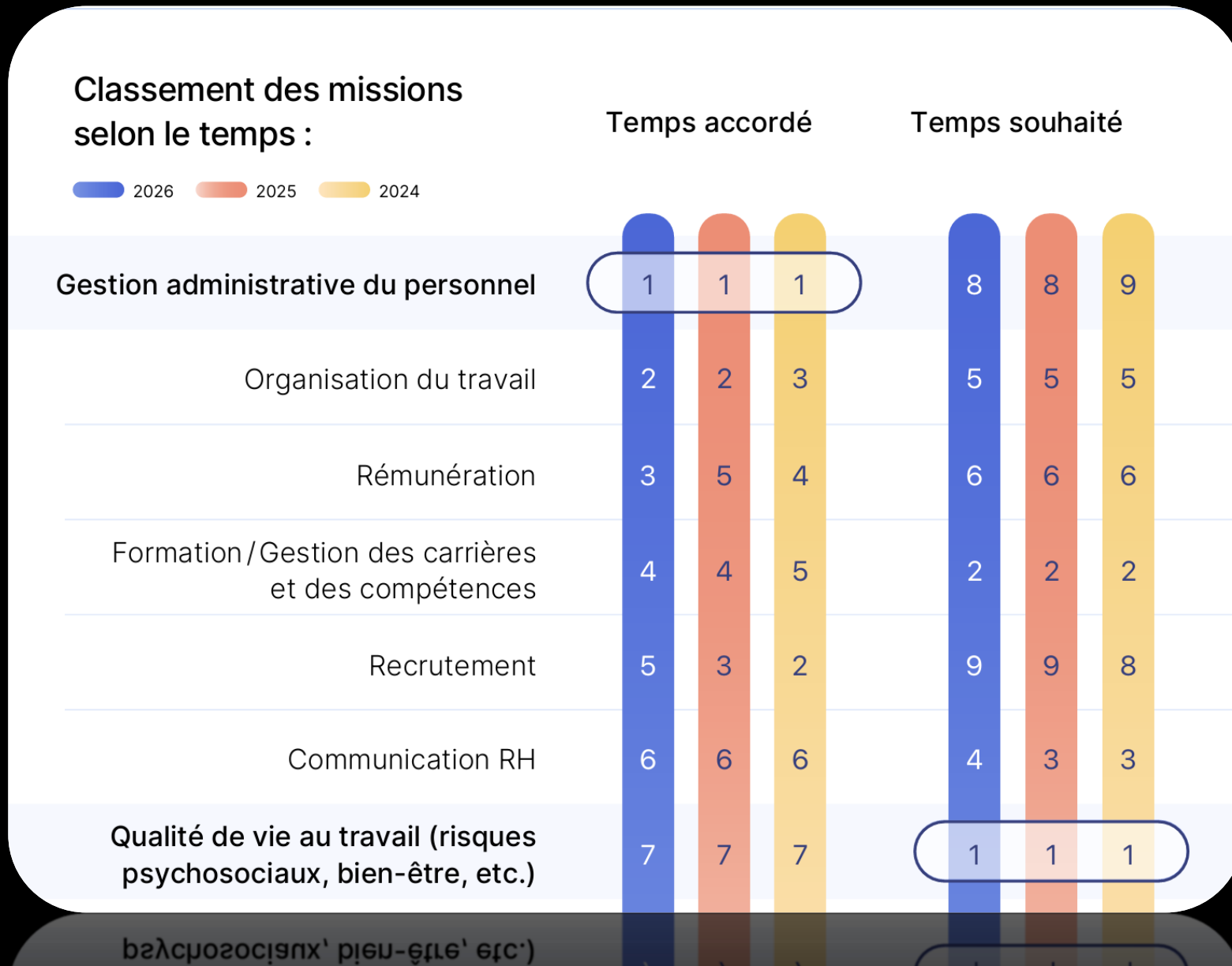
des RH déclarent  
avoir été davantage  
sollicités par les  
salariés en 2025.

