

## **Travail et non-travail : telle est la gestion ?**

### Une étude du travail, du professionnalisme et de leurs (non)sens à la lumière des activités de non-travail au bureau

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention  
du grade de docteur en sciences de gestion et du Management  
par

**Sophie RAUCH**

dirigée par  
M. Hervé LAROCHE, Professeur – ESCP Business School.

Soutenance le 15 septembre 2023

Devant un jury composé de :

Rapporteurs :

Mme Sandra CHARREIRE - PETIT  
Professeure des universités – Université Paris-Saclay

Mme Véronique PERRET  
Professeure des universités – Université Paris-Dauphine PSL

Suffragants :

M. Stéphan PEZÉ  
Professeur des universités – Toulouse School of Management TSM

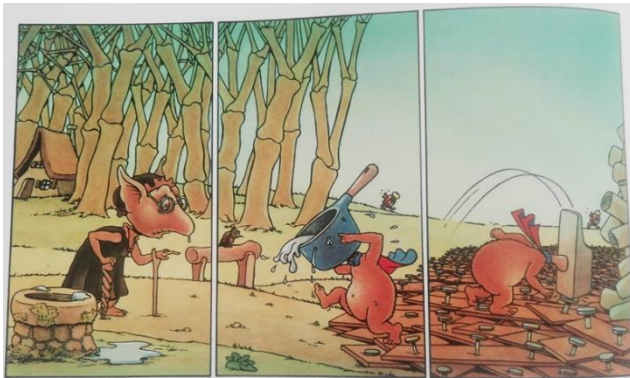
Mme Almudena CAÑIBANO  
Professeure – ESCP Business School



L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*« I thought it was weird when you picked us to make a documentary. But all in all... I think an ordinary paper company like Dunder Mifflin was a great subject for a documentary. There's a lot of beauty in ordinary things. Isn't that kind of the point? »*

– Pam, The Office US, [scène finale](#)



C'était la maison de Poïse Forêt, une vieille sorcière déguisée en vieille femme fatiguée.

Poïse Forêt demanda à Okiléle de remplir son puits sans fond avec une casserole percée.

Elle lui demanda d'enfoncer cinquante douze mille et trois clous dans du bois de fer.

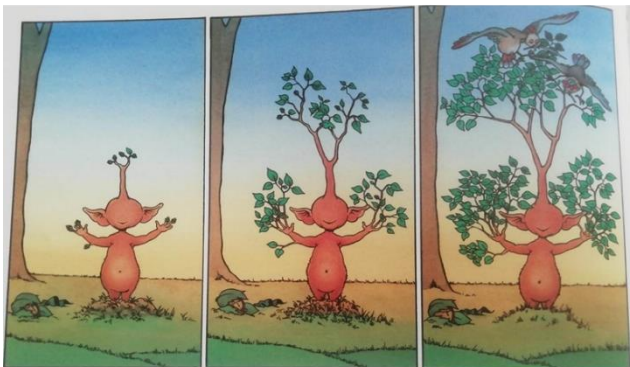


Elle lui demanda de scier et de ranger son bois pour tous les hivers.

Elle lui demanda neuf petits déjeuners par jour. Même la nuit.

Elle lui demanda d'arrêter son ami, Martin Réveil. Okiléle refusa...

...



Okiléle fit l'arbre. Il ne bougea pas. Il pensa très fort qu'il était un arbre. Et il sentit pousser ses bourgeons.

Il sentit pousser ses jeunes branches, il entendit le petit froissement de ses feuilles qui se déplaient.

Comme il devenait un très bel arbre, deux oiseaux le choisirent pour bâtir leur nid.



Les racines d'Okiléle s'enfonçaient partout dans la terre, ses branches s'étendaient partout dans le ciel.

Il apprenait les secrets des pierres qui sont aussi vieilles que la terre. Et ceux du ciel qui sont immenses.

Il apprit également le langage des oiseaux en écoutant les leçons que recevaient les oisillons.

Okiléle, Claude Ponti, 1993

## Remerciements/ Acknowledgements

- « Maman, moi aussi je veux faire une thèse !
    - Ah bon ? C'est super ! Sur quoi ?
      - Sur le canapé »
- Milo, 2 ans et demi, Avril 2023
- « Vous voulez devenir enseignant-chercheur ?
    - Je ne sais pas, mais je veux faire une thèse.
- Ah bah il faudrait savoir, parce que la thèse, ce n'est qu'une étape, qui conduit à ça. »  
H. Laroche, première rencontre, dans son bureau, sous le poster de *The Office*

Quelle incroyable aventure. Quelle incroyable, longue, épuisante, stressante, passionnante aventure que ce cheminement, six années durant (TOUT DE MEME), dans ce parcours de thèse. Au milieu d'une vie qui a parfois été violemment chamboulée, ma thèse a été une ancre pour ne pas sombrer. Mais plus qu'elle, ce sont aussi tous ceux qui l'ont accompagnée qui m'ont, et qui lui ont, permis de grandir et d'aboutir. Je tiens ici à remercier toutes ces personnes, parce que vraiment, sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible. Sans eux, ça n'aurait pas non plus été aussi merveilleux.

Mes premiers remerciements vont à mon Directeur de Thèse, Hervé Laroche. Cette soutenance, nous le savons, a une résonance particulière pour toi comme pour moi. Depuis notre première rencontre dans ton bureau (et ce fameux poster de *The Office*), j'ai su que nous nous entendrions. Et ce fut le cas, au-delà de mes espérances. Merci infiniment de m'avoir permis de me lancer dans cette aventure, et de m'avoir à chaque instant épaulée avec une si grande écoute, patience, et bienveillance. Ton encadrement m'a portée et m'a poussée à aller au-delà de ce que je croyais possible, avec une grande liberté, tout en sachant me retenir pour ne pas me perdre. Merci également pour toute ton humanité, ton rire, et ton soutien indéfectible durant la tempête (et il y en a eu plusieurs !). Ce fut un honneur de travailler sous ta tutelle. Merci de m'avoir permis de pouvoir financer ma dernière année de thèse. Merci pour tout, vraiment. J'espère que nous continuerons encore longtemps à boire des bières en parlant de tout.

Je remercie également les membres de mon jury, pour avoir accepté de lire mon travail et de le discuter. Merci infiniment à Sandra Charreire-Petit et Véronique Perret d'avoir accepté d'être mes rapporteurs. Notre discussion lors de ma pré-soutenance a été passionnante, d'une générosité et d'une gentillesse infinies, et également très structurante pour me permettre de faire aboutir ma thèse. Elle vous doit beaucoup. Je me sens également très chanceuse de pouvoir échanger avec Stephan Pezé et Almudena Cañibano. Vos travaux m'ont passionnée,

vos avis compte beaucoup pour moi, et c'est un honneur de vous avoir pour jury et de pouvoir discuter de mon travail avec vous tous. J'espère que nous continuerons à échanger dans le futur.

Je tiens à remercier l'Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne et la Fondation ESCP Business School, pour leur accueil et leur soutien. Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien de l'ESCP Business School, de bien des manières. D'abord, dès mon Master 2 à HEC Paris, où j'ai choisi la majeure Alternative Management, qui a déterminé mon choix de réorientation vers le monde académique, et où j'ai pu rencontrer pour la première fois Aurélien Acquier (merci infiniment pour la lettre de recommandation !) et Claire Dambrin, qui a été une remarquable directrice du programme doctoral, ainsi qu'un réel soutien pour m'aider à gérer au mieux mon engagement en thèse et ma maternité, notamment, parmi tant d'autres choses. Ici encore, merci à Hervé, qui a été également remarquable en tant que directeur du programme doctoral, et à Régis Coeurderoy. Durant ces années de thèse, j'ai pu observer votre rôle déterminant pour instiguer une atmosphère extrêmement positive et attentive dans laquelle les doctorants se sentent capables de relever tous les défis. Merci, et bravo à vous. Merci et bravo également à Christine, qui par son engagement auprès des doctorants toujours accompagné d'un solaire sourire, contribue à tant de choses essentielles dans notre quotidien de travail. Merci à Sonia Ben Slimane, Pramuan Bunkanwanicha et Cécile Kharoubi-Rakotomalala pour leur bienveillance et leur soutien.

Mes remerciements s'adressent également aux Professeurs du département Management. Merci tout particulièrement à Frédéric Fréry (pour votre confiance et l'opportunité d'avoir pu participer au séminaire Immersion), Isabelle de Boysson, Catherine Chastenet De Gery (merci à vous deux pour votre générosité, vous m'avez vraiment aidée à faire de ma première expérience d'enseignement un moment agréable ; Catherine, merci de ta confiance pour l'aventure du séminaire Diagnostic Organisationnel, aux côtés de Corinne Hahn), Loïc Cadin (de GDO à nos rencontres durant le doctorat, ce fut toujours un immense plaisir de vous écouter), Jean-Philippe Bouilloud (« c'est pas parce qu'il vous arrive quelque chose que ça vaut la peine d'en parler dans votre thèse », merci d'avoir été la première figure que j'aie rencontrée à l'ESCP lorsque j'ai voulu entrer en thèse, et pour la qualité – et la drôlerie ! – de vos enseignements), Maral Muratbekova-Touron (merci pour ton franc parler et ta gentillesse), Olivier Wurtz, Nora Meziani, Géraldine Galindo (merci pour nos discussions, nos échanges de sourires dans les couloirs), et enfin, merci infiniment à Emmanuelle Léon (pour l'opportunité de travailler auprès de la Chaire Reinventing Work et votre empathie, qui m'a beaucoup touchée à un moment où j'en avais éperdument besoin) et à Anna Glaser.

Merci à toi pour le cours d'O&M, pour le codage d'Ally McBeal, pour m'avoir accompagnée avec un si grand soin et une si merveilleuse attention dans mes premiers pas d'enseignante (d'une classe de cours à une soutenance de mémoire !), pour le couffin, pour tout ! J'espère que nous continuerons à échanger dans le futur, et que l'on se reverra.

Merci également aux autres professeurs qui m'ont tant appris, toutes ces années. Merci à l'ensemble des intervenants du Master Recherche GDO, et plus particulièrement à Jean-Claude Sardas, mon directeur de mémoire de Recherche. Ce fut un travail passionnant, qui m'a permis de rentrer pleinement dans le monde académique. Un grand merci à Sabine Chalvon-Demersay, qui a été une si grande mentor à l'occasion de mon mémoire sur *The Office*. Je m'en souviendrai toute ma vie. Pour finir, merci à Alain Stricker, mon professeur de spécialité Anglais en Classe Préparatoire, grâce auquel j'ai réellement appris à lire, écrire, et interpréter.

Thank you, Professor Roland Paulsen, for your key role in my PhD journey: from the discovery of your amazing work on *Empty Labor* to your invitation to Lund's Critical Management Seminar in May 2018, I was blessed to be able to discuss with you. Thank you for your kindness, and your generosity. Thank you also for introducing me to Professor Mats Alvesson, whose work I admire, and that I also thank for accepting my visiting by his side. Unfortunately, the sanitary crisis prevented me from visiting you, but I sincerely wish that we will be able to discuss more in the future.

Merci à Emilie Hennequin pour son remarquable travail au sein du GRT Recherche sensible de l'AGRH, pour son accueil et sa confiance m'ayant permis de participer à un bel ouvrage collectif. J'espère que nous continuerons à échanger ! Merci aux professeurs passionnants rencontrés durant les conférences, notamment à SCOS et au colloque Management en séries. J'ai hâte d'échanger avec vous tous.

Merci à M. Hatey, du Collège des Bernardins, ainsi qu'à M. Boubakeur, Recteur de la Grande Mosquée de Paris, pour nos passionnants échanges autour du non-travail. Ceux-ci m'ont énormément aidée à mieux appréhender ma recherche.

Merci à tous les amis et copains rencontrés durant ce parcours. Merci à mon incroyable promotion de Doctorants : Giovanni, Chaimae, Anne-Sophie, Aude, Rose, Maxime, Chang, Dejan (le plus rapide d'entre tous), Lara, Emilie, Rochdy. Merci aussi aux plus anciens : Pénélope et Alban, avec qui j'ai tellement ri, Laurence (je suis obsédée par ta thèse). Merci à mes grands frères et grandes sœurs de thèse : Louis, Caroline, Cylien, Véronique, Magali. Vous avez été des exemples et un grand soutien, et je suis fière d'avoir suivi vos pas. Merci à Domitille, pour sa gentillesse et son soutien. Merci aux petits nouveaux que j'ai rencontrés



avec plaisir ces dernières années : Catherine et Olivia, vous êtes mes petits coups de cœur. J'ai hâte de continuer à aller en conf et travailler avec vous.

Merci, mais alors, MERCI, à toute cette joyeuse clique hétéroclite : Marianne, Yaëlle, Elise, Sophie G, Juliette. Je ne sais même pas par où commencer, en fait. Entre nos fous rires, nos partages d'angoisses existentielles, nos tentatives de travailler ensemble, tout, mais alors tout m'a été extrêmement précieux. J'ai eu une chance infinie de vous rencontrer. Marianne, ton calme et ta conviction profonde dans ton travail et tes choix me scient, et m'ont été un précieux exemple. Elise, notre coup de foudre amical a été à la hauteur de nos folles soirées. J'ai adoré te rencontrer, tu as illuminé mes premières années de thèse. Yaëlle, pareil. Toujours souriante, toujours bronzée, et si forte et courageuse. Je crois très fort en toi. Sophie G., tu m'as tellement coachée que je devrais te verser un salaire ! Merci pour ta générosité, et j'ai si hâte de développer tous ces nouveaux projets avec toi ! Juliette, enfin : merci d'avoir été ma sœur de thèse, de m'avoir aiguillée avec autant de gentillesse à travers tout ça, de m'avoir permis d'échanger et de relativiser sur les difficultés à concilier thèse et vie de famille. Trop hâte de voir ce que seront nos collaborations futures !

Merci, enfin, à ceux sans qui je ne serais rien.

Merci, d'abord, au Professeur Gligorov pour son talent à être un si bon médecin, et un si merveilleux être humain. Un merci inconditionnel. Merci à Nizaar, pour m'avoir si grandement aidée à mener à terme tant de choses. Merci à Stefan, qui m'a permis si régulièrement d'avoir pour une heure un profond sentiment d'apaisement, ce qui était loin d'être gagné ! Merci, vraiment.

Merci, ensuite, à mes participants. Tout ceci est grâce à vous. Vos contributions, mes amis, sont ce dont je suis le plus fière dans ma thèse. Fait peu banal, je ne peux pas vous nommer, pour ne pas vous désanonymiser. Mais vous savez qui vous êtes, et j'espère que vous savez à quel point je vous suis reconnaissante d'avoir accepté de m'accompagner dans cette folle aventure en partageant si généreusement votre non-travail avec moi – et, qui sait ? Le monde ! Merci aux coquinetas pour votre patience et vos pas de danse, merci à la felicity pour avoir nourri et entretenu mon côté tête d'ampoule, merci aux éminents membres de Blair Witch pour leur contribution remarquable – et à n'en pas douter, remarquée. Merci à mes copines d'école pour leur participation enthousiaste. Merci aux participants n'appartenant à aucun de mes « groupes » d'amis, et pourtant chers à mon cœur. Et tout particulièrement, merci à l'heureuse propriétaire de Cleo pour sa contribution incroyable, et croquée avec un tel talent. Je suis admirative de toi. Merci aussi aux participantes atypiques, mes deux institutrices et mes deux comédiennes. Votre contribution a été majeure, même si techniquement, vous n'êtes

pas dans ma thèse ! Et aussi, merci à la famille participante : vous avez été d'un grand soutien.

Merci, enfin, à mes proches (voir paragraphe ci-dessus^^). Merci à mes amis, vraiment, pour leur soutien indéfectible durant ces longues années. Je suis fière de vous avoir pour amis. Merci à tous les cousins et cousines. Merci à David pour son aide si précieuse. Merci à Anna, notamment pour le coaching en sprint final, mais aussi pour ses partages si à propos de tout un tas de liens trop intéressants. Merci à mon père, à ma mère et à ma sœur pour l'incroyable effort collectif fourni durant ces années. Je vous aime par-dessus tout, et espère vous avoir rendus fiers. Merci à ma belle-famille, pour tout : Hervé, Bertille, Thibaut et Lison, merci de m'avoir accueillie si chaleureusement dans votre famille. Et enfin, merci à Hugo et Milo, mes rayons de soleil du quotidien. Vous le savez, mais répétons-le une dernière fois : je vous dois tout, et vous aime plus que les mots peuvent le dire.

Je dédie ce travail de thèse à quatre personnes qui me sont chères et avec lesquelles je suis honorée d'avoir pu partager un bout de chemin, bien trop court. Je pense très fort à vous, et j'espère que vous êtes fiers de ce que nous avons accompli, tous ensemble. Louis, Marie et Armand Lagorgette, merci d'avoir été des grands-parents et un oncle si formidables, si drôles, généreux, talentueux. Laurence Pelaprat, merci d'avoir été si douce, intelligente, forte et belle, et merci pour votre fils.



# Table des matières

Remerciements/ Acknowledgements .....	6
Index des figures et tableaux .....	14
Introduction .....	17
Partie I. Revue de littérature, Cadre théorique & Problématisation .....	38
Chapitre 1. Le travail dans la vie quotidienne, le non-travail dans la quotidienneté du travail : le bureau comme espace-temps de luttes de représentations.....	39
1. Travail, non-travail & vie quotidienne : entre invisibilisations et invasions, un récit de domination.....	39
2. Non-travail & quotidienneté du travail : entre dévoilements et résistances, un tableau alternatif.....	62
Synthèse .....	81
Chapitre 2. Conceptualisation théorique des activités de non-travail : replier le travail pour « déplier » le non-travail .....	84
1. Constructions théoriques possibles des activités de non-travail et difficultés : mettre un terme au terme travail.....	85
2. Synthèse de 3 appréhensions globales du non-travail .....	96
3. Formulation des enjeux, proposition de conceptualisation théorique & Question de Recherche .....	112
Partie II. Méthodologie.....	122
Chapitre 3 – Méthodologie de recherche.....	123
Section 1. Des designs idéaux au design réel .....	123
1. Designs méthodologiques : possibilités et praticités .....	123
2. Choix de design méthodologique .....	134
3. Positionnement épistémologique : démarche & retours réflexifs.....	146
Section 2. Codages et analyses des données .....	164
1. Traitement et retraitement général des données collectées.....	164
2. Présentation des données : la taxonomie des activités de non-travail .....	182
3. Présentation argumentée des résultats .....	225
Partie III. Résultats .....	230
Chapitre 4. Présentation phénoménologique des activités de non-travail : de la taxonomie aux lunettes processuelles .....	231
1. Préambule : des activités familières mais délicates à définir : étude des définitions du non-travail données par les participants eux-mêmes .....	232
2. Présentation par natures, ou la nécessité de « démonter la machine » taxonomique pour rendre compte de ce qui a lieu .....	244
3. Présentation par niveaux : du micro au macro .....	253

4. Présentation par perceptions : les émotions associées.....	274
Conclusion : les lunettes processuelles pour mieux voir les activités de non-travail.....	289
Chapitre 5. Les activités de non-travail sous le regard du professionnalisme.....	299
Introduction.....	299
1. Section théorique - du « misbehavior » à la mise en scène : les activités de non-travail entre postures et exigences professionnelles.....	300
2. Section méthodologique – jeux d’ordonnements et de données.....	311
3. Section empirique - les activités de non-travail vues comme des coulisses : entre déviation, gestion et interrogation des normes professionnelles.....	314
Chapitre 6. Les activités de non-travail face à la question du travail et de ses (non)sens.....	341
Introduction.....	341
1. Section théorique – Dé-problématiser pour reproblématiser : définir sens et non-sens & conceptualiser leurs liens avec les activités de non-travail.....	343
2. Section méthodologique – Constitution des données et premières analyses.....	350
3. Section empirique – les activités de non-travail, un médium révélateur de (non)sens en organisation.....	355
Partie IV. Discussion.....	387
Chapitre 7. Discussion.....	388
1. De la Revue de littérature à la Question de recherche.....	388
2. Découvertes empiriques et contributions théoriques.....	393
3. Contributions méthodologiques.....	402
4. Limites, perspectives futures et précautions.....	405
Conclusion.....	412
Bibliographie.....	418
Annexes.....	431
Résumé.....	475
Abstract.....	476

## Index des figures et tableaux

Numéro	Titre	Chapitre	Page	
Figure 1	Schéma de la thèse	Introduction	36	
Tableau 1	Index des termes clés	Partie 1, chapitre 2	85-86	
Tableau 2	Synthèse d'une appréhension du travail 'conventionnelle' et tentative de construction d'un « non-travail » en opposition		88	
Tableau 3	Travail et non-travail malmenés par la frontière		89	
Tableau 4	Synthèse d'une appréhension du « non-travail » en le rapprochant de l'idée de « frontière »		91	
Tableau 5	Synthèse des difficultés théoriques liées à l'appréhension des activités de « non-travail »		93	
Figure 2	Synthèse de l'articulation des activités de non-travail et du hors travail		94	
Figure 3	Synthèse de l'articulation des activités de non-travail et de l'anti-travail		94	
Figure 4	Synthèse du bornage des activités de non-travail		95	
Tableau 6	Le répertoire des figures d'opposition au travail		101	
Tableau 7	Typologie de Paulsen sur le empty labor		102	
Tableau 8	Synthèse des 3 grandes approches du non-travail		111	
Image 1	Une illustration des risques de totalisation interprétativiste		Partie 2	132
Figure 5	Présentation générale du protocole de recherche			136
Figure 6	Processus de collecte de données et sa structuration	137		
Figure 7	Les différentes sous-étapes dans la structuration de l'analyse	138		
Tableau 9	Présentation de l'échantillon des participants	139		
Tableau 10	Répartition des journaux par journées décrites	140		
Tableau 11	Synthèse – Données principales par participants	141-143		
Tableau 12	Synthèse – Données secondaires par participant	144		
Tableau 13	Synthèse : les différents jeux de données & leurs utilisations	145		
Figure 8	Synthèse de d'approche épistémologique de notre recherche	149		
Figure 9	Le processus de codage et de catégorisation	166		
Tableau 14	Liste des 38 items d'activités de non-travail	168		
Tableau 15	Trame des entretiens/textes de cadrage et de leurs codages	175		
Tableau 16	Trame des documents de synthèse produits pour chaque participant	176		
Tableau 17	Les occurrences de télétravail dans les journaux de bord	178		
Tableau 18	Les récits libres : synthèse des contributions	179		

Tableau 19	Les journaux de bord de confinement : synthèse		180
Tableau 20	Première grappe : l'avant/après bureau		182
Tableau 21	Seconde grappe : les activités de non-travail de coupure nette		183
Tableau 22	Troisième grappe : les activités de non-travail entremêlées		184
Tableau 23	Premier tableau de définitions du « non-travail » par les participants	Partie 3, Chapitre 4	232- 233
Tableau 24	Second tableau de définitions du « non-travail » par les participants		233
Tableau 25	Troisième tableau de définitions du « non-travail » par les participants		234
Tableau 26	Liste des 38 items d'activités de non-travail		244
Tableau 27	Les activités de non-travail entremêlées		249
Figure 10	Synthèse : 3 regards taxonomiques contre une proposition de lecture		297
Tableau 28	Synthèse de la tension autour du professionnalisme		Partie 3, Chapitre 5
Tableau 29	Problématisation théorique pour ce chapitre	310	
Figure 11	Démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre	313	
Tableau 30	Conclusions avancées sur le professionnalisme et les activités de non-travail	339	
Tableau 31	Sens et non-sens dans la perspective mainstream	Partie 3, Chapitre 6	344
Tableau 32	Sens et non-sens dans la perspective critique		345
Tableau 33	Sens et non-sens dans la perspective 'santé / souffrance au travail'		347
Tableau 34	Problématisation théorique pour ce chapitre		348
Tableau 35	(Non)sens relatifs au travail, (non)sens relatifs au non-travail		351
Tableau 36	Découvertes primaires sur le sujet du sens (1/2)		352
Tableau 37	Découvertes primaires sur le sujet du sens (2/2)		353
Figure 12	Démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre		354
Figure 13	Relation entre les 2 niveaux privilégiés de surgissement de non-sens		359
Figure 14	Schéma des échelles auxquelles surgissent & se gèrent les (non)sens		362
Figure 15	Schéma des articulations entre (non)sens produits		364
Figure 16	Le ressenti neutre, vecteur de sens nul		366
Figure 17	Schéma global de (non)production de (non)sens : une usine à gaz ?		368
Tableau 38	Réponses empiriques à notre Question de Recherche & principales contributions théoriques	Partie 4	393





# INTRODUCTION

## Enjeux globaux autour du « non-travail » : mettre de l'ordre entre travail, hors travail, anti-travail et non-travail

« Travailler plus pour gagner plus »<sup>1</sup> contre « travailler moins pour vivre mieux »<sup>2</sup> ? Une récente enquête<sup>3</sup> réalisée par l'IFOP et la Fondation Jean Jaurès traitant des « ambivalences du nouveau rapport au travail des Français » montre qu'en 15 ans<sup>4</sup>, la priorité accordée au travail s'est inversée : « 61% des salariés français préfèrent désormais gagner moins d'argent, mais avoir plus de temps libre. ». Cela se traduit selon l'étude par un désengagement vis-à-vis du travail, notamment vis-à-vis du **temps** passé à travailler (« La fin du « salarié qui ne compte pas ses heures »), considéré comme « [l]e premier symbole de réussite » n'est ainsi « plus autant valorisé socialement », mais également vis-à-vis des **espaces** occupés dans le travail, et matérialisés par le bureau « longtemps signe ultime de réussite sociale en entreprise, [celui-ci] ne semble plus constituer un marqueur statutaire de premier plan. ». Selon l'étude, « la demande croissante de télétravail paraît se substituer à cette sacralisation du bureau. ». Ainsi, nous ferions face à un désengagement à deux niveaux : à la fois par rapport au poids du travail dans la vie quotidienne – on lui préfère alors le *temps libre* –, et également au sein du bureau en termes de « baisse de motivation » – illustrée par l'emploi récent du terme « quiet quitting », largement relayé dans les médias ces derniers mois. Cette enquête mêle donc deux espaces-temps pour étudier le rapport au travail des individus : en relation au *hors travail* (le poids relatif du travail dans la vie quotidienne), et au sein même du travail (comportements et engagement *au bureau*).

Ces bouleversements des rapports au travail ont été selon cette enquête accélérés avec la crise sanitaire, notamment par le télétravail, qui s'est avec le confinement généralisé à une échelle sans précédent durant cette période. Toutefois, aussi radicaux et récents que puissent être ces

---

<sup>1</sup> Slogan de la campagne présidentielle de 2007 employé par N. Sarkozy

<sup>2</sup> Titre de l'essai de C. Marty (2021)

<sup>3</sup> 23 Janvier 2023, [https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/?post\\_id=41656&export\\_pdf=1](https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/?post_id=41656&export_pdf=1)

<sup>4</sup> Depuis 2008, soit un an après le fameux slogan prononcé par le candidat Sarkozy

bouleversements, l'étude souligne que cela est également imputable à des processus de plus long terme, et sans doute plus profonds (Alfes et al., 2023).

En effet, le débat est ancien et récurrent dans la vie politique. Il est marqué idéologiquement et moralement<sup>5</sup>, et évolue principalement autour de ce qu'on nomme communément *la « valeur travail »*, et *l'emploi*. Pour la première, Lagedamon (2016) souligne que penser une société détachée du travail constitue un fondement important de nombreuses utopies situées à gauche de l'échiquier politique. Tour à tour accolé au « droit à la paresse » (Lafargue, 2000 [1880]), à la réduction du temps de travail hebdomadaire – des 35 heures mises en place sous le gouvernement Jospin en 2000 aux débats actuels sur la semaine de 4 jours, en passant par la proposition du collectif Adret en 1977 de ne travailler que deux heures par jour – ou encore en proposant la décorrélation du travail et de la rémunération via un revenu universel (proposition portée par le candidat B. Hamon à l'élection présidentielle de 2017), il semblerait que les appréhensions en contrepoint du travail et de ses « valeurs » soient un perpétuel objet de débats, et de polarisation. La récente crise liée au COVID-19 a replacé au centre de nombreux enjeux ces débats, notamment dans une perspective écologique et sociétale (redécouverte de son chez soi, réévaluation de la place du travail dans sa vie, rôle des métiers de « première ligne » contre les métiers susceptibles de disparaître du jour au lendemain du bureau – posant ainsi la question de l'utilité sociale du travail et de la justice sociale avec l'explosion des inégalités –, baisse de la pollution avec la mise à l'arrêt de la production liée aux confinements...). Ainsi, certains penseurs, plutôt de gauche – plutôt radicale, à l'origine – se sont attachés à faire des propositions visant à penser le dépassement du travail, dans une perspective que nous nommons *anti-travail*.

Notons toutefois qu'à gauche comme à droite, la « valeur travail » demeure largement partagée : le stakhanovisme était porté en étendard dans l'URSS Stalinienne, par exemple. Ce qui nous conduit à notre second élément, *l'emploi*. Le travail constitue encore résolument une pierre angulaire des discours et propositions politiques, et demeure à ce titre un enjeu social et politique majeur, illustré par l'emploi : la lutte contre le chômage est une priorité pour toutes les familles politiques, même si les mesures convoquées diffèrent. Les mutations du travail, de la fermeture d'usines à l'ubérisation des métiers, font l'objet d'échanges nombreux et

---

<sup>5</sup> Comme résumé dans [cette séquence vidéo](#) intitulée « “Travail” ou “paresse” : le nouveau clivage idéologique en France ? », datant de Février 2023 (émission 28 Minutes, Arte)

houleux<sup>6</sup>. La question devient alors la lutte pour l'emploi, décorrélé du travail, mais aussi celle de ses conditions, par définition plus expérientielles mais à résonance politique évidente. Chaque famille politique, chaque gouvernement, convoque donc son lot de mesures pour favoriser le travail et ses valeurs, en premier lieu pour permettre l'emploi. Au point que le 20 avril 2022 lors du dernier débat d'entre deux tours opposant les candidats Macron et Le Pen, cette dernière glissait à son adversaire cette étrange réflexion : « Dans l'ensemble des politiques, vous avez fait et défait ; alors faire et défaire, c'est toujours travailler, d'accord, mais ça démontre quand même un problème de vision je trouve, sur le principe. »<sup>7</sup>.

Quels liens, ou plutôt, quels glissements, peut-on alors observer entre « valeur travail » et emploi ? Entre « les gens qui réussissent et les gens qui ne sont rien »<sup>8</sup>, l'emploi est pivot, en bon héritage durkheimien<sup>9</sup>. Cette centralité autour de l'emploi est ainsi portée dans les discours politiques par la « valeur travail », peuplée de sous-entendus : il n'y aurait qu'à « traverser la rue »<sup>10</sup> pour en trouver, suggérant une certaine fainéantise chez les personnes n'en ayant pas, à la source d'une certaine stigmatisation sociale des personnes « assistées », et au chômage (Méda, 2018). Les travailleurs sont alors la cible de toutes les convoitises politiques, de l'extrême droite à l'extrême gauche de l'échiquier politique. Et l'emploi, sous sa dimension quantitative, est fréquemment privilégié aux détriments parfois d'une approche plus qualitative (quelles conditions ? Quelle utilité sociale de ces emplois ? Supiot, 2019) dans l'approche politique actuelle. Même la retraite, objet d'une mobilisation massive ces derniers mois, rentre dans ce cadre d'une société et de conflits politiques autour de la centralité du travail, et ses valeurs, et de l'emploi, sur lequel repose notre système de protection sociale<sup>11</sup>. Là, le travail est pensé dans ses multiples articulations à la vie des individus, au *hors travail*.

Toutefois, l'étude sur laquelle nous ouvrons notre introduction révèle que le rapport à l'engagement des travailleurs est « ambivalent » : ceux-ci restent attachés à leur *métier*. Ainsi,

---

<sup>6</sup> Voir par exemple les échanges durant la campagne présidentielle de 2017 autour de l'usine Whirlpool d'Amiens, menacée de fermeture, entre E. Macron, M. Le Pen et F. Ruffin.

<sup>7</sup> A 02'03'52 du débat, au moment du volet sur l'éducation. Ces propos nous évoquent la stratégie de Pénélope, figure de la mythologie grecque, de faire et défaire sans cesse sa toile. Quels sont alors, dans une perspective presque philosophique, la finalité et l'impact d'un travail politique ? Comment, sur quels critères se mesurent-ils ? Les chiffres de l'emploi sont-ils un critère suffisant ?

<sup>8</sup> Phrase prononcée par le Président E. Macron le 29 Juin 2017 à la Station F.

<sup>9</sup> Auquel l'étude de l'IFOP-Fondation Jean Jaurès fait également référence : la division sociale du travail permet alors de faire société.

<sup>10</sup> Phrase prononcée par le Président E. Macron le 15 Septembre 2018 à l'occasion d'un échange avec un jeune sans emploi.

<sup>11</sup> Voir les propos de l'économiste Stéphanie Villers dans notre vidéo (à partir de 5 minutes)

nos sociétés modernes glorifient le travail au point d'en faire l'épicentre de l'organisation et des interactions sociales (Méda, 2018, Dujarier, 2021), ainsi qu'un pilier de l'identité des individus et de leur vie (Chiapello et Boltanski, 1999, Fleming, 2014, Bagarić, 2019) notamment via l'injonction à l'occupation permanente (Lupu et Rokka, 2017, Bellezza et al., 2017, Blagoev et al., 2018), rappelée dans l'étude : ce « premier symbole de réussite » que constitue le temps passé à travailler (aux détriments du temps libre) complété du « marqueur statutaire de premier plan » et « signe ultime de réussite sociale en entreprise » que constitue le bureau tendraient à n'être « plus autant valorisé[s] socialement ». mais il semblerait qu'une ambiguïté se donne à voir au cœur même de la relation qu'entretiendraient les individus au travail : si on le considère toujours dans une très large proportion « important », il est désormais nettement moins « très important »<sup>12</sup>...

La centralité du travail pose donc plusieurs enjeux, de natures selon nous différentes :

- *Des enjeux portant sur l'accès à l'emploi : contre le chômage, délétère*
- *Des enjeux portant sur le maintien dans l'emploi : être un bon professionnel, être compétent, être performant, que nous lions au métier*
- *Des enjeux portant sur le sens que l'on trouve dans son travail : le rapport des travailleurs à leur travail, au quotidien, mais également dans leur vie en général*
- *Des enjeux portant sur le quotidien de travail : notamment ses conditions*
- *Des enjeux de reconnaissances et de dissimulations : quels types de travail sont ainsi reconnus ?*

Comme l'énonce Pezé (2020), s'articulent des « mégatendances, globales » « éprouvées » chez les individus dans leur quotidien de travail. Il y a donc une problématique question d'échelles concernant le travail selon qu'il est appréhendé dans sa dimension personnelle, vécue, et dans une perspective plus large, sociétale, politique, les deux se traversant l'un - l'autre (Cañibano et Avgoustaki, 2022). Dans la lignée de Dujarier (2021), nous nous attachons dans ce travail de recherche à plonger au cœur du « trouble » qui règne au sein de ce que nous appelons communément « travail », tour à tour pensé en termes quantitatifs et vécu de manière qualitative, et apprécié dans ses dimensions plurielles d'emploi, métier, espace-temps situé (bureau) ou dans la vie en général, objet de valorisation ou au contraire, de

---

<sup>12</sup> « Dans une précédente note de la Fondation Jean-Jaurès, nous avons observé que la proportion de Français en activité affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante » s'était effondrée en un peu plus de trente ans, passant de 60% en 1990 à 24% en 2021. » (source : étude IFOP-Fondation Jean Jaurès, 23 Janvier 2023)

dépassement. Nous nous attachons donc, dans ce travail de thèse, à proposer une distinction entre travail, hors travail, et anti-travail. Nous faisons cette distinction en nous focalisant sur ce qui au cœur du quotidien de travail n'en est pas, ou pas complètement, et que nous nommons alors « non-travail ».

## Enjeux du « non-travail »

Qu'aurait à dire de plus, ou de différent, le *non-travail* ? Pourquoi s'attacher à étudier cette étrange notion, encore peu usitée en recherche mais qui surgit parfois dans les débats, articles de presse ou de recherche, pour qualifier tout un ensemble de phénomènes hétéroclites allant de simples comportements au bureau à la fin du travail ? Cette notion de non-travail nous semble fertile pour éclairer les paradoxes du travail. De nombreux travaux de recherche pointent les conséquences potentiellement néfastes de la suractivité (Aubert, 2003, Crary, 2016, Gorz, 1988), remises en lumière dans les débats politiques et sociétaux avec la crise sanitaire d'ampleur connue il y a peu. Toutefois, quelque chose semble « clocher » dans ce récit sur le travail : il peine à s'appliquer parfaitement à la réalité d'un quotidien de bureau, peuplé de moments de creux, de somnolence, d'ennui, de décrochages, de pauses, de temps improductifs, représentés pourtant dans de nombreux livres (voir l'étude de Piroux<sup>13</sup>, 2015) séries et films, à l'image de la très populaire série *The Office*. Il y a donc là un paradoxe. Selon nous, ce paradoxe soulève les implications théoriques et pratiques à tenter de concevoir, et observer empiriquement, ce qui n'est pas l'activité de travail au milieu de ce qui devrait l'être.

Du côté de la théorie, les activités de non-travail ne sont pas moins que le fondement de la Direction scientifique du travail, établie et défendue par Taylor au début du XX<sup>ème</sup> siècle : « si quelqu'un s'oppose à l'étude des temps, la vraie raison n'est pas parce que cela le rend nerveux. La vraie raison est qu'il ne veut pas que son patron sache le temps qu'il lui faut pour faire son travail. Parce que quand son patron aura acquis cette connaissance, il sera beaucoup plus difficile de flâner. »<sup>14</sup>. Cet auteur incontournable de la pensée gestionnaire a posé les bases d'une organisation rationnelle du travail – de l'organisation moderne du travail – via une méthode scientifique visant à quantifier les temps optimaux pour réaliser chaque tâche, et à éliminer tout geste inutile. Partant, Taylor cherchait à éliminer toute possibilité de « flâner ».

---

<sup>13</sup> Intitulée *Le roman de l'employé de bureau, ou l'art de faire un livre sur (presque) rien*

<sup>14</sup> Extrait d'échanges entre F.W. Taylor et le Président de la Commission d'enquête de la Chambre des Représentants, 1912, in F.W. Taylor, *La Direction Scientifique des Entreprises*, traduction par Luc Maury (1971 [1957] p221).

Ce sont précisément ces activités de « flânerie » que cette thèse souhaite étudier, et que nous appelons « activités de non-travail ». Ce retour sur les travaux les plus célèbres de Taylor montre que ces activités de non-travail sont au fondement de sa pensée sur le travail, elles lui sont constitutives. Toutefois, en même temps qu'est pensé par lui, puis par d'autres, le travail, ces activités constituent en un sens une incongruité de peu d'intérêt face au *Travail*, sa rationalisation, ses valeurs, et leur prédominance : au travail, *on doit travailler*. Ainsi, les activités de non-travail ne sont pas une nouveauté ; elles sont comme corrélatives de la pensée sur le travail, qui dans le même mouvement, les oblitère.

La recherche académique joue un rôle majeur dans ce processus. En effet, les sciences de gestion s'attachent à décrypter le réel organisationnel, bien souvent dans une optique d'amélioration de l'efficacité et de la performance (perspective que nous appelons 'mainstream'). Dans cette perspective, le travail est largement considéré comme la mise en œuvre d'une rationalité particulièrement efficace pour impacter le réel en tirant profit de l'activité humaine à des fins productives. Au-delà des sciences de gestion, et par un jeu complexe de constructions historiques, juridiques et politiques (que nous avons illustrées à grands traits à la sous-section précédente), le travail s'est imposé comme une norme structurante dans la vie des individus, puisqu'il est au cœur des droits et des devoirs auxquels ceux-ci sont soumis (Méda, 2018). Nous dressons donc plusieurs constats : d'une part, il y a la problématique domination d'une vision et de discours faisant du travail un vecteur d'intensification, voire de colonisation, du temps et des actions humaines (Rosa, 2014, Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998, Chiapello & Boltanski, 1999, Crary, 2016, Fleming, 2014, Coeugnet et al., 2011, Avgoustaki et Cañibano, 2020), tendance qui tend, d'autre part, à recouvrir d'autres dimensions importantes (Gorz, 1988, Leslie et al., 2019), à savoir des instants et des actions qui ne sont pas entièrement dirigés vers la performance et l'efficacité : le loisir (Dumazedier, 2018), le temps libre, mais aussi, au sein même du travail, les temps improductifs (Paulsen, 2014, Marx, 1993, Fleming, 2014, Land & Taylor, 2010, Bagarić, 2019). Ces temps-ci sont alors susceptibles d'être relégués, amoindris, voire violemment critiqués pour leur inutilité (Taylor, 1971, Ackroyd et Thompson, 1995, Paulsen, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999, Bozon et Lemel, 1990). Quand ils ne sont pas tout bonnement récupérés et réinjectés dans un discours productiviste totalisant (phénomène décrié entre autres par Fleming, 2014, Bagarić, 2019). Ces temps, les chercheurs que nous appelons d'obédience 'critique' les interprètent fréquemment comme des contrepoints plus ou moins radicaux à un mouvement global - dont il est désormais avéré qu'il peut être nuisible, à la fois

pour les individus qui y sont soumis (champs de la souffrance au travail et des risques psychosociaux), mais aussi pour ceux qui en sont exclus (nombreuses études sur les conséquences dramatiques du chômage, Méda, 2018), et en dernier lieu, enfin, pour la société toute entière (Gorz, 1998, Meda, 2018, Graeber, 2018, Renault, 2008). Ils y voient alors les ferments de contestation plus ou moins radicale, pointant par exemple vers la réduction du temps de travail et sa plus juste redistribution, voire son rejet (Frayne, 2018). Nous nommons cette perspective « anti-travail » (« anti-work », Alliger, 2022).

S'il nous semble vrai que la question du débordement du travail sur « la vie elle-même » (Fleming, 2014) ne soit plus vraiment à prouver, il n'en demeure pas moins qu'il semble que la vie résiste, au travail : il apparaît humainement impossible de travailler, soit d'être efficace, productif, de façon continue, tout le temps : toute l'année, tout le mois, toute la semaine, et même tous les jours (voire, dans une même heure ?) Il y a là un réel paradoxe, qui demeure dans une large mesure sous-exploré en recherche, qui semble obnubilée par le travail. Nous nous demandons donc ce qui se passe, mais également ce qui se joue, quand nous ne travaillons pas au travail. Quelles sont les manifestations, et les significations, des activités de non-travail au travail ?

Ces activités peuvent recouvrir un grand nombre de manifestations dans leur appréhension en recherche : « activités personnelles » (D'Abate, 2005) – elles-mêmes subdivisées en un chapelet d'activités comme « e-mailing friends, paying personal bills, or making personal appointments. » (D'Abate et Eddy, 2007) –, à échelle individuelle (cyberloafing, Lim et Teo, 2022, « mind-wandering » ou « blanking » chez Andriillon et al., 2021), collective (rituels comme la « fête » chez Monjaret, 2001, l'« office tchit-tchat » chez Methot et al., 2021, la pause-café chez Brassier-Rodrigues, 2015), voire organisationnelle (teambuildings chez Buller, 1986, Buller et Bell, 1986), et de durée plus ou moins longue (jusqu'à représenter la moitié de sa journée de travail passée à faire du « empty labor » chez Paulsen, 2014).

La question de ce qui se jouerait dans ces temps improductifs au travail fait donc l'objet de travaux dans une grande mesure épars. Qu'ils soient petits actes de rébellion (Ackroyd et Thompson, 1995, Paulsen, 2014, Maier, 2004, Frayne, 2017), « plaisirs dérobés » d'apparence anodine (Bozon et Lemel, 1990, le « banana time », Roy, 1953, l'humour, Le Lay et Pentimalli, 2013) appréhendés comme de l'« appropriation » de son temps (Paulsen, 2014) ou pratiques plus ou moins tolérées par l'organisation voire générées par elle (comme la fête, Monjaret, 2001, ou le jeu, Petelczyc et al., 2018, Dujarier et Le Lay, 2018), ils peuvent donc être étudiés de façon plus ou moins morcelée, ou globalisante. Ainsi, des travaux

s'attachent à étudier une activité très précise comme l'« office tchit tchat » (Methot et al., 2021), ou encore le trajet pour se rendre au travail (appréhendé sous l'angle de des « role transitions », Jachimowicz et al., 2021), tandis que d'autres tentent d'appréhender ces activités de façon plus globale, jusqu'à convoquer « la vie » ou « l'identité » (Fleming, 2014, Bagarić, 2019).

Pourtant, ces activités sont dans le même temps constitutives d'une certaine quotidienneté (Bouvier, 1983) de la vie organisationnelle, d'abord de la culture ouvrière (une approche très documentée historiquement, et fortement corrélée à de la résistance, Bélanger et Thuderoz, 2010), puis de la vie quotidienne au travail dans son ensemble : la vie de bureau comme pesante, ennuyeuse, constitue tout à la fois une représentation typique du quotidien de travail (voir Piroux, 2015, ou la série *The Office*), et un contrepoint étrange face aux injonctions professionnelles faites aux travailleurs, et notamment en recherche en Sciences de gestion (Paulsen, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999) à faire preuve de sérieux et d'implication au travail. Dans le même temps que ces pratiques persistent, jusqu'à symboliser une certaine typicité de la vie quotidienne au travail, elles constituent une incongruité manifeste dans le déroulement du travail et de ses attendus de performance.

Ces activités, délicates à interpréter par la pluralité de leurs manifestations, le sont donc toutefois très fréquemment : la recherche dominante, que nous nommons 'mainstream', y voit un ferment d'anti-professionnalisme – de même que la recherche adoptant une perspective 'critique' – mais y lit aussi un levier potentiellement utile pour réinjecter du sens dans le travail – là où la perspective critique y voit un symptôme, précisément, du non-sens relatif au travail ainsi qu'un ferment de résistance possiblement émancipateur ; enfin, une approche plus axée sur la santé et l'étude de la souffrance au travail y lit non pas de l'anti-professionnalisme, mais au contraire un professionnalisme de métier, constitutif du travail « réel » et générateur de sens sur son activité (notamment les perspectives appelées clinique de l'activité, portée par Clot, et psychodynamique du travail, incarnée par Dejours). Cette dernière approche y voit donc... du travail !

En outre, le concept de travail étant une construction économique-juridique historiquement située (Dujarier, 2021), entrent donc dans la danse des disciplines telles que la sociologie, l'histoire, l'anthropologie, mais aussi la philosophie, la politique et la morale. Voire, le langage courant ! Dujarier (op.cit., p192) précise que le travail en est venu à recouvrir, par ses « usages sociaux » consécutifs, un nombre toujours plus important d'activités, générant par là-même un profond « trouble » quant à sa définition : « les champs d'application du mot,



compris comme activité dans le langage ordinaire et scientifique, se sont progressivement étendus à tous les vivants et à toutes les choses, matérielles et immatérielles. À peu près tout - animaux, argent, foules, inconscient, bois, maison, etc. - est susceptible de « travailler ». Les usages de ce mot prennent donc un sens extrêmement extensif. ». A cela s'ajoute donc, selon nous, une complexification fondamentale, celle des perspectives et domaines théoriques avec lesquelles le travail et ce qui s'en distingue peuvent être appréhendés. En effet, des notions que convoquent assez spontanément d'une part, le sens commun - par exemple, la contemplation ou la rêverie (Hodgkinson, 2005), la paresse (Lafargue, 2000) et l'oisiveté (de Sénèque, 2015, à Russell, 1932, en passant par Montaigne, 2012) le loisir (Viard, 2015, Dumazedier, 2018) ou le jeu (Dujarier et Le Lay, 2018, abordé dans une perspective anti-travail chez Black, 2016, plus 'mainstream' chez Petelczyc et al., 2018) mais aussi la procrastination (Perry, 2012) ou l'ennui (Akhtar et Faisal, 2016, Wan et al., 2014) semblent a priori opposés au travail, et sont des notions que des disciplines comme la philosophie et ou la morale éclairent avec beaucoup de richesse : ainsi, la littérature examinée au cours de notre recherche, parfois tirée de ces disciplines, montre la potentielle richesse des « activités de non-travail » susceptibles. Toutefois, nous voyons avec la diversité de nos références que la recherche en Sciences de gestion s'en empare dans une perspective souvent plus pragmatique et moins existentielle : dans leur relation houleuse au travail et à ses impératifs.

Une difficulté surgit alors d'emblée pour précisément qualifier, et mesurer, ces instants, pratiques et espaces que les travailleurs se voient rognés, réduits, reprochés : comment les circonscrire ? Comment, ensuite, les appréhender, puisqu'ils semblent tout à la fois se réduire, être accaparés au prix de luttes pour intensifier sans cesse la mise (et le maintien) au travail des travailleurs, tour à tour dénigrés et dans le même temps, connotés d'une valeur morale et stratégique forte ? Ainsi, surgit un questionnement théorique majeur : **comment conceptualiser les activités de non-travail ?**

## **Traitements de la question du non-travail et problématisation : objet, sujets et question de recherche**

Nous soutenons dans notre thèse que, contrairement à un discours répandu sur le travail (« au travail, *on doit travailler* »), les activités de non-travail – c'est-à-dire **les (inter)actions pour partie autotéliques** (Dujarier et Le Lay, 2018), **non ou non directement instrumentales** (Habermas, explicité par Renault, 2008), **fonctionnelles** (Le Lay et Pentimalli, 2013), efficaces ou utiles **durant la journée de travail** – sont d'une part bien réelles, et d'autre part,

extrêmement importantes dans le quotidien de travail. Nous cherchons à les étudier dans leur milieu naturel le plus typique, soit **l'espace-temps de la journée de travail au bureau**.

Pourquoi le bureau spécifiquement ?

Cet espace nous paraît incarner la représentation contemporaine typique du travail (voir l'étude IFOP-Fondation Jean Jaurès, 2023), de nos jours caractérisé par une tertiarisation touchant désormais la majorité des secteurs (nous permettant d'espérer rassembler une certaine diversité d'organisations et de métiers), et une progressive transmutation du travailleur-type de l'ouvrier, à la fabrique (Marx, 1993) ou à l'usine (Taylor, 1971), à l'employé d'un « knowledge work » (Costas et Kärreman, 2016, Cañibano, 2019), au bureau. Cet employé de bureau est aux prises avec une certaine autonomie, affichée mais aussi contrainte (Appay, 2012, Jouan, 2012 Chiapello et Boltanski, 1999, Cañibano, 2019) – le distinguant alors de l'ouvrier, mais aussi du dirigeant ou du top manager – et nous semble incarné par la figure du cadre (Bretesché et al., 2012, Créno et Cahour, 2016, Felio, 2016, Jauréguiberry, 1998).

Nous choisissons de nous focaliser sur cette catégorie de population d'une part parce qu'il nous semble que la population ouvrière et ses pratiques de non-travail – pensées comme quasi constitutives d'une culture ouvrière et articulées à une dynamique politique d'émancipation (héritée de Marx, 1993) – a été passablement documentée par la recherche, notamment historique ou dans une perspective plus sociologique (Linhart, 1981), voire de sociologie industrielle influençant les Sciences de gestion (voir la célèbre étude de Roy, 1953) et est en net recul, et d'autre part parce qu'à l'opposé de ce spectre, le top management nous paraît constituer une figure moins généralisable que la cohorte variée mais plus homogène des cadres. Ceux-ci, par leur position intermédiaire, nous paraissent propres à traduire un quotidien de travail généralisé, mais également passablement en tension avec un ensemble d'injonctions contradictoires (Boussard et al., 2010) : leur travail est plus autonome que le travail ouvrier, ce qui pour notre recherche signifierait possiblement que s'y développe plus de non-travail, mais demeure assujéti à la nécessité de travailler selon certaines normes professionnelles spécifiques, et contraignantes (Felio, 2016, Avgoustaki et Cañibano, 2020). Comme le résume D'Abate (2005) : « It may have been difficult for individuals in high-level jobs with a great deal of autonomy to be able to distinguish between work time and free time. At the same time, lower-level employees might have too little autonomy to be able to engage in personal business during work hours. ». Les cadres nous semblent donc susceptibles

d'apporter des réponses nuancées, mais aussi propices à la généralisation, à notre étude du non-travail au travail.

En recherche, ils apparaissent de façon écrasante comme des « fusibles » (Jauréguiberry, 1998), des figures surchargées, sur-occupées, sursollicitées (voir à ce propos, les travaux de Blagoiev et al., 2018, Lupu, et Rokka, 2017, Bellezza et al., 2017), notamment via l'essor des NTIC<sup>15</sup> (Prost, Zouinar, 2012, Felio, 2016, Denis et al., 2005, Créno et al., 2016). Le temps de travail des cadres apparaît comme accéléré (Crary 2016, Rosa, 2014, Jauréguiberry, 1998, Aubert, 2003) et se déverse dans la sphère et les temps personnels (Avgoustaki et Cañibano, 2020). L'espace-temps de travail des cadres, articulé au bureau mais aussi possiblement en-dehors (Cañibano, 2019), nous semble pertinent pour offrir une conceptualisation précieuse du non-travail, en nous permettant d'établir graduellement et précisément l'espace-temps de *la journée de travail* (qui dans les faits, copieusement étudiés en recherche, rogne fréquemment sur le hors travail) *au travail* (dans l'espace-temps du bureau). Ainsi, nous cherchons à plonger au cœur d'une tension fondamentale de représentations du travail, tour à tour dépeint comme irrémédiablement intensifié (suroccupation, morcellement des tâches, « multiactivité », Licoppe, 2008, Datchary et Licoppe, 2007, « dispersion », Datchary, 2004), et lieu du temps long et de l'ennui (Paulsen, 2014, Maier, 2004).

Nous présentons et adressons donc les limites que nous voyons dans les interprétations « classiques » de ces activités en recherche en Sciences de gestion (que nous qualifions de 'mainstream', 'critique', et d'approches orientées 'santé/souffrance au travail'), à partir desquelles nous élaborons notre cadre théorique visant à conceptualiser ces activités. Nous souhaitons donc entrer en dialogue avec ce que nous avons identifié comme les trois principaux courants théoriques en recherche académique propre aux sciences de gestion, en élargissant la discussion à des auteurs parfois issus d'autres disciplines. Nous adjoignons l'idée selon nous fondamentale d'autotélisme (Dujarier et Le Lay, 2018), que nous utilisons pour tenter d'éclairer le mystère posé par ces activités, qui expriment une forme de résistance à se laisser enfermer dans une appréhension instrumentale et fonctionnelle. Ainsi, nous espérons parvenir à dépasser une conceptualisation qui ne soit qu'en creux, ou qu'en miroir, du travail.

Se pose en outre un questionnement méthodologique majeur : **comment appréhender de manière empirique les activités de non-travail ?**

---

<sup>15</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Ces choix ne sont pas anodins. Taylor (1971) pose d'emblée la question de la méthode pour observer (et supprimer) les gestes inutiles et les pertes de temps : il montre que l'observation extérieure, outillée et méthodique, est indispensable puisqu'un travailleur travaillant ne peut se chronométrer lui-même, posant alors la question de la quantification du temps non-travaillé et de la mesure, au sens plus large, de l'utilité ou de l'inutilité des tâches effectuées. Faut-il alors mesurer si une tâche est du travail au regard du résultat obtenu ? Sur quels critères parvient-on à distinguer ce qui est du travail et ce qui n'en est pas ? Par ailleurs, contrairement à Taylor, nous ne nous positionnons pas dans une perspective pratique et instrumentale de rationalisation.

Cela conduit également le Président de la Commission qui l'interroge sur sa Division scientifique à lui poser la question suivante : « L'étude des temps n'est-elle pas incompatible avec la dignité humaine ? ». Etudier le rapport au travail des individus au plus près, via leurs activités de non-travail, soulève des questionnements éthiques majeurs. En effet, les activités de non-travail posent la question de la cohabitation d'attitudes et d'activités opposées en apparence, au milieu d'une représentation dominante de suroccupation, où le fait de se montrer occupé demeure dans une large mesure synonyme de statut socialement désirable (Bellezza et al., 2017). Se pose alors la question d'une part, de la possible dissimulation de sa flânerie, d'autre part, de la mise en scène de soi (Goffman, 1973) au travail. Ce poids de la posture professionnelle n'est, lui non plus, guère nouveau, puisque Weber (2017, [1904-1905]) la corrèle à l'« ethos » soutenant l'« esprit du capitalisme » à l'origine de son essor. Lui adjoignant alors une forte ossature morale, via l'idée du « devoir professionnel », il étudie l'instauration et la diffusion d'une attitude constante de sérieux. Cette dimension morale s'avère, pour cette étude, centrale : si au travail, on doit travailler, cette injonction (Boussard et al., 2010) nous incite à envisager que les activités de non-travail entrent en contradiction avec le professionnalisme, entendu comme les attitudes et exigences attendues des individus au travail. Cette prise en compte des valeurs associées au travail et, par miroir, au non-travail, incite à penser une construction méthodologique spécifique pour pouvoir appréhender ce dernier, puisque cela suppose d'accéder aux « valeurs travail » portées par les individus par-delà les postures.

Notre recherche, constructiviste, qualitative et abductive, étudie un échantillon de 26 participants appartenant à la population des cadres et exerçant des métiers variés, et repose sur un design spécifique de collecte de données faisant la part belle à leur propre conception de leur travail et de ce qui serait, selon eux, du non-travail. Nous leur avons demandé de noter

durant une à plusieurs journées dans un journal de bord les instants où selon eux ils ne travaillaient pas, pas assez ou pas complètement. Nous avons ensuite dialogué avec eux autour de ces éléments notés, soit par allers-retours écrits sur les journaux, soit par entretiens semi-directifs (pour la majorité des participants) visant d'une part à compléter leur témoignage initial, et d'autre part, à obtenir un tableau global de leur rapport au travail. En outre, ces participants nous sont proches : ils ont été choisis dans notre entourage. Ce choix nous a semblé pertinent pour contourner pour partie la dimension intime, taboue, entourant ces activités peuplant le quotidien de travail : nous avons fait le pari que les liens de familiarité avec nos participants seraient susceptibles de nous permettre d'accéder à des témoignages honnêtes, dépouillés d'une crainte à se donner à voir sous des auspices pas toujours reluisants.

Ainsi, s'intéresser aux activités de non-travail pose d'épineuses questions conceptuelles et empiriques :

- d'abord, celle de déterminer et délimiter ces activités, ce qui conduit assez naturellement à se poser la question des limites du travail, ainsi que de ses valeurs, ce qui constitue un véritable défi théorique. En effet, qu'appelle-t-on « travail », et que signifierait alors « non-travail » ?
- Ensuite, comment observer empiriquement ces activités de non-travail si d'une part, elles sont réduites par l'organisation du travail à des « déchets de temps qui restent » (Marx, 1993), d'autre part, si les valeurs accompagnant le travail, son « ethos » (Weber, 2017), sont si fortes qu'elles génèrent des comportements affairés constants ?

Nous avons donc tiré de notre revue de littérature ainsi que de notre conceptualisation théorique des éléments d'implication pratique permettant de constituer un design de recherche spécifique pour espérer les capturer dans toute leur spontanéité, mais aussi toutes leurs parades à se laisser voir. Notre design méthodologique s'attache ainsi à adresser ces questions, et à proposer des pistes de réponses : notamment, par la co-construction avec nos participants de l'objet « non-travail », nous les avons laissés maîtres de proposer leur acception personnelle sur ce phénomène. En outre, nos liens de familiarité nous ont conduits à un fructueux dialogue permettant, nous le pensons, d'aller au-delà des postures et discours communément affichés sur cette épineuse question de s'adonner, au travail, à des activités qui n'en sont pas.

Nous avons ainsi pu collecter de précieux témoignages de non-travail au travail à plusieurs niveaux (à la fois mental, ou *intrapsychique*, et manifestés par des gestes concrets – ou *individuel*, mais aussi ostensiblement *collectif* et *organisationnel*) et associés à diverses perceptions, notamment émotionnelles (émotions négatives, positives, voire neutres), dans différents contextes de métiers, mais aussi de périodes (la collecte s'étant étalée de Mars 2019 à Mars 2020). En outre, certains de ces journaux ont inclus des journées en télétravail, nous ouvrant la porte à du travail *hors bureau*, que nous lisons comme représentatif du quotidien de travail des cadres et donc représentatif de leurs *journées de travail*. Notre étude a par ailleurs été chronologiquement marquée par les épisodes inédits de confinement : à cette occasion, nous avons opportunément sollicité une seconde salve de journaux de bord, faisant ainsi varier sensiblement l'espace-temps dans lequel s'inscrivait le travail quotidien de nos participants. Enfin, deux de nos participants nous ont partagé des récits libres de séminaires de teambuilding, nous donnant accès à une troisième configuration de journée de travail : ni au bureau, ni durant la semaine classique de travail, mais au contraire volontairement *hors travail*, et à l'initiative de leur organisation elle-même. Ces diverses activités ainsi collectées nous ont permis d'obtenir des données intimes et imagées sur ce qu'est *une journée de travail au travail* pour un cadre passablement occupé, et mobile.

L'enjeu de cette thèse consiste à prendre la mesure de la question du non-travail au cœur du quotidien de travail - au rebours d'une représentation dominante du travail comme espace-temps d'efficacité, de performance, et d'utilité -, de son sens pour les individus qui s'y adonnent (ces activités sont-elles forcément du non-professionnalisme ?) et en regard du travail (que révèlent-elles sur les conditions de travail ? Sur les finalités que lui prêtent les individus au travail ?). Le problème majeur qui est ici traité est celui des représentations difficilement dépassables de la question des activités de non-travail et de la question du travail et de ses sens, chez les penseurs mainstream comme critiques ou les tenants du champs de la santé/souffrance au travail. Nous montrons que ces activités, pour être étudiées, nécessitent en pratique la prise en compte de plusieurs niveaux d'analyse et d'interactions, de plusieurs échelles de registres émotionnels à convoquer, pour saisir ce qui est plus de l'ordre de la perception individuelle subjective que d'une appréhension objective. Les implications méthodologiques et pratiques sont donc également d'importance. En dernier lieu, il s'agit de pouvoir interpréter ces activités en tâchant de se défaire d'aprioris tenaces quant au travail et ses valeurs, pour parvenir à une appréhension peut-être un peu plus nuancée quant à la place,

la portée et les (non)sens de ces activités dans le travail, qui finalement nous poussent à interroger le travail lui-même.

Notre recherche nous permet donc d'espérer articuler un chaînon selon nous manquant dans la recherche existante, entre la théorie (orientée dans des buts précis, largement fonctionnels et instrumentaux, soit une appréhension selon nous bien trop sérieuse de cette question des activités de non-travail) et la pratique quotidienne du travail, où il s'agit parfois aussi de parvenir à travailler en dépit de ce qui nous en empêche, de gérer le fait de ne pas vouloir travailler à un instant précis, de préférer faire d'autres choses, de chercher à reconstituer son identité propre au milieu du morcellement et des injonctions. Il y a là des enjeux à la fois théoriques et pratiques, touchant à de nombreux éléments selon nous majeurs : la question de la souffrance et de la santé au travail, la question du professionnalisme, et du (non)sens que l'on peut trouver dans son quotidien de travail, au bureau.

Notre **question de recherche** est la suivante :

*Quels liens unissent les activités de non-travail et le travail, et quels rôles jouent-elles pour le professionnalisme et la production de sens ?*

En interrogeant les liens entre activités de non-travail et travail, pour tenter d'approcher les activités de non-travail – qui constituent notre **objet de recherche** –, nous sommes ainsi conduite à interroger le travail lui-même : nos **sujets de recherche** ainsi articulés à cet objet sont donc le travail, le professionnalisme, et les (non)sens relatifs au travail.

## Plan de la thèse

Notre thèse s'articule dans 7 chapitres, répartis en 4 parties :

- La **première partie** de notre thèse, divisée en deux chapitres, expose notre revue de la littérature (chapitre 1) et notre conceptualisation théorique des activités de non-travail (chapitre 2).
- La **seconde partie** de notre thèse, qui constitue notre troisième chapitre, présente en deux sections notre design méthodologique et notre approche épistémologique, puis notre méthode de collecte et d'analyse et nos résultats intermédiaires.
- La **troisième partie** présente nos trois chapitres de résultats : le chapitre 4, le chapitre 5, et le chapitre 6.
- Et pour finir, la **quatrième partie** présente notre septième chapitre, qui propose une discussion.

La **première partie** de notre thèse, théorique, s'articule autour d'un **premier chapitre** de revue de la littérature intitulé « **Le travail dans la vie quotidienne, le non-travail dans la quotidienneté du travail : le bureau comme espace-temps de luttes de représentations** » offrant de distinguer d'une part ce que pourrait être le non-travail dans le cadre de la vie quotidienne (première section) puis dans le cadre du quotidien de travail, soit l'espace-temps du bureau (seconde section).

- Le premier panorama, intitulé « **Travail, non-travail & vie quotidienne : entre invasions et invisibilisations, un récit de domination** » et proposant une revue de la littérature depuis trois « Pères fondateurs » de la pensée sur le travail (Taylor, Marx et Weber) jusqu'à nos bureaux modernes, nous invite à appréhender les activités de non-travail dans leur relation à la vie quotidienne, colonisée par le travail (en-dehors) et suroccupée (au sein du travail) générant une difficulté à ne pas voir du travail partout, que nous étudions sous la question multiniveaux de l'identité. Cela nous conduit à progressivement préciser la distinction entre travail, hors travail et non-travail d'une part, caractérisée par l'invasion du hors travail et l'invisibilisation du non-travail, et d'autre part, à réinterroger la possibilité même de pouvoir travailler, au milieu du morcellement et de la sursollicitation permanents.
- Le second panorama (seconde section), intitulé « **Non-travail & quotidienneté du travail : entre dévoilements et résistances, un tableau alternatif** », propose une étude des activités de non-travail au bureau, en termes juridiques (analyse de la pause légale) puis via une revue de la littérature des activités de non-travail identifiées par nous en recherche à échelle individuelle, collective et organisationnelle, nous permettant de préciser et articuler travail, anti-travail et non-travail: le non-travail serait alors lieu de dévoilement et acte de résistance possiblement anti-travail (lectures 'mainstream' et 'critique') ou bien en réalité, le réel du travail (approche souffrance/santé au travail').

Cette section théorique nous mène à conclure à l'aide de la convocation des trois grandes approches étudiées dans ce travail de thèse (approche 'mainstream', 'critique' et 'santé/souffrance au travail') à une tension de représentations entourant les activités de non-travail, notamment en termes de professionnalisme et de sens relatifs au non-travail, et au travail lui-même. Nous proposons ainsi d'observer les apports, mais aussi les limites, constatées par nous de ces trois approches sur la question des activités de non-travail, tour à



tour morcelées ou totalisées, surinterprétées (diabolisées ou instrumentalisées) lorsqu'elles ne sont pas tout bonnement invisibilisées.

Notre **second chapitre** théorique, intitulé « **Conceptualisation théorique des activités de non-travail : replier le travail pour « déplier » le non-travail** », propose une conceptualisation des activités de non-travail en trois moments. D'abord, nous proposons une restitution de notre démarche de conceptualisation en miroir du travail des activités de non-travail, en jouant sur les diverses acceptions du travail en recherche, qui nous conduit à expliciter le bornage que nous avons dû opérer pour constituer notre objet de recherche « activités de non-travail ». Ensuite, nous proposons une synthèse des trois grandes lectures de ces activités que nous avons ainsi repérées, notamment dans leur appréhension de ces activités, et dans les liens qu'elles font entre ces activités et les questions du professionnalisme et du sens. Enfin, nous proposons notre propre conceptualisation des activités de non-travail, que nous qualifions comme toute (inter)action pour partie autotélique (Dujarier et Le Lay, 2018), c'est-à-dire non ou non directement instrumentale (Habermas, explicité par Renault, 2008), fonctionnelle (Le Lay et Pentimalli, 2013), durant la journée de travail au travail, soit dans l'espace-temps du bureau, mais aussi possiblement en-dehors (« la journée de travail » des cadres).

La **seconde partie** de notre thèse, qui articule considérations théoriques à implications pratiques, choix de design méthodologique et résultats intermédiaires au sein d'un **troisième chapitre** intitulé « **Méthodologie de recherche** », propose de restituer en deux sections notre design de recherche et nos résultats intermédiaires. Nous y étudions en premier lieu l'usage fait en recherche du recours aux journaux de bord et son traitement classique de la familiarité, avant de présenter notre choix de design méthodologique. Celui-ci tient compte de certains éléments centraux caractérisant notre objet de recherche que constituent les activités de non-travail au travail (parmi lesquels une dimension taboue, connotée moralement), et appelant donc à certaines prudenances méthodologiques. Nous présentons ensuite notre design, reposant sur des journaux de bord remplis par les participants – ainsi conduits à déterminer eux-mêmes ce qui, dans leur quotidien spécifique et subjectif de travail, constitue du non-travail, complétés d'entretiens semi-directifs (ou, lorsque cela n'a pas été possible, d'allers-retours sur les journaux de bord et de textes de cadrage) visant à creuser en profondeur le rapport de nos participants au travail, au non-travail, au monde du travail et ses valeurs, et leurs (non)sens éventuels. Nous explicitons également notre choix d'avoir fait appel à des proches pour témoigner de leurs activités de non-travail. Nous exposons également notre épistémologie de

recherche, caractérisée par une ambition qualitative et un design constructiviste et abductif, et éclaircissons via deux retours réflexifs (l'un sur la relation chercheuse-cherchés, l'autre sur la relation chercheuse-recherche) nos positionnements subjectifs sur ce travail de recherche. Dans une seconde section, nous revenons pas à pas sur nos procédés de codages et d'analyse, aboutissant à une taxonomie des différentes activités de non-travail collectées via notre dispositif, estampillées et identifiées au nombre de 38. Nous en restituons la substance, avant de présenter et éclairer notre choix de restitution de Résultats.

La **troisième partie** de notre thèse présente nos trois principaux résultats, en trois chapitres :

- **Le chapitre 4**, intitulé « **Présentation phénoménologique des activités de non-travail : de la taxonomie aux lunettes processuelles** », présente un tableau qui se veut le plus complet possible, à visée descriptive, du phénomène constitué par les activités de non-travail au travail. Il propose en premier lieu de revenir sur *la définition du concept par les participants eux-mêmes*, nous conduisant à prendre la mesure du « *flou* » qui le traverse mais également de son importance et de sa familiarité pour l'ensemble des participants. Nous proposons ensuite d'explorer notre *taxonomie par natures d'activités* et ses limites, nous conduisant à proposer deux grilles de lecture : la première, par *niveaux*, nous permet de proposer une conceptualisation des activités de non-travail intrapsychiques, individuelles, collectives et organisationnelles. La seconde, par *registres émotionnels* convoqués (négatif, positif, et neutre), nous permet d'étoffer l'appréhension résolument subjective de ces activités, nous poussant à conclure sur leur *nature dynamique et processuelle*, expliquant leur importance dans le quotidien de travail.
- **Le chapitre 5**, intitulé « **Les activités de non-travail sous le regard du professionnalisme** », s'attache à articuler la relation entre les activités de non-travail et le professionnalisme, entrant alors en dialogue avec les approches 'mainstream' et 'critique' à la lumière de la perspective 'santé/souffrance au travail'. Nous y posons la question suivante : les activités de non-travail sont-elle un « misbehavior » ou l'expression d'une exigence professionnelle contrariée ? Nous utilisons nos données principales (journaux de bord et entretiens) mais également des données secondaires (journaux de bord en télétravail, de confinement, et récits libres de teambuildings), faisant alors varier et dialoguer différentes scénographies et configurations de travail. En ayant recours à une *métaphore théâtrale* inspirée de Goffman (1973), nous testons l'hypothèse que les activités de non-travail soient des coulisses et des sas donnant à

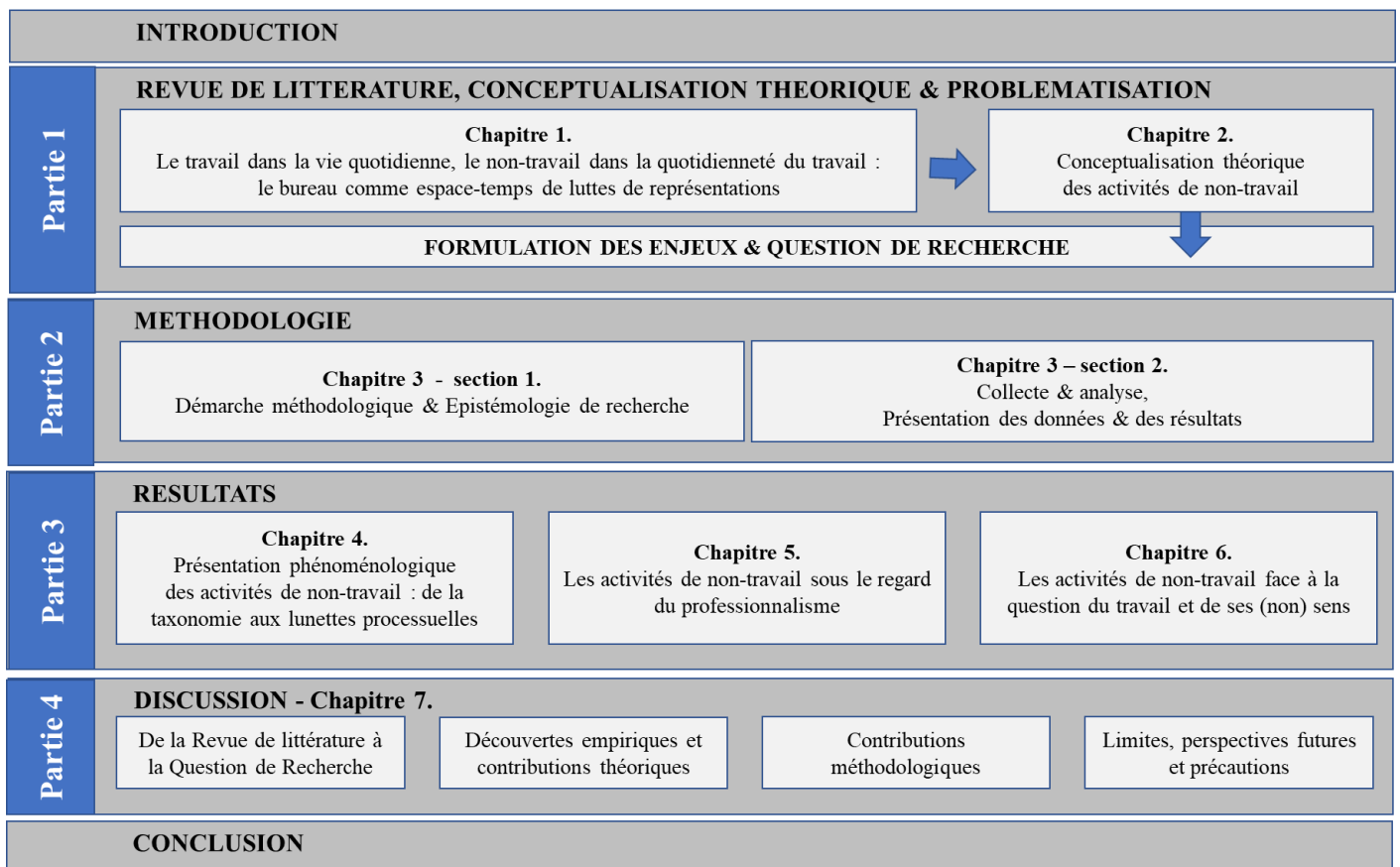
voir des variations de postures, que nous proposons de décorrélérer des exigences professionnelles. Ce faisant, nous avançons d'une part une proposition de *conceptualisation opératoire du professionnalisme*, et nous testons les lectures 'mainstream' et 'critique' des activités de non-travail, lues comme de l'anti-professionnalisme de façon prédominante. Dans le sillage de l'approche 'santé/souffrance au travail', nous avançons qu'il ne s'agit pas tant d'un anti-professionnalisme que d'un contre-professionnalisme, et proposons la théorisation suivante : les activités de non-travail sont le lieu d'une articulation entre *professionnalisme prescrit, réel, et professionnalisme souhaité*.

- **Le chapitre 6**, intitulé « **Les activités de non-travail face à la question du travail et de ses (non)sens** », étudie les liens qu'entretiennent les activités de non-travail au sens (et non-sens) relatif au travail en proposant une lecture critique des appréhensions du sens dans la recherche 'mainstream', 'critique' et 'santé/souffrance au travail', que nous discutons à l'aide de notre propre conceptualisation des activités de non-travail, notamment leur dimension autotélique. A l'aide d'un retraitement méthodologique spécifique (faisant la part belle aux entretiens et textes de cadrage dans ce qu'ils dévoilent sur la relation des participants à leur travail), nous nous attachons dans notre section empirique à exposer et étudier les différents (non)sens mentionnés par les participants, que nous ordonnons grâce à nos grilles par niveaux et vécus afin de comprendre à quels niveaux et sous quelles modalités les (non)sens apparaissent : nous montrons alors que *les (non)sens apparaissent de façon privilégiée aux échelles intrapsychique et organisationnelle*, et qu'ils *se gèrent de façon elle aussi privilégiée aux échelles individuelle*, et surtout *collective*, corroborant ainsi la lecture 'santé/souffrance au travail'. Nous nous demandons alors ce que peut le sens ainsi produit face à la souffrance vécue au travail, et ce qu'a à dire le **sens nul**, c'est-à-dire n'ayant aucun impact et n'ayant rien à dire quant au sens attribué au travail et au non-travail, notamment afin de se prémunir de la tentation de lire du sens et du non-sens partout ; ce faisant, nous opérationnalisons la dimension autotélique que nous avons théoriquement établie dans notre conceptualisation des activités de non-travail. Nous avons recours dans un second temps à l'étude de certaines « bizarreries » issues de nos données, nous conduisant d'une part, à discuter l'impact des (non)sens produits, d'autre part, à établir une distinction entre (non)sens produits et exprimés dans le quotidien de travail – que nous nommons « **(non)sens au travail** », et (non)sens relatifs au vécu plus large des participants, convoquant dans une certaine mesure le

*hors travail*, et visant le sens attribué au travail dans la vie en général, et à échelle sociale par les participants : nous le nommons « **(non)sens du travail** ». En outre, nous discutons par ailleurs la possibilité d'équilibrer les non-sens observés parfois au travail par les participants, que ce soit via le travail ou le non-travail, nous conduisant à nous positionner sur les 3 lectures que nous avons identifiées. Ce faisant, nous interrogeons profondément la place et le rôle du travail, et de ses (non)sens, dans la vie des individus, à plusieurs échelles.

La **quatrième partie** expose le **chapitre 7** de notre thèse, qui propose une discussion de ce travail de recherche, en 4 moments. D'abord nous réexaminons, à l'aide d'une synthèse de notre revue de littérature et de notre conceptualisation théorique, la constitution de notre Question de Recherche. Ensuite, nous examinons les réponses empiriques que ce travail de recherche lui a apportées, et examinons certaines contributions théoriques selon nous dignes d'intérêt. Enfin, nous abordons nos contributions méthodologiques, avant de conclure sur les limites, perspectives futures et également, précautions que nous souhaitons souligner à la suite de ce travail et de ses futurs possibles.

## Schéma de la thèse





Partie I.

Revue de littérature,  
Cadre théorique &  
Problématisation

# Chapitre 1. Le travail dans la vie quotidienne, le non-travail dans la quotidienneté du travail : le bureau comme espace-temps de luttes de représentations

Ce premier chapitre théorique a pour objectif de présenter les activités de non-travail telles qu'elles sont appréhendées en Sciences de gestion, en deux moments : d'abord, sous l'angle de leur prépondérante invisibilisation au profit du travail, de son poids et de son sens dans la vie quotidienne, nous menant à creuser la distinction entre non-travail et hors travail, et aboutissant à l'élaboration d'une certaine idée du professionnalisme qui s'affranchit aisément des bornages de l'espace-temps du travail (première section). Ensuite, dans l'espace-temps que constitue la journée au bureau, ces activités seront abordées dans leur appréhension, duale et morcelée, en tant qu'expressions d'une certaine quotidienneté typique du travail, posant dans une très large mesure la question de leur utilité et de leurs symboliques : en un mot, de leur sens, ce qui nous conduit à articuler et distinguer non-travail et anti-travail (seconde section).

## 1. Travail, non-travail & vie quotidienne : entre invisibilisations et invasions, un récit de domination

Cette première section s'attache à poser frontalement la question suivante : tout n'est-il pas travail ? Nous évoquerons les origines des liens entre travail, non-travail et hors travail en convoquant les travaux de trois « Pères fondateurs » de la réflexion sur le travail (1.1). Ensuite, nous aborderons la question de la colonisation du hors travail par le travail de nos jours (1.2) avant de se concentrer sur l'intensification du travail au travail, dans le cadre qui est le nôtre, celui du bureau (1.3). Enfin, nous aborderons sous l'angle de l'identité la domination du travail, démontrant sous cet angle le lien particulier qui peut être établi entre le non-travail, le professionnalisme et le sens pour le travailleur de bureau (1.4).

### 1.1. Travail vs non-travail & hors travail, une longue histoire : retour sur les 3 « Pères fondateurs »

#### 1.1.1. Taylor

En 1911 paraissait *The Principles of Scientific Management*, exposant les travaux de F.W. Taylor et ses principes d'une organisation rationnelle et efficace, « scientifique », du travail. Ces principes, établissant les bases de l'intensification du travail et de l'amélioration de la productivité, visent à s'attaquer au « mal le plus aigu dont sont atteints les ouvriers

d'Angleterre et d'Amérique » (Taylor, 1971 [1957], p8) : le *soldiering*<sup>16</sup>, ou la flânerie. Via sa Direction scientifique, Taylor souhaite fonder en raison l'organisation du travail industriel moderne établissant méthodiquement qu'*au travail, on doit travailler*. Cette formule, a priori banale, entend par-là être performant, productif, en effectuant des tâches utiles et efficaces, car optimisées. Et surtout, elle sous-entend la non moins banale injonction à considérer qu'*au travail, on ne doit pas ne pas travailler*, comme l'expose l'encadré ci-après.

### **La Direction scientifique contre la « flânerie » chez Taylor**

Flâner consiste à « travailler lentement d'une façon délibérée afin de s'épargner d'accomplir une journée normale de travail » (op.cit., pp7-8). Cette « façon universelle d'agir dans les établissements industriels » proviendrait de deux causes : « de l'instinct naturel (...) à « se la couler douce », ou « flânerie naturelle », et de « la flânerie systématique » (op. cit, P12), qui résulte d'un « préjugé » solidement ancré parmi la population ouvrière qui « l'oblige à travailler lentement afin de protéger ses intérêts les plus légitimes<sup>17</sup> » (op. cit., p9). Taylor ne voit pas seulement la flânerie comme une mauvaise pratique généralisée et explicable, il l'appréhende également sous un angle moral (il parle de « loyale journée de travail »), ontologique – propre à la psychologie et à la physiologie humaine (« flânerie naturelle ») et politique (stratégie collective). Ses conséquences sont à la fois économiques (la production n'est pas aussi élevée qu'elle pourrait l'être), mais aussi sociales et civilisationnelles : cette sous-optimalité de la production freine l'enrichissement de la société, est source de conflits et constitue, in fine, « le mal le plus aigu » des nations américaine et britanniques. La Direction scientifique sépare la conception de l'exécution du travail et vise, selon Taylor, à réconcilier ouvriers et employeurs. Fondée sur l'observation et le chronométrage du travail *in situ*, puis sa division en tâches ainsi plus *efficaces*, optimisées (via le calcul du temps optimal d'exécution et le dépouillement de tout geste *inutile*), elle est ensuite généralisable en formant les ouvriers. On obtient alors une « loyale journée de travail » (op.cit., p109), libérée de toute flânerie, la fin de « l'ignorance » dans laquelle les ouvriers maintenaient les « employeurs » quant à leur travail (op. cit., p12) et l'enrichissement général tiré des gains de productivité. Un travail « loyal » est donc un travail sans temps mort ; les pauses sont elles aussi rationalisées et destinées à participer à l'efficacité de la cadence générale<sup>18</sup>. Dans sa démarche rationnelle (exposée comme efficace, fondée en raison, et juste) de diagnostic des causes d'un « mal » et de présentation d'un remède, Taylor aborde la flânerie à la fois en tant que faux remède (levier traditionnel des ouvriers

<sup>16</sup> « travailler comme un soldat », ainsi que l'on dit dans notre pays, « se la couler douce » comme on dit en Angleterre ou en Ecosse » (op.cit., p8).

<sup>17</sup> Comme la stagnation des salaires, ou se prémunir collectivement du chômage.

<sup>18</sup> « Quand cet homme vous dira de travailler, vous travaillerez. Quand il vous dira de vous asseoir, vous vous asseoiriez, et vous n'entamerez pas de discussion avec lui. » (op.cit., p89).



pour défendre leurs intérêts), vraie cause et symptôme d'une organisation du travail sous-optimale. Sous les principes de la Direction scientifique, elle devient donc caduque et disparaît.

Les temps morts, improductifs ou inefficaces, mais aussi le travail « en dessous de leurs possibilités » (op. cit., p10), à un rythme « ralenti » ou non « optimum » des ouvriers sont donc connotés : d'abord comme une pratique ouvrière stratégique, politique, mais aussi en regard de l'efficacité (rationnelle, scientifiquement fondée), et enfin, sous l'angle d'une appréhension morale (« loyale »). Les temps de pause sont alors relégitimés puisqu'appréhendés comme des temps de récupération du travail, et sont eux aussi soumis à l'optimalité (calculés, bornés). La chasse des temps flânés est donc au fondement de la Direction scientifique des entreprises construite par Taylor : elle en est le point de départ. Mais elle en est aussi le point d'arrivée : dans le même mouvement, ces temps se voient comme effacés de la « loyale journée de travail », ainsi rationalisée scientifiquement.

### 1.1.2. Marx

Un second auteur, non moins célèbre, de la pensée sur le travail industriel (et plus clairement politique) a montré l'obsession des capitalistes à contrôler le temps de travail ouvrier. Cette réflexion l'a amené à évoquer lui aussi, en creux, des activités qui n'en étaient pas, ou pas totalement : Marx, dans le Livre 1 du *Capital* (1993 [1867]). Son analyse de la « consommation improductive de la force de travail » est synthétisée ci-après.

#### **La « consommation improductive de la force de travail » chez Marx**

Marx pose la question de la norme d'une « journée de travail » sous l'angle de sa variabilité, notamment en distinguant les notions de « temps de travail nécessaire » et de « surtravail » générant de la « survaleur » (op.cit., p257). Il remet en question l'apparente mesure de la durée d'une journée de travail (notamment légale) en décrivant la dynamique intensificatrice propre au capitalisme dans la mise (et le maintien) au travail ouvrier. Il apparaît alors que la « journée de travail » ne soit peut-être pas une unité de mesure suffisante pour penser la question de l'exploitation du travail.

Il évoque les « menus larcins », « menus carottages », « rabiottes », « fauche », escamotage de minutes, (...) « rognage et grignotage » « commis par le capital aux dépens du temps de repas et de récupération des ouvriers » (op.cit., p271), concomitamment à une bataille juridique pour augmenter la durée légale du temps de travail quotidien : il analyse ainsi l'intensification de l'exploitation du travail « vivant » (par opposition au « travail mort » capitaliste, op.cit. p259) au sein de l'espace-temps de travail - soit la fabrique et la journée de travail -, en plus de sa colonisation en-dehors, et sur la scène juridique et politique. Ainsi, le temps improductif est rejeté hors de la fabrique (non

rémunéré), se transformant en « lambeaux de temps épars » et en « oisiveté forcée »<sup>19</sup> ou réduit à des « déchets de temps qui rest[ent] », non utilisables (op.cit., pp 325-326). Ces temps-là ne sont alors ni du travail, ni du *temps libre*. Au sein de l'atelier, celui-ci s'intensifie jusqu'à combler les « pores dans [l]a journée de travail », soit les instants de respiration entre deux tâches (op. cit., p. 383). C'est que « [s]i le travailleur consomme pour lui-même son temps disponible, il vole le capitaliste » (op.cit., p259). Marx en conclut : « L'accroissement de la productivité est dû ici ou bien à la plus grande dépense de force de travail dans un laps de temps donné, donc à une intensité accrue du travail, ou bien à la diminution de la consommation improductive de force de travail. » (op.cit., p383).

Les temps « improductifs », au travail - appelés ici « non-travail »- mais aussi en-dehors - appelés ici « hors travail », illustrent donc des enjeux d'exploitation et d'augmentation du contrôle des masses travailleuses pour Marx, dans une double dynamique d'extension de la durée des journées de travail et d'intensification du rythme au travail, aux détriments d'un temps « libre », jugé moralement.

### 1.1.3. Weber

La dimension morale entourant le travail et ses valeurs rejailit, comme les deux faces d'une même pièce, sur les activités de non-travail et hors travail. Un troisième « Père fondateur » de la pensée sur le travail capitaliste permet d'éclairer et de prendre la mesure de la constitution graduelle du travail en système de valeurs spécifiques. Il s'agit de Weber et de son étude de *L'Ethique Protestante et l'Esprit du Capitalisme* (2017 [1904-1905]). L'*ethos* lié au développement d'un « état d'esprit spécifique » accompagnant l'essor du capitalisme transforme le travail en « vocation », en « ascèse » impliquant une glorification de l'action via le travail compris comme l'exercice d'un métier, conduisant à adopter des comportements de « sérieux », à vivre une « vie rationnelle » focalisée sur l'effort besogneux. L'affairement se meut alors en preuve de sérieux, tandis que son inverse - la « nonchalance », « l'oisiveté », mais aussi toute action ne respectant pas la maxime « le temps, c'est de l'argent » empruntée à B. Franklin, est frappé d'anathème. L'encadré ci-dessous synthétise cette dualité.

#### **« Ethos » de l'action et du « passionnément sérieux » chez Weber**

Weber avance que l'éthique du travail et de l'effort propre au capitalisme est le résultat d'une

<sup>19</sup> « les ouvriers étaient maintenant pendant 15 heures la propriété de la fabrique, sans compter le temps qu'il faut pour en revenir et pour s'y rendre. Les heures de repos se transformèrent ainsi en heures d'oisiveté forcée, poussant le jeune ouvrier au bistrot et la jeune ouvrière au bordel » (op.cit., p326).

« mentalité spécifique inculquée par l'éducation » (op.cit., p75) plus que par la pression sur le salaire : l'ascèse, empruntée à la ferveur religieuse et sécularisée dans la conduite « intramondaine » (op.cit., p153) par le puritanisme religieux, en particulier calviniste. Weber connecte alors le « développement capitaliste » à « un état d'esprit spécifique : au lieu de se demander, au moins pendant le travail, comment gagner son salaire habituel avec un maximum de confort et un minimum d'effort, la main-d'œuvre doit effectuer le travail comme s'il était une fin en soi absolue - une « vocation » ». (op.cit., p105). Ainsi, « le travail d'un métier exercé sans répit était présenté comme le moyen le plus probant d'accéder à (...) la certitude de l'état de grâce. » (op. cit., pp 180-181). Ceci passe par « un contrôle de soi systématique » (op.cit., p191) où « plus l'ascèse s'impos[e] à l'individu, plus elle l'arrach[e] à la vie quotidienne », générant des « natures intériorisées et passionnément sérieuses » jusqu'à lors confinées à la vie monacale. La « vie quotidienne temporelle » est donc « transform[ée] en une vie rationnelle » (op.cit., p251) où « [s]eule l'action, et non l'oisiveté et la jouissance, permettait d'augmenter la gloire de Dieu (...). Dilapider son temps était donc le premier et le plus grave des péchés. » (op. cit., p255).

