Conférence invitée

LE TRAVAIL A CHANGÉ D'ADRESSE QUEL NOUVEAU CODE ?

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

Longtemps perçu comme un labeur subi, le travail est devenu, en France, un espace d'attentes paradoxales. Alors que nous y consacrons moitié moins de temps qu'il y a un siècle, nous en attendons désormais tout : du sens, de la reconnaissance, de l'épanouissement, de l'autonomie. Pourtant, le mot le plus associé au travail reste « souffrance », révélant une relation ambivalente.

Cette évolution s'inscrit dans un monde BANI : fragile, anxiogène, non linéaire et incompréhensible, traversé par des permacrises et saturé d'informations incertaines, parfois fausses. Nous arrivons au travail imbibé de toutes ces alertes, alors qu'il est de plus en plus difficile de séparer vie professionnelle, vie personnelle et vie intime. Avec l'hypermodernité, décrite par les sociologues au tournant du millénaire, les grands collectifs se sont dissous, laissant place à des individus « seuls ensemble ». Les organisations ont dû s'adapter à des exigences nouvelles, faisant du travail un lieu d'expression des singularités, des émotions et d'une société du « zéro frustration », où toute interpellation peut être vécue comme une agression.

Les comportements de désengagement (absences, quiet quitting, départs) sont souvent attribués à tort à une prétendue « génération » (la génération Z) réfractaire au travail. Le document rappelle que cette notion n'a aucune validité scientifique : les attentes sont transversales, mais les contraintes personnelles diffèrent selon les âges, soulignant la confusion entre génération et parcours de vie.
L'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) ajoute une incertitude supplémentaire, notamment pour les plus jeunes.

Le travail a ainsi « changé d'adresse ».

Face à ces attentes, devenues des exigences, les entreprises ont multiplié les discours sur le bien-être, la santé mentale ou le bonheur au travail, cherchant à attirer et retenir les talents. Il y a un risque : celui de la dissatisfaction, si les promesses ne sont pas tenues. Peu à peu, l'entreprise devient un refuge, un lieu doté de « murs porteurs » où l'on peut exprimer frustrations et critiques. Ce paradoxe est logique : on ne critique que ce que l'on espère améliorer.

Les défis pour les préventeurs et les dirigeants sont nombreux : accueillir de jeunes adultes déjà habités de croyances, maintenir la formation des seniors, intégrer le hors-travail dans l'analyse des plaintes, reconnaître la dimension émotionnelle du travail, former les managers, penser l'onboarding et l'offboarding, anticiper l'impact de l'IA, aligner promesses et actes, en sont quelques-uns.

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 apprendre à lire de nouvelles cartes, à trouver cette nouvelle adresse.

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 ?