**81%**

des RH se déclarent  
fatigués, voire épuisés.

Source : Baromètre RH  
Tissot/PayFit 2026

# La fonction RH au quotidien (2)

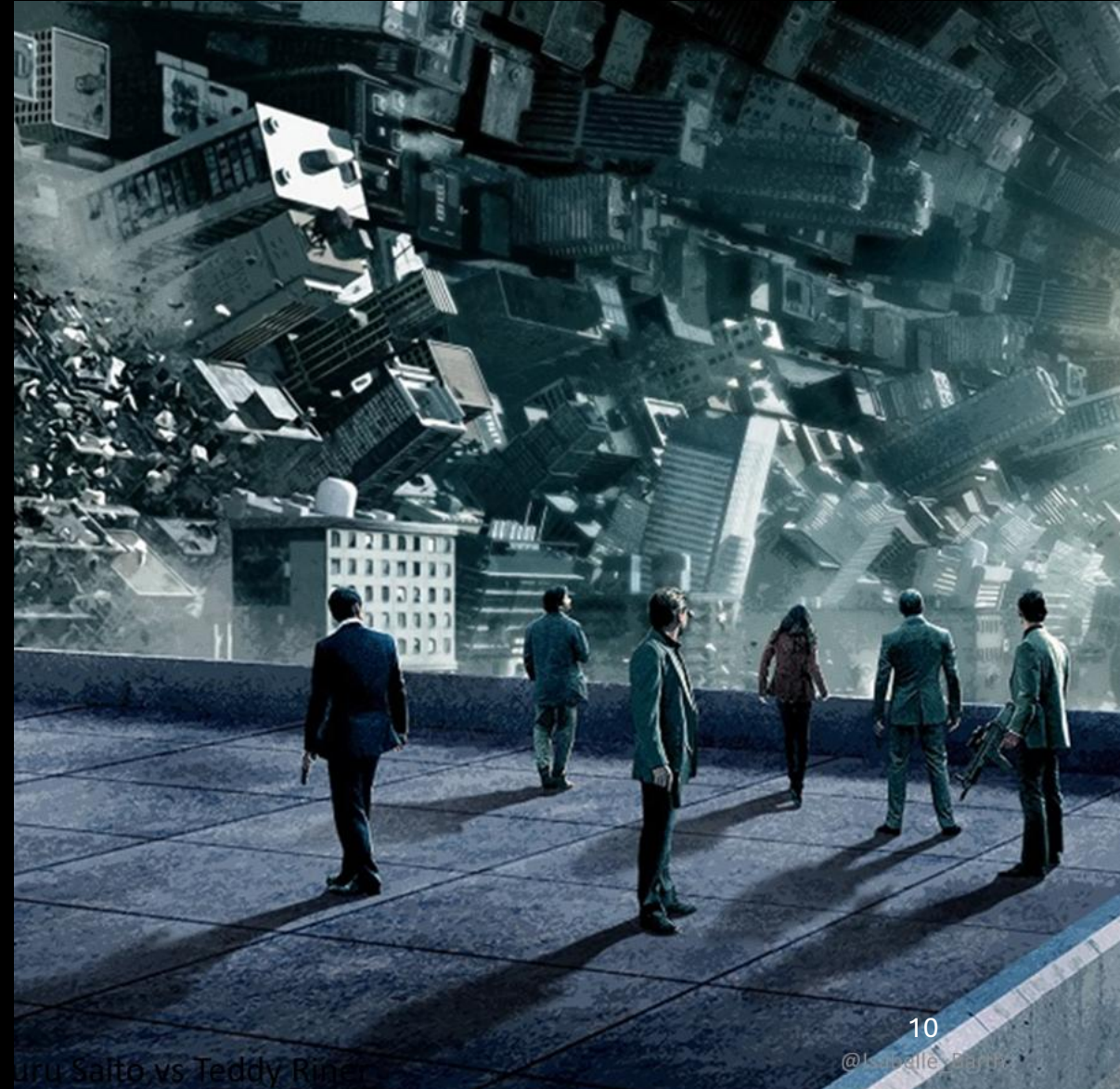


# Malaise dans le travail

# Un monde BANI

(Jaimas Cascio)