Ici encore, c'est par la relégation d'autres choses (voire, de toute autre chose de la vie quotidienne) que s'érigent le travail et ses valeurs, qui deviennent l'action la plus importante, la plus valorisée. Se référant au célèbre auteur puritain Baxter, Weber expose des attitudes et activités « absolument répréhensibles d'un point de vue moral » : « ceux qui se montr[ent] nonchalants dans leur métier », qui pratiquent « la sociabilité, les « vains bavardages », le luxe et même un sommeil plus long qu'il n'était nécessaire pour être en bonne santé ».

La sanctification du temps bien employé et de l'argent durement gagné conduit à une discipline qui se traduit dans les attitudes, en une forme de souci constant de sérieux et d'effort, traduisant « [u]ne exhortation toujours recommencée et parfois presque pathétique à travailler durement et sans relâche » (op.cit., p258). Ainsi, Weber connecte un état d'esprit et des croyances constants à un ensemble de comportements traduisant que « l'idée du « devoir professionnel » erre dans notre vie comme un fantôme des croyances religieuses d'autrefois. » (op. cit., p301).

Les 3 « Pères fondateurs » de la pensée sur le travail ont donc pensé dans le même temps, en creux, le non-travail. Toutefois, ayant orienté la focale sur le travail, ils ont comme relégué le non-travail à un statut anecdotique par rapport au travail et ses valeurs. Ils étudient ainsi la colonisation du travail dans le hors travail (abordée en sous-section 1.2) et à l'intérieur de l'espace-temps de travail qu'est la journée de travail sur le lieu de travail - ici, la fabrique, l'usine (étudié en sous-section 1.3, au bureau). Dans le même mouvement, donc, il y a colonisation du hors travail (sous-section 1.2), invisibilisation du non-travail (sous-section 1.3), et assujettissement de leur sens au profit de celui entourant le travail (par exemple avec la rationalisation des pauses, pensées en regard du travail lui-même). A ce phénomène est

adjoint une charpente morale, idéologique, développée chez nos 3 auteurs et particulièrement chez Weber : le travail associe des valeurs, qui conduisent à façonner profondément les comportements, ouvrant la porte à une forme de mise en scène de soi (Goffman, 1973). Nous appelons cette combinaison de valeurs et de comportements *professionnalisme* (articulées au sein des sous-sections 1.3 et 1.4). Le non-travail n'est donc plus seulement invisibilisé, mais diabolisé. A partir de ces réflexions fondatrices sur le travail, principalement ouvrier, nous pouvons étendre ce constat - avec des nuances, évidemment, qu'il s'agira de qualifier - aux formes de travail qui sont au cœur de cette recherche, à savoir le travail de bureau. C'est l'objet des sous-sections suivantes.

## **1.2. Le travail partout, le non-travail nulle part ? Les colonisations du travail hors travail de nos jours**

Cette sous-section s'attache à étudier les formes possibles d'activités contemporaines détachées du travail - appelées hors travail, afin de constituer une première appréhension possible de ce que recouvrirait l'expression « non-travail », que nous chercherons alors à distinguer du hors travail et du travail. D'abord, nous poserons la question des possibles frontières délimitant « travail » et « hors-travail », notamment la question du « temps libre » et de ses diverses appréhensions, puis celle des formes d'activités non reconnues comme du travail car hors emploi salarié (2.1). Ensuite, nous aborderons la question du brouillage de ces frontières en étudiant les principaux mécanismes à l'œuvre repérés par de nombreux auteurs (2.2) avant d'illustrer ces enchevêtrements par un focus sur les espaces-temps de jonction entre travail et hors travail (2.3).

### **1.2.1. Quelles frontières possibles?**

La question des frontières entre travail et hors travail est, nous l'avons vu avec les 3 « Pères fondateurs », notamment Marx et Weber, des plus problématiques. Son premier et plus radical opposé est, pour les 3 auteurs, l'inactivité, ou le *chômage*. Méda (2018) avec l'évocation de l'étude sur « les chômeurs de Marienthal » ou Supiot (2019) soulignent que l'absence de travail, ou le chômage, constituent un « ravage », une « catastrophe » (Méda, op.cit., p34) puisqu'au travail sont associés revenus et droits sociaux, mais aussi « [l']utilité et [l']inscription dans un collectif », « dans une société où la norme est de travailler » (Méda, op.cit.). Le travail, en ouvrant notamment des droits, construit l'intégration sociale des individus – notamment via leur « utilité », et façonne leur identité. Pour Supiot, « l'exploitation du travail ne repose plus aujourd'hui sur la promesse d'un enrichissement mais sur la menace du déclassement, de la pauvreté et de la misère » (op.cit., p27), qui lui serait

alors opposée. Or, « le paradigme du travail-marchandise a conduit à la réduction du périmètre de la justice sociale aux termes quantitatifs de l'échange salarial - échange de temps de travail subordonné contre garanties de sécurité physique et économique - et à en exclure en revanche ces deux questions cruciales : comment et pourquoi travailler ? Autrement dit, à en exclure le travail *en tant que tel*, son contenu et son sens » (op.cit., p28), précise Supiot. Ainsi, en un sens, l'obsession sociétale du chômage agit comme un épouvantail conduisant à orienter la focale sur une valorisation du travail – au sens d'emploi salarié (voir Dujarier, 2021) - par rapport à son inverse, le chômage, et à moins interroger alors le travail en lui-même, notamment ses conditions, mais aussi sa finalité, ou son sens, notamment son contenu.

Communément encore, on peut opposer au temps de travail un « temps libre » (Lagedamon, 2016, Durand et Pichon, 2001, Viard, 2015). Toutefois, ce temps libre est lui-même l'objet d'une tension : il s'agirait plutôt d'un temps libéré, du travail précisément. Objets de « conquête » sociale (Lagedamon, 2016) par rapport au travail, les temps libres sont peu à peu pensés comme des temps à valoriser (Viard, 2015), de façon décorrélée du travail : en soi, et donc, à « libérer ». Il en va des temps d'« auto-production familiale et amicale d'activité de temps libres et de loisirs » (Viard, op.cit., p14). Pour caractériser ces instants, Viard propose de les inclure dans un ensemble, les « temps de non-salariat, aux liens plus souples et moins constants, où les habitus et les identités nous structurent autant que les relations de production. » (op.cit., p17). Voici ci-après une synthèse des « temps libres » tels qu'appréhendés par Viard.

### **Temps libre, ou temps libéré du travail ? De la vacance aux vacances chez Viard**

Dans *Le triomphe d'une utopie – Vacances, loisirs, voyages : la révolution des temps libres* (2015), Viard énonce que le « temps libre » est dans un premier temps pensé par rapport au temps de travail, et défini par opposition à lui en tant que « temps vacant et sans maître » (Viard, p51). Il est alors principalement appréhendé en tant que repos, et fait l'objet d'une lutte entre temps religieux et temps marchand, mais aussi sociale (congrés payés, durée du travail, retraite) : « sous l'angle du retour à la semaine de sept jours et sous son côté immuable se cache en fait une profonde rupture. Une immense bataille pour arracher les cadres du temps à Dieu et au rythme de la lumière naturelle pour reconstruire sur ses décombres nos temps modernes, semaine de cinq jours, journée de huit heures, quarante heures, congrés payés, retraite à 65 ans puis 60 ! En réalité, il fallut presque réécrire la Genèse. » (Viard, op.cit., p42). Ainsi, Viard annonce : « L'organisation de nos journées a été négociée, à un moment ou à un autre de l'histoire, à la minute près. La somme de toutes ces négociations fait nos journées actuelles. » (op.cit., p43).

La première opposition au travail sous forme de hors travail clairement détaché de lui est donc... le temps qui reste. Il s'agit donc de penser le hors travail dans une tension entre « work » et « life » (Leslie et al., 2019), à des échelles multiples (jour, semaine, mois, année, vie). Ce n'est que progressivement que « le travail (...) perd sa qualité brute de temps formant valeur. Il devient multiplicateur de valeur en fonction de sa productivité. Dans la place laissée libre par cette idée nouvelle se dessine peu à peu un temps de reconstitution de la force de travail. Les atomes de temps libre, au sein du monde du travail, se condenseront pour former finalement un temps nouveau. Mais celui-ci fait dès l'abord partie intégrante du monde du travail. Il est voué à la reproduction de la force de travail. Son évansion de ce carcan mental, et concret, prendra plus d'un siècle ». (op.cit., p51).

Peu à peu donc, se constituent les « temps libres » en détachement du temps de travail, et avec leur dynamique, leur symbolique et leurs valeurs spécifiques. Eux aussi s'avèrent alors susceptibles d'être porteurs de sens, et de façonner l'identité des individus, en participant à l'élaboration des temps et expériences humains. Cette lutte pour la valorisation, particulièrement en droit (reconnaissance juridique et sociale) mais aussi sous forme culturelle et politique des temps et activités « hors travail » traduit une volonté d'adjoindre la reconnaissance de l'intérêt intrinsèque de ces activités. C'est ainsi que l'explique Viard : les vacances, venant de « vacant, vide », sont en réalité à remplir. Déjà la lutte entre temps religieux et temps travaillé se rejoignait sous le rejet commun de « l'oisiveté » (op.cit., p48). Le dimanche dominical est par exemple progressivement défendu par l'Eglise, contre le temps marchand du travail, sous l'angle du repos. On passe ainsi d'un « rapport contemplatif du monde, dans la perspective de l'éternité, à un rapport actif avec celui-ci, dans la perspective du temps qui passe » (Viard, citant Gourevitch, op.cit., pp48-49). Les loisirs concurrencent alors le repos, lieu de la gestion de la « reproduction de la force de travail » (Viard, op.cit., p51). Leur progressive montée en valeur se traduit par une appréhension civilisationnelle du phénomène, chez Viard comme chez Dumazedier (2018) par exemple, qui parle de « civilisation du loisir ».

Ce temps libre conquis sous la forme progressive d'acquis sociaux ou sous l'impulsion du progrès technique et des gains de productivité - les prévisions keynésiennes d'une réduction du temps de travail sont évoquées par de nombreux auteurs, de Graeber (2018) à Dujarier (2021) en passant par Suzman (2021) - fait l'objet d'un intérêt politique particulier, tout à la fois ancien et grandissant : par exemple via l'appel à travailler moins (Adret, 1977, Marty, 2021) pour ainsi dégager du temps réellement « libre », ou constitue une clé de voûte chez d'importants auteurs du socialisme comme Owen, Fourier, Cabet et Proudhon (Lagedamon, 2016) qui ont pensé leur organisation et leur utilisation en tant que cœur de projets de société utopiques plus ou moins radicales, ainsi « libérées » du travail. De la revendication du temps

libre hors travail, on glisse alors possiblement vers la perspective anti-travail d'une société libérée du travail.

Car la question subsidiaire devient alors : que faire de ces temps libres ? Ce faisant, c'est leur nature qui est esquissée : loisirs et consommation d'un côté (et comme à côté du travail - qui d'ailleurs assure les conditions concrètes de réalisation desdits loisirs et consommation, ou comme pour le compenser, leur conférant ainsi un sens instrumental), et de l'autre, perspective de dépassement du travail (par la réduction de sa durée à sa portion congrue, nécessaire, voire par l'affranchissement total de celui-ci – ou perspective « anti-work » (Alliger, 2022, Livingston, 2018, Black, 2016, Frayne, 2018). Ce sont alors différentes appréhensions du travail qui sont en jeu et cohabitent (Dujarier, 2021), et c'est contre la forme productiviste capitaliste (sous-entendu : emploi salarié, déshumanisant) que le travail est repositionné : dans un cas, celui-ci n'est jamais humanisable et doit être réduit au maximum pour se réaliser ailleurs (dans le temps libre), dans l'autre, les activités essentielles, utiles, pourvoyeuses de sens sont réappropriées dans d'autres formes (hors emploi et salariat capitalistes, ou dans la réorientation vers des métiers ayant du sens, voir Crawford, 2016, mais aussi Gorz, 1988, comme nous l'étudions ci-après). Nous proposons d'explorer ici la première piste, et discuterons plus en détails la seconde (soit la perspective plus radicale d'anti-travail) dans la seconde section de notre revue de littérature.

La question des frontières possibles pour délimiter le travail (ou plutôt, de leur étanchéité, générant un important « trouble », Dujarier, 2021) passe également par les mentions au « travail fantôme » (Illich, 2005), où des activités ne sont pas juridiquement reconnues comme du travail sans pour autant constituer des activités non productives ou inutiles, encore moins « libres ». Méda (2018) rappelle que n'est communément considéré comme travail que ce qui est appréhendé par « notre comptabilité nationale » (op.cit., p28) : « Au sens strict, ne constitue un travail que l'activité qui augmente le produit intérieur brut, ce qui sanctionne officiellement le caractère utile socialement de l'activité engagée. A conception étroite de la richesse et de l'utilité, conception étroite du travail, activité qui fabrique cette richesse ». Elle est ici rejointe par l'historien Hanne (2006) qui associe « l'enregistrement des hommes » et l'identité : « L'enregistrement rend ainsi visible une ordonnance spatio-temporelle au sein de laquelle des acteurs peuvent être identifiés et comptabilisés », permettant « à chacun de se situer et de s'appréhender soi-même dans ce qu'Habermas appelle *l'espace public* ». L'essor des « nomenclatures professionnelles » et du « corporatisme » concourent à expliquer, pour Hanne, le fait que « l'occupation professionnelle est devenue un caractère déterminant de

l'identité individuelle. ». A contrario, de nombreuses activités productives ne sont ainsi pas *reconnues*. Viard parle ainsi de « « non-travail » familial des femmes » montrant par-là, à la suite de Gorz (1988), que de nombreux temps et activités - alors *hors travail* - font l'objet d'une lutte pour la reconnaissance de leur utilité et de leur valeur, notamment en les pensant comme une forme de travail : c'est un important objet du féminisme matérialiste (Dujarier, 2021) que de faire reconnaître la valeur du travail domestique, précisément en l'appelant travail : Dujarier parle de « victoire symbolique du travail domestique » (op.cit., p 187) à précisément être appelé comme tel. Elle mentionne dans son ouvrage un ensemble d'activités utiles et non (ou mal) rémunérées ou reconnues, comme le travail des aidants ou du « care », qui a ressurgi sur le devant de la scène politique à l'issue de la crise de Covid-19 à propos des « travailleurs de première ligne »<sup>20</sup>. Gorz (1988) et Supiot (2019), entre autres, alertent sur les risques d'une « marchandisation » d'un certain nombre d'activités, souvent caractérisées par l'intimité et l'incommensurabilité (corps, éducation, espace domestique... *hors espace du travail* donc) qui se voient alors profondément dénaturées dans leur sens lui-même.

Le capitalisme, par ses valeurs et son rapport au temps spécifiques, s'étend ainsi dans les temps libres, devenus temps de consommation, posant alors la question du sens de l'existence (Marcuse, 1968, Gorz, 1988, Chiapello et Boltanski, 1999). Il s'agirait alors, dans chacun des domaines (temps libre, temps travaillé), d'optimiser : Csikszentmihalyi & LeFevre (1989) parlent par exemple d'« Optimal experience in work and leisure ». Quitte à rogner sur le sommeil (Crary, 2016) et à entrer dans une « société de la fatigue » (Han, 2014). Cederström et Spicer (2016) diagnostiquent par exemple un paradoxal « syndrome du bien-être », tandis qu'Illouz et Cabanas (2018) dénoncent une « industrie du bonheur » et du développement personnel à tout crin, culpabilisants, individualisants et d'apparence dépolitisés, comme autant de nouvelles injonctions adressées aux individus jusque dans les recoins les plus intimes de leur existence, ne leur accordant aucun répit dans la course à la « biomorale » ou « l'obligation d'être heureux et en bonne santé » (Cederström et Spicer, 2016, citant notamment Zupancic, op.cit., p11), qui devient alors un marché parmi d'autres.

Le sens serait alors à trouver dans des activités et des lieux (par exemple dans le cocon de la vie domestique, et non dehors, Chollet, 2016) favorisant l'expansion de la subjectivité non instrumentale : la contemplation, la rêverie sont alors avancés comme des intéressants contrepoints au frénétisme de l'action en régime capitaliste (Hodgkinson, 2005, Russell, 1932,

---

<sup>20</sup> Voir à ce propos les nombreuses prises de parole publiques du député LFI François Ruffin.



Lafargue, 2000), ou encore le jeu (Dujarier et Le Lay, 2018, avancé par Black, 2016, comme une solution « anti-work »), qui « serait caractérisé par la liberté, l'inutilité, l'autotélisme, le plaisir et la gratuité » et donc par une certaine « déconsidération (...) en raison de sa frivolité et de son manque de sérieux supposés. Au mieux, lui accordait-on, au sein des « loisirs » et du « temps libre », le statut de moment agréable pour se délasser des efforts liés au travail. » (Dujarier et Le Lay, 2018). Chez certains auteurs, c'est dans un rapport à l'autre spécifique, dénué de toute logique instrumentale, que ce hors travail peut s'épanouir : c'est le cas chez Gorz (1988) avec le soin des autres (qu'il milite pour faire sortir du régime capitaliste), d'Illich avec son idée de « convivialité » (1973), et de Habermas avec son concept de « monde vécu », par opposition au travail qui serait le « lieu du déploiement d'un agir stratégique qui est soumis aux seules exigences de l'efficacité » (Renault, 2008). Habermas oppose à la « rationalité instrumentale » caractérisant la « sphère » du travail, mais aussi du monde social atteint par cette rationalité instrumentale, une théorie de « l'agir communicationnel » en tant que vecteur d'émancipation et constitutif d'un « monde vécu ». Ce faisant, des voix, porteuses d'une plus ou moins forte radicalité, s'élèvent pour établir des frontières solides entre hors travail et travail, espérant ainsi contenir celui-ci ; voire, le dépasser, comme l'exprime la perspective « anti-work », ou anti-travail.

La relation de tension entre travail et hors travail est donc multiple, riche, et de son bon équilibre dépendrait pour beaucoup le sens de l'existence, voire, un peu paradoxalement, du travail lui-même (Snir et Harpaz, 2002) : « Le temps libre n'est plus le reliquat du temps de travail, il est devenu son complément, et parfois son stimulateur. Mais on oublie trop les jeux et les déséquilibres de ces deux immenses masses de temps, de gestes et de cultures quand on pense nos sociétés, nos villes, nos mobilités, notre puissance économique ou nos codes sociaux. » (Viard, op.cit., p18). C'est ainsi que l'on parle fréquemment d' « équilibre vie privée-vie professionnelle », un enjeu important en recherche en Sciences de gestion (voir d'Abate et Eddy, 2007).

### 1.2.2. Les brouillages des frontières

Or, cet « équilibre » se voit malmené de bien des façons. Le travail, dans le capitalisme, aurait tendance à déborder dans tous les domaines de la vie (Gorz, 1988, Chiapello et Boltanski, 1999, Méda, 2018, Fleming, 2014, Bagarić, 2019), leur appliquant une implacable logique rationnelle, instrumentale, sous forme d'injonction à l'efficacité de l'action, à la rentabilité du temps. Ainsi, de nombreux auteurs s'attachent à exposer les mécanismes de la colonisation du temps par le travail : sous forme de pression temporelle (Coeugnet et al., 2011), d'accélération

du temps et d'intensification (Rosa, 2014), du culte de l'urgence, brouillant les frontières entre urgence et importance et sommant l'individu perpétuellement (Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998), jusqu'au temps de sommeil qui se voient rognés au profit d'une veille perpétuelle des individus (Crary, 2016). C'est ainsi la « vie elle-même » (Fleming, 2014), et comme dans le même mouvement, « l'identité » des individus (Bagarić, 2019) qui se voient assujettis aux principes et aux valeurs du travail.

Des pratiques génériques typiques du hors travail, comme les « loisirs » ou la « consommation » (Land & Taylor, 2010, Dujarier, 2014, rappelé dans Dujarier, 2021), se voient soumises aux mêmes logiques d'intensification et de rationalité instrumentale, voire, génèrent de la valeur et constituent un marché : les temps libres deviennent eux aussi à optimiser, brouillant la frontière entre vie professionnelle et vie privée (Leslie et al., 2019), via l'injonction à l'activité permanente (Bellezza et al., 2017). Bagarić (2019) parle ainsi de « total work », conduisant à générer des activités hybrides telles que « plabor », « gamification » ou encore « weisure », dans la mesure où « la vie devient travail, et vice versa ». Ainsi, tout deviendrait travail, en-dehors (vie privée, loisirs) mais aussi à l'intérieur des temps et espaces de travail (« plabor », « gamification », « weisure », Bagarić, 2019) devenant des leviers organisationnels, comme l'analysent Fleming (2019) et son concept de « vie elle-même » mise au travail, ou Land et Taylor (2010) étudiant comment les loisirs des employés deviennent des vecteurs de valorisation de la « marque » pour les organisations qui les emploient. Ce phénomène spécifique sera étudié à la section suivante (sous-section 2.4). Dujarier (2021), en adressant la question du « future of work » dans son ouvrage, parle de l'option du « travail sans fin » (op.cit., p18), issu du « courant autonomiste italien » et postulant que tout serait devenu travail, de nos loisirs à nos émotions (le travail étant ici entendu au sens d'activité productive de valeur d'usage et d'échange, non d'emploi). Ce phénomène sera étudié à la section suivante (sous-section 2.2.3).

Pour qualifier la force de ce brouillage des frontières, Durand et Pichon (2001) parlent d'« étanchéité des temps sociaux » qui serait en réalité « trompeuse » ; il y a plutôt « perméabilité des sphères », à la fois « mobilisées par les entreprises pour étendre leurs zones d'influences, et par certains salariés, les cadres notamment », qui verraient dans le temps hors travail un levier ou une ressource « pour résister aux menaces qui pèsent sur eux ou pour assouvir leurs exigences de carrière ». Pour de nombreux auteurs, cela est dû à une « injonction d'autonomie » (Appay, 2012) faite aux travailleurs, particulièrement visible chez les cadres (Felio, 2016, Jouan, 2012, Avgoustaki et Cañibano, 2020, Cañibano, 2019).

Chiapello et Boltanski (1999) étudient de près le « nouvel esprit du capitalisme » dans leur ouvrage éponyme, montrant que les temps de formation, mais aussi pour se constituer du « réseau », sont fréquemment exercés durant le temps hors travail, dans une perspective quasi continue de travail de soi et de son « employabilité » au sein d'un travail qui transcende la logique bornée des horaires par l'essor de l'organisation en mode « projet », exprimant un temps concentré et successif, sans cesse renouvelé, où il devient du ressort des individus de travailler – hors des heures ouvrables – précisément, à leur mise au travail. Pour Méda (2018), le travail est en effet une « norme, un « fait social total ». Cette norme est profondément intégrée, sous forme d' « autocontrôle » (Chiapello et Boltanski, op.cit.) ou d' « injonction » (Appay, 2012, Felio, 2016), « au professionnalisme » chez Boussard et al. (2010) qui contraint les cadres à étendre leurs plages de travail au-delà des temps de présence légaux (Lupu et al., 2022, Avgoustaki et Cañibano, 2020) ; jusqu'à constituer le fait d'être occupé et de « manquer de temps de loisirs » en « symbole de statut social » (Bellezza et al., 2017).

Ainsi, de nombreux auteurs, comme Durand et Pichon (2001), montrent le paradoxe des temps libres, dans leur difficulté à s'extirper d'un façonnage tiré du temps de travail : « encore faudrait-il que le temps libre ne devienne pas lui-même un temps vide de sens. Les temps domestiques comme les temps de loisirs étant surdéterminés par les exigences économiques, un temps libéré peut devenir un temps subi car non approprié par celui auquel il est destiné ». La « vacance » exprimée par Viard est donc en fait difficile à constituer. Les temps, même libres, sont occupés, dans une logique de rentabilisation, si ce n'est économique, du moins expérientielle, pour tromper le vide ou l'ennui et ainsi remplir le temps de quelque chose, à défaut d'y trouver du sens ou du bonheur véritable (Illouz et Cabanas, 2018, Rosa, 2014). Il faudrait perpétuellement être en état de « thrive » (Spreitzer et al., 2005), de « mindfulness » (Good et al., 2015) ou de « flow » tel que théorisé par Csikszentmihalyi (repris par Bidet, 2011, avec la question de la continuité de « l'expérience » du travail empruntée à J. Dewey).

### 1.2.3. Focus : les espaces-temps de jonction entre travail et hors travail

A ce titre, les espaces-temps constituant des jonctions entre le travail et le hors travail font l'objet d'une attention particulière chez certains chercheurs, par exemple sous l'angle de la question du présentisme. Hicks et Klimoski (1981) s'intéressent par exemple à l'impact du « flexitime », ou le fait d'arriver et partir quand on le souhaite au/du travail (voir aussi Cañibano, 2019), sur l'attitude des employés. Ils concluent, contrairement à ce qui est souvent pensé en recherche, qu'un tel dispositif n'a pas forcément d'impact positif sur la « satisfaction

au travail » et dans les « leisure times » des employés, mais qu'en revanche cela améliore significativement les temps de trajets et de parking, une réduction des « conflits interrôles », une sensation plus importante de contrôle du « work setting » et plus d'occasions de s'adonner à des activités de loisirs. La logique du gain de temps et d'agentivité est donc soulignée. Jachimowicz et al. (2020) voient de leur côté les trajets entre travail et foyer comme une occasion d'effectuer des « Role Transitions », soit une mise en condition permettant de rentrer dans la peau du travailleur, puis d'en sortir, là où Lupu et al. (2022) voient dans l'extension des horaires de travail une complexification à effectuer ce « Role Distancing ». Ainsi, ces activités aux marges, à la frontière de l'espace-temps de travail sont largement abordées sous l'angle de la persistance du travail dans ce qui est au-dehors de lui, signalant la perpétuation des mécanismes propres au travail en-dehors de l'espace-temps du travail que constitue le lieu de travail, notamment dans une perspective d'identité (on entre et on sort de son identité professionnelle).

Ainsi, « La double pression de la productivité au travail et de l'intensité des offres de temps libre nous a engagés dans des courses effrénées et s'accompagne d'un sentiment général de manque de temps alors que du temps, nous n'en avons jamais eu autant », nous dit Viard (op.cit., p 13). La tension entre travail, hors travail et temps libre de nos jours prend donc une forme certes renouvelée, mais similaire à la dynamique pointée par Taylor, Marx et Weber (voir sous-section précédente) : la colonisation du travail en-dehors de ses bornes spatio-temporelles, dans le hors travail, est un constat largement partagé en recherche.

### **1.3. Du travail à l'occupation, à la suroccupation : le travail perpétuel au travail**

Dans l'espace-temps du travail, sur lequel nous nous focalisons à présent, l'intensification vantée par Taylor et décriée par Marx aux temps de la fabrique et de l'établi semble générer dans le quotidien de travail, qui est devenu au XX<sup>ème</sup> siècle dans une large mesure le bureau, une occupation permanente du temps (Linhart et Moutet, 2005), voire une suroccupation, que cette sous-section se propose d'étudier. D'abord, nous étudierons les appréhensions modernes concernant la lenteur et l'injonction à la cadence (3.1), puis la questions des temps morcelés ou émiettés (3.2) avant d'opérer un focus sur un élément spécifique, illustrant ces mécanismes de façon saisissante : l'usage des technologies numériques (NTIC) (3.3).

#### **1.3.1. Cadence contre lenteur**

La tendance à chasser les temps non travaillés, non investis ou non sérieux, constitutive des écrits de Taylor, Marx (à propos de la population ouvrière) et Weber, s'exprime toujours

aujourd'hui, de façon plus ou moins coercitive, chez un nombre important d'auteurs. Chez Linhart et Moutet (2005), c'est le principe même qui sous-tend le salariat : « La mise au travail salarial consiste en l'utilisation, par l'employeur, du temps et des capacités d'autrui, à des fins de production de biens et de services, sur la base d'une rémunération déterminée à l'avance. Elle repose sur sa capacité d'organiser au mieux le travail du salarié pendant le temps payé, c'est-à-dire de la façon la plus rentable. Organiser le travail, c'est ainsi organiser le temps de travail et les capacités des salariés. Le temps représente ce qui semble le plus aisément objectivable dans le cadre du contrat de travail. (...) Or rien ne pourra empêcher que ce temps (...) appartienne en fait aux deux parties. (...) Mais, si ce temps leur appartient subjectivement [aux salariés], il appartient objectivement à l'employeur qui doit trouver les moyens d'en faire l'usage le plus efficace en contrepartie de l'argent qu'il dépense pour le posséder. » (op.cit., p5). Il s'agit alors de maximiser le travail dans le temps qui lui est imparti.

Le phénomène bureaucratique (Hibou, 2012) renouvelle cette maximisation du travail via l'augmentation des tâches (augmentation de procédures et de contrôle), mais aussi via la quantification du travail (outils de mesure de performance et de reporting), qui est alors comme pollué dans son cours, voire vidé de son contenu ; ce que Graeber (2018) appelle non sans humour les « tâches à la con ». Au point que l'on s'interroge : la tâche bureaucratique est-elle vraiment du travail ? Pour les personnels hospitaliers évoqués par Hibou, ce n'est pas le cas : c'est inutile et chronophage et cela « empêche » plus le travail « cœur de métier » qu'autre chose à leurs yeux. Il n'en demeure pas moins que ces tâches participent à une inflation d'occupations au cours de la journée de travail, de même que les micro-tâches associées aux NTIC (Prost et Zouinar, 2012, Felio, 2016, Denis et al., 2005).

Ainsi, au-delà de la population ouvrière étudiée par Marx et Taylor, il semble que l'on puisse observer la contraction des temps improductifs dans tout type de travail. Et notamment, dans la population des cadres (Felio, 2016, Jouan, 2012, Appay, 2012). Ceux-ci apparaissent ainsi comme des figures surchargées, sur-occupées, sursollicitées (voir à ce propos, les travaux de Lupu et de Cañibano), notamment via l'essor des NTIC (Prost et Zouinar, 2012, Felio, 2016, Denis et al., 2005). Ainsi, Créno et al. (2016) soulignent que la pression temporelle, contrainte source de stress, « serait spécifique d'une classe sociale supérieure, en l'occurrence les cadres ; la pression temporelle acquerrait ainsi une valeur de symbole social et serait donc rapportée

à loisir, pour ne pas dire à outrance ». Lupu et Rokka (2022) parlent d' « optimal busyness »<sup>21</sup>. Le temps des cadres apparaît comme accéléré (Crary 2016, Rosa, 2014) et se déverse dans la sphère et les temps personnels, au point que de nouvelles compétences hybrides se développent sur le lieu de travail : multiactivité chez Datchary (2004), capacité à s'acquitter de ses obligations personnelles et professionnelles au travail chez D'Abate (2005). Et ceci, alors même que leur principale caractéristique serait l'autonomie, qui suggère une capacité à agencer son travail soi-même, dans une certaine mesure à tout le moins (Appay, 2012, Jouan, 2012, Cañibano, 2019).

Via de nombreux mécanismes - le culte de l'urgence (Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998) « l'autocontrôle » (Chiapello et Boltanski, 1999) le présentisme (D'Abate et Eddy, 2007, Avgoustaki et Cañibano, 2020) et l'allongement des horaires de travail (Blagoev et al., 2018, Lupu, et Rokka, 2017, 2022, Lupu et al., 2022, Avgoustaki et Cañibano, 2020), cette autonomie affichée se voit contrainte, voire contestée. Lupu et Rokka (2017) parlent ainsi de « busyness paradox », où la suroccupation apparaît comme une addiction pour ceux qui la vivent, là où Spreitzer et al. (2005) évoquent l'idée de "thrive" au travail, impliquant un effort continu et soutenu.

En opposition, du même coup, les « hommes lents » (Vidal, 2020) apparaissent comme des incongruités manifestes dans ce rythme effréné qu'impose le quotidien de travail, à moins bien sûr qu'ils n'incarnent une concentration extrême, empreinte d'un « flow » productif et efficace, caractérisant un état de rencontre heureuse entre défi et compétences aigus (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989). Le phénomène récent du « quiet quitting »<sup>22</sup> en est une autre traduction : il s'agirait pour les employés de... se contenter de faire ce qu'indique leur fiche de poste, ni plus, ni moins. Cette « grève du zèle », renommée (car héritée des résistances ouvrières, Taylor, 1971), est donc réactualisée dans les bureaux de nos jours : ne faire « que » son travail serait alors une bizarrerie, un manque d'engagement, et finalement, un manque de professionnalisme au travail (Avgoustaki et Cañibano, 2020).

---

<sup>21</sup> « an attractive, short-lived temporal experience that people try to reproduce/prolong because it makes them feel energized and productive as well as in control of their time. »

<sup>22</sup> [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/11/28/l-argot-de-bureau-le-quiet-quitting-ou-la-flemme-d-avoir-la-flemme\\_6151924\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/11/28/l-argot-de-bureau-le-quiet-quitting-ou-la-flemme-d-avoir-la-flemme_6151924_1698637.html)

### 1.3.2. Temps morcelés, temps émiettés?

Le « travail en miettes » (Friedmann, 1964) n'est peut-être plus seulement l'apanage du travail à la chaîne ouvrier. Dans leur étude de l'activité des managers, Stewart (1967) et Mintzberg (1990) ont montré la succession impressionnante de tâches qui devaient être opérées et gérées par ceux-ci dans leurs journées de travail. Ainsi, Mintzberg indique que les managers « respond to stimuli », et qu'ils sont soumis à une suroccupation déstructurante, source de multiples interruptions : « Managers are overburdened with obligations (...). As a result, they are driven to overwork and forced to do many tasks superficially. Brevity, fragmentation, and verbal communication characterize their work. ». Ainsi, « the scarcest resource managers have to allocate is their own time. ». Le constat est saisissant : la moitié des activités rapportées a duré moins de 9 minutes (10% ont dépassé une heure) ; en outre, Mintzberg se réfère à une étude de contremaîtres américains révélant que ceux-ci mènent en moyenne, sur une journée de 8 heures, 583 activités : ce qui signifie une activité différente toutes les 48 secondes. Alors, « overwork », ou « superficial[ity] » ? De son côté, Stewart a étudié le poids des discussions dans l'activité quotidienne des managers (supérieure à la moitié du temps) et la relativité de leur temps de présence dans leur bureau (51% du temps) : les déplacements (intra ou hors entreprise) sont donc une activité clé des managers.

La question du morcellement, de l'émiettement du temps dans la journée de travail au bureau fait donc l'objet d'un intérêt croissant en recherche. Datchary (2004) incite par exemple à « [p]rendre au sérieux la question de la dispersion au travail », tandis que de nombreux auteurs étudient le rôle des NTIC dans ce phénomène (voir sous-section suivante). Jauréguiberry (1998) parle de « l'angoisse du jongleur », face à une « urgence » qui serait toujours susceptible de surgir et d'interrompre le travail en cours : « l'urgence l'emporte sans qu'elle n'ait désormais besoin d'autre justification qu'elle-même. Elle devient une ressource de l'action du zappeur qui préfère le subitement mieux au certainement moyen ». Il rejoint avec cette référence au « zappeur » Licoppe (2008), mais aussi Aubert (2003) qui décrit une « société malade du temps » liée au « culte de l'urgence », conduisant à une « survalorisation de l'action, conçue comme antidote à l'incertitude », impliquant que « Le vide, c'est la mort » : « C'est dans la tension nécessaire entre ces deux logiques d'action, dans ce dialogue obligé entre, d'un côté, une contrainte d'urgence et d'immédiateté qui hache et pulvérise le temps dans un contexte de sacralisation du présent, de l'autre une tentative de reconquête de soi dans une continuité s'inscrivant dans un ordre de référence porteur de sens, que l'individu

hypermoderne peut essayer de définir un nouveau rapport au temps et tenter d'unifier une identité fragmentée. », nous dit-elle.

Ils font alors le constat, aux côtés de Rosa (2014) des risques psychiques, portant sur l'identité même, d'une telle succession discontinue d'injonctions à agir. Jauréguiberry assimile ce risque aux cadres : « Véritables fusibles, ils supportent toute l'intensité des flux informationnels de l'entreprise. Cette mise sous tension permanente, qui empiète très largement sur la vie privée de ces cadres hyper-communicants, explique sans doute pourquoi certains d'entre eux « fondent les plombs » ou « craquent » brusquement sans raison apparente. ». Ce phénomène, abordé par Aubert et Jauréguiberry au début des années 2000, se voit fréquemment retraité par la recherche (voir Avgoustaki et Cañibano, 2020), qui y associe par exemple les réseaux sociaux, et plus largement tout un « marché de l'attention » (Patino, 2019) générant selon cet auteur une « civilisation du poisson rouge » rendant toute concentration soutenue extrêmement difficile.

Ces micro-tâches communicationnelles ou ces « tâches à la con » (Graeber, 2018) qui se multiplient, qu'elles soient d'origine bureaucratique (Hibou, 2012), liées à la nature du travail lui-même (Graeber, 2018, Paulsen, 2014) ou à son organisation (Alvesson et Spicer, 2012), contribuent non seulement à morceler le temps de travail, mais aussi à dilapider l'attention et in fine, ironiquement, la capacité à exécuter son travail. Au point que de nombreuses démarches sont menées pour amener la possibilité de la « déconnexion » au travail (voir sous-section suivante). Ainsi, la figure du cadre hypersollicité, hyperoccupé, surchargé et « sous l'eau » s'impose dans les représentations dominantes de la vie de bureau, et pose paradoxalement la question de l'efficacité du travail en plus de constituer un enjeu de souffrance et santé au travail majeur. Ce phénomène est largement sous-tendu par l'essor des NTIC dans le quotidien de travail, abaissant un peu plus la frontière entre vie de bureau et vie en-dehors, comme l'étudie la sous-section suivante.

### 1.3.3. Focus : les NTIC et l'immédiateté permanente

Jauréguiberry (1998) connecte la question de l'urgence aux NTIC, « mobilisées dans un même but : raccourcissement des délais, accélération des rythmes, généralisation de la simultanéité. Outils du temps réel, elles sont employées à lutter contre la réalité du temps. (...) Que ce soit pour gagner ou, plus sûrement, pour ne pas sombrer, il faut accélérer. Par effet de contagion, ce phénomène d'accélération s'étend à l'ensemble des secteurs économiques. Le temps est économiquement devenu un enjeu dont l'urgence mesure



l'importance. » Les cadres deviennent donc les « fusibles » privilégiés de ce phénomène. Créno et Cahour (2016) étudient le lien entre « les cadres surchargés et leurs emails », Felio (2016) voit un ferment de « l'idéologie managériale » chez les « cadres équipés en TIC » qui les pousse à « l'autodiscipline ». Gauducheau (2012) ou Denis et Assadi (2005) s'attachent à étudier respectivement « l'expérience du courriel » et les affects associés, et les « usages de l'e-mail en entreprise » en questionnant l'efficacité de ces dispositifs dans le travail à la lumière d'une « surcharge informationnelle », tandis que Sauvajol-Rialland (2014) la qualifie d'« infobésité ». Bretesché et al. (2012) montrent comment les emails impulsent, tel un « métronome », un rythme particulier dans la journée de travail des cadres et constituent ainsi un important travail supplémentaire de « gestion et de (...) hiérarchisation continue d'informations reçues sur le mode du flux continu ». Datchary et Licoppe (2007), à propos de la multiactivité, étudient la « présence obstinée » des messages, que Lahlou (2000) qualifie d'« attracteurs cognitifs ». C'est ainsi que de nombreux travaux, par exemple en ergonomie, s'attachent désormais à réfléchir aux moyens de contrôler le flux intempestif généré par les NTIC ou encore, aux possibilités réelles de mise en place de « pratiques de déconnexion » (Prost et Zouinar, 2012, 2013). Cette question des NTIC se trouve donc au cœur du morcellement du quotidien de travail, sans cesse interrompu et assujéti au « culte de l'urgence » (Aubert, 2003), qui par son pouvoir sollicitant, suspend le travail en cours et l'attention, entraînant la dispersion, la confusion entre « l'urgent » et « l'important » dans le quotidien de travail, et génère un problème stress porteur de souffrance au travail (Ben Aissa et Galindo, 2016).

## **1.4. Du travail à l'identité, de l'identité au travail**

### **1.4.1. L'héritage Wébérien : travail, utilité et identités sociales**

Comme l'illustre l'encadré résumant « l'ethos de l'action » issu de la pensée puritaine (sous-section 1.1.3), Weber montre la transmutation du travail d'une dualité effort (à minimiser)/confort (à maximiser) à une « vocation », au « travail d'un métier exercé sans répit », à « l'idée du « devoir professionnel » », caractérisés par le sérieux et la constance. Par « travail », Weber n'entend « pas le travail en soi, mais le travail rationnel assigné à un métier qui est une exigence divine. ». A la rationalité, la productivité, l'efficacité et la constance de l'effort dans un travail intensifié, déjà abordé par Marx et Taylor, Weber ajoute donc plus frontalement des comportements et attitudes attendus, spécifiés, rendus quotidiens mais aussi devant être *reconnus comme tels par autrui*. En outre, par-delà les frontières qui chez Marx et Taylor mettaient en tension le travail et le hors travail (la lutte autour de la durée légale des

journées de travail chez Marx, par exemple), Weber montre que les valeurs du travail se transposent dans la vie quotidienne : la « vocation » est un sacerdoce, et se mue en identité.

Il soulève également la question de l'« utilité » du métier, en soulignant que celle-ci dépend « en premier lieu de critères moraux et en second lieu de l'importance que les biens produits peuvent avoir pour la « totalité », mais un troisième critère entre cependant en jeu, (...) le plus important d'un point de vue pratique : la « capacité de profit » économique. » (op.cit., p266). Ce double phénomène de modification profonde des attitudes (soutenues par une éthique) et de connotations religieuses conduit à voir dans la richesse (besogneuse et non oisive) la preuve distinguant les « élus » de ceux qui ne le sont pas. C'est un argument majeur de justification de la division sociale, et des inégalités, que Marx abordait sous la métaphore séparant le « travail vivant » du « travail mort » opposant classe ouvrière et classe capitaliste.

La dimension pourvoyeuse d'identité du travail a donc été abordée, en filigrane, dans cette section théorique. Nous avons souligné avec Viard (2015) et Dumazedier (2018) la perspective civilisationnelle entourant l'idée de « temps libre ». Une perspective historique rapide s'avère ici intéressante. Chamoux (1994) s'attache à étudier les sociétés « avec et sans concept de travail » en montrant notamment une utilisation reposant sur une certaine « évidence » « dans la plupart des travaux d'anthropologie sociale et culturelle » « du mot de travail » ; « lorsqu'il est pris dans des expressions qui (...) peuvent être considérées comme des concepts, c'est-à-dire des outils de lecture raisonnée du réel », poursuit-elle, « [l]es plus utilisées paraîtront familières et même banales, telle celle de division du travail et ses dérivés. Elles font partie du questionnaire mental que tout ethnologue emporte avec lui sur le terrain. Dans ces expressions, le terme a un sens beaucoup plus large que celui qui se définirait par les seules activités productives au sens strict et ordinaire (production de biens matériels). Il désigne des places, des rôles et des fonctions ».

Or, « il est aujourd'hui établi que les chasseurs-cueilleurs ne consacrent pas plus de deux à quatre heures par jour à trouver de quoi subvenir à leurs besoins. ». Harari (2015) et Suzman (2021) énoncent également ce fait, relativisant la dimension ontologique d'un travail qui serait incontournable et donc constitutif d'une identité humaine. Travail et non-travail sont donc des constructions sociales, qui se constituent en pilier des identités de façon historique et située (voir également Méda, 2018 et Dujarier, 2021). Rappelons qu'Adam et Eve non-travaillaient avant d'être condamnés au labeur. Jacob (1994) s'intéresse à la constitution progressive, notamment coloniale, de la distinction entre « sauvage indolent » et « travailleur productif »,

tandis que d'autres historiens, rappelés par certains chercheurs en sociologie ou sciences de gestion (Dujarier, 2021, Méda, 2018 par exemple) s'en réfèrent aux Grecs anciens pour aborder le poids – relativisé – du *negotium* par rapport à l'*otium* ou d'autres activités constitutives de citoyenneté. Nous avons ainsi vu avec Méda (2018) que le travail constitue un vecteur central d'identité sociale des individus, constat partagé par beaucoup, notamment Dujarier (2021) ou Chiapello et Boltanski (1999) et les auteurs convoqués pour penser le travail spécifique, connecté et suroccupé, des cadres. Bellezza et al. (2017) ainsi que les différents travaux de Lupu (Lupu et Rokka, 2017, Blagoev et al., 2018, Lupu, 2022, Lupu et al., 2022) montrent à quel point l'occupation affairée, en parallèle de la richesse, deviennent un vecteur d'identité sociale – au sens de distinction – puissante.

#### 1.4.2. Identité, mobilités & morcellements

Viard (2015, p28) souligne que les vacances se muent en indicateur de mobilité désirable, laissant derrière elles des « poches de néosédentaires délaissés ». Chiapello et Boltanski (1999) font le même constat avec la question de l'employabilité. Viard souligne alors que vacances et tourisme sont le « déplacement dans l'espace de la quête d'un temps autre pour se retrouver soi-même » (op.cit., p21), et lieu privilégié de reconstitution de l'identité morcelée, sursollicitée dans le travail. Mais elles sont aussi rendues possibles par lui (il faut pouvoir matériellement se les offrir). Jauréguiberry (1998) fait le même constat avec les « dirigeants » qui, contrairement aux cadres, peuvent se permettre de s'arroger des temps vraiment « libres » : « les dirigeants ont de plus en plus tendance à se détacher des interpellations à très court terme au profit d'une distance réflexive, et aussi à s'aménager des « parenthèses privées » dans leur emploi du temps. Les cadres supérieurs-intermédiaires ont alors « l'honneur » de fonctionner comme filtres entre les sollicitations de l'entreprise et du marché d'une part, et les dirigeants en week-end ou « momentanément injoignables » d'autre part. ».

Dans la relation en tension entre travail et hors travail, les identités se constituent ou se reconstituent : « D'abord des vacances-voyages à côté de la vraie vie. Quasi rituelles, l'été, parfois l'hiver. Rarement un vrai voyage. Puis des mobilités qui envahissent tout. Le quotidien, la semaine, l'année, la vie même. Toujours mobile. Parfois un petit havre de sédentarité. Heureusement qu'il reste les vacances pour rester chez soi ! Ou, à tout le moins, pour ne pas prendre sa voiture ou le métro. » (Viard, op.cit., p25). La mobilité devient ainsi vectrice et agitatrice de l'identité : « aux téléphones fixes des sociétés sédentaires sont venus répondre les téléphones mobiles de la société du voyage : des hommes mobiles joignables dans leur mobilité. Peu à peu, la culture des vacances a irrigué l'ensemble des loisirs et des divers temps

de la vie. Le travail lui-même a été bouleversé. Même s'il résiste et peine à se réorganiser au cœur de cette nouvelle culture. » (op.cit., p27). Les différents temps, du travail et du hors travail, se succèdent ainsi, faisant se succéder les « role transitions » (Jachimowicz et al., 2020, Lupu et al., 2022) en tant que « marqueurs collectifs du rythme annuel, ceux intimes du récit de nos vies. » (Viard, à propos des vacances et des voyages, op.cit., p28). « Nous sommes ainsi entrés dans un espace-temps éclaté, individuel, délocalisé, collectionneur. En archipel. » (Viard, op.cit., p29) et « parcourons l'espace, cherchant la proximité et le particulier. Nous sommes mobiles mais pas nomades, nous avons des lieux, des cimetières, des fidélités. Parfois pluriels. Souvent, même. » (op.cit., p30). Pour Chollet (2016) c'est dans « l'ancre » de l'espace domestique, « chez soi », que le rapport à soi peut se retrouver, en dépit de l'image sociale négative qui est accolée aux « casaniers » : elle évoque ainsi, à propos du weekend: « Il représente une bulle temporelle où l'on peut nourrir d'autres facettes de soi-même, aérer son identité. » (op.cit., p138).

Ainsi, c'est dans le rapport au temps, accéléré, intensifié, ou au contraire suspendu, que se jouerait la question de l'identité. Chollet développe : « Que l'on considère le temps comme une chose inerte, ayant vocation à être "occupée", "remplie" ou "utilisée", contribue à expliquer l'incompréhension à laquelle se heurtent les casaniers. Leur entourage présume qu'ils ne peuvent que s'ennuyer mortellement, alors que, en s'extrayant de la course folle du monde, ils font l'expérience de la nature et de la texture vivantes du temps. Ils sont parmi les derniers (avec les enfants, probablement) à s'y lover en toute confiance. Ils voient en lui un tapis volant accueillant, doté du pouvoir de les transporter vers des destinations imprévisibles à travers une variété infinie de paysages. Ils savent qu'il n'est pas uniforme, mais qu'il se compose d'une succession d'instant singuliers. Ces instants, il faut se faire suffisamment attentif pour les amener à livrer leurs secrets, à chuchoter ce qu'ils ont à nous dire, ce qui nécessite le courage d'une certaine passivité. Il faut se rendre disponible, au lieu de bafouer leur logique propre et de chercher à conjurer la peur du vide et de l'inconnu en les remplissant compulsivement avec n'importe quoi » (op.cit., pp158-159).

La question des identités multiples se pose alors. Comme le développe Viard (2015), « les vacances multiples, banalisées mais passionnantes, nécessaires, rouvrent alors au cœur du jeu social la question de la rupture, du déguisement, du dédoublement. Eternelle recherche de soi, du jeu de soi avec soi et avec les autres » (op.cit., p30). Or, le travail et ses valeurs conduisent, depuis Weber jusqu'à Bellezza et al. (2017), à la mise en scène (Goffman, 1973) de soi : « Solitaires et taciturnes dans leur quartier ou leur bureau, combien de gens deviennent

affables et cordiaux dans « leur » village, « leur » camping ou « leurs » expéditions ? Quel plaisir toujours renouvelé que de voir nos prestigieux costumes cravates se déguiser en touriste par la grâce d'un short un peu ridicule ! » (op.cit., p32). C'est ainsi que les temps de non-travail, par la jonction qu'ils opèrent entre travail et hors travail, appelée par Shortt (2014) « liminality » et « transitory dwelling places at work » se font le lieu, potentiellement, de transmutation identitaire, de « role transition », ou au contraire de persistance d'un rôle, confondu en identité et vecteur de risques psychiques élevés pour les individus qui y sont soumis, comme le révèlent nos études sur les cadres et leurs rapports anxieux aux NTIC.

### **1.5. Synthèse : travail, non-travail et hors travail, ou les colonisations du sens donné au travail et du professionnalisme dans la vie quotidienne**

Depuis les travaux des 3 « Pères fondateurs » jusqu'aux plus récents ouvrages tentant d'appréhender la question du travail (Dujarier, 2021), il semble y avoir consensus sur l'importance de celui-ci dans la vie quotidienne. Mais il y a également ambiguïté quant à sa définition précise (Dujarier, 2021). Le travail séquencerait et façonnerait les différents temps de la vie, jusqu'aux temps « libres », brouillant fréquemment les frontières avec le hors travail et participant activement à constituer les identités, individuelles et sociales. Le récit dominant est celui d'une intensification du travail, amenant avec elle des effets plus ou moins complexes à gérer pour les individus, plus ou moins délétères également. Cette intensification, via le culte de l'urgence, l'injonction à l'extension des plages horaires du travail (et à ne pas quitter le travail - présentéisme) et à se montrer performant, façonne le sens que les individus peuvent donner à leur vie, ainsi qu'à leur occupation du temps. Mais cela remet également en question une certaine conception du travail bien fait, de l'efficacité en somme, voire de l'utilité, ainsi empêchées ou rendues plus difficiles au milieu de la sursollicitation et du morcellement. Ainsi, puisque tout serait susceptible d'être travail et que celui-ci contient une dynamique colonisatrice, les temps morts, improductifs (jusqu'à la formation, nous précisons Chiapello et Boltanski, 1999), se voient eux aussi colonisés ou détruits et ce, à différents niveaux d'analyse (intrapsychique, individuel, collectif, organisationnel, social, voire civilisationnel), comme nous l'avons montré sous l'angle multiniveaux de l'identité. Partant, ils sont décomptés, rejetés, et donc invisibilisés. Ils sont appréhendés comme non sérieux, inutiles ; on doit donc se montrer occupé au travail (Bellezza et al., 2017, Lupu et Rokka, 2017, 2022, Lupu et al., 2022, Paulsen, 2014, Fleming, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999), voire en-dehors, pour se façonner et maintenir une identité professionnelle désirable, que nous pouvons qualifier de professionnalisme.

## 2. Non-travail & quotidienneté du travail : entre dévoilements et résistances, un tableau alternatif

*« L'organisation scientifique du travail, dont la rationalité ne semble pas étrangère au type bureaucratique wébérien, suscite des représentations du travail qui ne correspondent pas aux principes préconisés et aux effets attendus. Le volontarisme taylorien bute contre un objet qu'il pensait pouvoir oblitérer : les représentations actives et réactives que les travailleurs se font du travail : flânerie, indiscipline, revendication, grève... » - Bouvier (1983).*

Cette section dresse un panorama de l'appréhension en recherche des « temps qui restent » (Marx, 1993), de tout ce que l'on fait qui n'est pas du travail (Paulsen, 2014), dans le cadre concret de l'espace-temps de la journée de travail au bureau. Ce faisant, nous entrons dans le « champs des quotidiennetés » (Bouvier, 1983), au cœur des représentations, académiques mais aussi plus populaires, de la vie de bureau. Par exemple, Stewart (1967) et Mintzberg (1990) ont montré à quel point l'écart entre « folklore » et « faits » (Mintzberg, 1990) quant à la nature du travail réellement exercé par les managers peut être grand, en étudiant leurs tâches quotidiennes. De nombreuses représentations populaires dépeignent le « folklore » typique de la vie de bureau en royaume de l'ennui et du temps long, par exemple en littérature (Piroux, 2015) ou dans des séries télévisées (Jeantet et Savignac, 2009). Elles offrent alors un contrepoint, si ce n'est radical, à tout le moins en tension avec une représentation dominante d'affairement, de sérieux, mais aussi d'efficacité et d'utilité, à de multiples échelles. Nous aborderons donc ici des travaux s'intéressant aux formes de non-travail *au travail*, individuelles (2.2), collectives (2.3) et organisationnelles (2.4) après un rapide panorama de l'acception légale de la « pause » (2.1). L'étude de ces possibles contrepoints à la représentation dominante nous mènera à adresser la tension entre « travail réel » et « travail prescrit » (Clot, 2005, 2006, 2015, Dujarier, 2021) ainsi qu'à distinguer, mais aussi articuler, non-travail et anti-travail ; dans cette lutte de représentations se jouent la question du sens, ou non-sens, produit dans le quotidien de travail, ainsi que celle de possibles résistances pointant vers une plus ou moins grande radicalité : ces instants sont-ils alors les ferments d'un anti-professionnalisme ? D'un contre-professionnalisme ?

### 2.1. Focus sur un non-travail prescrit : la pause pensée en droit, ou le bornage vague du typique

Dans le droit apparaît la pause légale au sein de la journée de travail. Cependant, le droit demeure très surplombant dans son acception, comme le montre le site *service-public.fr* sur le

« temps de pause du salarié dans l'entreprise ». D'abord, on y rappelle l'obligation de travailler : « Durant son temps de travail effectif, le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives. » - soulignons ici qu'il est sous-entendu dans le cadre d'une fiche de poste ou d'un ordre de mission à peu près établi<sup>23</sup> ! Un salarié n'est en effet pas tenu d'effectuer toutes les tâches – notamment d'ordre privé, que lui dicterait son employeur ; à ce titre, il n'est pas intégralement « à la disposition » de celui-ci. Or, s'il y a ordre hiérarchique, n'est-ce pas pourtant, en un sens, du travail ? Au sujet des interruptions de travail, il est précisé : « Durant ce temps de travail, il ne peut pas interrompre son activité professionnelle pour s'occuper de ses activités personnelles. » Le temps de pause en tant que tel est caractérisé ainsi : « un arrêt de travail de courte durée sur le lieu de travail. Exemple : Le salarié peut librement vaquer à ses occupations personnelles sans avoir à respecter les directives de son employeur (pour téléphoner, prendre un café, fumer une cigarette). ».

Ainsi, d'un point de vue légal, il est d'abord rappelé qu'en « temps de travail effectif », le salarié « ne peut pas interrompre son activité professionnelle pour s'occuper de ses activités personnelles ». La pause est en parallèle appréhendée comme un droit<sup>24</sup>, étant entendu qu'il s'agisse de pauses « raisonnables », « de courte durée », sous peine de sanction.<sup>25</sup> La pause légale incarne donc bien l'idée d'une dualité fondamentale entre droit – respect des conditions de travail et de la santé au travail – et discipline – sanction d'abus, de comportement non-professionnel. Cette perspective légale, en outre, donne corps à ces pauses en tant qu' « occupations personnelles (...) (pour téléphoner, prendre un café, fumer une cigarette) », mais concède la possibilité d'une pause qui n'en serait toutefois pas vraiment une : « la pause n'est en principe pas rémunérée, puisqu'elle n'est pas comptée comme un temps de travail effectif. Le temps de pause doit être rémunéré dès lors qu'il remplit les conditions du temps de travail effectif. Exemple : Lorsque l'employeur demande à un salarié de surveiller le téléphone pendant son temps de pause. (...) ». Ainsi, le droit soulève la possibilité qu'une pause n'en soit pas vraiment une, et qu'elle puisse être rémunérée ou non.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Nous pensons ici à l'infraction caractérisant l'abus de biens sociaux. Pour exemple, voir [l'enquête](#) de Mediapart du 29/04/2022.

<sup>24</sup> « au moins 20 minutes consécutives » après 6 heures de « temps de travail quotidien » pour un salarié adulte.

<sup>25</sup> Du « simple blâme » au « licenciement pour faute » en passant par « la mise à pied disciplinaire » (soulignons que la loi mentionne également le fait d' « alerter l'inspection du travail et saisir le conseil de prud'hommes (CPH) » pour le salarié en cas de non-respect des « temps de pause » par « l'employeur »).

<sup>26</sup> « Des dispositions conventionnelles peuvent prévoir une rémunération du temps de pause lorsque celui-ci n'est pas reconnu comme du temps de travail effectif. ».

## 2.2. Non-travail individuel, ou le non-travail invisible ?

A l'échelle individuelle, la recherche aborde le non-travail de façon spécifique, subjective mais aussi dans la relation aux autres dans l'espace de travail, dont les principales formes sont étudiées ci-après. En premier lieu, nous aborderons différents travaux étudiant les décrochages et la déconcentration, que nous appréhendons sous le vocable de non-travail intrapsychique (2.1), puis les « activités personnelles » (D'Abate, 2005, D'Abate et Eddy, 2007), avant d'opérer un focus sur le traitement des émotions au travail (Jeantet, 2017) (2.3), posant la question d'un possible « méta-travail » (Bidet, 2011) en lieu et place d'un non-travail ainsi que synthétisant la tension entre le subjectif et la relation à l'autre dans l'espace codifié du bureau, pour rester professionnel.

### 2.2.1. L'ennui & le décrochage

Contrairement (ou concomitamment ?) à ce que dépeignent des auteurs comme Good et al. (2015) avec le “mindfulness” au travail ou Csikszentmihalyi (repris par Bidet, 2011, avec la question de la continuité de « l'expérience » du travail empruntée à J. Dewey) et son concept de « flow », le quotidien de travail à échelle individuelle est souvent discontinu et peuplé d'interruptions. Nous avons observé à la section précédente, via l'étude des NTIC et de la « multiactivité » (Bidet, 2011, Datchary, 2004, Datchary et Licoppe, 2007, Licoppe, 2008) le poids de la « dispersion » individuelle au travail, phénomène pointé par ailleurs par Stewart (1967) et Mintzberg (1990) à propos des managers. La question de l'attention (Patino, 2019) soutenue, de la concentration au travail, et de leur restauration (Schumann et al., 2022), notamment par des activités de repos (« rest », chez ces auteurs) intéresse donc de près les psychologues (Danckert, et Eastwood, 2020) et ergonomes (Bidet, 2011) à l'ère de la « civilisation du poisson rouge » (Patino, 2019) et fait l'objet d'une attention particulière en « workplace studies » (Bidet, 2011).

Les activités exprimant l'enjeu de la concentration et du décrochage sont nombreuses, plus ou moins visibles et quantifiables – dont d'Abate (2005) souligne l'énorme coût pour les organisations –, allant du « cyberloafing » (Lim et Teo, 2022) au « vagabondage de l'esprit » (Clot, 2006), « mind-wandering » ou même « blanking » (Andrillon et al., 2021), bénéficiant de l'intérêt spécifique des neurosciences notamment, en passant par des concepts plus philosophiques comme la procrastination (Perry, 2012) ou l'ennui (Svendsen, 2005). Cette inefficacité individuelle, ponctuelle ou récurrente, de durée variable, au travail pose de nombreuses questions, au premier rang desquelles celle de la productivité et de l'efficacité au sens large. Beaucoup d'auteurs y voient le symptôme d'un ennui, frappant même le



« knowledge work » (Costas et Kärreman, 2016), possiblement issu d'un manque de « job enrichment » ou d'autonomie (Voguel et al., 2016) conduisant au désengagement et à l'improductivité, ou en le liant par exemple aux exigences du présentéisme (avec ironie chez Maier, 2004, avec un grand sérieux chez Hicks et Klimoski, 1981). D'autres y voient la preuve d'un travail sans intérêt (Graeber, 2018, Paulsen, 2014), plus ou moins structurel. Dans une perspective plus philosophique, cet ennui est élevé au rang de mal du siècle (Jauréguiberry, 1998, Chollet, 2016) quand d'autres y voient une occasion puissante de reconnexion à soi-même (Perry, 2012, Svendsen, 2005, Hodgkinson, 2005) dans une « expérience » spécifique du temps, ainsi réunifié (Bidet, 2011).

Concluons avec Bidet (2011): « Dans le domaine du travail, les recherches qui se sont intéressées aux « activités périphériques », dites aussi « méta-fonctionnelles » ou « latérales », micro-pauses, rêveries, conversations informelles, rangement de l'espace de travail, etc. –, soulignent bien leur valeur, à la fois pratique et cognitive, pour la construction d'une temporalité et pour l'insertion dans l'existence. Une « alternance de concentrations et de relâchements » : c'est plus largement en ces termes que J. Dewey décrit les transactions continues entre l'organisme et son environnement. Elles comprennent des moments de focalisation, de concentration, d'absorption, autant que de repos, de relâchement, de flou cognitif, etc. Sur cette base, on peut envisager autrement l'hétérogénéité interne du travail et la multi-activité. Les phénomènes d'interruption, de distraction, de chevauchement, de synchronisation, de gestion de l'attention, etc., deviennent en effet seconds relativement à l'enjeu du développement de « lignes d'intérêt actives ». Et l'objet se déplace de la vigilance attentionnelle vers l'expérience de travail comme processus temporel. Interroger sa continuité, c'est alors aussi explorer ce qui s'y fabrique pour le travailleur. »

Bidet souligne ici le caractère à la fois très typique, proprement humain de la question de l'attention, en tant qu'alternance de rythmes assez naturelle qui permet notamment au travailleur de respirer, mais aussi de donner un sens à son action. Il y a donc tension, dans ces activités de non-travail, entre typique et sens, entre efficacité et utilité : le non-travail individuel est tour à tour symptôme d'inefficacité et utile pour être efficace plus tard (par exemple via le repos tel qu'abordé par Schumann et al., 2022, en lien avec la restauration de l'attention), dans une logique assez similaire à la procrastination abordée par Perry (2012). Ainsi, ce non-travail individuel est tout à la fois pratique déviante et non professionnelle (« misfit » chez Voguel et al., 2016, un coût important chez D'Abate, 2005, « contreproductif » chez Lim et Teo, 2022) et pratique typique, ontologique, possédant des

vertus : cette « dualité » est largement soulignée par Lim et Teo à propos du cyberloafing (2022) et se retrouve chez de nombreux auteurs au sujet des activités de non-travail, comme nous le développons dans la suite de cette section.

### 2.2.2. Les activités personnelles au travail

Un certain nombre d'activités de non-travail exercées à échelle individuelle sont étudiées sous l'angle des « activités personnelles », par exemple par D'Abate (2005, D'Abate et Eddy, 2007), qui contreviennent aux obligations professionnelles au travail. Ces travaux s'attachent à étudier « les types de “leisure and home-oriented activities” auxquelles les individus s'adonnent au travail et d'examiner pourquoi de telles activités personnelles sont réalisées durant la journée de travail »<sup>27</sup> (D'Abate, 2005). Elle conclue sur l'idée de « convenience » pour s'acquitter de ses obligations hors travail, privées. Son étude suivante avec Eddy (2007) étend ce phénomène à la logique de présentéisme, empruntée au corpus médical (en relation avec l'absentéisme pour raisons de santé): « we argue that presenteeism also occurs when employees go to work but spend a portion of the workday engaging in personal business while on the job, such as e-mailing friends, paying personal bills, or making personal appointments. ». Cette fois-ci, ce présentéisme se fait le symptôme d'un désengagement psychique. Wan et al. (2014) parlent également de « non-work presenteeism », dans une perspective psychologique en étudiant sa relation avec l'intelligence émotionnelle, l'ennui, la procrastination et le stress lié au travail (non corrélé d'après leurs résultats) ; ce non-travail apparaît également comme un symptôme, possiblement amoindri via le « développement de l'intelligence émotionnelle et l'amélioration de l'engagement par rapport au travail ». Paulsen (2014) aborde également la question des activités personnelles avec son concept d' « empty labor », lui préférant le terme « privé ». Là où D'Abate (2005, D'Abate et Eddy, 2007) y lit d'abord la nécessité de l'équilibre vie privée-vie professionnelle – une « ‘convenience’ visant à « satisfaire aux exigences des multiples domaines de la vie » (notre traduction) - (elle est suivie dans cette lecture par Akhtar et Faisal, 2016), Paulsen parle de « time appropriation » et l'articule à une dimension plus structurelle et organisationnelle résultant d'une critique de l'organisation sérieuse et... bien organisée, qu'il qualifie de « charade » : on peut alors pratiquer le « empty labor » sous forme d'activités personnelles pour meubler le temps (dans une certaine passivité, il parle alors d' « enduring » et de « coping »). Cela peut également traduire une forme de résistance (« slacking » ou « soldiering »), qu'il qualifie dans le sillage

---

<sup>27</sup> Notre traduction. Lorsque l'expression nous paraît clé dans sa formulation originelle (en anglais), nous avons fait le choix de la laisser telle quelle.

de Ackroyd et Thompson (1995, 1999) de « misbehavior », faisant alors osciller le curseur vers une perspective plus active d'anti-travail.

Il y a donc avec les « activités personnelles » une logique également binaire : à la fois symptôme (de mal-être, de désœuvrement) et ressource (permettant de répondre aux diverses obligations, de remplir la journée), à la fois néfaste et utile pour l'efficacité au travail, contredisant l'efficacité ou au contraire la démultipliant.

### 2.2.3. Focus : la gestion des émotions : non-travail ou travail ?

Depuis les travaux d'Hochschild sur le « Managed heart » en 1983, l'expression de « travail émotionnel » s'est largement diffusée, menant à une véritable sociologie des émotions. Ses travaux (voir Hochschild, 2003) ont été appliqués à de nombreuses formes de travail féminin, notamment hospitalier ou du « care ». Ils ont depuis été largement repris, notamment par Alis (2009) ou Jeantet (2017), qui pose la question suivante : « Quels statuts des émotions dans le travail ? », indiquant que « la boîte noire du travail, en tant qu'activité, reste intacte, dans le sens où elle continue à être considérée comme rationnelle et non émotionnelle ». Ainsi, elle souligne que les émotions en organisations sont « [d]ans la théorie sociologique, qu'elle soit explicitement « critique » ou non », traitées « encore aujourd'hui de manière marginale et annexe, et sont souvent enfermées dans des explications causalistes qui en restreignent la portée. Les émotions sont alors considérées comme des effets des organisations et parfois aussi comme des causes des comportements. Dans cette dernière perspective, ces émotions sont soit, le plus souvent, déviantes ou néfastes, comme dans certaines approches psychologisantes du phénomène du harcèlement, soit elles sont valorisées, soit encore elles sont simplement constatées en tant que ressort motivationnel ou stratégique, comme dans la sociologie des organisations. D'une manière ou d'une autre, nous sommes alors placés face à des individus sociaux possédant une psyché simplifiée et mécaniste. ».

Chiapello et Boltanski (1999) avancent que l'authenticité, caractéristique selon nous de l'expression spontanée de ses émotions, devient un levier organisationnel tout autant qu'un motif d'engagement au travail, ce qui constitue un paradoxe fondamental, pour ne pas dire une forme renouvelée de manipulation. Car les émotions authentiques au travail sont fréquemment appréhendées comme un manque de professionnalisme, qu'il s'agit alors de « manager » comme l'expliquent Hochschild ou encore Alis (2009), reprenant ses travaux. Sartre (1976) l'appréhendait de façon éclairante dans son portrait du « Garçon de café » qui « joue avec sa condition pour la réaliser. Cette obligation ne diffère pas de celle qui s'impose

à tous les commerçants : (...) le public réclame d'eux qu'ils la réalisent comme une cérémonie, il y a la danse de l'épicier, du tailleur, du commissaire-priseur, par quoi ils s'efforcent de persuader à leur clientèle qu'ils ne sont rien d'autre qu'un épicier, qu'un commissaire-priseur, qu'un tailleur. Un épicier qui rêve est offensant pour l'acheteur, parce qu'il n'est plus tout à fait un épicier. La politesse exige qu'il se contienne dans sa fonction d'épicier (...) ». Ainsi, les émotions sont appréhendées en tant qu'authenticité gênante au travail, ou comme manque de professionnalisme, de contenance, de « politesse ». Particulièrement si elles sont négatives, car le « thrive » ou l'enthousiasme sont au contraire largement sollicités en organisation (Chiapello et Boltanski, 1999). Comme l'explique Grey (1998), le « savoir-être » est alors primordial.

Les comportements sont donc soumis à certaines règles en organisations, qui sont souvent tacites et peu claires, « équivoques et complexes » comme le dit Boussard (2005) à propos des « dispositifs de gestion, qui paraissent souvent imposés au nom d'une norme organisationnelle » (op.cit., p17). Les « employée attitudes » (Hicks et Klimoski, 1981) sont ainsi contrôlées, façonnées dans une « idéologie managériale » (Folio, 2016) spécifique et focalisée sur une certaine idée du professionnalisme, une « injonction » (Boussard, 2005, 2010). Cette injonction modèle jusqu'au « savoir-être » (Grey, 1998, Chiapello et Boltanski, 1999), et mobilise l'individualité des employés, leur « vie elle-même » (Fleming, 2014, Land et Taylor, 2010) dans une logique instrumentale.

Ainsi, nous pouvons envisager que les « activités périphériques, dites aussi « méta-fonctionnelles » ou « latérales » (Bidet, 2011), que nous nommons non-travail, puissent constituer des occasions pour retrouver l'écoute de ses émotions et de son authenticité. C'est ainsi que les trajets sont appréhendés par Jachimowicz et al. (2020), comme des opportunités pour opérer des « Role Transitions » ou au contraire pratiquer du « Role distancing » (Lupu et al., 2022) (voir section précédente, sous-section 2.3). C'est sous cet angle que le « cyberloafing » tel qu'il est pensé en recherche d'après la synthèse de Lim et Teo (2022), peut être lu : sous un angle négatif, « counterproductive », ou au contraire positif : « restorative ». Étudiées sous l'angle émotionnel, ces activités sont alors appréhendées soit dans une perspective oppositionnelle (détachement, comportement déviant, résistance à travailler), confinant alors à la critique plus ou moins radicale (jusqu'à l'anti-travail ?), soit dans une perspective, au contraire, de « méta-travail » (Bidet, 2011).

Pour l'appréhension clinique du travail et de l'activité (Clot, 2006), ces émotions expriment le « réel » du travail humain, « un continent de passions originales et démesurées » pour Clot, où « Le travail réel est le champ par excellence du sentiment de vie contrarié, pour parler comme Canguilhem (1984). ». Résumé par Dujarier (2021), ce concept de « travail réel » apparaît alors recouvrir la question des émotions, mais également celle du sens, via de nombreuses formes de non-travail possibles : « Cet auteur, comme la plupart des cliniciens, souligne l'importance du travail réel dans la production de sens. » Le « travail émotionnel » de Hochschild ou le « travail réel » de la clinique de l'activité ou de la psychodynamique du travail (portée par Dejours notamment) abordent donc, en creux, l'idée d'actes périphériques non reconnus consistant à « élaborer l'action, c'est-à-dire à lui donner une orientation, une direction, un rythme, une forme ; cette élaboration compte sur l'expérience accumulée et incorporée, comme sur la perception sensible de la situation, c'est à dire sur des *sensations* ; elle s'accompagne d'une production socialisée de *significations*, ou construction continue de récits cohérents pour soi et pour les autres, à propos de l'action (Dujarier, 2016). (...) orientation, sensation et signification sont les trois dimensions du mot « sens » (Lalande,1983). Si l'un (ou plus) des trois faits défaut, alors l'action est vécue comme absurde. Autrement dit, l'activité est un processus dans lequel se fabrique du sens. L'action sans activité génère alors un sentiment d'absurdité et d'impuissance politique. Car dans ces approches, le « travail réel » comporte aussi un enjeu politique. » (Dujarier, op.cit., pp179-181). Le « travail réel » ou le « travail émotionnel » permettraient donc de prendre une meilleure mesure de l'activité réellement exercée par les individus au travail, supérieure à la tâche, prescrite, réalisée, et englobant des enjeux majeurs de sens et de santé, mais aussi, en un sens, de réalisme ou rapport au réel : le travail en tant qu'activité serait donc plus « réel » que la simple réalisation d'une tâche. Dans ce cadre, le non-travail donnerait à voir tout ce travail invisible.

Ici encore, nous sommes donc aux prises avec une logique duale opposant le typique et le tabou, l'utilité et la contre productivité, dans la lecture des émotions au travail selon qu'elles sont appréhendées dans des perspectives utilitaristes, naturalisées (« travail réel ») ou diabolisées (non professionnel, du point de vue du prescrit).

### **2.3. Non-travail collectif, ou les rapports à l'informel et au collectif de travail**

Les formes collectives du non-travail oscillent, dans leur appréhension en recherche, elles aussi entre utilité et contre productivité, et entre typique et dangerosité. Elles sont caractérisées par l'échange, voire le dialogue. Nous aborderons dans un premier temps les

activités de non-travail traduisant l'informel et les rituels typiques de la vie en organisation (3.1), puis les activités propices à la constitution des collectifs de travail (3.2) avant de poser en guise de synthèse la question de leur nature, oscillant entre travail informel, mais réel, et non-travail, et de leur portée, critique et radicale ou au contraire facilitatrice pour le travail (3.3).

### 2.3.1. Informel & rituels typiques

Les études portant sur les activités de non-travail collectives sont d'abord caractérisées par leur morcellement. Il peut s'agir de lieux spécifiques, caractérisés par une approche ergonomique et socio-matérielle, comme dans les travaux de Fayard et Weeks (2007) sur les photocopieuses et fontaines à eau comme « affordances of informal interactions », d'activités jugées typiques comme l'appréhende l'étude de Brassier-Rodrigues (2015) sur « Le rituel de la pause-café au sein des organisations », l'« office tchit-tchat en tant que rituel social » étudié par Methot et al. (2021), ou le célèbre « banana time » observé par Roy (1953). Il peut s'agir aussi de pratiques génériques, telles que le jeu (Petelczyc et al., 2018), caractérisé comme pratique « enjoyable, fun, voluntary (...), absorbing » et comprenant un « element of fantasy » - abordé également à échelle individuelle, collective et organisationnelle (voir Dujarier et Le Lay, 2018), et enfin, des modalités d'interaction impliquant une certaine « convivialité » (Illich, 1973, Boutot et Bonescu, 2008) non instrumentale. Il peut s'agir de l'humour (Le Lay et Pentimalli, 2013), du « fun » (Chan, 2010, Chan et Mak, 2016), ou de la « fête » (Monjaret, 2001), caractérisée en tant que « pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail ».

Un élément caractéristique de ces appréhensions morcelées et spécifiques consiste à appréhender ce chapelet d'activités et de manifestations sous l'angle de leur relation à l'efficacité et à la performance, ou bien de la culture organisationnelle (Chan, 2010, Chan et Mak, 2016). Les appréhensions sont alors duales, comme l'expriment les travaux de Brassier-Rodrigues (2015) sur la pause-café (« à la poursuite d'efficacité sociale et/ou de performance ? » est la seconde partie du titre de son article), celui de Methot et al. (2021) sur le chitchat (« the uplifting yet distracting effects of daily small talk at work »). Les perspectives moins gestionnaires et plus sociologiques telles que celle de Le Lay et Pentimalli, (2013) sur l'humour abordent cette modalité communicationnelle sous l'angle de la culture professionnelle et des partages informels de codes et normes liées à l'exercice du métier. Les études compilant l'état de l'art en recherche sur le jeu (Petelczyc et al., 2018, Dujarier et Le Lay, 2018) associent ces pratiques non seulement à une culture organisationnelle positive et

« progressiste » (Petelczyc et al., 2018) mais aussi à un vecteur d'apprentissage mobilisant et générateur de créativité. Ainsi, Dujarier et Le Lay (2018) proposent-ils de distinguer « jouer au travail », englobant des « pratiques éruptives de retournement de l'ordre symbolique » à portée subversive, de « jouer pour arriver à travailler », soit le fait de développer « des pratiques individuelles et collectives autonomes définies et vécues (...) comme ludiques », permettant de « combattre les aspects négatifs des activités quotidiennes », « d'accélérer le déroulement du temps (...) et donc de lutter au moins provisoirement contre l'ennui », dans le travail ouvrier mais aussi cadre : « Jouer au travail a aussi été analysé comme le signe d'une intégration réussie dans un collectif de travail (...) savoir jouer avec, savoir « être joué de », sont les signes d'une acquisition de dispositions professionnelles nécessaires à la réalisation des activités. Se perçoit ici la dimension « médiatrice » pratique et symbolique du jeu dans le processus de constitution et d'entretien de dispositions professionnelles spécifiques au métier, sans lesquelles la réalisation du travail est rendue très difficile, voire impossible. », nous disent-ils. Il y a donc dans les activités de non-travail collectives une logique mêlant typique et subversif, utilité et inutilité dans le rapport au collectif professionnel et à la culture de métier, ou organisationnelle. C'est donc, ici encore, tout à la fois facilitateur ou relâchement de professionnalisme, selon la perspective adoptée.

### 2.3.2. Le collectif de travail

Ainsi, Dujarier et Le Lay (2018) évoquent à propos des recherches en psychodynamique du travail que celles-ci « proposent d'interpréter ce jouer au sein du travail et du travailler comme un mécanisme de défense collectif contre la souffrance au travail, et particulièrement contre l'ennui et la peur. » Ils exposent l'apport de Burawoy (1979) pour penser sous la forme d'une « intensification de l'exploitation et de sa dissimulation » ces pratiques, là où Roy (1953), mais aussi « Mayo et Crozier » « interprétaient ces pratiques ludiques comme subversives socialement, et favorables à la santé des travailleurs ». Ici encore, nous sommes donc entraînés dans une logique duale, et pour le moins contradictoire, entre exploitation « soft » et relâchement des contraintes organisationnelles pourvoyeuses d'humanisation du quotidien de travail. Le Lay et Pentimalli (2013) disent également, à propos de l'humour, cette dualité : « l'humour constitue un intéressant, mais peu usuel opérateur d'intelligibilité pratique et symbolique du travail, de son organisation et des modes de déploiement des différentes activités. Il permet en effet de rendre compte de la structuration et l'interpénétration des rapports sociaux à l'œuvre dans la division du travail, tandis qu'il renseigne sur les cultures de métier, les formes de résistance et de créativité des travailleurs

face aux diverses contraintes, leurs modes d'engagement ou de distanciation au travail, ou les formes de contrôle social construisant et assurant la cohésion des collectifs professionnels. ».

La psychodynamique du travail et la clinique de l'activité, portées par Dejours et Clot, ont produit d'intéressants concepts pour penser le travail dans sa dimension « vécue » (Habermas, explicité par Renault, 2008), et notamment par la relation au collectif (Clot, 2002, 2005, Falzon et Teiger, 1995), pourvoyeur de « fiabilité organisationnelle » notamment dans « les activités interstitielles » (Eydioux et al., 2016), les « activités méta fonctionnelles », « méta activités » ou les « échanges non fonctionnels » (Falzon et Teiger, 1995). Pour ces auteurs, c'est là précisément que les individus peuvent puiser les ressources leur permettant de combler les écarts entre « travail prescrit » et « travail réel ».

Dans les formes de non-travail collectif se trouvent donc des enjeux identitaires (identité professionnelle, intégration d'un collectif) et de santé forts, ainsi que, chez certains, l'idée du travail même, via la défense du concept de « travail réel », incarné et débattu collectivement, face à un travail « prescrit » abstrait et obtus, pourvoyeur de tâches mais non d'activités, qui seules peuvent permettre d'agir au travail. Ce levier pour les métiers peut alors apparaître subversif pour une perspective managériale, comme l'énonce Boussard (Boussard et al., 2005) : « Dans la logique professionnelle, (...) toutes les dimensions du contrôle du travail (division des tâches, spécialisation, apprentissages, supervision, responsabilités, etc.) sont mises en forme, non pas par des spécialistes de l'organisation, mais par les travailleurs eux-mêmes, institués en tant que professionnels. (...) Logique professionnelle et logique bureaucratique ou organisationnelle sont sur ces critères antinomiques. Dans le premier cas, c'est le professionnel (« worker ») qui est à l'origine du contrôle du travail, dans le second cas, c'est le manager. La modélisation proposée par E. Freidson met en opposition deux figures de travailleurs : le professionnel d'un côté, le manager de l'autre. Les rapports entre ces deux figures sont nécessairement conflictuels, car ce que l'un contrôle, l'autre cherche à le maîtriser et vice et versa » (op.cit., p 15).

### 2.3.3. Synthèse : travail informel, non-travail ou anti-travail ?

Alors, s'agit-il pour ces activités collectives de non-travail, ou de travail informel ? Clot, dans son appréhension du « travail réel » aborde la question de l'informel sous un angle presque anecdotique, en tant qu'espaces-temps un peu « tiers lieu » favorisant les débats et échanges collectifs, mais toujours *sur* le travail. Il suggère, avec les autres auteurs convoqués, que ces instants se passeraient dans les interstices du travail, entre deux tâches, évoquant par exemple



les fous rires et les déjeuners où, entre autres choses mais principalement, on discute du travail. Ainsi pensés, ces espaces-temps constituent alors plus du travail informel, puisqu'ils s'avèrent en réalité essentiels au travail, à son sens et à sa qualité, mais aussi à la santé des individus au travail. A ce titre, il est particulièrement intéressant d'observer les études morcelées sur différentes pratiques collectives en organisation, tout à la fois ritualisées (rendues ainsi typiques, banales) et interrogées sous l'angle de l'utilité instrumentale, productive. Santolaria (2018) parle de la « tyrannie sucrée de la vie de bureau », où même les pauses se voient colonisées par une logique instrumentale, sérieuse, ennuyeuse. De plus, ces activités collectives sont enchevêtrées entre le banal et le subversif, puisqu'elles constituent des écarts par rapport à une certaine prescription ou norme (Boussard et al., 2005). Le Lay et Pentimalli (2013) soulignent les dérives potentielles des échanges humoristiques au travail. Les échanges collectifs spontanés aboutissant à de la résistance organisée sont constitutifs de l'histoire des mouvements ouvriers, et se perpétuent de nos jours.<sup>28</sup> On peut donc y voir également un soupçon d'anti-travail.

Quelle est alors la portée de tels instants ? Leur appréhension en tant que partie intégrante du travail « réel » nous pose question. Cela achève de brouiller un peu plus les frontières entre travail et non-travail, et jette un « trouble » (Dujarier, 2021) sur ces respirations typiques que l'on s'attend à trouver en organisation, qui réintègrent par leur simple caractère d'utilité au travail à faire cette logique totalisante du travail, exposée en première section de ce chapitre. Il apparaît toutefois que, comme pour le « jeu » (Dujarier et Le Lay, 2018), ces activités soient, pour partie du moins, autotéliques ; elles se distinguent d'une logique purement instrumentale dans l'authenticité (Chiapello et Boltanski, 1999) supérieure qu'elles permettent aux participants, comme l'étudie Trefalt (2013) à propos des « workplace relationships » et de l'imposition de « work-nonwork boundaries » au sein de ces liens qui se nouent sur le lieu de travail. Notamment, le dialogue, la discussion voire les désaccords, mais aussi l'apprentissage qui en résultent semblent survenir dans des modalités différentes d'une soumission hiérarchique, sous une forme plus libérée où l'autre est reconnu avec des qualités différentes de sa seule identité professionnelle telle qu'exposée sur sa fiche de poste ou dans l'organigramme officiel de l'entreprise. Le dialogue qui s'y déploie résulte d'accord mutuel, de l'acceptation du débat et non plus d'une obligation formelle.

---

<sup>28</sup> Voir à ce propos l'excellent épisode « Boys and Girls » de la série *The Office* (version américaine, saison 2 épisode 15), où au fil d'interactions informelles entre travailleurs de l'entrepôt et travailleurs du bureau, l'idée de former un syndicat émerge.

Parce qu'elles se déploient en parallèle, presque à la barbe des normes prescrites, sur des bases dialogiques différentes ne plaçant pas la règle ou la procédure, l'utilitarisme et la productivité au cœur de tout, mais plutôt l'efficacité concrète et les échanges sur les qualités d'un travail bien fait, ces activités demeurent, dans une large mesure, subversives - comme l'héritage rémanent des débrayages ouvriers d'autrefois. Ainsi, ici encore, ces activités sont appréhendées dans une perspective typique (notamment par le truchement de leur matérialité ou de leur poids dans l'exercice quotidien du travail) et binaire, selon une logique gain/perte, notamment de temps, de liens, et d'efficacité.

#### **2.4. Non-travail organisationnel, entre l'utilité du non-travail (travail informel) et l'inutilité du travail (« travail empêché »)**

Dans la recherche dominante (ou « mainstream », c'est sous ce terme que nous la qualifions) en sciences de gestion, c'est la perspective organisationnelle, à destination des managers et cherchant la performance, qui est le plus souvent défendue. Ceci explique selon nous pourquoi un grand nombre de travaux convoqués abordent cette question des activités de non-travail sous l'angle du coût (D'Abate, 2005, D'Abate et Eddy, 2007), ou de comportements organisationnels regrettables : « comportements pro - et antisociaux au travail » chez Desrumaux et al. (2012), « counterproductive behavior » mais aussi banalisé en « work behavior » dans le cyberloafing chez Lim et Teo (2022), ou « misbehavior » d'Ackroyd et Thompson (1999), un terme repris par la littérature critique, par exemple chez Paulsen (2014). Le non-travail dans sa lecture managériale, attachée à la mise au travail et à la performance, flirte donc souvent un peu avec des comportements (collectifs et/ou individuels) anti-travail, compris comme radicalité, refus, opposition ou résistance. La coloration d'anti-travail est donc également un pôle d'attraction pour les lectures que nous qualifions de « critique ». Toutefois, ce ne sont pas les seules appréhensions du phénomène, ce que cette section se propose d'étudier. Ce que nous appelons le non-travail à *échelle organisationnelle*, c'est-à-dire caractérisé par la gestion ou la génération de celui-ci à un niveau organisationnel et non plus sous forme de manifestation collective ou individuelle – c'est-à-dire en tant que pratique normalisée, « top-down », peut s'appréhender en 2 manifestations : le non-travail pensé pragmatiquement comme utile et valorisable pour l'organisation elle-même (cultiver l'engagement, cultiver une culture d'entreprise désirable) (4.1) et le non-travail issu d'une organisation du travail génératrice d'empêchement (4.2).

#### 2.4.1. Non-travail utile et valorisable

Le non-travail peut être appréhendé à échelle organisationnelle sous l'angle de l'utilité, notamment pour favoriser l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences par exemple via la « gamification » (Ravelli, 2018), l'art (Debenedetti et Perret, 2019) ou le jeu (Petelczyc et al., 2018, Dujarier et Le Lay, 2018). Dans le sillage de ce que Chiapello et Boltanski (1999) ont développé sur l'intérêt à susciter l'engagement des employés, Dujarier et Le Lay (2018) soulignent la tendance à « l'utilisation croissante des jeux (game) dans l'encadrement social du travail, c'est-à-dire comme mode d'action du « management ». La « gamification du travail » « consiste à introduire des « challenges », « jeux sérieux », « jeux de rôle », « serious games » ou autres jeux de théâtre pour favoriser la performance. ». Ces formes de pratiques, souvent collectives, se distinguent en ce que « la « règle du jeu » est ici imposée aux joueurs de l'extérieur, et peut (...) être assortie de sanctions hiérarchiques au sein du jeu, mais aussi à l'attention de celles et ceux qui ne le jouent pas. » Ils qualifient de « paradoxale injonction » ce type de dispositif répondant selon eux à ce « nouvel esprit du capitalisme (Chiapello et Boltanski, 1999) », où « il s'agit de jouer dans le cadre du temps de travail en orientant l'attention sur des scores imposés, c'est-à-dire des quantifications, dans un contexte de mise en compétition, dans un esprit « fun ». Ce qui est visé, c'est un engagement subjectif au travail, au-delà de la seule obéissance. La gamification est alors parfois interprétée par la socio-anthropologie du jeu comme « les habits neufs de la domination et de l'aliénation » (Delchambre, 2009). » (Dujarier et Le Lay, 2018).

Si ces auteurs se montrent attentifs à une lecture critique de la visée instrumentale, utilitariste, et finalement, intéressée du jeu par les organisations (au rebours de la dimension ludique et « autotélique » que suppose celui-ci), Petelczyc et al. (2018) semblent de leur côté voir dans les externalités organisationnelles positives du jeu des pistes intéressantes à investiguer pour la recherche gestionnaire : « what defines play is not whether additional goals exist when performing an activity but rather whether an activity is driven primarily by the goal of amusement and fun. However, as we will discuss in our research recommendations below, the focus on additional goals associated with play in the workplace, such as instrumental and strategic goals, represents an important direction for future research to pursue. ». Ainsi, les pratiques collectives ou individuelles (via le jeu « challengeant » la performance individuelle par exemple) de non-travail à échelle organisationnelle ne sont absolument pas hermétiques à

l'orientation des performances et des comportements<sup>29</sup> sous des apparences engageantes, bien au contraire. Ce *double jeu* peut donc être lu comme une forme de nudge bénéfique (perspective que nous appelons « mainstream »), ou au contraire, manipulateur et dangereux (approche que nous qualifions de « critique »).

D'autres formes d'interactions ludiques ont lieu au travail, instaurant de la « convivialité » (peut-être pas au sens d'Illich, 1973), comme les fêtes (Monjaret, 2001) et autres événements plus ou moins festifs - que le chroniqueur de la vie de bureau pour le journal *Le Monde* Nicolas Santolaria (2018) appelle non sans humour le « syndrome de la chouquette », ou la « tyrannie sucrée de la vie de bureau ». Monjaret expose sous ces termes l'ambiguïté fondamentale de tels instants, entre l'encadré et le permissif : « si l'on s'intéresse de plus près à la gestion du temps et des activités au quotidien dans l'entreprise, on s'aperçoit rapidement que le temps au travail n'est pas exclusivement composé d'occupations professionnelles ; des pauses et des pratiques festives, légales ou non, s'y intercalent. En effet, conformément à la législation, la réglementation du travail prévoit des plages horaires pour le repas du midi et la pause repos (...) destinés à permettre aux employés de se ressourcer et aux ouvriers d'entretenir leur force productive. Les pratiques ritualisées et festives institutionnelles répondent à d'autres exigences de la vie collective (...). Parallèlement à ces pratiques officielles, d'autres officieuses, tolérées ou illicites, coexistent. ».