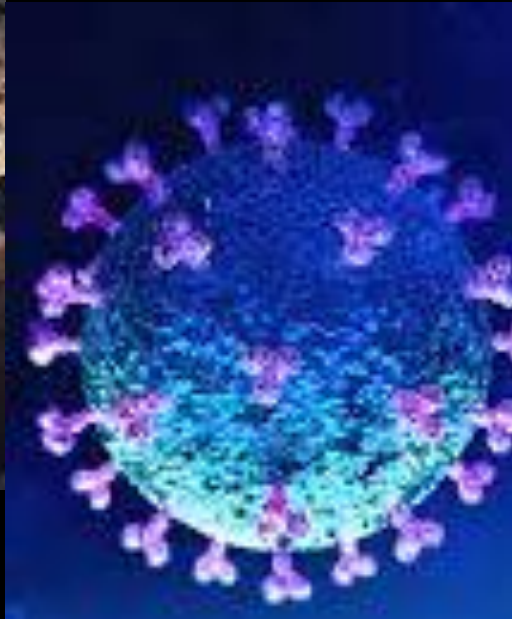
- **B** ... Brittle → Fragile, cassant (faillite/panne)
- A** ... Anxious → Anxiogène, (RPS, peur des décisions )
- N** ... Non linear → Non linéaire (déséquilibres ex : climat)
- I** ... Incompréhensible → Malinformation (fake news)



# 20-26 : 5 permacrises



climatique



sanitaire



politique



démographique



technologique

# Une modernité liquide\*

- Société d'individus « Seuls ensemble »
- Perte des collectifs : « tout devient agression individuelle »
- Dans une comparaison inépuisable (extimité)
- Sans amortisseur ou refroidisseur
- Plus de croyance dans un « bonheur différé »
- Un individu « petite entreprise »

→ Une perte de repères, une « fatigue d'être soi »

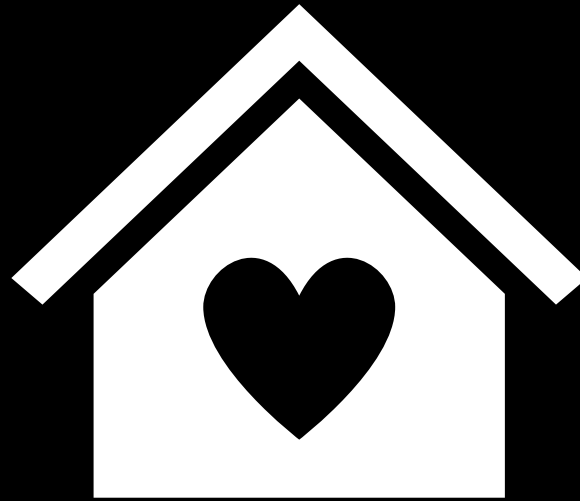
\* Zygmunt Bauman

# Un paradoxe

- 13,5 % du temps éveillé en 2026 vs 35 % en 1906

ET

- On n'a jamais autant attendu du travail !



Un lieu de travail « shelter » ?

# L'adresse a changé

Quand un salarié exprime une souffrance,  
même si l'origine est du hors-travail  
(divorce, éco-anxiété, deuil ... )  
il le dit « au travail »

# L'adresse a changé

Quand un salarié exprime une souffrance,  
même si l'origine est du hors-travail  
(divorce, éco-anxiété, deuil ... )

il le dit « au travail »  
sur le mode « de la plainte »

Quand le travail  
a mobilisé les  
mots du  
marketing

BONHEUR AU TRAVAIL

EXPÉRIENCE SALARIÉ

LIEUX DE VIE CONVIVIAUX

CONCILIATION VIE PRIVÉE-VIE PRO

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ...