Ainsi, il y aurait plusieurs modalités de déroulement de ce type de manifestations en organisation : il y a d'abord la tolérance des manifestations festives collectives spontanées, ou leur sanction. Il y a ensuite les modalités d'organisation de ces événements, lorsqu'ils émanent de l'organisation elle-même : au sein de la journée de travail, sur un temps dédié ou à la marge (déjeuners d'équipe festifs, petit déjeuner ou goûter, « afterworks » après la journée de travail - basculant alors hors travail sans être « libre »), à intercaler sur les temps de pause ou dans un temps emprunté au travail (alors concurrencés), à occurrences régulières ou au contraire ponctuelles... En dernier lieu, il y a les motifs : célébrations calendaires ou spécifiques (anniversaires, pot de départ, retraite...), liées au collectif ou non (victoire professionnelle pour l'entreprise, célébrer un employé ou un département...), récompense ou tradition. Il peut ainsi y avoir une véritable ingénierie du festif en organisation, à l'image des *teambuildings* (Buller, 1986, Buller et Bell, 1986). Ce dernier montre la difficulté à établir un

---

<sup>29</sup> « The second essential feature of play according to Van Vleet and Feeney (2015b) is that it requires an enthusiastic and in-the-moment attitude.» (Petelczyc et al., 2018).

lien entre ce genre d'évènement et la relation à la productivité et l'efficacité. Toutefois, par là même, il montre la logique utilitariste qui sous-tend ce type de non-travail à échelle organisationnelle : c'est bien, in fine, le but poursuivi par les organisations, et envisagé à ce titre par la recherche « mainstream ».

Ainsi, de « rite profane » (Monjaret, 2011), ces pratiques se diffusent et se généralisent au point de devenir un argument de marque employeur. Monjaret (op.cit.) expose ainsi ce paradoxe : « Faire la fête au travail sous-entendrait ne pas travailler, ne pas assurer pleinement ce pourquoi le travailleur est payé, c'est-à-dire assumer une fonction et les tâches précises qui lui incombent. En fait, les pratiques festives plus ou moins ritualisées (du rite d'institution – initié par la direction ou le comité d'entreprise – au « pot » entre collègues de bureau ou d'atelier) existent bien sur les lieux de travail. Nous faisons l'hypothèse qu'elles sont, comme les pauses (le repas, le café, le coup de téléphone, ...) et les micro-pauses (le papotage, le déplacement momentané, regard furtif...), collectives ou individuelles, intrinsèques au fonctionnement de l'entreprise, qu'elles en définissent même le principe organisationnel. ». Elle appréhende alors ces pratiques sous leur forme naturalisée, typique, banale, et se propose d'en étudier les significations. Ce faisant, elle y voit des mécanismes différents de ceux opérant dans le *travail au travail*, sans toutefois y attacher de diabolisation spécifique, quand bien même ces mécanismes contreviendraient à ceux du travail au travail. Ces instants suspendraient alors de manière délibérée mais bornée le travail et ses injonctions « officielles » (impliquant qu'au travail, on doive travailler, et sérieusement). En parlant de rite, elle ouvre la porte à une appréhension culturelle du phénomène du non-travail organisationnel. Mais en introduisant ainsi son appréhension, elle souligne la relation ambiguë que de telles pratiques entretiennent avec l'injonction, par ailleurs, au professionnalisme en organisation (Boussard et al., 2010). Les fêtes sont alors le lieu de tension entre possibilité de relâchement et renforcement du lien d'appartenance à l'organisation, sur des modalités ni tout à fait privées, ni tout à fait professionnelles.

Ici encore, les pratiques de non-travail à échelle organisationnelle reposent donc sur la dualité entre utilité et inutilité, contrôle « soft » de son image employeur auprès de ses salariés, possibilité d'améliorer la culture de l'entreprise et le bien-être au travail, et suspension du travail. Mais comme l'indiquent Santolaria (2018) et Monjaret (2011), l'initiative 'd'en haut' pose question : il apparaît alors que pour les employés, ces pratiques puissent être vécues comme du travail, informel certes, mais contraignant, ennuyeux voire pénible, ou même, risqué (possibilités de dérives de type harcèlement ou agressions). Côté employés, il y a

également, en un sens, contrôle de son comportement à ces occasions, où l'on doit s'amuser tout en restant maître de soi, car on n'y est pas non plus totalement entre amis : le professionnalisme est alors infléchi. Côté employeur, cela apparaît donc à la fois comme un donné, une forme de réalité d'entreprise (les employés nouent des liens et développent ces pratiques, voir notre sous-section sur l'appréhension du non-travail collectif), à réguler mais aussi, potentiellement, à renforcer dans une perspective de culture d'entreprise « progressive-minded » (Petelcyc et al., 2018). Ces activités constituent alors un levier d'engagement, de générations de liens, et in fine, de production de sens.

#### 2.4.2. Travail empêché

Des auteurs, principalement d'obédience critique, pointent une responsabilité organisationnelle dans certaines formes de non-travail moins joviales et bon enfant, à l'image de Graeber (2018) et Paulsen (2014). En s'intéressant à une population de travailleurs déclarant travailler la moitié ou moins de leur journée de travail, Paulsen soulève les inégales répartitions de la charge de travail en organisation, où certains sont submergés par la charge de travail et d'autres, confrontés au « bore out ». Ils sont alors forcés de meubler la journée de travail en vaquant à des activités personnelles ou autres, pour remplir cet « empty labor » structurel, organisationnel. Pour Paulsen, ce phénomène contredit le principe de rationalité et d'efficacité que l'on prête au système économique capitaliste, de même que pour Graeber. Comme le dit Alvesson dans sa préface à l'ouvrage de Paulsen, « Boundaryless work, harsh work tempo, stress, uncertain, temporary employment conditions, and low tolerance for underachievers are common themes in debates and research. In contemporary capitalism, competition is hard, and people in the labor force are facing tough demands in an increasingly squeezed working life. So we are often told. (...) But without denying that these descriptions often make sense, there are other stories to be told. ». Paulsen ne contredit donc pas la vision dominante sur le travail comme intensification, colonisation, et source d'oppression ; il se contente simplement d'orienter la focale sur un autre phénomène, celui de la sous activité ou empty labor, ce que Dupuy (2011) appelle les « poches de sous travail » - que lui déplore -, et attribue à un double phénomène : « autant le résultat d'un laxisme des dirigeants que d'une « paresse » de ceux qui le pratiquent », faisant passablement écho à Taylor...

Pour Paulsen et Graeber, cela traduit les limites d'un système qui se pense rationnel mais qui n'éradique en rien l'inefficacité et la « stupidité » (Alvesson et Spicer, 2012), bien au contraire. Ott et Shafritz (1994) s'attachent de leur côté à aborder la question de l'« organizational incompetence », dont ils pointent qu'elle est « négligée » en tant que variable

explicative en Théories des organisations. A une échelle empirique et située, Petit et Dugué (2013) effectuent une étude de cas où « l'organisation empêche un travail de qualité ». Il y aurait donc une logique structurelle au non-travail (un système contenant ses propres failles et se racontant, pour ainsi dire, des histoires), et une logique plus micro-centrée, fondée sur les tâches (soit une organisation concrète du travail défailante). C'est cette double logique qui s'incarnerait selon nous dans le cas de la « bureaucratisation du monde » (Hibou, 2012), peuplant les journées de travail de tâches inutiles, répétitives, ennuyeuses, et surtout chronophages pour espérer réaliser son « vrai » travail.

## **2.5. Synthèse : « travail prescrit » contre « travail réel » : intégration ou confrontation entre travail et non-travail ?**

Il y aurait donc dans le quotidien de travail deux phénomènes, assez contradictoires d'apparence, et difficilement conciliables : d'un côté, le surtravail (abordé en première section de ce chapitre théorique, sous-section 1.3), de l'autre, le sous-travail, dont les activités de non-travail seraient alors le symptôme. Ces deux représentations sont en tension manifeste. Dans sa préface à l'ouvrage de Paulsen (2014), Alvesson remarque: « Paulsen suggests that researchers may not understand so much of the inner dynamics of working life. They may be caught in their own work ideology (...) », un point soulevé également par Chiapello et Boltanski (1999): « la littérature de management n'est pas purement technique. (...) Elle comporte en même temps une forte tonalité morale, ne serait-ce que parce qu'il s'agit d'une littérature normative qui dit ce qui doit être et non ce qui est, au point qu'on est en droit de poser la question du réalisme de cette littérature et, par conséquent, du crédit qu'on peut lui accorder pour savoir ce qui se passe « vraiment » dans les entreprises.» (op. cit., p.94). Rivée à une représentation dominante, la recherche peinerait à s'emparer de la question du non-travail comme d'un phénomène en tant que tel, ce qui expliquerait alors sûrement l'approche dualiste de ces activités, ici soulignée : d'un côté, une incongruité contredisant la représentation dominante, qu'il s'agit alors de réintégrer dans ce récit à grand renfort d'arguments *en faveur* de l'utilité desdites activités pour la performance globale (engagement générateur de sens, bien-être au travail, amélioration des compétences, logique de marque employeur) - perspective qualifiée ici de « mainstream » car tournée vers la performance, de l'autre, un symptôme révélateur de dysfonctionnements organisationnels suggérant une vive critique des principes de rationalité, performance et efficacité, à la fois deshumanisants, source de souffrance, et ferments d'exploitation (perspective critique). Dans les deux lectures,

le non-travail porte également la menace d'un « misbehavior » (Ackroyd et Thompson, 1995, 1999, Paulsen, 2014) possiblement radical, jusqu'à la revendication anti-travail.

Une troisième perspective, que nous qualifions d'approche orientée « souffrance/santé au travail », et incarnée par exemple dans les approches de la clinique de l'activité, de la psychodynamique du travail, mais aussi plus largement de la psychologie et de l'ergonomie, se situe pour ainsi dire au carrefour des deux approches polarisées entre « maintreams » et « critiques » : la focale qui y est faite sur les conditions de travail et la santé psychique fait pencher la balance vers une critique de l'approche « mainstream », managériale, vue comme déconnectée du terrain, du « travail réel », et obnubilée par la performance dans une perspective bureaucratique et gestionnaire, que Boussard (2008) qualifie en ces termes: « *Maîtrise, Performance et Rationalité* sont les trois principes articulés qui définissent l'univers gestionnaire. » (op.cit., p16) ; toutefois, la valorisation du « travail réel » oppose alors à cette vision « managériale » (Boussard, 2010) étriquée et prescriptive, celle des professionnels eux-mêmes : les gens du métier. C'est en opposant deux conceptions quant à la valeur du travail, en établissant le choc entre deux formes de professionnalismes, l'un prescrit d'en haut, l'autre réel et de métier, que se défend alors le travail en sa qualité d'activité, au détriment de la tâche. Nous en concluons qu'il ne s'agit pas tant, alors, d'une revendication anti-travail (au rebours des critiques), que d'une revendication de contre-professionnalisme. Boussard et al. ((2010) parlent ainsi de « professionnalisme *from within* », ou du métier, et « *from above* », managérial ou bureaucratique, alors en confrontation. Ce « travail réel » réinjecte, ce faisant, dans le travail tout un pan d'activités qui pourtant, ne sont pas complètement du travail (mais lui sont « périphériques », Bidet, 2011) et reposent sur une grande part d'informel, au cœur du quotidien de travail. Ce faisant, il les donne à voir, tout en empêchant, en un sens, de les penser indépendamment du travail lui-même, puisqu'elles lui donneraient du sens. La question des activités de non-travail au travail pose donc, en son sein, la question du professionnalisme (anti-professionnalisme ? Contre-professionnalisme ? Nouvelles formes de professionnalisme plus informel ?) et interroge le sens, comme le non-sens, produit par le travail lui-même (en tension quant à ses valeurs, prescrites contre réelles).



## Synthèse

Ce premier chapitre théorique a présenté les activités de non-travail telles qu'elles sont appréhendées en Sciences de gestion, en deux moments :

- (1) Sous l'angle de leur prépondérante invisibilisation au profit du travail, de son poids et de son sens dans la vie quotidienne,
  - par un retour sur les œuvres constitutives de 3 « Pères fondateurs » de la pensée sur le travail (Taylor, Marx et Weber), dont il a été montré qu'ils parlaient également, en creux, d'activités appelées ici « de non-travail »,
  - puis par une appréhension de la colonisation du travail dans le hors travail, ainsi distingué du non-travail,
  - et enfin, dans l'espace-temps concret de la journée de travail, cette représentation dominante de l'intensification du travail a été étudiée, notamment sous la forme de la sursollicitation et du morcellement de l'activité - posant la question de l'efficacité, mais aussi de l'identité.

Ces différents tableaux nous ont permis de conclure à l'hégémonie du sens attribué au travail (par opposition au hors travail), que nous avons articulé en termes d'identité et d'élaboration d'une certaine idée du professionnalisme, qui s'affranchit aisément des bornages de l'espace-temps du travail et signale selon nous un double phénomène d'exigence (incarnant des valeurs liées au travail et à son sens prédominant dans la vie quotidienne) et de comportements (postures socialement désirables visant à se montrer comme perpétuellement occupé).

- (2) Dans l'espace-temps que constitue la journée au bureau, ces activités ont été abordées dans leur appréhension, duale et morcelée,
  - D'abord par un bref retour sur l'appréhension légale – et ambiguë – de la pause qui constitue un lieu de tension entre droit et risque de dérive sanctionnable,
  - Puis par une étude des principales appréhensions en recherche sur le non-travail à échelle individuelle, reprenant pour elles une logique d'invisibilisation de ces activités conduisant à dissimuler tout un *travail* (au sens d'effort) de gestion de sa posture, de son attention et de ses émotions au travail sous peine de se voir jugé comme non-professionnel,
  - Suivie d'une étude des principales appréhensions du non-travail collectif, portée sur leur dimension informelle, rituelle, et leur rôle utilitaire dans la constitution des

- collectifs de travail et du sens donné à l'activité, conduisant à un professionnalisme de métier,
- Et achevée par une appréhension à échelle organisationnelle, où celui-ci est utilisé à profit par les organisations pour générer du lien et une culture d'entreprise désirable, ou bien appréhendé comme un tabou masquant des dysfonctionnements empêchant alors le travail des individus et collectifs, générant une tension entre professionnalisme « d'en haut » et professionnalisme « d'en bas ».

Ce faisant, nous avons articulé et distingué le non-travail et l'anti-travail, et interrogé l'idée d'une logique oppositionnelle fréquemment lue dans les activités de non-travail : celles-ci pourraient constituer non pas tant une revendication anti-travail qu'un contre-professionnalisme, ou une nouvelle forme, plus informelle, de professionnalisme.

Les activités de non-travail se font donc l'expression d'une certaine quotidienneté, typique, du travail, qui pose dans une très large mesure la question de leur utilité et de leurs symboliques. Le morcellement (étude de pratiques spécifiques envisagées de façon binaire, dans une perspective gain/coût) ou au contraire, une perspective totalisante (considérer ces pratiques comme « la vie elle-même », Bagarić, 2019, Fleming, 2014, réinjectées dans le travail devenu alors « réel », voir les différents travaux de Clot) caractérisent ces appréhensions en recherche, de même qu'une paradoxale tension entre un caractère banal, essentiel, utile, « quotidien » et subversif ou radical. Finalement, le non-travail est invisibilisé sous le poids colonisateur du travail (tantôt instrumentalisé, tantôt justifié, tantôt combattu). Ces activités revêtent donc paradoxalement une dimension à la fois sensible – taboue – et stratégique – précieuse. Nous avons extrait de ces appréhensions 3 perspectives « types » : l'appréhension « mainstream », l'appréhension « critique », et au milieu, l'appréhension « santé/souffrance au travail », qui seront au cœur de notre conceptualisation théorique.



## Chapitre 2. Conceptualisation théorique des activités de non-travail : replier le travail pour « déplier »<sup>30</sup> le non-travail

La question des temps « improductifs » (Marx, 1993) au travail fait l'objet de travaux dans une grande mesure éparés. Qu'ils soient petits actes de rébellion (Ackroyd et Thompson, 1995, Paulsen, 2014, Maier, 2004, Frayne, 2017), « plaisirs dérobés » d'apparence anodine (Bozon et Lemel, 1990, « banana time », Roy, 1953, humour, Le Lay et Pentimalli, 2013) - souvent en milieu non cadre et établis comme un ferment important de culture ouvrière (Dujarier, 2021, Taylor, 1971) - ou pratiques plus ou moins tolérées par l'organisation voire générées par elle (fête, Monjaret, 2001, jeu, Petelczyc et al., 2018, Dujarier et Le Lay, 2018), ils peuvent être étudiés de façon plus ou moins morcelée ou globalisante. Ainsi, des travaux s'attachent à étudier une activité ou un espace très spécifique comme le trajet pour se rendre au travail (Jachimowicz et al., 2021) ou les interactions à la photocopieuse (Fayard et Weeks, 2007), tandis que d'autres tentent d'appréhender ces activités de façon plus globale, jusqu'à convoquer « la vie » ou « l'identité » (Fleming, 2014, Bagarić, 2019), comme nous l'avons vu en revue de littérature.

Cette section propose de revenir pas à pas sur l'élaboration conceptuelle des activités que nous avons appelées de non-travail, tirées de notre revue de littérature. Nous y procédons en 3 moments : la première section évalue les apports et limites à jouer avec les appréhensions « restrictives » (Dujarier, 2021) et élargies des termes mobilisés dans le cadre de notre analyse, à commencer par le travail, pour lui opposer par une élaboration en miroir un « non-travail » potentiel, que nous offrons de distinguer du hors travail et de l'anti-travail, et se conclue sur un premier élagage des dimensions exclues pour cette recherche (2.1). La seconde section propose une lecture critique de 3 grandes perspectives structurantes pour penser le non-travail : la perspective dite « mainstream », la seconde dite « critique » et la troisième, appelée « souffrance/santé au travail », et notamment les articulations que celles-ci font avec les questions du sens et du professionnalisme. Nous concluons que ces 3 approches, qui ont le mérite de proposer une appréhension des activités de non-travail qui fasse système, possèdent d'après notre lecture des limites pour ce qui est de précisément qualifier ces activités, au

---

<sup>30</sup> Expression empruntée à Dujarier (2021) à propos de la « catégorie de pensée » travail, qu'elle appelle à « déplier » (op.cit., p368).

premier rang desquelles un surinterprétativisme parfois réducteur ou au contraire totalisant, et une tendance à la binarité qui peine à s'affranchir d'une approche utilitariste de la question des activités de non-travail (2.2). En dernier lieu, nous présentons notre proposition de conceptualisation théorique alternative et opératoire pour saisir ces activités de manière empirique (2.3).

## 1. Constructions théoriques possibles des activités de non-travail et difficultés : mettre un terme au terme travail

Pour opérationnaliser une conceptualisation des activités que nous nommons « non-travail » et ainsi nous permettre d'étudier celles-ci au mieux dans le cadre qui nous intéresse, soit *la journée de travail au bureau*, plusieurs stratégies ont été déployées visant à inclure ce qui selon nous manque dans les appréhensions observées en revue de littérature tout en bornant notre champ de recherche, pour rendre son étude possible. Dans un premier temps, nous dressons un panorama critique des appréhensions « restrictives » (Dujarier, 2021) des termes (1.1), puis étudions les risques à trop élargir la focale, au risque de tout embrasser et d'ajouter à la confusion ambiante (1.2). Nous présentons pour finir un premier choix de bornage et ses principales justifications, excluant dans une très large mesure le hors travail et l'anti-travail, de même que le travail « pur » (1.3).

Pour naviguer au sein de ce chapitre, voici ci-après un tableau offrant une définition précise et « officielle » (issue du dictionnaire) des principaux termes employés, que nous tâcherons de préciser au mieux, tant l'ambiguïté et les supposés sont légion.

**Tableau 1. Index des termes clés**

TERME	DEFINITION
<b>Utile</b>	Qui peut servir à quelqu'un, lui être profitable, lui procurer un avantage Synonymes : commode - pratique - précieux - profitable / Contraire : inutile Qui a un rôle efficace, qui est nécessaire Synonymes : indispensable - nécessaire / Contraires : stérile - superflu
<b>Efficace</b>	Se dit d'un produit, d'une méthode, d'un appareil, etc., qui produisent l'effet attendu Synonymes : actif - énergique - infaillible - puissant - radical / Contraires : anodin - impuissant - inefficace - inopérant - stérile - vain Qui remplit bien sa tâche, qui atteint son but, qui aboutit à des résultats utiles Synonymes : capable - compétent - efficient / Contraire : incapable
<b>Performant</b>	Qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre
<b>Productif</b>	Qui rapporte de l'argent, qui est rentable Qui fournit, produit quelque chose en quantité Synonymes : fécond - fertile / Contraire : improductif Dont la productivité est grande Synonymes : fructueux - lucratif - rentable Contre-productif : Qui produit le contraire de ce qui est escompté.

<b>Rationnel</b>	<p>Qui est conforme à la raison, repose sur une bonne méthode : <i>Organisation rationnelle du travail.</i></p> <p>Synonymes : judicieux - méthodique - raisonnable - sensé / Contraires : anarchique - empirique - expérimental - extravagant - fantaisiste - illogique - irrationnel</p> <p>Qui paraît logique, raisonnable, conforme au bon sens ; qui raisonne avec justesse</p> <p>Synonymes : conséquent - géométrique (vieux) - logique - rigoureux - scientifique / Contraires : absurde - confus - déraisonnable - fou - incohérent - loufoque (familier) - saugrenu (familier)</p>
<b>Résultat</b>	<p>Ce qui est la conséquence d'un acte, d'un phénomène</p> <p>Synonymes : aboutissement - conclusion - dénouement - fruit - issue - produit - rançon - résultante</p> <p>Ce qu'on obtient en agissant dans un but défini</p> <p>Réalisation positive, réussite indiscutable due à l'action de quelqu'un : <i>Vous serez jugé sur vos résultats.</i></p> <p>Issue d'une compétition, d'un match ; décompte des points obtenus par chaque concurrent ou équipe.</p> <p>Donnée numérique qui constitue la solution d'un problème, d'une opération mathématique, d'un calcul</p>
<b>Qualité</b>	<p>Aspect, manière d'être de quelque chose, ensemble des modalités sous lesquelles quelque chose se présente</p> <p>Synonymes : caractère - essence - nature / Contraire : quantité</p> <p>Ensemble des caractères, des propriétés qui font que quelque chose correspond bien ou mal à sa nature, à ce qu'on en attend</p> <p>Synonymes : choix - classe - valeur / Contraires : défectuosité - inconvéient - tare</p> <p>Ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne : <i>Préférer la qualité à la quantité.</i></p> <p>Chacun des aspects positifs de quelque chose qui font qu'il correspond au mieux à ce qu'on en attend</p> <p>Synonymes : aptitude - capacité - don - mérite - vertu / Contraires : défaut - faiblesse - imperfection - travers - vice</p> <p>Trait de caractère, manière de faire, d'être que l'on juge positivement</p> <p>Condition sociale, civile et juridique de quelqu'un ; titre au nom duquel on agit</p> <p>Synonymes : état - fonction - qualification - titre</p>
	<p>Quantité : Propriété de ce qui peut être mesuré ou compté</p> <p>Poids, volume, nombre qui déterminent une portion de matière, une collection de choses : <i>La quantité de marchandises vendues diminue.</i></p> <p>Synonymes : dose - masse - nombre - somme - un (des) tas - volume</p> <p>Un grand nombre, beaucoup de gens, de choses</p> <p>Synonymes : avalanche - beaucoup - bien - flopée (familier) - flot - force - grêle - légion - maint - monceau - nuée - pas mal (familier) - tapée (familier) - tripotée - une multitude</p>
<b>Finalité</b>	<p>Existence ou nature d'une cause finale.</p> <p>Caractère de ce qui tend à un but, à une fin ; ce but lui-même</p>

(source : Larousse.fr)

Ces différents termes seront articulés tout au long de ce chapitre, et nous y montrerons combien ils charrient de symboliques spécifiques, de possibles glissements et de sous-entendus tacites.

### **1.1. La tentation d'une construction restrictive du terme non-travail à partir du travail entendu au sens restreint, ou la perspective réductrice et tronquée**

La complexité à définir le travail est soulignée par de nombreux auteurs que nous convoquons (par exemple Paulsen, 2014), et objet de l'ouvrage de Dujarier « Troubles dans le travail » (2021). Ceci tient notamment à la grande variété des disciplines ayant le souci de penser le travail et partant, ayant leurs propres acceptions du terme. Les sciences de gestion, le droit et l'économie, par exemple, tendent à penser le travail sous la forme d'une contractualisation entre deux parties pour effectuer une activité et des tâches contre rémunération et ouvrant des droits, tout en plaçant l'individu qui vend son travail dans un principe de soumission hiérarchique en vue d'accomplir des tâches productives, utiles pour l'organisation qui l'emploie. Ce « travail »-là se caractérise, selon nous, par la productivité, la rationalité, l'utilité, la performance et l'efficacité. D'après Boussard (2008), « *Maîtrise, Performance et Rationalité* sont les trois principes articulés qui définissent l'univers gestionnaire. » (op.cit., p16).

On voit que cette perspective charrie des sous-entendus, notamment en termes de postures, de respect de normes et d'exigences attendus (sérieux, concentration, implication...), que nous enveloppons sous le terme « professionnalisme ». On y parle en outre généralement d'emploi, qui sous-entend lui-même bien souvent le travail salarié. Dujarier (2021) précise : « avec la généralisation du salariat, le droit, les statistiques et les politiques publiques, de même que la plupart des syndicats ouvriers et patronaux, le management comme les sciences économiques et de gestion, font un usage bien plus restrictif du terme, en lui donnant d'abord la signification économique abstraite de facteurs de production et d'emploi. Cet usage du mot dans les pratiques dominantes durant la période néolibérale s'est imposé, notamment avec la financiarisation et le management par les chiffres » (op.cit., pp192-193), le rendant ainsi 'conventionnel', commun, admis. Ainsi pensé, notre couple travail/non-travail pourrait se construire comme suit :

**Tableau 2. Synthèse d'une appréhension du travail 'conventionnelle' et tentative de construction de notre objet « non-travail » en opposition**

DISCIPLINE	« TRAVAIL »	« NON-TRAVAIL »
<b>Droit/ Economie/ Sciences de gestion</b>	<p>Contrat – emploi – rémunération/salaire – temps de travail – descriptif de poste / tâches officielles</p> <p>Hiérarchie/subordination (obligations – sanctions)</p> <p>Procédures/processus</p> <p>Résultats</p>	<p>Inactivité – arrêt de travail – chômage ?</p> <p>Absence de contrat – travail non rémunéré – tâches hors fiche de poste – travail hors temps / espace de travail ?</p> <p>Insubordination – abandon de poste – violence ?</p> <p>Absence de procédures</p> <p>Absence de résultat ?</p>
<b>Sous-entendus</b>	<p>Rationalité – efficacité – performance – utilité – productivité</p> <p>Unicité de temps et de lieu</p>	<p>Irrationnel – inefficace – non performant – inutile – improductif ?</p> <p>Toute activité (même liée au travail) hors lieu de travail / les soirs et weekends ?</p>
<b>Attendus</b>	<p>Mesurabilité/quantification de la performance (évaluable) – qualité du travail – professionnalisme dans l'exécution des tâches</p>	<p>Performance non mesurable – travail de mauvaise qualité – absence de professionnalisme dans l'exécution des tâches ?</p>

(source : bibliographie)

Circonscrire les activités de « travail » et générer par opposition celles de « non-travail », selon les disciplines qui les contemplent n'est, d'emblée, guère aisé puisque le travail tel qu'il est 'classiquement' pensé en sciences de gestion, droit et économie peine à s'appliquer à de nombreuses formes 'hors cadre' de travail et/ou repose sur des sous-entendus. Où placer par exemple, dans ce tableau « restrictif du terme » (Dujarier, 2021), d'autres ou de nouvelles formes de travail (travail non mesurable, invisible, non rémunéré), ou même le répandu télétravail, hors espace-temps dédié ? La tentation d'une appréhension restrictive est donc sans cesse malmenée, dans les faits.

En outre, de nombreuses approches en recherche situent précisément dans le travail une forme de violence, ou de domination en tant que principe constitutif du travail lui-même (logique de subordination/domination, perspective appelée « critique ») et ici placée en colonne « non-travail », impliquant un problématique renversement des perspectives et de multiples



confusions possibles. De même, l'éventail des registres de non-travail pose question : les formes « extrêmes » (caractérisées par un comportement oppositionnel violent) nous apparaissent non pas comme du non-travail, mais comme appartenant au registre de « l'anti-travail », appelant à dépasser le travail lui-même. Ces considérations nous semblent peu applicables dans un cadre de travail quotidien, salarié, au bureau. Comme le dit Paulsen (2014), mais aussi d'après le célèbre modèle de Hirschman (1970) (qu'il cite d'ailleurs), un comportement trop radicalement violent conduit très probablement à l'éviction, et donc à l'exclusion de l'espace-temps que nous cherchons à observer. Cette multiplicité des focales (que nous caractérisons en 3 approches), centrale pour tenter d'appréhender les activités de non-travail de façon rigoureuse, sera étudiée à la sous-section suivante.

Nous avons appréhendé ces éléments malmenant un bornage resserré des notions de travail et non-travail sous le terme de *frontière* d'un côté (intégrant les logiques expansionnistes / colonisatrices du travail dans le hors travail), et « hors travail » de l'autre (excluant ainsi les arrêts de travail et les formes de travail non reconnues ou non rémunérées). Ce faisant, nous avons clarifié notre acception de « travail » en excluant une appréhension hors emploi salarié effectif mais en incluant des pans de travail usuellement exercés en-dehors du bureau, et avons tenté d'élaborer notre conceptualisation comme suit :

**Tableau 3. Travail et non-travail malmenés par la frontière**

« TRAVAIL »	« FRONTIERE »	« NON-TRAVAIL »
Emploi rémunéré	Temps de travail non payé / travail non payé (dans le cadre d'un emploi rémunéré)	Inactivité / absence d'activité
Temps de travail Contrat de travail Descriptif de poste	Présentéisme <sup>31</sup> / frontière privé-pro / travail hors travail (nomadisme - NTIC) / surtravail (« burnout ») / opacité (projets)	Travail empêché / empty labor / boreout  Pause légale / temps mort / entre deux
Tâches officielles	Tâches à la con	Pseudo travail / travail à la con

(source : bibliographie)

Une fois cette « frontière » posée, signifiant l'inclusion d'un principe de quotidienneté à la norme bornée et restrictive appliquée au travail par des appréhensions tirées du droit, des

<sup>31</sup> Le « présentéisme » est ici appréhendé sous sa forme courante, en tant qu'injonction à faire acte de présence pour se faire bien voir (ou plutôt, parce que partir trop tôt ou arriver trop tard est mal vu). C'est donc le respect de règles organisationnelles tacites qui est ici cité, non le « présentéisme » tel qu'appréhendé par D'Abate et Eddy (2007), qui nous intéresse particulièrement (comme nous le verrons plus loin).

sciences de gestion et de l'économie, nous pouvons alors établir une appréhension un peu plus réaliste de ce que serait « une journée de travail » pour la population qui nous intéresse (au travail ou hors de ses frontières spatio-temporelles, fait commun aux cadres, comme exposé à la première section du chapitre 1 de la revue de littérature). Il s'agit alors d'étudier la relation qu'entretiennent cette « frontière » et le « non-travail ».

Il apparaît qu'un bornage soit ici un exercice extrêmement difficile. En effet, ce premier tableau s'achève sur une tension entre « tâches à la con » et « travail à la con » (termes empruntés à Graeber, 2018), respectivement placées pour les premières, dans la colonne « frontière », et pour la seconde, dans la colonne « non-travail ». Ce choix de classification résulte d'une logique, pour les distinguer, d'importance ou de poids dans le quotidien de travail : l'opposition entre tâche et travail ici établie pose la question de la relativité de l'importance de certaines tâches au sein de l'activité de travail. Des tâches prescrites peuvent n'avoir aucune utilité pour le « vrai » travail, alors compris au sens d'activité comme définie par les tenants de la clinique de l'activité convoqués dans notre revue de littérature (rangés par nous dans la lecture 'santé/souffrance au travail') : nous l'avons abordé avec le cas des tâches bureaucratiques par exemple, (Hibou, 2012, Graeber, 2018, Paulsen, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999), mais aussi suggéré à propos des interruptions générées par les NTIC notamment (vois sous-section 3.3 de la première section du chapitre 1 de revue de littérature). Il y a alors conflit entre les tâches, au sein du travail, et élaboration progressive - pour le sujet qui nous occupe -, d'un critère essentiel : celui des résultats, convoquant une batterie de facteurs : l'utilité, la finalité, l'efficacité, et aussi, les manières de faire et la qualité du travail effectué.

Cette délimitation revêt alors un caractère essentiel pour notre objet de recherche. Dans cette seconde appréhension, « frontière » et « non-travail » apparaissent tous deux comme des phénomènes chahutant des principes sous-entendus par l'appréhension restrictive du travail, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

**Tableau 4. Synthèse d'une appréhension du « non-travail » en le rapprochant de l'idée de « frontière »**

« TRAVAIL » : <i>principes sous-entendus</i>	« FRONTIERE » / « NON-TRAVAIL » : <i>phénomènes chahutant ces principes</i>
Hiérarchie / subordination (obligations – sanctions)	Insubordination / refus / conflits
Procédures / processus	Productivité feinte / perruque / petits profits / misbehavior / cynisme
Résultats Mesurabilité de la performance – qualité du travail – professionnalisme dans l'exécution	Absence de procédures / travail informel / absence de professionnalisme dans l'exécution des tâches (travail « eurêka » <sup>32</sup> )  Travail inutile / de mauvaise qualité / performance non mesurable  (Dé)motivation / (dé)concentration / décrochage / inefficience / dispersion / temps perdu / distraction / procrastination / improductivité / enduring -coping / social-cyberloafing / rêvasserie / ennui / paresse
→ <i>Rationalité – efficacité – performance – utilité – productivité</i>	Interactions informelles / (inter)actions ludiques / relaxation / amusement / jeu / oisiveté  Temps de formation / temps récréatifs / fêtes / pauses légales

(source : bibliographie)

Ce rapprochement entre non-travail et frontière permet de mettre en lumière des principes sous-entendus dans l'appréhension restreinte (et classiquement admise) du travail, malmenés par les idées de frontière et de non-travail. En d'autres termes, cela nous permet de faire dialoguer *organisation du travail* officielle et *comportements organisationnels* dans ce cadre. Ce qui apparaît alors, ce sont des variations par rapport à des normes :

- Principes de hiérarchie et d'autorité, impliquant en miroir différents degrés d'insubordination ou comportements d'opposition ;
- Procédures et processus à respecter, suggérant en miroir des comportements affranchis des cadres attendus (plus ou moins formalisés), soit des manières a priori non professionnelles d'exécuter les tâches demandées ;

<sup>32</sup> Cette appellation est la nôtre, et englobe toutes les formes d'activités productives (produisant un résultat) faisant montre de créativité, où l'on produit quelque chose sans toutefois respecter un protocole prescrit et rigoureux, avec une attitude ainsi non professionnelle (à la suite d'une sieste, pensée dans son bain, suite à de la rêverie...). Elle est inspirée du populaire personnage de bande dessinée Gaston Lagaffe, de sa réputation de nonchalance irrévérencieuse et de ses inventions farfelues (pas forcément utiles, mais résolument ingénieuses, témoignant de compétences réelles, voire d'un certain talent).

- Tous deux établis en vue d'un résultat, incluant en regard toute réalisation inutile, de mauvaise qualité, mais aussi des phénomènes venant empêcher la finalisation de l'activité de travail, à la fois endogènes (dynamiques individuelles) mais aussi collectives (actions et interactions non déployées en vue d'un résultat de travail).

En un mot, le rapprochement entre frontière et non-travail permet de positionner la notion de professionnalisme au cœur de notre sujet : cette notion pose la question des manières de faire et permet d'établir, en regard de celles-ci, un ensemble de comportements et phénomènes venant s'y opposer. En outre, avec la mention du résultat, nous soulevons l'idée de finalité, c'est-à-dire ce vers quoi l'action et l'effort sont dirigés. Ce faisant, nous posons la question du sens, compris comme finalité. Nous proposons pour ces deux concepts une revue de littérature spécifique, propice à éclairer nos avant-dernier et dernier chapitres de résultats.

## **1.2. Le risque de l'ouverture des appréhensions pour une conceptualisation étendue des activités de non-travail, ou la totalisation fourre-tout**

Ce faisant, nous ouvrons la porte à une complexification majeure : le risque de la collecte infinie de types hétéroclites de comportements et situations susceptibles de survenir sur le lieu de travail. Notre revue de littérature a permis d'appréhender un ensemble d'éléments disparates, sous l'angle du morcellement (jeu, fête, tchit tchat, interactions à la photocopieuse, vagabondage mental, dispersion, distraction...) ou au contraire, sous l'angle de la totalisation. Le tableau ci-après résume les angles possibles (par discipline de recherche, par niveaux d'appréhensions, du « macro » au « micro » (Huault, Perret et Spicer, 2014, Boussard et al., 2010) et par variation des acceptions du terme « travail » (Dujarier, 2021), et le foisonnement vertigineux de phénomènes ainsi susceptibles d'être appréhendés.

**Tableau 5. Synthèse des difficultés théoriques liées à l’appréhension des activités de « non-travail »**

CHAMPS DE RECHERCHE CONVOQUES	NIVEAUX D’ANALYSE ENVISAGES	APPREHENSION PAR NATURE DE CES ACTIVITES
Sciences de gestion Economie Droit Sociologie Anthropologie Sciences politiques Philosophie Morale	Intrapsychique Individuel Collectif Organisationnel Social Civilisationnel « micro » VS « macro »	« Trajets » / « Fête » / « Jeu » / « Art » « A la photocopieuse » / « A la machine à café » « Humour » / « Petits profits » / « Tchit-tchat » / « cyberloafing »... « Activités personnelles » « Travail informel » « Loisirs » « Identité » « Vie »...
= <i>présupposés / abstraction</i> = <i>CONFUSION</i>	= <i>morcellement - réduction / globalisation - totalisation</i> = <i>COMPLEXIFICATION</i>	= <i>morcellement-réduction-multiplicité / globalisation - totalisation</i> = <i>COMPLEXIFICATION/ SIMPLIFICATION</i>

(source : bibliographie)

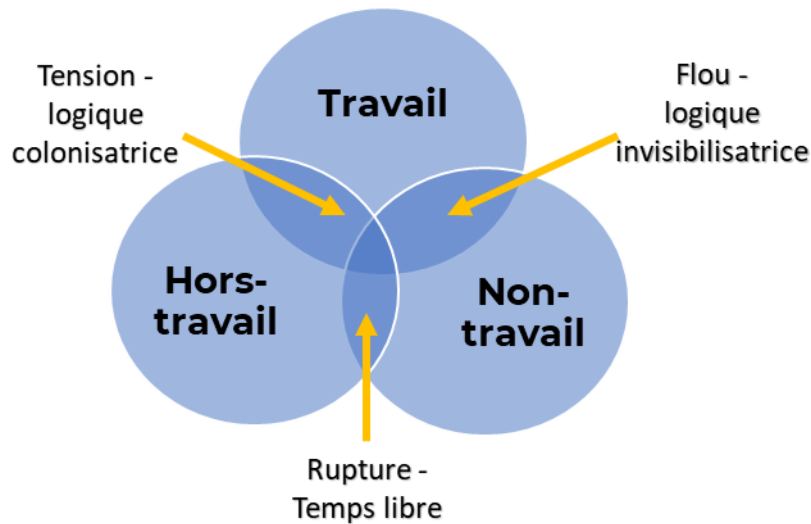
Or, comme le soulignent Bélanger et Thuderoz (2010) à propos de « l’opposition au travail » (soit une typologie spécifique susceptible d’être appréhendée sous forme de non-travail mais non la seule), « [v]ouloir établir la liste des combinaisons possibles de la résistance au travail est un défi impossible ». Il apparaît donc essentiel de parvenir à borner conceptuellement les activités de non-travail, sans rompre avec l’ambition d’une perspective ouverte et ainsi, non « réductrice » du phénomène.

### **1.3. La nécessité du bornage conceptuel : justifications des dimensions investiguées & des dimensions exclues**

Ainsi, nous avons fait le choix de borner notre sujet aux limites suivantes : ce qui appartient à l’espace-temps de la journée de travail au bureau. De la sorte, nous incluons un certain pragmatisme en accordant de l’attention aux espaces-temps avant/après bureau car ils nous apparaissent essentiels pour tenter d’appréhender de façon honnête ce que constitue une

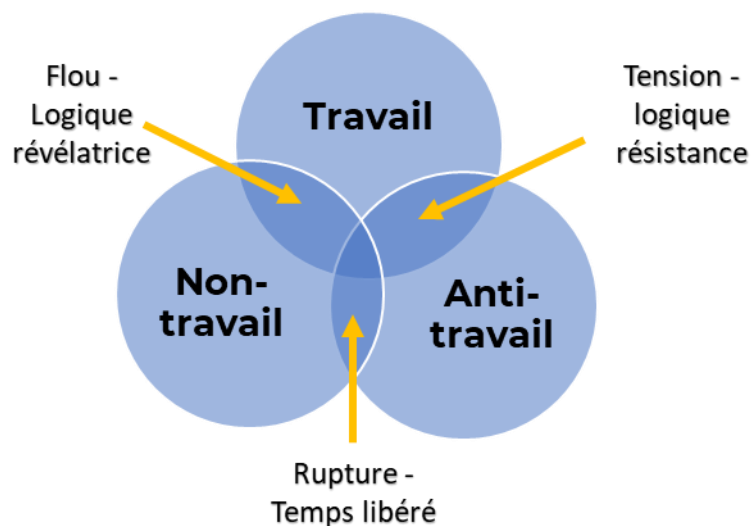
*journal de travail* de bureau à l'ère des NTIC et de la mobilité. Toutefois, nous excluons ce qui apparaît déconnecté de cet espace-temps, à savoir les activités d'ordre privé hors travail, comprenant le temps libre et le hors-travail non colonisé par le travail, au cœur de notre première section de revue de littérature et synthétisé dans le schéma suivant :

**Figure 2. Synthèse de l'articulation des activités de non-travail et du hors travail**



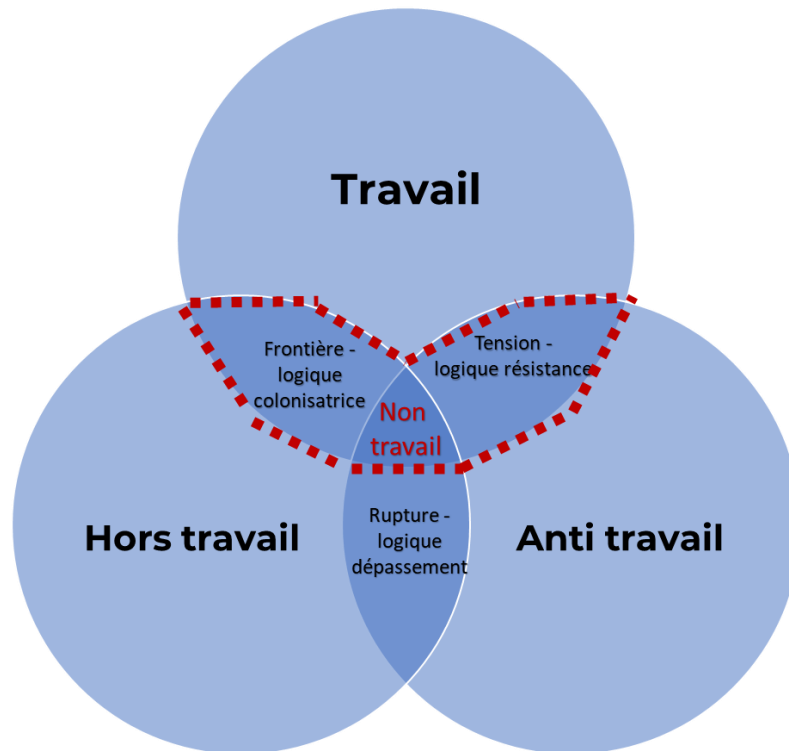
Par ailleurs, à la suite de notre seconde section de revue de littérature, nous excluons les activités revendiquées par les approches « anti-work », ou l'anti-travail, appelant à dépasser celui-ci. Le schéma suivant synthétise cette articulation :

**Figure 3. Synthèse de l'articulation des activités de non-travail et de l'anti-travail**



Schématiquement, nous nous positionnons donc ainsi :

**Figure 4. Synthèse du bornage des activités de non-travail**



Nous reléguons « hors travail » et « anti-travail » en toile de fond de l’appréhension des lectures « mainstream » et « critique » du phénomène, tel qu’explicitées à la section suivante, notamment pour éclairer certaines activités convoquées dans ces perspectives reprenant à leur compte des activités « anti work » ou « hors travail », telles que l’ambivalent « jeu » par exemple (Black, 2016, Ravelli, 2018, Dujarier et Le Lay, 2018, Petelczyc et al., 2018).

Nous plaçons le non-travail *au travail*, et n’incluons du hors travail et de l’anti-travail que les zones de tension : entre travail et hors travail, la frontière et sa logique colonisatrice, entre travail et anti-travail la tension oppositionnelle qui se manifeste sur le lieu de travail, tirant certains arguments d’une focale « anti-work ». Les liens entre hors travail et anti-travail sont donc exclus. Par là même, nous excluons des approches « macro » (Huault, Perret, Spicer, 2014), prenant l’échelle sociétale ou civilisationnelle comme cadre d’analyse.

En dernier lieu, nous excluons tout ce qui, au sein du « travail », constitue des activités ou tâches directement efficaces, productives, mais incluons ce qui, venant du travail, est considéré comme inutile, improductif, inefficace.

## **2. Synthèse de 3 appréhensions globales du non-travail**

Cette section propose de synthétiser 3 grandes approches qui nous ont semblé clé pour appréhender théoriquement la question des activités de non-travail : l'approche qualifiée de « mainstream » (2.1), l'approche se nommant « critique » et l'approche que nous avons appelée « santé / souffrance au travail », plus d'obédience clinique et psychologique. Nous étudions ces 3 lectures des activités de non-travail en soulignant, à partir de travaux précis à titre d'exemple, la dimension possiblement surinterprétativiste qui en émane et les présupposés sous-jacents. Notamment, nous étudions les conceptions du professionnalisme et du sens attribué au non-travail, mais aussi au travail, par ces 3 approches et concluons sur leurs similarités et différences, mais aussi sur ce qui nous apparaît comme des limites importantes.

### **2.1. Non-travail en pensée « mainstream » : entre misbehavior individuel & collectif et ressource organisationnelle, ou la binarité totale**

L'approche « mainstream » constitue l'approche dominante en Sciences de gestion (Dujarier, 2021, Chiapello et Boltanski, 2014, Paulsen, 2014, Boussard, 2005, 2008, et al., 2010). Elle appréhende le non-travail comme un comportement organisationnel, individuel et collectif, contreproductif de façon écrasante (2.1). Toutefois, elle s'attache aussi à y déceler des ferments utiles pour la vie de l'organisation et la performance globale (2.2), voire à y lire une occasion stratégique de « réinjecter du sens » en son sein. Les travaux de d'Abate (2005, D'abate et Eddy, 2007) constituent selon nous un exemple intéressant de cette perspective.

#### **2.1.1. Le non-travail en tant que misbehavior**

C'est par les travaux d'Ackroyd et Thompson (1995, 1999) que le terme « misbehavior » a émergé dans le champs académique. Ce qui constituait avant un « dark side » (Linstead et al., 2014) des organisations a alors fait l'objet d'une attention particulière. Dans cette perspective, ces comportements d'opposition (Bélanger et Thuderoz, 2010) sont appréhendés comme des empêchements à la productivité et l'efficacité, et sont frappés d'une certaine réprobation morale. Ainsi, on parle de « comportements antisociaux au travail » (Desrumaux et al., 2012), on se réfère à des termes appartenant au champ lexical du délit (Bozon et Lemel, 1990 dans leur étude des « petits profits du travail salariés » parlent de « moments, produits et plaisirs dérobés »), on y convoque la paresse (Dupuy, 2011) pour expliciter la persistance incongrue de « poches de sous-travail » au nez et à la barbe d'un management ainsi bien embêté. On est alors dans la tradition de l'approche de Taylor (1971), qui postule qu'au travail, on doit travailler. Toutefois, la recherche mainstream, comme Taylor, peut s'attacher à contextualiser



de tels comportements, en convoquant certains éléments explicatifs appartenant au domaine du typique, du banal, de la vie courante. C'est ainsi que le « rituel de la pause-café » est appréhendé chez Brassier-Rodrigues (2015), ou celui de l' «Office tchit tchat » chez Methot et al (2021), en tant que « rituel social » de peu de portée subversive. Toutefois, la perspective du coût n'est jamais bien loin (comme l'illustrent les perspectives adoptées dans ces deux travaux), conférant à l'anecdotique un caractère résolument toujours un peu problématique.

Ainsi, se dessine en creux une certaine vision du professionnalisme, que ces éléments de non-travail viennent chahuter ou malmener de façon plus ou moins problématique pour la pensée mainstream : ces comportements sont, à des degrés divers, considérés comme anti-professionnels. Les travaux de D'Abate (2005, D'Abate et Eddy, 2007) nous semblent caractéristiques de cette appréhension.

#### **L'approche de D'Abate sur le « personal business on the job »**

L'étude de D'Abate (2005) étudie les types de "leisure - and home - oriented activities" et examine pourquoi de telles activités personnelles sont réalisées durant la journée de travail. Elle a pu repérer un certain nombre d'activités, leur donnant ainsi corps : « utiliser le téléphone », « envoyer ou recevoir des emails », « conversations sociales », « surfer sur internet », « prendre des rdv », « payer des factures personnelles », « lecture de loisir », « organiser ou prévoir pour du temps personnel », « parier », « rêvasser », ou « accueil d'amis ou de parents ». Il y a donc une multiplicité d'activités de natures différentes, qu'elle globalise sous le vocable lui-même fort oxymorique (et selon nous révélateur) de « personal business ». Elle tente d'éclairer ces activités en montrant qu'il s'agit pour ceux qui s'y adonnent de 'convenience' visant à « satisfaire aux exigences des multiples domaines de la vie » (notre traduction). Ce faisant, ces activités sont pensées comme à la fois informelles, non professionnelles, mais également en un sens, nécessaires, utiles, efficaces et illustratives de la capacité des individus à répondre à leurs multiples obligations - générant comme une compétence nouvelle, et réintégrant alors de façon totalisante le champs de l'utilité.

Dans la prolongation de ce travail, elle se propose d'appréhender ce phénomène sous l'angle du « présentéisme » aux cotés de Eddy (2007). Tirant ce terme du vocabulaire médical (être physiquement présent au travail alors que l'on souffre - maladie, blessure ou autre - impliquant que l'on ne soit pas « functioning at peak level ») et l'applique à ces activités personnelles comme l'exact inverse de l'absentéisme pour raisons médicales : « the employee is present on the job but somewhat absent in mind or behavior » ; cela se manifeste toujours sous la forme d'activités personnelles, qui apparaissent comme le symptôme de ce présentéisme. Dans la lignée des travaux en recherche médicale qu'ils convoquent, ils quantifient le phénomène de façon temporelle et

financière (environ 1h20 par jour, pour un coût estimé à « \$8,875 each year in lost productivity per employee »). Leurs résultats montrent que l' « engagement in personal business on the job is not related to self-reported measures of performance, efficiency, job satisfaction, organizational commitment, or intentions to stay, only to procrastination. » C'est donc un comportement organisationnel relativisant une dimension anti-professionnelle (cela ne dirait rien du reste de la performance) et basculant plutôt, par sa lecture physiologique et médicale, dans le champs d'un travail empêché, émanant des individus eux-mêmes (« procrastination », suggérant selon nous un certain caractère délibéré) ; toutefois, le fait même de corréliser ce comportement à la performance traduit selon nous des présupposés fondamentaux, au premier rang desquels le fait que l'on attende des employés de « function at peak level ». Le parallèle effectué avec le présentéisme médical est saisissant: « What results from illness-related presenteeism, experts argue, is lower productivity on the job (for example, lower quantity of output, working more slowly, repeated tasks, lower quality of work, mistakes on the job; Hemp, 2004) as well as the risk of contagion to healthy employees ». C'est donc bien un problème, à l'échelle organisationnelle. Ainsi, si cette approche nuance le soupçon d'anti-professionnalisme (notamment par une coloration médicale), elle en fait un enjeu organisationnel, notamment du point de vue de la perte financière, lui conférant alors en des termes classiquement « mainstream » une certaine gravité.

### 2.1.2. Le non-travail, de la ressource potentiellement exploitable à un véritable levier stratégique

L'approche mainstream est également parfois étonnamment enthousiaste à l'idée d'appréhender certaines pratiques où l'on fait autre chose que travailler au travail. C'est ce qui est d'ailleurs suggéré dans la binarité des approches de Brassier-Rodrigues (2015) – appréhendant la pause-café comme vecteur d'efficacité sociale – et de Methot et al. (2021) sur le tchit chat tout à la fois « uplifting yet distracting ». La sous-section 2.4. de notre premier chapitre de revue de littérature a dressé un panorama des tentatives contemporaines des organisations pour diffuser en leur sein des pratiques – contrôlées et organisées par elles – visant à intégrer des dimensions d'amusement et de relâche. Nous en avons conclu qu'ici aussi, la perspective demeure largement intéressée : c'est par exemple l'angle retenu par Voguel et al. (2016) dans leur étude intitulée « Engaged and productive misfits : how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence ». Le champ de recherche sur le « meaningful work » (Rosso et al., en ont proposé une synthèse en 2010) s'intéresse particulièrement à ce qui est susceptible d'entretenir le sentiment de « meaningfulness » : cela passe par exemple par « l'agentivité » (rejoints ici par Berg et al., 2013) et la « communion » chez ces auteurs, complétée de la « créativité » (via l'art par

exemple, Debenedetti et Perret, 2019) et des « communicative soft skills » chez Mareque et al. (2019). Ces activités sont donc appréhendées comme vecteur de sens en organisation, et donc valorisées comme telles.

On peut alors d'une part discuter ce désir d'employer le sens dans une visée instrumentale et utilitariste (artificialité ?, Chiapello et Boltanski, 1999, Land et Taylor, 2010), et d'autre part, s'interroger sur sa traduction possible dans les exigences de professionnalisme au travail, ce que de nombreux auteurs critiques ont étudié sous la forme d'une tension contradictoire – et manipulatoire – entre « contrôle managérial renforcé sur les salariés et (...) offres d'engagement de ceux-ci dans l'entreprise – ce que Charles Heckscher et Paul Adler (2006) nomment un « *zigzag path* », du fait du jeu, permanent, de forces contradictoires entre méthodes du *scientific management* et réalités des *human relations*. » (Bélanger et Thuderoz, 2010). Le non-travail disparaîtrait alors, au profit d'une nouvelle forme de professionnalisme, plus « cool » et relâché, favorisant un engagement recouvrant de nouvelles modalités, plus personnelles, et possiblement mobilisable même hors travail (afterworks, teambuildings... et bien traduit dans le fameux slogan « work hard, play hard ».

## 2.2. Non-travail en pensée « critique » : 50 nuances de résistances... à nuancer

Dans la perspective « critique », le terme de « misbehavior » est paradoxalement repris, pour cette fois-ci servir de charpente à une forme de résistance ou d'opposition (Bélanger et Thuderoz, 2010) à la domination au travail. C'est donc en tant que vecteur d'émancipation potentiel que ces activités, contredisant la norme productive dominante, sont appréhendées, dans l'idée d'une réappropriation<sup>33</sup> (Paulsen, 2014, Bélanger et Thuderoz, 2010) (2.1). Toutefois, de nombreux auteurs soulignent l'impuissance liée à ce type de résistance, tout empêtrée qu'elle est dans une perspective « micro » finalement soluble dans le contexte quotidien du travail (2.2). C'est ainsi que ressurgit la perspective « anti-work » pour espérer penser un après-travail plus humain et « libre » (2.3).

### 2.2.1. Non-travail, résistance & émancipation

Héritée de la longue tradition historique à penser les formes de résistance ouvrière (Dujarier, 2021, Bélanger et Thuderoz, 2010, Fleming et Spicer, 2007), la pensée critique en sciences de gestion s'est élargie à la population du « knowledge work » (Costas et Kärreman, 2016, Kärreman et Alvesson, 2009, Alvesson et Spicer, 2012), aux cadres (Créno et Cahour, 2016,

---

<sup>33</sup> En disant que tout temps improductif constitue un « vol » des capitalistes, Marx (1993) pose également cette idée.

Felio, 2016) et aux managers (Chiapello et Boltanski, 1999) notamment avec l'essor des NTIC (voir notre sous-section 1.3.3. de la première section du chapitre 1 de notre revue de littérature) et de la « bureaucratisation du monde » (Hibou, 2012). Le manager (sous-entendu comme appartenant au top management, aux équipes dirigeantes), tenant de la pensée bureaucratique, gestionnaire et managériale souvent décriée (Ott et Shafritz, 1994, Alvesson et Spicer, 2012), incarne alors la domination gestionnaire (Boussard et al., 2010). Le travail est, dans cette perspective, fréquemment questionné sur le fond de son sens lui-même (Graeber, 2018), notamment sous l'angle de l'utilité sociale, en plus de sa logique d'exploitation déshumanisante, héritée de Marx (1993) et des nombreux courants de la pensée politique de gauche (Lagedamon, 2016), adoptant alors une focale « macro » (Huault, Perret et Spicer, 2014).

Ces auteurs font le constat de la colonisation par le travail de multiples pans d'autonomie, jusqu'à déplorer l'assujettissement de « la vie elle-même » à des fins productives (Bagarić, 2019, Fleming, 2014, Boltanski et Chiapello, 1999). Face à « L'inexorable dynamique d'un capitalisme mondialisé » (Bélangier et Thuderoz, 2010), les « répertoires de l'opposition au travail » se sont adaptés et recouvrent une multiplicité de formes. Ce qui semble les distinguer est le degré d'ostentation et la force quasi mécanique<sup>34</sup> d'opposition traduite dans la forme prise, comme tentent de le synthétiser Bélangier et Thuderoz (2010), soulignant qu'il y a « combinaison infinie », entre la part d'engagement et les formes de contrôle exercées, menant à une grande diversité d'attitudes oppositionnelles dont ils résument les principales manifestations. On y voit alors différents comportements, plus ou moins tus (mentaux, comme la « distance » ou le « renoncement ») ou exprimés (« rébellion », « irrévérence »), laissant le lecteur perplexe sur les manifestations de ces divers registres oppositionnels dans les faits.

---

<sup>34</sup> Ils abordent ce phénomène ainsi : « Quand elle n'est pas occultée, elle est traitée – pour reprendre le trait de Peter Fleming et André Spicer – comme un simple objet newtonien : « D'abord, une action (le pouvoir managérial), suivie d'une réaction (la résistance des salariés). » (2007, p. 48). »

**Tableau 6. Le répertoire des figures d'opposition au travail**

		Contrôle par assujettissement		Contrôle par responsabilisation	
		Opposition		Opposition	
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>	<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
Engagement	<i>Faible</i>	Retrait	Récalcitrance	Cynisme	Rébellion
	<i>Fort</i>	Irrévérence	Militance	Distance	Renoncement

(source: Bélanger et Thuderoz, 2010)

Fleming et Spicer (2007) établissent de leur côté une liste de 4 « faces » de pouvoir organisationnel (« coercion, manipulation, domination and subjectification » à articuler avec des « dimensions de résistance » : « resistance as refusal, voice, escape and creation » (op.cit., p29), là où Paulsen (2014) propose également une typologie, en relation cette fois aux obligations professionnelles et à l' « output », ce qui nous a particulièrement intéressée.

#### **La démarche de Paulsen : une inspiration multiple**

Paulsen (2014) tente d'étudier empiriquement un phénomène, le fait de faire autre chose que travailler au travail, qu'il nomme *Empty Labor* dans son ouvrage éponyme. Son objectif est le suivant: « With the overarching aim of understanding the links between empty labor, subjectivity, and worker resistance, I have conducted the study with two leading questions:

- How? How is it possible to get away with working half of your working hours or less? Is it an individual pursuit or is there collective organization? Is it known to management or is it concealed? How do you manage not getting noticed? How do you spend the hours freed by empty labor?
- Why? What motivates empty labor? Do slackers themselves conceive of it as an expression of dissent or just laziness? Is it something that you can mention to your colleagues, your friends or is shame involved? Is it politically motivated and in that case, how – against management, the firm, work itself, or what?

The why-questions were initially of most interest to me. When I started doing my interviews, the idea was to map out a “heterology” (Certeau, 1986) of employee dissent, to discern a form of workplace resistance that had largely been neglected in working life studies and hear how employees themselves regard the work that they are so good at avoiding (“give voice!”). Eventually the how-questions and especially the complex interaction between the time-appropriating employee and the rest of the organization came into focus. How can the same “goofing off” that Frederic Winslow Taylor once described as “the greatest evil with which the working-people of both

England and America are now afflicted” (Taylor, 1919:14) today be tacitly accepted at some workplaces? And what consequences does it have for our understanding of subjectivity and workplace resistance? » (op. cit., p14).

Dans une perspective résolument critique, Paulsen connecte les activités de *empty labor* (soit la moitié ou plus de la journée de travail passée à faire autre chose que travailler) à la subjectivité et à la résistance au travail. Mais il s’attache également à en étudier la dimension concrète, palpable, dans la configuration spécifique du lieu de travail.

Il expose ainsi dans son ouvrage de façon fouillée d’une part la méthode employée et d’autre part, les conséquences théoriques qu’il a tirées de cette étude. Il propose notamment une typologie :

**Tableau 7. Typologie de Paulsen sur le empty labor**

	<b>Low potential output</b>	<b>High potential output</b>
<b>Strong work obligations</b>	Enduring	Coping
<b>Weak work obligations</b>	Slacking	Soldiering

(source: Paulsen, 2014, op.cit., p62)

Celle-ci nous paraît intéressante pour appréhender ces activités de non-travail, puisqu’il ne les lie plus à un pouvoir totalisant mais à un rapport concret au travail. Il inclue également une perspective moins militante et plus ancrée dans la quotidienneté, dans les différents registres d’une souffrance ainsi manifestée (‘coping’, ‘enduring’), offrant un intéressant contrepoint – et complément – à une résistance autrement perçue comme rébellion « anti-work ». Il accompagne en outre cette tentative de typologie d’une nuance soulignant la porosité des frontières entre ces 4 manifestations principales ; partant, il en révèle l’aspect réducteur. Pour finir, il s’interroge sur la portée radicale de telles formes de résistance, comme l’aborde le point suivant.

En effet, la perspective critique étudie de nombreuses pratiques différentes, du désengagement mental imperceptible au conflit ouvert en passant par le cynisme discret. L’ « idleness » et le fait d’être simplement un « homme lent » (Vidal, 2020) suffisent alors à entrer dans la lecture d’une résistance critique au travail. De même, le fait de faire semblant (Paulsen, 2014, Maier, 2004) traduit un désengagement psychique critique intéressant à opposer aux tentatives sans cesse renouvelées (Boltanski et Chiapello, 1999) d’assujettissement (domination ou engagement plus profond visant à faire consentir à la domination) de la pensée managériale moderne. Dans cette perspective, la simple interaction non instrumentale (Renault, 2008, à propos des conceptions critiques de l’Ecole de Francfort et ici, de Habermas) constitue un contrepoint potentiellement subversif.

Dans cette approche, l'intérêt est de voir la multiplicité des possibilités d'exprimer une non totale adhésion à « l'enrégimentement de la population toute entière dans le travail », muée en « idéal-type de l'activité purement humaine » « dans une société où le travail est en effet devenu (...) une norme et un monde. » (Méda, 2018). Le non-travail est alors tout à la fois un symptôme de résistance et une ressource contre le non-sens du travail exploiteur en organisation. Il se manifeste par tout un « répertoire » (Bélanger et Thuderoz, 2010) de comportements possibles significatifs d'une créativité importante de la part des individus assujettis en organisation et représentatifs d'un restant d'agentivité et de liberté en organisation.

### 2.2.2. Non-travail & impuissance, ou la « résistance décaféinée »

Comme nous l'avons évoqué avec le travail de Paulsen (2014) sur le « empty labor », ces comportements subversifs se jouent des « injonctions » (Boussard et al., 2010) dominantes, notamment professionnelles. Toutefois, de nombreux auteurs critiques soulignent la difficulté pour les individus à s'émanciper de leurs conditions de travail, notamment par le truchement de l'engagement, désormais attendu des individus au travail, et à continuer à résister au travail (Bélanger et Thuderoz, 2010). Les capacités d'adaptation extrêmement rapide du capitalisme à intégrer sa propre critique (Boltanski et Chiapello, 1999) conduisent donc fréquemment à des contre-offensives déstabilisatrices pour espérer penser changer les choses (Kärreman et Alvesson, 2009), conduisant souvent à l'aporie des démarches critiques en organisation. Paulsen parle ainsi de « résistance décaféinée » (empruntant ce terme à Contu, 2008) ; ce faisant, il prolonge une longue tradition de questionnement sur le potentiel radical de telles activités : banales, elles demeurent parfaitement solubles dans le quotidien de travail, tout en revêtant paradoxalement une coloration radicale de « résistance » au travail. Huault, Perret et Spicer (2014) tentent d'adresser cette aporie sous l'angle de la tension entre émancipation « macro » et « micro », qui fait ici l'objet de toute notre attention. Ils exposent ainsi ce paradoxe : inflation d'études morcelées et diverses sur des formes de « micro-émancipation »<sup>35</sup>, et questionnements sur l'utilité de telles études<sup>36</sup> au regard d'une urgence « macro » à repenser le travail.

---

<sup>35</sup> « what has become a lengthy catalogue of employee micro-emancipation through practices as varied as day-dreaming, developing cynical counter-cultures, engaging in private activities in the workplace such as sexuality and sleeping and strategically opposing managers on particular issues (for review, see: Ackroyd and Thompson, 1999; Fleming, 2005; Spicer and Böhm, 2007). »

<sup>36</sup> « The study of micro-emancipation has certainly provided an important and notable break in how we understand the pursuit of emancipation in organizations. In many ways, it has brought us closer to people's lived

Il y aurait donc, en perspective critique, outre un non-sens fort problématique du travail, également la question du non-sens de la résistance par le non-travail. Se pose alors, sous un jour renouvelé, la question de l'utilité de ces actes de rébellions diffus, et intégrés au quotidien de travail. En outre, les travaux convoqués suggèrent ici en filigrane la propension de la recherche à surinterpréter des gestes, comportements et actes sous un angle totalisant, celui de l'opposition ou de la résistance au travail, alors que règne dans leurs objets d'études ainsi nouvellement investigués une paradoxale et désarmante banalité (Huault, Perret et Spicer, 2014, Paulsen, 2014). Nous qualifions cette propension de surinterprétativisme. Se pose alors également, selon nous, la question de la nature même de ces activités et donc, des limites à lire un ferment d'opposition radicale dans le fait de buller au bureau.

### 2.2.3. La « vraie » résistance : par-delà le travail ?

C'est sûrement face à cette aporie qu'un large pan de la pensée critique cherchant à repenser le travail le fait sous l'angle de l'appel, entre révolution et utopie, à penser le travail par-delà le travail situé, pour ainsi le réformer en profondeur. Nous retrouvons ici des collectifs (Adret, 1977) ou des penseurs individuels (Black, 2016, Gorz, 1988, Livingston, 2018, Marty, 2021) qui se nourrissent et se répondent, peuvent se constituer en mouvements de pensée à portée politique (Alliger, 2022, Lagedamon, 2016) et côtoyer des récits de trajectoires individuelles porteuses d'alternatives (Crawford, 2016, Frayne, 2018). On peut choisir d'y valoriser les temps libres (Viard, 2015, Durand et Pichon, 2001, Lagedamon, 2016), en attendant que se réforme ou s'écroule l'ère des « Bullshit jobs » (Graeber, 2018) que la crise climatique rend de plus en plus pressante pour un nombre grandissant d'individus. Penser à connecter le non-travail à une perspective « macro » permet alors d'espérer générer d'autres sens possibles à donner à cette « grande affaire de l'humanité » (Suzman, 2021) que constitue le travail. Cette tension entre « micro » et « macro »-émancipation du travail revêt alors plusieurs enjeux : espérer se libérer soi-même des contraintes imposées socialement par la nécessité à travailler (« il faut bien vivre ! ») et espérer générer une appréhension globale des enjeux susceptible d'impacter véritablement le cours des choses (« il faut *bien* vivre »).

---

experiences of emancipation in their working lives. However, in recent years there have been an increasing number of questions about the usefulness of the term and the kind of research trajectory it has established for critical management studies. The first of these questions addresses the issue of banality. By this, we mean micro-emancipation tends to train the attention of researchers onto increasingly minor and insignificant acts of resistance. Indeed, Alessia Contu (2008) mockingly refers to this as researchers seeking to find radical intent in the flatulence of employees. »



### 2.3. Non-travail en pensée « santé/souffrance au travail » : de la ressource au « réel » travail

Une troisième appréhension intéressante selon nous des activités de non-travail se situe dans les approches que nous avons englobées sous l'appellation « santé/souffrance au travail ». Rassemblant de nombreuses disciplines (ergonomie, psychologie, médecine) et se constituant en de multiples chapelles (psychodynamique du travail de Dejours, clinique de l'activité chez Clot, par exemple), elle nous semble jeter un autre regard sur les activités de non-travail. Dans cette perspective, les activités de non-travail constituent en réalité le « réel » du travail, par opposition à un travail « prescrit » irrémédiablement réducteur et abstrait. Les activités de non-travail ont alors une vertu pratique – réduire la souffrance au travail – et utile – elles favorisent l'engagement au travail et un travail de qualité (3.1). Notamment, le poids des collectifs de travail et discussions collectives est au cœur de cette approche (3.2). In fine, cette approche propose des clés pour espérer améliorer les conditions de travail et y réinjecter du sens, par le truchement d'un professionnalisme ainsi repensé (3.3).

#### 2.3.1. Contre les souffrances du travail, le travail « réel » ou l'apologie du travail de qualité

La psychodynamique du travail et la clinique de l'activité, portées par Dejours et Clot, ont produit d'intéressants concepts pour penser le travail dans sa dimension « vécue » (Habermas, explicité par Renault, 2008), et notamment par la relation au collectif (Clot, 2002, 2005, Falzon et Teiger, 1995), pourvoyeur de « fiabilité organisationnelle » notamment dans « les activités interstitielles » (Eydieux et al., 2016), les « activités méta fonctionnelles », « méta activités » ou les « échanges non fonctionnels » (Falzon et Teiger, 1995), qui soit enrichissent la morne « répétition » (Clot, 2002) présente dans l'activité, soit permettent d'agir en dépit des variations du réel, dans une perspective ergonomique et clinique, mais aussi, purement d'utilité et d'efficacité pratiques. Chez Wan et al. (2014), par exemple, étudiant le « non-work presenteeism », il s'agit d'établir les liens entre « intelligence émotionnelle, ennui, procrastination et stress lié à l'emploi » (ce dernier est malheureusement d'après eux, non impacté...). Partant, la perspective « santé/souffrance au travail » est résolument une focale décisive d'un nombre important de travaux (mainstreams comme critiques), dans laquelle les activités de non-travail sont tout à la fois symptômes et solutions aux effets du travail.

#### **Le « travail réel », ou le travail possible ?**

Analysée par Dujarier (2021), l'appréhension de Clot du « travail réel » nous intéresse particulièrement par la richesse de ce qu'elle implique en termes d'éléments peu perceptibles,

potentiellement porteurs de significations pour penser ce que nous appelons « activités de non-travail ». « Le « travail réel » génère une action unique, observable (« travail réalisé ») qui laisse de nombreux possibles irréalisés (Vygotski, 2003). Ceux-ci resteront pourtant présents, en creux, dans la vie des sujets et des collectifs. De ce point de vue, ce qui n'est pas fait peut avoir autant de présence et d'importance que ce qui est fait, y compris et surtout pour la santé. C'est ce qui amène Yves Clot à définir ainsi le réel de l'activité : [...] c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir - le drame des échecs -, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter - paradoxe fréquent - ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire et tout autant ce qu'on a fait sans avoir voulu le faire » (Clot, 2008).

Le « réel » l'est donc surtout pour les travailleurs, dans le sens que le travail ainsi envisagé leur procure sur leur activité. Il y a donc un paradoxe riche derrière cette terminologie de « travail réel », qui rebalance les cartes des notions d'efficacité, et de résultat final, jugés comme tronquant le travail réellement déployé.

### 2.3.2. Traiter la souffrance au travail par l'approche clinique & la discussion collective

Detchessahar (2013) voit dans les discussions collectives l'occasion de mieux organiser le travail – en se le réappropriant et en en débattant, ainsi qu'un levier majeur « face aux risques psychosociaux » : « un certain nombre de travaux, en sciences de gestion notamment (Detchessahar, 2009, 2011 ; Grevin, 2011 ; Bertrand, Stimec, 2011 ; Richard, 2012 ; Conjard, Journoux, 2012 ; Gentil, 2012), ont montré que les espaces de discussion du travail, conçus en première approximation comme le lieu de réalisation du travail d'organisation, deviennent des opérateurs de santé et de qualité de vie au travail important. En effet, la mise en discussion des contraintes permet la fabrique des compromis qui permettront pour un temps de fixer le cap du travail et de sortir des dérives anomiques. Dans le même temps, elle permet aux acteurs – équipes comme management de première ligne – de restaurer leur « pouvoir d'agir » (Clot, 2010) et de se réapproprier leur travail. » Notons ici que la « réappropriation » est également un important thème de la recherche critique (Akroyd et Thompson, 1995, 1999, Paulsen, 2014, Bélanger et Thuderoz, 2010, Crawford, 2016...), voire « anti-work » (Black, 2016). Le « métier » (Miossec et Clot, 2011) ou le « genre professionnel » (Clot, 2002) sont ici lus comme autant de moyens de protection psychique mais aussi de leviers permettant de combler les écarts entre « travail prescrit » et « travail réel », notamment via la formation informelle des « novices » (Clot, 2002) ; Pentimalli et Le Lay (2013) font le même constat à propos de l'humour, à fonction également de régulation des dérives et de diffusion des pratiques. Les discussions collectives sur les manières de faire permettent « un travail

d'organisation du travail qui assure la transfiguration de l'organisation du travail officielle afin de la « maintenir » face au réel. » (Clot, 2002). Detchessahar (2013) souligne les spécificités de ce dialogue-là, convoquant Habermas : « C'est bien d'une activité de type dialogique dont il est ici question, et pas d'une communication de nature instrumentale ou monologique. », comme nous l'avons abordé en revue de littérature (seconde section, sous-section 2.3 sur le non-travail collectif).

Le collectif de travail est ainsi vecteur de « pouvoir d'agir » (Clot, 2006), et donc, de professionnalisme de métier. Il est, pour Clot toujours, ce qui se passe dans l'écart entre le travail « prescrit » et le travail « réel » : « Selon nous, il n'existe pas d'un côté la prescription et de l'autre l'activité réelle ; d'un côté la tâche, de l'autre l'activité ; ou encore d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif. (...) Sans la ressource de ces attendus de la vie professionnelle, on assiste à un dérèglement de l'action individuelle, à une « chute » du pouvoir d'agir devant l'inattendu, à une perte d'efficacité du travail et de l'organisation elle-même. » (Clot, 2005). Partant du principe que « la construction de la santé au travail dépend de la qualité des dynamiques communicationnelles autour du travail », Detchessahar (2013) souligne alors l'intérêt à organiser cette organisation du travail, dans une « perspective d'ingénierie de la discussion », qui passerait par « penser le nécessaire équipement de ces espaces, ainsi que les caractéristiques de l'écosystème organisationnel au sein duquel ils se déploient, en vue de soutenir la discussion sur le travail. ». Cette piste du soin apporté au dialogue collectif sur le travail est également suggérée par Coutrot et Perez (2022).

Dans les formes de non-travail collectif se trouvent donc des enjeux identitaires et de santé forts, ainsi que l'idée du travail même, via la défense du concept de « travail réel », incarné et débattu collectivement, face à un travail « prescrit » abstrait et obtus, pourvoyeur de tâches mais non d'activités, qui seules peuvent permettre d'agir au travail. Il y a donc dans les activités de non-travail collectives une appréhension, ici encore, à la fois typique, mais aussi de forte utilité psychique et concrète, dans le fait que le collectif soit levier et soutien à l'activité. Le collectif peut alors évoluer en opposition, plus généralement en tension ( entre « défense » et « riposte », Clot, 2006), avec le « prescrit », organisationnel, phénomène que Boussard (2005) pointe sous l'angle de la tension entre managers et professionnels (voir à ce

propos la revue de littérature spécifique sur le professionnalisme que nous proposons dans notre second chapitre de résultats).

### 2.3.3. Réconcilier conditions de travail, professionnalisme & sens

Clot (2013) lit cette tension sous l'angle du « travail bien fait », qui peut être « empêché » par une exigence prescrite plus haut, à échelle organisationnelle : « Les vrais professionnels, les virtuoses du travail bien fait, sont ceux qui sont capables de supporter les conflits de critères, aux deux sens du terme (les accepter et les promouvoir), et de jongler avec ces critères. On observe souvent que les professionnels de premier niveau, ceux qui sont directement en contact avec le terrain, sont de vrais acrobates en la matière, alors que plus on monte dans la hiérarchie, plus on trouve des “paralytiques”, c'est-à-dire des adeptes de critères unilatéraux d'évaluation de la qualité. Pourtant, c'est la hiérarchie qui se charge de former les professionnels de premier niveau... » (Clot, 2013).

Il y a donc régulièrement tension entre « transgression et règlement » (Clot, 2002), que précisément le collectif vient constituer en « style », permettant alors au travail de correctement être fait : « sans le travail des autres qu'il faut traverser et décanter pour accéder au chronotope du métier, il y a de fortes chances qu'on reste prisonnier de l'alternative spéculaire entre prescription officielle et transgression individuelle. ». Ainsi, au rebours de l'acceptation que nous résumons sous le vocable de « critique », l'approche axée « santé/souffrance au travail » lit la résistance, notamment collective, non pas comme une critique fondamentale du travail, mais comme une revendication du travail bien fait, de métier ; ce n'est donc pas interprété comme de l'anti-professionnalisme, mais comme un contre-professionnalisme, « *from within* », en tension avec un professionnalisme « prescrit », « *from above* » (Boussard et al., 2010, p13). Il y a donc une tension qui s'incarne à deux échelles, l'une dans le quotidien du travail, l'autre dans sa gestion, et entre deux figures, le professionnel « de métier » et le manager.

#### **Réarticuler prescrit et réel : ingénierie des espaces de discussion (Detchessahar, 2013)**

La proposition d' « ingénierie des espaces de discussion » adresse différents points au cœur de notre sujet tels que la part accordée à l'informel (ce que ne suggère pas a priori l'idée d'ingénierie), les relations à la performance et à l'utilité – voire à « l'innovation », à l'identité et la santé au travail, et le sens.

Ces espaces opèrent de manière inverse aux « classiques réunions d'information descendante », reposant « largement sur une conception erronée de la fabrique du sens dans l'entreprise » (une

« vision taylorienne ») : ceux qui le conçoivent et ceux qui « se contenteraient de les consommer », quand celui-ci « se construit plus dans des logiques d'appropriation que (...) de simple adhésion. » Detchessahar diagnostique « une confusion sur le sens, survalorisant l'exposé de la nature de la stratégie et de ses objectifs (on aurait envie d'écrire le sens avec un grand S) et oubliant le sens (avec un petit s !), c'est-à-dire la traduction concrète de ces objectifs dans l'activité, la direction du travail quotidien. ».

L'espace de discussion produirait donc du « sens avec un petit s », mais pas seulement : c'est aussi « fondamentalement un espace de régulation » qui « produit des solutions ou des construits d'action collective locaux, méso- ou globaux. ». Positionnés au niveau « micro », au cœur ou à l'immédiate périphérie du travail (« en marge de l'activité », « de façon informelle, dans l'activité », « une part de la discussion sera, et c'est très bien ainsi, informelle, déclenchée en fonction des nécessités de l'activité. ») pour espérer être utiles, leur portée dépasse possiblement celui-ci, car « [c]ompte tenu de cette dimension fondamentalement politique de la discussion, celle-ci ne pourra s'inscrire dans les routines de l'organisation sans l'implication étroite du management ». En produisant ces « règles » à plusieurs niveaux (mais d'abord micro), la discussion « (re)donne du sens au travail ». Pour le management (niveaux « méso » et « macro ») c'est « un espace de prise de connaissance du travail réel et de ses difficultés » ainsi que de « construction de la reconnaissance du travail » ; il doit s'y impliquer sans « tentative grossière de manipulation » mais aussi pour veiller à ce que des « solutions possiblement déviantes par rapport au cadre prescrit » ne voient le jour.

La question de la production de ce « sens avec un petit s » est donc étroitement liée à l'angle de la performance : la discussion est « productrice d'apprentissages », et au-delà, « de construction identitaire et in fine de santé », ainsi qu'un « moyen puissant de réinternaliser l'innovation. Sont en question ici le sens du travail et le pouvoir d'agir (...) dont on sait à quel point ils sont liés à la qualité de vie au travail mais aussi des enjeux de performance qui sont fonction de la capacité de l'organisation à veiller sur la robustesse de ses process de travail et à les améliorer ». Ces espaces sont donc la pensée concrète d'une tentative – qui peut nous rappeler la démarche de Taylor – de dialogue d'une part au sein du collectif de travail, une sorte de 'méta-travail' (Bidet, 2011) visant à « restabiliser pour un temps le sens du travail en production » et d'autre part, dans l'organisation avec les managers, à des fins de santé au travail mais aussi de performance, « d'autant plus nécessaires lorsqu'il faut combiner dans l'activité de multiples exigences de performance. La discussion permet ici au premier chef de restaurer le sens du travail, dans l'acception modeste mais si nécessaire, de la direction du travail quotidien ».

Cette approche « souffrance/santé au travail », paradoxalement, permet de mettre en lumière un nombre intéressant d'activités « périphériques » (Bidet, 2011) au travail, tout en les réinjectant simultanément dans la logique du travail. L'engagement n'y est pour ainsi dire

jamais questionné (contrairement aux perspectives « mainstream » et « critique »), au contraire, il est revendiqué dans les formes de non-travail collectives, ainsi lues comme du « réel » travail. Il est alors intéressant d'observer le peu de cas qui est fait chez ces auteurs pour les formes de ces interactions collectives, à l'exception, nous l'avons vu, de Detchessahar (2013) qui propose toute une « ingénierie de l'espace de discussion », où l'on y voit une tentative - intéressante, mais complexe selon nous - de moduler l'informel pour en extirper du sens. Nous avons abordé dans le premier chapitre de la revue de littérature (seconde section, à propos du non-travail collectif) la distinction faite par Dujarier et Le Lay (2018), à propos du jeu, entre « jouer au travail », pensé comme activité subversive, de « jouer pour arriver à travailler », soit le fait de développer « des pratiques individuelles et collectives autonomes définies et vécues (...) comme ludiques » permettant de « combattre les aspects négatifs des activités quotidiennes », « d'accélérer le déroulement du temps (...) et donc de lutter au moins provisoirement contre l'ennui ».

Mais la question que nous posons alors est précisément : est-ce que c'est vraiment ludique, ou est-ce que ce n'est pas plutôt une appréhension mécanique du jeu, sous-entendant alors un petit espace d'autonomie permettant de réaliser sa tâche ? Est-ce suffisant face à des enjeux de souffrance et santé au travail ? La recreation de sens à l'échelle de l'activité est-elle suffisante pour construire du sens à échelle organisationnelle, comme par capillarité (c'est la lecture que nous faisons de Detchessahar, 2013) ? Nous avons également souligné que chez Clot (au rebours de Detchessahar), qui suggère des « espaces de discussion ordinaires qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas en situation réelle de travail et non [d]es espaces de discussion qui peuvent être ouverts par des tiers extérieurs à l'entreprise à l'occasion de l'intervention psychologique par exemple », les modalités des échanges collectifs ne sont guère questionnées : si l'on y parle d'autre chose, on y parle surtout du travail. Or, dans ces instants, il y a fort à parier que l'on ne fasse pas *que* parler du travail, et c'est précisément ce qui nous intéresse : y a-t-il uniquement, voire réellement, construction de sens « micro », « avec un petit s », dans ces collectifs de travail ? Nous proposons d'interroger cette idée en profondeur dans notre dernier chapitre de Résultats. Pour l'heure, ici encore, nous interprétons cette lecture des champs de la souffrance/santé au travail comme totalisante, et partant, surinterprétativiste : le collectif de travail réduit à sa dimension de levier au travail nous paraît une lecture tronquée, et par trop, sérieuse.

## 2.4. Synthèse : 3 lectures du non-travail mais aussi du professionnalisme, du sens et de l'utilité

Cette section a présenté une synthèse de 3 grandes approches selon nous clés pour appréhender théoriquement la question des activités de non-travail : l'approche « mainstream » (2.1), « critique » (2.2), et « santé/souffrance au travail » (2.3). Nous en concluons plusieurs éléments centraux pour notre analyse, notamment au sujet du professionnalisme et du sens qui sont par elles connectés de différentes façons, résumées ci-après.

**Tableau 8. Synthèse des 3 grandes approches du non-travail**

Approche	Lectures du non-travail	Limites constatées par nous
<i>Mainstream</i>	Anti-professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binarité</li> <li>- Surinterprétativisme</li> <li>- Relation trouble à l'utilité</li> </ul>
	Vecteur utile de sens	
<i>Critique</i>	Anti-professionnalisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binarité / ambiguïté</li> <li>- Surinterprétativisme</li> <li>- Relation trouble à l'impact</li> </ul>
	Symptôme de non-sens	
<i>Santé / souffrance au travail</i>	Professionnalisme réel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fusion (disparition du non-travail dans le travail)</li> <li>- Surinterprétativisme</li> <li>- Relation totalisante à l'utilité</li> </ul>
	Remède au non-sens	

(source : bibliographie)

L'approche 'mainstream' lit dans les activités de non-travail de l'anti-professionnalisme mais également un possible vecteur utile pour réinjecter du sens en organisation. Elle est rejointe dans sa lecture d'anti-professionnalisme par l'approche critique, qui y lit en revanche un symptôme de non-sens ainsi qu'un levier d'opposition ou de résistance possible pour tenter de s'émanciper. Elles ont donc toutes deux une approche binaire du phénomène. La lecture 'santé/souffrance au travail' n'y voit pas de l'anti-professionnalisme mais au contraire, l'expression d'un professionnalisme « de métier » (alors en tension avec un professionnalisme « d'en haut », managérial, bureaucratique, prescripteur et hors sol, Boussard et al., 2010) adossé au « réel » du travail et permettant d'y générer du sens sur son activité. Il y aurait alors non pas non-travail, mais travail tout court dans ces activités... Elle est sur ce point parfois

rejointe par l'approche 'mainstream' lorsque celle-ci souhaite réinjecter du sens par le biais des modalités propres aux activités de non-travail, dans une perspective clairement dirigée par la quête de performance.

Ces 3 lectures forment chacune un système cohérent, mais tombent toutes sous le coup d'une tentation de surinterprétativisme totalisant consistant à lire dans ces activités une issue nécessairement utile (ou au contraire, délétère). Cela souligne selon nous les présupposés sous-jacents, liés à l'appréhension du professionnalisme et au sens attribué au travail, et par ricochet, au non-travail. In fine, cela révèle que ces trois approches semblent considérer qu'il faille trouver du sens dans toute activité exercée au travail, ce que nous interrogeons fortement.

### 3. Formulation des enjeux, proposition de conceptualisation théorique & Question de Recherche

#### 3.1. Formulation des enjeux : de la théorie à la pratique

La pluralité des enjeux posés par l'objet de recherche « activités de non-travail » nous apparaît synthétisable dans ce savoureux portrait de deux personnages, Cimon et Clitandre, brossé par La Bruyère en... 1687.

#### **La gesticulation carnavalesque de Cimon et Clitandre chez La Bruyère**

*« Qui pourrait les représenter exprimerait l'empressement, l'inquiétude, la curiosité, l'activité, saurait peindre le mouvement. On ne les a jamais vus assis, jamais fixes et arrêtés; qui même les a vus marcher? On les voit courir, parler en courant, et vous interroger sans attendre de réponse; ils ne viennent d'aucun endroit, ils ne vont nulle part, ils passent et ils repassent; ne les retardez pas dans leur course précipitée, vous démonteriez leur machine; ne leur faites pas de questions, ou donnez-leur du moins le temps de respirer et de se ressouvenir qu'ils n'ont nulle affaire (...) »*

- Extrait du portrait des personnages de Cimon et Clitandre, dans le chapitre « *De la Cour* » des *Caractères* de La Bruyère, publiés en 1687.

Cette citation pourrait décrire le spectacle de cadres pressés arpentant le parvis de la Défense un matin de semaine. Sa conclusion, plutôt virulente, semble remettre en question une posture singeant l'affairement d'individus se donnant à voir comme très occupés et très importants. Sa dimension comique réside dans le décalage entre une telle posture et la finalité des actions ainsi décrites. En conséquence, cette citation semble soulever deux commentaires : ce qui est ici observé, soit le mouvement perpétuel, est-il pour autant synonyme d'action utile, efficace ?



L'ironie du texte indique tout le contraire. Ensuite, n'est-ce pas précisément l'absence d'inaction, de pause, voire d'action simplement plus lente, qui rend la scène absurde ? Dans ce tableau, l'inaction semble comme masquée par la suractivité. Mais l'inaction est toutefois le vrai sujet ici abordé, puisqu'elle serait révélatrice de l'inanité d'une telle suractivité ; elle « démonter[ait] l[a] machine ». Ainsi, si La Bruyère semble percevoir sans grande difficulté l'absence d'utilité de telles actions, il n'observe paradoxalement pas l'inaction, tout en en faisant un objet pourtant central de la scène observée. Peut-être soulève-t-il alors la difficulté à l'observer au milieu de toute cette agitation, alors même que tout dans cette scène semble pointer vers elle : l'action se fait pure agitation, elle *devient* inaction.

Cette citation nous semble parfaitement illustrer un phénomène majeur de nos sociétés modernes, qui glorifient le travail au point d'en faire l'épicentre de l'organisation et des interactions sociales (Méda, 2018, Dujarier, 2021), ainsi qu'un pilier de l'identité des individus et de leur vie (Chiapello et Boltanski, 1999, Fleming, 2014, Bagarić, 2019) - notamment par le truchement de la mise en scène de soi (Goffman, 1973) via l'occupation permanente (Lupu, 2017, 2018, 2020, Bellezza et al., 2017). Toutefois, quelque chose semble « clocher » dans ce récit : il peine à s'appliquer parfaitement à la réalité d'un quotidien de bureau, peuplé de moments de creux, de somnolence, d'ennui, de décrochages, de pauses, de temps improductifs. Est-il alors, comme le brosse La Bruyère dans ses *Caractères*, une caricature, soit une reproduction déformée de la réalité ? Selon nous, il y a plus : ce récit est à la fois un peu faux, comme le perçoit assez spontanément toute personne ayant travaillé, notamment dans un bureau, et décrit dans de nombreux livres (voir la synthèse effectuée par Piroux, 2015, appelée *Le roman de l'employé de bureau, ou l'art de faire un livre sur (presque) rien*), dans des séries et films, à l'image de la très populaire série *The Office*, mais également très vrai : de nombreux travaux de recherche pointent les conséquences potentiellement néfastes de la suractivité (Aubert, 2003, Crary, 2016, Gorz, 1988). Selon nous, cette citation illustre les implications théoriques et pratiques à tenter de concevoir, et observer empiriquement, ce qui n'est pas l'activité de travail au milieu de ce qui devrait l'être.