# « L'humain au centre »



# Disconfirmation des attentes

On fuit !

- Démissions, abandons de poste
- Dépression, burnout
- Désengagement présence absente

Pas une question de génération !



# Les codes ont changé

Des néo-compétences  
→ boîte noire

Un nouveau rapport à  
l'emploi →  
consommable

Les fruits d'une  
éducation positive → un  
déficit de résilience

Une brutalisation des  
rapports humains → la  
judiciarisation

Une pratique  
décomplexée de la  
radicalité et du  
populisme → la  
kakistocratie

L'invasion des IA → Une  
révolution dans les  
modes de pensée,  
d'apprentissage et de  
rapports aux autres  
(robotoïdes)

Porosité totale entre vie  
pro et vie perso →  
extimité



---

*« Il ne faut jamais gaspiller  
une bonne crise »*

Sir Winston Churchill



Comment répondre à  
ces nouvelles adresses ?

# Des « partenaire d'incertitude »

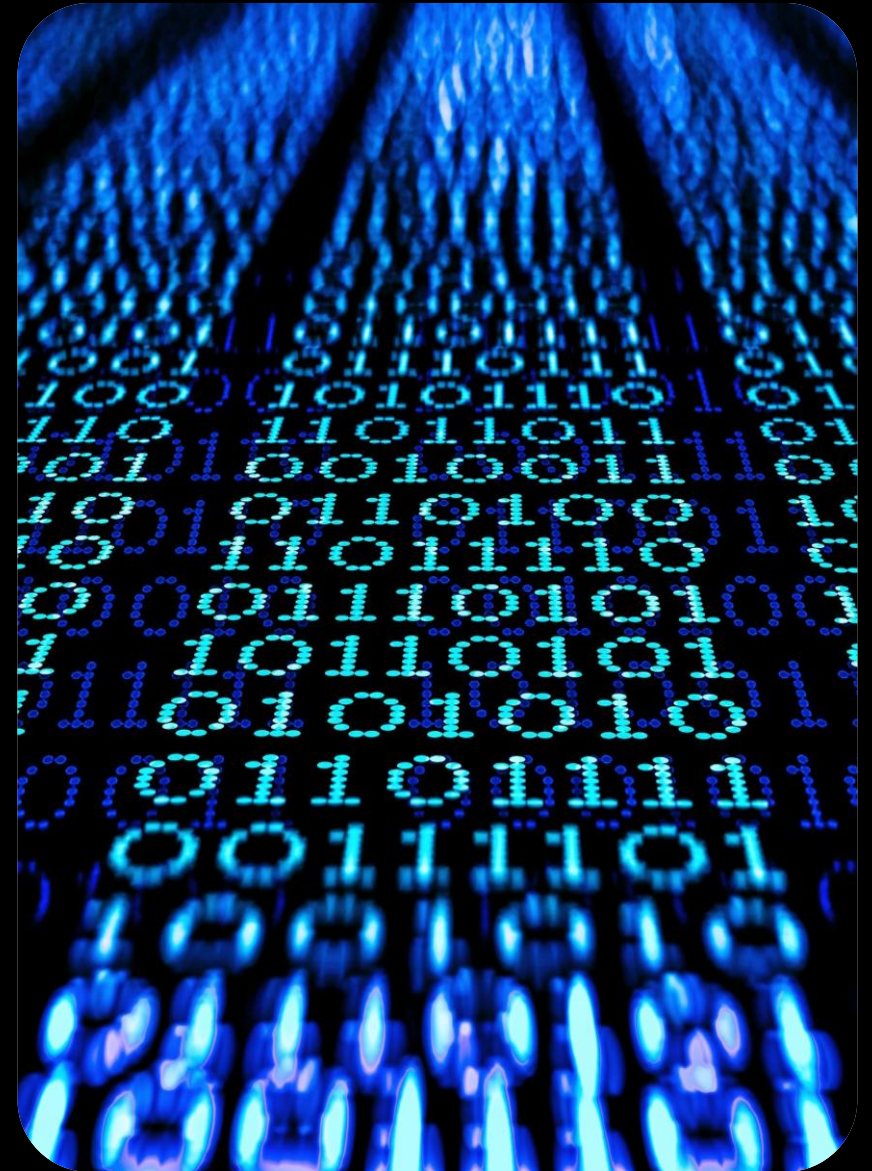


Simplifier les processus et les relations → arrêter les TSR



# Arrêter les (TSR) Tentatives de Solutions Redondantes

- La surorganisation