La lecture qui est la nôtre est donc la suivante :

- Face à l'expansion colonisatrice du travail (première sous-section de notre chapitre de revue de littérature) qui se traduit au sein de la journée de travail au bureau par une activité quasi permanente, les instants où l'on ne travaille pas au travail semblent réduits comme peau de chagrin : c'est le constat dominant en recherche ;

- Toutefois, il semblerait que depuis Taylor jusqu'à nos bureaux contemporains, la « vie » (Fleming, 2014) résiste, au travail : la représentation communément admise de la vie quotidienne au bureau est peuplée d'instantanés creux, d'ennui, de vagabondage, individuels ou collectifs (étudiés dans notre seconde section de revue de littérature) ; un phénomène largement décrit dans les arts (littérature, cinéma, bandes dessinées et séries télévisées) mais nettement moins étudié en recherche que son inverse et ses conséquences délétères (postulant la colonisation du travail dans la vie quotidienne et dans le quotidien de travail). Au point que certains travaux s'interrogent sur le « réalisme » de ce qui est donné à voir en recherche (Chiapello et Boltanski, 1999, Alvesson dans Paulsen, 2014, Paulsen, 2014).

Nous avons constaté en tentant d'opérer une synthèse critique des appréhensions que nous qualifions de « mainstream », « critiques » et « souffrance/santé au travail » (objet de notre seconde section de conceptualisation théorique) que si ces courants de recherche s'y intéressent, c'est toutefois sous différents angles que nous jugeons, sur certains éléments clés, problématiques, générant un profond « trouble » (Dujarier, 2021) sur ce que seraient ces activités de non-travail au travail, qui pourtant existent et sous de multiples formes (comme l'illustre la multiplicité des travaux les approchant, abordée en revue de littérature). La recherche opte alors pour une appréhension spécifique et précise, mais morcelée et souvent binaire, ou totalisante, mais ainsi sujette à un fort surinterprétativisme.

Cette question des activités de non-travail pose donc à la fois des difficultés théoriques (comment les définir, les border, les interpréter ?) et empiriques (comment observer ce qui ne devrait pas avoir lieu sur le lieu de travail mais qui a pourtant cours de façon quotidienne ?)

Nous souhaitons donc corrélérer cette double difficulté dans notre proposition de conceptualisation théorique afin de la rendre opérante et ainsi espérer appréhender dans toute leur diversité ces activités de non-travail au travail.

Nous lions théoriquement ces activités à une mise en tension avec le professionnalisme, et le sens attribué au travail. Même chez les tenants de la santé/souffrance au travail, il y a reconnaissance tacite que certains pans des discussions collectives sur le travail mêlent d'autres éléments, et partant, signifient du désengagement par rapport au travail (simplement, les auteurs n'y prêtent pas grande importance). Il y a aussi reconnaissance de conflits sur le terrain du professionnalisme, entre celui « d'en haut », et celui « d'en bas » (voir aussi Boussard et al., 2010) : il y a alors bien, selon nous, présomption d'anti-professionnalisme, ou

contre-proposition de professionnalisme, sur des bases normatives différentes et conflictuelles. Cette présomption d'anti-professionnalisme est en revanche supposée et fortement ancrée dans les perspectives à la fois mainstream et critique, qui reprennent chacune à leur compte le terme de « misbehavior » par exemple, mais en font une lecture opposée : à diaboliser pour les premiers (ou à récupérer à des fins instrumentales, notamment pour réinjecter du sens), à revendiquer comme preuve de résistance et d'émancipation chez les seconds (dont on s'interroge alors sur la portée). Il y a donc bien en jeu la question du sens attribué au non-travail mais aussi au travail lui-même.

De plus, nous adjoignons la supposition qu'au travail, on puisse se mettre en scène en train de travailler, pour satisfaire au récit dominant et précisément, aux attentes professionnelles sur le lieu de travail. Cette supposition est sous-tendue par la perspective goffmanienne (1973) sur la mise en scène de soi, convoquée par des auteurs qui nous ont paru très pertinents (Bellezza et al., 2017) et suggérée chez de nombreux autres (Paulsen, 2014, Maier, 2004, Jauréguiberry, 1998, Aubert, 2003), notamment chez la population qui nous intéresse, les cadres (Appay, 2012, Jouan, 2012, Créno et Cahour, 2016, Félio, 2016, Chiapello et Boltanski, 1999, Dujarier, 2021, Avgoustaki et Cañibano, 2020).

Nous corrélons cette mise en scène à une volonté de ne pas « perdre la face » (Goffman, 1973) tout autant qu'à une logique d'intériorisation des contraintes impliquées par l'injonction (Boussard, 2005, 2008, Boussard et al., 2010) qu'au travail, on doit travailler, rappelée par Weber (2017) comme le levier principal de « l'Esprit du capitalisme » qui se déroule désormais sous de nouveaux atours (Chiapello et Boltanski, 1999), susceptibles d'élargir l'idée de professionnalisme au-delà de l'exigence d'un certain sérieux. Nous corrélons donc ces comportements au respect d'une certaine morale, une éthique professionnelle, elle-même pourvoyeuse de sens (identité individuelle et sociale, sentiment d'être « pro »). Cette « mise en scène de soi » (Goffman, 1973) façonnée par une forte perception morale du travail concourt selon nous à générer une mythification (au sens de Barthes, 1957) qui entretient une interprétation des activités de non-travail spécifique et difficilement dépassable : la recherche académique, qu'elle soit mainstream ou critique, mais aussi du champ de la souffrance/santé au travail, est conduite à penser ces activités – lorsqu'elle les pense – soit comme actes de résistance, soit comme ressource à acquérir (ou dans le dernier cas, comme le « réel » du travail, choisissant alors d'être sourd à toute possibilité d'être désengagé significativement au travail). Partant, la dimension délictuelle se justifie, et génère son invisibilisation (Paulsen, 2014, Fleming, 2014).

### 3.2. Proposition de conceptualisation théorique

Nous souhaitons appréhender les activités de non-travail de la manière la plus large et précise possible, en tentant autant que possible de nous défaire d'un interprétativisme a priori. Ainsi, nous avons opté pour la conceptualisation théorique suivante :

**Nous appelons « non-travail » tout acte ou interaction contenant une part d'autotélisme, qui n'est ni un « échange (...) fonctionnel » (Le Lay et Pentimalli, 2013) ni un « agir instrumental » (Habermas, explicité par Renault, 2008).**

Les premiers auteurs empruntent à Teiger (1995) l'expression d'« échanges non fonctionnels » pour qualifier les usages de l'humour au travail comme des interactions « ne relevant pas de l'activité de travail » et souvent réduites par « la rhétorique managériale » « à des bavardages improductifs, subversifs, distrayants et bruyants ». L'« agir instrumental » qualifie chez Habermas l'opposé du « monde vécu », soit « la sphère des institutions et des interactions soumises aux impératifs d'une rationalité instrumentale. ». Nous définissons par conséquent les activités de non-travail en apparente opposition au travail, pensé en tant qu'(inter)actions à finalité productive, utile : le non-travail serait toute (inter)action non directement utile à l'organisation et/ou au travail à réaliser : elles peuvent par ricochet l'être aux yeux des personnes s'y adonnant (qui peuvent également chercher de l'utilité pour se justifier !), mais elles possèderaient intrinsèquement une dimension autotélique (Dujarier et Le Lay, à propos du jeu, 2018).

Cette dimension autotélique nous apparaît charnière dans l'étude des activités de non-travail, car elle permet de mettre à distance une lecture un peu plaquée et monolithique (ou à la rigueur, binaire) que nous décelons dans les 3 approches que nous convoquons pour nous aider à penser ces activités. L'autotélisme implique en effet que l'interprétation ne peut révéler toute la richesse d'un phénomène, elle ne peut en épuiser les significations, ce phénomène n'ayant « d'autre raison que d'être », comme le souligne le poète René Char dans la préface d'une œuvre de poésies de Rimbaud<sup>37</sup>. Nous voyons dans les activités de non-travail un captivant mystère, une forme de résistance à se laisser enfermer dans une appréhension instrumentale et fonctionnelle, que la notion d'autotélisme nous semble propice à qualifier.

---

<sup>37</sup> Préface aux *Poésies*, *Une saison en enfer*, *les Illuminations* d'Arthur Rimbaud, Editions NRF Poésie, Gallimard, 1956.

En creux, nous avons vu que le travail s'accompagne de la valorisation de normes, d'éthique, d'une forme d'exigence qui impacte la posture professionnelle, elle-même largement caractérisée par le sérieux et la rationalité ; nous l'appelons « professionnalisme » : ce qui doit être fait et les comportements à adopter au travail (voir Grey, 1998, Boussard, 2005, 2008, Boussard et al., 2010), pour atteindre l'utilité, l'efficacité et la productivité. Soucieuse de dépasser cette « mascarade », nous en appelons à Goffman (1973) notamment, et envisageons alors les activités de non-travail dans leurs manifestations concrètes comme une variation autour de la posture et des exigences professionnelles : est-ce, comme le pensent Boussard, Dubar et Tripier (1998) et les tenants du champs de la souffrance/santé au travail un contre-professionnalisme, ou est-ce de l'anti-professionnalisme (perspectives mainstream et critique)?

En dernier lieu, nous cherchons à voir, en étudiant les modalités de déroulement de ces activités de non-travail, ce qu'elles ont à nous dire sur le travail lui-même et son sens, ou son non-sens, nous situant alors dans la lignée des approches mainstream, critiques et santé/souffrance au travail, qui y voient des symptômes pointant vers quelque chose d'autre. Au rebours de cet interprétativisme et postulant une certaine gratuité de la « quotidienneté » (Bouvier, 1983) dans laquelle nous plaçons les activités de non-travail au travail, nous faisons le choix de laisser les participants à notre étude construire eux-mêmes cette convocation du sens ou du possible (non)sens des activités décrites.

### **3.3. Question de recherche**

Notre question de recherche a été principalement élaborée à partir des travaux de Paulsen (2014) et de son ouvrage *Empty Labor*. Dans une perspective résolument critique, Paulsen connecte les activités de *empty labor* (soit la moitié ou plus de la journée de travail passée à faire autre chose que travailler) à la subjectivité et à la résistance au travail, et pose la question suivante : « quels liens entre empty labor, subjectivité, et résistance au travail/du travailleur ? » .

Nous souhaitons pour notre part étudier les liens entre les activités de non-travail mais sans les quantifier a priori (en ayant donc élaboré un échantillon de participants passablement occupés « en principe ») au professionnalisme et à la question du travail et de ses sens. Ainsi, au rebours de Paulsen, nous ne plaçons pas ces activités d'emblée dans une forme de « workplace resistance ». Au contraire, notamment via le professionnalisme et le sens, nous essayons d'observer si ces activités ne sont pas tant un « dissent » anti-work qu'un processus

de dé/reconstruction perceptuel de ce que le travail est, ou devrait être (convoquant alors l'approche souffrance/santé au travail et la perspective « micro », le « sens avec un petit s » de Detchessahar, 2013).

Ce faisant, nous faisons des activités de non-travail un objet d'étude intégré à la quotidienneté (un contrepoint significatif des approches de la souffrance/santé au travail qui n'abordent pas véritablement les possibilités de désengagement quotidiennes et voient dans ces activités du travail), et non une forme d'anomalie organisationnelle nécessairement porteuse de radicalité (perspectives critique et mainstream).

Notre question de recherche est donc la suivante :

***Quels liens unissent les activités de non-travail et le travail, et quels rôles jouent-elles pour le professionnalisme et la production de sens ?***

Nous cherchons donc à savoir ce qu'ont à dire les activités de non-travail, sur elles-mêmes, sur ceux qui les pratiquent, et sur le travail (le leur d'abord, et peut-être en général), en espérant ainsi éclairer la part de mystères qu'elles contiennent. Dans la lignée de Paulsen, nous posons également les questions du comment (« how do you spend the hours (...) ») et du pourquoi (« what motivates (...) ? »), ce qui nous permet d'élaborer nos sous-questions de recherche :

- Nous interrogeons le déroulement de ces activités qui ne sont pas nécessairement, d'après nous (et contrairement à Paulsen), si intentionnelles ou délibérées ; en outre, nous opérons une étude de ces activités avec pour point de départ un niveau subjectif (comme Paulsen), individuel, mais en laissant la porte ouverte aux dimensions collectives et organisationnelles : nous cherchons à voir si elles sont nécessairement en opposition, ou en isolement. Nous ne présumons pas non plus que ces instants sont détachés (« freed ») du travail (notamment en abordant les instants exprimant un « flou » entre 'travail' et 'non-travail' pour les participants). Nous posons ainsi la question du *Comment* de leurs manifestations.

C'est l'objet du Chapitre 4 de résultats, intitulé « Présentation phénoménologique des activités de non-travail : de la taxonomie aux lunettes processuelles ». Ce chapitre conséquent vise à appréhender de manière empirique, complète et située, les activités de non-travail collectées de manière descriptive et d'en étudier les mécanismes et formes principaux.

Nous y posons les questions suivantes :

- (1) « *Comment ?* »
- *Comment se manifestent les activités de non-travail ?*
- *Comment s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? et à quels niveaux ?*
- *Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?*
  
- Nous nous interrogeons ensuite sur les liens unissant les modalités et les significations (« *Comment et pourquoi ?* ») des activités de non-travail dans le contexte spécifique du bureau. Nous y étudions comment ces activités se manifestent dans un contexte professionnel et en quoi elles peuvent être 'solubles' dans le quotidien de travail ; nous étudions également le lien qu'elles révèlent à la morale, ou aux exigences professionnelles : entre les postures et les exigences professionnelles, nous naviguons donc, avec le concept de professionnalisme, du '*Comment ?*' au '*Pourquoi ?*'.

C'est l'objet du Chapitre 5 de résultats, intitulé « Les activités de non-travail sous le regard du professionnalisme ». Ce chapitre propose d'interroger les perspectives 'mainstream' et 'critiques' sur la nature des liens entre activités de non-travail et anti-professionnalisme, notamment à la lumière de l'approche 'santé/souffrance au travail'.

Nous y posons les questions suivantes :

- (2) « *Comment et pourquoi ?* »
- *Comment sont mises en scène et justifiées les activités de non-travail ?*
- *Comment s'insèrent-elles dans la morale et les valeurs attachées au travail ?*  
*Comment et pourquoi s'en détachent-elles ?*
- *Quelles tensions entre perceptions subjective, collective et organisationnelle de ces activités ?*
  
- Enfin, nous tentons d'observer ce que révèlent ces activités de non-travail sur le sens (ou le non-sens) relatif au travail lui-même, creusant ainsi l'épineuse question du *Pourquoi*.

C'est l'objet du Chapitre 6 de résultats, intitulé « Les activités de non-travail face à la question du travail et de ses (non) sens ». Ce chapitre propose de discuter les productions de (non)sens permises par les activités de non-travail, d'en interroger la portée et aussi, d'étudier la possibilité qu'aucun sens profond ne soit produit, dans le non-travail voire dans le travail lui-même.

Nous y posons les questions suivantes :

*(3) Pourquoi?*

- *Comment les individus expliquent ces instants ?*
- *Que construisent ou déconstruisent ces instants dans le quotidien de travail des individus et leur perception ?*
- *Quels impacts de ces instants sur la perception qu'ont les individus sur le sens de leur travail ?*
- *Qu'est-ce qui fait que l'on passe de l'instant typique à l'instant subversif ?*





# Partie II. Méthodologie

## Chapitre 3 – Méthodologie de recherche

Ce chapitre méthodologique, composé de 2 sections, présente dans une première section notre design méthodologique en dressant un panorama des différentes inspirations académiques qui ont structuré notre approche, que nous présentons ensuite : celle-ci combine journaux de bord et entretiens semi-directifs (ou allers-retours et récits de cadrage si absence d’entretien) effectués avec des participants avec lesquels nous partageons une certaine familiarité. Puis cette première section expose et clarifie notre épistémologie de recherche, accompagnée de 2 sous-sections réflexives : l’une sur les relations chercheuse-cherchés, clarifiant notre éthique de recherche, l’autre sur les relations chercheuse-recherche exposant notre conception subjective des sujets traités. La seconde section propose une description détaillée de nos procédés de codages et d’analyses de données, avant d’en dévoiler une analyse intermédiaire – notre taxonomie des activités de non-travail – et se clôture sur la présentation argumentée de nos résultats.

### Section 1. Des designs idéaux au design réel

Dans cette première section, composée de deux sous-sections, nous discutons d’abord les approches classiquement employées en recherche académique en Sciences de gestion et montrons l’originalité de notre démarche, peu usitée dans ce domaine, notamment en ce qui concerne la familiarité et le recours à des journaux de bord (1.1). Ensuite, nous opérons une analyse critique de démarches d’auteurs dont les travaux ont fortement influencé notre propre recherche (1.2), avant de présenter les principaux enjeux méthodologiques que nous avons identifiés à propos de notre objet de recherche (1.3). Dans une seconde sous-section, nous présentons nos choix de design méthodologique en revenant pas à pas sur ses différentes étapes et spécificités, notamment notre choix de contourner l’observation pour collecter nos données ; nous avons en effet opté pour le recours à des journaux de bord combinés à un dialogue approfondi, sous forme d’entretiens semi-directifs ou d’allers-retours et textes de cadrage pour étudier en profondeur le rapport au travail de nos participants (2.1). Nous présentons ensuite nos participants, sélectionnés parmi nos proches, et leurs contributions (2.2).

#### 1. Designs méthodologiques : possibilités et praticités

##### 1.1. Observation, gestion de la familiarité et journaux de bord : panorama

Nous exposons et discutons ici 3 principaux éléments : la prépondérance de l’observation en recherche qualitative – et les défis que celle-ci a soulevé pour ce présent travail (1.1), la

gestion des familiarités en recherche qualitative, jugée soit constitutive de la démarche méthodologique, soit en externalité positive anecdotique, symptomatique de la bonne intégration du chercheur à son « terrain » (1.2), avant de proposer un panorama des approches ayant recours aux journaux de bord (1.3). En conclusion, nous synthétiserons les apports et limites de ces approches dans notre réflexion quant à notre propre méthodologie de recherche (1.4).

#### 1.1.1. A propos de l'observation : à la recherche des temps perdus

*« Pourquoi utiliser un chronomètre ?*

*(...) Il ne peut pas travailler et consulter un chronomètre en même temps. (...) C'est de cette façon que nous obtenons toutes nos informations. C'est par la coopération. Il n'y a aucune fourberie là-dedans. On ne se cache pas pour faire cette étude. (...)*

*L'étude des temps n'est-elle pas incompatible avec la dignité humaine ? » (Taylor, 1971, p 219)*

Dans le sillage de la démarche scientifique pionnière d'observation opérée par Taylor (1971 [1957]) en 1911, à l'origine de sa célèbre « Direction scientifique », il nous apparaît que la recherche académique, dans l'importance qu'elle accorde aux données de « terrain », fasse la part belle à l'observation (participante ou non). Celui-ci, à l'image des terres vierges foulées par les explorateurs, doit être si possible original. Le dévoilement de la vie quotidienne au travail a ses tenants (notamment en sociologie des pratiques et en anthropologie organisationnelle, Garsten et Nyqvist, 2013, ou en « workplace studies », Silverman, 2006). Cependant, l'étude des activités auxquelles on s'adonne alors que l'on devrait travailler se heurte à de nombreux défis méthodologiques, comme l'illustre l'extrait d'échanges entre Taylor et le Président de la Commission d'enquête de la Chambre des Représentants en 1912. Ces instants sont tenus « typiquement masqués du regard managérial » (Fleming, 2013), et sont donc difficiles à quantifier (comment mesure-t-on l'utilité d'une action ? Son efficacité ? à partir de quels critères ?), et selon nous, à qualifier. La plupart du temps en recherche, les collectes de tels instants sont obtenues via l'observation participante (Roy, 1959, Linhart, 1981), une démarche coûteuse pour le chercheur qui a en outre traditionnellement lieu en usine plutôt que dans des bureaux.

Lors de notre seconde année de doctorat, cette question du terrain est devenue essentielle, et de multiples démarches ont été entreprises dans cette perspective. Nous avons adopté une approche « classique » pour tout doctorant néophyte avide de collecter ses données, en

cherchant à contacter des personnes – dans la totalité des cas, des responsables ou managers positionnés assez haut hiérarchiquement – au sein d’organisations multiples, afin que celles-ci nous ouvrent les portes de leurs bureaux. Absolument toutes ces tentatives se sont soldées par un fiasco. Les personnes approchées nous ont toutes opposé un refus systématique à observer le non-travail de leurs équipes : « Il n’y a pas de non-travail ici, tout le monde est très occupé », nous a indiqué une responsable d’équipe en banque ; « Ça revient à demander à observer les gens dans leur chambre à coucher », nous a soufflé un manager en conseil.

Nous avons par chance pu intégrer une chaire de recherche, portant sur de multiples sujets, en soumettant une proposition d’étude de la gestion des obligations quotidiennes chez les employés au sein de l’entreprise partenaire. De fait, notre sujet de recherche avait sensiblement varié dans sa formulation. Ainsi, nous espérions contourner la gêne observée au préalable pour enfin pouvoir intégrer un bureau à observer. Nous avons fait plusieurs journées d’observation, assisté à de multiples configurations de travail et pris de nombreuses notes (plus de 70 pages). Nous avons constaté qu’observer des personnes travailler (ou non travailler) soulevait des difficultés majeures : les équipes n’étaient pas forcément totalement disposées à se laisser observer et, se sachant observées, n’étaient pas forcément naturelles ; en outre, nous n’avions pas accès à tout un pan de leur travail ou non-travail : elles pouvaient paraître concentrées devant leur ordinateur et secrètement penser à leur weekend, et nous n’avions aucune possibilité d’en avoir vent.

### 1.1.2. La gestion des familiarités en recherche qualitative

S’il est fréquent que l’on doive passer par le top management pour se voir ouvrir les portes d’une organisation, se pose donc la question de l’adhésion réelle des équipes observées à la démarche scientifique. A ce titre, certains ouvrages méthodologiques soulignent que la familiarité s’avère un curseur permettant de valider ou non son intégration au sein de son terrain de recherche :

« Le chercheur devient donc attentif aux signes d’intégration et de rejet que lui manifeste la communauté étudiée. Dans certains cas, les membres de l’organisation expriment verbalement leur acceptation ou le rejet. Dans d’autres cas, l’acceptation est codée, (...) comme des invitations à partager la vie du groupe pendant l’heure des repas ou les pauses. L’acceptation peut aussi prendre la forme du partage de confidences dépassant souvent le cadre de l’étude. De la même manière, le chercheur peut se considérer accepté quand les membres de l’équipe échangent des secrets professionnels ou s’éloignent des comportements

tolérés par les dirigeants en sa présence. » (Groleau, *in* Giordano et al, 2003, « Conduire un projet de recherche », Chapitre 6 « L'observation », p227).

On observe alors qu'à bien des égards, ces « signes d'intégration » du chercheur dans son terrain font la part belle ... aux activités de non-travail. En pratique donc, et nous avons pu l'observer lors de notre opportunité de terrain, une telle observation est physiquement intenable : il s'agit d'observer les gens travailler, mais aussi non-travailler, c'est-à-dire les observer perpétuellement. En outre, se pose une question éthique majeure, abordée par Groleau (*op.cit.*, p241) sous l'angle du « rôle ambigu du chercheur » :

« Les repas et les pauses ne sont pas des situations de travail et les échanges dans ce cadre peuvent laisser croire aux individus (...) que le chercheur n'utilisera pas ces propos dans le cadre de sa recherche. Pour nous, cette confusion en ce qui concerne le statut des propos échangés (...) soulevait un problème d'éthique. (...) nous avons demandé aux participants s'ils nous autorisaient ou pas à inclure ces conversations dans nos données. »

De plus, ces considérations méthodologiques révèlent de façon selon nous spectaculaire une forme d'obsession de la recherche à n'étudier *que* le travail, et non tout le reste, au travail. Il a été fréquent que nous trouvions des idées clé pour notre appréhension théorique dans des notes de bas de pages ou des parenthèses (voir notre conceptualisation théorique et l'utilisation que nous faisons de l'idée pour nous centrale de « sens avec un petit s » de Detchessahar (2013), littéralement entre parenthèses). Ainsi, de nombreux éléments ont dû être débusqués dans nos lectures académiques, relégués par leurs auteurs au rang de l'anecdotique :

« il arrivait que les conversations avec nos sujets débordent le cadre de notre étude pour toucher à des dimensions personnelles (...). Ces échanges touchant à la vie privée étaient importants même si leur contenu était peu pertinent pour notre question de recherche. Alors, sans en dévoiler le contenu, les confidences sur la vie privée de nos interlocuteurs étaient simplement utilisées à titre d'indicateurs pour évaluer l'évolution de la relation entre observateur et observé. » (*op.cit.*, p241).

De configuration recherchée (établissement du chercheur dans son terrain, Roy, 1953, Linhart, 1981) à outil de mesure secondaire de la bonne gestion de son terrain, la familiarité, que nous pensions réservée à notre conceptualisation théorique et à nos données, est apparue comme un véritable défi méthodologique.

### 1.1.3. Les journaux de bord: panorama

Un auteur phare de la recherche en sciences de gestion, Mintzberg (1990), a eu recours à une méthodologie qui nous a paru très intéressante : la tenue de journaux de bord. Nous avons découvert cette approche en Master recherche, avec les travaux de Stewart (1967). Ces deux auteurs se sont intéressés à la réalité du quotidien de managers, afin d'améliorer la connaissance de cette fonction emprunte de « folklore » (Mintzberg, 1990). Tous deux soulignent donc les enjeux méthodologiques à accéder à des données permettant d'améliorer la connaissance organisationnelle et partant, à quel point cette question de l'accès aux données revêt des enjeux de réalisme. Stewart se pose ainsi la question de ce qu'ils *font* réellement (« what do managers do ? »), lui permettant d'établir les bases (typologiques) de *ce qu'est* un manager, là où Mintzberg tente de déconstruire une représentation inexacte – à tout le moins – du rôle du manager. Cette approche nous a parue intéressante pour accéder d'une part à des données précises, d'autre part pour embarquer les participants avec nous, dans la mesure où cette méthode de collecte implique le participant lui-même.

### 1.1.4. Conclusion : apports et limites de ces approches à l'origine des choix méthodologiques effectués

Ce bref panorama nous a permis de situer les possibilités qui nous étaient offertes pour collecter nos données – des designs idéaux – et de les confronter aux spécificités de notre sujet de recherche : échecs à observer, rôle central de la question de la familiarité, et recherche de dispositifs alternatifs, faisant émerger la tenue de journaux de bord par les participants eux-mêmes en tant que solution comparativement très intéressante.

## 1.2. Analyse critique des méthodologies d'auteurs clé : inspirations et contrepoints

Nous revenons ici sur des méthodologies rencontrées dans le cadre de notre constitution de la revue de littérature qui nous ont semblé inspirantes et que nous proposons de discuter. Il s'agit de la méthodologie de D'Abate (2005), selon nous représentative de l'appréhension dominante des activités de non-travail, diabolisant et récupérant les activités de non-travail (que nous appelons schématiquement 'mainstream') (2.1) et de celle de Paulsen (2014), représentatif de la perspective que nous résumons sous le vocable de 'critique' (2.2). En contrepoint de ces démarches, nous proposons de discuter les apports de Bouvier (1983) et Goffman (1973) (2.3), pour conclure sur notre appréhension spécifique de la familiarité dans la conduite de cette recherche (2.4).

### 1.2.1. D'Abate

L'étude de D'Abate (2005) sur les « individus s'adonnant à du 'personal business on the job' » s'attache à appréhender des types de "leisure- and home-oriented activities" auxquelles les individus s'adonnent au travail et d'en examiner les raisons. Elle a constitué un échantillon de 30 répondants (dont une partie par « effet boule de neige »). Elle a eu recours à des entretiens semi-directifs auprès d'employés de bureau – comme nous, favorisant selon elle un « degré d'autonomie modéré » en comparaison des postes supérieurs ou inférieurs : « It may have been difficult for individuals in high-level jobs with a great deal of autonomy to be able to distinguish between work time and free time. At the same time, lower-level employees might have too little autonomy to be able to engage in personal business during work hours. ». Si nous considérons que sa justification d'échantillon pourrait être débattue, nous avons également choisi de nous concentrer sur ce segment d'employés. Nous considérons que le non-travail ouvrier est bien documenté, et que le non-travail des « high-level jobs » est moins généralisable que celui d'employés à des positions intermédiaires.

Elle a ainsi pu repérer un certain nombre d'activités variées, qu'elle liste (voir encadré sur cette auteure dans notre cadre théorique) et qui nous apparaissent de natures différentes : payer ses factures n'a que peu de choses à voir avec la lecture pour le loisir. Elle les globalise sous le vocable de « personal business », une lecture nous apparaissant finalement moins nuancée que la diversité des activités collectées, ou totalisante. Toutefois, nous avons repris cette démarche de collecte d'activités concrètes, espérant ainsi la compléter.

### 1.2.2. Paulsen

Paulsen, pour son étude du « empty labor » (2014) n'a lui non plus pas recouru à l'observation. Il a au contraire posté une annonce et recouru aux entretiens des volontaires. Il cherchait à interviewer des personnes déclarant passer la moitié ou plus de la journée de travail à faire autre chose que travailler. A contrario, nous souhaitons accéder à ces pratiques dans la vie quotidienne d'individus normalement, voire passablement occupés, aux métiers et postes a priori intéressants, dans des configurations peut-être moins spécifiques que celle sollicitée par Paulsen : nous avons donc choisi d'orienter notre recherche de profils vers des individus représentatifs d'une certaine génération de cadres dynamiques et travailleurs, souvent bien diplômés. Nous nous sommes donc concentrée sur de jeunes cadres travaillant dans un bureau. Comme lui, nous avons en outre cherché à diversifier les secteurs dans lesquels nos participants travaillaient (sur 43 interviewés, 14 travaillaient dans les services - « store cashier, cleaner, social workers » ; 5 dans l'industrie « warehouse, mechanics, factory



worker »), “the rest had typical office jobs in either the private or the public sector (e.g. three web developers, one accounting clerk, one logistics administrator)”, op.cit., p179). Nous nous situons ainsi dans la lignée de Paulsen, en proposant de décrypter ce phénomène sous un nouvel angle : l’employé cadre typique (“typical office jobs”), a priori passablement occupé au travail.

Ici encore, notre objectif était la possibilité de généralisation. A bien des égards, la population étudiée par Paulsen pourrait être envisagée comme symptomatique d’une forme de travail spécifiquement pathogène, or il nous a paru intéressant d’adresser le non-travail dans sa dimension générale, commune. Paulsen parle ainsi de “exceptional cases” et “ideal types”: “empty labor as such is not an exceptional phenomenon, and sometimes going to extreme cases can make clearer what is otherwise veiled in shadows” (op.cit., p179).

La part qu’a accordée Paulsen à la parole de ses répondants est bien supérieure à celle de D’Abate (le format de leur contribution diffère cependant fortement : le premier a écrit un ouvrage, la seconde un article académique). Nous avons trouvé cette démarche très intéressante et avons souhaité pouvoir nous aussi discuter avec nos répondants des différentes configurations dans lesquelles ils ne travaillaient pas et récolter leurs propres explications sur les situations décrites, là où D’Abate semble s’être focalisée sur la collecte d’activités pour ensuite en proposer une interprétation.

### 1.2.3. Contrepoints: Bouvier et Goffman

Une différence significative qui nous distingue de ces deux approches a été de prendre en compte, au cœur de notre démarche, la dimension de familiarité qui nous semble assez spontanément corrélable au phénomène des activités de non-travail au travail. Dans les pas de travaux comme ceux de Roy (1953), nous avons souhaité accéder malgré tout – sans observer – à l’intimité des configurations dans lesquelles se déroulaient ces activités.

Nous avons ici été largement influencée par le travail de Bouvier (1983), qui place au cœur de son analyse la question des représentations du travail et propose d’intégrer aux méthodologies de recherche une démarche anthropologique focalisée sur la quotidienneté (« anthropologie de la quotidienneté »), permettant via la prise en compte de rituels et d’une « investigation des pratiques quotidiennes et des rapports sociaux propres à des populations et segments spécifiques de la production », « la compréhension, en profondeur, de la nature évolutive des représentations du travail », à même de « questionner les représentations associées au travail et à son sens ». Il avance l’intérêt de « l’approche « autoscopique », c’est-à-dire celle qui

recouvre les représentations émergent de l'étude, par les travailleurs eux-mêmes (...) du travail en entreprise. », qu'il suggère de combiner à l'observation « participante totale ou partielle, effectuée par des spécialistes des sciences sociales ». Cette « autoscopie », « individuelle, prend la forme de témoignage (D. Mothé) ou d'histoire de vie (L. Lengrand). (...) Sa pertinence réside dans sa capacité à exprimer des éléments du quotidien souvent oubliés ou occultés par les autres types d'approche ».

Nous différons toutefois sur la nécessité d'adjoindre à ces témoignages individuels une observation « spécialiste ». Nous forgeons cette conviction d'une part de la leçon tirée de nos tentatives d'observation (infructueuses) et d'autre part car nous postulons, dans la lignée de Goffman (1973) – mais aussi de Paulsen (2014), Maier (2004) et Chiapello et Boltanski (1999), la possibilité qu'au travail les individus fassent semblant de travailler, notamment lorsqu'ils se savent observés. Il s'agit bien alors de contourner la « mise en scène de soi » (Goffman, 1973), la « charade » (Paulsen, 2014), le « folklore » (Mintzberg, 1990) qui peuvent être donnés à voir à l'observateur extérieur alors que ces activités sont typiquement tenues cachées du regard managérial (Fleming, 2014) et, c'est notre intuition, du chercheur. Celui-ci se cantonne alors, à tout le moins, à n'apercevoir que le non-travail officiellement toléré par l'organisation. Qu'est-ce qui nous dit, alors, que pour les individus, cela ne s'apparente pas à une forme de travail (plus informel, mais contraignant malgré tout) ? Ainsi, chercher à voir le quotidien de travail des individus et précisément les instants de non-travail est particulièrement malaisé, tant ces activités expriment, dans leur quotidienneté, une forme d'intimité (repensons ici aux propos du manager approché pour une demande d'observation comparant la démarche à observer les équipes « dans leur chambre à coucher ») dans laquelle les individus cherchent à « garder la face » (Goffman, 1973).

#### 1.2.4. Conclusion : la familiarité vue comme un atout pour cette recherche

En conclusion, l'étude critique des possibilités méthodologiques, notamment de celles choisies par deux auteurs clés dans notre recherche, nous porte à diverger fondamentalement sur un point : le choix de faire de la familiarité un élément au cœur de notre méthodologie, et notamment, dans notre approche des participants à notre projet de recherche. Nous étudions dans la sous-section suivante les arguments concourant à nous faire privilégier cette mise au centre de la familiarité dans notre design méthodologique pour accéder à la « quotidienneté » (Bouvier, 1983), impliquant d'aller au-delà de la « mise en scène de soi » (Goffman, 1973).

### 1.3. Enjeux méthodologiques identifiés

Nous abordons ici les principaux enjeux méthodologiques identifiés lors de la constitution de notre design, mais également identifiés dans notre revue de littérature, appliqués ici à des considérations méthodologiques. Nous étudions la dimension taboue de cette recherche, convoquant morale et mise en scène de soi (3.1). Puis nous abordons les risques du surinterprétativisme (3.2). En conclusion, nous avançons les hypothèses au fondement de notre choix de design méthodologique (3.3).

#### 1.3.1. Dimension intime et taboue, poids de la morale et de la mise en scène de soi

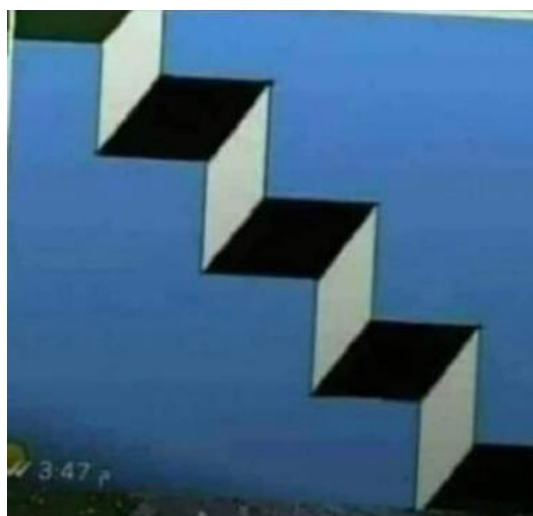
Il est graduellement apparu au cours de la démarche de collecte de données que l'observation du non-travail au travail s'apparentait à partir en quête de l'invisible, de ce qui est tenu masqué du regard extérieur (manager, Fleming, 2013, collègues, et évidemment, chercheur, Paulsen, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999). Ce qui apparaissait comme la simple évidence du quotidien de travail (Bouvier, 1983) s'est alors mû en objet sensible et donc difficile d'accès, un sujet que nous avons traité dans un chapitre d'ouvrage collectif portant sur la recherche sensible en GRH (Rauch et Laroche, 2021). Nous avons tenté d'esquisser dans notre chapitre théorique de possibles explications susceptibles d'éclairer ce relatif paradoxe, avançant les idées que le travail étant pétri de valeurs spécifiques et largement dominantes, il est difficile de se soustraire à ses exigences et aux postures spécifiques qui sont de mise lorsque l'on est au bureau. La dimension taboue réside également dans le fait que certaines de ces activités revêtent un caractère si controversé qu'il en devient délictuel, du « misbehavior » (Ackroyd et Thompson, 1995) hérité de l'histoire des mouvements ouvriers à des formes plus extrêmes d'opposition. De plus, parfois cette dimension délictuelle est à trouver du côté des organisations (violence organisationnelle), phénomène très délicat à investiguer. Enfin, s'il s'agit d'investiguer l'(in)efficacité, l'(in)utilité, la (sous-)performance au travail, il paraît délicat, pour les participants, de s'y confronter : nous avons tenté de l'explicitier en dédiant une partie de notre éclairage théorique à la très forte intégration du travail et de ses valeurs dans l'identité des individus. La combinaison de morale et de mise en scène de soi est alors un obstacle important à l'étude empirique des activités de non-travail au travail.

#### 1.3.2. Les risques du surinterprétativisme : les tentations de voir du travail ou du non-travail partout (à commencer par la littérature académique)

D'un point de vue interprétatif, ces instants traduisent des émotions et des mécanismes dont le sens peut totalement échapper au chercheur non acclimaté ni intégré : que penser d'un individu assis devant son ordinateur? On ne pourra que constater qu'il tape sur son clavier,

ouvre des onglets, lit des paragraphes, sans forcément pouvoir déterminer si ces actes sont bien du travail (lit-il pour le plaisir ?). Le chercheur n'a aucun moyen non intrusif de le savoir. La tentation est donc grande de voir du travail partout. Nous avons abordé en revue de littérature l'injonction à se donner à voir comme occupé (Bellezza et al., 2017), masquant les moments d'improductivité. Cette agitation peut être le lieu de pratiques de non-travail savamment dissimulées sous des apparences de travail. Nous avons également discuté lors de notre conceptualisation théorique la propension de la recherche 'critique' à voir de la résistance dans tout acte de non-travail, enveloppant alors celui-ci dans la même logique totalisante. In fine, cette étude pose la question des outils pertinents pour tenter de démêler le « tout travail » du « tout non-travail », comme le résume la figure ci-dessous : si on la regarde attentivement, à partir de quelques secondes elle s'inverse (en un mouvement de bascule infini) : notre regard ne peut observer que l'une des deux configurations ; l'autre se dérobe simultanément à notre perception.

**Image 1. Une illustration des risques de totalisation interprétativiste**



(source : <https://www.pinterest.fr/pin/456059899744385751/>)

**1.3.3. Conclusion : postuler les postures, chercher la sincérité**

Nos premiers constats d'échecs méthodologiques dans la collecte de données montrent la nécessité de contourner la dimension morale entourant le non-travail. Cette dimension est plurielle. Organisationnelle, d'abord : devoir, pour observer des individus au travail, obtenir l'accord hiérarchique est source de multiples biais propres à dénaturer totalement l'objet investigué : pour observer le non-travail au travail, il faut parvenir à contourner le discours organisationnel. Ensuite, il apparaît que les participants eux-mêmes, pétris des valeurs morales associées au travail, puissent se mettre en scène. Ainsi, nous avançons l'hypothèse

de la mise en scène de soi au travail et établissons la nécessité de rechercher le plus possible la sincérité des participants pour la contourner. En dernier lieu, il nous apparaît qu'il faille se méfier d'une appréhension totalisante et surinterprétativiste de ces activités, en tant que chercheur.

## 2. Choix de design méthodologique

Nous exposons ici nos choix de design méthodologique, qui ont tenté de tenir compte des enjeux identifiés dans la constitution de notre démarche méthodologique de collecte de données. Nous exposons d'abord ce que nous qualifions de « bricolage rigoureux » entre plusieurs méthodes de collecte, dont nous exposons les limites (2.1), puis nous présentons nos participants et leurs contributions (2.2).

### 2.1. Un « bricolage » rigoureux

Notre design méthodologique a combiné, dans une démarche itérative, collecte de journaux de bord et entretiens ou textes de cadrage (1.1), impliquant une co-conceptualisation des activités de non-travail ainsi qu'un travail d'aller-retour entre données et théorie (1.2), auprès de participants dont nous sommes proche, choix dont nous exposons les limites (1.3). Nous présentons en conclusion une synthèse de notre protocole méthodologique (1.4).

#### 2.1.1. Journaux de bord, entretiens, textes de cadrage

Nous avons choisi de combiner plusieurs techniques de collecte de données : des *journaux de bord* (Stewart, 1967, Mintzberg, 1990) à remplir par le participant lui-même sur plusieurs jours (entre 1 et 5, voire plus à de rares occasions), avec pour consigne de noter les instants où selon lui, il ne travaillait pas au travail, et complétés d'*entretiens semi-directifs* ou de *textes de cadrage* reprenant la même trame semi-directive que les entretiens. Ceci, dans l'optique d'obtenir une compréhension fine du quotidien de travail, mais également des parcours et vision du travail, ainsi que du non-travail. Nous avons également, au cours de cette seconde forme de collecte, opéré des allers-retours sur les données notées dans les journaux, nous permettant une triangulation des données collectées en première main. Cette double approche a permis d'avoir accès à des pratiques précises, en contexte quotidien, et d'en interroger le sens de façon globale et poussée.

Les journaux de bord et la trame d'entretien ont bénéficié d'une approche itérative : phase test, remaniement du dispositif, et phase d'élargissement. Tout du long, les participants ont eu leur mot à dire (support et structuration libre, recueil d'avis sur le dispositif en entretien). En outre, les participants pouvaient également faire le 'récit libre' d'un ou plusieurs épisodes survenus au travail (3 récits produits), et 7 d'entre eux ont accepté de réitérer l'expérience du journal de bord durant des périodes de confinement.

### 2.1.2. Co-construction des conceptualisations et boucles rétroactives

Par les journaux de bord, les participants ont été rendus maîtres de leur témoignage. Ils ont également du réfléchir à leur propre conception du non-travail et à certaines hypothèses interprétatives, notamment en entretien ou durant les allers-retours sur les journaux. C'était donc aux participants de broser le tableau le plus précis possible de leur réalité au travail, et d'estampiller travail et non-travail dans leur quotidien. Partant, ils ont contribué à co-définir le concept de non-travail pour le rendre opérationnel. Une dimension que nous jugeons centrale est également apparue avec les témoignages, à savoir la difficulté à estampiller certains instants comme étant du « travail » ou du « non-travail » (discuté plus bas) : des éléments ne sont pas considérés comme du pur travail parce qu'ils ne correspondent pas au cœur de métier, constituent des tâches périphériques, voire polluantes pour le « vrai » travail à faire (faisant ainsi écho au concept de « travail empêché »). Pour rendre compte de ce phénomène, nous avons effectué une boucle rétroactive dans le travail de recherche théorique et académique, ce qui a considérablement enrichi notre démarche de conceptualisation du phénomène du non-travail.

### 2.1.3. Le choix des proches : une solution pratique

Par ailleurs, nous avons choisi nos participants parmi nos proches. Ce choix, s'il a été pour partie contraint (voir plus haut notre récit d'observations contrariées) possède de nombreux avantages : accès, disponibilité, et possibilité accrue de discussions par-delà les postures professionnelles. Les liens de confiance qui nous unissaient ont permis de générer des échanges propres à la réflexivité, la leur comme la nôtre et, d'après nous, à la libre parole (voir sous-section épistémologique). Comme l'expose Paulsen (2014), « Doing interviews has the disadvantage that the interviewer always comes "from the outside" » (op. cit., p179).

Ce choix des proches s'est avéré payant pour débusquer le non-travail au travail et tenter d'en décortiquer le sens. L'apparente trivialité de certains exemples, capturés au quotidien par les participants dans leurs journaux, montre une autre facette de la vie en entreprise : rôles du ragot, poids de l'ennui, du désintérêt, voire du mépris, face aux collègues ou à la hiérarchie..., tandis que certains récits révèlent de profonds malaises. Les témoignages ont été collectés individuellement, favorisant une participation volontaire (car individuelle - parfois collective, par effet « boule de neige » -) ; ce qui a permis l'accès à des situations variées et résolu une partie des biais éventuels de l'observation (pression hiérarchique, poids de la dimension équipe, s'exposer au chercheur intrus...). In fine, l'on pourrait presque dire que nous avons tenté de mettre en application des préceptes de non-travail dans notre démarche

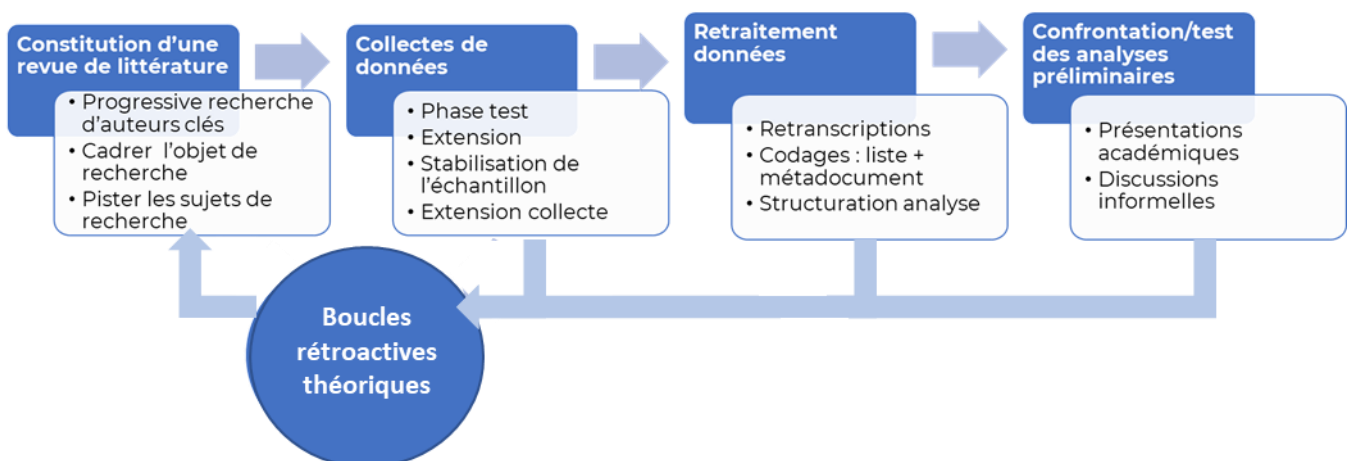
méthodologique de recherche, rendant celle-ci propice à un profond travail de réflexivité qui sera abordé en seconde section de ce chapitre méthodologique.

Bien sûr, ce choix comporte des limites certaines. Nous les adressons dans la sous-section épistémologique suivante (« la relation chercheuse-cherchés »), ainsi qu'en discussion, mais nous pouvons d'ores et déjà adresser la question des biais liés au choix des proches : la constitution de cet échantillon, qui présente des métiers variés, traduit une homogénéité des parcours notamment. Ainsi, nos participants sont dans l'écrasante majorité diplômés de célèbres institutions, et représentent à ce titre un portrait assez peu diversifié du jeune cadre professionnel. En outre, si nous avons étendu initialement la collecte à des profils non-cadres (institutrices et comédiennes, voir sous-section suivante), nous avons fait le choix de l'homogénéité, ce qui pourrait être contesté : il y a un profond intérêt à aborder des configurations de travail diversifiées, présentant des conditions de travail différentes. Nous développons ce point dans notre discussion, notamment en perspective de futures recherches.

#### 2.1.4. Conclusion: présentation du protocole méthodologique

Notre protocole de recherche a vu se succéder – voire, se chevaucher – plusieurs grands volets d'investigation : constitution d'une revue de la littérature, visant dans un premier temps à cadrer notre objet de recherche « activités de non-travail » et à pister les sujets de recherche et dans un second temps à affiner notre lecture ; collecte de données tenant compte de ces premières investigations théoriques et ouverte à l'émergence de phénomènes empiriques ; retraitement et analyse des données collectées, et enfin, mises à l'épreuve diverses de nos analyses. Ces étapes et les choix qu'elles ont motivés ont progressivement affiné notre appréhension.

**Figure 5. Présentation générale du protocole de recherche**

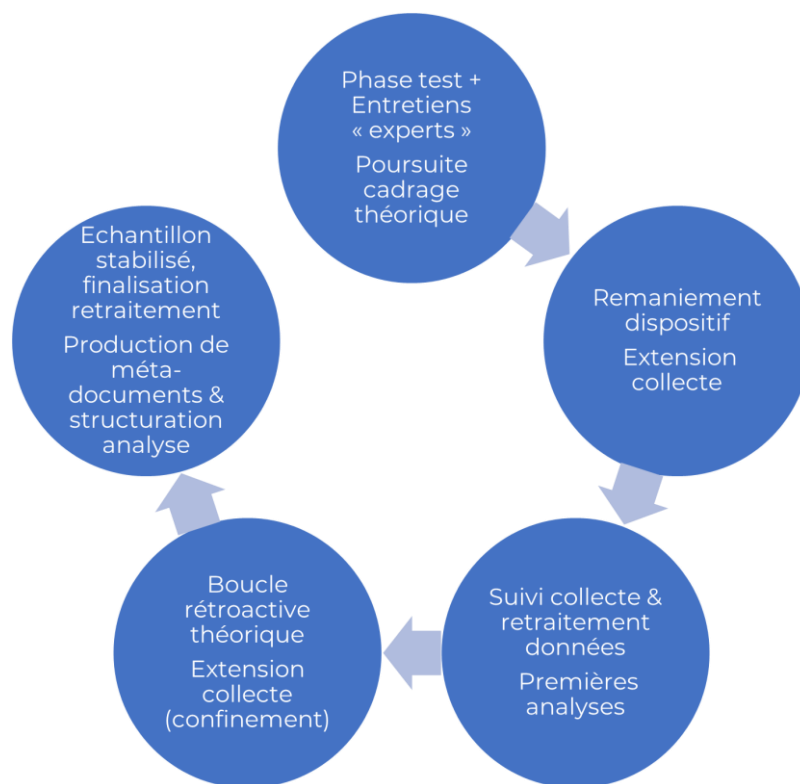




La collecte des journaux a été effectuée de mars 2019 à mars 2020 auprès de 30 personnes. Nous avons commencé par une phase de test, nous conduisant à remanier notre dispositif avant de l'étendre. Les entretiens ont été, dans la mesure du possible, réalisés peu de temps après la réalisation des journaux. 4 participants avaient des profils atypiques : 2 institutrices, et 2 comédiennes : leur profil n'a pas été retenu, dans la mesure où elles ne travaillaient pas dans un bureau, portant l'échantillon final à 26 participants.

Cette démarche de collecte, d'abord faite de tâtonnements et d'explorations, s'est enchevêtrée avec notre processus de conceptualisation théorique. Nous avons par exemple rencontré deux personnalités, en début de thèse (en amont de la collecte) pour discuter du concept de non-travail dans une perspective religieuse : le Recteur de la Mosquée de Paris et un enseignant au Collège des Bernardins. En outre, nous avons continué nos lectures théoriques (objet d'une boucle de rétroaction au vu des premières analyses faisant état d'un « flou ») et ce, jusqu'à relativement tard dans la thèse. Notre protocole méthodologique de collecte de données a revêtu la forme suivante (par conséquent, simplifiée) :

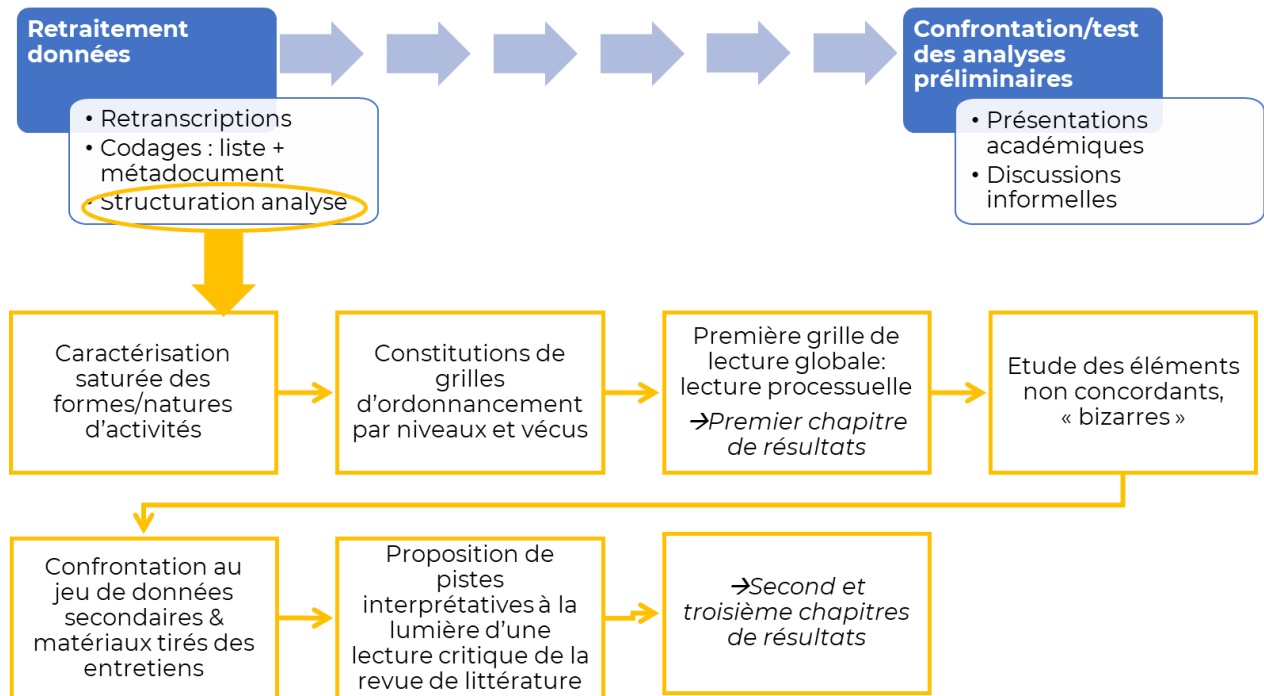
**Figure 6. Processus de collecte de données et sa structuration**



De même, les séquences finales de notre protocole ont en réalité recouvert un ensemble de sous-processus nous conduisant à l'élaboration progressive de grilles de lectures et

d'interprétations, proposées dans ce manuscrit sous forme de chapitres de résultats, et résumés dans la figure ci-dessous :

**Figure 7. Les différentes sous-étapes dans la structuration de l'analyse**



La seconde section de ce chapitre méthodologique s'attachera à présenter dans le détail les différentes étapes de cette structuration de notre analyse.

## 2.2. Présentation des participants et des contributions

### 2.2.1. Présentation des participants

Les participants retenus sont des proches à divers degrés (famille, amis, amis d'amis et collègues d'amis par « effet boule de neige », connaissances), des trentenaires parisiens (deux expatriés ont participé), titulaires d'un Master 2, et exercent un large éventail d'activités professionnelles, comme le résume le tableau ci-après :

**Tableau 9. Présentation de l'échantillon des participants**

<b>SECTEUR</b>	<b>DOMAINE D'ACTIVITE</b>
<b>Privé</b>	<p>Consulting (2) – une Consultante junior, un Partner (étranger)</p> <p>Entreprise de Production (TV) – une Chargée de développement</p> <p>Conseil en sécurité informatique – un expert en sécurité réseau/manager opérationnel</p> <p>Luxe (distribution retail/cosmétiques) (3) – une Chief marketing officer / deux designers (la CMO et une designer sont dans la même Cie)</p> <p>Maison d'édition – une Responsable de collection</p> <p>Journalisme (finance) – un Journaliste financier</p> <p>Distribution d'énergie – une Product owner/chargée de projet</p> <p>Banque – un Chargé d'affaires investissement et finances</p> <p>Téléphonie mobile – un Responsable marketing et communication</p> <p>Avocats d'affaires (2) – un Avocat, une Avocate</p> <p>Une Responsable de partenariats dans une startup (secteur du funéraire)</p>
<b>Public</b>	<p>Administration Publique – une Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale</p> <p>Structure publique de soutien économique aux entreprises (études/marketing) (2) – un Chargé d'études, une Chargée d'études</p> <p>Institution Européenne (économie-droit) – un Economiste (étranger)</p> <p>Magistrat / Cabinet ministériel – un Juge des enfants</p>
<b>Hybride</b>	<p>Fondation (écologie) – une Responsable de programmation d'évènements</p> <p>ONG – une Responsable projets marketing</p> <p>Communication/fundraising en agence d'aide aux ONG – une Cheffe de produits</p> <p>Structure de développement économique (microfinance) – une Analyste investissements</p>
<b>Autre</b>	<p>Auto-entrepreneur – un Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance</p>

### 2.2.2. Présentation des contributions : différences, similitudes et complémentarités

Afin que la démarche du journal ne constitue pas une obligation trop contraignante pour les participants, nous avons autorisé des productions de format, ton, style et régularité de prise de note lâches. Les journaux de bord collectés sont donc très variés dans leur format (feuille volante, document word, corps d'un email, slide Powerpoint ou tableau Excel, voire même des croquis pour un journal de bord de confinement, exposés en annexe, et des photos pour un récit libre), mais aussi dans le nombre de journées relevées, comme établi dans le tableau ci-après :

**Tableau 10. Répartition des journaux par journées décrites**

<b>Nombre de jours pris en note</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Nombre de journaux</b>	2	10	8	4	1	1	1
<b>Jours continus</b>	N.A.	5	7	4	1		1
<b>Jours discontinus</b>	1	3+ 1 jours non précisés	+ 1 jours non précisés			1	
<b>« Journées type » (non spécifiques)</b>	2*	1					

*\* Le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels) a lu une journée type et 1 journal de bord de 2 jours consécutifs en entretien*

Nous avons donc opéré avec des jeux complets de données, et d'autres plus incomplets, synthétisés dans les tableaux ci-dessous :

**Tableau 11. Synthèse – Données principales par participants**

<b>PARTICIPANTS – « CAS COMPLETS » (1/2)</b>			
<b>Participant</b>	<b>Relation</b>	<b>Journal de bord (JDB)</b>	<b>Entretien</b>
Juge – rédacteur, ministère de la Justice	Ami d’ami	19-20/11/19 2 jours continus (+allers retours sur JDB)	20/02/20 - 2h05 Dans un café, soir
Consultante	Amie	04/2019 2 jours (+allers-retours sur JDB)	02/04/19 - 1h Chez elle le soir (pas sur le journal mais allers-retours)
Responsable discours – communication, distribution de produits culturels	Conjoint	1 « journée type » + lecture des 28 et 29/01/19 (en entretien)	25/02/19 - 55 min Chez nous
Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)	Amie	12–14/06/19 3 jours continus (+allers retours sur JDB)	18/07/19 - 39min Terrasse de café, après-midi (Pas sur le journal mais allers-retours)
Economiste principal, institution européenne (étranger)	Ami d’ami	03-05/06/19 3 jours continus (+allers retours sur JDB)	29/02/20 - 1h18 Dans un café, soir
Responsable de programmation d’évènements, fondation (écologie)	Amie	19/03-21/03/19 3 jours continus	05/04/19 - 51min Terrasse de café, soir
Responsable de collection, maison d’Edition	Amie	23-25/04/19 3 jours continus	10/05/19 - 1h53 Chez moi, fin d’après-midi
Chargée d’études, structure publique de soutien économique aux entreprises	Amie	01-03/04/19 3 jours continus	23/01/19 - 1h52 Chez elle un soir
Chargée de projet, distribution d’énergie	Connais-sance	fin 07-début 08/19 3 jours (dont un lundi et un vendredi) (+allers retours sur JDB)	02/11/19 - 2h20 Chez elle, fin de journée

<b>PARTICIPANTS – « CAS COMPLETS » (2/2)</b>			
<b>Participant</b>	<b>Relation</b>	<b>Journal de bord</b>	<b>Entretien</b>
Chargé d'affaires investissement et finances, banque	Connais- sance	16-19/12/19 4 jours continus (parcellaire J4)	24/02/20 - 1h46 Dans un café, soir
Responsable projets marketing, ONG	Amie	25-28/03/19 4 jours continus	30/05/19 - 3H02 Chez elle, après-midi
Journaliste financier	Ami	26-29/03/19 4 jours continus	24/02/19 - 1h09 Au parc puis au café
Avocate d'affaires	Connais- sance	Du lundi au jeudi, 12/2019 4 jours continus	29/05/20 - 1h35 Déjeuner, via zoom, elle au bureau et moi chez moi
Avocat d'affaires	Ami	03-07/06/19 5 jours continus	17/10/19 - 1h06 Terrasse de café, soir
Designer, cosmétiques de luxe	Amie	12 jours : 6-7/06/19 19-21/06/19 24/06/19 10-11/12/19 16- 19/12/19	21/02/20 - 3h58 Au restaurant le midi puis chez elle l'après-midi
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>58 jours</b>	<b>25h27 minutes</b>
<b>PARTICIPANTS – « CAS INCOMPLETS » (RETOUR SUR JOURNAUX)</b>			
<b>Participant</b>	<b>Relation</b>	<b>Journal de bord</b>	<b>Entretien</b>
Chargée de développement, entreprise de production (TV)	Amie	12-13/09/19 2 jours continus	04/03/20 - 1h31 Terrasse de café, soir Pas de retour sur JDB
Chief Marketing Officer, cosmétiques de luxe	Amie	20-22/05/19 2,5 jours continus	20/06/19 - 52 min Au restaurant à côté de son travail, le midi, Pas de retour sur JDB
Chargé d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises	Collègue chargée d'études	01-03/04/19 3 jours continus (+allers-retours sur JDB)	Pas d'entretien (Texte sur parcours, allers-retours sur JDB, entretien à 2 sur JDB, 2h05)
Expert en sécurité réseau/manager opérationnel, conseil en sécurité informatique	Connais- sance	10- 14/06/19 3,5 jours continus (rien le 13, parcellaire le 14)	27/09/19 - 1h50 Terrasse de café, en présence de ma sœur (son amie, notre contact en commun), soir Pas de retour sur JDB
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11 jours</b>	<b>5h18 minutes</b>

<b>PARTICIPANTS – « CAS INCOMPLETS » (PAS D'ENTRETIEN)</b>			
<b>Travail</b>	<b>Relation</b>	<b>Journal de bord (du – au + nb jours)</b>	<b>Entretien</b>
<b>Designer, maison de luxe</b>	Belle-soeur	1 Jour « type »	Texte sur parcours, pas de réponse aux questions sur JDB
<b>Rédacteur web/traducteur/ community manager freelance</b>	Ami d'ami	2 jours « type »	Texte sur parcours, pas de réponse aux questions sur JDB
<b>Responsable éditoriale, établissement public d'aide sociale</b>	Amie	28/05/19 31/05/19 2 jours discontinus	Texte sur parcours, allers-retours sur JDB
<b>Consultant Partner (étranger)</b>	Ami d'ami	23 et 26/03/20 2 jours discontinus	Texte sur parcours, pas de réponse aux questions sur JDB
<b>Responsable de partenariats, startup (funéraire)</b>	Amie	Un lundi et une journée de déplacement – envoyé le 09/03/20	Texte sur parcours, allers-retours sur JDB
<b>Responsable marketing et communication, téléphonie mobile</b>	Connais-sance	09-10/12/19 2 jours continus	Texte sur parcours, pas de retour sur JDB
<b>Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG (informatique-communication)</b>	Amie	03-20/12/19 14 jours continus	Texte sur parcours, allers-retours sur JDB
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>25 jours</b>	<b>NA</b>
<b>TOTAL PARTICIPANTS</b>	<b>26</b>	<b>94 jours</b>	<b>18 entretiens 30h45 minutes</b>

Au total, pour nos 26 participants, nous avons collecté 94 jours notés, 18 entretiens allant d'un peu moins d'une heure à 4 heures, d'une durée globale de 30h45, et 7 textes de cadrage. Pour chacun, l'analyse de toutes ces données oscille entre une vingtaine de pages et... plus de 150.

### 2.2.3. Focus: les participantes atypiques

Les 4 participantes atypiques (2 institutrices et 2 comédiennes), si elles ont été exclues de notre manuscrit, n'ont pas moins été importantes dans l'élaboration de notre analyse : leur configuration de travail spécifique nous a permis de convoquer assez spontanément, à la lecture de leurs témoignages, une analyse mêlant la métaphore théâtrale, au cœur de notre second chapitre de résultats. En effet, elles travaillent face à un public de façon assez évidente. Cette appréhension première nous a ensuite conduite à extrapoler la métaphore au reste de nos participants.

#### 2.2.4. Extension de la collecte : récits libres et journaux de bord de confinement

Nous avons profité de certaines configurations inédites rencontrées dès les journaux de bord (télétravail) pour pousser les participants à produire des témoignages supplémentaires. Il s'agit des récits libres et des journaux de bord de confinement, dont les traits principaux sont synthétisés ci-après :

**Tableau 12. Synthèse – Données secondaires par participant**

<b>Participant</b>	<b>Télétravail dans Journal</b>	<b>Journal de confinement</b>	<b>Récit libre</b>
Chargée de projet, distribution d'énergie	J2 du Journal de bord		
Designer, entreprise de cosmétiques de luxe	J3 du Journal de bord		
Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG (informatique-communication)	J3 J4 J5 J6 J7 J9 12 J14 du Journal de bord		
Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)	J3 du Journal de bord	19/03-27/03/20 7 jours	
Responsable éditoriale, établissement public d'aide sociale		29/04/20 1 jour (« type »)	
Avocat d'affaires		16/03-20/03/20 5 jours	
Rédacteur web/traducteur/ community manager freelance		16/03-11/05/20 57 jours	
Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises	J3 du Journal de bord	16/03-14/04/20 Discontinu 23 jours	1WE séminaire
Responsable discours – communication, distribution de produits culturels			1WE séminaire 1 récit renfort en entrepôt (2 jours, fin 11/18)
<b>TOTAL</b>	<b>5 participants 12 jours</b>	<b>5 participants 93 jours</b>	<b>2 participants 3 récits</b>



### 2.2.5. Conclusion : part de bricolage, d’opportuniste et de structuration dans la démarche

En résumé, nous avons obtenu le jeu de données suivant :

**Tableau 13. Synthèse : les différents jeux de données & leurs utilisations**

NATURE DES PARTICIPANTS	NATURE DES DONNEES				
	Journaux de bord	Entretien	Télétravail dans Journal de Bord	Journal de confinement	Récit libre
<b>Participants principaux :</b> <i>employés de bureau au bureau</i>	<b>DONNEES PRINCIPALES</b>		<i>DONNEES SECONDAIRES</i>		
<b>Participant atypiques :</b> <i>pas de bureau</i>	<i>DONNEES EXCLUES</i>				

Notre démarche de collecte a été progressivement structurée, depuis la première phase test jusqu’à l’extension de la collecte. Elle a reposé sur une part importante de réactivité et d’opportuniste pour solliciter nos participants afin de collecter le plus de matériau possible, précis et exploitable, conjuguée à un rigoureux effort de suivi et de retraitement des données – possiblement disparates – ainsi collectées. Ainsi, nous avons pu procéder par « boule de neige » pour convaincre de nouveaux participants. Enfin, nous avons élaboré, dans cette double approche mêlant journaux de bord et entretiens/textes de cadrage, la possibilité de trianguler nos données et de structurer les témoignages tout en leur permettant une liberté propice à faire émerger de riches éléments. Nos liens de proximité avec les participants nous ont permis de tester différentes configurations de collecte, de revenir en détail ensemble sur des éléments, et d’obtenir un échantillon qui nous semble pertinent pour éclairer notre objet de recherche.

### **3. Positionnement épistémologique : démarche & retours réflexifs**

La question du positionnement épistémologique de ce travail de recherche nous paraît importante. Nous nous sommes fréquemment interrogée sur notre démarche, ses motivations, ses constructions méthodologiques, notre objet de recherche et ses résultats. Nous proposons ici une synthèse de cette réflexion. Dans un premier temps nous évaluons nos fondements épistémologiques, en revenant sur les principaux traits de notre approche méthodologique mais également de notre objet d'étude et des résultats produits (3.1). Ensuite, nous opérons un retour réflexif sur deux éléments qui nous apparaissent clés pour permettre à nos lecteurs de comprendre notre positionnement subjectif quant à notre objet de recherche (les activités de non-travail) et notre sujet de recherche (leurs liens avec le professionnalisme et le sens) : la relation chercheuse-cherchés (3.2), et la relation chercheuse-recherche (3.3), espérant ainsi poser en toute transparence nos propres conceptions quant à la génération de connaissance scientifique, et plus précisément lorsque celle-ci porte sur le sujet délicat du travail et constitue, en tant que telle, un travail.

#### **3.1. Une démarche qualitative, abductive et constructiviste, mais avec des nuances**

Rappin (2011) rejoint les travaux de Allard-Poesi et Perret (2014) lorsqu'il décrit de la façon suivante les épistémologies en sciences de gestion :

« Dans le paysage français, les épistémologies des sciences de gestion se présentent sous la forme de trois paradigmes aux postulats bien distincts (Perret et Séville, 1999 ; Giordano, 2003). (...) Il s'agit du positivisme, de l'interprétativisme et du constructivisme. Le positivisme présuppose l'existence d'une réalité objective dont le chercheur doit à mettre à jour la structure intime, les lois (Comte, 1998) ; il s'agit de vérifier ou de réfuter les hypothèses formulées sur le réel. L'interprétativisme, quant à lui, prend acte de la dépendance de la réalité par rapport à la subjectivité, le chercheur se chargeant désormais d'élucider les représentations, les motivations et les raisons d'agir des acteurs (Dilthey, 1992). Enfin, le constructivisme pose une réalité construite par les individus qui poursuivent une finalité dans l'action, promouvant dès lors, dans un geste pragmatique, la réussite comme critère de scientificité (Le Moigne, 1990, 1995). ».

De façon claire, notre recherche s'inscrit dans une approche qualitative au sein de laquelle nous avons cherché à conjuguer intuition, créativité et rigueur (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Nous avons opéré par étapes, de manière résolument abductive et constructiviste (Charreire-Petit et Huault, 2008, 2001), et ce dès notre démarche de collecte : nous avons ainsi co-construit les données avec nos participants via le récit de leurs pratiques ainsi que

certaines interprétations, et avons opéré des boucles rétroactives entre les découvertes empiriques et la conceptualisation théorique. Nous avons en outre utilisé plusieurs techniques de collectes et d'analyse pour pouvoir identifier les activités décrites, y trouver des *patterns* (Giordano et al, 2003, p68), des différences et similitudes, mais aussi des paradoxes (Perret et Josserand, 2003) et tester ensuite des hypothèses en convoquant de nombreux contrepoints faisant dialoguer entre elles les différentes contributions, et en dialoguant aussi avec nos participants<sup>38</sup>. Nous avons ainsi cheminé entre « [l]a connaissance du terrain, le doute, la mise en contextes, la multiplication des perspectives, l'exploration, l'élaboration de théories, l'enracinement dans l'histoire de la pensée, la réflexivité, l'écriture, une éthique » (Moriceau, Laroche et Jardat, 2017). Ainsi notre démarche, par la pluralité de méthodes convoquées et les différentes étapes d'analyses effectuées, est résolument constructiviste.

Toutefois à son fondement, notre démarche repose paradoxalement sur un certain positivisme empirique : nous n'avons fait que postuler que les activités de non-travail existaient, en dépit parfois des lectures académiques et représentations dominantes sur le travail. Mais elles sont, selon nous, une *réalité* objective, que nous avons alors simplement cherché à débusquer de la manière la plus fine possible, en prenant soin de contourner précisément les phénomènes les dissimulant au regard investigateur (que nous avons par ailleurs tenté d'éclairer et prendre en compte dans notre protocole méthodologique). A la manière d'un astrophysicien étudiant le ciel, nous avons d'abord postulé l'existence de planètes, puis constitué un télescope à large focale pour tenter d'en capturer le plus possible, avant d'étudier en quoi elles appartenaient à la famille des corps célestes (conceptualisation), puis en quoi elles constituaient des sous-espèces (estampillage de différentes planètes). Notre approche à ce stade de l'analyse a donc d'abord consisté à mettre à jour un ensemble d'activités qui, jusqu'à lors et selon notre lecture, étaient peu investiguées, délaissées ou reléguées derrière d'autres activités jugées plus nobles ou dignes d'intérêt par la recherche académique (le travail).

Mais cette collecte et cet estampillage ne nous ont guère paru suffisants. Nous avons ensuite tenté d'observer les interactions de ces espèces d'activités collectées dans leur milieu, c'est-à-dire dans l'espace-temps du bureau, entre elles et autour de l'astre « travail ». Ainsi, notre approche n'est résolument pas positiviste, dans la mesure où nous avons eu l'intuition de l'intérêt du non-travail par notre propre expérience (exposée en sous-section 3.3) et où, bien

---

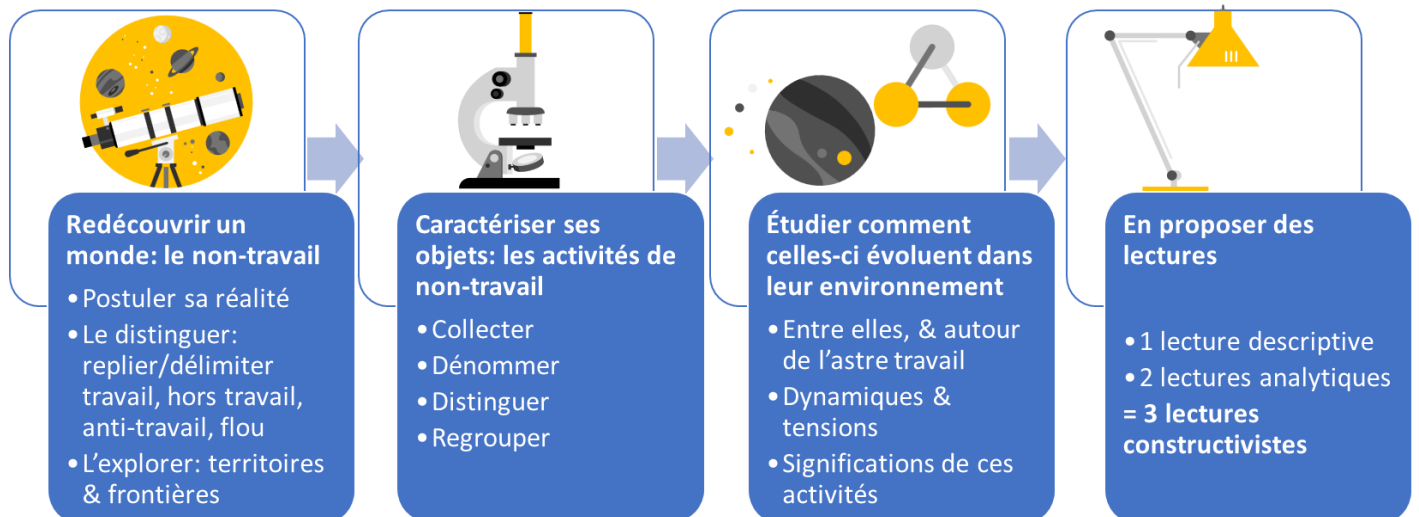
<sup>38</sup> La relation entretenue avec les participants à l'occasion de ce travail de thèse (mais aussi auparavant, puisque ce sont des proches) fera l'objet de notre première sous-section d'analyse réflexive (3.2).

évidemment, nous ne pouvions soustraire totalement notre subjectivité à ce travail d'investigation puisque nous appartenons physiquement à l'univers investigué et sommes nous-même impactée par lui. Cela nous a alors conduite à opter pour une démarche qui, précisément, accordait une place centrale à la subjectivité et à l'affect, notamment dans la constitution de notre échantillon de participants (exposée en sous-section 3.2). Présentées à la sous-section précédente, nos constructions méthodologiques visent à prendre compte et gérer ce choix, et nous opérons aux sous-sections suivantes un travail de clarification quant à notre propre relation subjective à nos objet et sujets de recherche.

Enfin, « [p]arfois l'objet commande une autre forme pour dire le sens. » (Moriceau, Laroche et Jarda, 2017). Ce chapitre se clôture, à la section suivante, sur une présentation de notre choix de format de manuscrit, visant à concilier « logique narrative (présenter le récit le plus complet possible) » et « logique argumentative » (Giordano et al, 2003, p167) permettant de parvenir à la théorisation. Nous avons en effet opté pour un premier chapitre de résultats descriptif, permettant de saisir notre objet de recherche « activités de non-travail », suivi de deux autres chapitres se focalisant sur deux formes selon nous majeures d'interactions entre ces activités et le travail : la première concerne le professionnalisme, et la seconde le (non)sens attribué au travail. Ces trois chapitres de résultats nous permettent d'argumenter peu à peu ce qui nous est apparu comme les compréhensions les plus satisfaisantes de ces activités. Ainsi, nous avons opté pour un format de manuscrit qui tienne précisément compte des différentes natures de connaissances produites (d'abord descriptif, puis articulé aux sujets de recherche « professionnalisme » et « sens », et clarifiant pour ces deux derniers chapitres le cadre théorique utilisé, notre positionnement épistémologique, les méthodologies déployées et les processus analytiques ayant conduit à leur élaboration). Ainsi, si nos trois chapitres de résultats traduisent des approches constructivistes, le premier est significativement influencé par une ambition compréhensive et descriptive, tandis que les deux autres embrassent de manière plus tranchée une lecture (contre) interprétative : le second chapitre, des lectures mainstream et critique, et le troisième chapitre, des trois lectures identifiées dans notre revue de littérature. Nous nous sommes, finalement, directement inspirée de la méthodologie d'analyse de texte enseignée en spécialisation anglaise en khâgne par notre professeur, qui voyait dans le célèbre « plan en trois parties » 3 moments articulés de compréhension d'un texte littéraire : en premier, « la locomotive » (offrant une restitution détaillée de l'extrait – ici, la phénoménologie des activités de non-travail), ensuite « la locomotion », soit les mécanismes principaux décortiquant la forme prise – ici, leur articulation avec le

professionnalisme, et enfin, « le mystère du cheval à vapeur », restituant le mystère et la poésie du texte : ici, la relation de ces activités avec le sens. Notre démarche est résumée dans la figure ci-dessous :

**Figure 8. Synthèse de l'approche épistémologique de notre recherche**



### 3.2. Retour réflexif : la relation chercheuse-cherchés

Dans cette première sous-section réflexive, nous abordons les relations entretenues avec nos participants, qui dénotent de la plupart des approches en recherche de gestion. Nous montrons d'abord les spécificités de cette approche et en éclairons des traits usuellement exclus de la restitution d'une recherche (1.1) avant d'en présenter les implications éthiques et les précautions prises (1.2).

#### 3.2.1. Opérationnaliser les liens dans l'échantillonnage : noyaux durs, boules de neige et choux blancs

Nous avons présenté, en conclusion de la sous-section 2.1, notre protocole méthodologique, et notamment une première phase exploratoire sollicitant 4 participants avant d'étendre le protocole à un plus large nombre. Nous avons ensuite présenté à la sous-section 2.2 l'ensemble de nos participants, et mentionné, dans un tableau récapitulatif (Tableau 11), nos liens de proximité avec ceux-ci. Ainsi, l'on peut dire que nous avons procédé par noyaux durs et boules de neige dans la constitution de notre panel de participants et de collecte de données. Les 4 premiers participants étaient ainsi deux très proches amis (la Chargée d'études et le Journaliste), et deux membres de notre famille (sœur – institutrice, et conjoint - Responsable Discours-Communication). Si la stratégie de la boule de neige est fréquemment décrite dans les ouvrages de méthodologie en recherche qualitative (voir Rouleau, *in* Giordano et coll., 2003, p145) et appréhendée à la fois comme solution pratique à la collecte et gage de la bonne intégration du chercheur dans son terrain, celle de recourir à des proches l'est nettement moins.

Ce qui est encore moins partagé est le récit des esquives à la participation, préalables à – et fortement structurant de – la constitution de l'échantillon final. Or, il nous apparaît que ces récits contrariés sont propices à de fertiles réflexions, tant méthodologiques que sur la nature de notre sujet de recherche. En effet, après avoir sollicité parmi nos proches ceux qui avaient le profil correspondant à nos impératifs en termes d'homogénéité d'échantillonnage, nous leur avons envoyé le document de cadrage pour qu'ils et elles contribuent au projet (consultable en annexe). Certains enthousiastes des premiers jours n'ont finalement pas produit de journal, tout en continuant à nous en promettre un. La plupart ont invoqué le fait de n'avoir pas le temps de rédiger un journal, tant leurs journées de travail étaient chargées. D'autres ont directement refusé. Les raisons invoquées nous paraissent intéressantes à mentionner : l'une d'entre eux nous a par exemple expliqué qu'elle se sentait trop étouffée dans son travail pour souhaiter écrire dessus, (elle dirigeait une institution s'occupant d'enfants en difficulté). Un

autre nous a écrit, plusieurs mois après avoir été sollicité, pour nous apprendre qu'il avait fait un burnout (il travaillait en audit en banque ; il est depuis devenu coach sportif en plus de cette première activité). En dernier lieu, deux anciens camarades de promotion d'école de commerce ont également fini par ne pas participer, mentionnant notamment l'absurdité de leur travail (l'un est manager en contrôle de gestion dans un fonds de « e-commerce aggregator », l'autre est Principal dans un fonds d'investissement et de gestion d'actifs).

### 3.2.2. Ethique et précautions prises : dialogues, triangulations et engagement moral

La recherche de la transparence est également de mise car nous pensons que ce choix des proches a impliqué des modalités de dialogues riches tout autant qu'il a généré de nombreuses implications éthiques. Nous pensons que ce lien de confiance a joué un rôle clé dans l'honnêteté des témoignages : en tant qu'ami ou connaissance, il n'apparaissait pas – ou moins – important de se montrer comme « bon professionnel » : cela a facilité la libre parole et a permis de contourner pour partie une gêne morale éventuelle. La richesse et certaines caractéristiques de nos données (des épisodes difficiles de souffrance ou des mentions d'activités taboues par exemple) nous poussent à voir dans ce choix des proches un facteur de libération de la parole en regard des difficultés que nous avons observées à atteindre un tel degré de franchise avec des participants étrangers (comme expérimenté dans un autre terrain de recherche). Cette liberté de parole, s'illustrant dans le fait d'aborder des éléments de son quotidien de travail pouvant ne pas respecter l'esprit ou la lettre des exigences organisationnelles auxquelles ils sont officiellement tenus de se soumettre, se manifeste d'ailleurs dans les configurations dans lesquelles ont eu lieu les entretiens : terrasses de café, chez eux ou chez nous, et non pas au bureau (à l'exception d'un entretien en ligne<sup>39</sup>). Ayant déjà eu vent de situations partagées dans un cadre amical, nous avons pu creuser avec chaque participant différentes questions clés pour notre collecte tout en pouvant les trianguler pour ainsi dire d'emblée ; par exemple, nous savions que deux participants avaient vécu des situations de harcèlement au travail lors d'expériences professionnelles passées. Ils n'en ont jamais fait mention durant leur entretien, ce qui nous a étonnée. En rebouclant avec eux sur ce point, ils nous ont d'une part, expliqué qu'ils savaient que nous savions (et ne l'ont donc pas « révélé ») et d'autre part, autorisée à en faire mention si besoin dans notre manuscrit. Nous

---

<sup>39</sup> Avocate, nous depuis notre salon, elle depuis son bureau au travail.

avons choisi de ne pas le faire directement, mais avons bien cette information en tête lorsque nous avons entamé notre analyse de certains de leurs propos<sup>40</sup>.

Cela pose donc la question de l'éthique du chercheur, d'après nous dans une perspective à certains égards renouvelée : comme beaucoup, nous nous sommes engagée à l'anonymisation des données. Mais cela est allé plus loin. La participation à notre étude suppose de conscientiser certaines pratiques qui peuvent s'avérer perturbantes pour la vision qu'a le travailleur de lui-même, de son rapport à l'efficacité, ou à l'utilité de ses tâches. C'est d'ailleurs le constat que beaucoup ont fait à la relecture en entretien de leur journal, surpris de la quantité et/ou la nature de leurs instants de non-travail. Cette prise en compte – et ce respect – de ce qui nous a été donné en partage par les participants nous a obligée : d'une part, à la transparence quant à notre propre conception des sujets évoqués (exposée à la sous-section suivante), d'autre part conduite à un effort constant visant à respecter la teneur des propos ainsi partagés (« stepping into employees' shoes to grasp their interpretations of the phenomenon », Cañibano, 2019). C'est cet effort qui, nous le pensons, est à l'origine du second chapitre de nos résultats : nous pensions collecter des discours croustillants, critiques – voire, opposés – au monde du travail, et nous avons été forcée de revoir notre copie à la vue de l'importance donnée par tous nos participants, sous différentes formes, au désir d'être professionnels. C'est parce que nous avons respecté les propos tenus dans toute leur richesse, leur ambivalence parfois, que nous avons dû élaborer des pistes interprétatives nouvelles pour prendre en compte ce fonds dans leur propos sans le tordre.

Pour ce qui est de notre propre vision sur les questions posées, les participants étaient – ou pour les moins proches, sont très vite devenus – informés de notre point de vue personnel, ce qui a permis de vifs et profonds échanges. Comme l'expose Paulsen (2014), “Studying empty labor with a “neutral” attitude is methodologically not a good idea if we want to avoid the defensive attitudes that the cultural scripts currently dictate. (...) Any interviewer who does not take sides will simply be assumed to represent the average opinion; regarding empty labor, this entails a condemning view. To be able to talk about a phenomenon that is generally conceived as dishonorable, a certain political awareness is thus required of both the interviewer and the interviewee.” (op.cit., p180). Nous avons dû de ce fait expliciter notre propre démarche et sommes parvenue à la conclusion que notre opinion personnelle tendait à

---

<sup>40</sup> Cela explique selon nous, par exemple, un certain désengagement – à des fins de protection – de son travail, conduisant notamment à privilégier une certaine distance avec ses collègues.



favoriser la libre expression d'éléments honteux, intimes ou délicats, dans la mesure où cette opinion, résolument critique sur les organisations et très empathique sur les vécus, favorise plus l'accent sur des pratiques non conventionnelles qu'autre chose, et sur leur partage (du participant à nous, mais aussi de nous à lui). Les entretiens et les allers-retours nous ont permis en outre d'explicitement faire état de notre étonnement ou de nos interrogations, ainsi que de partager certaines interprétations afin d'être sûre d'adopter une lecture cohérente avec le ressenti des personnes interrogées. Nous avons donc adopté une posture d'aiguillon : la définition et la portée des actes mentionnés demeurent celles des participants. Enfin, nous avons également pu observer les limites de cet exercice consistant à faire participer des proches : c'est d'après nous la trop grande proximité que nous avons avec un participant (conjoint) qui l'a conduit, nous le pensons, à se prêter à l'exercice avec résistance, très palpable durant notre entretien : ironiquement, il a sans doute dû sentir son expérience, ses confidences et notre lien 'instrumentalisés' à des fins de recherche.

Il s'agit donc, en recourant à des proches, de chercher en un sens à opérationnaliser la familiarité, ce qui convoque bien des écueils et des difficultés éthiques ; nous avons essayé de gérer ces questions du mieux possible en établissant un dialogue libre et fréquent avec nos participants ainsi qu'un engagement constant et concret à respecter leurs propos.

### 3.3. Parcours personnel et conception subjective : la relation chercheuse-recherche

Comme le formulent Moriceau, Laroche et Jarda (2017), « la situation réelle de fabrication de la recherche est largement passée sous silence ». Une très large partie du travail de thèse n'est donc pas ce qui est montré dans un manuscrit de thèse alors même que s'y jouent des choses importantes, voire centrales. Cette seconde et dernière sous-section aborde notre relation à notre propre recherche, à la première personne : d'abord, par un panorama de nos expériences de travail antérieures et de notre progressive constitution d'un certain point de vue sur le travail et ses valeurs (2.1), puis par une étude des concepts de travail et de non-travail dans le travail de thèse lui-même (2.2).

#### 3.3.1. Expériences antérieures et interrogations personnelles sur le monde professionnel

*Parcours scolaire : le syndrome de la bonne élève*

Il va de soi que ma scolarité a beaucoup compté dans ma formation et mes expériences<sup>41</sup> - comme en témoignent mes liens avec de nombreux participants, rencontrés durant ce parcours. Celui-ci a été fortement marqué par une logique d'obtention de bonnes notes. C'est que le sentiment qui s'empare de moi lorsque l'on me dit que j'ai bien fait les choses me procure une fierté grisante et une joie presque enfantine : je peux alors pleinement me contempler dans le travail achevé, et ai le sentiment d'être estimée et reconnue.

A ce titre, mes trois années de classe préparatoire littéraire ont eu l'effet d'un apprentissage permanent, m'obligeant à me désolidariser de mes productions pour ma santé mentale, entre crises de nerfs, crises existentielles et crises de fous rires. Cette période de ma vie, extrêmement exigeante et fatigante, a pourtant été très épanouissante. J'y ai saisi la décorrélation entre travail acharné et résultat payant, entre blocages et déblocages qui se succèdent sans que l'on puisse vraiment l'expliquer. L'expérience des concours, que j'ai passés durant ces trois années, m'a également fait prendre conscience du rôle du hasard dans l'issue heureuse (qui a été la mienne) du travail. Ainsi, cette expérience de la classe préparatoire, qui m'a je pense véritablement appris à lire, écrire et réfléchir, m'a poussée à travailler quasiment sans relâche mais *pour moi*, me conduisant à relativement faire fi d'un regard extérieur jugeant (ce qui était pourtant totalement le cas, des professeurs aux jurys de

---

<sup>41</sup> Précisons également que mon père était enseignant en collège et lycée, et ma mère directrice de crèche ; à ce titre, j'adhère à une lecture bourdieusienne de mon parcours scolaire et ne souhaite nullement m'en cacher. Ceci est d'autant plus important que le travail de ma mère, lui garantissant un logement de fonction, nous a permis lorsque nos études primaires étaient achevées de déménager du XX<sup>ème</sup> au VI<sup>ème</sup> arrondissement de Paris : ma scolarité en a fortement été impactée, de même que mes relations.

concours). A la fin de cette expérience, j'avais une connaissance extrêmement fine de mes rythmes de travail.

*Parcours professionnel : plonger dans le grand bain et boire la tasse*

En école de commerce, les expériences de stage étaient obligatoires. Ayant contracté un prêt pour payer mes frais de scolarité, j'ai très vite compris qu'à la sortie d'école et une fois mon diplôme en poche, je devrais trouver un travail très rémunérateur. J'ai donc appréhendé mes stages comme la possibilité ultime d'expérimenter avant de trouver un poste « sérieux » : ainsi, ils étaient rémunérés au minimum légal et ne suivaient aucune stratégie de carrière précise, mais devaient *m'intéresser*. J'ai ainsi découvert une structure associative cherchant à favoriser le mécénat de compétences de salariés d'entreprises envers des associations, puis le journalisme pour un journal en ligne et le webmarketing, tous deux à Shanghai. Ces premières expériences frictionnelles avec le monde du travail ont été extrêmement enrichissantes, mais aussi déstabilisantes. J'avais le sentiment assez fréquent de ne pas correctement faire ce que l'on attendait de moi et surtout, de ne pas correspondre à l'image de professionnalisme attendue et à laquelle je peinais à m'identifier. Enfin, j'avais le désagréable réflexe de questionner de nombreux éléments en rapport avec le sens de l'activité, dont je voyais souvent (et presque malgré moi parfois) les limites potentielles. Ce qui bien sûr, n'arrangeait pas ma posture professionnelle déjà chancelante. Pourtant, j'avais sincèrement envie de bien faire.

J'ai obtenu mon premier CDI en tant que consultante dans une SSII. Ma première mission m'a conduite à me déplacer 3 à 4 jours par semaine en province (après 4 jours de prise de poste), auprès d'une grande entreprise produisant de l'électricité. Le premier mois, il n'y avait pas de manager. Je ne comprenais pas grand-chose aux réunions (très techniques), dont je devais pourtant faire les comptes-rendus, ni à ce qu'on me demandait de faire de manière générale. J'avais l'impression d'être une secrétaire de luxe. Les premiers mots de notre manager lorsqu'elle a enfin intégré l'équipe furent : « le principe d'un manager, c'est qu'il n'a pas le temps ». Elle a, au fil des mois, déclaré un zona à cause du stress (faible effectif lié au budget comprimé pour cette mission). J'ai un peu par hasard appris que je remplaçais, dans ce premier poste, une consultante qui avait le grade de manager senior. Si le salaire était très correct, les allers-retours incessants m'épuisaient et j'étais de plus en plus abattue par la nature de mon travail dont je ne comprenais pas la teneur ni la plus-value. J'ai cherché à postuler ailleurs avant que la situation ne devienne trop pénible.

J'ai ensuite intégré une PME « familiale » en tant que chargée d'études stratégiques. J'ai découvert de nombreux secteurs étude après étude. J'ai noué de forts liens avec mes collègues (dont la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises). Les déjeuners d'équipes qui s'éternisent et les soirées apéro étaient réguliers. Concernant le travail lui-même, il était plus ou moins intéressant selon les études, et surtout, très complexe : je changeais à chaque étude de secteur, mais également de méthode, de format (mon arrivée a coïncidé avec une refonte des études et l'introduction de nouveaux logiciels), et de superviseurs, plus ou moins sympathiques (« tu as fait de brillantes études, tu es capable de m'écrire un paragraphe intelligent, non ? »). Je réussissais à produire une étude sur deux de qualité satisfaisante, et fus maintenue en CDI. Peu à peu, des tensions sont nées dans l'équipe, notamment lorsque les directeurs scientifique et opérationnel ont récupéré une à une les attributions de la manager de l'entité sans annonce officielle. En parallèle, je découvrais la relation houleuse qu'entretenait l'entreprise avec d'ex salariés (jusqu'aux prud'hommes). J'ai éprouvé de très grandes difficultés sur une étude (peu de chiffres fiables, business models émergents donc confus). A l'étude suivante (la dernière), le directeur opérationnel et le directeur scientifique<sup>42</sup> m'ont expliqué que de mon style à mes idées, tout était à revoir, que je dépassais les budgets et n'étais pas assez rigoureuse. J'ai passé des nuits entières à retravailler. Petit à petit, j'ai glissé dans un état assez inquiétant : j'avais perdu toute confiance en moi et recevais quotidiennement des emails agressifs du directeur opérationnel, qui m'a finalement convoquée pour me signifier que j'avais le choix entre accepter une rupture conventionnelle ou me voir licenciée pour insuffisance professionnelle. Selon mon choix, ils pourraient se porter comme référence auprès de futurs employeurs ou témoigner que j'étais un mauvais élément. Il m'a laissé 24h pour me décider, j'ai accepté la proposition de rupture conventionnelle. J'étais alors dans un état un peu second, comme sonnée, profondément honteuse et épuisée.

J'ai passé plusieurs jours hagarde. Peu de temps après, la situation s'est fortement dégradée pour ma collègue et amie, qui elle aussi a pris le large après une période significative d'arrêt maladie. D'autres ont suivi. Peu à peu, notre (ex)manager s'est vue rétrogradée au poste de

---

<sup>42</sup> Il m'avait « repris » à la manager de l'entité, jugée de plus en plus incompétente, donc auprès de lui je recommençais pour ainsi dire à zéro. Ainsi, je me suis retrouvée au milieu d'une crise de pouvoir, en plus de mes difficultés propres.

chargée d'études, et assignée un encadrant pour les réaliser. Elle s'est suicidée quelques mois plus tard.<sup>43</sup>

Cette expérience m'a profondément marquée. Jamais je n'avais été si proche de mes collègues et si en détresse au travail. En un sens, j'y ai vécu les limites de trouver trop de sens dans son travail, de trop y tenir. Ce licenciement m'a, paradoxalement, permis de sortir d'une spirale très destructrice. Si j'étais déjà passablement critique en théorie sur le monde du travail, la souffrance vécue au travail a achevé de renforcer cette opinion. Sur les précieux conseils de mes proches, j'ai réfléchi à la suite, et je me suis souvenue que je n'avais jamais été aussi heureuse qu'en Master 2 (en 2014), lorsque j'avais fait mon mémoire sur le non-travail dans la série *The Office*. J'ai donc contacté d'anciens professeurs pour essayer de rentrer en thèse et reprendre ce travail, sous une forme ou une autre.

Je suis donc retournée sur les bancs de l'école par un concours de circonstances particulier, qui m'a beaucoup coûté psychologiquement. Je n'avais pas fini de rembourser mon prêt étudiant. J'ai eu la chance infinie de pouvoir compter sur mes parents pour m'aider à finir de le rembourser, et sur l'appui inconditionnel de mon conjoint<sup>44</sup> pour me lancer dans une reconversion assez radicale, facilitée en outre par mon diplôme. Sur les conseils de mon futur Directeur de thèse, je me suis d'abord inscrite en Master recherche, puis ai postulé à l'école doctorale de l'ESCP sous sa direction bienveillante. Cette transition m'a permis de me préparer à la thèse et de construire des bases académiques solides. J'ai pu également revenir de façon constructive sur mes expériences précédentes, notamment dans le cadre d'un cours abordant l'idée de *mise en situation d'incompétence*. Ce cours a résonné en moi durant plusieurs jours.

Je ne considère cette reconversion en aucun cas comme courageuse : je ne pouvais simplement pas faire autre chose, et j'avais la chance précieuse d'avoir le parcours, les diplômes et l'entourage me permettant de le faire. Le sentiment de ne pas être à la hauteur, cependant, ne m'a jamais quittée. Il apparaît assez évident que la plupart des doctorants - si ce n'est tous - travaillent sur un sujet qui résonne en eux d'une façon particulière. Je crois que c'est assez singulièrement mon cas, ce que je m'attache à démontrer et mettre à distance ici.

---

<sup>43</sup> Les circonstances d'un suicide sont souvent obscures et assurément multiples. Toutefois, c'est selon moi très important pour comprendre un climat général et une organisation qui peu à peu, devient maltraitante. J'ai beau prendre la mesure de mon incompétence et de ma part de responsabilité, je ne peux parvenir à une autre conclusion : cette entreprise était, à bien des égards, maltraitante.

<sup>44</sup> Qui était déjà à mes côtés durant mes premiers stages.

Aussi, il me semblait important d'établir en toute transparence mon parcours et de pointer les divers éléments qui pourraient concourir à influencer ma perception : ainsi, je me « met[s] en jeu » (et non plus en scène, Moriceau, Laroche et Jardat, 2017).

### 3.3.2. Evolutions de mes appréhensions du travail et du non-travail, notamment dans le parcours doctoral

« La recherche n'est pas seulement ce que le chercheur fait mais ce qui fait le chercheur », nous disent également ces auteurs. Je propose ici d'étudier les évolutions de ma relation avec mon sujet de recherche au fil de mon parcours doctoral et comment ma recherche, tout autant que mon parcours avant celle-ci, a contribué à me « faire ».

#### *Mes appréhensions subjectives du travail et du non-travail en général*

Je retiens de mes expériences passées du travail que j'aime quand celui-ci m'incite à être curieuse, découvrir de nouvelles idées et débattre des miennes. J'aime également particulièrement les choses futiles mais distrayantes, drôles ou esthétiques, et la possibilité d'être créative. Ainsi, je n'ai pas forcément besoin, pour apprécier mon travail, qu'il ait un sens profond. J'ai cependant besoin de me sentir en confiance avec les personnes qui m'entourent, ce qui est particulièrement hasardeux en contexte professionnel d'après mon expérience. Je n'aime pas les cadres trop stricts, ni non plus les consignes trop vagues. Je suis désarmée quand mon envie de bien faire se heurte à un manque de compétence de ma part ou des consignes peu claires. J'ai beaucoup de mal avec les dimensions politiques qui peuvent avoir cours dans une organisation. J'ai, je pense, énormément besoin de reconnaissance (sans doute pas plus qu'un autre : je pense que ce désir est répandu). Ainsi, je crois pouvoir dire que j'aime travailler dans mon sens, en étant bien guidée : comme quand j'étais en classe préparatoire, je peux accepter beaucoup de choses difficiles et de remises en question, si cela sert *in fine* mon travail et mes compétences et que cela correspond aux attentes placées en moi. En revanche, travailler pour me conformer à quelque chose auquel j'ai du mal à adhérer sera une énorme difficulté pour moi : cela réveillera beaucoup de malaise et d'anxiété.

J'envisage le professionnalisme attendu des employés en organisation comme une mascarade. Mes expériences passées m'ont appris la violence à exiger un comportement professionnel tout en se comportant, en tant que supérieur notamment, en parfait goujat. Je pense que le professionnalisme peut être un vernis qui camoufle beaucoup de choses problématiques, au premier rang desquelles la violence, qui est pour moi la forme ultime de non-travail (et donc, au cœur du « trouble » dujarien qui entoure le travail !). Pour moi, ce professionnalisme-là

consiste à cantonner l'autre dans une posture de répression des émotions et de la spontanéité, qui me met particulièrement mal à l'aise tant l'écart entre ce qui est donné à voir et ce qui est exprimé diverge. En khâgne, j'ai découvert en spécialisation anglais la proximité étymologique entre le symbolique et le diabolique, de parfaits antonymes : le premier adresse la congruence entre ce qui est décrit et ce qui est, tandis que l'autre, précisément, *désunit* le sens et la représentation de ce sens. Je considère que le professionnalisme est à la fois symbolique du monde du travail et, tel qu'il m'a été donné à voir, diabolique, s'il camoufle sous des apparences conformes une violence empêchant toute prise autrement que par l'émotion, elle-même intraduisible dans les termes du professionnalisme. Le professionnalisme que je souhaiterais serait la possibilité de parler des vrais sujets en demeurant dans le cadre de la politesse, permettant le respect mutuel.

Finalement, mon rapport au travail est très ambivalent, notamment concernant les notions d'efficacité, de performance, de productivité et d'utilité : je décrie ses valeurs et pourtant je m'applique à grand renfort de culpabilité et de doutes à me soumettre à son éthique. Si j'ai souvent été mal à l'aise dans des situations professionnelles, les comportements *des autres* ont peu à peu constitué un mélange d'attraction-répulsion assez délicat à gérer. La déférence due aux supérieurs et personnes « importantes » dans les organisations m'est apparue assez tôt comme une étrangeté, d'autant plus si ceux-ci se comportaient en retour de façon impolie ou dure. Pour moi, les comportements interpersonnels démocratiques classiquement attendus (traiter les autres avec respect par exemple) devraient se maintenir à l'intérieur des organisations. Je décorrèle le titre ou le poste de l'efficacité, de l'intelligence ou de la compétence, en lectrice amusée du principe de Peter<sup>45</sup>. Mon expérience des concours me fait juger la *performance* comme relative ; elle sanctionne plus pour moi des qualités physiques ou quantitatives ponctuelles et contextuelles que véritablement concrètes, durables et qualitatives, et son appréhension économique me laisse songeuse. Notamment, la performance financière ou technique dans un contexte capitaliste signifie bien souvent une consommation déraisonnée de ressources en vue de son accomplissement, pour une utilité qui m'apparaît questionnable. En dernier lieu, beaucoup de métiers et d'entreprises m'apparaissent *inutiles*, au sens d'impact social positif. Je considère, dans la lignée de Graeber (2018), qu'un nombre conséquent de métiers ou entreprises (voire, certains secteurs entiers) ne sont pas si productifs

---

<sup>45</sup> Principe humoristique ayant été repris dans des recherches scientifiques (voir Ott and Shafritz, 1994) selon lequel la promotion sanctionnant la compétence, l'on ne reste pas en poste si l'on est compétent et l'on finit par atteindre un seuil d'incompétence où l'on se maintient, puisque l'on n'est plus promu.

en termes d'impact et d'intérêt collectif, toutefois, je ne me pense pas légitime à dire lesquels en dehors d'une opinion personnelle. Et dans le sillage de Gorz (1988), je m'interroge sur la pertinence d'inclure dans la logique capitaliste instrumentale de nombreuses activités, au risque de les dénaturer. Je pense donc que certaines choses jugées inutiles, improductives, inefficaces sont essentielles : tout n'est pas propre à devenir une performance mesurable. Mais en dépit de mon regard critique sur de nombreux pans du monde du travail, que je n'estime pas forcément utiles, efficaces, performants ou productifs, je demeure fortement attachée au travail et à ses valeurs, en ancienne élève studieuse. Je me suis souvent insurgée des personnes profitant du travail des autres et ne contribuant pas, que ce soit durant mes études ou au travail.

#### *Travail et non-travail dans le travail de thèse : panorama et analyses*

Le parcours de thèse ne consiste pas seulement à rédiger un manuscrit : ceci vient d'ailleurs en toute fin de processus (pour ma part). Il s'agit du lent apprentissage d'un métier, lui-même multifacette ; au point que finalement, si l'on n'y fait pas attention, la part de travail à « côté » (l'enseignement ou la formation en continu) peut prendre une place très importante. Le travail sur le projet de thèse en tant que tel apparaît lui, paradoxalement, prépondérant mais décousu : il m'est souvent arrivé de me demander si ce que je faisais était utile, efficace ou pertinent.

En outre, j'ai passé l'intégralité ou presque du premier semestre où j'ai enseigné à ne travailler que mes cours, très exigeants<sup>46</sup> : j'ai ainsi lu Marx<sup>47</sup>, Weber<sup>48</sup> et Taylor<sup>49</sup> à cette occasion, puisqu'ils étaient évoqués. Au fil des années, m'y suis sentie de plus en plus à l'aise et donc, je n'ai plus autant travaillé la préparation. Ce travail m'est apparu, à bien des égards, bien plus concret que mon travail de thèse : la gratification auprès des élèves est immédiate, et les échanges toujours variés. J'ai également appris à présenter mon travail et à le discuter en conférences ou au cours des évaluations annuelles de l'école doctorale. Cela constituait un calendrier qui me permettait de structurer ma pensée et de mesurer mon avancement. J'ai pu tester des idées, découvrir de nouvelles références et des travaux extrêmement pertinents pour

---

<sup>46</sup> Il s'agit d'un cours de théories des organisation et du management de niveau Master. J'ai pris le parti, pour me sentir à l'aise et dynamiser les séances très abstraites, de recourir au visionnage d'un épisode de la série *The Office* par séance, à chaque fois sélectionné par mes soins pour illustrer les thématiques et théories présentées aux étudiants.

<sup>47</sup> Marx, K. (1993). *Le Capital*, livre 1

<sup>48</sup> Weber M. (4ème édition, 2017-2000). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*

<sup>49</sup> Taylor F.W. (1957- nouveau tirage, 1971). *La Direction Scientifique des Entreprises*



mon propre travail. Et bien évidemment, ce fut dans les instants informels, à ces évènements académiques ou durant nos réguliers échanges avec mes camarades doctorants, que j'ai le plus avancé dans la structuration de mes idées.

Outre tout ce travail à côté ou en parallèle de la thèse (non-travail donc ?), mon projet a bien varié depuis mon dossier d'inscription à l'école doctorale. J'avais au départ l'idée de convoquer une multiplicité de données, allant de l'observation de terrain (un échec) à la constitution d'un corpus d'œuvres artistiques et littéraires (films, séries, romans et BD). Je n'ai bien évidemment pas eu le temps de poursuivre ces chantiers, que j'espère reprendre un jour. Il a ainsi fallu peu à peu faire le deuil d'un projet idéal, pour espérer voir *aboutir* ce projet. Il en fut de même pour la revue de littérature, qui m'a conduite assez loin dans les domaines broussailleux du non-travail. La littérature académique sur le travail est extrêmement conséquente, on s'en doute ; celle sur le non-travail, si l'on y réfléchit, consiste à mobiliser virtuellement tout type de sujet *qui n'est pas du travail*. J'ai failli à de nombreuses reprises m'y perdre, ainsi que mon directeur de thèse.<sup>50</sup>

Ainsi, le travail de thèse constitue en soi un exercice vertigineux, où l'on avance pas à pas, avec le devoir d'être rigoureux et l'impératif de produire, in fine, quelque chose. Le manuscrit représente en un sens le dévoilement d'un travail et en même temps, l'invisibilisation de tout le travail qui a finalement été abandonné. Au cœur de mes tâches de travail durant la thèse, il a également fallu se conformer à des exigences parfois sibyllines, quoique très normées. Ainsi, j'ai eu la plus grande peine du monde à comprendre comment rédiger un article de recherche ou à élaborer des présentations de qualité pour des conférences ; j'ai alors renoué avec mes anciens démons pointant mes faiblesses à ordonner de façon claire et esthétiques mes idées. Ici encore, désarçonnée par l'ampleur du contenu, j'en oubliai bien souvent une politesse de base : la forme. J'ai au fil des conférences, présentations et « calls for paper » créé de nombreux « monstres », qui seraient impropres à être publiés en l'état. Toutefois, ces « monstres » m'ont grandement aidée à structurer ma pensée et mes idées au fil de la thèse. Je leur dois beaucoup. Aussi, l'invisibilisé compte en thèse, ce qui constitue un paradoxe assez savoureux lorsque l'on travaille sur le non-travail.

---

<sup>50</sup> Il m'a souvent rappelée à la raison, par exemple lorsque je lui ai fait part avec enthousiasme de mes découvertes sur la répartition des activités de subsistance chez les chasseurs-cueilleurs (assez peu chronophages somme toute) et du poids prépondérant du gossip pour constituer des groupes culturellement et socialement viables : le non-travail était donc au cœur du faire société ! (voir les travaux de Harari, 2015, Suzman, 2021).

Forte de ce constat, je devrais a priori embrasser la notion de « flou », d’ambiguïté. Pour moi, le flou représente des contextes où le professionnalisme n’est pas de mise et qui pourtant, m’incitent à travailler. Ces situations sont nombreuses et peuvent surgir dans de nombreuses activités personnelles comme la toilette, une balade, ou une activité supposément de détente, alors transmutée. A en croire des articles de presse plus ou moins spécialisée, ce phénomène serait courant<sup>51</sup>. Pour mon cas, je mentionnerais trois activités : les réseaux sociaux, les séries TV et les discussions entre amis autour d’un verre. Ces trois éléments illustrent des instants « hors travail ». Pourtant, au fil du temps, ils se sont peu à peu connotés d’un retour informel au travail. Ainsi, je me suis inscrite à de nombreux groupes ou pages en rapport plus ou moins éloigné avec mon sujet de thèse sur les réseaux sociaux. De fil en aiguille, mes petites « procrastinations en ligne » se sont transformées en veille. Il en a été de même pour les séries TV, un objet de détente central et pourtant biais par lequel j’ai approché pour la première fois l’idée d’un travail de recherche (mon mémoire sur la série *The Office* en école de commerce). En dernier lieu, les discussions entre amis, qui pouvaient fréquemment tourner autour du travail, notamment pour s’en plaindre. Ce mélange des genres m’a fait comprendre qu’il est important de ne pas jongler en permanence avec les registres et les finalités des événements vécus. Toutefois, ces fréquentes incursions du travail dans le hors travail sont pour moi la preuve irréfutable que je suis éperdument passionnée par mon sujet de recherche, même si cela m’a souvent joué des tours.

Ainsi, mon rapport au non-travail, tout comme mon rapport au travail, est pour le moins ambivalent. Au fil de la thèse, j’ai peu à peu ressenti une profonde culpabilité dès que je faisais autre chose qu’avancer sur mon projet : ce qui représente un nombre important de moments, étant établi que le travail de thèse est rarement linéaire (en tout cas pour ma part). J’en suis venue à ne plus pouvoir faire de siestes, et à avoir beaucoup de mal à m’endormir : des idées me venaient sans cesse dans ces instants de relâchement, un phénomène apparemment répandu<sup>52</sup>, mais que je trouve dangereux (bien que difficile à combattre). Toutefois, le non-travail assumé a constitué une soupape importante. Il m’a notamment

---

<sup>51</sup> Voir par exemple cet article sur « l’errance de l’esprit »... Sous la douche : <https://www.slate.fr/story/234655/effet-douche-meilleures-idees-pensees-creativite-errance-esprit> ; ou encore, cet article sur les pratiques de non-travail d’éminents scientifiques qui m’a fait découvrir que Darwin ne travaillait que quelques heures par jour : <https://www.slate.fr/story/142604/darwin-science-branleur> (l’article originel: [https://nautil.us/darwin-was-a-slacker-and-you-should-be-too-236532/?\\_sp=86a4caf2-e21e-4477-a5d6-06e06f442aa6.1671038518414](https://nautil.us/darwin-was-a-slacker-and-you-should-be-too-236532/?_sp=86a4caf2-e21e-4477-a5d6-06e06f442aa6.1671038518414))

<sup>52</sup> A en croire cet article du Wall Street Journal, « Fatigue (...) may allow the mind to wander more freely to explore alternative solutions » (Source: <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444180004578018294057070544>)

permis d'atteindre une certaine tranquillité d'esprit, consécutive de la prise de conscience que parfois, mieux vaut s'arrêter nettement et faire complètement autre chose plutôt que de s'échiner à tenter de travailler alors que l'on n'y est pas. L'attention flottante que j'ai portée à mon propre non-travail durant ces années de recherche m'a ainsi fait réaliser les raisons pour lesquelles, parfois, je n'arrivais à rien, et à ainsi mieux me connaître. J'apprends encore à gérer cette culpabilité, et il me semble être parvenue à trouver une forme d'équilibre, en tout cas en regard de mon expérience professionnelle précédente. Le stress, voire l'anxiété, liés à la thèse mais aussi à des éléments d'ordre personnel, « hors travail », m'ont progressivement conduite à remettre en question de nombreuses certitudes que j'avais, notamment sur l'importance que j'attachais à mon travail de thèse, sur son sens et son intérêt. A certains moments, j'ai à l'inverse trouvé du réconfort dans mon travail, et je renouais avec l'impression de faire un travail à la fois passionnant et utile. Toutefois, cette relation houleuse à la culpabilité, au désir d'un travail de qualité mais aussi d'une vie quotidienne apaisée m'ont enseigné les vertus de la légèreté, et à quel point cela n'avait pas grand sens de donner une importance si grande au travail. Mon travail m'apparaissait alors moins solennel, moins nécessaire, moins impactant dans mon quotidien, et paradoxalement, plus atteignable ainsi. Car c'est finalement la finalité – et le paradoxe – de la thèse que d'apprendre à s'en détacher, après s'y être plongée avec une ambition démesurément sérieuse, durant de nombreuses et structurantes années, pour espérer que celle-ci nous mène à l'exercice officiel d'une *profession*.

## Section 2. Codages et analyses des données

Cette seconde section du chapitre méthodologique présente notre codage et les différentes étapes de notre analyse des données. Dans une première sous-section (1) nous y synthétisons le traitement des différents jeux de données collectées : les journaux de bord (1.1), les entretiens et textes de cadrage (1.2), et celui appliqué aux données secondaires (1.3). Dans une seconde sous-section (2) nous présentons dans le détail les données collectées, sous la forme d'une taxonomie des activités de non-travail, ordonnancées en 3 grandes grappes que nous présentons (2.1) avant de les détailler : l'avant/après bureau (2.2), les activités de non-travail de coupure « nette » (2.3) et « enchevêtrées » (2.4) puis nous concluons sur les apports et limites de cette taxonomie (2.5), nous conduisant à notre dernière sous-section (3) présentant nos résultats : nous y clarifions et argumentons les différents enjeux posés par nos jeux de données (3.1), nos constructions méthodologiques, complémentaires (3.2) et y présentons pour finir nos chapitres de résultats (3.3). Cette sous-section apporte donc de manière détaillée des éléments de réponse – sous forme de résultats intermédiaires (taxonomie) - à la première catégorie des sous-questions de recherche, englobée dans la question du « *Comment ?* » : *Comment se manifestent les activités de non-travail ?*

### 1. Traitement et retraitement général des données collectées

#### 1.1. Traitements des journaux et liste des 38 items ou la « journée de travail au bureau »

Dans cette sous-section, nous revenons sur le traitement qui a été fait des journaux de bord depuis leur collecte sous forme « brute » (1.1) jusqu'à la constitution d'une liste d'items compilant les différentes activités de non-travail recensées par les participants (1.2), que nous présentons (1.3), nous permettant d'élaborer progressivement une taxonomie des activités de non-travail nous conduisant à naviguer au sein d'une « journée de (non)travail » des différents participants (1.4).

##### 1.1.1. Codages des journaux de bord

La recherche des activités de non-travail des participants a évidemment été permise en premier lieu par eux-mêmes : en suivant les consignes qu'ils avaient reçues (consultables en annexe), ce sont eux qui ont pointé ces activités en les recensant dans leurs journaux. Ensuite, charge nous était donnée d'identifier le plus précisément possible ces activités avec deux objectifs : l'exhaustivité, et la précision. Nous devons donc pour chaque journal identifier les

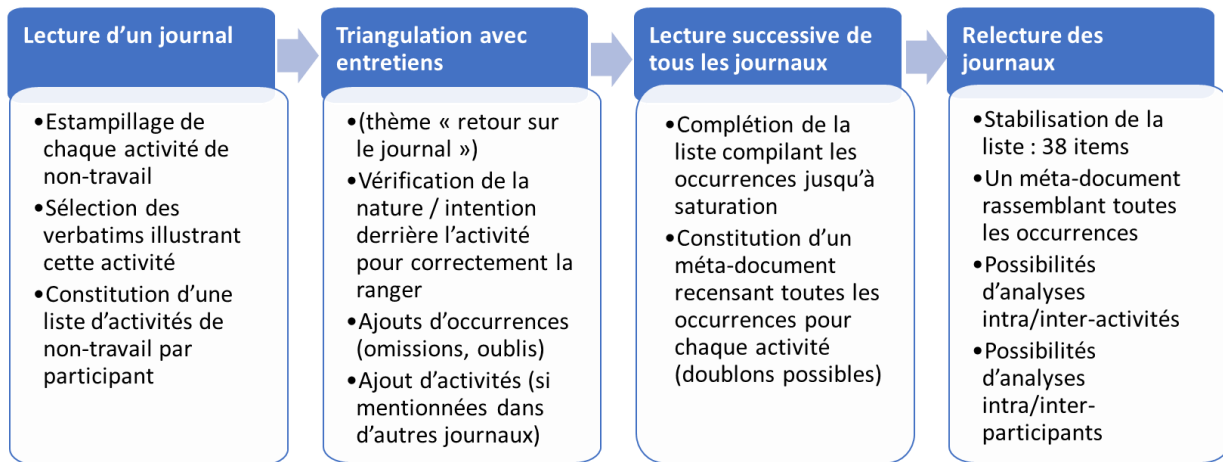
formes, ou les natures de non-travail, qui seraient adaptées aux journaux de l'ensemble des participants.

Ce premier travail a donc constitué un mélange de codage de verbatims en items (leur donnant ainsi un nom), mais aussi un travail préparatoire d'analyse : en recensant les différentes manifestations d'activités de non-travail, nous participions à les définir. Comme le souligne Allard Poesi dans Giordano et coll. (2003, chapitre 7, p246) : « Le codage consiste à découper les données (...) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996). Il s'agit d'une des voies possibles par lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde « des sens » au monde « du sens ». ». Ainsi, cette catégorisation des différentes activités de non-travail recensées dans les journaux de bord nous a poussée à « définir où ranger » (Allard Poesi dans Giordano et coll., op.cit., p262), ou devrions-nous dire, à définir en rangeant, comme le montre l'exemple ci-dessous :

« Je vais aux toilettes et croise une collègue, je l'interroge sur ses vacances, elle me parle de sa fille. » (Chargée de projet en distribution d'énergie (J1))

Cette simple unité de sens revêt en réalité différentes activités, dont on prend conscience lorsque précisément, on essaie de « ranger » ce verbatim : l'activité principale peut être l'intention de départ (pause toilettes), mais se trouve métamorphosée en « tchit-tchat » et convoque en elle-même « un déplacement ». En outre, si on l'accorde à ce qui s'est passé auparavant, on peut peut-être y déceler un « non-travail de clôture de tâche » ou du « lambinage ». Enfin, on s'interroge sur sa durée, et ce qu'elle a provoqué chez la participante (a-t-elle été intéressée, embêtée par cette rencontre ?). Schématiquement, nous avons donc opéré comme suit :

**Figure 9. Le processus de codage et de catégorisation**



A l'issue de ce travail successif générant plusieurs chantiers, nous avons d'une part, intégralement codé (et triangulé) les journaux de bord, d'autre part, constitué une liste synthétisant toutes les formes prises par les activités de non-travail décrites, et en dernier lieu, produit un méta-document (plus de 150 pages) compilant pour chaque catégorie d'activité, les occurrences mentionnées par l'ensemble des participants. Ces documents préparatoires ont constitué la base de notre travail d'analyse.

### 1.1.2. Quand le codage passe par l'analyse, et l'analyse par le codage : le travail d'estampillage

Comme le souligne Allard-Poesi (op.cit., p 162) « Une catégorie peut être définie comme un ensemble d'unités d'analyse disposant de significations proches (des synonymes, connotations équivalentes), de caractéristiques formelles ou de propriétés similaires. ». Ce travail d'estampillage nous a donc fondamentalement permis d'opérer une première analyse multiniveaux et précise des différentes activités recensées par les participants, en les catégorisant en activités-types ou dominantes, ainsi peu à peu constituées.

Ces catégories ont été déterminées selon deux principaux critères : la temporalité et la forme dominante prise par l'activité.

Le critère par temporalité a été employé pour catégoriser une activité si celui-ci s'avérait pertinent pour expliciter l'évènement. Il a été appliqué pour les items qualifiant l'avant (item 1 « Avant d'arriver au bureau, chez soi » et item 2 « Temps de trajet ») et l'après bureau (items 36 « Verres/activités entre collègues », 37 « Trajet de retour » et 38 « Le soir chez soi »). Ces 5 items ont en outre été regroupés en tant qu'avant et après bureau dans le tableau listant les activités de non-travail : ils entourent donc les autres activités de non-travail ayant

cours au bureau, et sont les premiers et derniers items de la liste, illustrant ainsi leur positionnement temporel dans une journée de travail. Ce critère a également été appliqué pour des activités quotidiennes survenant au bureau, d'occurrence unique et fortement marquées par une logique temporelle : c'est ainsi qu'ont été élaborés les items 3 (« rituel d'installation »), 6 (« pause déjeuner ») et 35 (« se préparer à partir »). Au total, 8 items ont donc été élaborés sur le critère de la temporalité.

La catégorisation a donc surtout eu lieu par la forme prise par l'activité : par exemple, « pause-café/thé/eau », ou encore « déplacement ». Certaines pratiques peuvent se combiner (se déplacer pour aller chercher de l'eau). Dans ce cas, le méta-document recense des doublons afin de préserver l'intégrité de l'exhaustivité de chaque catégorie d'item. Pour éviter les répétitions, la sélection d'exemples présentée à la sous-section suivante a tenu à respecter la forme dominante prise par l'activité de non-travail, sa nature en quelque sorte. Ainsi, se déplacer pour chercher de l'eau est rangé dans les 2 items « se déplacer » et « pause-café/thé/eau » dans le méta-document ; on peut donc l'étudier comme une double activité de non-travail ou sous ces 2 angles. Toutefois, l'analyse ici revient à considérer que le but étant d'obtenir de l'eau, c'est cette forme qui sera considérée comme dominante dans l'épisode étudié.

L'estampillage de l'activité s'accompagne d'une identification d'espaces spécifiques : par exemple, la pause toilette, la pause cigarette ou le RDV médical, impliquant un changement d'espace. Il s'accompagne aussi d'une étude du contenu de l'activité : par exemple, les différentes discussions (items 26, 27, 30), le tchit-tchat ou le fait d'être dérangé ne représentent pas le même contenu d'interactions. La procrastination en ligne se distingue de lambiner/traîasser par le support utilisé (en ligne/hors ligne). Le non-travail de projection professionnelle se distingue de la procrastination en ligne également parce que leur contenu et leur intention diffèrent significativement. En dernier lieu, cette intention exprimée a été un autre critère important pour délimiter les différentes formes d'activité de non-travail : c'est le cas du non-travail d'attente, de concentration/amorçage de tâche, de récupération/clôture de tâche, siffler en travaillant, déranger/interrompre, (se) remotiver par exemple.

### 1.1.3. Présentation du tableau des 38 items d'activités de non-travail

Une fois toutes les occurrences d'activités estampillées, une liste générale d'activités a pu être constituée. Elle regroupe un total de 38 items, chacun désignant une catégorie d'activité de non-travail, et exposée ci-après :

**Tableau 14. Liste des 38 items d'activités de non-travail**

<i>Non-travail au cours d'une journée (fusion des journaux)</i>	
1/2	Avant d'arriver au bureau, chez soi / Temps de trajet
3	Rituel d'installation/de mise au travail
4	Pauses cigarette
5	Organisation du déjeuner
6	Déjeuner
7	Pause-café/thé/eau
8	« Banana time »/grignotage
9	Pause toilettes
10	Déplacements
11	Bugs
12	Procrastination en ligne/non-travail lancinant (messages personnels/sites web sans lien avec le travail...)
13	Autres activités en ligne (jeux, achats)
14	Non-travail d'attente (de réponse, d'information, d'arrivée d'interlocuteur...)
15	Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche
16	Non-travail de récupération/de clôture de tâche
17	RDV personnels (ex : RDV médical)
18	« Siffler en travaillant » (chantonner/parler tout seul en travaillant)
19	Être « dérangé »
20	Déranger/interrompre
21	Travail « inutile » ou « perte de temps »
22	S'inventer une activité
23	Faire le travail des autres
24	(Se) remotiver
25	Lambiner/trâîner (hors ligne)
26	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie du bureau/de l'organisation)
27	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie privée)
28	Situation violente
29	Tchit-tchat pour meubler/socialiser
30	Déconcentration collective
31	Administratif/organisation d'agenda
32	Bureau buissonnier/non-travail d'échappée
33	Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)
34	Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)
35	Se préparer à partir
36/37/38	Verres, activités entre collègues / Trajet de retour / Le soir chez soi

Nous avons ainsi collecté une grande variété d'activités de non-travail, plus ou moins longues ou très fugaces, revêtant une diversité saisissante de formes, de configurations (espaces, intentions...). Nous les présentons à la sous-section suivante.



Certains items de cette liste peuvent apparaître paradoxalement comme du travail et méritent quelques explications : il s'agit des catégories « travail inutile ou perte de temps », « s'inventer une activité », « faire le travail des autres », et « carambolage d'activités ». L'item « travail inutile/perte de temps » désigne des tâches qui ne servent pas le travail « cœur de métier » ou demandent trop d'investissement temporel par rapport au gain. C'est par exemple le cas des tâches « Sisyphe », pas forcément utiles (trier ses emails chaque matin), et des projets avortés ou abandonnés rendant caducs tous les efforts fournis. « S'inventer une activité » consiste à se mettre à effectuer une tâche de travail qui n'est pas demandée, ou qui n'est pas dans la fiche de poste du participant. « Faire le travail des autres » est considéré comme du non-travail dans la mesure où c'était à quelqu'un d'autre de le faire. Enfin, « carambolage d'activités » évoque la multiactivité indicative que l'on n'est pas totalement à ce que l'on fait, provoquant un sentiment d'énergie mal orientée. En conséquence, le travail est « empêché », ou tout du moins bridé.

Nous abordons à la sous-section suivante, synthétisant notre traitement des entretiens, cette étape cruciale de triangulation que nous avons opérée avec les participants à l'occasion des entretiens ou allers-retours sur le journal : nous avons alors pu vérifier qu'il s'agissait bien pour eux d'une forme de non-travail, et leur permettre d'en expliciter les raisons et les intentions.

#### 1.1.4. Conclusion : élaboration progressive d'une taxonomie des activités de non-travail, boussole pour naviguer dans les journées de (non)travail au bureau des participants

Notre travail simultané de codage et d'analyse nous a progressivement permis de constituer des documents de travail structurants pour élaborer nos analyses : une liste de 38 items d'activités de non-travail (par temporalité ou par nature) regroupant l'intégralité des manifestations décrites par les participants dans leurs journaux, et un méta-document compilant l'intégralité des occurrences pour chaque catégorie d'activité. Cette liste, faisant la part belle au non-travail au bureau, va toutefois plus loin que le bureau : elle permet d'appréhender ce que représente une journée de (non) travail pour les participants, englobant des espaces-temps certes, hors bureau, mais résolument constitutifs d'une *journée de travail*. A partir de cette liste, nous avons pu réencoder chaque journal et obtenir une vision globale des manifestations des activités de non-travail pour chaque participant. A partir du méta-document, nous avons pu isoler chaque catégorie d'activité de non-travail et observer les différences et similarités entre les participants.

## 1.2. Traitements des entretiens et textes de cadrage

Les activités décrites dans les journaux de bord sont plus ou moins précises et contextualisées. L'entretien - ou le texte de cadrage présentant le parcours et le contexte professionnel si absence d'entretien - ont été l'occasion d'amender, de préciser, voire de compléter les éléments notés dans les journaux (2.1). Ils ont également pu permettre de co-construire en contexte le bornage entre travail, non-travail, et « flou » (2.2). Leur analyse détaillée et méthodique a également servi de base fondamentale pour faire émerger les thèmes et articulations présentés dans nos résultats (2.3). In fine, les entretiens constituent des données primaires et principales au service de l'approfondissement et de la mise en perspective des évènements rapportés (2.4).

### 1.2.1. Les entretiens au service de la triangulation : les retours sur le journal de bord

Une partie des entretiens a servi à revenir sur l'exercice des journaux de bord et à compléter notre collecte. Voici ci-après une synthèse de ces apports.<sup>53</sup>

Il peut s'agir d'ajouts venant préciser des omissions. Cela se voit avec l'exemple très tabou des pauses toilettes, comme l'illustrent le Chargé d'affaires investissement et finances en banque et la Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises : pour lui, les « pauses techniques » sont l'occasion d'échanges informels et d'entraide sur le travail ; pour elle, c'est l'opportunité de croiser des collègues d'autres départements et de partager notamment des ragots. Elle précise aussi qu'elle a bien un rituel d'installation<sup>54</sup> ; le Chargé d'affaires ajoute lire ses emails le matin chez lui et retrouver avec plaisir ses collègues pour un café matinal en guise de rituel d'installation. Enfin, elle explicite ses omissions quasi systématiques de la pause déjeuner, considérées comme des moments déplaisants, et non comme de « vraies pauses » (idem chez la Designer en entreprise de cosmétiques, qui révèle ses astuces pour s'éclipser à cette occasion par « besoin d'avoir une coupure »), alors que pour lui au contraire, ces pauses omises sont pourtant des rendez-vous récurrents avec ses collègues pour « déconnecter ».

---

<sup>53</sup> Synthèse des items « Données de non-travail sur les expériences passées » (sous-thème du thème « Travail », « moments où il/elle ne travaille pas » (sous-thème du thème « Non-travail ») et « ajouts/amendements » (sous-thème du thème « Retour sur Journal de bord »).

<sup>54</sup> « je consulte toujours mes mails perso, mon compte Facebook, LinkedIn et ma banque. C'est mon rituel matinal, je ne l'ai pas noté tous les jours mais je le fais.(...) ça me permet de me mettre dedans. (...) et là j'ai pas ajouté mais il y a la newsletter Slate, (...) j'ouvre (...) 2-3 articles, que je lis pas forcément, mais j'ai besoin de ça. »

Il peut s'agir d'exposer, de manière générale, des habitudes d'activités de non-travail sous leurs formes dominantes. Par exemple, la Cheffe de produits en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) souligne que c'est la discussion qui constitue son non-travail le plus important, de même que la Responsable de programmation en fondation (« déconcentration collective », « pause déjeuner »). Il peut aussi s'agir de mentionner des activités habituelles mais non exercées durant la tenue du journal. Le Chargé d'affaires en banque précise pratiquer très régulièrement l'humour et « les vanes » avec ses collègues, ou effectuer des virées shopping durant sa pause déjeuner lorsque l'activité n'est pas trop importante (« bureau buissonnier »). Le Journaliste financier confie quant à lui pratiquer beaucoup l'item « siffler en travaillant », consulter parfois des sites d'offres d'emploi (« non-travail de projection professionnelle »), ajoute qu'il joue souvent au Solitaire au bureau (« autres activités en ligne »), confirme qu'il lui arrive de non-travailler par errance de clic (« procrastination en ligne ») et étoffe considérablement son non-travail d'attente d'interview durant l'entretien (J1) :

« je me souviens, pour aller dans les locaux de l'interview, je suis passé devant une église, je suis rentré dedans parce que j'étais en avance, (...) c'est un peu de la glande, hein (...) qu'est-ce que tu veux que je fasse, enfin ? Je vais pas me mettre à travailler dans la rue... ».

Il ajoute donc un lieu assez peu commun à notre collecte d'espaces de non-travail. Ainsi, certains items se voient confirmés, étoffés, voire ajoutés à l'occasion des entretiens.

De nouvelles manifestations d'activités sont aussi ajoutées à la liste. Le Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance décrit la « petite tradition du vendredi, juste après le déjeuner » d'un tournoi de pingpong sur la table de réunion et les « très sérieux debriefs post-Game of Thrones » (également mentionnés par la Responsable de collection en maison d'édition) établis le « mardi matin » avec location de salle dédiée : « C'était à la fois solennel et profondément injustifié. L'une des meilleurs réunions de ma vie, en somme. ». La Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale confie avoir pratiqué des micro-siestes dans son ancien travail, ainsi que des postures de kinésithérapie pour soulager ses maux de dos. Lorsqu'elle était « gouvernante d'étage dans un hôtel de luxe », la Responsable partenariats en startup confie qu'elle appréciait « [s']'asseoir dans une chambre et rêvasser, trainer dans les autres services (resto, bar, réception) ». Le Chargé d'affaires investissement et finances en banque révèle écouter régulièrement du rap en se rendant au travail le matin,

« comme un boxeur qui va mettre sa musique avant de rentrer sur le ring ». Ces ajouts recourent l'estampillage des items réalisés<sup>55</sup>. Enfin, deux participants<sup>56</sup> ont témoigné de pratiques résolument taboues : « la grosse commission au travail »<sup>57</sup> et « l'onanisme comme déstressant<sup>58</sup> » pour le premier, une pratique de consommation de drogue dans sa voiture avec un collègue pour le second<sup>59</sup>. Ces ajouts n'ont pas été inclus dans le tableau, les journaux constituant la base de référence pour sa constitution.

D'autres activités se voient précisées, confirmées ou infirmées dans leur intention, permettant de trianguler plus finement les données collectées ; comme la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe qui voit dans le grignotage une « gratification », ou cet exemple de la Responsable de collection en maison d'Édition qui fait une pause cigarette avant d'avoir un point avec son « éditrice flippante » (J1) : elle confirme qu'il s'agit d'une « mise en condition », justifiant la possibilité d'interpréter cet item « pause cigarette » comme également estampillable en « non-travail de concentration/d'amorçage de tâche », ou pour « se remotiver ». On peut donc aussi y voir du non-travail intrapsychique. Plus loin, elle précise l'emploi de termes étonnants qui connotaient selon nous son propos<sup>60</sup>. Ce faisant, elle rejette une intention spécifique (une touche d'héroïsme ou du stress) qu'on aurait pu lui prêter, ce qui participe à réajuster le sens de son propos sur cet événement et à assurer notre bonne interprétation.

En dernier lieu, les entretiens et les textes sur le parcours permettent d'appréhender les journaux en contexte et constituent donc de précieux éclairages pour situer les journées décrites. Si certains font état d'un récit représentatif, pour d'autres les situations décrites diffèrent sensiblement de leur quotidien 'usuel'. Les participants ayant écrit des « journées

---

<sup>55</sup> « déconcentration collective » ou « carambolage d'activité » pour le Rédacteur web freelance, « non-travail d'échappée », « se remotiver » pour la Responsable partenariats, la Responsable éditoriale et le Chargé d'affaires en Banque.

<sup>56</sup> La fonction de ces participants est ici délibérément omise

<sup>57</sup> « Je fais partie de ces individus qui aiment s'embarquer aux toilettes armés de leur smartphone ou d'un bon bouquin (...). Mais je ne défèque jamais sur mon lieu de travail. En revanche, c'est une pause que pas mal de mes collègues s'accordent, à en croire le doux fumet qui se dégage des lieux d'aisance lorsqu'ils en ressortent innocemment. »

<sup>58</sup> « Lorsque je travaillais chez moi, il m'arrivait parfois de me masturber en guise de pause. (...) personne n'était là pour me juger. »

<sup>59</sup> (Item « non-travail dans expériences passées », thème « Travail ») ; il souligne que cette mention est importante : elle concourt selon lui à expliquer ses difficultés de concentration.

<sup>60</sup> « *Question* : « pourquoi utilises-tu le mot de virée ? (« virée à la maquette ») ça m'interpelle, ça rend l'action très épique ! (...) *Réponse* : Je sais pas, j'ai quand même peut-être essayé de faire des effets de style (rit) ». / Autre exemple : « *Question* : « on dirait que tu culpabilises ? *Réponse* : Non. (...) (*moi* :) Bah je sais pas, « départ en catastrophe » *Réponse* : Non mais j'aime bien (...) *Question* : ça donne un sentiment d'importance, non ? *Réponse* : Ouais ! »

type » tombent logiquement dans la première catégorie. Ensuite, certains l'ont précisé autour de leur journal, à l'image de la Chargée de développement en entreprise de Production (TV), qui accompagne l'envoi de celui-ci d'un email contextuel<sup>61</sup> ou de l'Avocat d'affaires qui accompagne son journal d'un en-tête précisant la spécificité des jours notés<sup>62</sup>. A contrario, le Responsable Discours-Communication en distribution de produits culturels et la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) confirment qu'il s'agit de journées typiques (respectivement « ça ressemble à des journées qui sont à peu près ce que je fais tous les jours » et « hyper représentatifs ! »). La Responsable de programmation en fondation constitue un exemple intéressant. Lors du retour sur le journal dans l'entretien, elle emploie beaucoup les mots « typiquement », « souvent », « tout le temps » (parler de nourriture avec ses collègues par exemple) et avait consigné les éléments peu usuels dès sa rédaction (« fait assez rare pour être souligné », en l'occurrence, ne pas parler travail à la pause déjeuner, « Fait inhabituel : le bus est coincé dans les embouteillages », J1). Lors de l'entretien elle évoque d'autres sujets de discussion ou occasions de déconcentration collective (une collègue qui joue avec une peluche de leur boutique par exemple) ; ce faisant, elle montre à la fois la dimension typique du quotidien retranscrit, mais aussi sa nature profondément changeante et variée (multiplicité de sujets de conversations et d'occasions de déconcentrations collectives).

De nombreux participants exposent la nature cyclique de leur activité, et replacent ainsi les jours notés dans un certain contexte, par exemple annuel. C'est le cas du Chargé d'affaires investissement et finances en banque<sup>63</sup>, qui en outre rédige au moment de grèves d'ampleur (idem pour la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG ou la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe). Mais parfois, cette cyclicité existe à l'échelle d'une semaine. La Responsable de collection en maison d'édition souligne qu'en démarrant sa journée un mardi et non un lundi (férié), son début de semaine diffère sensiblement car le lundi est une journée typiquement difficile pour elle. Le Journaliste financier explique lisser sa charge de travail sur

---

<sup>61</sup> « Globalement je qualifierai ces 2 journées de particulièrement non-productives : lassitude de fin de semaine, baisse légère de motivation (...) Je vais tacher de te refaire 2 jours de notes, sur des jours plus "constructifs", car ce n'est pas un exemple de journée très probant. » (Elle ne l'a pas fait).

<sup>62</sup> « [Contexte : retour de vacances. Les tâches relevées sont donc représentatives de mon travail habituel mais elles ont été faites à un rythme plus calme que d'habitude, et – surtout – il ne s'est agi que d'exécuter les affaires courantes. Pas de gros dossier ni d'urgence inhabituelle ne se sont manifestés alors que c'est, paradoxalement, la norme.] »

<sup>63</sup> « entre janvier et mars, c'est un peu le calme, (...) à partir de mars-mai, ça reprend, en juillet c'est le pic, après tu pars en vacances te reposer en août le bureau ferme, en septembre tu re prépares la fin d'année et en décembre c'est le pic. (...). C'est très cyclique »

la semaine et être toujours « moins efficace le lundi »<sup>64</sup>. Dernier exemple, la Cheffe de produits en agence d'aide aux ONG : « Mes semaines se ressemblent mais mes journées sont très différentes (...). Début de semaine consacré à l'équipe, aux réunions. Fin de semaine consacrée à la réflexion de fond (quand je suis en télétravail (...)) ». Enfin, cela a également cours au sein d'une journée : plusieurs participants témoignent par exemple ne pas être « du matin » (Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale, Avocat d'affaires).

### 1.2.2. Les entretiens au service de la co-construction : retour sur les bornages entre travail, non-travail et « flou »

Le bornage d'éléments « flous » est apparu clé dans notre collecte. L'entretien a permis de démêler de nombreux fils permettant de faire basculer des éléments selon nous estampillables en travail (et donc, à rejeter) en non-travail. Le journaliste financier par exemple tient à préciser qu'à ses yeux, les réunions sont du non-travail (qui de plus, le retardent lui-même : les gens en réunion ne corrigent ni ne valident ses articles). De son côté, la Responsable projets marketings en ONG confirme que pour elle, travailler sur ses tableaux Excel ne constitue pas du travail (ce qui nous paraissait tout à fait étrange) :

« j'aime bien ça , ça me satisfait, les moments où j'ai envie de me détendre , (rit) je regarde un peu mes tableaux, je les mets à jour, etc. Et pour moi, c'est de la détente ! **Question** : Ah ouais ? C'est pas du travail, limite ? **Réponse** : Non, cette partie-là, non. Je sais pas, j'aime bien (...) c'est pas compliqué tu vois, (...) pour moi, c'est un peu reposant (...) quand j'ai pas trop envie de bosser, je fais ça ! (rit) ».

Enfin, la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe, en abordant ses expériences passées souligne une forme spécifique de non-travail peu développée dans son journal : le travail qui finalement ne paie pas, est abandonné (« travail inutile ou perte de temps »), ou tellement remanié qu'elle ne le reconnaît plus ; ce phénomène se retrouvant dans son quotidien de travail actuel, il s'en voit étoffé d'une nouvelle dimension.

A ce travail de déblayage et de précision s'ajoute une demande plus frontale faite aux participants : tenter de définir le non-travail. Ce faisant, nous sommes parvenue à constituer une base cohérente et nuancée de conceptualisation du concept avec eux. Nous rapportons ces résultats fondamentaux dans le préambule de notre premier chapitre de résultats.

---

<sup>64</sup> *Question sur le journal* : « le lundi c'est pas un jour où je travaille beaucoup »

### 1.2.3. Les entretiens et leurs analyses : thèmes, trans thèmes et thèmes émergents

Les retours sur les journaux de bord ne constituent ainsi qu'une partie des entretiens. Ceux-ci - et les textes de cadrage pour les 7 participants avec lesquels ils n'ont pas pu avoir lieu - ont suivi une trame semi-directive, reposant sur un certain nombre de sous-thèmes englobés dans 3 grands thèmes principaux : le travail, le non-travail et un retour sur le journal de bord. Cette trame, testée par allers-retours entre la première vague de participants et les suivantes, a été élaborée à partir de notre constitution de la revue de littérature pour ce qui était d'aborder certains sous-thèmes (comme le professionnalisme, les rapports à l'efficacité) et visait à obtenir une appréhension globale du contexte de travail dans lequel évoluait le participant (parcours, cursus, cadre de travail, rapports aux collègues et hiérarchie). Le retour sur le journal visait quant à lui à amender le dispositif (démarche de co-construction) et, comme nous venons de le voir, à le trianguler. Enfin, dans le cadre de cette démarche de co-construction, nous avons appréhendé la notion de « non-travail » par perceptions (exemples) et avons posé également la question aux participants : comment se représentent-ils la notion ? Cette trame est synthétisée ci-après :

**Tableau 15. Trame des entretiens/textes de cadrage et de leurs codages**

THEME	SOUS THEME
TRAVAIL	Cursus scolaire, Parcours/expériences professionnelle, <i>Données éventuelles Non-Travail (sur expériences passées)</i>
	Métier actuel – descriptif général, Tâches/activités principales, Son quotidien, Son lieu de travail, Ses collègues, Sa hiérarchie, Autres interactions, Aime le plus / le moins
	Sa vision / définition du « Professionnalisme »
NON TRAVAIL	Moments où ne travaille pas, Sa définition du Non-Travail, Sa perception de la notion
FRONTIERE	Flou, Son rapport à l'efficacité, Autres
BIZARRERIES	
RETOURS JOURNAL	Ajouts/amendements, Etonnement vis-à-vis de l'exercice, Autres

Très vite, nous y avons adjoint les thèmes de second ordre - « frontière » et « bizarrerie » - à mesure que nous re travaillions les entretiens retranscrits et les textes de cadrage. Le thème « bizarrerie » n'a, volontairement, pas de sous-thème : nous avons ainsi pu en un sens coder ce qui se refusait au codage, et ne rien omettre. Tandis que le thème « frontière » nous apportait une solution temporaire à ce qui constituait un fait empirique, l'ensemble des participants voyant une part de flou, d'ambivalence ou d'indétermination, dans le non-travail.

Pour coder, nous avons repris cette trame semi-directive en ajoutant une colonne « verbatims » et une dernière colonne, visant à synthétiser le propos, le labelliser plus finement et pointer les thèmes émergents. A la relecture de chaque entretien (eux-mêmes plus ou moins organisés à partir de nos questions appartenant aux 3 grands thèmes abordés), nous avons découpé des verbatims, soit des unités de sens (Ayache et Dumez, 2011, Dumez, 2016) que nous avons positionnés dans les thèmes puis les sous-thèmes afférents en prenant soin de noter les ruptures (dans la colonne des verbatims, nous avons mis « suite voir [sous—thème dans lequel se prolonge le discours] et en effectuant quelques doublons si besoin (un verbatim se trouvant dans l’un des 3 thèmes pouvait alors se retrouver dans les thèmes de second ordre « flou » et « bizarrerie » ou, pour éviter trop de redites, être estampillé ainsi dans sa labellisation). Cela, afin de respecter le discours des participants. Si un élément important sur le quotidien de travail ou le non-travail avait lieu durant le retour sur le journal de bord par exemple, nous avons fait le choix de le placer dans le thème abordé (« travail » ou « non-travail ») et non « retour sur le journal ».

Nous avons ainsi pu obtenir un ordonnancement global et cohérent pour chaque participant et ses différents propos. A côté des verbatims, dans la dernière colonne, nous prenions soin de noter des commentaires, des connexions que nous faisons, un peu au fil de l’eau pour les premiers, puis de façon plus systématique au fil des analyses, nous permettant de pointer des thèmes émergents.

Pour chaque participant, nous avons donc obtenu un document (faussement<sup>65</sup>) synthétique rassemblant l’intégralité du discours retranscrit et son analyse, de la forme suivante :

**Tableau 16. Trame des documents de synthèse produits pour chaque participant**

THEME	SOUS THEME	VERBATIM	LABEL /SOUS CATEGORIE EMERGENTE
TRAVAIL			
NON TRAVAIL			
FRONTIERE			
BIZARRERIES			
RETOURS JOURNAL			

Pour nous repérer dans ces méta-documents, nous avons ensuite pour chaque participant supprimé la colonne (fort longue) des verbatims, et ainsi obtenu une synthèse allant de

<sup>65</sup> Car bien plus long que l’entretien



quelques pages (pour les textes de cadrage) à une vingtaine de pages pour les entretiens les plus longs des propos, ainsi ordonnancés et synthétisés (voir un exemple en annexe).

La dernière colonne nous a permis de voir émerger des thèmes, comme la morale, la culpabilité – que nous avons rassemblées sous le thème de professionnalisme (qui est donc devenu un trans-thème que nous pouvions dès lors trianguler avec le sous-thème « professionnalisme » abordé en entretien dans le thème « Travail »), de nombreuses émotions et échelles différentes (configurations de participants, d’espaces-temps) et des procédés stylistiques dignes d’intérêt (comparaisons, images, expressions étranges, estampillées par ailleurs « bizarreries »)– qui nous ont permis d’élaborer une lecture dynamique et multiniveaux présentée dans le premier chapitre des résultats, et pour finir, de nombreuses mentions au sens et non-sens (seul véritable trans-thème émergeant, donc). Nous avons également pu opérer, sur 2 des premiers entretiens réalisés, un codage croisé avec une camarade doctorante afin de tester la robustesse de nos codages et analyses mutuelles. Ces trans-thèmes ainsi mis à jour nous ont ensuite guidée pour creuser les témoignages et voir émerger une analyse, qui constitue le cœur de notre thèse.

#### 1.2.4. Conclusion : les entretiens, au service de la mise en perspective et de l’approfondissement

Les entretiens et textes de cadrages, constituant une autre forme de discours que les journaux de bord, ont donc poursuivi plusieurs buts : trianguler et de contextualiser les données brutes collectées dans les journaux de bord, pousser plus avant la co-construction du concept de non-travail, et favoriser l’émergence de trans-thèmes permettant d’approfondir notre analyse et de l’ordonner.

### 1.3. Traitement des données collectées : données secondaires

Dans notre corpus de données, nous avons souhaité inclure des données secondaires apparues pertinentes pour pousser notre investigation des activités de non-travail et interroger leurs liens avec le travail. Il s’agit des journées de télétravail (3.1), des récits libres (3.2) et des journaux de bord de confinement (3.3), nous permettant de faire varier les configurations de manière inédite pour étudier le non-travail dans différents états (3.4).

### 1.3.1. Les journées de télétravail : seconde incursion du hors travail dans le quotidien de (non)travail

Dans les journaux de bord des participants, plusieurs font la mention de journées de télétravail, infléchissant un peu plus l'intégration d'un « hors travail » dans notre analyse – après les espaces-temps « avant/après bureau ». Ces occurrences sont résumées ci-après :

**Tableau 17. Les occurrences de télétravail dans les journaux de bord**

<b>Participant</b>	<b>Télétravail dans Journaux de bord</b>
<b>Chargée de projet, distribution d'énergie</b>	J2 du Journal de bord
<b>Designer, entreprise de cosmétiques de luxe</b>	J3 du Journal de bord
<b>Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG (informatique-communication)</b>	J3 J4 J5 J6 J7 J9 12 J14 du Journal de bord
<b>Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)</b>	J3 du Journal de bord
<b>Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>	J3 du Journal de bord
<b>TOTAL</b>	<i>5 participantes 12 journées décrites</i>

Ces données étant spontanément incluses dans les journaux de bord, elles ont fait l'objet du même traitement concernant leur codage. Nous avons pris soin de pointer, dans notre analyse et sa restitution dans ce manuscrit, le caractère spécifique d'une telle configuration dans la journée de travail en mentionnant après le jour cité s'il était en télétravail.

Nous avons opté, concernant ces données à mi-chemin entre données principales (car intégrées aux journaux de bord) et secondaires (car ne respectant pas notre bornage de la « journée de travail au bureau »), pour un traitement hybride : nous les avons incluses dans les données principales si elles faisaient mention d'activités de non-travail caractérisées dans notre taxonomie d'activités de non-travail, et incluses dans les données secondaires pour discuter du poids de l'espace-temps de la journée de travail au bureau dans les manifestations des activités de non-travail.

### 1.3.2. Les récits libres : une mine d'or pour accéder à des configurations rocamboliques de non-travail

Les récits libres ont été produits par 2 participants. L'un en a produits deux, l'autre en a produit un. Le tableau suivant résume ces contributions :

**Tableau 18. Les récits libres : synthèse des contributions**

<b>Participant</b>	<b>Récit libre</b>
<b>Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>	1 WE de séminaire
<b>Responsable discours – communication, distribution de produits culturels</b>	1 WE de séminaire 1 récit renfort en entrepôt (2 jours, fin 11/2018)
<b>TOTAL</b>	<b>2 participants</b> <b>3 récits</b>

Le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels a d'abord souhaité écrire son journal à l'occasion de journées de renfort en entrepôt (exceptionnelles, où il n'était pas au bureau et exerçait des activités différentes de son quotidien usuel). Il a accepté de reproduire l'exercice sur des journées plus typiques, d'où notre étude de celles-ci durant l'entretien ; le journal de bord en entrepôt a alors été inclus dans les « récits libres » (données secondaires), tandis que ses journées « typiques » ont été ajoutées aux journaux de bord « principaux ». Nous avons fait le choix de ne pas inclure ce récit « libre » dans notre analyse finale (bien que nous pensions qu'il signifie beaucoup sur ce que pense le participant du sens de son travail de bureau, pour avoir souhaité noter des journées où précisément, il n'y était pas). Ce qui nous a frappée a été la similitude des situations entre son récit libre d'un séminaire d'entreprise – ou « teambuilding » et celui d'une autre participante, la Chargée d'études en structure public de soutien économique aux entreprises. Par ailleurs, le collègue de cette dernière est revenu à l'occasion de son entretien (croisé avec elle) sur cet épisode : cela nous a semblé constituer un « mini-cas » digne d'intérêt et possiblement triangulable grâce à ce retour en entretien. Nous avons donc fait le choix de nous focaliser sur ce type de récit.

Nous avons opté pour ce jeu de données secondaires pour la lecture flottante : nous avons lu plusieurs fois les textes produits en prenant des notes, les avons synthétisés (cette synthèse est consultable en annexe) et avons choisi de les analyser sous l'angle – éclatant – d'une forme de non-travail organisationnel, c'est-à-dire en tant qu'illustration des manifestations possibles d'un non-travail généré ostensiblement par l'organisation elle-même, déployant alors toute une ingénierie spécifique. Etant donné le ton employé dans ces récits (très libre et plutôt critique), nous les avons appréhendés et mis en lumière en tant que configuration « en contrepoint » de celles décrites dans les journaux (la situation a lieu hors bureau, mais est bel et bien orchestrée par l'organisation). Ces données illustrent avec fracas l'idée de « flou » dans ce qu'il contient de confus, de fumeux, voire d'obscur, et constituent des analyses d'ores

et déjà très poussées (des participants eux-mêmes) d'une forme spécifique de non-travail, que nous avons mobilisées tout particulièrement dans le cadre de notre second chapitre de résultat convoquant une métaphore théâtrale pour tenter d'explicitier la mise en scène du non-travail, et, quand elle émane de l'échelle organisationnelle, sa réception.

### 1.3.3. Les journaux de bord de confinement : l'opportunité d'aller plus loin

Un dernier jeu de données a été collecté, qui exprime lui aussi une déviation significative de notre cadre d'une journée de travail au bureau : les journaux de bord de confinement. Peu de participants ont souhaité reproduire l'exercice durant cette période délicate, mais ceux qui s'y sont employés ont été particulièrement prolixes. Les contributions sont synthétisées ci-après :

**Tableau 19. Les journaux de bord de confinement : synthèse**

<b>Participant</b>	<b>Journal de confinement</b>
<b>Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)</b>	19/03/20-27/03/20 7 jours
<b>Responsable éditoriale, établissement public d'aide sociale</b>	29/04/20 1 jour (« type »)
<b>Avocat d'affaires</b>	16/03/20-20/03/20 5 jours
<b>Rédacteur web/traducteur/ community manager freelance</b>	16/03/20-11/05/20 57 jours
<b>Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>	16/03/20-14/04/20 Discontinu + croquis 23 jours
<b>TOTAL</b>	<b>5 participants</b> <b>93 jours décrits</b>

Outre la variation du nombre de jours reportés (d'un jour « type » à...57 jours), c'est dans la forme prise par l'un de ces journaux que réside une importante variation par rapport à nos données : celui de la Chargée d'études qui, lorsqu'elle n'a pas écrit, a produit des croquis éloquentes sur son quotidien (consultables en annexe). Nous avons d'abord tenté de reporter, pour chaque jour noté, un estampillage des activités de non-travail décrites. Ce travail a été extrêmement difficile (57 jours !), tant le quotidien imbriquait travail et non-travail. Ici aussi, choix a finalement été fait d'une lecture flottante : nous nous sommes concentrée précisément sur la constitution (ou au contraire, l'extirpation) de l'imbrication entre travail et non-travail au regard des routines mises en place par les participants pour organiser leur quotidien quand le hors travail, ainsi que le bureau, avaient tout bonnement disparu. Cette configuration inédite nous a permis de mettre à jour une autre forme de dynamique processuelle structurant les « journées de travail chez soi », que nous avons spécifiquement abordées dans notre

second chapitre de résultats sous l'angle de l'isolement radical (absence du public impliqué dans un bureau).

#### 1.3.4. Conclusion : le (non)travail dans tous ses états : contrepoints aux données principales

Les jeux de données secondaires nous permettent de faire varier les regards et les traitements méthodologiques, offrant un intéressant contrepoint à nos données principales : les journées de télétravail ont surgi au sein de nos données principales, nous poussant à appréhender les activités de non-travail s'y exerçant sous un angle spécifique (faire varier la configuration d'espace-temps au bureau de façon tranchée) ; les récits libres nous ont poussée à travailler avec des productions d'une grande liberté de ton, explicites et imagées, peu propices à un décorticage de type taxonomique : il fallait préserver le discours et les différentes scènes déployées ; les journaux de bord de confinement ont produit un troisième type de récit, entre tâtonnements et reconstitution d'un rythme au milieu d'un quotidien chamboulé, incluant des données d'un nouvel ordre (parcellaires, mélangées, imagées). Ces trois jeux de données secondaires nous ont permis de voir des formes de non-travail qui se maintiennent, s'adaptent, dans différents états, permettant d'opérer un retour ainsi éclairé et nuancé sur les données principales, et d'en approfondir l'étude.

## 2. Présentation des données : la taxonomie des activités de non-travail

Afin de naviguer au sein des journaux et des activités de non-travail qui y sont déployées, constituées en tableau de 38 items les estampillant, nous proposons ici d'en étudier plus précisément la nature, les formes et manifestations. Cette présentation est divisée en trois grands groupes, que nous commençons par caractériser et justifier (2.1) : l'avant/après bureau (2.2), les activités de non-travail de coupure « nette » (2.3) et les activités de non-travail « enchevêtrées » (2.4). Nous concluons sur les premières limites observées à cette tentative taxonomique de bornage, justifiant nos différentes approches dans nos chapitres de résultats (2.5).

### 2.1. Données principales : présentation et justification d'un ordonnancement en 3 grappes

#### 2.1.1. Retour sur la liste des activités de non-travail : une première délimitation

Notre tableau d'activités de non-travail englobe des éléments qui, selon les participants, constituent autre chose que du travail au travail, parfois dès le réveil et jusqu'au coucher. Ainsi, nous avons accès à des journées complètes, comprenant la survenue du travail dans des pans habituellement hors travail, soit le domaine de la vie privée hors bureau. Ces occurrences opèrent donc un renversement de perspectives : elles qualifient du travail, dans le hors travail. Ce sont les items suivants :

**Tableau 20. Première grappe : l'avant/après bureau**

<i>Non-travail de l'avant/après bureau</i>	
1/2	Avant d'arriver au bureau, chez soi / Temps de trajet
36/37/38	Verres / activités entre collègues / Trajet de retour / Le soir chez soi

Nous avons fait le choix d'inclure ces items, qui dérogent pourtant au critère structurant de l'espace-temps « au bureau », parce qu'ils montrent d'après nous avec précision ce qui constitue pour les participants une « journée de travail » : une première délimitation a donc été opérée, visant à singulariser ces occurrences de non-travail notées mais n'ayant pas lieu au bureau. Nous avons donc établi cette première distinction en fonction de l'espace-temps du bureau, distinguant la première grappe des deux autres. Cette première grappe révèle intrinsèquement la porosité et la variété des situations en-dehors de l'espace-temps du bureau.

#### 2.1.2. A l'intérieur de la journée au bureau, 2 formes d'activités de non-travail

Cette première grappe d'activités constituée, nous nous sommes penchée sur ce qui pouvait distinguer le reste des items estampillés une fois les participants au bureau. Nous avons pu

observer que certaines activités se démarquaient de deux manières : en fonction du changement d'espace d'une part, et de la durée et de la logique d'irruption de l'évènement dans le travail d'autre part, permettant de caractériser la seconde grappe d'items. Nous l'avons appelée « activités de non-travail de coupure nette ». Elle englobe les items suivants :

**Tableau 21. Seconde grappe : les activités de non-travail de coupure nette**

<i>Non-travail de coupure « nette »</i>	
4	Pauses cigarette
6	Déjeuner
7	Pause-café/thé/eau
8	« Banana time »/grignotage
9	Pause toilettes
10	Déplacements
11	Bugs
17	RDV personnels (ex : RDV médical)
25	Lambiner/trainasser (hors ligne)
27	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie privée)
28	Situation violente
30	Déconcentration collective
32	Bureau buissonnier/non-travail d'échappée
35	Se préparer à partir

La troisième grappe caractérise quant à elle les activités de non-travail de proximité immédiate avec le travail (elles l'entourent ou s'y superposent). Nous l'avons appelée activités de non-travail « entremêlées ». Elle recoupe les items suivants :

**Tableau 22. Troisième grappe : les activités de non-travail entremêlées**

<i>Non-travail « entremêlé »</i>	
3	Rituel d'installation/de mise au travail
5	Organisation du déjeuner
12	Procrastination en ligne/non-travail lancinant (messages personnels/sites web sans lien avec le travail...)
13	Autres activités en ligne (jeux, achats)
14	Non-travail d'attente (de réponse, d'information, d'arrivée d'interlocuteur...)
15	Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche
16	Non-travail de récupération/de clôture de tâche
18	« Siffler en travaillant » (chantonner/parler tout seul en travaillant)
19	Être « dérangé »
20	Déranger/interrompre
21	Travail « inutile » ou « perte de temps »
22	S'inventer une activité
23	Faire le travail des autres
24	(Se) remotiver
26	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie du bureau/de l'organisation)
29	Tchit-tchat pour meubler/socialiser
31	Administratif/organisation d'agenda
33	Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)
34	Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)

Nous proposons à présent d'étudier en détail ces 3 grappes d'activités.

## 2.2. L'avant/après bureau

La plupart des participants a démarré la tenue de son journal dès le saut du lit et jusqu'à chez soi le soir. Certains ne l'ont pas du tout mentionné (Avocat d'affaires et Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile), d'autres n'en ont mentionné qu'un (Responsable éditoriale en établissement public d'aides sociales et Responsable de programmation d'évènements en Fondation, avant bureau). L'Avocate d'affaires ne mentionne qu'une activité avant bureau (sport, J3). L'Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique a mentionné ses départs sans ajout (« 19h30 back home », J1, « 19h cassos! », J2). En outre, certains ont donné accès à ces activités à la suite des allers-retours sur le journal (écrit ou entretien) : la Responsable de partenariats en startup et la Chargée de projet en distribution d'énergie confirment ne pas avoir retravaillé



après<sup>66</sup>; le Juge-rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse au ministère de la Justice (pas d'après bureau) y complète ses activités matinales (aucune activité liée à son travail), de même que le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels. C'est par ce biais que l'Economiste principal en Institution Européenne à l'étranger a révélé une activité liée au travail (consulter ses emails chez lui le matin). Une fois ces nuances apportées, plusieurs éléments dignes d'intérêt émergent dès ces items « périphériques » d'une journée de travail au bureau.

### 2.2.1. L'avant bureau

Certains obéissent à une routine matinale précise, à l'image du Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance (deux « jours type ») :

« Un lundi » : « Je me lève entre 6h et 7h, je fais quelques minutes de mes exercices physiques quotidiens, j'avale un petit-déjeuner rapide, je me douche, et je file à pied au travail, ce qui me conduit sur place entre 6h30 et 7h30. J'arrive quasiment systématiquement le premier à l'espace de coworking, ce qui me plait ; j'aime bien ce sentiment d'accalmie. » / « Un mardi » : « je me lève à 6h et vais courir une heure avec un podcast dans les oreilles (tu peux être sûr que je saoulerai mes collègues avec (...)). Après un bol de céréales et une douche, je file au travail, ce qui me fait arriver autour de 8h30. »

Ce participant établit clairement une stratégie visant à arriver tôt au travail, pour profiter d'une « accalmie » avant l'arrivée de ses collègues. C'est également le cas de la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication), ou de la Chargée de projet en distribution d'énergie : « histoire d'éviter les problèmes dans le métro et de pouvoir lire tranquille, assise dans la rame. » (J1).

Pour de nombreux participants, la routine matinale peut s'avérer plus délicate. Les participants qui sont parents<sup>67</sup> décrivent des moments familiaux, intimes, et témoignent d'un sommeil plus aléatoire ; sur ce point, ils ne sont pas les seuls. Le réveil difficile est alors un sujet régulier chez nos participants, comme l'explique le Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises :

---

<sup>66</sup> Respectivement : « nop ! ciao ciao bye bye », J1), et « Haha retravailler sur le trajet ou chez moi ?! Non jamais ! Dès que j'ouvre mon livre, en arrivant dans la rame de métro, c'est fini, je ne pense plus à mon travail », J1.

<sup>67</sup> Les deux consultants et la Chief marketing officer en entreprise de cosmétiques de luxe au moment de la rédaction des journaux.

« ma journée de travail ne commence que lorsque je m'assois à mon bureau. Avant (...) : réveil, stagnation plus ou moins longue selon les jours, paralysie totale lorsque j'entends de la pluie (...), levé du lit, petit-déjeuner, combo douche/lavage de dents, choix d'habits convenables (une chemise pour sauver les apparences) puis départ. Dans le métro, lecture de roman. » (J1)

Un nombre non négligeable de participants témoignent d'une véritable lutte pour s'extirper du lit (Designer en maison de luxe : « Je me réveille (très difficilement - après de longues sonneries), environ une heure avant de partir (...) » (journée « type »). S'ajoute donc le risque d'être en retard (Responsable de collection en maison d'édition : « Départ 9h30 (beaucoup trop tard mais insomnie because trop de séries débiles et psychotage sur mon éditrice flippante /Pas de lecture de mail sur le trajet vers le métro - tentative de déconnexion!/Métro: lecture livre concurrent », J1). Si pour certains, comme elle, il y a là une forme de ressassement (nous l'aborderons dans nos chapitres de résultats), d'autres expriment un stress circonscrit lié au retard. La Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale en propose une interprétation fouillée :

« 8h15 : Je me lève, je sais que je vais être en retard. C'est inexorable : (...) je me mets en situation d'être en retard (...) juste de quoi arriver stressée. / (*aller-retour*) (...) Peut-être que je cherche inconsciemment à me prouver que je ne serai jamais cette élève parfaite qui fait du zèle en arrivant la première (...). Ou (...) dans le fond, j'ai besoin que le trajet (...) se fasse dans le stress et l'empressement : puisque je perçois le travail comme une contrainte (si j'avais le choix je préférerais ne pas avoir à travailler), je le transforme en un exercice contraignant – ça me permet de maintenir mon système de valeurs bien stable. » / (*Suite du journal*) 9h15 : Je marche très vite jusqu'au métro. / 9h25 : Je redoute à chaque station que des problèmes se présentent sur la ligne. / 9h35 : Je marche à nouveau très vite jusqu'au bureau. » (J1)

Les aléas peuvent également avoir lieu dans les transports, qui mettent alors en retard (Responsable de programmation d'évènements en Fondation, dont le lieu de travail se situe assez loin<sup>68</sup>). Cela peut être enfin un ensemble de facteurs (Designer en entreprise de cosmétiques de luxe) :

« 8H45 - Toujours la grève. Pas de ligne X ou de Y. Il pleut. Je décide de faire du télétravail, jusqu'à ce que je puisse aller au travail à vélo./9h45 - Je me fais un café et je me remets au

---

<sup>68</sup> « J'attends le bus 13 min (...) / J'y retrouve 5 collègues. On se salue, small talk, puis je me replonge dans ma lecture. / Fait inhabituel : le bus est coincé dans les embouteillages. Trajet rallongé d'au moins 10 min. / Sur le trajet qui mène de l'arrêt de bus à la Fondation, je discute avec l'informaticien de la refonte du site internet. », (J1).

travail./10h33 - Je décide d'y aller à vélo je me prépare./11h18 - Arrivée. Back to work. »  
(J9)

### 2.2.2. L'après bureau

Certains semblent établir une coupure nette avec la journée de travail<sup>69</sup>. Toutefois, un nombre non négligeable de participants travaillent chez eux, selon différentes modalités : ponctuel, circonscrit à une tâche précise à clôturer (Journaliste financier : « J'arrive chez moi, publie l'article corrigé. », J1), ou plus diffus (Analyste investissements en microfinance) :

« j'ai pris le métro pour aller au théâtre. J'ai envoyé un skype à un collègue dans le métro au sujet de ses congés, pour me coordonner avec lui (...) après le théâtre j'ai vérifié mon skype (...) et j'ai répondu à d'autres questions (...). J'ai donc un tout petit peu travaillé dans le métro au retour, ce qui ne m'arrive jamais. J'ai aussi un peu pensé à la présentation stratégique (...), et j'ai eu quelques idées que je n'aurais pas eues à mon bureau en fin de journée. » (J1)

Il y a donc parfois du travail plus relâché qui surgit hors bureau. Il y a aussi une logique compensatoire (retard) qui le motive (Designer en entreprise de cosmétiques de luxe : « 19h40 - Je suis chez moi, je retravaille pour rattraper ce que je n'ai pas pu faire pendant la christmas party », J4). Pour la Chargée de développement en entreprise de Production (TV), cela semble résulter d'un désir de quitter le bureau : « 19h15' : craquage, devrait encore bosser (suite à to do) mais boss partie et un ras le bol. Je pars avec mon ordi. » (J2). Certains ont presque une seconde journée de travail qui commence. C'est le cas de l'Avocate d'affaires (elle a mis en gras les occurrences de travail) :

« J3 : **20h00-00h00 Travail sur dossier n°3** / [-1h00 – aucune idée (...) – potentiellement diner + trucs personnels à gérer / 00h00 – 00h15 Entrée de mes temps / J4 : 18h55-23h10 RDV externe perso (...); diner chez moi. (...) grèves (...) (perte de temps...) – j'étais malgré tout assez détendue alors que je devais rentrer travailler. / **23h10-23h25 Travail sur dossier n°4** / **23h25-02h40 Travail sur dossier n°3** »

De son côté, le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque fait état d'une « urgence » :

---

<sup>69</sup> Voir le développement en introduction de cette sous-section.

« 23h00: situation d'urgence échange par mail (...) avec mon boss (...) les choses se compliquent en termes de négociation (...) => on se dit demain sera un jour meilleur :) » (J1).

Quelle que soit la configuration (occasionnelle ou non, pour boucler une tâche, s'accorder sur un point, travailler longuement un dossier, une urgence), le travail semble en capacité d'être emporté, ce qu'illustre la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG :

« Comme chaque jour où je veux sortir tôt (18h pétantes), je n'y arrive pas. Je pars à 19h. J'écris un email dans le métro, car je n'ai pas eu le temps de le finir. Ensuite, je dois appeler le stagiaire dev (...) en marchant. (...) on convient de se voir le lendemain (...). J'envoie un texto aux 2 devs (...) pour savoir s'ils sont dispos (...). Ils me répondent vers 21-22h. Je réponds au stagiaire qui me confirme. Je re-confirme aux devs vers 23h que c'est bon. » (J1)

Cette logique double, à la fois d'extension des plages de travail et de compensation du travail qui devait être effectué au bureau, s'accompagne d'une certaine flexibilité, comme en témoigne la Consultante :

« Ensuite je rentre chez moi (45 min). Il est 16h40. Je rigole un peu avec ma fille et ensuite me remets à bosser jusqu'à 18h. Mon chef m'a donné la liberté de rentrer plus tôt, pour compenser la charge de travail d'hier et l'heure à laquelle on a fini. » (J1)

A l'inverse de cette flexibilité, d'autres témoignent du rôle joué par le présentéisme dans leur rapport à l'avant/après bureau. La Chargée de développement en entreprise de Production (TV) et la Responsable de collection en maison d'édition accolent leur départ à l'absence du « boss » : « 19h00: chef (bureau à côté du mien) parti donc pas de zèle je file aussi » (Responsable de collection, J1). Ce phénomène se retrouve dans l'avant bureau, comme l'analyse la Responsable de partenariats en startup :

« Je fais en sorte d'arriver "à l'heure", à 9h. Je suis cadre, donc ne suis pas censée avoir d'horaires fixes, mais il y a une espèce de règle tacite (...) qui fait que c'est bien vu d'être présent de 9 à 19 et mal vu de partir avant 18h45. / (*aller-retour* :) (*Question* :) Que penses-tu de cette règle (...) ? / (*Réponse* :) non-sens et contre-productive : je ne suis pas convaincue que plus on reste tard au travail, plus on abat de tâches et mieux elles sont faites ; je pense que ce principe est également très infantilisant et une marque de non-confiance (...) » (J1).

### 2.2.3. Conclusion : l'avant/après bureau, ou l'accès à une « journée de travail »

Les items avant/après bureau révèlent des stratégies et des enchevêtrements, des organisations et des désorganisations. Ils donnent accès à la part intime du quotidien des participants

entourant leur journée de travail et à de nombreuses émotions et états psychiques. Enfin, ils révèlent la porosité de la coupure entre travail et hors travail, en convoquant divers éléments qui structurent notre analyse, comme le présentisme ou la flexibilité de son auto-organisation, et des rituels spécifiques.

### 2.3. Les activités de non-travail de coupure « nette »

#### 2.3.1. Présentation des activités de non-travail de coupure « nette »

La coupure est « nette » dans le sens où elle se manifeste par un changement d'espace (items « pause cigarette », « déjeuner », « pause-café/thé/eau », « pause toilette », « déplacements », « RDV personnels ») ou une durée sensiblement importante qui concourent à éloigner significativement les participants de leur travail. Le dernier trait caractéristique est la logique d'irruption (bugs et situation violente par exemple), qui fait basculer les participants d'un registre de travail à un registre de non-travail de façon tranchée.

Les items concernés par les activités de non-travail au bureau exprimant une coupure nette sont les suivants :

	<i>Non-travail au cours d'une journée (fusion des journaux)</i>
4	Pauses cigarette
6	Déjeuner
7	Pause-café/thé/eau
8	« Banana time »/grignotage
9	Pause toilettes
10	Déplacements
11	Bugs
17	RDV personnels (ex : RDV médical)
25	Lambiner/traîasser (hors ligne)
27	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie privée)
28	Situation violente
30	Déconcentration collective
32	Bureau buissonnier/non-travail d'échappée
35	Se préparer à partir

Voici ci-après, pour chacun des items concernés, une sélection d'exemples décrits par les participants.

#### Item 4 : pause cigarette

##### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J1 : « 10h45 pause clope nécessaire puisque tous les mardis à 11h00 point avec l'Editrice Flippante / (...) Après-midi : Clope avec collègue-copine enfin j'espère que c'est ma copine / (...) Proposition de clope à ma collègue du marketing dont la chef part et qui attend de savoir à quelle sauce elle va être mangée

##### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 : 11h55 : je pars fumer une cigarette. Pause traditionnelle de la matinée. Petit texto à E (conjoint) (...) / (...) 14h00 : clope après déj, pour la digestion tsé / (*aller retour* :) nous sommes plusieurs (...) + les non-fumeurs qui ont envie de prendre l'air / (...) 16h : pause clope de l'aprem, je propose à une collègue de descendre avec moi. En bas on parle du boulot (...). / (*aller-retour* :) *Question* : plutôt travail informel ? / *Réponse* : yes

##### **Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J2: arrivée à 10h/10h12 → café-clope → 10h25 / 14h23 pause clope 14h40 retour/ 16h pause clope 16h10 / 17h30 17h42 pause clope

J5 (horaire non précisé) : pause clope qui s'est vite retrouvée en réunion d'info post incident. Boulot only

##### **Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12–13/09/19)**

J2 : 11h03' : (...) énervement rapport à collègue qui ne m'a encore une fois pas partagé des infos (...). Enervée, besoin d'être seule et de nicotine. / 12h25 : interruption du DG (2') – difficulté à se reconcentrer, du coup pause clope et appel à 1 agent immobilier (8') / 14h20 : pause-café clope post déj – normalement seule, mais collègue DAF qui me rejoint (...). Discussions pro (...) (10-15') / 17h15 : Pause clope dehors, mais 5' pour y aller (interruptions sur le chemin, collègue qui me présente quelqu'un (...), arrêt producteur)

La pause cigarette apparaît comme une coupure spatiale et temporelle entre des activités de travail, mais également comme un sas avant ou après lesdites activités (logique de rituel d'arrivée, post déjeuner...). Elle s'effectue seule ou à plusieurs, dans des états émotionnels très variés. En différentes occasions également, elle apparaît moins nette qu'il n'y paraît, notamment lorsqu'elle se transforme en travail informel (discussions liées au travail).

## Item 6 : pause déjeuner

### **Journaliste financier (26-29/03/19)**

J1 : Je déjeune avec ma quasi-sœur. J'ai beaucoup de messages du travail (...) et ça m'agace (...). Je suis partagé entre (...) la liberté de prendre une heure (...) et le sentiment de devoir rentrer vite pour publier l'article du matin et écrire celui de l'après-midi. / J2 : J'ai faim donc je vais m'acheter à manger mais il est déjà tard pour un repas. Je prends moins d'une heure (...). Pendant que je mange je regarde des vidéos.

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J11 : (...) Puis on va déjeuner au petit resto italien avec A, c'est cool.

J12 : Je bosse de manière concentrée, je déjeune rapidement et je reprends.

J13 : Ensuite, je vais déjeuner dans mon petit resto asiat toute seule (car j'aime bien couper et déjeuner dehors), avec un bouquin. J'adore les serveuses (...). Je lis mon bouquin, j'adore ce rituel dans ce resto (...). Je me rends compte qu'après plus de 5 ans à être tout le temps sollicitée par des clients et des collègues, j'adore le calme et j'apprécie de plus en plus la solitude. J'espère ne pas finir ermite (...)

### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19) – occurrences de non-travail en gras (son ajout)**

**J1 13h10-14h20 : déjeuner / J2 13h-13h48 : déjeuner / J3 13h-13h42 : déjeuner**

### **Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)**

la pause déjeuner arrive et (...) je profite pleinement (...). Une heure, (...) deux heures... Je prends le temps... Et reviens assez régulièrement en culpabilisant quand je suis partie la première (...) et que je reviens la dernière (...). Bref, ce temps-là, je me le suis accordé car j'en ai clairement besoin.

### **Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 : Pause déjeuner : comme c'est un moment entouré de collègues, j'ai du mal à considérer la pause déjeuner comme du non-travail (...). Je l'inclue dans ma journée de travail donc, RAS pour moi. Elle dure une heure environ.

### **Consultant Partner (étranger) (Journal - 23 et 26/03/20)**

J1 : 12 :30 : dej en 5 minute dans notre pantry / J2 : Une heure de pause dej ; rare sortie avec tout le bureau pour company lunch

Cet « intermède institutionnalisé » (Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises, J1), revêt une pluralité de configurations : seul.e/à plusieurs, à son bureau/dehors, temps prolongé ou sur le pouce. Il exprime une coupure pour beaucoup et englobe une variété d'activités (discussions, regarder des vidéos, lire...). Il peut être considéré comme une forme de continuité du travail si elle a lieu avec des collègues peu appréciés (Chargée d'études). Elle n'apparaît alors plus aussi nette.

### Item 7 : pause-café/thé/eau

#### Chargé d'affaires investissement et finances (Journal – 16-19/12/19)

J2 (après-midi) pause-café habituelle : on parle grève retraites

#### Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19) (*en gras, le non-travail, par lui*)

J1 : 10h09-10h12 : chercher un café (c'était long parce que j'ai essayé de pas y aller en même temps que S, mon boss idiot)

#### Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)

J1 9h50-10h20 : Je retrouve Ju (ma collègue et amie) pour notre traditionnel "café débrief" (...). On va à la salle de pause, on prend un café à la machine et on tchit tchat (...): pourquoi ma boss est aussi bête, ce qu'on a fait [durant] nos week-ends

#### Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)

J1 Dès que j'arrive (...) je passe prendre un cappuccino (...) c'est mon moment bonheur (...) / Je vais prendre mon deuxième café (...) (c'est à l'autre bout de l'étage donc ça me prend 5-10 mn (...), c'est l'occasion d'une pause) / 16h coffee avec une collègue pour papoter et parler de mon départ

#### Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)

J4 16h46 - J'ai enchaîné les meetings. Mes seuls moments de non-travail se résument à aller chercher un café, soit à deux reprises depuis 13h30.

J7 9h37 - Evidemment, je branche mon ordinateur et le temps qu'il s'allume je vais me faire un café./16h30. Dernier café (...) je regarde mes mails personnels.

J8 16h30 - Petite pause thé avec K (amie) (...). Ça fait du bien de pouvoir parler avec quelqu'un de confiance du travail.

#### Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)

J1 : 16:30 – café avec L-S (amie d'autre division) / (*aller-retour* :) officiellement un café travail (...) mais (...) on est potes donc ça dévie souvent sur des sujets non boulot

Ces pauses constituent des déplacements, voire des changements d'espaces et traduisent soit un laps de temps suffisant pour faire une pause, soit la densité (on n'a eu le temps de ne faire que cela). Ici encore, leur contenu varie fortement : accompagnement du travail (on va chercher la boisson et on se rassoit), ou occasion de discussions - rapide (saluer, Responsable partenariats en startup) ou débriefing entre amis (Chargée d'études, Designer et Chief Marketing Officer). voire, cela implique des stratégies d'évitement (avocat d'affaires). Certains (Economiste principal) jouent la carte du « café travail » pour parler d'autres choses que de travail.



## Item 8 : « banana time »/grignotage

### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J2 : 17h30 Vidée je suis - quelques gâteaux et ça repart

### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 12h25 : j'ai faim, je me lève pour voir s'il y a quelque chose à grignoter : il n'y a rien donc je passe faire un coucou à nouveau à d'autres collègues.

### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J2 16h00-17h30 Travail sur dossier n°4 / [-9] 17h30-17h39 ma cobureau a partagé une burrata avec moi (car ma cobureau est très sympa) + discussion sur une recommandation (...) d'un restaurant

### **Consultant Partner (étranger) (Journal - 23 et 26/03/20)**

J1: 11 :15 : petit dej en 3 minutes / J2 : Petit dej a 10 :55 en 3 minutes

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J3 8h50 - Arrivée tôt au travail pour un événement corporate (...) / (...) il y avait un aspect "mondain": petit-déjeuner, café, (...) photos, parler aux autres employés.

J5 13h30 - Pas vraiment le temps de faire de pauses (...). Je me permets tout de même une pause goûter, c'est mal! Il y a des gâteaux partout

J12 16h30- Pause: je prends 2 clémentines (j'ai faim (...) je n'ai pas déjeuné).

### **Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)**

J3: 08:30 – breakfast chat avec W (économiste de son équipe) / (*aller-retour* :) J'essaie de caler un petit déj avec lui toutes les deux semaines pour parler de trucs perso (c'est un peu limite vu que je suis son chef, mais il a vraiment besoin de ce lien de confiance) et boulot

### **Responsable de programmation d'évènements en Fondation (écologie) – (Journal – 19/03-21/03/19)**

J2: 9h30 > 10h15 : Déjeuner d'équipe à l'initiative du Boss. On convie le bureau d'à côté. Le Boss nous demande des suggestions pour la prochaine expo photo.