- La solution devient le problème
- Le matriciel devient la MATRIX



# Des « partenaires d'incertitude »



Simplifier les processus et les relations → arrêter les TSR



Garantir la sécurité psychologique → former au management





Le manager n'est pas un  
héros

# Changer les codes mentaux

- Faire bouger les récits sur ce que doit être un manager
  - L'écrasante majorité des cadres considèrent qu'il est important de « *se dépasser dans son travail* »
  - 39 % des managers considèrent que parler de leurs difficultés peut nuire à leur évolution professionnelle ou leur légitimité.
  - **surengagement et isolement**

# Des « partenaires d'incertitude »



Simplifier les processus et les relations → arrêter les TSR



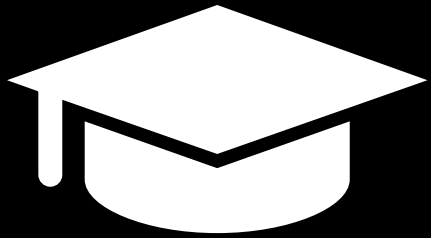
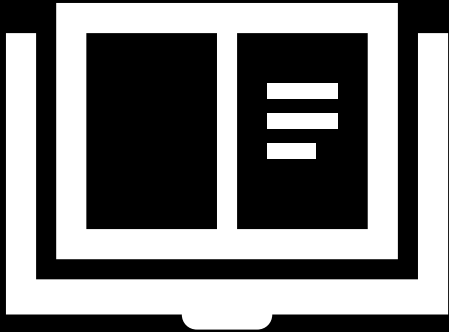
Garantir la sécurité psychologique → former au management



Créer de la la flexibilité → développer les soft skills



# Former « tout le monde » à des soft skills



- La communication non violente
- La médiation
- Cultiver la résilience
- Résister aux doubles injonctions .....