Les pauses grignotage sont soit spontanées (prétexte pour se dégourdir les jambes, on s'offre une récompense ou un encas pour se booster), soit plus organisées (fêtes d'entreprise, petits déjeuners d'équipe) : elles s'apparentent alors beaucoup à du travail informel.

### Item 9 : pause toilettes

#### **Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J1 : Je vais au toilette et croise une collègue, je l'interroge sur ses vacances, elle me parle de sa fille.

#### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 Ce n'est pas glamour mais passage aux toilettes où le non-travail bat son plein, donc je me permets de le mentionner pour le bien de la recherche scientifique. Dans ce cadre-là, je consulte mon téléphone et je ne me presse pas. / (*aller-retour* :) C'est un espace clos, intime, sans aucune pression quant à la performance (a priori !) donc c'est une parenthèse de décompression totale.

#### **Responsable Discours - communication (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)**

le bureau est fait de telle façon que t'es un peu amené à passer devant tout le monde quand tu vas pisser

#### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

**J3 10h45-12h47 Travail sur dossier n°3** / [-4] 12h11-12h15 wc au sous-sol en raison de travaux bloquant ceux de l'étage

J4 18h55-23h10 RDV externe perso (par soucis de précision – je suis passée aux wc avant de partir)

\*\*\*

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 12h25 : (...) Je passe aux toilettes. / 14h35 : Petit pipi.

#### **Consultante (2 journées, avril 2019)**

J1 (matin) (post réunions) Je passe aux WC.

#### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 15h55-16h : toilettes

#### **Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)**

J1 9h33 je passe aux toilettes

#### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J9 18H58 - Pause toilettes

Les pauses toilettes constituent un item résolument tabou : elles sont rapidement mentionnées, combinées à d'autres activités (Avocate d'affaires, voir item « pause-café/thé/eau), ou ne sont développées qu'en entretien bien qu'il apparaisse assez évident qu'elles aient lieu pour l'ensemble des participants. Les pauses toilettes sont caractérisées par le déplacement et, paradoxalement, soit par le désir d'isolement ou au contraire l'opportunité de croiser des collègues pour discuter.

## Item 10 : déplacements

### **Responsable de collection en maison d'édition (23-25/04/19)**

J2 : Dej avec ma mère prévu du coup départ en catastrophe. Mail envoyés sur le trajet et dans le métro #youareSooobusy /(...) Virée à la maquette pour débloquent un ou deux merdiers (...) (+Pauses cigarettes, différentes réunions...)

### **Journaliste financier (26-29/03/19)**

J1 : rendez-vous professionnel (...) / (...) Je regarde mes mails dans le métro pour aller chez le médecin et en en sortant. / J2 : Itw rdv avant d'arriver au bureau / J3 : (...) rendez-vous dans le 8<sup>ème</sup> puis une conférence de presse (...). Mon premier moment de non-travail correspond au trajet entre les deux.

### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J3 Je vais aussi remplir ma bouteille d'eau, et je décide d'aller la remplir à la fontaine à eau, de l'autre côté de l'étage plutôt qu'aux toilettes situées juste à côté de notre bureau. C'est deux minutes de gagnées sur le capitalisme et ça me permet de m'aérer un petit peu.

\*\*\*

### **Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)**

ma journée se concentre au bureau. Je ne bouge pas énormément.

### **Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J1 : Comme je ne suis pas bien je ne parle à personne et je me lève que très rarement de ma chaise pour aller voir 2 autres services pendant 5 min.

J2 : dans l'après-midi je ne bouge pratiquement pas de mon bureau a part 1 fois pour aller dans un autre service ce qui me fait gagner/perdre du temps

Majoritairement, les déplacements entourent une activité, de non-travail comme de travail : déjeuner, pause cigarette, récupérer des objets (Chargée d'études, Designer en cosmétiques, Responsable de programmation en Fondation, Avocate), travail ailleurs dans l'entreprise (réunion) ou à l'extérieur (Journaliste financier et Chargé d'affaires en banque, Chief marketing officer en rdv/conférence, Responsable de partenariats en startup, Responsable de programmation en Fondation en déplacement prolongé). Mais ils servent également à « s'aérer » (Chargé d'études, Chief marketing officer) et sont alors bien une activité en soi ; ils peuvent revêtir une dimension stratégique, ironique (Chargé d'études). Chez certains ils expriment un besoin physiologique (Responsable partenariats en startup) représentatif ; cette représentativité est a contrario symptomatique d'une dimension statique du poste (Designer en maison de luxe, Responsable projets marketing en ONG).

## Item 11 : bugs

### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J1 : Fichier merde. 10 minutes sur l'informatique

### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 : malheur, je n'ai pas accès au CRM. J'enrage un peu (...). J'envoie ensuite différents emails pour obtenir cet accès.

### **Consultante (2 journées, avril 2019)**

J1 : on va dans la salle prévue. Elle est prise (...) / Dix minutes après on apprend que la télé ne marche pas. On change de salle. Trois quart d'heures plus tard (...) On va dans une salle qui est en travaux (...), on s'installe dans le bureau du N+1.

J2 : J'ai passé du temps à nettoyer ma boîte mail qui plantait sinon.

### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 : 17h30-17h39 : tentative de faire fonctionner imprimante de l'étage / (*aller-retour* :) Ça me rend dingue. J'ai l'impression de perdre mon temps.

### **Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)**

J1 1er meeting (...) à 9h : je vais m'installer dans une salle 3mn avant, on perd toujours 5mn avec des problèmes techniques Call 9h-9h30, bug de tel ça marche

### **Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J2 (télétravail) : Je tâtonne sur cet environnement de test, rien ne fonctionne, j'envoie une alerte (...). / J3 : Je m'assure que l'environnement de test pour le seul projet qu'on m'a confié est toujours KO, j'alerte et je passe à autre chose

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J2 9h30 – (...) Je mets à charger mon ordinateur qui n'a plus de batterie et je vais me faire un café. / 9h40- Mon ordinateur n'est pas encore suffisamment chargé. Je regarde donc mes mails sur mon téléphone et lis un article sur LinkedIn. /J4 16h46 – (...) Je reconnais tout de même que mon esprit 'vagabonde' facilement dès qu'une manipulation informatique fait que mon ordinateur ne peut pas être utilisé pendant plus de 15 secondes. Ça ne dépasse jamais les 3 minutes mais mon ordinateur mouline beaucoup car les documents que j'utilise sont lourds.

Les bugs sont une rupture dans le déroulé d'un événement ou l'empêchent d'advenir de façon fluide. Si de rares occurrences en font une opportunité pour rattraper du travail (Consultante), ils génèrent une réaction agacée, un travail supplémentaire ou retardé ; ou paradoxalement, une occasion de « vagabonde[r] » (Designer en cosmétiques de luxe) et donc, d'en profiter pour faire autre chose.

## Item 17 : RDV personnels

### **Journaliste financier (26-29/03/19)**

J1 : Je dois partir tôt pour aller chez le médecin. Ma collègue envoie l'article seulement 10 minutes avant que je doive partir. Je le modifie, l'envoie, et demande à mes éditeurs de le corriger pour que je puisse le publier en sortant de chez le médecin. Je suis un peu stressé. Je n'ai pas peur mais j'ai envie que les choses se fassent vite.

### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J4 12h30-14h : rdv externe (banquier / coiffeur)

### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J4 18h55-23h10 RDV externe perso (...) / 23h10 (...) - 02h40 Travail (...)

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J7 15h00 - Je reçois un mail sur le fait que l'on peut encore prendre rendez-vous pour un dépistage de mélanome mercredi 11 décembre. Je réfléchis si je veux prendre rendez-vous pour le lendemain alors que j'ai beaucoup de réunions. / 15h18. Finalement je me décide après avoir envoyé la 1ère image demandée à prendre rendez-vous. Rdv dermato mercredi 11h à 9h15.

\*\*\*

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J6 (Télétravail): Je suis de plus en plus malade, et j'ai une otite en plus (surprise !). Idem je bosse quand même, mais je prends un RDV chez SOS Médecins à côté de chez moi. J'y vais à 11h. Je préviens mes collègues de mon absence et j'annule le point hebdo. Je réponds quand même aux messages en marchant. Après le RDV, je passe par la pharmacie, et rebosse. J'avale une soupe et je reprends.

### **Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J2 (télétravail) : A 16h15 j'éteins mon ordinateur, j'ai un rdv perso à 16h30 et je ne veux pas être en retard. Quand je rentre il est 20h, le reste attendra demain.

Les rendez-vous extérieurs sont des occurrences rares dans les journaux de bord. Ils semblent constituer une obligation supplémentaire et générer un effort d'organisation, et de 'rattrapage' ultérieur du travail non réalisé durant le temps pris, ou alors ils sont pris sur des plages horaires spécifiques (pause déjeuner par exemple). Certains journaux de bord rédigés en télétravail font mention de rdv de ce type de manière peut-être un peu plus assumée.

### Item 25 : Lambiner/traîasser (hors ligne)

#### **Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)**

[le matin] Si un (...) collègue proche se fait un café (...) nous prenons (...) le temps de se raconter notre soirée... (...) avec le recul (...) [c'est] peut être (...) pour gagner quelques minutes avant de reprendre place...

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 (après-midi) Je fais des pauses toutes les heures également pour aller bavarder. (...) Globalement j'ai l'impression d'être celle qui fait le plus de pause entre les pauses clopes et les bavardages. (...) Je pense parfois que j'ai des soucis de concentration, c'est difficile de rester assise continuellement.

#### **Consultante (2 journées, avril 2019)**

J2 (après-midi) J'ai essayé de présenter mon éventuel apport (...) sans me dévaloriser, mais en montrant une motivation modérée pour qu'il ne trouve pas trop d'intérêt à ma candidature pour cette mission, mais que l'on ne me reproche pas d'avoir refusé (...)

#### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J9 8H45 - Toujours la grève (...). Il pleut. Je décide de faire du télétravail, jusqu'à ce que je puisse aller au travail à vélo. (...) 11h18 - Arrivée. Back to work.

#### **Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J1 : à partir de 11h, j'ai commencé à travailler sur un document (...). C'est un travail assez long sur lequel beaucoup de personnes doivent être impliquées (...). C'est un travail intéressant de réflexion, donc plutôt agréable mais dans ce genre de moment je me laisse facilement distraire par des sujets plus simples et rapides à traiter ou par des sujets personnels qui me font perdre pas mal de temps.

#### **Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J1 : 12h30 je m'assoupis un peu, je vais déjeuner

Cet item fait état d'une forme de démotivation ou d'une fatigue (Expert en sécurité réseau). On se laisse distraire, on ne parvient pas à être à ce que l'on fait, on n'arrive pas à *s'y mettre*, on préfère faire autre chose ou on repousse. Si cela peut s'avérer une stratégie (Consultante), cet item traduit globalement un manque d'efficacité et surtout, cela arrive comme une sorte de constat rétrospectif : d'où sa mention dans les commentaires généraux à la fin d'une journée ou dans les allers-retours (Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, Chargée de développement en entreprise de Production (TV), Journaliste financier).

**Item 27 : Discussions autour de « nouvelles » / sujets « brûlants » / quotidien (vie privée)**

**Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J1 : Arrivée vers 8h30 (...). Avant d'ouvrir la porte de mon bureau je passe une tête dans celui de ma collègue à côté. Nous discutons 20-25 min de tout : d'un scoop glané le matin même dans les couloirs, des vacances, de ses enfants, du travail.

**Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J10 11h20 - 11h35 - Grosse session de non-travail: je me refais un café, discussion avec A (store designer (...)) sur les influenceurs instagrams (...) (en fait c'est un peu lié au travail car on parle d'influenceurs cosmétiques et skincare). Il m'envoie un article sur les influenceurs robots. Je le parcours. Je réponds à R (mari) qui m'envoie des adresses de choses à faire à Vienne

**Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)**

J1 : 10:15 – point avec J (mon n+1). Debrief weekend et actu. Mapping de la semaine, update sur les dossiers en cours. / (*aller-retour* :) clairement l'update weekend c'est plutôt une discussion privée, en revanche l'update actu ça peut avoir un lien avec le boulot s'il s'est passé quelque chose qui va impacter notre semaine (...) / 11:15 – (...) point perso avec A (autre économiste principale, sa « meilleure pote dans la division ») et avec H (économiste dans son équipe) (...)/(*aller-retour* :) ses gosses ou son équipe (elle a besoin de beaucoup verbaliser ses problèmes au boulot, je lui donne des conseils, on rigole pas mal)

Cet item constitue une rupture nette non pas tant temporelle, comme le montre l'Avocat d'affaires (5 minutes à la fin d'un call) que par la nature des sujets abordés qui éloignent du travail (tout en mêlant des discussions liées au travail, rendant poreuse la délimitation entre coupure nette et moins nette), dans le contenu et parfois physiquement, en allant dans des endroits spécifiques par exemple (voir item « pause-café », voir la Chargée d'études avec son « café-débrief » du lundi matin en compagnie de sa collègue et amie Ju, ou la « pause déjeuner » avec des amis, comme le Journaliste financier). Toutefois, la plupart des exemples insistent sur la dimension temporelle importante de cette activité de non-travail (on y passe finalement plus de temps que 'prévu').

### Item 28 : Situation violente

#### **Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J1 : Ma relation avec mon responsable est très mauvaise et je ne pense qu'à une chose c'est partir d'ici. Je compte les heures jusqu'à la fin de la journée.

J2 : Je ne le supporte plus car je ne supporte pas sa manière de travailler et je suis dans une frustration énorme de ne pas pouvoir lui dire comme c'est mon responsable.

J3 : La journée est horrible dès le matin je me dispute avec mon responsable ça ne se passe pas du tout bien. L'après-midi je passe 1h à parler au directeur et après cela je me dispute à nouveau avec mon responsable. Je ne me sens pas bien du tout je tremble limite. A part regarder mes emails perso je passe la journée à travailler sur quelques trucs, me disputer, parler au directeur.

#### **Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12-13/09/19)**

J1 : 16h22 : besoin pause clope – écoute d'un podcast dans le cadre d'une recherche sur un format sur des femmes enceintes / trop dur à écouter (histoire d'un enfant mort à 9 jours), besoin de faire une pause et de m'aérer – finis finalement l'exportation d'un film imovie pour une prez, et continue à écouter le podcast

Si cet item bénéficiera d'un développement spécifique dans nos chapitres de résultats, il constitue une rupture nette avec le travail dans le sens où lorsqu'il surgit, il détourne durablement du travail ; il se manifeste dans des espaces-temps parfois spécifiques, comme le montre l'exemple de la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) (voir item « pause cigarette »).



### Item 30 : Déconcentration collective

#### Chargé d'affaires investissement et finances (Journal – 16-19/12/19)

J3 : je chill en racontant à mes collègues mon closing du matin (...) 30 min max ils ont du taff (...) on parle vacances etc etc (durant reste de l'après-midi)

#### Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)

J1 18h15-18h41 : eh ben catastrophe de non-travail, 2 collabs sont passés (...) et on a beaucoup trop parlé. / J3 (...) 10h09-11h22 : (...) Plusieurs interruptions (20/25 minutes (...)) Comme j'étais d'accord (...), j'ai participé

#### Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)

(...) un collègue (...) me fait beaucoup rire et (...) me fait non travailler (...). Ce sont de courts moments mais ils ponctuent la journée régulièrement. Lorsque (...) la concentration s'estompe, (...) ma bonne volonté (...) cède

#### Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)

J1 : Entre les envois des différents emails, nous parlons avec C, Ju et J. / (*aller-retour* :) (...) c'est toujours sympa de reprendre le fil de la vie des autres. / Plusieurs discussions entrecoupées se succèdent. (...)

#### Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance (2 jours « type »)

J1 : (...) mes premiers collègues arrivent, on bavarde (...) la matinée est émaillée (...) – du constructif, et du moins constructif... (...) de même pour l'après-midi.

#### Responsable de programmation d'évènements en Fondation (écologie) – (Journal – 19/03-21/03/19)

J1 : 17h10 : (...) Je lance une itw du porte-parole de Youth for Climate chez Ruquier tout en poursuivant la rédaction d'emails. Indignée par les propos (...) du chroniqueur, je branche l'enceinte (...). S'ensuit un débat non-contradictoire (...) / J3 : 9h30 > 13h00 : (...) Bonne ambiance au bureau, on se marre même si on sent que le stress monte à l'approche de l'ouverture.

#### Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)

J2 : (...) on papote avec la responsable marketing, (...) grande bavarde comme moi. (...) D'autres se greffent (...). Au bout d'un moment, je reprends le boulot. Ce phénomène arrive super souvent : j'ai envie de dire un truc (...) (qui part du boulot et potentiellement rigolo), on discute, on s'en éloigne, on se marre, A1 ou M participent, (...) et on perd 25mn. Et on a eu 3 fous rires.

Majoritairement, on se laisse entraîner<sup>70</sup>. Cela peut aussi être d'origine indéterminée, comme émanant d'une spontanéité collective (Chargés d'études, Rédacteur web freelance). Il y a souvent une logique de dérapage (Avocat, Cheffe de produit en agence - qui a un casque anti-bruit) ou alors de ponctuation maîtrisée n'entravant pas vraiment l'efficacité (Chargé d'études).

<sup>70</sup> Contrairement à « être dérangé » ou « tchit tchat », à temporalité moindre/moins engageant. De rares occurrences où le participant est à l'initiative (cf premier exemple).

### Item 32 : Bureau buissonnier/non-travail d'échappée

#### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J2 16h à 16h15 : je suis seule, (...) je renoue avec une activité (...) : regarder par la fenêtre (...). Depuis que je partage mon bureau (...) je ne le fais plus, par peur de passer pour une sociopathe. (...) / (*aller-retour* :) (...) c'est une sorte de nature morte très calme et apaisante (...). Je ne sais pas pourquoi, perdre les yeux dans cet « horizon » me permet de réorganiser mes pensées, de me recentrer.

#### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J3 : 11h52-12h07 : je sais plus, je crois que j'ai juste regardé par la fenêtre / 19h03-19h34 : j'ai envie de boire des verres / J4 : 15h50-16h10 : pause au soleil (pour une fois (...)) / J5 : 10h50-11h53 : (...) Ça n'arrête jamais. J'ai envie de me défenestrer. / 11h53- 12h02 : j'essaie d'organiser un verre. Ça va mieux.

#### **Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)**

l'après-midi redémarre, laissant place à quelques flâneries de temps en temps.

#### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J3 Lecture (...) pour mon atelier d'écriture créative (...) je reprends mon travail (...). Très vite, mes pensées se perdent. Je ne ressens aucune volonté de travailler. La perspective de (...) mon cours me détourne de mes objectifs (...)

#### **Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance (2 jours « type »)**

J1 : Le lundi, j'essaie d'arrêter de bosser autour de 17h30 car je donne cours (...). Pendant cette petite heure de répit, je m'installe avec un roman sur le canapé de l'espace commun et, généralement, je sombre dans le sommeil (...)

#### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 : 16h10-17h30 : reprise / (*aller-retour* :) J'ai dû m'arrêter au moins pour rêvasser.

#### **Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)**

Le matin, (...) si j'ai un truc urgent je le fais, sinon (...) j'écris un peu sur mon bouquin / **J2 Journal lu en entretien** : de 11h05 à 11h30 j'ai fait du russe

Ce non-travail est à la fois physique et mental, et flirte souvent avec le *coping*. Il est plus ou moins long (lecture, sieste, Rédacteur web freelance, en passant par regarder par la fenêtre, Responsable éditoriale) ou fugace (Avocat). D'autres items peuvent évoquer cette idée<sup>71</sup>.

<sup>71</sup> Cheffe de produit en agence lisant au restaurant (J13, item « déjeuner »), Responsables de programmation en Fondation et de Partenariats en startup en « déplacement » extérieur (J2), échappées du bureau. Certains mettent en place une stratégie d'isolement (casque anti-bruit, item « être dérangé »). Pour d'autres, l'esprit « vagabonde » de façon opportuniste ou spontanée (voir item « bugs »).

### Item 35 : Se préparer à partir

#### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J1 : chef (bureau à côté du mien) parti donc pas de zèle je file aussi / J3 19h00: (...) dîner chez mon oncle, départ en trombe - Je finalise les mails sur le trajet (...)

#### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 18h30 : (...) tous mes collègues sont déjà partis. J'ai fait l'essentiel (...), je vérifie que j'ai bien traité tous mes mails, je les classe. / 18h38 : J'efface mon historique, même si je sais que ça ne sert à rien ! Ce qui prouve bien que je culpabilise (...) un peu d'avoir passé autant de temps sur internet...

#### **Chargé d'affaires investissement et finances (Journal – 16-19/12/19)**

J1 un nouveau sujet apparaît (...) il est 18h00 passé et je pense (...) à mon retour à pied pour cause de grève (...) on finira demain (...)

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 18h50 : je mets ma tasse au lave-vaisselle, je range mes affaires, je prends mes affaires et outils de commerciale pour le déplacement du lendemain.

#### **Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)**

j'essaye de partir tôt (...) et généralement arrive 17h, (...) j'ai pas trop vu le temps passer (...) je remets le dernier petit coup (...) jusqu'à (...) 18h30 max (...)

#### **Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J2 : arrive 18h et je m'en vais enfin!!!.

#### **Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile (Journal - 09-10/12/19)**

J1 : Départ 18h assez discrètement. Les gens sérieux partent à 19h.

#### **Chargée de développement en Production (TV) – (Journal – 12–13/09/19)**

J1 : 19h05 départ-fatiguée, marre, verre avec anciens collègues, journée non productive

Si certains sont évasifs<sup>72</sup>, pour d'autres, beaucoup de choses se jouent : départ brusque, attendu, attendu mais contrarié<sup>73</sup>. Beaucoup y lient du présentisme. On y boucle des tâches (emails, noter ses temps), on emmène du travail ou le reporte (fatigue, désinvestissement psychique). Chez certains c'est un véritable rituel<sup>74</sup>, comme pour laisser place nette.

### 2.3.2. Conclusion: diversité des configurations

Nous voyons avec ce panorama d'activités une grande diversité de configurations : seul.e, à plusieurs, dans des espaces et pour des durées variés. En outre, de nombreuses occurrences pointent vers plusieurs items (comme l'indiquent de nombreuses notes de bas de pages), voire vers des items répondant à la logique du non-travail « enchevêtré » que nous allons voir à la

<sup>72</sup> Voir items « après bureau »

<sup>73</sup> Voir « non-travail d'attente » (Journaliste financier et Responsable éditoriale)

<sup>74</sup> Responsable éditoriale et son historique, Responsable partenariats en startup et sa tasse.

sous-section suivante. En dernier lieu, de nombreux exemples montrent que la coupure n'est pas si « nette » que cela avec le travail.

## 2.4. Les activités de non-travail « enchevêtrées »

### 2.4.1. Présentation des activités de non-travail « enchevêtrées »

Nous allons ici explorer les items où la coupure s'exprimant entre travail et non-travail est moins nette. Les items concernés par ces activités de non-travail au bureau sont les suivants :

	<i>Non-travail au cours d'une journée (fusion des journaux)</i>
3	Rituel d'installation/de mise au travail
5	Organisation du déjeuner
12	Procrastination en ligne/non-travail lancinant (messages personnels/sites web sans lien avec le travail...)
13	Autres activités en ligne (jeux, achats)
14	Non-travail d'attente (de réponse, d'information, d'arrivée d'interlocuteur...)
15	Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche
16	Non-travail de récupération/de clôture de tâche
18	« Siffler en travaillant » (chantonner/parler tout seul en travaillant)
19	Être « dérangé »
20	Déranger/interrompre
21	Travail « inutile » ou « perte de temps »
22	S'inventer une activité
23	Faire le travail des autres
24	(Se) remotiver
26	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie du bureau/de l'organisation)
29	Tchit-tchat pour meubler/socialiser
31	Administratif/organisation d'agenda
33	Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)
34	Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)

La coupure est moins « nette » dans le sens où elle se manifeste par une proximité quasi immédiate avec le travail, en l'entourant (items « rituel d'installation », « procrastination en ligne » et « autres activités en ligne », « non-travail d'attente », « de concentration » et « de récupération », « déranger », « (se) remotiver », « Tchit-tchat », « non-travail de projection professionnelle »), voire se superpose à lui (items « rituel d'installation », « procrastination en ligne » et « autres activités en ligne », « siffler en travaillant », « être dérangé », « travail inutile ou perte de temps », « s'inventer une activité », « faire le travail des autres », « (se) remotiver », « discussions autour de sujets brûlants (vie du bureau) »,

« administratif/organisation d'agenda », « carambolage d'activités ». Voici ci-après, pour chacun des items concernés, une sélection d'exemples décrits par les participants.

### Item 3 : Rituel d'installation/de mise au travail

#### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 9h45 : (...) Je me faufile (...), je salue (...), je déballe mes accessoires (...), je lance la bouilloire. (...) J'ouvre ma boîte mail professionnelle (...) aucun mail n'est urgent, j'entame donc mon heure et quart de mise en route purement personnelle. Je me lave les mains, je me prépare un nescafé (...), trie mes mails personnels (...), rattrape mon retard sur Twitter, Instagram et Facebook (...), je regarde la météo, (...) mes comptes (...) 11h, (...) c'est la limite éthique / (*aller-retour* :) C'est complètement un rituel, institué depuis des années ! Je déteste en être privée (...)

#### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19) :**

J1 je consulte (...) une application de *football fantasy* (...). Tout cela me semble bien naturel pour démarrer la journée, alors que mon ordinateur et ma session (...) se décrassent. J'ouvre mes documents (...), consulte mes emails pros. Je lis les articles des Echos qui m'intéressent (...) / J2 (...) je salue tout le monde, je pose mon manteau (...), j'ouvre mon navigateur (...) je rentre dans le vif du sujet (...), après une lecture d'un article (...) je regarde (...) le cours de bourse des 4 sociétés dans lesquelles j'ai des actions. (...) c'est un triste réflexe de maniaque (...).

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 J'arrive entre 9h et 9h10 max (...), j'allume mon ordi, je me lave les mains, je me fais un café. / (*aller(retour* :) probablement un rituel d'installation inconscient

#### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 : 8h55-9h : allumage de mon ordinateur, remplissage de gourde via un passage par la cafet / (*aller-retour* :) J'ai la même routine tous les jours.

#### **Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)**

J1 : 08:45 – (...) Lecture mails (...) Réponse aux requêtes urgentes. Staffing (...). Lecture news sur internet./ (*aller-retour* :) (...) J'aime bien démarrer en douceur le matin, donc je ferme la porte

#### **Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J2 J'ai encore commencé par lire mes mails et répondre à quelques messages, et par quelques sujets administratifs ((...) temps et confirmation de mes congés).

Les activités exercées y sont variées, plus ou moins longues et éloignées du travail, et associées à de l'organisation personnelle. Certains en semblent très conscients (Responsable éditoriale), d'autres l'adaptent en fonction de la charge de travail (Chargé d'études). Certains ne semblent pas en avoir (Journaliste financier, Chargée de projet en distribution d'énergie).

### Item 5 : Organisation du déjeuner

#### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J2 J'ai une conversation sur notre Skype entreprise avec (...) une collègue grâce à qui j'ai eu ce travail car je la connaissais de l'école primaire et (...) son poste se libérait. On fixe une date pour un déjeuner la semaine suivante.

#### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 : 11h45-11h47 : réponse à un mail d'une collègue qui me demande si je veux déjeuner avec elle et d'autres personnes

J2 : 10h40-10h45 : discussion avec collègues pour savoir qui mange où

#### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J7 11h35 - Je reprends un café et j'écris à [la Chief marketing officer de la même organisation, et la Responsable partenariats en startup] pour organiser notre déjeuner. Nous allons déjeuner à 12h, je dois optimiser le temps qu'il me reste.

#### **Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12-13/09/19)**

J1 : 16h02 : mise en place de dej sur outlook avec anciens collègues de (nom de chaîne) (16h10)

Cet item constitue de l'organisation personnelle qui structure l'agenda des participants. En outre, il est intéressant de noter que certains items précédemment développés recoupent cette activité (se déplacer pour aller chercher son déjeuner par exemple, Journaliste financier, Avocate d'affaires, Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique).

## Item 12 : Procrastination en ligne/non-travail lancinant

### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 13h55 : je ne retrouve pas le niveau d'efficacité (...) mes passages sur Internet sont plus longs et fréquents. / 15h à 15h15 : Mon collègue descend fumer, pour la 6 ou 7<sup>ème</sup> fois (...). Je considère que [c]e temps (...) m'est dû également (...) je lis un long article sur Slate. / J2 11h à 12h45 : Je travaille efficacement. (...) tout de même des passages réguliers sur [les réseaux sociaux] de quelques secondes (...) cela me redonne de l'énergie (...) me permet de me recentrer.

### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

**J4 14h-14h27 : j'aurais dû travailler mais j'ai regardé des bêtises sur internet**

### **Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance (2 jours « type »)**

J2 : je ris au message d'un pote, je prépare un plan de communication (...), je louche sur un article (...), je dresse une liste de mots-clés (...), je regarde une bande-annonce sur YouTube

### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 : 11h53- 11h56 : lecture d'un article du monde, mon occupation favorite quand je fais une pause + dès que je suis interrompu, (...) j'ai du mal à me remettre au boulot et (...) j'en profite pour enchaîner sur un moment de non-travail

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J2 9h40- Mon ordinateur n'est pas encore suffisamment chargé. Je regarde donc mes mails sur mon téléphone et lis un article sur LinkedIn (...)/ J3 13h45-(...) mon esprit a du mal à se concentrer (...) Je consulte quelques sites à côté de ce que je fais. (...) / J9 18h10 - (...) Je n'ai pas vu la journée passer. Je m'accorde quelques minutes pour répondre à [mari] (...) et avoir un aperçu de mes mails.

### **Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)**

J2 : 11:00 – mails, news, Whatsapp / (*aller-retour* :) Les mails sont pros, (...) je les lisais en diagonale tout en lisant les news et en répondant à mes whatsapp. (...) j'en reçois environ 200 par jour dont l'immense majorité ne me sont pas vraiment destinés et ne sont pas vraiment importants.

### **Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J1 (...) C'est une période calme (...) je suis assez peu efficace et je me distrais souvent avec des petits messages personnels, ou en regardant mes mails...

Cet item particulièrement répandu est récurrent (Avocat), entre deux tâches ou en toile de fonds, en signe de difficulté à s'y mettre ou au contraire pour s'y remettre (Juge-rédacteur), en réaction (on est dérangé, Juge ou Responsable éditoriale, aussi par mimétisme). Il se mêle à d'autres activités de non-travail : rituel d'installation (Chargé d'études et applications, articles des Echos), pause déjeuner (Journaliste financier qui regarde des vidéos). Parfois, il s'agit d'un glissement : un travail de veille finit par dériver sur des choses sans rapport, comme par errance de clics (Expert en sécurité réseau, Responsable Discours – communication, Designer dans une maison de luxe). De rares mentions font état d'une 'fausse' procrastination en ligne : navigation sur internet ou son téléphone dans un but plus actif, autre que de passer le temps ou se divertir/s'informer sans trop de liens avec le

travail (Chargée de développement (TV) qui recherche un appartement, Responsable marketing en ONG qui cherche discrètement des offres d'emploi - voir item « non-travail de projection professionnelle ») ; ici, l'acte se fait alors plus utilitariste, même s'il est personnel et non professionnel.

### **Item 13 : Autres activités en ligne (jeux, achats)**

#### **Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J2 : (...) comme il est proche de midi je regarde les vols pour Barcelone (pour le mariage de mon amie R). (...) je suis dans ce temps suspendu avant la pause déjeuner, un temps sur lequel je n'arrive pas à investir de la concentration.

#### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J2 13h15-13h45 Déjeuner (quand je commande en ligne – ce qui était le cas, je travaille mais au ralenti donc je ne considère pas ça comme du temps de travail)

#### **Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J1 (matin) : J'ai l'habitude de laisser mon tél allumé sur Ingress (...) mais mes adversaires sont passés hier donc cela ne me sert à rien et je l'éteints. / 12h12 L'appel du ventre se fait entendre, je regarde une de mes parties d'échecs en cours, il y en a une où c'est à moi de jouer. Je peux aussi passer beaucoup de temps à simuler les suites d'un coup (...).

Cet item est plus rarement mentionné. Quelques procrastinations en ligne mentionnent des actes d'achats (Responsable marketing dans une ONG, Juge-rédacteur), mais s'apparentent souvent à de l'organisation d'agenda personnel. Seuls l'Expert en sécurité réseau avec ses jeux d'échecs en ligne, et le Chargé d'études avec ses suivis d'application sportive et de Bourse (voir « rituel d'installation ») font état d'une pratique récurrente et assez régulière.



## Item 14 : Non-travail d'attente

### Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)

J2 (...) point: chef à la bourre (...) j'avance sur mes trucs / (...) 18h15: ma Dg veut me voir 10 min dans 15 min, préparation à l'arrache (...) / 19h15: le tel sonne enfin

### Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)

J11 : Je me lève à 6h30 pour aller à pied au boulot [grève]. J'ai une grosse journée. A 9h30 j'attends ma boss avec un collègue pour notre point (...) (évidemment elle est en retard) / (*aller-retour* :) Elle est toujours en retard. Pas de 2-3mn (...) Et elle ne prévient pas. Je trouve que c'est un manque de respect

### Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)

J2 14h45 à 16h : J'attends un document que je suis censée (...) corriger avant ce soir. (...) Je suis coincée (...) / 16h15 à 17h : (...) J'actualise toutes les minutes (...). Je suis littéralement « empêchée de travailler » (...). Cela commence à me stresser, donc je n'arrive même plus à me détendre en traînant sur internet. / 17h à 17h30 : Je lis deux longs articles (...) tout en pestant (...). / 17h30 à 20h30 : (...) Je suis très contrariée (...) / 20h30 : Je viens (...) de recevoir le document. Je me donne une heure (...) alors qu'il m'en faudrait (...) quatre. / (...) 21h40 : Je suis fatiguée (...). Je renvoie le document corrigé.

### Chargé d'affaires investissement et finances (Journal – 16-19/12/19)

J2 longue attente de documents (...) j'appelle cela une période d'immobilisme (Non-Travail car j'ai le temps de reprendre un café et d'aider un collègue (...)) / J3 [chez client] 09h00 (...) tout le monde m'attend (...) c'est long je comble en parlant de l'activité (...) vient enfin (...) la confirmation de mes équipes

### Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)

J3 **15h30-15h42** : D est coincé au téléphone, en attendant je regarde (...) un dossier perso (...) / J4 **18h16-19h31** : pas de signe de vie de D. Il s'est cassé. Trop saoulant. Du coup je fais une pause. Moi aussi j'aimerais bien me casser !

### Responsable Discours - communication (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)

**JDB lu en entretien** : 16h j'étais censé avoir une réunion (...) elles sont arrivées qu'à 17h ; (...) ça m'a un peu fait chier (...) je travaille sur autre chose (...)

### Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)

J2 (...) je suis revenue [de déjeuner] pour 13h30 pile car j'avais une réunion. (...) [Elle] a démarré en retard donc j'ai attendu 30 minutes (...) C'est difficile de commencer un sujet quand on pense qu'on va entrer en réunion d'une minute à l'autre.

### Responsable de programmation d'évènements en Fondation (écologie) – (Journal – 19/03-21/03/19)

J3 : RDV (...) repoussé car ils ont (...) d'autres urgences. Un peu frustrant (...) c'EST un sujet urgent ! Ils ne sont pas plus débordés, j'ai l'impression qu'ils se laissent déborder

Ce non-travail peut exprimer la quotidienneté du travail (Journaliste financier) et génère globalement un ressenti très négatif, bien que l'on puisse en profiter pour avancer sur d'autres tâches.

### **Item 15 : Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche**

#### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J1 : 10h45 pause clope nécessaire puisque tous les mardis à 11h00 point avec l'Editrice Flippante /  
J2 : 10h00 - 11h00 bon la motivation du mardi matin n'est pas encore là, ça trainasse sur Twitter (...)  
- 11h00: temps de changer de mood, café clope avec collègue-copine - Et reprise, cette fois c'est la bonne!

#### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J3 : 17h25-17h30 Préparation réunion non facturable

#### **Consultant Partner (étranger) (Journal - 23 et 26/03/20)**

J1 : 11 :15 -11 :45 lecture de news (google news, virus) ; en partie pour le boulot en partie curiosité personnelle / 11 :45 reprise avec écriture de mails difficiles

#### **Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J2 : 10h40 au milieu d'un mail, je me pose une question et pendant la réflexion je regarde machinalement mon tél et vois que j'ai un coup à jouer aux échecs ; je m'y plonge pendant quasiment 20 minutes. J'essaie de me recadrer en listant mes sujets et tâches

#### **Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12–13/09/19)**

J1 : 11h50 : café et clope – clope de la matinée, besoin d'un café pour faire une pause et repartir d'attaque. Appel à un agent immobilier pour recherche d'appartement : fait pendant la pause

#### **Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J1 J'avais un appel important à 10h donc j'ai pris une petite pause 5 ou 10 minutes avant pour me concentrer et préparer les affaires pour l'appel. C'était un sujet un peu délicat (...) / J3 J'ai traité mes mails et j'ai relu le support de présentation d'une réunion qui avait lieu à 11h. C'est une réunion (...) que je dois un peu préparer pour avoir des questions pendant la réunion et alimenter les discussions. Vers 9h30, j'avais terminé de relire le support. Je n'ai pas travaillé entre 9h30 et 10h.

Cet item peut en recouper d'autres : la pause cigarette avant un point stressant (Responsable de collection, Chargée de développement (TV)) ; le « rituel d'installation » peut également en être une illustration concrète. Ici, nous nous focalisons donc sur les occurrences qui entourent précisément une tâche de travail. Il peut s'agir de non-travail, ou d'effectuer une tâche moins importante ou préparatoire à ladite tâche (réunion, appel...).

### Item 16 : Non-travail de récupération/de clôture de tâche

#### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 11h à 12h35 : (...) ma phase de plus grande concentration de la journée. (...) / 11h à 12h35 : Je fais tout de même des passages réguliers sur Twitter, Instagram et Facebook. Ils ne durent que quelques secondes (...) mais rythment mon avancée (...). Ces sont mes « respirations internet ». (...) j'actualise mes fils, je lis un article en diagonale, je réponds à un message whatsapp. Pour moi, c'est vraiment une ponctuation, entre deux temps de travail. / (*aller-retour* :) c'est à la fois une récompense et une respiration, comme si cela me redonnait un nouveau souffle, (...) me régénérerait. (...) ce sont des moments assez maîtrisés : j'ai besoin de ces distractions pour fonctionner normalement, et je vais les piocher lorsque j'en ai envie.

#### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

**J5 11h53- 12h02 : j'essaie d'organiser un verre. Ça va mieux. (...)** / **15h-16h23** : call (...). Maintenant que c'est fini, j'ai plus envie de. ne. rien. faire. / **16h23-16h34 : je suis allé me plaindre auprès des gens de mon call. Ça fait beaucoup de bien.** / **16h34-17h10** : retour à mon email (...) / **Mais 16h52-16h55 : petite pause. Lecture d'un article « Manger mieux en entreprise » sur facebook. Apparemment je mange pas bien en entreprise.** / **17h10-17h49** : envoi de 1000 emails à 1000 personnes sur 1000 questions différentes. / **17h50-18h01** : pour me faire un petit kif, je rentre mes temps dans le logiciel de facturation. On adore / **18h01-18h09 : pour me remettre du plaisir de rentrer mes temps, petite pause (article sur les riches chinois (...))**

#### **Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 : J'ai des réunions (...) tout l'après-midi. A 17h : je souffle un peu. Ma copine Ma m'a envoyé un article (...) sur la philosophie de la rupture de Claire Marin. (...) je le lis tranquille. Ça me détend, j'aime bien.

#### **Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J2 (...) je m'étais concocté un programme assez chargé (...). Je lis un portrait de Bouteflika ensuite (...) / J3 : Cela me demande du temps et beaucoup de concentration (...) Pour respirer (...) je regarde mes applications de temps en temps.

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

(*J1, aller-retour* :) [sur ses nombreux déplacements] : tu dirais que ça t'aide à te reconcentrer ? (...) « t'aérer » ? / les 2. M'aérer, sortir de la tâche que je suis en train d'effectuer, (...) soit de prendre du recul (...) soit de m'aérer/me faire une pause kiff et me remotiver parce que c'est chiant ou preneur d'énergie (...)

Si certains l'expriment spontanément, c'est pour d'autres lors des allers-retours sur le journal que cet item apparaît. Il s'agit alors d'une pause que l'on s'accorde pour couper, souffler, s'aérer, ou bien, pour se récompenser.

### Item 18 : « Siffler en travaillant »

#### **Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance (2 journées « type »)**

J1 : Pour une raison que je ne m'explique pas, je suis assez bruyant : je profite du fait d'être seul pour chanter, siffloter, parler à moi-même, verbaliser mes réactions à certains messages ou liens. Si tu lis ça dans d'autres récits, j'aimerais beaucoup que tu m'en fasses part pour me rassurer. En revanche, tu peux m'épargner les "Ah non désolée c'est plutôt un truc de mec sénile, C."(gif de Britney Spears gênée).

Cet item n'est mentionné qu'une fois dans un journal de bord, celui du Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance. Mais les entretiens de cadrage nous apprennent qu'un autre participant s'y adonne. Il signifie intuitivement chantonner, ou laisser éclater sa joie, mais peut d'après nous être étendu à l'expression de son mécontentement de façon spontanée (auquel cas, nous aurions plus d'items !).

## Item 19 : Être « dérangé »

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J1 les heures entre 10h et 13h puis 15h à 18h sont assez bruyantes. Avant, il y a au mieux une personne, donc la possibilité d'être très efficace ; après (...) les personnes (...) sont en panique, donc ça redevient studieux. Entre temps c'est une galère ; c'est à la fois un grand atout pour échanger, se donner des idées et faire fructifier une belle ambiance conviviale, mais sur le travail de fond, c'est dur. J'ai des écouteurs (...) + un casque de chantier anti-bruit. Matinée très efficace (...) Puis la fondatrice m'appelle (...) ; je m'arrête en plein milieu de ce que je fais. (...) une collègue va partir. On en parle 30mn. (...) / (*aller-retour* :) (...) elle ne sait pas/plus ce qu'est un chantier qui demande une véritable concentration. / J13 : (...) J'ai commencé à instaurer un nouveau système (...) : je suis sur des sujets de fond le matin, mais (...) disponible tout l'après-midi pour être dérangée, interrompue, etc. Et ça marche plutôt bien ! (...)

### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J2 10h15 : Un collègue passe (...). Je sais qu'il s'attend à ce que je lui propose un café – donc je lui propose (...). Je suis contrariée car j'ai été interrompue pendant mon temps personnel du matin (...). Je fais l'effort, car je sais que c'est important pour la cohésion (...)/ 14h30 à 14h45 : Ma chef vient me parler de divers sujets de boulot, de façon très décousue, donc totalement inutile. Je l'écoute poliment en sachant que cet échange ne servira à rien. / (*aller-retour* :) elle fait ça souvent. (...) elle s'éparpille (...) elle a une vision assez égoïste du non-travail : elle semble partir du principe que lorsqu'elle prend une pause, tout le monde a vocation à être à sa disposition pour la divertir (...). Alors que potentiellement, lorsqu'elle débarque (...) nous, on est hyper concentrés et pas du tout disponibles.

### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J1 : **14h46 – 15h04** : revue de traduction. C'est hyper pénible / **15h04-15h09** : **M m'interrompt pour me raconter à quel point E est scandaleuse** / **J3 14h22- 15h18** : revue (...) / (mais de **15h12 à 15h16 M m'a interrompu pour me dire (...)** que la senior qui couche avec le managing partner était en train de coucher avec lui (...)) / **J4 15h-15h09** : **M me parle en continu. Il a besoin de vider son sac** / **J5 13h29-13h35** : **J'ai plein de boulot mais M est d'humeur bavarde (...)**

### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 (*aller-retour* :) j'adore ! ça fait partie du job et ça apporte de la diversité aux tâches quotidiennes (...) Quand je suis devenue manager, j'encourageais mon équipe à traiter ces demandes de manière groupée (...)

### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J1 **9h59 – 12h23 Travail sur dossier n°1** / [-10] 10h00-10h10 Discussion avec mon assistante (...) passée me saluer (...). (...) j'aime bien (...) travailler rapidement le matin sans bavarder mais j'apprécie les personnes (...) donc je n'étais pas trop contre le fait de parler avec elles

### **Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice (19-20/11/19)**

J1 (matin) : Interruptions par des collègues qui passent dire bonjour (je suis à côté de la porte qui donne accès aux ascenseurs). J1 : 11h47-11h53 : (...) je reprends (...) le travail que j'avais mis de côté pour répondre à la commande (...). / 11h53 : (...) 9x/10, je suis interrompu par un message whatsapp

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J7 15h30 – M (manager) m'interrompt pour me demander d'envoyer les fiches techniques (...) et me relance pour que je briefe la freelance. / J8 9h50 - M (...) m'envoie plein de mails à la suite (épuisant). (...) C'est le stress il me reste 10 jours pour finir (...). J'aimerais me concentrer là-

dessus mais il y a toujours des choses en annexe à gérer et qui me retardent: répondre aux demandes des marchés, briefer la freelance qui m'aide car trop de travail. Etc.

**Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12-13/09/19)**

J2 : 11h19' : collègue qui me parle, j'essaye de passer outre pour bosser (pas de réponse / « mmh ») / 11h35 : collègue qui vient demander un renseignement (...) (2') / je mets mon casque pour que mon autre collègue ne parle pas / 11h55' : productrice qui vient nous parler (...) (5') / 12h07 : interruption collègue (1')

Cet item, largement répandu, n'est pas seulement vécu comme un travers de la vie de bureau (bien que très souligné) : certains apprécient, notamment si l'interruption survient à un moment relâché/faible concentration. Cela dépend de la charge de travail, mais aussi de l'identité de l'interrupteur (Avocate). Certains le perçoivent comme inhérent au travail. L'objet du dérangement peut être... du travail, générant alors un effort d'adaptation et de priorisation.

**Item 20 : Déranger/int interrompre**

**Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 : 10h30 début de la réunion d'équipe, j'en profite pour me refaire un café et passer faire un coucou à mes collègues préférées au service support. Ça dure 3 minutes, pour dire bonjour, ça va. / 12h25 : j'ai faim, je me lève pour voir s'il y a quelque chose à grignoter : il n'y a rien donc je passe faire un coucou à nouveau (...). Ça dure 2 minutes à nouveau parce que je ne veux pas déranger (...). Je fais des pauses toutes les heures également pour aller bavarder. Je vais voir I. à 15h15, on discute quelques minutes, on se fait des blagues. Globalement j'ai l'impression d'être celle qui fait le plus de pause entre les pauses clopes et les bavardages. (...) Je pense parfois que j'ai des soucis de concentration, c'est difficile de rester assise continuellement. / Quand je passe un appel satisfaisant, j'aime bien me lever pour aller raconter mon entretien à des collègues. Aujourd'hui j'ai eu un appel mythique (...). J'interromps régulièrement ma N+1 lorsqu'elle n'est pas en réunion, pour lui raconter des échanges que j'ai eu (...), lui poser des questions lorsque je suis coincée (...). Elle ne semble jamais gênée (...). Globalement je l'interromps environ 10 fois dans la journée, 20 minutes en tout

**Responsable Discours - communication en distribution de produits culturels (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)**

(Sur ses échanges de messages avec ses amis :) je pense que je reçois plus de trucs que j'en envoie.

Etonnamment, cet item est très peu mentionné par les participants. Seule la Responsable de partenariats en startup l'évoque en tant que tel ; pour les autres, quelques éléments le suggèrent, comme le montre le second exemple. Le Chargé d'affaires investissement et finances y fait brièvement allusion à la J3 de son journal (il met fin à une discussion collective dont il est à l'origine parce que ses collègues ont du travail), et l'Avocat d'affaires suggère tacitement qu'il peut être dans cette position lorsqu'il se « plaint » à ses collègues.

## Item 21 : Travail « inutile » ou « perte de temps »

### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J2 : Point de 2 h (avec chef), épuisant et pas hyper constructif mais (...) tant qu'on va dans son sens (...) / J3 Réunion département (...). On fait, on défait (...) Je passe à la fab (...) elles voient les choses autrement. Retour à zéro= totale dépression.

### **Journaliste financier (26-29/03/19)**

J3 [conférence] je n'écoute pas trop (...) je suis juste ici pour parler avec le speaker (...) un peu l'impression de perdre mon temps. (...) je n'obtiens pas l'information (...) je rentre donc bredouille (...) il est déjà midi et je n'ai pas encore « vraiment travaillé », même si tout ce que j'ai fait (...) est requis par mes fonctions.

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J1 On utilise des principes de la méthodologie agile Scrum (...). Ce point peut paraître inutile, car toutes les tâches sont déjà listées en ligne (...) mais (...) est très efficace. (...) C'est du temps de gagné (...) Pour éviter la marche-arrière qui est la chose la plus frustrante (...) (sans parler de l'abandon total d'un travail qui a pris un temps fou, qui est le pompon (...)) / J11 : (...) point agence (ça en fait un tunnel de points !) (...)/ (*aller-retour*) : aucun intérêt

### **Consultante (2 journées, avril 2019)**

J1 [tâche pour l'interne] pas tant perte de temps que peu de valeur ajoutée

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J3 8h50 – [11H15] [événement d'entreprise] Bien que ma présence (...) soit liée à mon travail et est du travail en soi, je n'ai pas avancé sur mes tâches. / J9 16h30 – [18h15] (...) réunion avec M (manager). (...) Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings.... / J11 12h-13H Lunch and learn (...). Perte de temps, rien appris que je ne connaissais pas déjà.

### **Analyste investissements (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J1 [emails] Cela fait perdre beaucoup de temps (...) il serait beaucoup plus simple d'expliquer oralement. / J2 La réunion était complètement inefficace car la première demi-heure a été consacrée aux plaintes des uns et des autres sur (...) le projet (...) très mal mené. (...) on n'a pas fait avancer le problème (...). La réunion en tant que telle a duré 10 minutes, (...) le reste ce n'était que du temps perdu.

Il s'agit beaucoup d'activités collectives éloignant du travail individuel. Certains tentent de rendre la démarche plus efficace (méthode « scrum ») ou constatent l'inadéquation organisationnelle ou des supports communicationnels à l'origine de la perte de temps (poids des emails).

## Item 22 : S'inventer une activité

### Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)

J2 (après-midi) : Je continue mes activités personnelles.

### Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)

J1 (matin) : (...) aujourd'hui je me suis assigné une tâche consistant préparer un document de suivi d'un projet que je mène seule avec le métier. L'échange est prévu dans 3j, mais j'aime être large. Quand je dis seule c'est que j'ai dégoté ce projet par mes propres moyens et que je le mène à mon goût, mes managers ayant donné leur feu vert mais n'adhère(nt) pas outre mesure. Bref, je fais la synthèse de mes dernières investigations, je pèse le pour et le contre, je cadre les questions et les décisions à prendre. D'ailleurs la collègue avec laquelle je partage mon bureau n'est pas là et j'en profite pour fermer ma porte histoire de travailler sans interruption impromptue. (...) Face à la tâche je sollicite un collègue (...) Le contenu de la journée est du « non-travail » dans la mesure où ce projet ne fait pas partie de mes missions, je l'ai imposé histoire de me sentir utile. D'ailleurs, mon manager ne me pose jamais aucune question sur le sujet. Par contre (ouf !) elle écoute quand je lui en donne.

J3 : Je passe 4h dans des réunions improvisées afin de définir quelles sont les prochaines étapes à suivre sur mon fameux projet qui n'intéresse pas plus que ça mon manager. Au total j'interroge 4 personnes. Puis je retourne à mon bureau. / A 14h je retrouve un prestataire qui me présente une solution, toujours dans le cadre de ce fameux projet, je teste, ça dure 2h. A 16h je retourne dans mon bureau, j'appelle d'autres personnes pour avoir leur avis ce qui s'avère très efficace selon moi : je rassemble le maximum d'info en un minimum de temps ce qui me permet d'organiser la suite, les prochaines étapes. Sauf que ces tâches ne sont pas exactement dans mes fonctions. D'ailleurs mes interlocuteurs s'étonnent que je sois seule à mener tout ceci, je devrais faire ça en équipe.

Cet item traduit une sorte de désœuvrement. On tue le temps, en quelque sorte, en se maintenant occupé.e. Toutefois, la principale intéressée (Chargée de projets en distribution d'énergie) confie en entretien un certain enthousiasme à se dégoter des activités, projets et nouvelles rencontres.



### Item 23 : Faire le travail des autres

#### **Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J1 : 15h00: sauvetage collègue maquette pas dégourdi (...) infoutu d'acheter une police pour un livre. (...) / Correction Manus parce que doute qu'ED ait bien transmis toutes les remarques à l'auteure- bingo! Hésitation: transmettre direct à l'auteure ou mettre le nez dans son caca à l'ED?

#### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J1 retour au bureau, vers 14h15 (...) c'est la folie sur notre "chat" de support. La stagiaire est en partiels, je le gère complètement seule (...) je passe du temps à me plaindre. Et j'essaye d'expliquer à la personne (...) Je résiste à la tentation de l'appeler ; cela serait un signe que je suis disponible (...), ce que je veux (et dois) éviter pour ne pas passer la journée à faire de l'accompagnement de clients. (...) / (*aller-retour* :) ce n'est pas vraiment le travail que je "devrais" faire (...) je suis la personne la plus à même de le faire, mais ça m'agace (...) . Donc je le considère pas dans ma fiche de poste. Maintenant on a cadré (...) cette répartition me paraît plus légitime et adaptée à mon profil, je considère que c'est du travail.

#### **Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels (une journée « type » en entretien et lecture des 28 et 29/01/19 en entretien)**

**JDB lu en entretien** : de 14h à 14h30 (...) gestion d'un contentieux avec une agence qui refusait d'intervenir sur notre site, (...) j'ai dû gérer ça parce que ils sont payés pour faire un truc qu'ils font pas

#### **Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J1 : je suis sous quelqu'un qui n'a rien à faire au-dessus de moi et ma frustration est si grande que j'ai décidé de ne plus en faire autant (...) puisque je ne suis officiellement que la chargée en dessous de lui (alors que dans les faits c'est le contraire) (...) Mais je ne veux pas continuer à donner tout de moi si je ne suis pas reconnue à ma juste valeur.

#### **Chargée de développement en entreprise de Production (TV) – (Journal – 12–13/09/19)**

J1 : 10h48' : relecture CV (...) (1h) – m'étais engagée à le lui faire, pas eu le temps (...) chez moi (...) Amie du taf, voulais lui rendre service.

#### **Analyste investissements en Structure de développement économique (microfinance) – (Journal – 12 –14/06/19)**

J1 [organisation de l'arrivée d'un collaborateur] C'est un sujet qui ne me concerne pas et sur lequel je n'ai pas de valeur ajoutée mais qui m'a pris du temps. (...) j'ai un poste un peu transverse et parfois je travaille sur des choses qui ne me concernent pas vraiment. Je considère que c'était un temps de non-travail (environ 1h en tout (...)).

Il s'agit ici de rattraper les erreurs des autres, voire leur absence de travail, pallier un manque ponctuel d'effectif, ou tout simplement, rendre service (Avocat qui aide un collègue à envoyer des documents administratifs/de santé, J4, Chargée de développement en entreprise de Production (TV)).

## Item 24 : (Se) remotiver

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J1 tout le monde aime ce point, car il nous booste (...) et dure moins de 20mn./ (...) On a un équilibre difficile à tenir (...) : petits salaires, journées denses, mais on bosse sur des choses intéressantes (...) qui nous motivent. (...) Je me dis qu'il faut que j'aie remettre de la bonne humeur (...) il faut éviter les dominos (...) / (*aller-retour* :) J'essaie d'être toujours à l'écoute et bienveillante (...) Et je demande comment ça va (...) en début ou fin de journée ; c'est pas intéressant (...) mais ça a un effet indirect (...) / J9 : (...) J'appelle (...) mon commercial (...) On parle que de boulot, mais chacun raconte ses ressentis (...). Ce sont des moments importants pour voir ce qui peut menacer la motivation d'un de ses collègues, (...) d'échange un peu "informel"

### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J5 10h50-11h53 : ça n'a pas arrêté. (...) / 11h53- 12h02 : j'essaie d'organiser un verre. Ça va mieux.

### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J2 (*commentaire général*) Je fais toujours mes journées de 9h à 19h et je crois que c'est pour cela que je m'octroie de nombreuses petites pauses. (...) Je ne crois pas au présentisme et suis plus productive lorsque j'agis dans l'urgence (...) Je ne suis pas capable (et je pense que c'est inhumain) d'être concentrée 9 heures d'affilées à effectuer des tâches bureautiques, j'ai besoin d'arrêter mon travail de temps à autre pour apprécier m'y remettre à fond ensuite.

### **Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J2 : Cet après-midi mon responsable n'est pas là ce qui me permet de me sentir un peu mieux. / J4 : Je reprends un peu ma motivation et me réapproprie quelques dossiers ce qui ne convient pas à mon responsable mais je ne veux plus dépendre de lui donc je fais un peu ma vie. Je regarde encore mes mails perso (...) mais c'est tout je travaille toute la journée sans pause.

### **Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J2 (télétravail) (*aller-retour moi/elle* :) Qu'est-ce qui te plaît le plus là, que ta manager t'ait assigné une « vraie » tâche ? (...) le contenu (...)? / que j'aie quelque chose de concret à faire et lui témoigner de ma motivation / bonne foi à travailler pour le service.

Ce besoin de (se) remotiver – soi ou les autres (casquette managériale, Cheffe de produit en agence) survient dans d'autres items (pause cigarette). Si pour certains c'est via le non-travail que la motivation renaît (Avocat, Responsable de partenariats en startup), pour d'autres, c'est via la remise au travail (Responsable projets marketing en ONG, Chargée de projet en distribution d'énergie) : le non-recours au non-travail s'avère alors une mesure de la capacité à s'y être remis.

**Item 26 : Discussions autour de « nouvelles » / sujets « brûlants » / quotidien (vie du bureau / de l'organisation)**

**Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J1 (...) la fondatrice (...) me dit qu'une collègue va partir (...) [qui] contamine un peu les autres. Elle prend des verres (...) à la frontière du travail/non-travail justement (...) ils peuvent faire émerger des choses super positives ((...) idée géniale) ou négatives (mauvais esprit sur la boîte).

**Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J1 : 10h15-10h26 : M (...) me raconte la semaine où j'étais pas là (il est très bavard) Apparemment E (celle qui couche avec le managing partner et qui est scandaleuse) a encore posé des vacances de façon sauvage (...)

**Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J2 on se met alors à papoter de l'organisation du séminaire (...) Du fait que (...) l'organisatrice (...) est relou (...) / J3 : (...) Ju m'appelle, on parle boulot puis on switche sur du perso (...) notre nouveau manager Vi revient sur la table. On le trouve tellement illégitime (...) que ça nous occupe ! Et nous préoccupe même...

**Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 En revenant (...) [réunion d'équipe], on revient sur la présentation des objectifs (...) : « Les indispensables » et « Les incontournables ». On se moque entre nous de ces grands titres qui veulent dire exactement la même chose (...)

**Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J2 [-20] 18h30-18h50 Discussion avec cobureau sur la vie au cab

**Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J1 (après-midi): L'une de mes collègues s'installe (...) pour discuter 20-30 min (...) / (*aller-retour* :) on essaie de trouver un sens à notre présence dans le service. Dur dur. / Un collègue passe (...) Je l'arrête, on discute d'un e-mail (...) puis du fonctionnement de notre département et de ses (sombres) perspectives. (...)

**Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J7 11h20 - A plaisante sur le fait que je suis encore surchargée de travail.

**Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J3 : 12h10 13h10 pause déj (...) je me retrouve à discuter avec (...) d'autres équipes. J'apprends des infos sur des sujets qui me sont habituellement invisibles mais le jargon (...) m'empêche de comprendre certaines blagues

Cela peut apparaître comme du travail informel (sujets délicats ou importants abordés de façon spontanée, ou « débriefing » d'un évènement de travail). Cela peut concerner d'autres items (arrivée, pause cigarette).

## Item 29 : Tchit-chat pour meubler/socialiser

### **Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J10 (Télétravail) je discute avec ma stagiaire pour savoir si ses partiels se sont bien passés ; je lui demande ensuite de reprendre ses sujets. C'est amusant, c'est toujours délicat la transition entre une conversation personnelle et une conversation boulot (...) il faut placer son "au fait, t'en es où sur ce sujet" (...) ni avant la fin de l'histoire du chat ou des billets d'avion, ni trop tard, sinon ça crée un peu de blanc. (...) / *(aller-retour moi/elle :)* (...) Qu'est-ce qui se joue selon toi ? On dirait presque que tu parles de politesse (...) ou de changement de rôles hyper délicat / (...) c'est presque gênant en termes de politesse parce que ça fait un peu "bon sympa (...) mais revenons à des sujets qui m'importent plus"

### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 13h15 : Le déjeuner à la cantine s'éternise (...). Mes collègues en profitent pour débattre longuement (...) ou pour échanger des anecdotes plus ou moins bienveillantes (...). Bref, ils créent et cultivent des liens personnels, lesquels, sur le moyen terme, simplifient considérablement leurs rapports professionnels, et donc leur travail quotidien. A ce titre, ces moments sont pour moi très proches du travail. Ils me demandent d'ailleurs un véritable effort. Je les perçois comme un investissement : prendre part (...) me permet d'être véritablement insérée au sein d'une équipe, ce qui ensuite facilite mon travail (...) et, bien sûr, l'atmosphère sera plus agréable.

### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 10h33 : début de notre réunion d'équipe. On papote un peu ensuite on s'y met. (...) sujets sérieux, retours pertinents et anecdotes sympas.

### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J3 17h20-17h25 – changement de salle ; échange avec l'informaticien sur réunion

### **Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J5 9h35 (...) Je vais prendre un café (...) Je discute avec une fille (...) c'est du non-travail effectif mais on parle du travail donc pas totalement une pause.

### **Economiste principal en Institution Européenne (étranger) (Journal - 03-05/06/19)**

J3 : 18:00: cocktail (...) 19:00: diner (...) / *(aller-retour :)* c'était très formel. (...) Discussions boulot et anecdotes mondaines quoi. Franchement j'aime pas trop ce genre de truc, mais ça fait partie du taff !

Il s'agit d'échanges plutôt informels, toutefois assez spontanément corrélés à une forme de politesse entamant ou fermant une session collective de travail, ou pour meubler de l'attente (Chargé d'affaires investissement et finances, J3). Ces échanges peuvent être appréciés (une occasion, lorsque l'on croise quelqu'un), ou au contraire plus subis (Responsable éditoriale).

### Item 31 : Administratif/organisation d'agenda

#### **Journaliste financier (26-29/03/19)**

J2 : Je passe (...) du temps à régler de l' « admin », des mails internes, à préparer des listes de sociétés à interviewer. Du travail de fonds mais pas de production.

#### **Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (Journal – 28/05/19 et 31/05/19)**

J1 [attente document] Je suis trop stressée (...) je fais du tri dans les dossiers sur mon ordinateur. Puis je range les dossiers sur mon bureau. Je devais le faire (...), donc c'est utile, mais je n'ai pas pour autant l'impression de travailler.

#### **Chargé d'affaires investissement et finances (Journal – 16-19/12/19)**

J3 après-midi de Non-Travail ((...) sans grande valeur ajoutée) : je trie mes mails (...) et j'en profite pour poser mes congés

#### **Avocat d'affaires (Journal - 03- 07/06/19)**

J1 : **10h50-11h10 : (...)** il faut que je déclare les heures (...) de mon homme de ménage + (...) des virements (...) / **11h11-11h12 : (...)** il faut que j'écrive à mon comptable (...) / **19h36-21h02 : (...)** Déclaration d'impôts. Ça prend des heures

#### **Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)**

J1 (*aller-retour* :) c'est un temps de "pause" dans la course aux appels (...) que j'apprécie et c'est le meilleur moment pour s'y mettre [heures creuses] ; (...) j'entends reporting (...), préparation des appels/meetings à faire (...), rangement des contrats etc. Donc c'est un moment vraiment nécessaire dans la journée

#### **Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)**

J1 vérification sur la possibilité de partir en weekend (...) / J4 11h15-12h08 Charges (...) ((...) j'ai repoussé (...) et plus la possibilité d'attendre) (...) / 15h50-16h15 Appel de ma comptable (...) (je me suis pris un redressement fiscal non justifié (...)).

#### **Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)**

J1 (ma passion : marquer les mails comme lus et traités)

#### **Chargée de projet en distribution d'énergie (Journal - 3 jours, fin Juillet-début août 2019)**

J3 Je m'organise pour la suite, la matinée passe vite. / (*aller-retour* :) j'ai l'impression d'avancer et surtout je peux justifier (...) d'où j'en suis, de ma progression sur les sujets.

#### **Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (Journal - 10-14/06/19 (rien le 13/06, parcellaire le 14/06)**

J2 : [jeu d'échecs] J'essaie de me recadrer en listant mes sujets et tâches

Cela peut être chronophage, régulier, obligatoire, d'ordre privé ou professionnel, une forme d'obligation personnelle, ou de 'méta-travail', perçu majoritairement comme moins urgent ou important que le travail « de production ». Certains l'incluent dans des rituels (installation/départ).

**Item 33 : Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)**

**Journaliste financier (26-29/03/19)**

J3 : (...) annonce le départ d'une collègue pour une publication prestigieuse que j'aimerais bien rejoindre un jour. C'est le deuxième (...) en un mois et je ne peux m'empêcher de penser que « tout le monde est pris sauf moi ». J'en discute avec des collègues par Slack/Skype/téléphone. Cela prend bien une heure.

**Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 : je sais qu'à 18h j'ai un appel de la femme de (...) mon ancien collègue, pour me parler d'une opportunité de job donc je ne me replonge pas dans quelque chose (...). Je continue de lire (...) un super article sur la tendance antispéciste, et je prépare mes questions (...). / Elle m'appelle à 18h (...) (je me suis isolée dans un bureau vide), et elle me parle du job pendant 40 minutes.

**Consultante (2 journées, avril 2019)**

J2 (matin) J'ai reçu deux emails concernant des missions potentielles. J'ai envoyé mes CV aux directeurs concernés et reçus les documents de l'appel d'offres d'une des missions. J'ai lu les deux documents. Cela m'a un peu déçu, car le sujet ne m'intéresse pas. J'ai donc tout de suite proposé de déjeuner avec un des consultants senior qui répond à l'appel d'offres, surtout parce qu'on s'entend bien et puis pour lui poser quelques questions (...). Ensuite j'ai regardé quelques postes vacants sur LinkedIn, en me disant que s'ils n'arrivent pas à me trouver de mission qui corresponde à mon profil, je pourrais aller chercher mon bonheur ailleurs.

**Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)**

J2 Je me pose à mon futur nouveau bureau, je traite quelques mails et 18h50 départ pot de départ [le sien]

**Responsable projets marketing en ONG (Journal – 25-28/03/19)**

J1 : Pendant l'après-midi je regarde mes emails perso aussi et les sites d'offres d'emplois de manière discrète tout de même pour pas que l'on me voit. / J2 : Je m'atèle dans la matinée à des activités personnelles, recherche de cadeau pour une amie, lire mes mails perso, regarder les offres d'emplois. / (après-midi) : j'envoie quelques emails pro et je finalise une candidature. / Donc je continue dans l'après-midi à lire mes messages perso à regarder beaucoup instagram pour faire passer le temps à regarder les autres boulots et à travailler un peu (l'activité est basse en ce moment ce qui me permet tout de même de ne pas trop culpabiliser et j'ai décidé de laisser mon responsable gérer ce qu'il a commencé même s'il oublie des choses je ne lui rappelle plus..)

Ce type de non-travail l'est surtout aux yeux de l'organisation ; il l'est sans doute moins pour le participant impliqué, qui effectue un sérieux travail de veille et de projection, à une exception près (Chief marketing officer, psychiquement transportée dans son nouveau travail). Il est caractérisé par la discrétion et l'implication psychique.

**Item 34 : Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)**

**Responsable de collection en maison d'édition (Journal - 23-25/04/19)**

J2 18h15: ma Dg veut me voir 10 min dans 15 minutes, préparation à l'arrache

**Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)**

J11 : on est un peu tributaires de ces pratiques stupides de faire 4 choses (mal) à la fois (...). Bref, je viens de mobiliser 1h (...) en me levant à 6h30 pour 10mn utiles. Je grogne un peu. / (meeting) : 2-3 continuent à bosser, ils ont des "projets importants" ; ça m'amuse (...) on se demande ce que le reste de l'équipe fait ("on enfile des perles" ?) / (*aller-retour* :) J'ai vraiment du mal avec les personnes qui considèrent que leur temps est plus important (...). Le fond du problème est que ce point est mal organisé et ne sert pas à grand-chose.

**Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)**

la réunion peut être un doux moyen de ne pas travailler de temps en temps.

**Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)**

J1 *Commentaire général sur journée* : Je me rends compte que souvent le non-travail est lié à une journée hachée. Quand je n'ai pas une longue plage de temps (1h min) pour travailler, je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail. Les journées entrecoupées de réunion, celles que j'appelle les journées gryères, sont les pires pour moi ! En gros je n'avance pas trop sur mes tâches.

**Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (Journal de 12 jours : 6-7/06/19 ; 19-21/06/19 ; 24/06/19 ; 10-11/12/19 ; 16-19/12/19)**

J7 9H59 - On se dirige vers la salle de réunion. Personne n'est prêt. Nous posons nos ordinateurs et allons tous prendre un autre café. / 10h07 - Le meeting commence. La première partie du meeting concerne le store design soit la partie d'A. Je peux donc continuer à avancer sur ce que je vais présenter. Une oreille écoute A, mes mains modifient la 3D, mon esprit est ailleurs. /10h40 - Je présente. (...) / J8 9h50 – M (manager) est en télétravail (...) et m'envoie plein de mails à la suite (épuisant). (...) C'est le stress il me reste 10 jours pour finir 2 guidelines avant les vacances. J'aimerais me concentrer là-dessus mais il y a toujours des choses en annexe à gérer et qui me retardent: répondre aux demandes des marchés, briefier la freelance qui m'aide car trop de travail. Etc.

**Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile (Journal - 09-10/12/19)**

J1 : 14h-15h comité (...) ou je n'interviens pas, je bosse sur des projets perso (...) et n'écoute rien. C'est une réu récurrente où je n'ai jamais à parler (...). Les réunions permettent de ne pas s'enfermer dans un tout perso en tout cas.

Il est particulièrement mentionné en réunion ; on y fait d'autres choses (personnelles ou de travail), pour différents motifs (décrochage, ennui, surcharge de travail). Pour certains la 'réunionite' « hache » la journée de travail, quand d'autres soulignent la dimension bienfaisante de ce rendez-vous régulier avec d'autres.

#### 2.4.2. Conclusion: pluralités d'enchevêtrements

Ce dernier panorama d'activités de non-travail, qualifiées par nous d'enchevêtrées en raison de leur proximité forte avec le travail, montre aussi des formes très variées d'activités. Ces activités convoquent une multitude de configurations possibles voire, s'enchevêtrent elles-mêmes les unes dans les autres : nous retrouvons ici aussi des occurrences pouvant être estampillées sous plusieurs items. Enfin, si parmi elles, beaucoup traduisent une articulation immédiate et forte par rapport au travail, quitte à pointer vers un certain « flou », il apparaît qu'à de très nombreuses occasions elles semblent clairement, quoique graduellement, éloigner psychiquement les participants du travail ; ce que ceux-ci admettent bien souvent, notamment à l'occasion des allers-retours visant à préciser ces configurations d'activités de non-travail.

#### 2.5. Conclusion: comment ordonnancer sans systématiser ? De la nécessité des grilles de lecture

Cette sous-section présente de façon synthétique mais détaillée les différentes activités de non-travail estampillées en 38 items, permettant d'en saisir l'intrinsèque richesse. Nous avons constitué ces catégories d'items sur des critères de temporalité et de forme prise par l'activité. Nous avons ensuite organisé ces différents items en 3 grandes grappes, selon des critères de plus ou moins grande coupure par rapport au travail ; à de nombreuses reprises toutefois, nous avons pu observer que la coupure n'était pas aussi nette que prévue, ou au contraire, que l'enchevêtrement pouvait camoufler une nette distanciation du participant – notamment psychique – par rapport à son travail. Et à l'intérieur des items eux-mêmes, la variété des configurations semble résister à un ordonnancement totalisant quoique respectueux des principaux traits, ou manifestations, des activités décrites. Celles-ci recouvrent bien plus. Il apparaît donc à l'issue de cette section qu'il faille, pour expliciter la nature, les raisons et les impacts de ces activités, recourir à d'autres grilles de lectures. Ce que nous proposons de faire dans nos chapitres de résultats.



### **3. Présentation argumentée des résultats**

Nous exposons en conclusion de ce chapitre méthodologique notre choix de proposer à la lecture trois chapitres de résultats dont l'apparence varie sensiblement et ses principales justifications.

#### **3.1. De la (re)découverte d'un monde à son analyse: des étapes à respecter**

Notre méthode plurielle de collecte ainsi que la variété des données collectées incitent à respecter cette foisonnante diversité, d'abord au niveau des activités de non-travail en elles-mêmes (1.1), ensuite au niveau de l'élaboration de plusieurs grilles de lectures pour tenter de les appréhender finement (1.2) et enfin, pour permettre de prendre de la hauteur dans l'analyse et tenter de faire dialoguer nos différents jeux de données (1.3).

##### **3.1.1. Les activités de non-travail en elles-mêmes : une richesse à appréhender**

Intrinsèquement, les activités collectées sont d'une foisonnante richesse et présentent la spécificité, par leur caractère 'banal' et quotidien, de se retrouver entre les participants en de nombreuses occasions tout autant que d'apparaître à chaque fois comme une configuration unique. Cette diversité intrinsèque implique un constant aller-retour entre le micro (une activité, d'un participant, elle-même possiblement séquençable), le méso (une matinée, une journée de travail, un journal entier) et le macro (comparaisons d'activités entre participants, entre elles).

##### **3.1.2. Les différentes grilles de lecture pour parvenir à une appréhension fine de ces activités**

En outre, il nous est rapidement apparu que ces activités convoquaient de multiples lectures possibles : les intentions, les émotions exprimées, les configurations de participants, les lieux et moments où elles ont lieu... Selon l'angle adopté, on peut alors trouver des différences et similarités saisissantes entre des activités par nature différentes : la procrastination en ligne à son bureau se manifeste de la même manière que la recherche active d'un nouvel emploi ; chez certains participants, la pause-déjeuner n'est absolument pas vécue comme une pause. Il est donc apparu essentiel de constituer différentes grilles de lectures capables de rendre compte des dynamiques modelant ces activités, et d'explicitier les apports et limites desdites grilles. Ce faisant, nous avons fait parler, puis dialoguer de manière étroite nos données empiriques, en prenant en compte leurs modalités de collectes (méthodologie) et leurs possibles significations (revue de la littérature académique, co-construction méthodologique).

### 3.1.3. Faire dialoguer différents jeux de données

Enfin, notre méthode de collecte, plurielle, a impliqué des données de nature disparate : un journal de quelques pages contre un entretien fleuve de 4 heures, un journal contre un récit libre, des activités rédigées en texte ou croquées en dessin. Le traitement de ces différents jeux de données appelait à une méthode plurielle et différenciante de codage et d'analyse, ainsi qu'à une réflexion poussée sur la cohérence entre ces données et ces méthodes, et leurs dialogues possibles.

### 3.1.4. Conclusion: de la récolte à la construction d'une thèse

La variété intrinsèque des données collectées (activités nombreuses et foisonnantes) et des méthodes de collecte (journaux, entretiens, récits libres, eux-mêmes variés dans leurs aspects) appelait à des constructions méthodologiques permettant de précisément analyser ces matériaux. Il fallait d'abord précisément décrire ce qui avait été mis à jour afin de pouvoir ensuite en proposer une interprétation, tout en permettant au lecteur de suivre ce cheminement. Nous présentons ci-après les choix faits.

## 3.2. Présentation des chapitres de résultats

Notre méthode plurielle de collecte ainsi que la variété des données collectées incitent à respecter cette foisonnante diversité d'une part, et à trouver la forme appropriée pour en rendre compte d'autre part.

### 3.2.1. Le premier chapitre des résultats : les activités de non-travail sous toutes leurs coutures

La diversité des activités de non-travail collectées nous ont conduite à opter pour un premier chapitre de résultats descriptif, donnant à voir le plus et du mieux possible ces données. Pour conjuguer précision et exhaustivité, nous avons choisi de donner à voir la taxonomie des activités de non-travail constituée durant notre démarche de codage et d'analyse, en tant que résultat intermédiaire selon nous digne d'être inclus et non pas seulement utilisé, dans la forme, à titre d'exemple. Ce faisant, nous espérons être parvenue à donner à voir ces activités qui apparaissent fréquemment difficiles à appréhender dans toute leur matérialité, leur complexité et leur spontanéité. Toutefois, cette taxonomie, si elle nous est apparue comme une étape nécessaire vers la restitution de notre objet de recherche, n'est pas suffisante pour espérer comprendre ce qui se déroule dans ces instants et leurs possibles liens avec le travail. Nous avons donc élaboré plusieurs grilles d'analyse visant à restituer et expliciter les modalités de leurs manifestations, permettant d'espérer les déchiffrer pas à pas.

### 3.2.2. Les second et troisième chapitres de résultats : propositions pour dépasser l'appréhension descriptive

Nos données se sont retrouvées et mutuellement éclairées tout particulièrement en deux occasions : lorsque nous les interrogeons à propos du professionnalisme (trans-thème tiré de notre revue de littérature), et du (non) sens que l'on peut trouver dans le travail (trans-thème émergeant également retrouvé dans notre revue de littérature). Nous avons donc opté pour deux chapitres présentant chacun une conceptualisation théorique et une démarche méthodologique spécifiques – que nous restituons – permettant d'avancer les conclusions que nous avons progressivement tirées de l'étude de nos activités collectées.

Le second chapitre de résultat constitue notre premier « essai ». Il se propose de revenir sur un élément majeur, et de tirer les fils de son interprétation. En effet, notre revue de la littérature nous a conduite à progressivement repérer que les activités de non-travail sont appréhendées de manière écrasante sous l'angle de l'anti-professionnalisme. De nombreux éléments dans nos données semblaient corroborer cette thèse : culpabilité à s'y adonner, réception très critique du non-travail observé chez les autres, voire, discours ouvertement désabusés. Toutefois, l'intégralité de nos participants a exprimé une révérence pour soit les valeurs du travail, soit le respect de ses engagements au travail. Nous étions alors face à une « bizarrerie » majeure. Cet « essai » se propose, à partir d'une théorisation opérationnalisée du professionnalisme tirée de notre revue de littérature et d'une méthodologie spécifique conjuguée à une sélection particulière de données secondaires, d'en décortiquer les modalités et d'en proposer une interprétation, en ayant notamment recours à une métaphore théâtrale capable selon nous de donner à voir de façon synthétique ce qui pourrait s'y jouer.

Le second et dernier « essai » se propose d'étudier comment ces activités peuvent participer à construire ou déconstruire du sens sur le travail, et à en interroger la portée. En effet, notre compréhension graduellement constituée de notre revue de littérature nous a conduite à en extraire un autre élément selon nous digne d'intérêt : le rapport énigmatique au sens dans les diverses appréhensions des activités de non-travail en recherche. Nos données, et tout particulièrement les discussions sur le travail au cœur de nos entretiens, ont également fait émerger cette question ; nous les avons alors confrontées, grâce à une méthodologie de retraitement spécifique, aux appréhensions en recherche pour aboutir à une théorisation renouvelée de ce sujet de recherche. Ce dernier « essai » en propose une restitution argumentée.

### **3.3. Conclusion : vers une redécouverte graduelle des activités de non-travail**

Ainsi, nous avons fait le choix de proposer deux types de résultats à nos lecteurs : un chapitre descriptif de forme monographique, et deux chapitres prenant plus l'apparence d'essais exposant des conceptualisations théoriques supplémentaires, une approche méthodologique spécifique et une approche plus argumentée pour restituer nos résultats. Par ce choix, nous espérons permettre à nos lecteurs de redécouvrir graduellement ces activités à la fois banales et extrêmement riches : d'abord par un panorama descriptif détaillé, puis en proposant deux essais se risquant à la réinterprétation.



## Partie III. Résultats

## **Chapitre 4. Présentation phénoménologique des activités de non-travail : de la taxonomie aux lunettes processuelles**

Ce chapitre entend démontrer l'importance et la foisonnante richesse des activités de non-travail au sein du quotidien de travail en en prenant la mesure de façon graduelle, en proposant en préambule une étude de la définition que les participants ont élaborée de ces activités, nous conduisant à en appréhender certaines sous l'angle du flou, que nous avons théorisé sous l'appellation de « frontière ». Ensuite, nous tenterons d'ordonner notre taxonomie d'activités en 3 types : par nature (première section), par niveaux (seconde section) puis par vécus (troisième section), nous menant à conclure que ces activités résistent à toute tentative de classification ou, pour le dire autrement, que tout séquençage les tronque. Pour dépasser ce constat, nous avancerons pour conclure que les activités de non-travail sont processuelles, ce qui explique qu'elles épousent si bien le quotidien de travail. L'enjeu est important : ces activités incitent bien souvent à repenser le quotidien de travail en tant qu'efficacité, rationalité, utilité et productivité durables. Ce faisant, nous sommes confrontés à une représentation sans doute un peu plus réaliste de ce qui se passe dans les organisations.

Ce chapitre répond à la première catégorie des sous-questions de recherche, englobée dans la question du « *Comment ?* » :

- *Comment se manifestent les activités de non-travail ?*
- *Comment s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? Et à quels niveaux ?*
- *Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?*

## 1. Préambule : des activités familiales mais délicates à définir : étude des définitions du non-travail données par les participants eux-mêmes

Lors des entretiens ou à l'occasion des textes de cadrage, nous avons demandé aux participants de donner leur définition du non-travail. S'y trouve un fondamental paradoxe : les définitions se rejoignent, permettant d'esquisser une première appréhension du phénomène ainsi que de sa matérialité dans leur quotidien – cette notion leur est familière – mais témoignent d'une certaine hésitation quant à sa délimitation précise. Nous verrons dans un premier temps les traits dominants ressortant de ces définitions, qui s'illustrent par l'accolement d'autres notions elles aussi floues ou ambiguës (1.1). Ensuite, nous étudierons le paradoxe entre conceptualisation délicate et perception franche (1.2), permettant une première approche des sous-questions de recherche suivantes : *Comment se manifestent les activités de non-travail ? Comment s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? Et à quels niveaux ? Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?*

### 1.1. D'une appréhension resserrée à l'extension symbolique

Nous proposons un tableau synthétique de définitions resserrées (1.1) puis l'étude des extensions et circonvolutions dans les définitions pour prendre la mesure du brouillard qui entoure le concept de non-travail chez les participants (1.2) avant de proposer une synthèse relevant les traits dominants du non-travail tel qu'appréhendé par les participants (1.3).

#### 1.1.1. Les définitions resserrées : une première idée du phénomène

Parmi les participants ayant pu proposer une définition assez précise, nous distinguons 3 approches : l'une s'opposant au travail tel qu'il est prescrit (premier tableau), l'autre convoquant une logique duale (second tableau) et enfin, la lecture morale (troisième tableau).

#### Tableau 23. Premier tableau de définitions du « non-travail » par les participants

<i>Premier tableau de définition du « non-travail »</i>
tout ce que je fais qui n'est pas destiné à m'aider ou me faire progresser sur un dossier ou sur une tâche que j'ai. - <b>Avocat d'affaires</b>
dans le cadre de ma journée de travail, en fait il y a des moments (...) où je fais des choses hors de la tâche qui m'est confiée on va dire, et ce pour laquelle je suis payée; celle qui est dans ma fiche de poste quoi en gros (...) ce qui est attendu de moi, le fait d'être focalisée sur mon sujet et d'avancer, on va dire tout ce qui contribue à avancer vers ce que je vais délivrer finalement - <b>Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>
les moments où on n'exécute pas des tâches qui seraient utiles à la boîte, ou qui sont considérées



comme travail dans la boîte - <b>Consultante</b>
le concept de non travail, au travail, pour moi c'est quand tu fais quelque chose qui n'a aucun rapport avec ton travail (...) ton entreprise, où tu n'apportes rien à tes tâches quotidiennes - <b>Designer, entreprise de cosmétiques de luxe</b>
les...moments, dans le cadre de ton travail où tu ne mènes pas une activité qui fait avancer (...) les projets professionnels qui t'incombent. – <b>Responsable de programmation d'évènements, Fondation (écologie)</b>
ce sont les moments où on ne travaille pas, délibérément ou non, ou les instants où on ne s'adonne pas à une tâche formulée sur notre job-desc, lorsqu'on est sur le lieu de travail. Le concept me paraît un peu flou mais assez naturel - <b>Responsable de partenariats, startup (funéraire)</b>

Cette première approche souligne l'idée d'utilité par rapport au travail de façon dominante, ainsi qu'un cadre prescripteur (« dossier ou tâche », Avocat d'affaires, « tâche qui m'est confiée », Chargée d'études, « tâches (...) utiles à la boîte ou (...) considérée comme du travail par la boîte », Consultante, », « tâches quotidiennes » et « entreprise » pour la Designer, « projets professionnels » chez la Responsable de programmation, « tâche formulée sur notre job desc » chez la Responsable de partenariats, rejointe ici par la Chargée d'études (« fiche de poste »). Toutefois, on y trouve aussi un détachement dudit travail : « aucun rapport avec le travail » (Designer), faire « des choses hors la tâche (...) confiée » (Chargée d'études). Le second tableau tente de définir ce détachement :

**Tableau 24. Second tableau de définitions du « non-travail » par les participants**

<i>Second tableau de définition du « non-travail »</i>
tel que je l'expérimente, ce sont des coupures, soit (...) du non-travail mais qui est vital, sinon t'es une machine en fait (...), et après ya du non-travail dû aux inefficiences (...) d'organisation (...) là tu travailles pas, mais t'es normalement sur un créneau de travail. - <b>Chief Marketing Officer, cosmétiques de luxe</b>
pour moi c'est un truc vraiment spécifique des gens qui bossent dans un bureau et en fait c'est (...) des temps morts de la journée, soit des moments nécessaires de pause en fait parce que voilà (...) soit pour moi aussi des moments de travail complètement inutiles (...) - <b>Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)</b>

On y retrouve l'idée d'utilité, mais aussi l'évocation de l'inefficace, pointant vers un contenu vide, et appréhendé de façon duale : « vital » pour soi/ « inefficiences » organisationnelles (Chief marketing officer), « temps mort » « inutiles »/ « nécessaires » et caractéristique du bureau (Analyste investissement). Le troisième tableau convoque un rapport à la morale :

**Tableau 25. Troisième tableau de définitions du « non-travail » par les participants**

<i>Troisième tableau de définition du « non-travail »</i>
c'est un moment où on est "censé" travailler, mais on ne travaille pas. - <b>Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG (informatique-communication)</b>
la définition que je me suis faite du non-travail n'est pas une pause assumée, durant laquelle on s'autorise à sortir, prendre l'air en toute conscience, mais le fait de trouver un moyen détourné de ne pas travailler. - <b>Designer, maison de luxe</b>

Sont suggérées l'idée de dissimulation et de culpabilité. D'emblée donc, une définition resserrée convoque une pluralité d'éléments.

### 1.1.2. Extensions & circonvolutions : de la multiplicité au flou

Les participants ont donc plus ou moins rapidement accolé à la définition des notions émergentes. Plusieurs éléments intéressants apparaissent alors, établissant un véritable éventail d'activités, et semblent évoluer autour des critères suivants :

- La durée, qualifiant des phénomènes quasi imperceptibles mais aussi sanctionnant le degré de déviation : « mini non-travail », « travail invisible » « non-travail à la seconde (...) à quelques minutes » chez l'Avocat d'affaires, des tchit-tchat pré-réunion « trop difficile à calculer » ou à « capturer » chez la Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe ; chez la Responsable partenariats en startup, c'est ce qui sanctionne la gravité de la déviation : « ils sont positifs dans la limite du raisonnable (...) quelqu'un qui prend systématiquement 2 heures de pause déjeuner alors que tout le monde n'en prend qu'une, je trouve qu'il ne s'adapte pas au contexte du boulot et que ça peut être perçu comme un manque de respect ».
- Une typologie fondée sur l'opposition utilité/efficacité malmenée : l'avocat d'affaires convoque la référence à « la maïeutique platonicienne » des discussions avec des collègues, mais souligne qu'il ne le facturera pas ; au sujet du « non-travail invisible », il y voit « une sorte de soupape quand tu commences à péter un câble (rit), (...) une manière quasiment (...) hormonale de se gérer, ou émotionnelle », rejoint par la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises qui parle de « besoin de (...) bulles d'autres choses » ou la Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe, renvoyant alors au « bien-être au travail » (Designer, entreprise de cosmétiques de luxe), notamment dans l'utilité à tisser des liens qui serviront au travail : « ça contribue à créer du lien (...) d'une manière ou d'une autre, ça contribue à

ce que le travail soit bien fait quoi. » (Chargée d'études). L'utilité pratique est aussi soulignée par la Chief Marketing officer : « des réunions où pendant 5 minutes tu vas faire du tchit-chat (...) c'est du non-travail, mais qui va permettre de mieux travailler tu vois ? ». La Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) évoque ainsi une logique en ricochets : « le non-travail permet de s'intéresser aux gens et donc de créer du lien au-delà du lien pro et ça motive de connaître les gens avec qui tu mènes un projet ; de cerner d'éventuels soucis qui peuvent avoir un impact sur le boulot ».

- Et la cause (interne ou externe) : les activités de non-travail interruptrices, « exogènes » (Avocat d'affaires, par exemple « quand c'est pas efficace, quand il y a du bruit, des gens qui parlent à côté etc., (...) bah ouais du coup on ne peut pas travailler », précise l'Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance) sont jugées comme « imposées » (Avocat), si bien que certaines activités typiques du travail sont à cet égard jugées en tant que non-travail : « des réunions super longues qui parlent de choses qui ne font pas du tout avancer pour moi c'est du non-travail » (Analyste investissements, structure de développement économique (microfinance)). Ainsi, la cause (interne ou externe) apparaît comme un élément clé.

Les autres participants n'ont pas établi de définition globale, ont échoué (comme le montre la lapalissade du Juge – rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse au ministère de la Justice : « le non-travail c'est, pour moi c'est glander quoi ! (pouffe) (...) c'est redondant, mais c'est... ne pas travailler ! (rit) (...) ça peut m'arriver d'être dérangé dans mon travail par des gens de mon travail, par des collègues, sur des trucs que je considère pas comme étant du travail. (...) / **(moi :)** Et pour toi ça n'a pas d'autre sens que de t'aérer l'esprit, lire un truc qui te fait marrer ? (...) par exemple pour clôturer une tâche (...) ? / **(lui :)** Si, mais c'est un peu pareil, non ? Tu vois une distinction, en fait ? ») ou l'ont simplement esquissée.

Ces participants ont tenté d'apporter une définition, globale ou circonscrite à sa propre expérience du non-travail. Ils ont également fréquemment eu recours à une typologie, reposant la plupart du temps sur le diptyque « positif/négatif », en lien avec l'utilité ou l'efficacité (pour soi, mais aussi pour le travail). Ce faisant, ils convoquent la notion de flou (clairement établie chez la consultante avec son idée d' « interface » et la Responsable programmation d'évènements en fondation sur la veille et l'entente d'équipe).

Certains soulignent des types spécifiques de non-travail, comme l'Avocat avec le « mini non-travail », « à la seconde », « à quelques minutes », qu'il englobe sous le vocable « non-travail invisible » et « facturable » ou non, ou l'opposent à d'autres formes voisines du concept (la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG avec l'idée de « coupe[r] complètement »). Il y aurait donc toute une « hiérarchie du non-travail » (Designer en entreprise de cosmétiques de luxe) : « prendre un café au bureau avec quelqu'un du taf c'est du non-travail mais c'est pas non plus quelque chose de totalement ... distinct du monde du travail, en revanche quand je fais des choses par exemple sur internet avec mon ordinateur qui est pas lié au travail, c'est du non travail voilà, ou sur mon téléphone ».