# Un « partenaire d'incertitude »



Simplifier les processus et les relations → arrêter les TSR



Garantir la sécurité psychologique → former au management



Créer de la la flexibilité → développer les soft skills



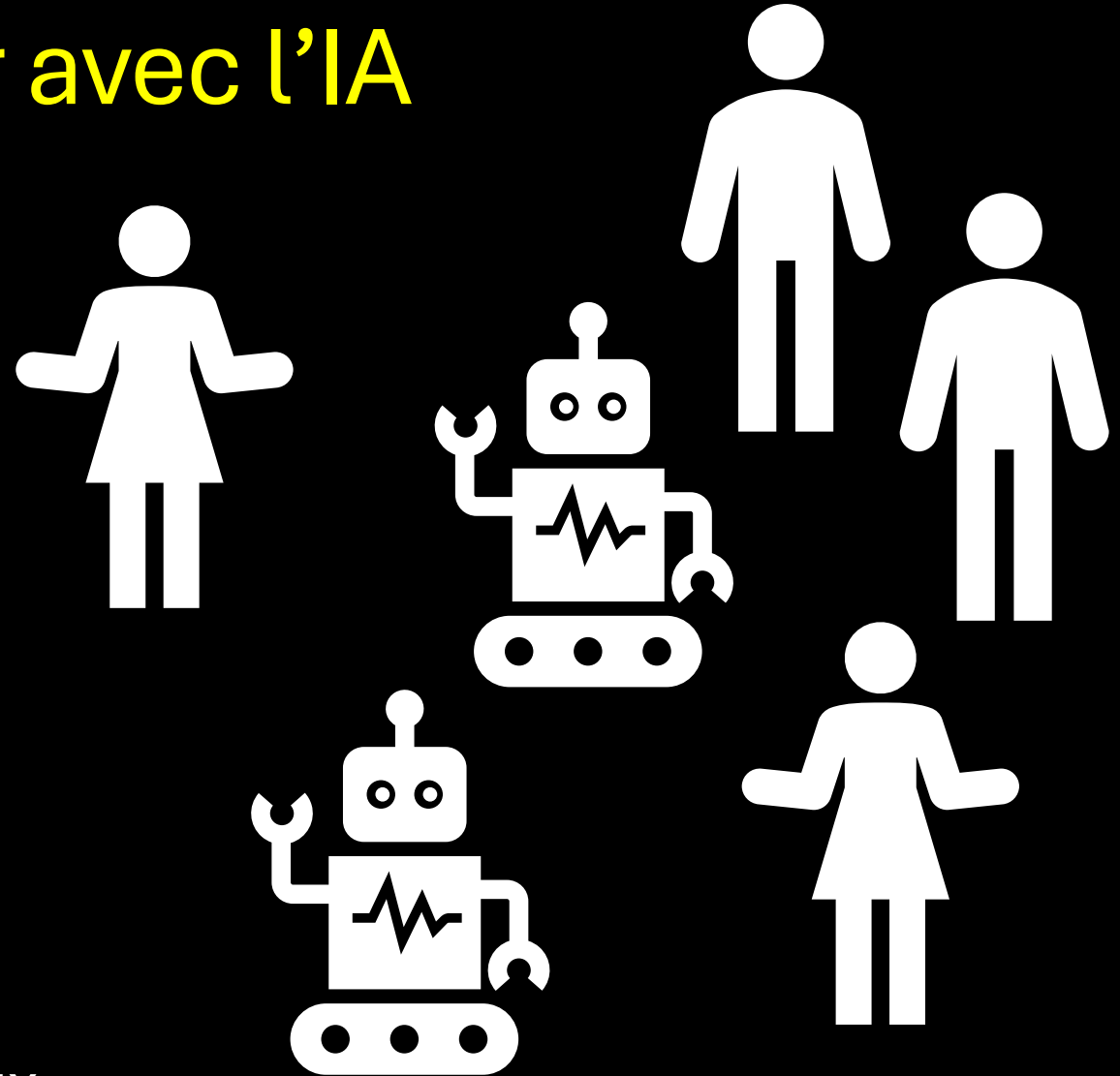
Apprendre à travailler avec l'IA

# Apprendre à travailler avec l'IA

Pour lutter contre :

- Le brain fry
- Le déclin cognitif
- La béquille cognitive
- La perte d'apprentissage
- Le workslop

→ travailler avec des « parasociaux »



# Prendre soin de soi !



« Construire des *safe places* »

- Prendre des temps de reconnexion à soi : marcher dans la nature, faire du sport, promener son chien, passer l'aspirateur ....
- Faire une tâche qu'on aime : jardinage, lecture, bénévolat
- Avoir des plages sans aucune connexion

NE RIEN PRÉVOIR, SINON L'IMPRÉVISIBLE.  
NE RIEN ATTENDRE SINON L'INATTENDU.

*CHRISTIAN BOBIN*



# Merci de votre attention



Linkedin :

<https://www.linkedin.com/in/isabellebarth/?originalSubdomain=fr>

Xerfi Canal : [https://www.youtube.com/watch?v=Cpv\\_IT4LJhA](https://www.youtube.com/watch?v=Cpv_IT4LJhA)

Site : <https://isabelle-barth.fr/>