Le diptyque positif/négatif s'exprime donc par les idées d'utile ou efficace/inutile ou néfaste (Responsable éditoriale en maison d'édition) ou encore « constructif » et « non constructif » (Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance). Les typologies peuvent être assez poussées, comme le montre l'emploi d'expressions spécifiques : « non-travail sans valeur » (Responsable de collection en maison d'édition), « indu » ou « autorisé », voire « gâché » (Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale) - ce qui ajoute une dimension d'acceptabilité morale (Responsable projets marketing en ONG) ou au contraire « gratuit » (discuté chez le Chargé d'affaires investissement et finances en banque et le Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice). Le non-travail peut aussi être appréhendé selon sa durée (« période », Responsable de projet marketing en ONG), « éphémère » (« récréation bienvenue ») ou « durable » (« torture psychologique ») chez le Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, ou sous une typologie oppositionnelle entre soi et les autres (Journaliste financier).

La dimension morale est soulignée : Designer en maison de luxe, Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, et Responsable de partenariat en startup (« tu devrais travailler », « moyen détourné de ne pas travailler », « dans la limite du raisonnable ») convoquant la culpabilité et des pratiques spécifiques ou préférables à d'autres (Designer en maison de luxe), ou la notion de « respect » (Responsable partenariat en startup).

Ici également, l'allusion au flou, au sens d'ambivalence, est prégnante, avec le « vrai » et le « faux » non-travail (Chargé d'affaires investissement et finances en Banque, Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique), le travail et non-travail « en parallèle » (Responsable projet marketing en ONG) ou au contraire par opposition au hors travail (« le *vrai* temps libre », Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance, Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels,

suggéré par la Responsable de projet marketing avec l'idée de « déconnecte[r] vraiment ») ; le non-travail est alors typologisé au travail et en dehors (Consultant Partner à l'étranger), signifiant qu'au sein du bureau, le lien avec le travail serait plus inextricable. Le flou s'exprime aussi dans l'inversion complète du paradigme (Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile qui, dégoûté du monde de l'entreprise, semble dépendre le non-travail comme le seul intérêt subsistant au quotidien de bureau), ou dans l'identification totale à sa situation présente (Chargée de projet en distribution d'énergie).

Enfin, certains connectent le concept à des enjeux plus globaux, sectoriels (Avocate d'affaires), sociaux (Chargée de développement, entreprise de Production qui évoque alors le travail empêché) ou philosophiques et politiques (Economiste principal en Institution Européenne à l'étranger).

### 1.1.3. Synthèse : les traits dominants

Les participants se sont vu demander une définition des activités de non-travail. Certains ont pu formuler une définition resserrée du concept, suggérant un trait dominant (1.1), et lui ont également accolé des notions émergentes qui paraissent éclairantes, là où d'autres n'ont appréhendé la notion que par circonvolutions (1.2). Ce concept leur parle à tous, voire constitue « un truc vraiment spécifique des gens qui bossent dans un bureau » (Analyste investissements, structure de développement économique, microfinance). Toutefois, il est délicat à définir précisément et est au cœur d'un certain flou, d'une confusion, d'une difficulté soulevée par une indétermination traduisant une relation duale à l'utilité et une ambivalence entre nécessité (physiologique, interactionnelle, typique de l'organisation) et culpabilité morale.

Certains participants donnent une définition du non-travail assez semblable, ayant pour trait dominant la déviation d'un cadre prescrit (« les instants où on ne s'adonne pas à une tâche formulée sur notre job-desc », Responsable de partenariats en startup), ainsi que l'utilité dans l'exécution de ses tâches.

Ces participants ont également fréquemment eu recours à une typologie, reposant la plupart du temps sur le diptyque « positif/négatif », en lien avec l'utilité ou l'efficacité (pour soi, mais aussi pour le travail). D'autres distinguent spontanément une pluralité de situations, et se rejoignent dans l'appréhension binaire (positif/négatif) d'une coupure nécessaire et d'un empêchement (pointant l'organisation du travail au sens large – extérieure à l'individu, Chief Marketing Officer en entreprise de cosmétiques de luxe).

Ce faisant, ils convoquent la notion de flou (clairement établie chez la consultante avec son idée d' « interface » et la Responsable programmation d'évènements en fondation sur la veille et l'entente d'équipe). Certains soulignent des types spécifiques de non-travail, comme l'Avocat avec le « mini non-travail », « à la seconde », « à quelques minutes », qu'il englobe sous le vocable « non-travail invisible » et « facturable » ou non, ou l'opposent à d'autres formes voisines du concept (la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG avec l'idée de « coupe[r] complètement »). Cette dernière, accompagnée de la Designer en maison de luxe et de la Responsable de partenariat en startup, colore également le concept d'une dimension morale (« tu devrais travailler », « moyen détourné de ne pas travailler », « dans la limite du raisonnable ») convoquant la culpabilité et des pratiques spécifiques ou préférables à d'autres (Designer en maison de luxe), ou la notion de « respect » (Responsable partenariat en startup).

Enfin, des participantes appréhendent d'emblée le non-travail sous l'angle de la déviation morale, suggérant l'idée de faute : « c'est un moment où on est "censé" travailler, mais on ne travaille pas. » (Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG en informatique-communication), « la définition que je me suis faite du non-travail n'est pas une pause assumée, durant laquelle on s'autorise à sortir, prendre l'air en toute conscience, mais le fait de trouver un moyen détourné de ne pas travailler. » (Designer, maison de luxe).

Emergent alors les idées centrales de déviation (plus ou moins connotée moralement) et de relation à l'utilité, flottante.

## **1.2. D'une conceptualisation délicate à une perception assurée : le non-travail des autres, ou la logique perceptuelle**

Lors des premiers entretiens, nous avons été surprise par la volubilité des participants lorsque l'on abordait le non-travail *des autres*<sup>75</sup>. Nous avons donc systématisé la question au fil des entretiens et textes de cadrage. Ainsi, outre leur participation (et ses différentes configurations) à du non-travail collectif, les participants ont pu à cette occasion révéler le non-travail observé chez les autres. Au point que la Responsable Editoriale en établissement public d'aide sociale en a fait une véritable typologie, classée par tranches d'âges :

« Je vois bien que mes collègues sont aussi adeptes du non-travail, chacun à leur manière. En un an et demi, j'ai eu le temps de les observer. (...) chez les « **plus jeunes** » (ceux qui ont moins de 30 ans) c'est facile : le non-travail, schématiquement, c'est le téléphone. Pas très discret, pour le coup. (...) c'est systématique : quand on surprend un jeune en arrivant un peu

---

<sup>75</sup> Item « perceptions du non-travail » du thème « Non-travail » du codage des entretiens.

vite dans le bureau, c'est sur son téléphone qu'on va le trouver. (...) pour **ma tranche de population** (les 30-35 ans), le non-travail, c'est internet. Dans mon bureau partagé, tout le monde est calme, semble très concentré, mais tout d'un coup mon collègue m'appelle pour me montrer une annonce d'appart et je comprends que ça fait une heure qu'il est en train de regarder des sites de location, alors que je pensais qu'il préparait une présentation power point. (...) chez les « **plus vieux** » (à partir de 35-40 ans), (...) le non-travail, c'est la discussion – dans le réel ! Ça peut prendre la forme d'un café interminable chez un collègue, d'une pause cigarette qui traîne particulièrement longtemps, d'une course à deux improvisée, d'un déjeuner à la cantine qui n'en finit pas, d'un papotage sur des sujets personnels dans le couloir à l'issue d'une réunion (...).» (Texte de cadrage)

Ce qui est frappant dans les témoignages, c'est le jugement porté sur le non-travail des autres alors que le sien est bien souvent justifié ou à tout le moins contextualisé pour en expliquer le surgissement. C'est ce qui explique selon nous qu'il n'y ait eu qu'une véritable – au sens d'assumée - mention de l'item « déranger » chez les participants (la Responsable de partenariats en startup) et ce, même pour les échanges avec ses proches (comme discuté en entretien avec le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels). Le non-travail est donc résolument perceptuel. Certains expliquent ne pas être en mesure de juger ledit non-travail, à l'image de la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) dans son texte de cadrage :

« **Question** : as-tu observé/as-tu une opinion sur le non-travail des autres ? (collègues, hiérarchie...) / **Réponse** : Je m'en fiche pas mal. En revanche, si les personnes qui discutent souvent ou font pas mal de non-travail sont un peu sous l'eau ensuite, et qu'elles râlent, ça me dérangerait. Je leur applique ce que je m'applique : tu peux être plus cool à certains moments mais il faut assumer derrière :) »

Son discours est un peu ambivalent : elle n'en déduit pas grand-chose sur les qualités professionnelles des gens, mais juge en revanche s'ils se plaignent du travail. Elle exprime en outre dans son journal fréquemment un agacement vis-à-vis d'attitudes spécifiques de non-travail qu'elle observe. C'est ainsi que certains types de non-travail sont jugés plus durement que d'autres : le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels explique en entretien avoir du mal avec le gossip par exemple :

« la plupart du temps c'est pour trasher des gens, et moi je suis pas trop à faire ça donc... Déjà parce que j'aime pas trasher les gens et en plus parce que comme je suis arrivé ya pas

très longtemps, généralement je les connais pas les gens dont ils parlent (on rit) donc bon, ça m'intéresse vraiment pas (...)».

De son côté et de façon très surprenante, la Responsable de collection en maison d'édition trouve aberrant que sur son lieu de travail... des gens lisent :

« ah non ! Tu peux pas lire au travail / **Moi** : mais si c'est quelque chose que tu dois faire ? / **Elle** : (...) bah certains le font, et je trouve que ce n'est pas normal. / **Moi** : ah bon ? pourquoi ? / **Elle** : Parce que ! (...) être éditeur, c'est un job à plein temps ; tu lis le soir. Ou sur ta pause dej, (...) tu peux, moi je fais des pauses dej bouquin parfois (...) on a eu, notamment un cas dans la boîte qui a expliqué qu'elle voulait une journée, (tape sur la table) payée, pour lire. Bon bah, c'est mort ! (...) ya trop de choses à faire dans une journée (...) pour pouvoir libérer un temps (...) c'est un milieu de radins, en plus tu bosses 24h/24. C'est comme ça. C'est la règle de base. » (entretien)

Elle ajoute également à l'occasion du retour sur son journal, à propos de stagiaires « désœuvrées » : « globalement si elles lisent, c'est pas bon signe. (...) / **Moi** : Et toi, quand tu étais en stage, tu as déjà lu des bouquins au boulot ou pas ? / **Elle** : Non. Moi j'avais des *vrais* stages. Où je travaillais beaucoup. ». On voit donc que se joue dans le non-travail des autres quelque chose de tout à fait subtil, saisissant et important, en lien avec les valeurs associées au travail (et au non-travail) et aux rythmes de l'occupation ; nous y reviendrons précisément au chapitre 6.

Parmi le non-travail *des autres*, il y en a un qui est particulièrement savoureux : le non-travail *des chefs*.

Certains peuvent voir un symptôme dans le non-travail *des autres*, par exemple de « désœuvrement » pour des stagiaires pas assez occupées qui lisent (Responsable de collection en maison d'édition), portant alors sur la répartition de la charge de travail et donc, sur l'organisation du travail. Pour le journaliste financier, c'est un élément également subtil qu'il décrit (et décrie) à cette occasion, au sujet d'un collègue avec lequel il a en outre une relation très compliquée :

« il se faisait montrer, quoi ; il disait voilà, je veux organiser telle conférence téléphonique où il y aura untel, on travaillera là-dessus et ces conférences téléphoniques qu'il organisait, (...) il se passait rien, c'était de la merde ! tout le monde le sait (...) il envoyait un mail à tout le monde pour dire « la conférence ouvre dans un quart d'heure », il n'y avait que moi



dans cette putain de conférence téléphonique (...) et en fait (...) il a été promu juste avant son départ, (...) pour « coordinating effort » (...) alors qu'il se passait rien ! (...) moi, je faisais semblant de rien dire, mais c'est juste que c'est ridicule, c'est grotesque ! »

Au-delà de l'outrance que constitue le vide ainsi décrit sous des apparences de travail mis en scène, l'on voit qu'il pointe la responsabilité organisationnelle dans cette mascarade : son collègue a en effet été promu. L'organisation est donc ici visée en tant que dupe - à tout le moins - voire complice de ce non-travail « faux travail », qui scandalise le Journaliste. Le rôle (ou la responsabilité) de l'organisation est donc mentionné de plusieurs façons : via les références aux chefs/supérieurs, à la répartition de la charge de travail, ou plus explicitement par des vocables de type « corporate », « la boîte » ou « l'entreprise ». Ce rôle est donc également analysé par les participants à plusieurs niveaux : dans notre exemple du Journaliste financier, c'est un ensemble, hiérarchique, un peu vague (l'organisation au sens large) qui est mis en cause, mais cela peut se traduire dans les relations managériales plus directes, comme le décrivent par exemple par La Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) qui critique en détails l'attitude de sa cheffe en réunion, systématiquement en retard et interrompue par son téléphone (« non-travail d'attente »), faisant perdre du temps à tout le monde, ou la Responsable Editoriale en établissement public d'aide sociale (item « être dérangé »), lorsqu'elle elle développe dans l'aller-retour cette habitude pénible qu'a sa cheffe d'interrompre le travail des autres : « Je la trouve globalement désorganisée, peu efficace : lorsqu'elle vient faire un point elle ne sait pas à l'avance ce qu'elle va dire (...) elle s'éparpille. Par ailleurs je trouve qu'elle a une vision assez égoïste du non-travail : elle semble partir du principe que lorsqu'elle prend une pause, tout le monde a vocation à être à sa disposition pour la divertir (...). Alors que potentiellement, lorsqu'elle débarque (...), nous, on est hyper concentrés et pas du tout disponibles. ».

Ainsi, parmi ce même non-travail *des autres*, le non-travail *des chefs* revient régulièrement comme un point d'attention convoquant beaucoup d'éléments intéressants. C'est ce qu'exprime la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises dans son entretien :

« Moi je décomplexé total. Quand je vois qu'il y a des gens qui sont payés dans la boîte, mais une blinde, à rien foutre, moi je finis par me dire que ma pause-café d'une heure et demie, ça va quoi. (Je ris) Parce qu'au final, moi, je la délivre mon étude (...). »

Le non-travail *des chefs* porte donc sur leur *inutilité*. Celle-ci s'accompagne en outre d'un point essentiel et corrélé, celui de la reconnaissance du travail, comme l'expriment la Chargée d'études (qui, pour décrire sa cheffe et un collègue qui monte dans la hiérarchie, emploie le terme d'« aspirateur »<sup>76</sup>) et la Designer en cosmétiques de luxe : « ce qui me saoule c'est que quand un truc est bien fait c'est surtout M qu'on va féliciter plus que moi. Bon, après, j'ai peut-être un gros problème d'égo (...) C'est peut-être ça le plus frustrant. ».

Il semble important de préciser que pour bon nombre de participants le non-travail des chefs n'est pas souligné comme problématique, voire ne semble pas constaté, comme l'illustrent la Responsable de collection en maison d'édition ou l'Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance). Il y a donc ici un constat paradoxalement structurel (le 'non-travail des chefs') et individuel (des personnes précises). Cette appréhension perceptuelle du non-travail des autres souligne la forte appréhension morale des participants (via le jugement du non-travail des autres), et la tension possible entre son propre non-travail (souvent jugé utile) et celui des autres, surtout lorsqu'il rend son propre travail plus compliqué (rapport à sa propre efficacité), mais aussi en soi. Cela traduit donc une plus ou moins grande adoption des normes organisationnelles incarnées par le non-travail observé dans son organisation, comme le souligne la Responsable éditoriale :

« ici, il est socialement mieux accepté de passer une heure dans la cour à fumer des clopes avec un collègue (on peut toujours donner l'illusion qu'on parle de boulot...) que de passer une heure à réserver ses billets de train pour cet été. Je trouve ça injuste, et idiot. Pour autant, je fais profil bas, car je sais que ma méthode de travail/non travail ne serait pas comprise par (...) ceux qui ne partagent pas cette dépendance à internet. Or les chefs rentrent tous dans cette catégorie d'âge ! Donc le tabou demeure, et les jeunes sont condamnés à se cacher. »

### **1.3. Synthèse : l'appréhension perceptuelle, ou les multiples natures, niveaux et vécus**

Nous avons souhaité en préambule présenter une première appréhension du non-travail en partant des participants eux-mêmes. Nous avons pu observer que le concept leur parle, mais est assez flottant et souvent approché par typologie (liste, exemples) et synthèse duale (en relation à l'utilité). La perception qu'ils en ont, en revanche, est saisissante, notamment en ce qui concerne le non-travail *des autres*, et notamment *de leurs chefs*, signifiant le rôle de la

---

<sup>76</sup> Elle dit pour préciser le fait qu'elle ne les voit jamais : « je pense qu'ils ne travaillent pas, je pense qu'ils sont dans la représentation permanente. Ils (...) ont ceux qui travaillent en dessous d'eux, et en fait ils aspirent, c'est des aspirateurs. Et c'est des aspirateurs, pas à travail, enfin c'est-à-dire qu'il ne processent même pas (...) c'est des aspirateurs à éléments de langage. C'est (...) des purs politiques, en fait » (entretien)

perception dans ce phénomène, sa palpabilité dans le quotidien de travail, et une forte dimension morale accolée à ses manifestations.

## 2. Présentation par natures, ou la nécessité de « démonter la machine » taxonomique pour rendre compte de ce qui a lieu

Pour répondre à notre première sous question de recherche, *Comment se manifestent les activités de non-travail ?*, les moments de non-travail dans une journée de travail relatés ont été compilés en catégories d'activités :

**Tableau 26. Liste des 38 items d'activités de non-travail**

<i>Non-travail au cours d'une journée (fusion des journaux)</i>	
1/2	Avant d'arriver au bureau, chez soi / Temps de trajet
3	Rituel d'installation/de mise au travail
4	Pauses cigarette
5	Organisation du déjeuner
6	Déjeuner
7	Pause-café/thé/eau
8	« Banana time »/grignotage
9	Pause toilettes
10	Déplacements
11	Bugs
12	Procrastination en ligne/non-travail lancinant (messages personnels/sites web sans lien avec le travail...)
13	Autres activités en ligne (jeux, achats)
14	Non-travail d'attente (de réponse, d'information, d'arrivée d'interlocuteur...)
15	Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche
16	Non-travail de récupération/de clôture de tâche
17	RDV personnels (ex : RDV médical)
18	« Siffler en travaillant » (chantonner/parler tout seul en travaillant)
19	Être « dérangé »
20	Déranger/interrompre
21	Travail « inutile » ou « perte de temps »
22	S'inventer une activité
23	Faire le travail des autres
24	(Se) remotiver
25	Lambiner/traîasser (hors ligne)
26	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie du bureau/de l'organisation)
27	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie privée)
28	Situation violente
29	Tchit-tchat pour meubler/socialiser
30	Déconcentration collective
31	Administratif/organisation d'agenda
32	Bureau buissonnier/non-travail d'échappée
33	Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)

34	Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)
35	Se préparer à partir
36/37/38	Verres, activités entre collègues / Trajet de retour / Le soir chez soi

Ces catégories ont été déterminées selon deux principaux critères d'apparence logique et opératoire : par temporalité, si celle-ci s'avérait pertinente pour décrire l'évènement (items d'avant/après bureau, « rituel d'installation », « pause déjeuner », « se préparer à partir ») et surtout, par la forme dominante sous laquelle l'activité a eu lieu, par exemple, « pause-café/thé/eau », « discussion » (de plusieurs types), ou encore « déplacement ». Or, les critères par temporalité et/ou nature d'activité exercée se voient fréquemment malmenés. Il s'agit alors de savoir si ces écarts sont ponctuels, ou s'ils sont courants. Nous les avons donc étudiées en relation avec le travail, en 3 grappes exprimant une plus ou moins grande proximité avec celui-ci : ici nous montrons la porosité du travail avec l'avant/après bureau (2.1), confirmant qu'une délimitation spatio-temporelle ne permet pas toujours de saisir précisément une « journée » de travail. Puis nous étudions les activités exprimant en théorie une nette coupure entre travail et non-travail (2.2), avant d'aborder les activités qui se présentent comme plus enchevêtrées (2.3) pour conclure sur la variété intrinsèque de ces activités dans leur déroulé et, tout aussi important, dans leur relation au travail (2.4).

### 2.1. L'avant/après ou l'impossible délimitation ?

L'ordonnancement évoquant l'avant/après bureau révèle de façon assez criante les rapports ambigus à la coupure entre bureau et hors bureau. Si l'écrasante majorité exprime un désir de couper nettement les deux sphères, on note que la plupart sont dans une sorte de fluidité, souhaitée (par exemple lire ses emails sur le trajet du matin pour gagner du temps et visualiser sa journée) ou subie, comme chez la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) à J2 pour l'après-bureau, qui part, après un « craquage » avec son ordinateur sous le bras ou les évocations de ressassement chez la Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises ou la Responsable de collection en maison d'édition (étudiés en section 4 avec les émotions négatives), ou encore la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) qui passe de fréquents appels sur ses trajets de retour. De son côté, l'Avocate d'affaires exécute hors bureau la seconde partie de sa journée de travail à plusieurs reprises, jusque tard dans la nuit.

Au sein de la journée de travail au bureau, un phénomène comparable s'exprime. Par exemple, la temporalité peut être fluctuante : la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe déjeune à 16h30 la 12<sup>ème</sup> journée de son journal (« Pause: je prends 2 clémentines (j'ai

faim étant donné que je n'ai pas déjeuné) »). A l'heure du déjeuner, elle n'a pu avaler qu'un café (« 11H46 - Petite pause-café :) J'ai tellement de travail avant de partir en vacances que je suis en mode pilote automatique. Je ne me prends même pas de pause déjeuner. Je carbure. »). Son déjeuner a donc 'atterri' dans l'item « Banana time/grignotage ». Ainsi, la délimitation temporelle a ses limites, bien qu'elle permette de rendre compte d'un certain type d'activités caractérisées par le bornage temporel.

## **2.2. Quand la « coupure nette » n'est pas si « nette » : retour vers la frontière**

Idem pour l'identification par nature opérée sous la forme dominante prise par l'activité : si une première stabilisation a pu être opérée par l'appréhension sous ces critères (notamment, en jugeant l'activité principale exercée pour correctement l'estampiller), de nombreux exemples montrant que les activités catégorisées en items sont en réalité bien plus complexes qu'il n'y paraît. Par exemple, les déplacements, qui accompagnent de nombreuses activités de non-travail (aller chercher de l'eau ou à manger et revenir par exemple) peuvent être ainsi considérés comme de nature secondaire. Or, des participants témoignent que ceux-ci peuvent bel et bien être considérés comme une activité de non-travail à part entière. Les déplacements sont donc une activité de non-travail accompagnatrice d'autres activités (de travail ou de non-travail), mais également en soi, pour « s'aérer » (Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises, Chief marketing officer). Cette dernière montre bien, à la manière de la Designer de la même entreprise (cosmétiques de luxe), qu'il s'agit parfois de la seule activité de non-travail nette palpable durant les journées très chargées (avec le fait de boire un café), donnant l'impression d'être perpétuellement en activité : « j'ai l'impression d'être dans une machine à laver » (J1). Cet item de non-travail constitue alors bien, presque malgré lui, une activité en soi.

Pour rappel, la coupure « nette » se manifeste par un changement d'espace (items « pause cigarette », « déjeuner », « pause-café/thé/eau », « pause toilette », « déplacements », « RDV personnels ») ou une durée sensiblement importante qui concourent à éloigner significativement les participants de leur travail. Le dernier trait caractéristique est la logique d'irruption (bugs et situation violente par exemple), qui fait basculer les participants d'un registre de travail à un registre de non-travail de façon tranchée.

Toutefois, de nombreux verbatims au sein des items ainsi estampillés ne représentent en réalité pas une coupure nette. C'est le cas par exemple de la pause cigarette, qui en différentes occasions, se transforme en travail informel (discussions liées au travail). Il en va de même pour la pause déjeuner. Si elle exprime une coupure pour beaucoup de participants, pour

d'autres ce n'est pas du tout le cas, comme en témoigne la Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises réagissant en entretien au fait qu'elle a systématiquement omis ce segment dans ses journées de travail : cette pause peut être considérée comme une forme de continuité du travail si elle a lieu avec des collègues peu appréciés (c'est son cas). Elle n'apparaît alors plus aussi nette que prévu, au point de ne pas en faire mention, la rangeant ainsi dans la catégorie « travail ». Les occurrences pour l'item « lambiner/traîasser », qui font état d'une forme de démotivation ou d'une fatigue physiologique, arrivent très fréquemment en constat rétrospectif : cela signifie que sur le coup, le participant n'a même pas eu conscience d'une rupture. Enfin, les « Discussions autour de « nouvelles » / sujets « brûlants » / quotidien (vie privée) » (mêlant en réalité la majeure partie du temps des sujets liés au travail et au privé) et la déconcentration collective (exprimant souvent une logique de dérapage comme le soulignent l'Avocat d'affaires ou la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, mais également une logique de ponctuation maîtrisée n'entravant pas vraiment l'efficacité, comme l'indique le Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises), constituent d'autres situations qui peuvent être lues comme du travail informel.

Les pauses-café/thé/eau peuvent traduire un laps de temps suffisant pour faire une pause ou au contraire, illustrer la densité de la journée de travail (on n'a eu le temps de ne faire que cela, Designer et Chief marketing officer en entreprise de cosmétiques de luxe) : la dimension de coupure est alors remise en cause. Les pauses grignotage, lorsqu'elles sont organisées (fêtes d'entreprise, petits déjeuners d'équipe), s'apparentent beaucoup à du travail informel. Même les pauses-toilettes peuvent ne pas constituer des coupures aussi nettes que pensé, puisqu'elles sont l'occasion pour certains participants d'interagir avec des collègues (Chargée d'études) et même de travailler (c'est ce qu'explique le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque en entretien). A ce titre, les déplacements illustrent l'ambivalence de la coupure : la coupure physique qu'ils traduisent n'implique pas une coupure des activités de travail ; s'y trouvent au contraire de nombreux exemples de travail informel.

Les bugs, qui constituent une rupture dans le déroulé d'un évènement, peuvent devenir l'occasion de rattraper du travail (Consultante). La coupure nette représentée par les rendez-vous extérieurs est amoindrie par leur survenue fréquente dans des temps dédiés (pause-déjeuner par exemple). Enfin, l'item « se préparer à partir » révèle de nombreux exemples d'une coupure attendue mais contrariée (Chargé d'affaires investissement et finances, par un travail qui surgit au moment de partir, Chargée de projet en distribution d'énergie alpaguée

par une collègue) ; dans le cas d'un travail qui survient à cette occasion (Journaliste financier et Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale), cela se transforme en « non-travail d'attente ». Nous avons également évoqué avec plusieurs participants le présentisme, qui se manifeste de façon privilégiée dans cet item (le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile note que les « gens sérieux » partent à une certaine heure). Cet item se manifeste donc par de nombreuses activités qui ne sont, en pratique, pas du tout nettement détachées du travail : boucler des tâches (Responsable de collection en maison d'édition), réalisation de tâche routinière obligatoire (Avocate d'affaires et Consultante), organisation du lendemain (Responsable de partenariats dans une startup), voire emporter du travail sur le trajet et/ou chez eux (finir un email, Responsable de collection en maison d'édition, emmener son ordinateur chez soi, Chargée de développement en entreprise de Production (TV)).

Ainsi, dans ces items « de coupure nette », seules les items « situation violente » et les activités de « bureau buissonnier/non-travail d'échappée » (même si celles-ci sont parfois extrêmement fugaces) semblent traduire une coupure incontestée. Toutefois, elles peuvent exprimer une forme de *coping*, une réaction à une situation de travail persistante et peuvent en outre reposer concrètement sur du travail (Responsable projets marketing en ONG qui se « détend » avec ses tableurs Excel pour ne pas penser à son mal-être professionnel).

### **2.3. Quand l'enchevêtrement est pourtant clair : une frontière perceptuelle ?**

L'analyse des activités ayant lieu avant/après bureau révèle les rapports ambigus à la coupure entre bureau et hors bureau, tandis que l'étude des coupures franches au sein du bureau révèle que, parmi celles-ci, il y a de nombreuses occurrences où la coupure s'avère en réalité moins claire qu'attendu. Nous allons ici explorer les items où la coupure s'exprimant entre travail et non-travail est a priori moins nette – nous l'avons qualifiée d' « enchevêtrement » entre travail et non-travail et partant, nous nous attendons à un certain flou. Les items concernés par cet ordonnancement sont les suivants :



**Tableau 27. Les activités de non-travail entremêlées**

<b>Non-travail d'enchevêtrement</b>	
3	Rituel d'installation/de mise au travail
5	Organisation du déjeuner
12	Procrastination en ligne/non-travail lancinant (messages personnels/sites web sans lien avec le travail...)
13	Autres activités en ligne (jeux, achats)
14	Non-travail d'attente (de réponse, d'information, d'arrivée d'interlocuteur...)
15	Non-travail de concentration/d'amorçage de tâche
16	Non-travail de récupération/de clôture de tâche
18	« Siffler en travaillant » (chantonner/parler tout seul en travaillant)
19	Être « dérangé »
20	Déranger/interrompre
21	Travail « inutile » ou « perte de temps »
22	S'inventer une activité
23	Faire le travail des autres
24	(Se) remotiver
26	Discussions autour de « nouvelles »/sujets « brûlants »/quotidien (vie du bureau/de l'organisation)
29	Tchit-tchat pour meubler/socialiser
31	Administratif/organisation d'agenda
33	Non-travail de projection professionnelle (postuler/consulter des offres d'emploi/refaire son CV...)
34	Carambolage d'activités (not. en réunion, faire autre chose, dont non-travail)

Nous avons établi que la coupure est moins « nette » dans le sens où elle se manifeste par une proximité quasi immédiate avec le travail, en l'entourant, voire en se superposant à lui.

L'item « rituel d'installation/de mise au travail », qui consiste à « démarrer en douceur » (Economiste principal en Institution Européenne), peut camoufler également une procrastination à se mettre au travail, comme le souligne la Designer en maison de luxe dans le récit de sa « journée type » :

« Arrivée au travail et après des bonjours cordiaux et pas très réveillés pour ma part, j'allume mon ordinateur et pars me laver les mains et me faire un café pendant qui lui aussi tâche de se réveiller. Si un ou une collègue proche se fait un café en même temps, nous prenons tout de même le temps de se raconter notre soirée... C'est fait avec plaisir et intérêt mais avec le recul, il

s'avère peut être un premier moyen matinal pour gagner quelques minutes avant de reprendre place... ».

On s'éloigne alors plus ou moins consciemment du travail au lieu de s'en approcher à son rythme. L'organisation du déjeuner peut également être interprétée en ce sens :

« 12h15-45 : On sort de réunion et je sais qu'on va déjeuner dans pas longtemps donc je ne me replonge pas dans un travail. Je réponds à quelques mails et j'envoie des messages avec mon téléphone à mes amis (R et M). Nos échanges durent bien le temps qu'on parte tous déjeuner. »,  
Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises, J1.

L'item « Procrastination en ligne/non-travail lancinant » rend compte de situations de décrochages parfois assez longs, notamment par le phénomène de ce que nous appelons « errance de clics » : on s'éloigne alors progressivement de son travail en cours. La grande variété de cet item peut cacher en réalité des situations nombreuses et sans aucun rapport avec le travail (par exemple, rechercher un appartement). Les autres activités en ligne relevées font état d'activités ponctuelles, mais chez les participants qui le mentionnent le plus, c'est un véritable passe-temps qui peut s'avérer chronophage et très distrayant (Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique par exemple, avec ses jeux d'échecs en ligne ou autres jeux collectifs). En outre, le non-travail de projection professionnelle peut être lu comme peut-être l'activité la plus « coupante » psychiquement du travail, au sens large, même si pour un œil extérieur, le participant apparaît concentré à son poste.

D'autres items s'avèrent en réalité très déstructurants pour le travail en cours, à l'image du non-travail d'attente, de l'item « être dérangé », ou du « travail inutile/perte de temps » qui peuvent éloigner pour un temps conséquent le participant de son travail. Le même mécanisme est exprimé dans les items « Faire le travail des autres » et « carambolage d'activités », avec les réunions chronophages (« Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings... »), Designer en entreprise de cosmétiques de luxe (J9)), ou l'administratif/organisation d'agenda avec des tâches répétitives et chronophages (par exemple remplir ses temps pour les Avocats d'affaires). Les discussions

(items 26, 29<sup>77</sup>, voire la procrastination en ligne en échangeant des messages avec des amis) peuvent également avoir cet impact<sup>78</sup>.

Le « non-travail de concentration/d'amorçage de tâche » et le « non-travail de récupération/clôture de tâche », s'ils entourent immédiatement le travail, n'en signalent pas moins le début et la fin. Ils constituent donc en soi une coupure marquant la transition entre deux tâches. L'item « (se) remotiver » peut également recouvrir... l'échec à se remotiver, et donc une coupure qui s'éternise.

#### **2.4. Synthèse : quand l'item et les grappes cachent la variété des événements**

Nous avons vu au chapitre méthodologique un échantillon détaillé montrant la variété des activités de non-travail, synthétisées par nature en 38 items puis en 3 grandes « grappes » : l'avant/après bureau, une fois au bureau le non-travail « de coupure nette » et enfin, le non-travail enchevêtré. Nous avons établi cette distinction d'abord en fonction de l'espace-temps du bureau (distinguant la première grappe des deux autres) et ensuite en fonction du changement d'espace, de la durée et de la logique d'irruption de l'évènement dans le travail, permettant de caractériser la seconde grappe d'items. La troisième grappe caractérise quant à elle les activités de non-travail de proximité immédiate avec le travail (elles l'entourent ou s'y superposent, elles s'y enchevêtrent). Toutefois, cette tentative d'ordonnancement peine à contenir la variété des items. Ainsi, nous avons montré dans cette sous-section l'immédiateté ou la superposition d'éléments liés au travail fréquentes au sein d'activités supposément « de coupure nette » (seconde grappe). Inversement, nous avons montré le potentiel de coupure des items appartenant à la troisième grappe. Enfin, la première grappe révèle intrinsèquement la porosité et la variété des situations en-dehors de l'espace-temps du bureau.

Cela rejoint l'appréhension qu'ont les participants du concept de non-travail (exposée en préambule de cette section) : nous pouvions y noter la variété des appréhensions (différentes typologies) caractérisées par la dualité - positif/négatif le rapport à l'efficacité et/ou l'utilité, une connotation morale importante, une logique perceptuelle (se référer à sa propre expérience ou les manifestations observées) et finalement, une certaine indétermination sur sa séparation d'avec le travail.

---

<sup>77</sup> Voir le témoignage de la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale, qui le vit comme un effort coûteux et témoigne qu'y assister l'empêche de travailler (J1)

<sup>78</sup> Voir le témoignage du Juge- rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse au ministère de la Justice (J1)

Ce premier panorama analysant et mettant en perspective notre taxonomie s'achève sur une impression paradoxale de trop plein et de zones d'ombres : c'est qu'au sein même de chacun des 38 items, à fortiori regroupés en grappes (dont on a vu la porosité intrinsèque), la variété des situations de non-travail, si elle est établie, n'est pas forcément retranscrite de façon satisfaisante. Ainsi, si l'item donne à voir l'activité, il ne lui rend pas justice et la tronque : c'est ainsi qu'une même activité peut être ordonnancée dans plusieurs items ou que son déroulé peut être très différent selon les participants - voire à l'échelle d'un participant lui-même. Nous allons voir dans les parties suivantes de ce chapitre d'autres possibilités d'ordonnement, permettant de compléter - et espérer atteindre - une vision globale des activités de non-travail expérimentées par les participants.

### 3. Présentation par niveaux : du micro au macro

Après avoir établi la variété des activités de non-travail grâce à un retour sur les limites de leur ordonnancement par natures (temporalité malmenée et nature dominante de l'activité parfois trompeuse) à la sous-section précédente, nous optons ici pour une approche par différents niveaux : intrapsychique (3.1), individuel (3.2), collectif (3.3) et organisationnel (3.4). Cette grille de lecture (et d'ordonnancement) nous permet alors d'observer les différentes configurations au sein desquelles se déploient les activités de non-travail. Nous espérons ainsi apporter des éléments de réponse aux sous-questions de recherche suivantes : *Comment et à quels niveaux ces activités s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?* Nous étudierons en synthèse les apports et les limites d'une telle lecture des activités de non-travail (3.5).

#### 3.1. Les activités de non-travail au niveau intrapsychique

Ce type de non-travail se distingue par son opacité. A travers une analyse synthétique des principales manifestations des activités illustrées (1.1), nous chercherons à replacer ce type d'activités dans la liste des items construite autour du non-travail pour proposer une lecture de leurs significations (1.2).

##### 3.1.1. A la recherche d'activités elliptiques & opaques

Les activités de non-travail intrapsychiques sont les plus difficiles à collecter. Si certaines sont repérables via des mentions de type « je sais plus. Je pense que j'ai phasé » ou encore « je sais plus, je crois que j'ai juste regardé par la fenêtre » (Avocat d'affaires, J1 et J3), le non-travail à cette échelle se traduit par une grande opacité, des ellipses, des contenus assez 'vides' (« je sais plus »). C'est que leur fugacité rend leur recensement difficile pour les participants, ou bien qu'ils ne se rappellent très vite plus leur contenu. Si l'avocat est le seul à employer une expression indiquant un vide total (« phasé ») dans son journal, il n'est toutefois pas le seul à indiquer « regarder par la fenêtre » ; c'est aussi le cas pour le Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises :

« Très vite, mes pensées se perdent. Je ne ressens aucune volonté de travailler. La perspective de me rendre à mon cours me détourne de mes objectifs quotidiens. Je m'y projette déjà avec plaisir. (...) Je peux me lever de temps en temps, regarder par la fenêtre, aller aux toilettes, consulter mes emails... » (J3)

La Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale indique quant à elle s'y employer avec délectation lorsque ses collègues ne sont pas là : « c'est pour moi une pratique très « régénérante », qui me permet de regagner du calme et de la concentration. » (15 minutes, après-midi, J2). Elle écrit donc, contrairement aux autres participants, que c'est une pratique habituelle et surtout conscientisée pour elle, et développe dans l'aller-retour : « Je ne sais pas pourquoi, perdre les yeux dans cet « horizon » me permet de réorganiser mes pensées, de me recentrer. » Enfin, la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe ajoute qu'il lui arrive de ne « rien faire » en regardant par la fenêtre en entretien.

D'autres indices pointent vers le non-travail intrapsychique : l'emploi de certains termes comme « flâneries » (Designer en maison de luxe, « Journée type » : « l'après-midi redémarre, laissant place à quelques flâneries de temps en temps. »), « rêvasser » (Responsable partenariats en startup lors de l'aller-retour sur son journal : « il manque peut-être les moments où je bug et rêve », Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse au ministère de la Justice qui amende une plage horaire d'1h20 notée comme du travail à notre demande : « J'ai dû m'arrêter au moins pour rêvasser. », J1, le soulignant en entretien : « tu me fais remarquer que je bosse d'une traite selon mon journal de bord ; mais je pense que c'est pas possible ! (...) je dois avoir des moments où je décroche, et j'ai pas dû le retenir ou (...) même (...) m'en rendre compte »), ou la difficulté à se « concentrer ». C'est ce qu'indique la Designer en cosmétiques de luxe : « Travail mais mon esprit a du mal à se concentrer aujourd'hui... malheureusement je suis sortie tard la veille. Je consulte quelques sites à côté de ce que je fais. Je fais des micro-pauses de 5 minutes en les consultant. » (J3) ; elle parle également de « vagabond[age] » : « Je reconnais tout de même que mon esprit 'vagabonde' facilement dès qu'une manipulation informatique fait que mon ordinateur ne peut pas être utilisé pendant plus de 15 secondes. Ça ne dépasse jamais les 3 minutes mais mon ordinateur mouline beaucoup » (J4).

Le terme « concentration » se retrouve également chez la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) (« interruption du DG (2') – difficulté à se reconcentrer, du coup pause clope », J2), ou la Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises lors du bilan de fin de journée noté sur son journal (« Je me rends compte que souvent le non-travail est lié à une journée hachée. Quand je n'ai pas une longue plage de temps (1h min[imum]) pour travailler, je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail. », J1). Ce phénomène est qualifié par l'Avocat d'affaires de « mini non-travail » ou de

« non-travail invisible » (voir notre préambule des définitions par les participants du non-travail).

La Designer en entreprise de cosmétiques de luxe développe une autre facette de ce non-travail à propos de son habitude d'écouter des podcasts en travaillant :

« le gros de mon travail au quotidien c'est quand même de faire de la 3D, de la mise en page, de dessiner, (...) je ne sollicite pas tout, on va dire, mon panel intellectuel (...) je peux tout à fait écouter des choses ; bon, parfois c'est un peu compliqué, je suis obligée de couper, quand je suis vraiment sur un truc en train de me concentrer (...) c'est vrai que parfois je m'interroge, et je me dis est-ce que du coup je fais pas un truc pas sérieux du tout, où mon esprit est quand même sur des choses, mais en même temps, je fais quand même le taff ; et je sais pas, et faudrait peut-être que je mesure la vitesse »

Elle révèle ainsi tout un spectre de la concentration au travail et la difficulté à identifier le non-travail intrapsychique, tant il entoure le travail.

### 3.1.2. Proposition de synthèse sur les activités de non-travail intrapsychiques

Nous voyons avec ces exemples que le non-travail intrapsychique est par nature difficile à repérer, par les participants eux-mêmes en premier lieu. Contrairement au non-travail individuel, il est plus mental que physique : il peut survenir sans s'exprimer par une activité spécifique, visible de l'extérieur (ou du participant). Il peut de plus s'accompagner d'activités physiques (pause cigarette pour la Chargée de développement en entreprise de Production (TV)). La porosité entre non-travail intrapsychique et individuel est donc évidente. Ce qui nous intéresse ici, c'est donc bien la dimension psychique, qu'elle se manifeste concrètement ou non.

Il s'agit donc d'expressions de déconcentration voire de décrochage, d'ennui, de « vagabondage » (Designer en cosmétiques de luxe), où l'on pense à autre chose, voire à *rien*. C'est ce qui caractérise le fait de n'être pas, ou pas totalement, concentré. En conséquence, le non-travail intrapsychique peut être ce qui fonde une activité de non-travail individuelle ou collective, ou demeurer dans les pensées du participant. Il peut aussi entourer une activité de travail, achevant de rendre délicate son identification.

Si l'on s'intéresse aux manifestations principales pointant vers ce type de non-travail, on peut alors constater que celui-ci peut surgir... Dans absolument toutes les configurations ! S'il survient de façon privilégiée lorsque l'on est seul, il peut également surgir avec d'autres, par

exemple lorsque l'on décroche ou s'ennuie en réunion, comme le décrit le Responsable marketing et communication, Téléphonie mobile (nous avons souligné) : « 14h-15h comité roadmap ou je n'interviens pas, je bosse sur des projets perso pendant la réunion et n'écoute rien. C'est une réu récurrente où je n'ai jamais à parler ou intervenir. » (J1). A bien y regarder donc, le non-travail intrapsychique peut se débusquer dans tous les items de notre liste par nature d'activités, en convoquant le ressassement (items « avant/après bureau » mais aussi des items à ressenti majoritairement négatifs comme le « travail inutile » ou « faire le travail des autres » et évidemment « situation violente » qui génère un décrochage durable, un abattement ou un désengagement pour se préserver), la concentration/remotivation à son rythme (« rituel d'installation », pauses boisson/grignotage, procrastination en ligne ou hors ligne, « siffler en travaillant », être dérangé), la gestion d'un décrochage, d'une distraction (pause cigarette ou toilettes, déplacements et discussions, procrastination en/hors ligne, « déranger » ou « s'inventer une activité », « organisation d'agenda » ou plus spécifiquement le non-travail de concentration et de récupération), le fait de s'imaginer dans un endroit plus agréable ou de vagabonder mentalement (« organisation du déjeuner », procrastination en/hors ligne, « bugs », « projection professionnelle » ou « se préparer à partir » et typiquement le « bureau buissonnier ou non-travail d'échappée ») ou encore, l'ennui (trans-items).

On note que l'idée d'ennui est ici clé : l'ennui peut être transitif et intransitif (« être ennuyé »). Ainsi, le non-travail intrapsychique peut être une cause de non-travail autre, auquel cas il est transitif, ou la conséquence d'un non-travail autre, auquel cas il est intransitif. Notons également que pour les items avant/après bureau, le non-travail intrapsychique prend la forme d'une continuation du travail (ressassement ou préoccupation), soit l'exact inverse de ce qui se produit durant la journée de travail au bureau : le travail s'immisce dans un espace-temps dédié à autre chose, c'est lui qui surgit là où il ne devrait pas. C'est ce que décrivent la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises et la Responsable de collection en maison d'édition (section suivante).

Le non-travail intrapsychique traduit selon nous une variation autour des tentatives pour s'y (re)mettre (déconnexions et reconnexions), et son pendant, que nous pourrions appeler les (éc)happées : on se relâche, on vagabonde mentalement, momentanément, voire on se retrouve happé (décrochages, dérives). Les raisons à ce type de non-travail sont à trouver du côté de l'attention (on est détourné), mais aussi d'une forme de surprise, une incursion pas toujours volontaire d'instant et de pensées intimement personnels au travail, traduisant la



pénétration du hors travail au travail. Nous avons alors accès à une intimité inédite dans le travail via les incursions du hors travail au travail, ainsi qu'une indication de l'éventail entre le surtravail, le travail et le sous-travail, en lien avec les degrés de concentration.

### **3.2. Les activités de non-travail au niveau individuel : non-travailler *seul***

Les activités de non-travail individuelles sont au cœur de notre dispositif et de notre collecte, étant donné que nous avons sollicité les participants individuellement. Un certain nombre d'activités ont été appréhendées via les activités de non-travail intrapsychiques, dont nous avons montré qu'elles entouraient souvent le non-travail individuel. Ici, nous nous attachons à étudier comment se déroule le non-travail seul au bureau - et à quel point il est délicat d'y être seul ! : il y a donc du non-travail individuel seul, mais aussi en présence d'autres : on est alors seul à s'y adonner. Cela peut prendre la forme de non-travail intrapsychique avec des nuances, notamment en termes de nature d'activités : on *agit*, on *fait quelque chose*. Nous dressons un bref panorama de ses manifestations (2.1), puis proposons une synthèse (2.2). Nous en concluons que sous l'apparence du travail peut se trouver du non-travail individuel, et que celui-ci peut être plus ou moins conscientisé.

#### **3.2.1. Comment se manifeste le non-travail seul dans un bureau, ou le non-travail intrapsychique *agissant***

Le non-travail individuel est au carrefour entre l'intrapsychique et le collectif. Ainsi, comme le non-travail intrapsychique, on peut le voir dans presque tous les items listés, même ceux convoquant du collectif (c'est alors une bascule dans un autre type de non-travail : intrapsychique, ou collectif). Pour l'en distinguer tout en restant le plus précis possible, nous nous concentrons ici sur le fait d'être seul, ou le désir d'être seul. Ainsi, le non-travail individuel consiste en un premier temps à tenter d'être seul, comme l'illustrent l'Avocat d'affaires (« 10h09-10h12 : chercher un café (c'était long parce que j'ai essayé de pas y aller en même temps que S, mon boss idiot », J1) et à possiblement en être empêché, comme le traduit la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (qui « adore être seule au travail ») :

« 13h40 à 13h55 : Après le déjeuner, deux de mes collègues prennent un café et discutent dans notre espace ; je suis assise à mon bureau, juste à côté d'eux. Même si je voulais travailler, je ne pourrais pas, ils me déconcentreraient trop. Mais je n'ai pas particulièrement envie de me joindre à eux, donc pendant ce temps-là, je mène mes petites activités

personnelles : je réponds aux messages, je traîne sur Instagram et Twitter, je lis des articles... » (J1)

Le non-travail individuel se caractérise donc par le fait de faire autre chose que du travail, tout seul. Si cette définition peut paraître simpliste, elle ne l'est au contraire pas du tout : les occurrences où l'on ne fait « rien » sont, on l'a vu, extrêmement rares. Les occasions où l'on est seul, dans un bureau, le sont aussi. Le désir d'être seul passe donc par une multiplicité de stratégies, et peut échouer, faisant basculer le participant dans du non-travail collectif. Il convient donc de distinguer les tentatives/désirs d'être seul des activités exercées lorsque l'on se sait seul.

Ainsi, le non-travail individuel se caractérise par des actions concrètes pour être seul, même si celles-ci se soldent par un échec comme l'illustre la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) qui tente de faire des pauses cigarette seule et se retrouve à devoir interagir avec des collègues, ou la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) qui, comme elle, a fait l'acquisition d'un casque pour ne pas être « dérangée ». Il y a aussi la stratégie de la « porte fermée », employée par l'Economiste principal en Institution Européenne lors de son rituel d'installation (J1).

La richesse du non-travail individuel en termes de temporalité, de manifestations et de lectures par les participants est telle qu'il semble délicat d'en synthétiser la portée pour eux. Certains justifient ces activités physiologiquement : pauses toilettes (« je réponds à mes messages personnels sur mon téléphone, à ma chaise ou en m'éternisant aux toilettes pour le faire tranquillement », Designer en maison de luxe, « Journée type »), se déplacer pour se dynamiser (« 12h30 je m'assoupis un peu, je vais déjeuner » - Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique, J1, Responsable partenariats en startup au sujet de ses difficultés de concentration). Idem pour le fait d'aller chercher à boire, avec par conséquent quelques étrangetés : « je confesse aller chercher plusieurs verres d'eau que mon corps ne réclame pas spécialement » (Designer en maison de luxe, « Journée type »), « Je vais aussi remplir ma bouteille d'eau, et je décide d'aller la remplir à la fontaine à eau, de l'autre côté de l'étage plutôt qu'aux toilettes situées juste à côté de notre bureau. C'est deux minutes de gagn[ées] sur le capitalisme et ça me permet de m'aérer un petit peu. » (Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, J3). Ainsi, des activités typiques, physiologiques, sont utilisées à des fins de non-travail individuel et ainsi habitées d'une intention spécifique par le participant.

Les activités de non-travail individuel se concrétisent ainsi par une forme d'occupation qui ne laisse pas le participant sans rien faire, ce que résume le Journaliste financier dans son entretien : « **Question** : ya pas des moments où tu fais rien ? **Réponse** : ah non ».

Ces occupations peuvent prendre la forme d'une activité singeant le travail. C'est typiquement le cas de l'administratif/organisation d'agenda, propice au relâchement ou au contraire utilisé pour s'y remettre, comme l'illustre l'Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique : « 10h40 au milieu d'un mail, je me pose une question et pendant la réflexion je regarde machinalement mon tél et vois que j'ai un coup à jouer aux échecs je m'y plonge pendant quasiment 20 minutes. J'essaie de me recadrer en listant mes sujets et tâches » (J2). Mais c'est aussi le cas, à bien y regarder, d'un grand nombre d'items : la procrastination en ligne ou la lecture d'offres d'emploi s'opèrent à son poste : un œil extérieur peut donc y lire du travail alors que le participant s'adonne en fait à autre chose.

En dernier lieu, certaines activités s'exercent de manière plus affichée, comme le « revendique » l'Economiste principal en Institution Européenne dans son entretien (« je revendique le non-travail ») à l'image de ce que décrit la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises à 17h après avoir enchaîné des réunions : « je souffle un peu. Ma copine Ma m'a envoyé un article du Monde sur la philosophie de la rupture de Claire Marin. Ça a l'air super intéressant alors je prends le temps de chercher une version abonnée et je le lis tranquille. Ça me détend, j'aime bien. » (J1). Dans ces cas-là, ce non-travail apparaît comme justifié par le travail conséquent réalisé auparavant. C'est ainsi que le non-travail de récupération, se (re)motiver ou lambiner peuvent être lus chez certains.

### 3.2.2. Synthèse : sous l'apparence du travail, du non-travail plus ou moins conscientisé

On en conclut que le non-travail individuel n'obéit pas tant à un type d'activité spécifique qu'à une intention ; il est donc la manifestation physique d'un non-travail intrapsychique. Par la plasticité de ses manifestations, ce type de non-travail est plus ou moins conscientisé et peut avoir des durées variées. Il apparaît central dans ses manifestations que celles-ci soient fréquemment justifiées : ainsi, elles prennent une forme 'raisonnable', par exemple physiologique ou discrète, singeant alors le travail de bureau usuel. A ce titre, le non-travail individuel peut prendre l'apparence du travail et ce qui l'en distingue est alors la conscientisation par le participant qu'il fait autre chose que travailler.

### 3.3. Les activités de non-travail au niveau collectif

Nous dressons un bref panorama des modalités collectives de non-travail, oscillant entre irruption et interaction (3.1), puis en proposons une synthèse (3.2). Nous soulignons la dualité de ce type de non-travail, considéré tantôt comme un gain, tantôt comme une perte pour les individus : se laissent-ils happer, comment et pourquoi ?

#### 3.3.1. Panorama des manifestations: irrptions & interactions

L'échelle collective est spontanément repérable par la multiplicité des références à l'interruption, caractéristique de l'item « être dérangé » (très répandu)- un peu moins caractéristique pour l'item « déranger » - qui n'est explicitement cité que par une participante<sup>79</sup>, ce qui nous apparaît comme une « bizarrerie », et les interactions propres à différentes discussions (« vie de bureau/vie privée/tchit tchat pour meubler ou socialiser, déconcentration collective) ; enfin, les situations violentes présupposent des interactions difficiles et/ou brutales.

D'autres y font implicitement référence en fonction des configurations : le carambolage d'activités (à plusieurs en réunion), les items bureau buissonnier, non-travail d'attente le suggèrent comme motif, tandis que lambiner, (se) remotiver, non-travail de concentration/de récupération de tâche, les bugs (où l'on meuble), les déplacements, déjeuner, pauses cigarettes / boissons / grignotages (associés parfois à de véritables espaces dédiés comme les couloirs, salles de pause, machine à café ou au contraire pas du tout, par exemple au poste de travail) les recourent s'ils sont accompagnés. Certaines activités en ligne ont précisément pour objet les interactions (alors souvent extérieures), tandis que saluer tout le monde peut faire partie des rituels d'installation. Des espaces plutôt atypiques - jusqu'à la pause toilettes (haut lieu de « gossip » pour la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, lieu d'échanges plus ou moins liés au travail chez le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque) en passant par avant même d'arriver au bureau (exemple de la Responsable de programmation culturelle en fondation qui croise fréquemment ses collègues dans le bus du matin) - peuvent être des configurations possibles de non-travail collectif. L'on pourrait même adjoindre à notre liste d'items une portion des

---

<sup>79</sup> Il s'agit de la Responsable de partenariats en startup. Plusieurs mentions ont été faites de la volonté de « ne pas déranger » - elle-même (« je passe faire un coucou à nouveau à d'autres collègues. Ça dure 2 minutes à nouveau parce que je ne veux pas déranger », J1), Responsable de programmation culturelle en fondation et Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises (en entretien) : c'est fréquemment ce qui met fin aux discussions/déconcentrations collectives.

occurrences de non-travail individuel, puisque pour partie, celui-ci consiste précisément à se retirer d'une configuration collective, ou alors il est interrompu précisément par celle-ci.

### 3.3.2. Etude des significations

La multiplicité des configurations est ici aussi saisissante. Comme pour le non-travail individuel et intrapsychique, c'est au niveau des émotions suscitées que se trouve une partie de la réponse quant à leurs significations (voir section suivante). En effet, ce qui façonne la perception de ces instants de non-travail est grandement lié à l'état des relations entretenues avec les autres participants à ces instants, comme le souligne l'Avocate d'affaires : « 10h30 – 10h33 Arrivée de ma cobureau (je l'aime bien donc j'étais contente de la voir) – échange rapide » (J1), autrement sensible aux interruptions (de même que la Responsable en établissement public d'aide sociale : seul un collègue semble trouver grâce à ses yeux). C'est bien souvent ce qui explique que l'on se laisse entraîner. D'autres au contraire la recherchent, à l'image de la Chargée de projet en distribution d'énergie qui laisse sa porte ouverte la majeure partie du temps<sup>80</sup> : c'est donc également une question de traits de caractère et de souci de nourrir des liens sur le lieu de travail. D'autres enfin tentent de l'organiser, à l'instar de la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) qui développe ce point lors de l'aller-retour :

« J'arrive tôt à bureau dans le calme (j'adore). Les personnes commencent à arriver ; pour rester concentrée, je mets mon casque "anti-bruit". (...) Ensuite, je reprends le boulot et l'après-midi se passe bien. J'ai commencé à instaurer un nouveau système avec mes collègues : je suis sur des sujets de fond le matin, mais je suis disponible tout l'après-midi pour être dérangée, interrompue, etc. Et ça marche plutôt bien ! Je réponds donc aux collègues, aux clients, aux questions, je suis sur des sujets plus faciles à traiter en étant déconcentrée.

**Question** : (...) Là à mon avis tu pointes un élément clé de ton quotidien ! ça fait en fait partie de ton travail d'être « déconcentrée » ?

**Réponse** : Oui complètement ! J'apprends à mieux le vivre maintenant je délimate les jours / plages horaires concentrés et les jours déconcentrés ! » (J13)

C'est donc pour certains un élément clé du quotidien de travail (en termes de récurrence), et dont les modalités peuvent être liées au poste occupé (notre exemple ci-dessus) ou aux

---

<sup>80</sup> *Aller-retour sur journal* : je peux parfois passer 1 ou 2h à discuter./**Question** : par jour ? **Réponse** : Oui ! (...) Jamais avec la même personne cela dit mais en enchaînant plusieurs rencontres en revenant de réunion par exemple où tout simplement parce que la porte de mon bureau est ouverte et que les gens s'y arrêtent. »

habitudes collectives, comme pour la Responsable de programmation culturelle en fondation (déconcentration collective fréquente) ou la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises avec ses habituels « cafés débrief » du matin avec sa collègue Ju et autres « papot[ages] » à plusieurs.

C'est aussi dépendant de la configuration de travail dans laquelle se trouve le participant lorsque survient le non-travail collectif, comme l'illustre à de multiples reprises l'Avocat d'affaires (il a surligné son non-travail) :

**« 10h09 : je suis arrivé depuis 20 minutes, mais je crois que j'ai encore rien fait. Ça va pas / 10h09-11h22 : je me mets à ces histoires de pièces à transmettre. Plusieurs interruptions (20/25 minutes en tout je pense) de gens qui viennent se plaindre d'un stagiaire auprès de M. Comme j'étais d'accord sur le stagiaire, j'ai participé (...) / 13h42-14h22 : discussions / 14h22- 15h18 : revue d'une lettre aux commissaires aux comptes / (mais de 15h12 à 15h16 M m'a interrompu pour me dire qu'il pensait que la senior qui couche avec le managing partner était en train de coucher avec lui et je lui ai demandé comment il savait) (...) / 20h31-20h44 : une collab junior est venue parler pour se plaindre (c'est vrai que ça avait l'air d'être l'horreur, bien content de pas être à sa place) » (J3)**

Ici, nous voyons que l'Avocat est dans un certain état psychique (démotivation, tâches rébarbatives qu'il souligne avec emphase dans son journal) qui le rend ouvert à la déconcentration, à l'interruption en dépit de sa charge importante de travail. On ne sait pas si le contenu des interruptions est d'importance à ses yeux ou s'il s'agit d'un banal gossip sans autre intérêt que de divertir. On voit par contre qu'il se laisse entraîner. De même, la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises souligne en entretien : « c'est aussi lié à la nature du travail qui fait que comme c'est sur le temps long, bah il y a vraiment des moments où on est en suspension, euh c'est des moments qui sont parfois nécessaires, parce que comme je le disais notamment dans les phases d'instruction, on est beaucoup la tête dans la lecture, il y a des moments où on a besoin de s'aérer, (...) mais je dirais que les moments où je travaille pas, c'est souvent pour interagir avec mes collègues. » Ainsi, céder au non-travail collectif peut être un symptôme d'ennui, de désintérêt, de décrochage, le signe que l'on souhaite changer d'activité un instant pour alors atténuer cet effet, ou encore la manifestation spontanée d'une connivence avec ses collègues.

Toutefois, ce processus demeure assez mystérieux, comme le révèlent par leurs tournures étranges (estampillées en « bizarreries ») la Designer en maison de luxe (« la réunion peut être

un doux moyen de ne pas travailler de temps en temps. ») et le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile (« 14h-15h comité roadmap ou je n'interviens pas, je bosse sur des projets perso pendant la réunion et n'écoute rien. C'est une réu récurrente où je n'ai jamais à parler ou intervenir. / 15h-16h réu sur un sujet ou je dois participer. Tu l'auras compris, il s'agit d'une boîte à la réunionite aigue. Les réunions permettent de ne pas s'enfermer dans un tout perso en tout cas. »), soulignant une ambivalence saisissante des réunions en tant que cadre privilégié d'entrée dans du non-travail, collectif mais aussi individuel, ou au contraire, de sortie dudit non-travail individuel.

### 3.3.3. Synthèse : la dualité du collectif, ou la mécanique subtile gain/perte & subi/voulu au cœur des mouvements de bascule entre irruption et interaction

Ce qui distingue l'irruption de l'interaction, faisant passer le non-travail collectif de l'état de subi à l'état de voulu, est la capacité à se laisser entraîner, qui dépend d'un ensemble de facteurs comme nous venons de le voir. Toutefois, un élément central du non-travail collectif réside dans la dimension douce-amère fréquemment décrite autour de celui-ci, comme l'expriment l'Avocat d'affaires - « 18h15-18h41 : eh ben catastrophe de non-travail, 2 collabs sont passés dans le bureau et on a beaucoup trop parlé. » (J1) ou la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) : « Parfois je papote un peu trop longtemps et je me rends compte que j'ai passé un après-midi inefficace par exemple. Et je sais que je vais le payer derrière en devant bosser plus tard ou le soir ! ». Ainsi, outre la dimension plaisante à se laisser entraîner susceptible de transformer l'irruption déstabilisante ou agaçante en moment sympathique en amont du moment de non-travail, se joue aussi un phénomène de culpabilité rétrospective, en aval, qui suit une logique gain/perte : la gratification immédiate du non-travail collectif est donc nuancée par le contexte de travail et sa charge et la mesure du temps passé loin de sa tâche. Le non-travail collectif, plus que le non-travail individuel ou intrapsychique, a pour caractéristique d'être visible, presque officiel puisque l'on s'y adonne à plusieurs. En conséquence, son poids paraît plus important, peut-être parce que plus tangible, aux yeux des participants que leur non-travail individuel ou intrapsychique (qui peut pourtant être fort conséquent, mais n'implique que le participant lui-même).

### 3.4. Les activités de non-travail au niveau organisationnel

Le dernier niveau de cette section sur les échelles d'activités de non-travail se situe au niveau organisationnel. Nous définissons celui-ci en tant que non-travail toléré, proscrit, et organisé, et l'illustrons (4.1). Nous étudions ensuite les significations attachées à ce type de non-travail (4.2), avant de focaliser sur un point selon nous important : le non-travail résultant de dysfonctionnements organisationnels, ou non-travail (dés)organisé (4.3) pour conclure sur l'étude des relations à établir entre non-travail facilité/empêché et travail facilité/empêché, ou sur l'organisation et la désorganisation du travail, fournissant des arguments sur les raisons qui nous portent à faire le choix de la perspective critique pour cette échelle (4.4).

#### 3.4.1. Définitions du non-travail organisationnel & manifestations : non-travail toléré, proscrit, organisé

Pour ce qui concerne le niveau du non-travail organisationnel, dont nous rappelons qu'il résulte de l'appréhension des participants eux-mêmes et non de leur management, nous constatons 3 grandes dynamiques structurantes pour déterminer la 'patte' organisationnelle dans le non-travail décrit : le non-travail toléré, proscrit, et organisé par l'organisation elle-même, synthétisant les modalités de tolérance organisationnelle aux manifestations de non-travail décrites par les participants.

Le non-travail toléré s'établit sur un spectre allant de la pause légale, voire « institutionnalisée » (Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises à propos de la pause déjeuner) à la pause « classique », jugée typique et largement admise : déjeuner donc, grignotage, toilettes, cigarette, café/thé/eau sont les manifestations les plus criantes – sans doute parce qu'elles répondent à des besoins physiologiques primaires ; cela concerne également le « tchit tchat » ou les « discussions » (liées au travail ou à la vie privée), voire la déconcentration collective, sujettes à un certain laissez-faire : à plusieurs on est plus légitimé (voir le non-travail collectif, sous-section précédente), ainsi que les RDV personnels et l'Administratif/organisation d'agenda : Pour toutes ces occurrences, il s'agit alors de rester 'raisonnable'.

En outre, de nombreux items de non-travail individuel et intrapsychiques sont de facto tolérés, d'une part car ils sont peu perçus (il s'agit ici aussi d'être 'raisonnable'), d'autre part car ils sont considérés comme des émanations typiques de la vie de bureau, à différents degrés. C'est le cas de certains items pouvant paradoxalement apparaître comme du travail dans notre liste : « carambolage d'activités », « se préparer à partir », « non-travail d'échappée », « de concentration », « de récupération », « d'attente », « se remotiver », « lambiner », « être



dérangé », « siffler en travaillant », « déranger », « déplacements », « bugs » : ils sont naturalisés, par les participants et en un sens, par l'organisation. Ils deviennent problématiques précisément lorsqu'ils se font les symptômes d'un manquement organisationnel (manque de moyens, mauvais réseaux de communications, habitudes organisationnelles délétères et/ou contreproductives). En cela, ils peuvent ironiquement flirter avec le non-travail (dés)organisé.

Le non-travail proscrit caractérise un non-travail jugé, explicitement ou non, comme peu ou pas acceptable. Les participants ont fourni de nombreuses indications sur ce qui était acceptable ou non de faire dans leurs organisations. Par exemple, certains ont parlé du présentéisme. Par ce biais, ils ont fourni des indications précises sur ce qui était attendu d'eux par leur organisation, et donc ce qui était mal vu (normes tacites). En outre, certaines pratiques de non-travail sont assez spontanément repérables comme appartenant à du non-travail pas vraiment toléré, voire totalement proscrit. C'est ainsi que nous avons pu collecter de rares occurrences de non-travail très taboues (abordé au chapitre méthodologique, section 2, 1.2.1) partagées par deux participants : « la grosse commission au travail » (la pause toilette est en soi taboue, mais aucun autre participant n'a été dans ce degré de détails)<sup>81</sup> et « l'onanisme comme déstressant »<sup>82</sup>. Le second participant, en évoquant ses expériences professionnelles passées en entretien, a mentionné avoir consommé de la drogue dans sa voiture avec un collègue. Il s'agit alors de transgressions à échelle individuelle, parfois à plusieurs, mais résultant selon nous plus de tabous sociétaux qu'organisationnels.

Enfin, l'on constate que pour certaines pratiques, ce n'est pas tant la forme prise que *l'intention* qui est en jeu (comme abordé à l'occasion du non-travail à échelle individuelle, sous-section 3.2). Cela signifie que des activités d'apparence badine, tolérées, sont en réalité détournées par les participants pour donner (en partie) libre cours à des activités subversives (comme exposé avec les pratiques taboues). La recherche d'emploi sur son lieu de travail en est un parfait exemple. Il semble évident que cette action n'est absolument pas soutenue par l'organisation, un a priori renforcé par la discrétion entourant cette pratique lorsqu'elle est mentionnée par les participants s'y adonnant. De même, la discussion collective (sous toutes

---

<sup>81</sup> « Je fais partie de ces individus qui aiment s'embarquer aux toilettes armés de leur smartphone ou d'un bon bouquin et qui peuvent y passer une demi-heure. Mais je ne défèque jamais sur mon lieu de travail. En revanche, c'est une pause que pas mal de mes collègues s'accordent, à en croire le doux fumet qui se dégage des lieux d'aisance lorsqu'ils en ressortent innocemment. » - on note alors qu'il expose... une pratique *des autres* !

<sup>82</sup> « Lorsque je travaillais chez moi, il m'arrivait parfois de me masturber en guise de pause. J'étais souvent en pyjama (...), et personne n'était là pour me juger. » - ici il se « dénonce », mais contextualise la pratique à l'intimité de l'espace domestique : « pas vu, pas pris » ?

ses formes) est tolérée parce que jugée badine, propre à la génération de liens, mais elle n'est absolument pas soutenue lorsqu'il s'agit de remettre en question l'organisation du travail ou la légitimité d'une tâche (voire, d'une personne, comme nous l'avons entraperçu avec le non-travail parfois décrié des collègues et/ou chefs). Et pourtant, ce phénomène est très fréquent. La Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) résume ainsi cette dualité du non-travail dans son journal :

« la fondatrice m'appelle de son bureau (elle adore faire ça) ; je m'arrête en plein milieu de ce que je fais. Elle me dit qu'une collègue va partir. On en parle 30mn. C'est important car cette collègue fait du mauvais esprit et qu'elle contamine un peu les autres. Elle prend des verres avec quelques personnes du bureau 2 voire 3 fois par semaine, verres qui sont à la frontière du travail/non-travail justement. Un peu comme les pauses clopes, ils peuvent faire émerger des choses super positives (évocation d'une idée géniale) ou négative (mauvais esprit sur la boîte). » (J1)

Il apparaît donc légitime, raisonnable et logique d'appréhender le non-travail organisationnel proscrit par le biais des participants eux-mêmes plutôt que de s'en référer à ce qu'en dit leur organisation. C'est bien souvent tacite, voire contradictoire à ce niveau. En témoigne notre item « situation violente », caractéristique du quotidien de la Responsable projets marketing en ONG fréquemment en conflit avec son Responsable, qui cherche l'aide de son supérieur sans véritable solution concrète (nous développerons cet élément dans la section suivante focalisée sur le vécu, avec les récits difficiles) : on peut supposer que l'organisation ne tolère officiellement pas les rapports conflictuels ou violents, toutefois elle s'avère peu efficace à y mettre un terme...

En dernier lieu, le non-travail organisé par l'organisation : ici, il s'agit principalement d'activités collectives informelles visant à créer du lien dans l'organisation. Petits déjeuners d'équipes (Responsable de programmation culturelle en fondation, à l'initiative du « boss », J2), déjeuners de travail et fêtes d'entreprise (« lunch & learn », « christmas party », Designer en cosmétiques de luxe, J11), afterworks et/ou dîners d'équipe (Economiste principal en Institution Européenne, J3) en sont les principales manifestations. Nous avons également pu collecter deux récits libres portant sur des teambuildings ou séminaires d'entreprise, qui seront étudiés en détail au chapitre suivant.

### 3.4.2. Etude des significations

Le non-travail toléré par l'organisation est considéré comme une activité habituelle par les participants, presque un attendu de la journée de travail, qui peut toutefois se voir détourné

pour exprimer des contenus plus subversifs. Parfois, il est aussi jugé négativement ; il est alors ironiquement peu toléré individuellement, comme l'illustre la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises avec la pause-déjeuner (si elle est accompagnée de collègues), phénomène pourtant appelé par son collègue (le Chargé d'études) « intermède institutionnalisé ». C'est aussi largement développé par la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale à propos du non-travail collectif toléré (pauses café ou discussions) : « seules les occasions que je me crée pour moi-même m'intéressent. Pour les autres, je préfère encore travailler. ».

Enfin, fait étonnant, certains inversent la perspective à cette occasion : ce n'est plus seulement le non-travail typique, toléré, qui est vilipendé, mais des activités de travail elles-mêmes totalement typiques. Par exemple, les réunions sont vues par certains comme inutiles ou chronophages : c'est « la forme de non-travail la plus absurde » pour le Journaliste financier (entretien), qui y voit « des moments de travail complètement inutiles (...) des réunions super longues qui parlent de choses qui ne font pas du tout avancer, pour moi c'est du non-travail ». Il est rejoint par l'Analyste investissements en structure de développement économique (entretien), et le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile (qui parle de « réunionite » dans son texte de cadrage). Il peut donc y avoir tension quant à la tolérance des formes « typiques », tolérées à échelle organisationnelle et intégrées à la quotidienneté.

Concernant le non-travail proscrit par l'organisation, qui apparaît en filigrane, de façon tacite (mais non moins puissante), on note une grande conscience des règles du jeu chez les participants, avec un degré plus ou moins variable d'acceptation et de remise en question : par exemple, la critique du présentéisme effectuée par la Responsable partenariats en startup.

Concernant le non-travail organisé par l'organisation, la réception que peuvent en avoir les participants est très diverse : ils peuvent trouver l'évènement sympathique, mais ce qui émane des journaux et entretiens est la dimension paradoxale de tels instants : à l'image du non-travail collectif, ils sont jugés chronophages, plaisants mais coûteux en termes d'équilibre vie privée – vie professionnelle : voir par exemple les mentions de la Designer en cosmétiques de luxe sur la fatigue générée par la soirée « corporate » le lendemain (« la Christmas party a eu raison de moi »), ou son sentiment de devoir rattraper le travail non réalisé durant cette pause, notamment le soir chez elle (J12). On note également que ces intermèdes 'corporate' ont souvent lieu sur des temps... admis comme des pauses (déjeuners) et dans des temps hors travail (avant/après le bureau). A d'autres occasions, ils sont franchement décriés, comme nous l'avons observé avec l'analyse des récits libres de teambuilding.

### 3.4.3. Analyse d'un phénomène central : le non-travail individuel résultant de dysfonctionnements organisationnels : panorama & analyse

Un dernier point émane des journaux lorsqu'on étudie le non-travail au niveau organisationnel et que l'on tente de replacer celui-ci dans la liste des items. C'est une entrée importante des items « faire le travail des autres », « travail inutile ou perte de temps », « être dérangé » et « situation violente ». Ainsi, ce non-travail, impliquant l'organisation du travail, a parfois un impact direct sur un certain type de non-travail des participants. Celui-ci apparaît alors comme une émanation de dysfonctionnements d'origine organisationnelle. Nous le qualifions donc de « non-travail (dés)organisé ».

Un exemple assez spectaculaire est l'inversion des rôles avec des collègues ou, plus fréquemment, des supérieurs. La Chargée de projet en distribution d'énergie l'exprime en ces termes durant l'entretien, concernant sa « boss » :

« elle est commerciale, mais elle est nulle. (...) elle est très sur le devant de la scène et en fait elle veut pas comprendre ce que tu fais, elle veut juste comprendre (tape sur la table) le résultat et ce qu'elle peut vendre. (...) Il faut surtout pas l'emmerder avec les détails, il faut lui donner des résultats, (...) et elle va aller se pavaner avec ça (...) là où elle le fait pas bien, c'est qu'en fait, les personnes qui font ça, normalement c'est les personnes qui ont du réseau ; et elle, elle en a pas ! et je suis triste pour elle (...) et du coup, parfois elle me dit « ah ouais, en fait, tu vas te faire ton réseau ! » (...) normal, quoi ! et elle, elle sait pas le faire, alors qu'elle pourrait, enfin, elle est responsable d'équipe, normalement elle a moins de travail opérationnel à faire, elle pourrait complètement, mais (...) je sais pas, elle est pas crédible. (...) Je te dis, c'est ma boss qui me demande si elle peut venir avec moi ! Si elle peut m'accompagner ! c'est le monde à l'envers ! »

A force de pallier les manquements de sa « boss », elle en est venue à faire son travail. La Responsable projets marketing en ONG, lorsqu'elle décrit dans son journal de bord la relation violente qu'elle entretient avec son Responsable, établit qu'elle veut mettre fin à cette inversion des rôles qui la fait souffrir :

« Comme ça se passe très mal avec mon responsable j'ai décidé depuis 1 semaine de ne plus m'investir et de faire le strict minimum. Le problème étant que je suis sous quelqu'un qui n'a rien à faire au-dessus de moi et ma frustration est si grande que j'ai décidé de ne plus en faire autant qu'à mon arrivée puisque je ne suis officiellement que la chargée en dessous de lui (alors que dans les faits c'est le contraire). Du coup je ne fais que de petites tâches. Je finalise les choses sur lesquelles je me suis engagée (...) mais je ne prends plus aucune initiative. Mes journées sont

donc calmes mais passent lentement ce qui est très désagréable. Mais je ne veux pas continuer à donner tout de moi si je ne suis pas reconnue à ma juste valeur. » (J1)

Elle lambine donc volontairement pour ne plus effectuer le travail que son Responsable devrait faire, une situation doublement violente pour elle (journées longues et pénibles, ressentiment envers son Responsable ; nous y reviendrons dans la section suivante avec les récits difficiles).

La Designer en cosmétiques de luxe développe à de très nombreuses occasions durant l'entretien son rapport avec sa manager<sup>83</sup>, élément qui ressortait beaucoup dans son journal (items « être dérangé », « travail inutile ou perte de temps »). Par exemple, lors du retour sur le journal (J9) après un point de plus d'une heure trente avec elle<sup>84</sup> :

« parfois ma manager elle vient me voir, elle m'envoie des mails mais putain mais en fait, là tu me prends du temps quoi ! c'est, c'est, j'ai pas le temps ! **Moi** : Ça, c'est son non-travail à elle, en fait ? non ? **Elle** : Non, c'est son travail à elle de me faire chier ; parce que ça fait partie de son rôle de manager des trucs tu vois, mais elle se rend pas compte que ça me prend du temps. »

Elle explique ainsi que sa manager a tendance à la « micromanager », à lui rajouter du travail supplémentaire peu utile (comme insister pour qu'elle lui présente son design avant de le présenter au marketing, conduisant à effectuer des modifications deux fois au lieu d'une) et développe donc ce qui s'avère en fait un véritable mécanisme organisationnel :

« l'autre truc qui m'a énervée, c'est que le sous-entendu c'est que je ne pouvais rien faire sans lui demander la permission pour des trucs où en fait (...) moi je sais qu'elle a une valeur ajoutée très limitée, et où en fait la réponse à ma question, c'était pas elle qui l'avait, c'était le marketing. (...) Ça veut dire qu'on se parle plus, nous ? qu'on est juste des exécutants nous, et nos questions doivent être filtrées ? Et j'ai dit « Est ce que vous vous rendez compte de la perte de temps dans une journée que je vais avoir si tout doit passer par elle ? » (...) Je fais 15 000 designs que je vais devoir recommencer derrière ? (...) J'avais pété un plomb ce jour-là, (...) ce jour-là j'ai touché du doigt la débilite du système. »

---

<sup>83</sup> Elle précise refuser de l'appeler sa « boss » ; dans l'entretien, il n'y a pas moins de 55 occurrences sur son prénom...

<sup>84</sup> « Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings... »

Ce type spécifique de non-travail de niveau organisationnel a donc pour conséquence pour le participant soit de générer plus de travail - ou surtravail (souvent perçu alors comme indu), soit de générer du sous-travail (inefficacité, déconcentration, travail finalement inutile/abandonné).

#### 3.4.4. Synthèse : (non-)travail empêché, ou l'organisation et la désorganisation du travail - le choix de la perspective critique sur cette échelle

L'étude du non-travail à l'échelle organisationnelle révèle une imbrication complexe de facteurs posant frontalement parfois, ou plus subtilement à d'autres occasions, la question de la responsabilité dans ce qui génère du non-travail. Lorsque le non-travail est à l'initiative du participant, cela semble légitimé, même si cela peut être coloré d'une dimension de culpabilité (nous développerons ce point au chapitre suivant). Dès que le non-travail est collectif, impliquant d'autres acteurs dans l'équation, cela est jugé de façon plus duale (voir sous-section précédente), car moins choisi (c'est « l'irruption »). Lorsque la dimension collective s'efface derrière des responsabilités organisationnelles, on oscille entre justification naturalisante (« c'est comme ça », c'est propre à la vie de bureau) et remise en question profonde de la situation professionnelle (situations violentes, inutilité, imbécilité ou absurdité).

Parfois, c'est dans le non-travail que le participant est contrarié : il ressent une culpabilité pesante. Parfois, c'est un effort supplémentaire que de devoir continuer à travailler dans un contexte qui le freine ou l'empêche.

Nous nous positionnons pour cette échelle organisationnelle dans une perspective critique d'une part par loyauté envers nos participants et notre méthodologie de recherche (focalisée sur leur témoignage), d'autre part par conviction forgée par l'expérience personnelle<sup>85</sup> et en dernier lieu, par ce que nous retirons de l'analyse poussée des instants de non-travail décrits par échelles : la multiplicité des configurations est toujours présente dans chacun des niveaux, mais nous ne pouvons nous empêcher de noter des variations sensibles de réception des différentes activités de non-travail à ces différents niveaux, que nous étudierons dans les sous-sections suivantes. A ce stade de l'analyse, il nous apparaît que le non-travail organisationnel se présente comme un contexte de travail supplémentaire qui fait parfois fi de la réalité organisationnelle individuelle. En cela, l'organisation se fait doublement surpuissante et contraignante : elle invisibilise la réalité de l'individu en superposant son agenda au sien, sans

---

<sup>85</sup> Un éclairage sur nos expériences professionnelles passées est proposé dans la section Méthodologie.

toujours lui apporter de solutions concrètes pour lui permettre de mieux ou juste bien travailler.

Si l'on fait dialoguer les différentes échelles, on voit bien la complexité de la réalité organisationnelle dans laquelle naviguent les participants. Ils sont ainsi à peu près maîtres de leur non-travail individuel (souvent contrarié dans un contexte de bureau), pas maîtres de leur non-travail intrapsychique (qui surgit quand bon lui semble), de même que de leur non-travail collectif (appréhendé comme une ressource distractive bienheureuse ou au contraire comme un aléas toujours inattendu mais néanmoins typique du quotidien de travail) et en dernier lieu, ils doivent en plus composer avec le non-travail organisationnel supposément pensé pour eux mais qui est accueilli avec ambivalence, quand il ne sanctifie pas des comportements totalement empêcheurs - voire violents. Comment faire dialoguer la culpabilité à ne pas toujours travailler avec les émanations quasi naturelles de la vie de bureau incitant précisément à se détourner de son travail ?

### 3.5. Synthèse : quand l'échelle cache la subjectivité des évènements

Nous avons étudié dans cette section la variété des activités de non-travail en les plaçant dans 4 différents niveaux ou échelles : intrapsychique (3.1), individuel (3.2), collectif (3.3) et organisationnel (3.4) ; nous avons pour chaque niveau défini ce type de non-travail et étudié ses principales manifestations en replaçant les activités décrites dans la liste d'items constituée à partir des occurrences collectées.

Ainsi, le **non-travail intrapsychique** traduit une variation autour des tentatives pour s'y (re)mettre et des (éc)happées exprimant un vagabondage ou des décrochages, et convoque l'intimité personnelle au cœur du bureau. Finalement, ce type de non-travail renseigne sur le degré de concentration dans lequel se trouve le participant.

Le **non-travail individuel** qualifie quant à lui les tentatives pour être seul au bureau, et constitue du non-travail intrapsychique *agissant*. Il peut donc prendre la forme d'activités de non-travail, mais aussi singer le travail.

Le **non-travail collectif** se caractérise par l'irruption ou l'interaction, et est ambivalent : soit apprécié, soit considéré comme une perte (de temps, d'énergie). Ses manifestations expriment le degré d'entraînement du participant qui le font sortir de l'irruption pour entrer dans l'interaction.

Enfin, le **non-travail organisationnel** peut se déceler dans le non-travail des *autres*, et notamment *des chefs*. Il traduit le non-travail toléré, proscrit ou organisé par l'organisation, et leur interaction avec l'individu – qui peut lui aussi plus ou moins les tolérer : il y a alors tension entre différentes perceptions. Ce type de non-travail génère également de formes nouvelles de non-travail notées par les participants : il peut être à l'origine de sur, voire de sous-travail. A ce titre, le non-travail organisationnel facilite ou empêche le non-travail comme le travail, en les organisant ou les désorganisant.

Toutefois, cette tentative d'ordonnancement peine à exprimer les dimensions combinatoires entre les différentes activités de non-travail et les manières dont les participants les vivent. Ainsi, nous avons fréquemment dû mêler les différentes échelles entre elles pour tenter d'explicitier les situations décrites par les participants, ce qu'illustre le lien établi par nous entre non-travail intrapsychique et non-travail individuel (envisagé comme le premier en *action concrète*) ; ou le non-travail collectif qui survient en contexte forcément dual exprimant un passage de travail ou non-travail individuel au non-travail collectif et pouvant facilement être perçu à son tour comme une forme de non-travail organisationnelle (non-travail collectif « naturalisé », typique de la vie de bureau, ou survenant en configuration organisationnelle classique comme la réunion). Un exemple parlant de ce phénomène est le « carambolage d'activités » en réunion exposé par la Designer en cosmétiques de luxe dans son journal :

« 9H59 - On se dirige vers la salle de réunion. Personne n'est prêt. Nous posons nos ordinateurs et allons tous prendre un autre café. / 10h07 - Le meeting commence. La première partie du meeting concerne le store design soit la partie d'A. Je peux donc continuer à avancer sur ce que je vais présenter. Une oreille écoute A, mes mains modifient la 3D, mon esprit est ailleurs. / 10h40 - Je présente. La réunion s'éternise au-delà de 11h (heure à laquelle elle devait finir). / 11h20 - Retour à mon bureau. A plaisante sur le fait que je suis encore surchargée de travail. » (elle organise ensuite son déjeuner) (J7)

Cette *scène* convoque non-travail intrapsychique (« mon esprit est ailleurs »), individuel (« mes mains modifient la 3D, mon esprit est ailleurs. ») collectif (« Une oreille écoute A, mes mains modifient la 3D, mon esprit est ailleurs. ») et enfin, organisationnel (contexte de réunion, où « Personne n'est prêt »). Cette réunion survient à un moment qui n'est pas optimal, et dure plus longtemps que prévu : elle est mal organisée. Elle convoque en outre une pluralité saisissantes d'activités de non-travail ; si on les cite dans l'ordre, on obtient :



- Avant la réunion : déplacement collectif – (on suppose, tchit-tchat) – pause-café (donc déplacements, non-travail collectif d’amorçage de tâche ?)
- Pendant la réunion : carambolage d’activités individuel et collectif - [elle présente : ici, *elle travaille* et fait supposément coïncider son travail, ses pensées et ses actes] - lambiner/traîasser (collectivement, avec la réunion qui « s’éternise », suggestif d’ennui ou de décrochage
- Après la réunion : déplacement et déconcentration collectifs (débriefing/ discussion liée à la vie de bureau avec A. sur sa charge de travail à elle), organisation du déjeuner.

Alors que l’on a ici accès à un détail assez impressionnant d’éléments convoquant différentes natures d’activités de non-travail et différents niveaux (estampillé par nous « carambolage d’activités »), la perception qu’en a la participante demeure paradoxalement elliptique. Elle se décrit presque comme un automate enchaînant une grande pluralité de gestes et de pensées, sans toutefois donner accès à son ressenti sur la situation. Ainsi, si l’échelle ou le niveau donnent à voir l’activité sous une dimension nouvelle, ils ne lui rendent pas justice et la tronquent dans sa dimension subjective, perceptuelle. Pour tenter de combler ce manquement, nous allons développer dans la sous-section suivante une présentation des activités de non-travail par perceptions focalisée sur les émotions des participants.

## 4. Présentation par perceptions : les émotions associées

Aux sections précédentes, nous avons montré la profusion et la variété des activités de non-travail, à tous les niveaux. Nous nous attelons ici à montrer leur importance en abordant, via l'ordonnement par les registres d'émotions convoquées, la dimension structurante de ces activités pour les individus qui les vivent. Nous montrons ainsi qu'elles sont profondément subjectives, et apportons des éléments de réponse à la sous-question de recherche « *Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?* » Pour ce faire, nous adoptons une structuration simple : les émotions négatives associées (3.1), puis les émotions positives associées (3.2), mais également un élément étrange, le ressenti neutre (3.3). Nous constatons alors que ces 3 grands groupes d'émotions englobent une pluralité de ressentis, que nous classifions par gradations successives. En outre, nous cherchons à mettre à jour la nature des liens entre activités de non-travail et émotions : est-ce une situation de travail qui les provoque, ou de non-travail ? Nous pouvons ainsi repérer une succession d'émotions entre l'entrée dans l'activité de non-travail, l'activité en elle-même, et sa sortie, suggérant alors toute une dynamique : ce sera l'objet de notre conclusion (3.4).

### 4.1. Les émotions négatives associées

Par gradations successives, nous abordons les registres de l'agacement (1.1), ensuite l'indignation et la colère (1.2), et enfin les ressassements et peines (1.3), que nous croisons avec la nature des activités de non-travail décrites : est-elle spécifique ? Nous en concluons que ce non-travail associé à des émotions négatives provoque une oscillation entre justifications et souffrance au travail, notamment par le truchement de la culpabilité (1.4).

#### 4.1.1. Agacements

De nombreuses occurrences sont observables dans les journaux de bord et/ou souvent explicitées en entretien/allers-retours, étoffant alors ce qui apparaissait parfois comme une description factuelle<sup>86</sup>. Les Avocats d'affaires l'illustrent bien. L'Avocate<sup>87</sup> par exemple, avec une configuration récurrente et une plus spécifique (nous avons souligné) :

« 18h55-19h14 J'ai entré mes temps qui étaient en retard (le ressenti en général est que je suis agacée car cette tâche prend du temps et n'est pas hyper passionnante (euphémisme)) /

---

<sup>86</sup> Par exemple avec le Juge-rédacteur à J1, notant une interruption (« 9x/10, je suis interrompu par un message whatsapp »/...) **Question** : Est-ce que ça te gêne, ça t'agace, tu trouves ça sympa ? **Réponse** : Ça dépend si je suis concentré et si je suis à la bourre dans mon boulot. (...) En l'occurrence j'ai trouvé ça pénible. **Question** : Quel impact ça a sur ton travail en cours ? **Réponse** : Je perds du temps. »

<sup>87</sup> Elle a mis en non-gras ce qui est pour elle du non-travail.

19h14-20h14 Discussions en interne pour mon choix d'iPhone car je dois le changer pour des raisons de sécurité (...). Discussions (...) sur le passage de l'iPhone en charges ; sur les charges en général. J'étais saoulée car j'avais du travail à faire - je finis par me dire que c'est un ressenti très fréquent (...) » (J1)

Elle montre un cocktail d'agacement, combinant désintérêt de la tâche, obligation de la faire, et poids de la tâche dans sa charge de travail (logique de dérive, de retard), et confirme la « fréquen[ce] » de ce ressenti. Pour l'Avocat<sup>88</sup> (nous soulignons) :

« 14h46 – 15h04 : revue de traduction. C'est hyper pénible » (...) / 17h40-17h52 : D (mon autre boss, pas celui qui est idiot mais celui qui est lâche) vient me parler de la recherche sur le taux d'intérêt compensatoire (...) / 18h41-19h36 : revue traduction (pour être tout à fait honnête j'ai regardé des bêtises sur internet par moments, mais pas beaucoup) / **19h36-21h02 : saleté de traduction finie. Je fais ma Déclaration d'impôts. Ça prend des heures, je comprends pas le régime dans lequel m'a déclaré mon comptable** » (J1)

L'agacement peut être dirigé contre des tâches (« saleté de traduction » ou Déclaration d'impôts) - de travail comme de non-travail (déclaration d'impôt) - ou des personnes (S et D). Voire, contre soi-même, comme le suggèrent les tournures employées parfois par lui (« catastrophe » d'un travail<sup>89</sup>, « catastrophe de non-travail », pointant l'inefficacité).

Les items les plus pourvoyeurs d'agacement sont les suivants : intrapyschique, il est souvent à l'occasion de dérives (« procrastination en ligne », « lambiner/traîasser », parfois avant même d'arriver au travail (retards, parfois donc dès le réveil). Il est comme en regard du travail à faire, qui attend d'être fait. L'agacement individuel est parfaitement illustré par la Responsable éditoriale sur les interactions imposées par ses collègues. Il caractérise ainsi un grand nombre d'occurrences de l'item « être dérangé », « travail inutile ou perte de temps », « faire le travail des autres » et « non-travail d'attente ». Enfin, l'agacement à un niveau collectif et/ou organisationnel se trouve aussi dans ces items, mais peut aussi être débusqué dans des items tels que « déjeuner » (Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises), « Tchit-tchat pour meubler/socialiser » (Responsable éditoriale), « se préparer à partir » (et en être empêché par une tâche de dernière minute ou un.e collègue, Responsable éditoriale), et l'après bureau (Economiste principal avec son cocktail/dîner d'entreprise, J3).

---

<sup>88</sup> Il a mis en gras les occurrences de non-travail.

<sup>89</sup> Voir l'extrait à la fin de cette sous-section (page suivante).

Les stratégies déployées pour mettre fin à l'agacement sont nombreuses et variées, et sont une preuve de leur poids. Elles peuvent être intrapsychiques (on s'évade mentalement, ou au contraire on rentre dans du non-travail individuel pour en sortir, comme l'illustre la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) et ses tentatives de pauses-cigarettes 'soupapes de décompression' souvent contrariées). Elles peuvent donc passer par du non-travail individuel vu comme un moment de détente, d'évasion ou de recentrage (« non-travail de récupération/de clôture de tâche », « non-travail de concentration/d'amorçage de tâche », « bureau buissonnier », « procrastination en ligne »). Elles peuvent enfin survenir dans les interactions, en se laissant entraîner dans des pauses collectives (l'agacement premier de l'irruption se transforme en interaction distrayante) ou la plainte (Avocat d'affaires), troquant alors l'agacement individuel pour du défoulement collectif. Dans cette configuration émotionnelle première, le non-travail peut être à la fois symptôme et remède de l'agacement, de même que le travail. La caractéristique principale de l'agacement est alors d'être passager – quoiqu'il puisse être répété (logique accumulative). C'est ce que traduit l'Avocat d'affaires (nous soulignons) :

« 09h50-10h50 : à part **5-10 minutes pour aller chercher un café**, j'ai fait que travailler mais j'ai été \*suprêmement\* lent : une heure pour juste écrire un mail tout bête et discuter d'un point avec D. Catastrophe. / 10h50-11h53 : ça n'a pas arrêté. Encore un email sur les taux compensatoires (...)/ 11h44 : on a encore reçu une assignation (...). Ça n'arrête jamais. J'ai envie de me défenster. / **11h53- 12h02 : j'essaie d'organiser un verre. Ça va mieux.** (...) / « 14h14- : je reprends sur l'email taux d'intérêt légaux / **En fait non : 14h14-14h25 je me suis plaint à M. Là je commence vraiment.** / 14h25- 15h: email intérêt taux légal / 15h-16h23 : call avec le bureau de Londres (...)10 anglais qui parlent hyper vite et posent des questions un peu inadaptées (...) Maintenant que c'est fini, j'ai plus envie de ne rien faire. / **16h23-16h34 : je suis allé me plaindre auprès des gens de mon call. Ça fait beaucoup de bien.** » (...) / 17h10-17h49 : envoi de 1000 emails à 1000 personnes sur 1000 questions différentes. / 17h50-18h01 : pour me faire un petit kif, je rentre mes temps dans le logiciel de facturation. On adore / 18h01-18h09 : pour me remettre du plaisir de rentrer mes temps, petite pause (article sur les riches chinois qui partent vivre à l'étranger) » (J5)

#### 4.1.2. Indignations & colères

Elles sont plus intenses que l'agacement, ce qui s'illustre d'ailleurs dans les stratégies mises en place pour en sortir, d'une durée significatives (le temps de se calmer, se remotiver, passer à autre chose). Cela peut se gérer par l'isolement, pour se calmer (item « pause cigarette »). Souvent, c'est par le partage collectif (« discussions autour de nouvelles/sujets brûlants (vie

de l'organisation) ») : chez l'Avocat (qui se « plaint »<sup>90</sup> ou écoute des collègues se déverser ou s'indigner), la Chargée d'études (nous y reviendrons en détails au chapitre 6) ou la Responsable programmation (à propos d'un chroniqueur sur un débat sur l'écologie, J1, et qui participe à apaiser celles des autres - une collègue indignée par une autre (pause déjeuner) - « S'ensuit quelques remarques réconfortantes et un peu de médisance aussi (...). On passe à autre chose », J3) par exemple. Enfin, notons que la nature de ces instants collectifs prend régulièrement la forme du gossip, comme l'illustre l'Avocat d'affaires :

**« 10h15-10h26 : M (mon co-bureau) revient de réunion. Il me raconte la semaine où j'étais pas là (il est très bavard) / Apparemment E (celle qui couche avec le managing partner et qui est scandaleuse) a encore posé des vacances de façon sauvage la semaine dernière (...) / 15h04-15h09 : M m'interrompt pour me raconter à quel point E est scandaleuse » (J1)**

Ainsi, si l'indignation ou la colère peuvent s'apaiser en collectif, celui-ci peut également les éveiller (en partant des autres) ou les diffuser. Elle flirte alors, en un sens, avec le ressassement (voir sous-section suivante).

Si ces indignations ou colères peuvent être dirigées contre des tâches ou situations spécifiques, elles le sont plus souvent contre des personnes et des situations récurrentes (Cheffe de de produit en agence d'aide aux ONG sur les réunions où certains participants - dont sa cheffe - ne sont pas attentifs). Ainsi, s'y loge une dimension relationnelle prépondérante : à un ensemble de tâches (réunions, rentrer ses temps) et aux autres, comme nous l'avons abordé dans la première section de ce chapitre (point 2.2) sur le non-travail *des autres et des chefs* : si l'on peut être agacé par eux, lorsque l'on bascule dans le registre de l'indignation ou la colère, l'état des relations s'en voit significativement dégradé et la situation s'en trouve comme engluée dans un état durable, jusqu'à changer d'échelle, du collectif à l'organisationnel. Nous développerons ce phénomène au chapitre 6.

#### 4.1.3. Ressassements & peines

Ils peuvent s'exprimer par le souhait de chercher du réconfort auprès des autres et signifier une logique cumulative. C'est surtout dans les items de l'avant/après bureau qu'ils sont les plus nets. C'est ce que notent la Responsable de collection en maison d'édition (« Départ

---

<sup>90</sup> Ce terme peut constituer de l'agacement mais aussi de l'indignation si ajout de termes intensificateurs/punctuation exclamative (J4, à propos de D) : « 18h16-19h31 : pas de signe de vie de D. Il s'est cassé. Trop saoulant. Du coup je fais une pause. Moi aussi j'aimerais bien me casser !/ **Edit : du coup pendant ce temps, je me suis plaint** auprès de M. (...) »

9h30 (beaucoup trop tard mais insomnie because trop de séries débiles et psychotage sur mon éditrice flippante) », J1) et la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises pour l'avant bureau (nous soulignons) :

« Je me réveille sans réveil alors ce sont souvent mes pensées qui me réveillent. En gros, quand je sens que ça commence à tourner en rond, j'ouvre un œil. Souvent, ça tourne en rond autour du travail (je dois faire ça, ma boss m'a dit ça, comment je fais ça,...) >>> ça c'est le signal que je dois me lever parce que c'est pas très agréable. Ce matin donc, c'est comme ça que je me suis levée. Vers 7h. / Sous la douche 7h15-30 : Je pense au travail un peu. Là c'est : qu'est-ce que je vais donner à faire à la stagiaire E ? Et oh zut je n'ai pas préparé l'entretien de finalisation de mes objectifs avec ma boss (...). Pas grave j'y penserai dans le métro./ Métro 8h15-40 : Je lisais, puis je me suis rappelée que je devais penser à mes objectifs pour la réunion de 9h. J'ai fermé mon livre et j'ai pensé à mes objectifs. » (J1)

Et pour l'après-bureau :

« je ferme mon ordi et décide de faire 45 min de yoga. / (...) Pendant les 30 premières minutes (c'est à dire les 2/3 de la séance quand même), j'ai beaucoup de mal à me concentrer. Je n'arrête pas de penser au travail. J'avais oublié une réunion lundi qui va chambouler tout mon agenda, il ne faudra donc pas que j'oublie les deux rendez-vous que cela impacte. J'angoisse, je pense à la réunion de COPIL du mercredi que je prépare dès à présent. Je pense à mes deux managers incompetents qui m'énervent. Bref, le travail s'est complètement immiscé dans mon supposé moment de détente. Une fois la séance terminée, réflexion faite, ce n'était pas très agréable. / J'arrive à me changer les idées le reste de la soirée. » (J3, journée de télétravail<sup>91</sup>)

Ce qui caractérise donc les ressassements et peines est le fait que ceux-ci soient dirigés contre des personnes et des situations récurrentes au travail, dans des configurations typiquement intrapsychiques et individuelles (que sont par définition les espaces-temps avant/après bureau). Les ressassements et peines sont également contre soi-même. Ils traduisent une impuissance à mettre en place des stratégies pour s'extraire de la configuration problématique, qui se met alors à poursuivre les participantes jusqu'à chez elles, jusque dans leur sommeil.

---

<sup>91</sup> Comme il s'agit ici de la fin de la journée de travail (elle ferme son ordinateur), la configuration de télétravail n'est pas ce qui nous intéresse ici.

#### 4.1.4. Synthèse : le non-travail associant des émotions négatives, entre justification & souffrance au travail par le truchement de la culpabilité

Les différentes émotions négatives observées dans les témoignages des participants expriment une gradation de sentiments ainsi que des niveaux privilégiés d'occurrence (intrapersonnel, individuel, collectif et organisationnel). Elles se distinguent également les unes des autres non pas tant par les activités exercées lorsqu'elles surgissent que par celles exercées pour en sortir, plus ou moins longues, plus ou moins efficaces, voire plus ou moins au bureau.

Elles génèrent de la justification, à des degrés différents. Ainsi, l'agacement est fréquemment naturalisé par les participants comme une conséquence usuelle de la vie de bureau. Il peut porter à ce titre sur des activités typiques du travail, comme la réunion. L'agacement est donc un peu incontournable, ce qui en un sens, en amoindrit l'impact (tout en augmentant sa dimension cumulative). L'Avocate le montre bien à propos de ses temps à remplir : une tâche pénible, mais récurrente et obligatoire. La Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale, qui vit « comme une agression » (plus du côté de l'indignation que de l'agacement, donc) les situations typiques de non-travail collectives, montre qu'elle a conscience de cette dimension 'typique de la vie de bureau' :

« 13h15 : Le déjeuner à la cantine s'éternise ; c'est beaucoup trop long à mon goût. Mes collègues en profitent pour débattre (...), ou pour échanger des anecdotes plus ou moins bienveillantes (...). Bref, ils créent et cultivent des liens personnels, lesquels, sur le moyen terme, simplifient considérablement leurs rapports professionnels, et donc leur travail quotidien. (...) ces moments sont pour moi très proches du travail. Ils me demandent d'ailleurs un véritable effort. Je les perçois comme un investissement : prendre part à ces temps personnels me permet d'être véritablement insérée au sein d'une équipe, ce qui ensuite facilite mon travail : les obstacles humains seront moins nombreux, mes collègues seront plus disposés à répondre à mes demandes – et, bien sûr, l'atmosphère sera plus agréable. »  
(J1)

En abordant la dimension usuelle de certaines pratiques, les participants soulignent l'impact de la perception : certaines pratiques agacent, d'autres peuvent même indigner (voir le non-travail « toléré » ou « proscrit » au niveau organisationnel, section 3, quatrième sous-section). Elles sont donc empreintes d'une certaine culpabilité, d'un certain secret. L'enjeu est alors de

contenir l'émotion négative dans le registre de l'agacement<sup>92</sup> et d'éviter qu'elle n'escalade vers les autres registres, qui sont bien plus difficiles à justifier. De plus, la justification se manifeste à l'occasion de la stratégie de sortie des situations négatives, où l'émotion négative apparaît à son tour comme une justification ('besoin de souffler' : « Enervée, besoin d'être seule et de nicotine », Chargée de développement en entreprise de Production (TV), J2). La justification par le ressenti négatif explique donc à la fois l'isolement, donc l'éloignement du travail, et la reprise ou la remise au travail, ou se manifeste dans le fait de rattraper son retard (logique du « tout est bien qui finit bien »). Cette capacité à sortir de l'agacement, via la remise au travail ou des activités choisies de non-travail, maintiennent celui-ci dans un cadre tolérable par le participant, et l'empêchent de se transformer en indignation, colère, voire ressassement ou peine. Lorsque la stratégie échoue, la justification n'opère plus. On bascule alors dans une forme de souffrance. Celle-ci peut entacher le quotidien de travail de façon significative, voire le hors travail, comme l'exprime la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) : « 19h15' : craquage, devrais encore bosser (suite à to do) mais boss partie et un ras le bol. Je pars avec mon ordi. » (J2). Le non-travail consistant à tout bonnement partir est ici justifié par l'état émotionnel négatif, mais c'est aussi un aveu de défaite. La culpabilité est alors double : propre à la situation empêchant la remise au travail, et contre soi-même, de n'être pas parvenu à s'en extirper. Il ne s'agit alors plus seulement d'une souffrance *au* travail, mais d'une souffrance *du* travail, comme l'expriment dans le cadre de l'avant/après bureau certaines participantes, et comme nous le verrons au chapitre 6.

#### 4.2. Les émotions positives associées

Nous les catégorisons en 2 grandes familles : gratifications - récompense, plaisir, jeu, expérience de la patte personnelle au travail (2.1), et réenchantement via la précieuse solitude, le collectif soudé et les liens (2.2). A propos de leurs liens avec le travail et de leur nature, la satisfaction est tirée d'un travail bien fait et d'un non-travail qui fait du bien, dans des échanges ou au contraire dans l'isolement apaisant. Nous concluons en synthèse que ce non-travail traduit une dynamique d'oscillation entre rapprochements et distanciations au travail par le truchement du plaisir, des liens et du jeu (2.3).

---

<sup>92</sup> Ou bien de contenir/mettre fin à l'agacement lui-même, comme l'explique en commentaire aller-retour la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (informatique-communication) : « dans le boulot, certaines personnes peuvent nous agacer ; si on déjeune ensemble et qu'on parle d'autre chose, ça calme l'énervement, et ça permet de cantonner l'agacement à un agacement professionnel et de relativiser. » (J1)



#### 4.2.1. Les gratifications

Ces formes d'émotions positives sont tirées de situations où l'on travaille bien, ou l'on est satisfait du résultat. C'est donc très intimement lié au travail. C'est ce qu'expriment la Chief marketing officer et la Responsable de collection en maison d'édition lorsqu'elles évoquent le plaisir - presque le tournis - à être très, bien occupées. Par exemple à propos d'un « départ en catastrophe » chez la seconde :

« Non mais j'aime bien, « je suis pressée ! J'ai plein de trucs à faire, je suis pressée ! » (...) (pouffe) tu peux me juger ! (*moi* :) non, je pense que c'est assez répandu. (...) ça donne un sentiment d'importance, non ? (*elle* :) Ouais ! (...) Parfois je suis au-dessus de moi et je me dis « ah t'es hyper occupée, (...) t'as un bon job, t'es hyper occupée, tu cours, (...) ». Et j'aime bien ; j'aime bien le côté un tout petit peu business woman, ça me plaît. »

On se récompense alors avec une « pause bien méritée », par exemple une pause déjeuner (Chargé d'affaires investissement et finances : « la pause déjeuner attendra, call équipe (...) tout est ok => envoi du support au client... pause dej méritée », J2, Designer dans une maison de luxe : « je profite pleinement de celle-ci. Une heure, une heure 30, deux heures... Je prends le temps... Et reviens assez régulièrement en culpabilisant (...) Bref, ce temps-là, je me le suis accordé car j'en ai clairement besoin. », Journée « type »). La Designer en entreprise de cosmétiques de luxe parle de « gratification » au sujet des grignotages en entretien.

Les émotions positives sont également intimement liées à la « patte personnelle » au travail, qui s'observe de façon privilégiée dans les rituels d'installation par exemple. La Designer en cosmétiques de luxe développe en entretien l'idée d'être possesseur de son travail : « je suis capable de faire beaucoup de choses, et (...) du coup ça ça m'appartient, c'est comme – (chuchote) c'est marxiste, ce que je dis, mais ce travail m'appartient, c'est tu vois, la théorie du maître et de l'esclave, ton travail, c'est toi qui le fais, donc de toute façon il t'appartient ; moi demain, si je veux faire ça à titre perso je le fais à titre perso ». Cette patte personnelle permet alors de s'identifier au travail bien fait, même s'il est contraint par une demande, ce qui devient alors presque un jeu : « j'aime bien réfléchir par rapport à des contraintes. C'est assez challenging.(...) c'est un peu trouver le truc qui va fonctionner qui va être le plus impactant (...) ; ça j'aime bien, j'aime bien quand on me demande de réfléchir », continue la Designer. En entretien, le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels expose le même intérêt pour ses tâches d'écriture : « c'est toujours un petit peu un jeu d'essayer de trouver les bons mots, qui vont bien passer (...) ». De même, la Responsable de collection en maison d'édition : « j'aime bien la négo. Parce que c'est un jeu (...), je trouve

que c'est ludique, (...) et puis là au moins, tu sais quand tu réussis, t'es pas dans une espèce de zone de flou », et le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque, qui compare la réponse à des appels d'offre à un jeu d'échecs.

Le plaisir et le jeu se retrouvent évidemment dans des instants collectifs, où l'on se laisse entraîner et où l'on rit et plaisante (Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG), ou l'item « déconcentration collective », par exemple les deux Chargés d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, ou la Responsable programmation d'évènements en Fondation. La gratification entoure donc le travail, ce sont des activités de non-travail que le participant s' « accorde » (Designer en maison de luxe) pour « clôturer » positivement une tâche achevée avec succès, ou se vit spontanément comme un moment suspendu.

#### 4.2.2. Les réenchantements

Le réenchantement qualifie des instants plus gratuits. Il survient dans les relations nouées avec les collègues, qui en viennent à dépasser le strict cadre professionnel pour basculer dans une forme de lien qui attache à la vie de bureau. C'est ainsi que seul un collègue (par un heureux hasard – ou pas ?, co-bureau) de la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale trouve grâce à ses yeux (« quand il me coupe dans ma tâche pour me parler d'un sujet perso, ce qui est rare, c'est toujours intéressant ou drôle. »), ou que la Designer en cosmétiques de luxe profite en toute relâche d'une pause avec sa collègue et néanmoins amie, la Chief marketing officer (« Ça fait du bien de pouvoir parler avec quelqu'un de confiance du travail. » (J8)). Elle explique d'ailleurs en entretien que cela représente plus une pause lorsqu'elles déjeunent ensemble, même parmi d'autres. Ce lien prend aussi la forme du collectif soudé, par exemple avec nos Chargés d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, comme l'explique la Chargée d'études en entretien : interrogée sur ce qu'elle aime le plus au travail, elle répond entre autres : « mes collègues, pas tous, mais j'ai un noyau dur on va dire de 3, 4 personnes autour de moi que j'apprécie énormément, c'est vrai que ça aide à se lever le matin ». Ainsi, c'est avec un sentiment doux-amer qu'elle (et la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe) accueillent une annonce de départ : elles sont ravies pour la personne amie, mais tristes de ne plus partager leur quotidien avec elles.

Enfin, la précieuse solitude : il y a le fait de s'évader mentalement, par exemple en regardant par la fenêtre (voir sous-section « non-travail intrapsychique », 3.1, section 3), d'aller prendre le soleil un instant (« **15h50-16h10 : pause au soleil (pour une fois qu'on a du soleil)** » Avocat d'affaires, J4), de lire un livre (Avant d'arriver au bureau/pause déjeuner). La Responsable éditoriale en structure publique d'aide sociale nous avait confié (avant ce projet

de recherche) s'inscrire de fausses réunions dans son agenda partagé pour aller bouquiner au parc. Il y a, en dernier lieu, l'écoute de podcasts (Designer en entreprise de cosmétiques de luxe, Responsable de collection en maison d'édition en entretien) et de musique, par exemple le Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises et Chargé d'affaires investissement et finances en Banque en entretien, à propos du rap qu'il écoute lors de ses déplacements :

« je mets une musique qui me fait vraiment penser à autre chose (...) comme un boxeur qui va mettre sa musique avant de rentrer sur le ring (...) un truc qui t'appartient qu'à toi, ya personne d'autre qui pourra te comprendre (...) jamais j'irais montrer ma playlist à mes collègues ! (...) c'est un truc qui te parle. (...) tu te dis bon, j'attaque avec ça, comme ça, ça me permettra de relativiser tout le reste. »

Ces activités captent l'attention, intéressent - voire réveillent l'intellect du participant (la Designer avec les podcasts), ce qui est aussi le cas avec les lectures extrêmement variées d'articles de presse<sup>93</sup>), ou font plonger dans une dimension autre (pour la musique notamment), et rien qu'à eux.

#### 4.2.3. Synthèse : le non-travail, entre rapprochements & distanciations au travail par le truchement du plaisir, des liens & du jeu

Ainsi, le non-travail connoté positivement en termes de ressenti exprime des rapprochements, où l'on habite son quotidien de bureau de façon plus incarnée, et la possibilité de coupure, de distanciation. Ce ballet psychique s'incarne dans la Chargée de développement en entreprise de Production (TV), qui développe en entretien un mécanisme de rapprochement et de distanciation par le jeu et le plaisir en évoquant un « mouvement de balancier » entre intérêt et désintérêt, au cœur de l'utilité fondamentale de son activité : « mon taf pour moi c'est pas mal un jeu, et c'est pour ça que ça me fait vachement rire (...) dans ce taf, où ils se prennent la tête mais pour de la merde ». Chez d'autres, c'est par les liens, du collectif soudé à la précieuse solitude, en passant par les moments de franche rigolade ou de gossips plus ou moins juteux.

### 4.3. Le ressenti neutre

Nous abordons ici une surprise tirée des données : le ressenti neutre, que nous exemplifions (3.1) avant d'aborder la complexité à interpréter de tels instants, à la fois pour les participants et pour nous qui les analysons (3.2) : nous montrons le rapport à l'engagement et au

---

<sup>93</sup> De portraits d'hommes d'affaires (Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises) aux exoplanètes (Juge-rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice)

désengagement, esquissant une remise en question de la nécessité de la motivation mais aussi d'une lecture totalisante sur la souffrance ou la résistance. En éclairant les phénomènes de justifications et rationalisations secondaires à l'œuvre, nous avançons que se joue ici la difficile extirpation du rapport à l'utile (3.3).

#### 4.3.1. Panorama d'exemples : les rapports à la tolérance

Nous avons vu au point précédent (4.2), avec la Responsable de collection en maison d'édition que ce qui pouvait apparaître comme une surcharge de travail avait un certain côté plaisant. Et nous avons aussi vu au point 4.1 que beaucoup d'occasions d'agacement étaient naturalisées par les participants comme typiques de la vie de bureau. Au point de générer un ressenti neutre. Les signes en sont principalement la référence à une obligation, qui est faite mécaniquement, sans plaisir mais sans ressenti négatif pour autant, comme évoqué par l'Avocate d'affaires sur le fait de devoir remplir ses temps (parfois, cela l'agace, parfois elle ne ressent rien) ou l'Economiste principal en institution européenne à propos d'un cocktail et dîner qu'il développe dans l'aller-retour :

« Discussions boulot et anecdotes mondaines quoi. Franchement j'aime pas trop ce genre de truc, mais ça fait partie du taff ! »

Il y a de la pondération et de la rationalisation, repérables par des interjections comme « mais ». Il n'y a donc guère résistance sur le principe : que ce soit sous forme de refus ou de « traîner les pieds » : c'est alors simplement exécuté. Interrogé sur ce qu'il aime le moins, le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels décrit cela :

« ce qui est chiant, mais je pense que ça c'est un peu commun à tous les boulots, c'est pas spécifique au mien, c'est quand t'as besoin d'infos, et que les infos arrivent pas »

En soulignant que c'est un phénomène classique, il en neutralise la portée négative. Cette rationalisation indique également une intégration de ce qui apparaît comme un principe de réalité, voire une compétence requise, comme l'exprime la Responsable de collection en maison d'édition :

« la gestion des factures m'emmerde profondément, tout ce qui est vraiment pur administratif avec zéro valeur ajoutée (...) j'essaie de considérer que ça fait pas exactement partie de mon poste typiquement, c'est des trucs que j'essaie de renvoyer (...) le fait que tout soit hyper hiérarchisé m'emmerde, enfin voilà, tout ce qui fait que je peux pas avancer assez vite ; mais j'ai fini par comprendre que c'est aussi comme ça que ça marchait et que le monde ne va pas s'adapter à moi quoi, c'est à moi de m'adapter »

Plus surprenant, cela devient un motif de contentement une fois effectué, comme l'explique la Responsable de programmation culturelle en fondation :

« ce que j'aime moins, c'est le côté un petit peu fastidieux et répétitif que maintenant je fais depuis deux ans de caler l'horaire de la conf, c'est pas que j'aime pas le faire, c'est que (...) ça m'indiffère complètement, parce que je l'ai fait trop (...) c'est pas très stimulant, ça je le fais un peu en mode automatique (...) quand il faut appeler des gens un peu connus (rit) c'est un peu ridicule mais c'est vrai que je suis pas forcément super à l'aise (...) c'est débile hein, c'est pas non plus, ya une petite appréhension, mais bon je me force à le faire (je ris) après je suis fière de moi »

Interrogé lui aussi sur ce qu'il aime le plus et le moins, le Journaliste financier expose un autre phénomène intrigant, l'ambivalence totale :

« ce mindset d'écriture d'analyse de fond, au long cours, et c'est plus difficile à organiser et à faire et à délivrer. (...) et c'est dur, mais c'est en même temps le plus agréable, quand c'est fait quoi »

De la même façon et sur la même question (item « ce qu'il aime/n'aime pas », thème « Travail ») durant l'entretien, le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque répond :

« **Moi** : Tu t'impliques personnellement ? / **Lui** : (...) Non généralement parce que à ce niveau-là, t'es pas encore totalement imprégné de l'histoire qui va arriver, t'es à la moitié du chemin, donc je dis pas que c'est impersonnel, mais t'es plutôt dans « voilà, je fais une propal, je sais qu'il y a une épée de Damoclès au-dessus de la tête en disant si ça se trouve, ça va pas aller jusqu'au bout, on en fera pas une montagne »

Ainsi, le non-engagement émotionnel est souligné, relativisant une lecture de souffrance (c'est même l'opposé : on se désengage pour ne pas être impacté). Ce phénomène se retrouve chez plusieurs participants, à l'image du Responsable Discours–communication en distribution de produits culturels :

« **Moi** : tu le prends bien (...) quand c'est retoqué ? / **Lui** : ah bah il faut, parce que c'est toujours retoqué ! (rit) (...) si tu mets trop d'affects là-dedans, (...) tu te tires une balle, hein (...) Tu te dis que toi, t'as fait ce qu'on t'avait demandé et puis après, la personne qui l'a, en fait ce qu'elle veut quoi ; si t'associes ça à toi, t'es mal (...) une fois que j'ai donné le truc, ça m'appartient plus »

Il y a donc du non-engagement (en amont), et du désengagement (en aval).

#### 4.3.2. Un syndrome Bartleby ? La difficile interprétation

Ce ressenti neutre nous est apparu comme une bizarrerie délicate à interpréter. En effet, sur le vif, les participants eux-mêmes n'en ont pas grand-chose à dire, par définition. Comme l'exprime le Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises dans son journal :

« J'ouvre mes documents sur mon bureau virtuel, je consulte mes emails pros. Je lis les articles des Echos qui m'intéressent dans la newsletter quotidienne que je reçois. Là, je vous avoue que je n'ai pas un grand souvenir de mes ressentis. J'étais sur mode automatique, c'était la raison pour laquelle j'étais là, donc je faisais ce qui était attendu de moi et cela ne soulevait rien d'autre en moi.» (rituel d'installation, J1)

De plus, la tâche est faite, ou l'on trouve des stratégies pour ne plus la faire (Responsable d'édition en maison d'édition). Se joue ici d'après nous quelque chose de très intrigant, qui interroge en profondeur des mécanismes centraux du travail : la motivation se voit totalement remise en question par ces phénomènes de bascule entre engagement et désengagement.

Ainsi, la question du ressenti neutre conduit à désolidariser l'acte ou la tâche effectués de l'implication requise. C'est ce qu'exprime très bien l'ennui, comme l'illustre l'Avocat d'affaires à J1 de son journal : « 11h59 – 12h31: conférence call sur un dossier avec les bureaux de Londres et Milan (ennui total) ». Le contenu est vide, très descriptif pourtant, mais le participant est comme là sans y être. Lorsque l'on lit à la suite les journées 1 et 2 de ce participant, on est frappé par la différence de ton, et de contenu : dans la première, il décrit des émotions et ressentis, utilise des expressions amusantes. Le jour suivant n'est fait que d'une succession d'éléments énoncés avec une grande précision, mais désincarnés. On ne sait absolument pas dans quoi il s'est engagé, ni avec quels ressentis. Pourtant, à J3, il nous redonne son ressenti : « 10h09 : je suis arrivé depuis 20 minutes, mais je crois que j'ai encore rien fait. Ça va pas ». Si le ressenti négatif semble spontanément pointer vers une forme de désengagement, il est impossible de parvenir à la même conclusion pour toute sa journée précédente. Nous sommes donc face à un mystère. Impossible aussi de savoir s'il a mieux ou moins bien travaillé dans les deux configurations : donc le « mode automatique » (Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, Responsable de programmation culturelle en fondation), parangon d'émotion neutre, interroge frontalement la motivation en tant que vecteur de mise en action.

Nous lisons les justifications et rationalisations visant à neutraliser les ressentis négatifs comme une difficile extirpation du rapport à l'utile et au typique. Ainsi, des tâches (ou des

personnes) sont agaçantes, mais font partie de la vie de bureau telle qu'elle existe. La dimension d'obligation neutralise la force de l'émotion ressentie, ce qui veut dire que l'on parvient à gérer l'émotion négative suscitée, en l'expliquant. Mais on peut selon nous aller plus loin. Nous avons vu en préambule (sous-section 1) qu'un nombre important de définitions du non-travail s'avèrent ambivalentes, et tout au long de cette section qu'un grand nombre d'éléments décrits par les participants sont présentés comme à la fois positifs et négatifs. Ce qui constitue le point de bascule est très fréquemment l'utilité. Ainsi, nous avons vu en synthèse de la sous-section sur les émotions négatives que la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale exprime par le menu son désir d'isolement, mais reconnaît que les liens facilitent le travail (sur le déjeuner qui s'éternise à la cantine et nourrit les liens, facilitant le travail). Ainsi, c'est par le biais de l'utilité ou de l'obligation que l'on justifie et rationalise des tâches et situations qui ne suscitent pas l'engagement.

#### 4.3.3. Synthèse : contre les attendues motivation, souffrance et résistance au travail, le ressenti neutre

Les émotions positives (4.2), même face à une charge de travail aux apparences de surcharge, contredisent une synthèse sous forme de souffrance et de résistance. Les émotions négatives (4.1), bien réelles et multiples, limitent fortement une perspective motivationnelle. Toutefois, ce sont les émotions neutres qui nous forcent véritablement à revoir notre copie. Nous pensons que ces émotions tout particulièrement imposent de mettre à distance l'approche traditionnelle considérant le non-travail au travail comme une souffrance et/ou une résistance, lecture qui fonctionnait pourtant plutôt bien avec les émotions négatives. Les participants ne passent pas leur temps à s'indigner, ni même à être agacés (même si tous le font), encore moins à souffrir (même si c'est le cas pour certains), bien au contraire. S'ils le font dans leurs journaux, ils tempèrent souvent leurs écrits en entretien ou dans le texte de cadrage. S'ils sont plus critiques durant l'entretien, cela ne ressort pas forcément du journal. Ils soulignent ainsi leur capacité d'agir avec une certaine marge de manœuvre (plus ou moins contrainte évidemment), notamment via les activités de non-travail. Les émotions neutres révèlent en outre autre chose : la possibilité de se mettre comme en pilote « automatique », de s'anesthésier tout en continuant à travailler (pas forcément mal !) et à non-travailler. Ces émotions neutres illustrent selon nous le fonctionnalisme, ou l'utilité du désengagement, qui ne passe donc pas forcément par un refus (« résistance ») ou une incapacité (« souffrance ») au travail. Et qui contredit frontalement le poids de la motivation dans le travail.

#### 4.4. Synthèse : des ressentis dynamiques & pluriels

L'analyse des émotions exprimées par les participants nous permet d'avancer que celles-ci sont dynamiques et plurielles. Nous constatons de nombreux glissements d'un registre à un autre et des logiques successives et d'enchevêtrements. Ce faisant, nous pouvons constater les limites des ordonnancements élaborés dans cette sous partie. Les **glissements** sont particulièrement visibles avec les activités de non-travail positives, qui génèrent un retard par la suite, à rattraper (le déjeuner<sup>94</sup> chez la Designer en maison de luxe par exemple). Leur **dynamique** s'observe bien dans le non-travail collectif, dont on a vu qu'il traduit la fluidité entre irruption (généralisant de façon prépondérante de l'agacement) et l'interaction (l'irruption s'avère distrayante, donc on se laisse 'happer'). Il y a donc une logique successive dans ces instants. L'**enchevêtrement** s'observe quant à lui très bien dans les mentions de ce que les participants aiment et n'aiment pas en entretien, où certains soulignent qu'il s'agit des mêmes activités. Il y a donc une forte ambivalence qui émerge de l'analyse par les ressentis.

Cela éclaire la subtilité des émotions à l'œuvre, qui empêche une lecture binaire du travail et du non-travail (positif/négatif). Cela pose la question de la pertinence de l'ordonnement effectué, qui révèle toutefois de nombreux éléments sur le non-travail en explicitant ses mécanismes sous un angle plus subjectif. Cette section s'achève donc comme les deux autres. Après avoir montré que le classement par nature ne rend pas justice à la variété des configurations de non-travail (section 2) et que celui par niveaux peine à révéler la subjectivité (section 3), nous concluons ici que les ressentis, notamment neutres, nuancent l'importance des événements étudiés : le désengagement a une importance, rendant la situation moins importante, et il est dynamique.

---

<sup>94</sup> Idem chez le Journaliste financier après un déjeuner avec une amie, ou l'Avocate d'affaires : « Le déjeuner était très sympa, mais j'étais soulagée après coup d'avoir pris autant de temps au lieu de travailler. » (J1).



## **Conclusion : les lunettes processuelles pour mieux voir les activités de non-travail**

Après avoir nuancé notre tentative de taxonomie par nature d'activités (section 2) puis proposé un ordonnancement par niveaux (section 3) et par perceptions émotionnelles (section 4) pour appréhender les activités de non-travail, nous proposons pour conclure et prendre un peu de hauteur de les aborder en regard de la journée de travail. Nous souhaitons ainsi compléter notre réponse aux sous-questions de recherche traitées dans ce chapitre - *Comment se manifestent les activités de non-travail ? Comment s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? Et à quels niveaux ? Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?* En avançant que ces activités sont processuelles, c'est-à-dire que leur intrinsèque variété répondrait à autre chose qu'à une nature/forme spécifique, au niveau auquel elles surviennent, ou aux émotions qu'elles charrient, nous choisissons alors de nous concentrer sur leur impact dans la journée de travail, et leur place.

Nous synthétisons d'abord les moments de surgissement du non-travail dans le travail pour conclure à sa participation au rythme de travail. Puis, nous montrons que les activités de non-travail se voient particulièrement dans les interstices du travail et concluons sur la force des liens entre travail et non-travail. Ensuite, nous abordons la question des logiques combinatoire et de simultanéité, notamment par la question du flou. Par ces focus, nous montrons la porosité des limites entre travail et non-travail, caractéristiques partagées par tous nos participants. Pour finir, nous montrons qu'il y a une logique processuelle entre les différents niveaux et les registres émotionnels, comme autant de mécanismes à l'œuvre dans le déroulement des activités de non-travail, que nous mettons en lumière.

### **Modalités de surgissement du non-travail dans le travail : synthèse**

Nous synthétisons ici les moments de surgissement du non-travail dans le travail, par un état des lieux rapide : une fois au bureau, dans les interstices du travail ; au cœur de rituels, entourant le travail ; enfin, les irrptions dans le travail, pour conclure à leur participation au rythme de travail.

### Au bureau, dans les interstices du travail : les interludes

Au sein d'une journée de travail au bureau, il y a du non-travail « officiel » ou « attendu », comme la pause-café, cigarette, WC ou le déjeuner, qui structurent de façon plus ou moins fixe la journée de travail. Nous avons vu que celles-ci ont de façon privilégiée lieu entre deux tâches, souvent de travail, parfois de non-travail (par exemple, en guise d'introduction au déjeuner, on organise ledit déjeuner). Ces activités se retrouvent donc également dans les items entourant le travail, tels que « non-travail de concentration/d'amorçage de tâche ou de récupération/de clôture de tâche ». Elles constituent donc des activités « interludes » dans la journée de travail. Elles expriment la bascule d'un rythme de travail à autre chose. Il est intéressant de noter à ce titre les items « rituels d'installation » et « se préparer à partir » : en un sens, ils prolongent (pour le premier) ou accélèrent (pour le second) le changement de *tempo* que constitue (en théorie<sup>95</sup>) le hors travail, au travail.

Nous avons également souligné que chez certains participants, notamment ceux qui témoignent d'une charge de travail très dense (Avocats d'affaires, les deux participantes de l'entreprise de cosmétiques), il y a une forme de non-travail plus opportuniste, dans les interstices « de temps qui reste »<sup>96</sup>, qui s'observe dans les temps marquant la succession des tâches à faire. C'est ce qu'exprime la Chief marketing officer (entreprise de cosmétiques) :

« Bilan de la journée : très peu de non-travail aujourd'hui. Mon maximum de non-travail c'est le temps passé d'un meeting à un autre, d'une salle à une autre, les pauses café, et les discussions avec les collègues. Il y a des jours comme ça où j'ai l'impression d'être dans une machine à laver, mais ça m'empêche aussi de me poser trop de questions ». (J1)

Cette forme spécifique de non-travail, caractérisée par les déplacements, apparaît comme une transition, une *cadence*<sup>97</sup> ; elle signale des journées bien chargées, où chaque possibilité de respiration dans le travail est abordée comme telle.

L'opportunisme a également cours, nous l'avons vu, à l'occasion du non-travail intrapsychique, via notamment la déconcentration. Là, *le disque déraile* un instant. Par exemple, en cas de bugs techniques, comme l'exprime la Designer en entreprise de cosmétiques :

---

<sup>95</sup> Nous avons vu à la section 2 que pour certains, l'après travail notamment pouvait être l'occasion d'une 'seconde journée de travail' (par exemple, l'Avocate d'affaires).

<sup>96</sup> Marx, 1993.

<sup>97</sup> En musique, la cadence du soliste est une improvisation laissée à l'interprète lors d'un concerto ou opéra. Elle est dite « harmonique » lorsqu'elle indique un repos ou une terminaison, en ponctuation d'une phrase. (Source : [dictionnaire musical en ligne](#))

« 16h46 - J'ai enchaîné les meetings. Mes seuls moments de non-travail se résument à aller chercher un café, soit à deux reprises depuis 13h30. Je reconnais tout de même que mon esprit 'vagabonde' facilement dès qu'une manipulation informatique fait que mon ordinateur ne peut pas être utilisé pendant plus de 15 secondes. Ça ne dépasse jamais les 3 minutes mais mon ordinateur mouline beaucoup (...). » (J4)

Ici, la mise sur pause du rythme de travail généré par le bug crée comme un sas de décompression bien accueilli, permettant de relâcher un peu son attention et, ainsi, de bénéficier d'un interlude de temps suspendu.

### Au cœur des rituels entourant le travail

De nombreuses manifestations de non-travail recensées indiquent des rituels d'organisation personnelle au travail : « rituel d'installation », « *siffler en travaillant* » ou « se préparer à partir » (ranger ses affaires, effacer son historique de navigation internet, passer dire au revoir...). Ces items traduisent une combinaison intéressante entre travail et non-travail : ils révèlent des habitudes personnelles pour entrer et sortir du travail, et dévoilent une forme d'intimité liée au travail (« siffler en travaillant »). L'on peut y voir le signe que les articulations entre travail et non-travail rythment les journées. De même, les pauses « classiques » précédemment citées sont des moments qui s'avèrent habituels chez les participants : on le constate avec la répétition de ces situations au fil des jours notés, ou par la confirmation en entretien d'activités de non-travail « types » chez certains. Nous l'avons interprété plus haut (sous-section 4.2) comme générant des émotions positives, notamment d'expérience de la « patte personnelle » au travail : en un sens, on suit alors *sa propre partition* en entrant ou sortant à son rythme dans ou du travail.

### Irruptions dans le travail

De nombreux items traduisent une forme d'irruption de non-travail dans le travail, ce qui est très visible à l'échelle collective (sous-section 3.3) : ces activités se caractérisent par l'irruption, et sont pour certains un élément clé du quotidien de travail (Responsable de programmation d'évènements en Fondation, Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, Chargés d'études en entreprise publique de soutien économique aux entreprises). Ce qui signifie qu'elles sont fréquentes et ponctuent la journée de travail. La *cacophonie* (irruption, « être dérangé ») originelle peut donc se transformer en *jam session* (tchit-tchat amical, déconcentration collective), ou en *chœur* (discussion autour de sujets brûlants, privés ou professionnels). Paradoxalement, ceux qui l'évitent, à l'image de la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale, soulignent la récurrence de ce phénomène, tandis que sa

matérialité est elle aussi soulignée avec l'achat d'un casque anti bruit chez certaines participantes. On peut également interpréter de cette manière l'écoute de podcasts ou de musique au travail : on suit alors *littéralement* un rythme différent. En outre, nous avons vu que le non-travail intrapsychique survenait lui aussi souvent sans crier gare (sous-section 3.1). Il illustre un phénomène bien mystérieux expérimenté par les participants : on travaillait, et tout d'un coup on ne travaille plus. Il y a donc eu une bascule dans l'activité, mais surtout, à cette échelle intrapsychique, un changement de rythme<sup>98</sup>. Là aussi, *on a déraillé, on a perdu le fil*.

### Synthèse : la participation du non-travail aux rythmes du travail, ou la force des liens entre travail et non-travail

Ainsi, les activités de non-travail ne sont pas si tranchées au sein du quotidien de travail, comme vu en seconde sous-section de ce chapitre (2.2, notamment via l'analyse des activités supposées « de coupure nette »). Ces activités se voient particulièrement dans les interstices du travail : elles consistent alors, paradoxalement, à se maintenir occupé (voir la sous-section sur le non-travail individuel élaboré comme du non-travail intrapsychique *agissant*, sous-section 3.2), soit à maintenir le rythme, ou à changer de rythme, dans une logique de continuité/discontinuité entre travail et non-travail. Comme nous l'avons esquissé avec l'étude de la déconcentration et de son éventail (sous-section 3.1) l'étude du non-travail revient à appréhender la force des liens entre travail et non-travail, qui se succèdent et se chevauchent - comme nous allons le voir à la sous-section suivante, dans une sorte de *ballet*, au sein de la journée de travail, ainsi structurée par eux.

### Logiques combinatoires et simultanéité : le cas du « flou »

Nous revenons ici sur les basculements et successions de différentes activités de non-travail, les extensions et glissements, à l'aide d'exemples clés. Ainsi, nous abordons la question du flou, soit quand le non-travail est perçu comme du travail et vice versa. Par ce focus sur le flou, nous montrons la porosité des limites entre travail et non-travail, et confirmons que les activités de non-travail se caractérisent par une mise à distance de la logique instrumentale.

---

<sup>98</sup> Cela peut être exprimé de manière très physique, par exemple ici : « 12h30 je m'assoupis un peu, je vais déjeuner » (Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique, J1)

## Basculements & successions, extensions & glissements

Notre tableau listant les 38 items de non-travail décrits ne donne guère justice à la dimension combinatoire des instants collectés, comme l'illustre le fait a priori banal et anodin de « se déplacer » pour aller « chercher de l'eau » par exemple (voir section 2). C'est ce qu'exprime le Chargé d'études dans son journal : il écrit décider d'aller chercher de l'eau au bout du couloir et non pas en face de son bureau car « C'est deux minutes de gagné[es] sur le capitalisme et ça me permet de m'aérer un petit peu. » (J3). On voit que cette combinaison successive de 2 activités de non-travail se colore en outre d'une secrète ironie vis-à-vis de la vie de bureau, donnant à son double geste, pourtant anodin pour un regard extérieur, un panache pseudo-rebelle le confinant au « non-travail d'échappée ». De même, le Juge-rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse au ministère de la Justice témoigne se « reconcentrer » après avoir été « interrompu » par une collègue en lisant un article (« procrastinant en ligne »). De ce fait, il augmente la durée de son inactivité, mais sépare bien dans son appréhension ces deux successions d'évènements : l'un l'a éloigné de son travail, tandis que l'autre l'y ramène doucement (« non-travail de concentration/d'amorçage de tâche »).

Cette logique combinatoire dévoile une plasticité à glisser d'activités de travail à des activités de non-travail, et vice-versa. C'est ce qu'exprime l'Avocat d'affaires (il a surligné en gras les instants de non-travail pour lui):

« 14h26- : revue d'une traduction de document important pour un dossier

**14h26-14h46 : en fait j'ai fait autre chose (whatsapp, surtout)**

14h46 – 15h04 : revue de traduction. C'est hyper pénible

**15h04-15h09 : M. m'interrompt pour me raconter à quel point E. est scandaleuse**

**15h10-15h44 : je sais plus. Je pense que j'ai phasé » (J1)**

On voit dans cet extrait que la reconnaissance et la délimitation de ces instants n'est guère aisée. La variété et la simultanéité des activités de non-travail mentionnées est importante, au point que le participant lui-même semble en perdre le fil. Le non-travail s'insère dans le travail, s'y superpose, l'interrompt (« en fait j'ai fait autre chose »), à la surprise parfois de l'Avocat lui-même (« en fait »).

## Travail perçu comme non-travail et vice-versa : le « flou »

On voit également dans ces exemples une autre découverte clé de notre étude : la difficulté pour les personnes à estampiller certains instants comme du « non-travail », ou comme du « travail », étudié en section 1 à propos de leur définition du concept : par exemple, une pause

cigarette entre collègues peut dériver sur des sujets liés au travail, et s'apparenter alors à du travail informel, car elle s'est avérée *utile* (Chargée de développement en entreprise de Production (TV), Responsable de partenariats en startup). A contrario, certaines tâches typiquement représentatives du travail (réunions, point avec son chef, voire certaines tâches individuelles récurrentes) sont explicitées comme étant une vaste mascarade (« travail inutile ou perte de temps ») : elles sont *inutiles* et menacent l'efficacité. Cette difficulté est exposée en détail en partie Méthodologie : ce constat est tel que le « flou » et la « bizarrerie » sont devenus des items de codage des entretiens.

De même, les ressentis émotionnels (voir section 4) varient grandement, entre les participants, sur un même type d'activité (par exemple la pause déjeuner, appréciée par certains, honnie par d'autres, considérée comme « un vraie pause » ou non) ; pire, cela varie à l'échelle du participant lui-même : selon la configuration du moment, un instant de non-travail peut être apprécié ou au contraire mal vécu, jusqu'à en être paradoxalement vécu comme une forme de travail indu, supplémentaire, notamment émotionnel : la pause déjeuner chez la Responsable éditoriale et la Chargée d'études, ou l'interruption : selon ce que l'on est en train de faire (et notre degré de concentration) ou qui nous interrompt, on y voit une diversion bienvenue ou au contraire une agaçante pollution : si l'on travaille à réaliser une tâche pénible et qu'un collègue vient nous interrompre, on peut se laisser distraire, que l'on soit proche de lui ou non ; en revanche, si l'on souhaite se concentrer sur sa tâche, l'interruption, même d'une personne appréciée, nous agace ; cela ne signifie pas pour autant que nous ne nous laissons pas, au final, entraîner (Tchit-chats, déconcentration collective, discussions)<sup>99</sup>. Entre travail et non-travail, la frontière est donc souvent ténue, et parfois très poreuse. On peut basculer du travail au non-travail (et réciproquement) très rapidement, au point qu'on peut parfois les confondre.

C'est ainsi que de nombreuses occurrences dans notre tableau peuvent apparaître comme du travail et susciter par conséquent des interrogations, à l'image des activités signifiant des rituels de mise au/sortie du travail (« rituel d'installation », « non travail de concentration/de récupération » entourant une tâche) qui semblent a priori aidantes au travail et envisagées comme telles par nos participants et sont donc (quoiqu'indirectement) *utiles* au travail. C'est aussi le cas de nombre d'activités informelles, telles que la pause cigarette qui contient des discussions de travail. Ces activités soulignent alors non pas tant un changement de

---

<sup>99</sup> Comme noté par l'Avocate d'affaires : « [-3] 10h30 – 10h33 Arrivée de ma cobureau (je l'aime bien donc j'étais contente de la voir) – échange rapide » (J1)

concentration (échelle intrapsychique), qu'un changement de posture et de cadre (échelle individuelle et collective) propres à faire qualifier l'instant de « pas tout à fait du travail » par les participants. Nous étudierons au chapitre suivant cette question spécifique, et centrale, de la posture.

C'est le cas également des items « travail inutile ou perte de temps », « s'inventer une activité », « faire le travail des autres » ou « carambolage d'activités », qui pourraient se lire comme du travail, simplement particulièrement pénible ou non reconnu comme tel. Il est tentant de considérer que ce n'est pas parce qu'une tâche est pénible, « sans valeur ajoutée » (Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance)) ou ennuyeuse qu'elle n'en est pas pour autant *du travail*. Toutefois, des participants les appréhendent comme une forme de non-travail, et il est important d'en étudier les raisons : ils soulèvent la dimension inique, induite de ces tâches, et les considèrent alors en regard d'autres tâches, plus valorisantes, plus intéressantes, ou tout simplement, plus « cœur de métier ». Ce faisant, ils établissent ce qui constitue pour eux le *vrai travail*. Pour ceux qui ont par exemple des fonctions managériales, cela est au contraire considéré comme appartenant au travail (particulièrement « être dérangé », « faire le travail des autres » et « remotiver »)<sup>100</sup>. En outre, bien souvent et pour tous, elles constituent un frein à la réalisation de leur travail, comme le souligne la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe qui évoque ce phénomène au cours d'un point avec sa manager (« Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings », J9), et au sujet de ses emails (« Tant de mails à envoyer qui me retardent dans mon travail effectif. », J7). Elle témoigne donc que c'est l'organisation même du travail qui est ici en jeu et qui génère un travail moins efficace, puisqu'elle est éloignée de son travail « effectif », par sa manager. Il y a donc ici du travail, mais quelque chose de « non-travail » est venu s'accoler à la situation, en révélant les manquements (voir sous-section 3.4, « les activités de non-travail au niveau organisationnel », notamment le point 3.4.4 sur la désorganisation du travail).

---

<sup>100</sup> Voir à ce propos les témoignages de la Responsable de partenariats en startup (« j'adore ! ça fait partie du job et ça apporte de la diversité aux tâches quotidiennes », aller-retour, J1) et de la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (« J'ai commencé à instaurer un nouveau système avec mes collègues : je suis sur des sujets de fond le matin, mais je suis disponible tout l'après midi pour être dérangée, interrompue, etc. (...) / **Question aller-retour** : ça fait en fait partie de ton travail d'être « déconcentrée » ? **Réponse** : Oui complètement ! J'apprends à mieux le vivre maintenant je délimate les jours / plages horaires concentrés et les jours déconcentrés ! », J13)

### Synthèse : fluidité ou flou ?

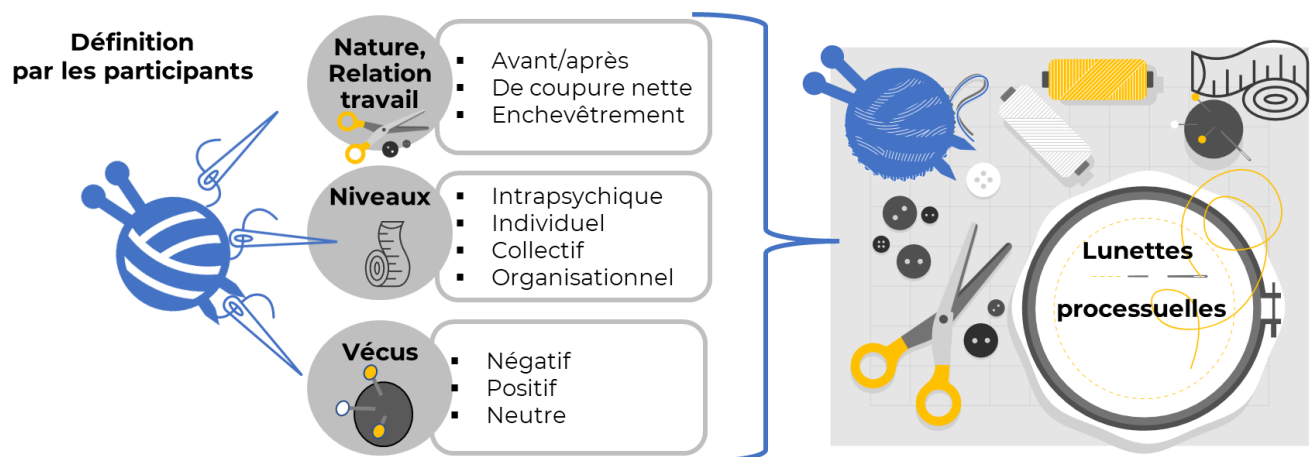
La difficulté des participants à estampiller eux-mêmes ce qui est du travail et ce qui est du non-travail interroge. En effet, ils semblent souvent osciller en entretien entre une intime conviction que quelque chose, dans les situations décrites dans leur quotidien professionnel, ne constitue pas tout à fait ou pas totalement du travail, et hésitent pourtant à l'en détacher complètement. Nous avons éprouvé souvent la même difficulté lorsque nous tentions d'effectuer notre taxonomie des activités décrites, un élément analysé en section 2. Les entretiens ont parfois éclairci des doutes (de notre part et de la leur), et parfois nous ont laissés perplexes. Ce qui nous a personnellement le plus étonnée a été les mentions de tâches typiques du travail vécues de façon assez tranchée comme représentatives d'un non-travail (de la réunion au fait de travailler sur son tableur Excel pour se « détendre » chez la Responsable projets marketing en ONG) et les tâches appréhendées par nous comme typiques d'un non-travail qui sont lues par eux comme du travail (considérer qu'être interrompu puisse faire partie intégrante du travail, ou toutes les occurrences de bascule du non-travail au travail dans des activités « de coupure nette », par exemple la pause cigarette). Ce qui est également frappant est aussi l'assurance avec laquelle tous ont exprimé vivre du non-travail, au travail, mais aussi en-dehors (items avant/après bureau) : il y a donc un flou, une absence de délimitations nettes entre travail et non-travail, tout autant qu'il y a quelque chose qui les distingue. Ce quelque chose est à trouver dans la perception qu'en ont les participants : si les contours ne sont parfois pas précis, s'il y a des glissements, des basculements, des logiques combinatoires qui rendent fluides les frontières entre travail et non-travail, celui-ci est pourtant vécu de façon quotidienne par les participants, dont il rythme les journées de travail, parce qu'il répond, pour partie au moins, à d'autres logiques que la performance, l'utilité et l'efficacité instrumentales.



## Synthèse : de la logique perceptuelle à la logique processuelle

Ce chapitre a d'abord interrogé les participants eux-mêmes sur leur appréhension du concept de non-travail (section 1), dont nous avons vu qu'elle est peuplée de flou, fortement associée à l'idée d'utilité (non-travail finalement utile, travail inutile considéré comme du non-travail) et très connotée moralement. Nous avons ensuite étudié la pertinence mais aussi les limites d'un ordonnancement par nature des activités de non-travail, c'est-à-dire une taxonomie (section 2). La conclusion de cette analyse étant que l'ordonnancement par nature, s'il donne à voir en détails et de façon précise les différentes formes d'activités de non-travail exercées par les participants, ne rend pas forcément compte de la variété des situations. Le second ordonnancement (section 3), par échelles, montrait les différents niveaux de ces manifestations, engageant tour à tour le mental des participants, leurs actions individuelles, mais aussi des situations collectives et organisationnelles en tant qu'éléments structurants des manifestations des activités de non-travail. Toutefois, cet ordonnancement ne disait pas grand-chose sur les relations possibles entre niveaux, les glissements et combinaisons possibles ayant lieu au sein des activités de non-travail, ni sur les émotions des participants. Le troisième ordonnancement, convoquant les registres d'émotions, a permis de plonger dans des mécanismes subjectifs ; cependant, par son côté statique (positif/négatif), et même nuancé en éventails de ressentis au sein de ces émotions, cet ordonnancement 'fige' les activités de non-travail sans en dévoiler les logiques successives et de basculement.

Figure 10. Synthèse : 3 regards taxonomiques contre une proposition de lecture



Cette dernière section, conclusive, a tenté de répondre à ces manquements via les lunettes processuelles, qui rendent plus justice à l'importance de ces activités pour les participants ainsi qu'aux modalités de leurs manifestations. En revanche, la question de ce qui explique

leurs modalités d'existence et de leurs significations en regard du travail reste largement sous-explorée à ce stade de l'analyse.

En effet, nous avons pu observer que ces activités se situent au carrefour entre le travail et ce qui n'en est pas, pas vraiment, pas totalement, ce qui devait ne pas en être et qui le devient, et vice versa. Ce faisant, nous avons éclairé un mécanisme selon nous clé pour appréhender les activités de non-travail dans le quotidien de bureau : elles épousent le travail, le complètent, le malmènent, le suspendent, l'enrichissent. En cela, elles sont dynamiques et processuelles, et invitent à regarder autrement les idées de performance, utilité et efficacité instrumentale et leur prévalence. Si elles s'avèrent utiles, elles sont aussi autre chose. Si elles sont inutiles, elles ne sont pas pour autant toutes condamnées ou même plaisantes. Par le changement de rythme qu'elles génèrent et leur multiplicité, elles structurent fortement le quotidien de travail.

# Chapitre 5. Les activités de non-travail sous le regard du professionnalisme

## Introduction

Ce chapitre entend démontrer que les activités de non-travail ne sont pas de l'anti-professionnalisme, c'est-à-dire une absence de révérence pour les valeurs du travail, au rebours de leur lecture 'mainstream' et 'critique'. Nous proposons alors d'étudier en quoi, dans la lignée de l'approche 'santé/souffrance au travail', elles peuvent constituer un contre-professionnalisme. Dans une première section théorique (5.1), nous revenons sur la tension fondamentale entre ces lectures des activités de non-travail qui se cristallise sur la question du professionnalisme. Nous y avançons notre proposition de distinction conceptuelle entre la posture et l'exigence professionnelles, que nous abordons sous l'angle de la mise en scène pour la posture - notamment via une métaphore théâtrale filée - et de la morale pour l'exigence. La seconde section (5.2) présente notre méthodologie pour ce chapitre : pour aller au-delà des postures et espérer atteindre les exigences, nous y combinons en effet les différents ordonnancements proposés au chapitre précédent (par nature, par niveaux/échelles et par vécus) et faisons varier les mises en scène organisationnelles en introduisant dans l'analyse les journaux en télétravail et de confinement, et les récits libres. La troisième section (5.3), empirique, présente notre relecture des activités de non-travail dans leurs relations aux normes professionnelles, en tant que coulisses permettant de voir s'il s'y déploie ou non de l'anti-professionnalisme.

Ce chapitre répond à la seconde catégorie des sous-questions de recherche, englobée dans la question du « *Comment et pourquoi ?* » :

- *Comment sont mises en scène & justifiées les activités de non-travail ?*
- *Comment s'insèrent-elles dans la morale et les valeurs attachées au travail ?  
Comment et pourquoi s'en détachent-elles ?*
- *Quelles tensions entre perceptions subjective, collective et organisationnelle de ces activités ?*

## **1. Section théorique - du « misbehavior » à la mise en scène : les activités de non-travail entre postures et exigences professionnelles**

Nous développons ici les principaux éléments que nous n'avons qu'esquissés en revue de littérature et dans notre conceptualisation théorique (partie 1). Nous proposons d'abord une synthétique revue de littérature du professionnalisme lui-même et de ses imprécisions (1.1), et mettons en lumière cette tension en exposant les appréhensions 'mainstream' et 'critique' des activités de non-travail, qui partagent le trait commun d'y voir principalement de l'anti-professionnalisme, et la lecture 'santé/souffrance au travail', qui y voit au contraire un fondement du professionnalisme de métier (1.2). Enfin, nous avançons une conceptualisation opérationnelle de celui-ci, en convoquant notamment les travaux de Goffman (1973) sur la mise en scène de soi pour étudier plus particulièrement la question des postures professionnelles - qui nous semblent clé dans les représentations dominantes de la vie de bureau en recherche -, nous conduisant à appréhender le professionnalisme en tant que double « injonction » (Boussard et al., 2010), à la posture et à l'exigence professionnelles, que nous proposons de dissocier. Dans ce cadre goffmanien, les activités de non-travail seraient alors vues comme des coulisses où s'observerait de façon privilégiée les changements de postures, susceptibles de nous donner à voir la relation qu'entretiennent ces activités avec le professionnalisme et ses exigences (1.3).

### **1.1. Revue de littérature sur le professionnalisme**

#### **1.1.1. Articuler professionnalisme et profession**

L'identité professionnelle, ou du métier (Miossec et Clot, 2011), est construite notamment via l'expérience et l'apprentissage permis par le travail (Renault, 2013), de la profession (Dubar et Tripier, 1998) mêlant reconnaissance juridique – et donc statut – et confusion : elle mêle « l'occupation par laquelle on gagne sa vie » et un « ensemble de personnes exerçant le même métier » (op.cit., p11), signalant l'appartenance à un corps de métier ; elle implique via l'expression « être pro » une certaine expérience et efficacité concrète dans l'exercice de son métier.

Dubar et Tripier (1998) dans leur *Sociologie des professions* résument la triple perspective qui sous-tend les « modèles professionnels » ou « systèmes de croyance » issus de la théologie : « le modèle, que nous appelons catholique, de la profession-corps, et le modèle collégial, enraciné dans la Réforme protestante (...). Le premier est explicitement « holiste » (...). Chacun y est à sa place, pourvu ou non d'un statut, au sein d'une hiérarchie. Le second est plus

« individualiste » et clairement rattaché à l'appel que Dieu adresse à chacun pour qu'il fasse son salut ici-bas, dans le cours de sa vie. Chacun doit suivre son chemin vocationnel, conformément à l'appel que Dieu lui adresse. » (op.cit., p15). Selon eux, un troisième modèle vient complexifier tout ceci : « le modèle libéral, qui constitue à la fois une mise en cause radicale des coalitions corporatives et une radicalisation de l'individualisme protestant. » (op.cit., p15).

Or, « Il n'existe aucun « modèle universel » de ce que doit être une profession, pas de *one best way* de l'organisation du travail professionnel, pas de définition « scientifique » de ce qu'est un groupe professionnel. » (Dubar et Tripier, 1998, p245), constat partagé par Boussard (et al., 2005, 2010), qui souligne que dans le même temps, il y a « injonction » au professionnalisme.

Boussard (Boussard et al., 2010) explique ainsi cette injonction : « La qualité de professionnel est devenue, c'est là une caractéristique de notre modernité, une exigence généralisée dans le monde du travail : chacun se doit d'être professionnel. Parallèlement, il est de plus en plus difficile de saisir le sens de ce terme (...). Le professionnalisme n'est plus seulement la retraduction d'une éthique professionnelle défendue par des travailleurs maîtrisant une expertise, il est aussi l'expression de normes organisationnelles applicables, potentiellement, à tout travailleur. » (op.cit., p13). Elle étudie donc « L'émergence de nouvelles formes de professionnalisme » (op.cit., p13) et pose la question suivante : outre la problématique définition d'*avoir une profession* (soit un emploi rémunéré reconnu comme tel), il s'agit de se demander ce que signifie « *être professionnel* », sous-entendu, être bon : « qu'est-ce qui distingue un travailleur professionnel d'un travailleur non professionnel et qu'est-ce que cette expression signifie : pas (suffisamment) compétent, qualifié, impliqué, sérieux... ? » (op.cit., p15). Si être professionnel signifie bien faire son travail, n'est-ce pas là contradictoire avec la sursollicitation, le morcellement des tâches impliqués par l'intensification et la colonisation du travail ? Boussard explicite sous l'angle de la reconnaissance, que nous avons connectée à l'identité (première section de notre revue de littérature, sous-section 1.4.) : « être un professionnel, c'est non seulement se juger comme tel mais aussi être reconnu comme tel par des acteurs extérieurs participant à l'activité de travail (...). Le travail et la qualité de professionnel font donc l'objet de définitions normatives, potentiellement multiples voire concurrentes et même contradictoires » (op.cit., p15). Constat partagé chez Bardou, Brown et Pezé (2017) avec l'étude de la tension entre « being effective » et « being ethical » chez des

middle managers, et chez Cañibano (2019) à propos de la « paradoxical nature of flexibility » (« 'Flexibility of employees' et 'flexibility for employees' ») dans le conseil.

Cañibano (2019) souligne qu'il y a là confusion de perspectives, entre entreprise (intéressée par la performance) et employés (soucieux de leur bien-être et de leur équilibre vie privée/vie professionnelle). Chiapello et Boltanski (1999) ont montré les évolutions d'injonctions exigées dans le travail capitaliste, renouvelant ses exigences via la concession de l'autonomie et l'augmentation de l'engagement au travail, constitutive d'une sursollicitation des individus au travail, dans ce qu'ils ont de plus personnel. Ce constat est partagé par Grey (1998), qui étudie ce que « être professionnel » veut dire en contexte situé, aboutissant au constat du poids central des manières d'être, plus que de l'expérience ou de l'expertise.

### 1.1.2. Articuler identité, vocation et professionnalisme : le rôle de l'engagement

Weber parle de la "vocation" comme d'un élément clé dans la constitution d'une éthique de travail. Hirschi et al. (2019) étudient le "calling" comme une « épée à double tranchant » dans la relation de « work-nonwork enrichment » et les potentialités de conflit entre ces deux sphères. Cette idée de vocation est largement reprise dans les travaux s'intéressant au « meaning of work », par exemple chez Rosso et al. (2010). Or, la notion de vocation entretient l'idée, par son lien étroit avec l'identité et le sentiment de « devoir », d'une absence de bornage. Elle est étudiée par exemple par Obodaru (2017) sur le cas spécifique des individus ayant dû se séparer, « par choix ou par contrainte », de leur identité professionnelle : ceux-ci « look for ways to enact them and retain them in the self-concept ». D'où l'appréhension sous l'angle du dramatique que font de nombreux auteurs (Méda, 2018, Dujarier, 2021) du chômage : perdre son travail équivaldrait alors à perdre un sens profond et à basculer dans une forme mortifère d'inutilité.

Dans la lignée de Weber, Chiapello et Boltanski (1999) dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* posent la « nécessité d'un esprit » pour le capitalisme, notamment par la question suivante : « En quoi l'engagement dans le processus d'accumulation capitaliste est-il source d'enthousiasme, y compris pour ceux qui ne seront pas les premiers bénéficiaires des profits réalisés? ». Pour ce faire, ils convoquent la littérature en management des années 1960 et la comparent à celle des années 1990, y trouvant de nombreux mécanismes adressés aux cadres (notamment dans la littérature managériale des années 1960) visant à susciter leur « engagement », leur « enthousiasme », leur « implication ». Ils citent notamment les travaux de Orgogozo sur des modes de communication « pervers » consistant à « manipuler les

acteurs de l'entreprise au moyen d'une "communication mystifiante". On demande alors aux individus d'être "loyaux, sincères, enthousiastes", mais en leur faisant subir des pressions telles qu'en fait "ils ressentent de la peur, de la méfiance et de la haine" dans des contextes où "mise en valeur des ressources humaines signifie purement et simplement art de mieux presser le citron" (Orgogozo, 1991 ©). ». Ainsi, l'idée de vocation, mêlant identité individuelle et injonction professionnelle, constitue une « armature de l'autodiscipline des cadres (Felio, 2016), notamment pour les pousser à se rendre perpétuellement disponibles pour prouver leur engagement, car indispensables, devant faire face à « l'urgence » du devoir qui les appelle (Jauréguiberry, 1998, Aubert, 2003), même hors travail (ainsi colonisé).

## **1.2. Non-travail dans les 3 perspectives étudiées : l'anti-professionnalisme vs le professionnalisme *de métier*, ou la tension entre morale et utilité**

Nous articulons ici les lectures faites par les 3 grands courants identifiés des activités que nous nommons « de non-travail », en relation avec le professionnalisme.

### **1.2.1. Lectures mainstream & critique**

*Du « petit profit » à la réappropriation : depuis Marx et Taylor, le vol du temps improductif*

Le terme « misbehavior » a été popularisé à la suite des travaux d'Ackroyd et Thompson (1995, 1999). Mais Marx (1993) et Taylor (1971) adressent cette question dans leurs travaux, montrant dans la « flânerie » (Taylor, op.cit.) et la « consommation improductive des forces de travail » ouvrières (Marx, op.cit.) un « mal » (Taylor) et un « vol [du] capitaliste » (Marx). Ces comportements sont lus comme opposition ou résistance (Bélanger et Thuderoz, 2010, Fleming et Spicer, 2007, Paulsen, 2014), en tant qu'empêchements à la productivité et l'efficacité, et sont frappés d'une certaine réprobation morale. On parle alors de « comportements antisociaux au travail » (Desrumaux et al., 2012), flirtant alors avec la pathologie, de « petits profits », « moments, produits et plaisirs dérobés », termes appartenant au champ lexical du délit (Bozon et Lemel, 1990) donnant lieu à un large éventail de subversion possible. Avec la contraction de la part de la population ouvrière dans la population générale et l'essor du tertiaire, cet héritage quasi constitutif d'une culture ouvrière s'est déporté dans l'espace-temps du bureau (Chiapello et Boltanski, 1999). Les « misbehaviors » se sont alors transformés, de la perruque et du débrayage au cyberloafing (Lim et Teo, 2022) et au « empty labor » (Paulsen, 2014), souvent lus comme de la réappropriation. Ainsi, cette pluralité de phénomènes englobés sous l'appréhension de « misbehavior » traduit l'injonction (Boussard et al., 2010) qu'au travail, on doit travailler.

### *Zèle et grève du zèle : l'engagement comme impératif*

Il ne s'agit pas seulement de travailler, mais de travailler de façon « optimale » (Taylor, op.cit.) et d'effectuer du « surtravail » (Marx, op.cit.), à la source de l'intensification du travail qui permet d'améliorer considérablement la productivité. Weber (2017) explicite cette conduite besogneuse comme l'expression d'un « ethos » propre à l'esprit du capitalisme. Il montre la transmutation du travail d'une dualité effort (à minimiser)/confort (à maximiser) à une « vocation », au « travail d'un métier exercé sans répit », à « l'idée du « devoir professionnel » », caractérisés par le sérieux et la constance. Il pose les fondements de certaines normes qui deviendront peu à peu du *professionnalisme*, constituant une éthique de travail. On attend des individus qu'ils performant, qu'ils fassent preuve de zèle, constamment, par « vocation » et « devoir professionnel ». Cela passe par l'engagement (Chiapello et Boltanski, 1999) intériorisé, signifiant que les travailleurs « lents » (Vidal, 2020) ne s'impliqueraient pas suffisamment au travail. Se désengager – c'est-à-dire ne pas travailler « at peak level » (D'Abate et Eddy, 2007) constitue alors une forme de résistance (Paulsen, 2014, Bélanger et Thuderoz, 2010)<sup>101</sup>.

### *Articulations avec l'anti-travail et le hors travail*

Il s'agit alors, en creux, de se questionner sur ce qu'est le professionnalisme. Paulsen (2014) note l'inconfort à ne pas travailler au travail : il dit de lui-même qu'il se sent une « fraud » lorsqu'il l'éprouve. Il s'attache donc à étudier ce phénomène de près, en y voyant les ferments d'une plus ou moins grande résistance au travail, ou rejet des normes organisationnelles. Il est dans cette démarche l'héritier d'une longue tradition, brossée notamment dans notre seconde section de chapitre théorique, et articulée ici : ne pas travailler au travail serait l'expression d'un point de vue « anti work » (Alliger, 2022). Ainsi, on aurait un phénomène empirique, l'inactivité ou la sous-activité, et il s'agirait d'en chercher les causes : celles-ci oscillent entre mauvaise volonté individuelle et désorganisation organisationnelle. Le « misbehavior » illustre le consensus entre mainstreams et critiques sur l'anti-professionnalisme. Les premiers y voient une opposition contre-productive, là où les seconds y voient également une opposition contre-productive, à employer pour résister. En cela, « mainstreams » comme « critiques » se font les héritiers du diagnostic posé par Taylor (1971). Simplement, les

---

<sup>101</sup> Un phénomène aujourd'hui réactualisé avec par exemple le « quiet quitting » : <https://www.frustrationmagazine.fr/sabotage-performance/?fbclid=IwAR3j2p63jBV84MFm1zwNU4QquwPIrunIIfaBKp9SPSjX4nx52oLcIerEGos>



premiers y voient un acte à diaboliser, là où les seconds y voient une revendication à entretenir pour réformer (voire, dépasser) le travail.

En outre, l'approche 'mainstream', particulièrement décriée sur ce mécanisme par l'approche 'critique' (Chiapello et Boltanski, 1999, Fleming, 2014, Bagarić, 2019), tend aussi à utiliser les activités de non-travail dans leurs codes et modalités informelles (logique de marque employeur, de génération d'engagement), notamment en colonisant le hors travail (alors preuve d'engagement, Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998, Avgoustaki et Cañibano, 2020), notamment chez les cadres (Felio, 2016, Appay, 2012, Jouan, 2012), dans une perspective identitaire et vocationnelle (Weber, 2017, Chiapello et Boltanski, 1999) : se pose alors la question d'une nouvelle forme de professionnalisme, impliqué et flexible (Avgoustaki et Cañibano, 2020), intégrant de nouvelles dimensions et codes reposant sur l'informel.

### 1.2.2. Lecture 'santé/souffrance au travail'

De nombreux auteurs (critiques comme mainstreams) étudient la contraction du temps (Jauréguiberry, 1998, Aubert, 2003, Crary, 2016, Rosa, 2014) et la sursollicitation (Appay, 2012, Felio, 2016, Datchary, 2004, Datchary et Licoppe, 2007), notamment liées aux NTIC, et particulièrement chez les cadres, contraignant ceux-ci à étendre leurs plages de travail (Lupu et al., 2022, Blagoev et al., 2018, Lupu et Rokka, 2017, 2022, Avgoustaki et Cañibano, 2020), sous l'angle du risque pour la santé au travail. Cette colonisation des temps hors travail conduit à un brouillage de frontières où, des loisirs (Grey, 1998) au « personal business » (D'Abate, 2005) jusqu'à l'individualité ou la « vie elle-même » (Fleming, 2014, Bagarić, 2019, Chiapello et Boltanski, 1999), tout devient une ressource à convoquer pour se maintenir « professionnel ».

Cette dimension 'santé/souffrance au travail' se manifeste de façon prédominante dans la colonisation du *hors travail*, par exemple sous l'angle de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et du bien-être au travail (Avgoustaki et Cañibano, 2020, Cañibano, 2019). Toutefois, l'approche que nous qualifions ici de 'santé/souffrance au travail' diffère quant à son appréhension du travail *au travail* : elle oppose travail « prescrit » et travail « réel », ce qui a plusieurs conséquences pour le sujet qui nous occupe. « Selon nous, il n'existe pas d'un côté la prescription et de l'autre l'activité réelle ; d'un côté la tâche, de l'autre l'activité ; ou encore d'un côté l'organisation sociale du travail et de l'autre l'activité personnelle. Il existe, entre l'organisation du travail et le sujet lui-même, un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une recreation de l'organisation du travail par le travail

d'organisation du collectif. (...) Il y a donc entre le prescrit et le réel un troisième terme décisif que nous désignons comme le genre social du métier, le genre professionnel, c'est-à-dire les « obligations » que se donnent ceux qui travaillent pour arriver à travailler, souvent malgré tout, parfois malgré l'organisation prescrite du travail. Sans la ressource de ces attendus de la vie professionnelle, on assiste à un dérèglement de l'action individuelle, à une « chute » du pouvoir d'agir devant l'inattendu, à une perte d'efficacité du travail et de l'organisation elle-même. » (Clot, 2005).

Le collectif de travail, ou de métier, agit alors comme un vecteur d'activité, de « pouvoir d'agir ». Il est le professionnalisme de métier. Celui-ci entre alors en tension avec le travail prescrit.

### 1.2.3. Mise en évidence des tensions

Boussard souligne dans *Au nom de la norme* (2005) que « la « logique bureaucratique », ou « managerialism », est caractérisée par « la division du travail (...) prescrite par les principes de productivité et d'efficacité » ; « [l]es tâches y sont spécialisées pour y parvenir, et l'apprentissage des savoirs leur est subordonné. Les carrières et trajectoires professionnelles, l'implication dans le travail sont dépendantes des possibilités offertes par l'efficacité productive. » (op.cit., p15). Cette logique s'oppose, précisément, à la logique professionnelle où les individus organisent eux-mêmes leur travail (ainsi qu'à la logique marchande, où c'est le rôle du consommateur). Dans cette logique, c'est le rôle des managers, ou cadres, qui contrôlent le travail et son organisation, et les carrières, via les outils et dispositifs de gestion. Ceux-ci agissent alors « contre les groupes professionnels ».

Pour Boussard et al. (2010) il y a une fondamentale tension entre professionnalisme de métier (« *from within* ») et professionnalisme bureaucratique ou managérial (« *from above* »), sur les critères et les normes accolés au travail, travail de qualité contre travail quantifié. Cette tension entre deux professionnalismes est soulevée par d'autres auteurs (Dubar et Tripier, 1998), et notamment du champ appelé par nous 'santé/souffrance au travail' (Clot, 2002, 2005, 2006, 2006, 2013, 2015, Detchessahar, 2013) : ceux-ci voient les activités de non-travail comme du « méta-travail » (Bidet, 2011), comme le « travail réel » permettant de pouvoir agir et faire son métier ; c'est-à-dire comme un contre-professionnalisme (contre le travail « prescrit »), et non plus du tout comme de l'anti-professionnalisme. Au contraire, ces activités exprimeraient une forme d'exigence professionnelle, celle du travail bien fait, et permettraient concrètement à celui-ci de se faire.

Boussard (Boussard et al., 2010) parle ainsi de tension pour la reconnaissance : « être un professionnel, c'est non seulement se juger comme tel mais aussi être reconnu comme tel par des acteurs extérieurs participant à l'activité de travail (...). Le travail et la qualité de professionnel font donc l'objet de définitions normatives, potentiellement multiples voire concurrentes et même contradictoires » (op.cit., p15).

Il y a donc un conflit majeur d'interprétation sur le professionnalisme, participant pour Boussard et al. (2010) à rendre ambiguë sa définition. Le tableau suivant illustre notre lecture de cette tension, et notre proposition afin de la traiter.

**Tableau 28. Synthèse de la tension autour du professionnalisme**

	Critiques	Mainstreams	Santé/souffrance
<b>Interprétation des activités de non-travail</b> →1 <sup>ère</sup> tension	Anti-professionnalisme	Nouveau professionnalisme	Contre-professionnalisme
<b>Lecture de l'engagement</b> →2 <sup>nde</sup> tension	Désengagement	Réengagement (aspect utile)	
<b>Notre proposition : définir le professionnalisme comme une combinaison de postures &amp; d'exigences, ainsi décorréées</b>			

Dans ce contexte, les activités de non-travail apparaissent comme un lieu potentiel de confrontation des différentes appréhensions du professionnalisme. La section empirique de ce chapitre s'attachera donc à interroger les activités de non-travail dans l'espace-temps de la journée de travail en regard de ces tensions fondamentales, et souvent paradoxales, enjoignant les individus au travail à faire preuve de professionnalisme alors même que celui-ci fourmille de contradictions internes.

### **1.3. Conceptualisation : vers une définition du professionnalisme convoquant la mise en scène de soi, ou la décorrélation entre postures et exigences**

#### 1.3.1. Les tensions entre posture et exigence professionnelles : pour une décorrélation

*Du sérieux à la suroccupation : depuis Weber, se montrer comme occupé*

L'ethos lié au développement d'un « état d'esprit spécifique » (Weber, op.cit.) accompagnant l'essor du capitalisme conduit à adopter des comportements « sérieux », focalisés sur l'effort.

L'affairement se meut alors en preuve de ce sérieux, tandis que son inverse (« nonchalance », « oisiveté »), et finalement, toute action ne respectant pas la maxime « le temps, c'est de l'argent » (B. Franklin, cité par Weber), est stigmatisée. Le professionnalisme traduit alors l'injonction à se montrer occupé (Bellezza et al., 2017), pour « garder la face » (Goffman, 1973).

Paulsen (2014) ou Maier (2004) évoquent ainsi la possibilité de faire semblant de travailler au travail, que nous lisons dans la lignée de Goffman comme une mise en scène de soi visant à satisfaire au récit dominant et précisément, aux attentes professionnelles sur le lieu de travail. Cette supposition est suggérée chez de nombreux auteurs (Jauréguiberry, 1998, Aubert, 2003), notamment chez la population qui nous intéresse, les cadres (Appay, 2012, Jouan, 2012, Créno et Cahour, 2016, Félio, 2016, Chiapello et Boltanski, 1999, Dujarier, 2021). Goffman parle de « bienséance », et évoque le « semblant-de-travail » : « Il est établi que, dans beaucoup d'établissements, les ouvriers sont tenus non seulement de fournir une certaine quantité de travail dans un certain laps de temps, mais encore de donner l'impression, quand on les appelle, qu'ils sont en plein travail » (op.cit., p108).

#### *Travail vite fait vs travail bien fait : la question de l'utilité et de l'efficacité en contrepoint de l'affairement*

Nous corrélons cette mise en scène à une volonté de ne pas « perdre la face » mais également à une logique d'intériorisation des contraintes impliquées par l'injonction (Boussard, 2005, 2008, Boussard et al., 2010) qu'au travail, on doit travailler, fondée en éthique par Weber et réactualisée par Chiapello et Boltanski (1999). L'« exigence généralisée » de professionnalisme (Boussard et al., 2010) implique alors savoir-faire, mais aussi et dans une large mesure, savoir-être (Grey, 1998, Cañibano, 2019).

Or, il y a chez les tenants de la perspective 'santé/souffrance au travail' et chez les auteurs s'intéressant au professionnalisme (Boussard, 2005, 2008, et al., 2010, Dubar et Tripier, 1998) constat d'une tension entre professionnalisme « d'en haut » et professionnalisme « de métier » (Boussard et al., 2010). On oppose alors le travail réel, mais aussi de qualité, soit « l'aspiration au travail bien fait », à celui exigé par le management (Clot, 2013).

#### *Synthèse : être « pro » et être « vu comme » pro, ou la distinction nécessaire*

La dimension morale du travail se traduit donc dans des symboliques d'affairement, dans des postures, mais aussi dans la question de l'efficacité, du résultat et de la qualité, sur lesquelles

il y a potentiel conflit de valeurs. Goffman (op.cit., p39), citant « l'élève attentif » de Sartre qui, obnubilé par la volonté de se montrer attentif, n'écoute rien, énonce ainsi la tension potentielle qui peut résider entre la posture et l'exigence professionnelle : « nombre de personnes se heurtent au dilemme créé par l'antinomie qui se produit entre l'expression et l'action. Les acteurs qui ont le temps et le talent nécessaire pour mener à bien une tâche peuvent, de ce fait même, n'avoir ni le temps ni le talent de le manifester avec éclat. ».

### 1.3.2. Les tensions entre posture et exigence professionnelles éclairées par la métaphore théâtrale goffmanienne

Pour étudier si, comme l'entendent les perspectives mainstream et critiques, les activités de non-travail sont de l'anti-professionnalisme, nous proposons d'opérationnaliser cette notion en y distinguant la posture et l'exigence.

La posture répond selon nous à l'appréhension qu'a Goffman de la mise en scène de soi (« bienséance ») et a des implications concrètes et pratiques : des espaces-temps différenciés de représentation. L'espace-temps du bureau pourrait alors apparaître comme « région antérieure », où se déroule la performance, tandis que les activités de non-travail seraient la « région postérieure » (op.cit., p110-112), ou « coulisses », où le masque professionnel de la posture tomberait : « un lieu, en rapport avec une représentation donnée, où l'on a toute latitude de contredire sciemment l'impression produite par la représentation. ». Un lieu privilégié de « misbehavior », donc. Nous devrions alors y déceler de l'anti-exigence.

Toutefois, Goffman nous incite à voir peut-être plus loin : « C'est là que l'acteur peut se détendre, qu'il peut abandonner sa façade, cesser de réciter un rôle, et dépouiller son personnage. » (op.cit.,p111). C'est là donc, que les émotions et l'authenticité pourraient se découvrir, donnant à voir par-delà les postures. Les coulisses apparaîtraient alors comme un sas : « le contrôle des coulisses joue un rôle important dans le processus de « contrôle du travail » par lequel les acteurs cherchent à se protéger des contraintes du milieu environnant. » (op.cit.,p111). Alors, les activités de non-travail pourraient permettre d'apercevoir la souffrance au travail, et des mécanismes de défense.

Enfin, « Si un ouvrier d'usine veut réussir à donner l'impression qu'il travaille avec ardeur toute la journée, il faut qu'il dispose d'un endroit sûr pour cacher le « truc » qui lui permet de produire le travail d'une journée sans avoir à fournir l'effort d'une journée entière de travail. » (op.cit., pp111-112). Nous pourrions donc y déceler des indices pointant vers une

interprétation des activités de non-travail en tant que pathologie ou résistance, mais également, une part de jeu, de « régression » (op.cit., p125).

Les collègues ou la hiérarchie constitueraient, à ce titre, des « intrusions intempestives » (op.cit., p197-198) malmenant ces coulisses ou au contraire, des complices : « Lorsque le public est absent, les équipiers en viennent souvent à discuter des problèmes de mise en scène. Des questions se posent concernant l'état de l'appareillage symbolique ; (...) on panse les blessures et on se prépare moralement pour la prochaine représentation. La discussion de la mise en scène constitue, sous d'autres noms tels que celui de potinage ou de « propos de boutique », etc., une coutume bien connue. » (op.cit., p168). **S'agit-il alors de « misbehavior », ou d'exigence de professionnalisme contrariée ?**

Le tableau suivant synthétise ce qui constitue alors notre problématisation théorique :

**Tableau 29. Problématisation théorique pour ce chapitre**

	<b>Posture</b>	<b>Exigence</b>
<b>Décorrélation pour une définition</b>	<i>Ce qui est donné à voir</i> → traduit un (dés)engagement mais pas forcément de l'exigence/de la non-exigence	<i>Ce qui est au-delà des postures</i> → peut ne pas être traduite dans la posture
	Reflète le rapport aux manières d'exécuter le travail (conformité)	Reflète le rapport aux résultats du travail (qualité)
<b>Articulation : la métaphore théâtrale</b>	Activités de non-travail= <i>coulisses</i> , lieu de changement de postures → (non)exigences données à voir	
<b>Question</b>	« <b>Misbehavior</b> », ou exigence contrariée ?	

## 2. Section méthodologique – jeux d’ordonnements et de données

Nous restituons ici les différentes étapes de notre élaboration interprétative de nos données sur la question du professionnalisme.

### 2.1. Repérage et collecte du matériau : aller au-delà de la posture

Le thème du professionnalisme est apparu dans nos diverses lectures académiques (voir sous-section précédente). Il a donc constitué un thème premier dans notre trame d’entretiens/textes de cadrage. En posant frontalement la question de la définition du professionnalisme aux participants, nous avons pu découvrir leur révérence pour une forme de professionnalisme, ce qui a constitué une contradiction avec l’interprétation dominante en lectures mainstream et critique. Nous avons donc cherché à voir comment les activités de non-travail s’articulaient avec le professionnalisme, que nous avons opérationnalisé en une définition découplant la posture et l’exigence. Pour ce faire, nous devons aller au-delà de ce qui était donné à voir, donc au-delà des postures. Nous avons repris notre méta-document recensant toutes les occurrences d’activités de non-travail et avons, par lecture flottante, apposé un croisement de grilles pour séparer la posture de l’exigence : pour la posture, nous nous sommes concentrée sur ce qui était donné à voir, donc les natures/formes d’activités de non-travail prise, ainsi que les niveaux auxquels ils étaient donnés à voir. Débusquer les exigences a été plus délicat : nous avons cherché à les repérer dans le niveau intrapsychique, exprimant le plus des ressentis propices à être lus en relation avec les exigences, et avons également repris notre grille par vécus pour réinterpréter ceux-ci sous l’angle de l’exigence. Ainsi, nous avons pu tester l’hypothèse mainstream/critique d’anti-professionnalisme.

### 2.2. La métaphore théâtrale comme grille interprétative

Une fois l’hypothèse d’anti-professionnalisme infirmée, nous avons cherché à interpréter ce qui se jouait dans ces activités. Nous avons repris notre analyse processuelle, en l’articulant avec une métaphore théâtrale, qui nous a été soufflée par l’analyse des 4 cas atypiques (non inclus dans ce manuscrit) : les institutrices semblaient n’avoir pas de non-travail à proprement parler, mais des changements de rythmes en fonction de leurs différents *publics* (élèves, mais aussi parents, collègues) et *scènes et coulisses* (salle de classe avec/sans élèves, cour, coin fumeurs à l’abri des regards..., où le travail demeurerait prépondérant mais variait sur l’aspect formel). Les comédiennes posaient quant à elles intrinsèquement la question. Nous avons pu observer qu’elles évoluaient dans une fluidité majeure, notamment pour opérer des transitions de rôles et d’espaces (sur scène/en-dehors, et à échelle plus macro, important travail invisible de réseautage et de... travail de ses performances, les répétitions). Elles nous ont permis

d'observer, avec les institutrices, que lorsqu'elles faisaient leur cœur de métier (faire classe/représentation), le gros du travail avait déjà été fait en amont, dans l'ombre. Nous en avons conclu qu'il serait sans doute pertinent de pousser plus loin le travail de décorrélation : entre posture et exigence d'une part, et d'autre part, entre travail (qui peut alors se faire en coulisses) et résultat, ou performance. Ensuite nous avons testé cette métaphore sur le participant nous paraissant le plus proche de ces cas atypiques ; le Juge, qui dans son expérience professionnelle précédente, siégeait au Tribunal (il avait une tenue, une posture spécifique, et il y avait une forte théâtralité lorsqu'il était en audience). Nous avons ensuite poussé la comparaison à l'ensemble des participants – dont certains avaient eux-mêmes recours à cette métaphore – et avons conclu que celle-ci permettait de voir beaucoup d'éléments subtils très intéressants sur les activités de non-travail et leur articulation avec le travail. La section suivante en présente les principaux traits.

Nous employons donc la métaphore théâtrale goffmanienne comme grille d'analyse. Dans ce cadre, les activités de non-travail sont interprétées par nous comme des coulisses, donnant à voir des variations de posture. Il s'agit dès lors d'étudier les modalités de construction de ces espaces-temps « coulisses » : « beaucoup de régions (...) peuvent fonctionner, à un moment donné et d'un certain point de vue, comme une région antérieure et à un autre moment, et d'un autre point de vue, comme une région postérieure. Ainsi (...) si le bureau personnel d'un cadre constitue sans aucun doute une région antérieure dans la mesure où la qualité de son matériel de bureau exprime avec force son statut dans l'organisation, c'est aussi le lieu où il peut ôter sa veste, défaire sa cravate, garder une bouteille d'alcool à portée de main, et agir de façon familière et même tapageuse avec des collègues (...) », nous dit Goffman (op.cit., pp122-123). Ces coulisses sont donc dynamiques et processuelles. **Comment se construisent alors ces coulisses, et qu'y voit-on ?**

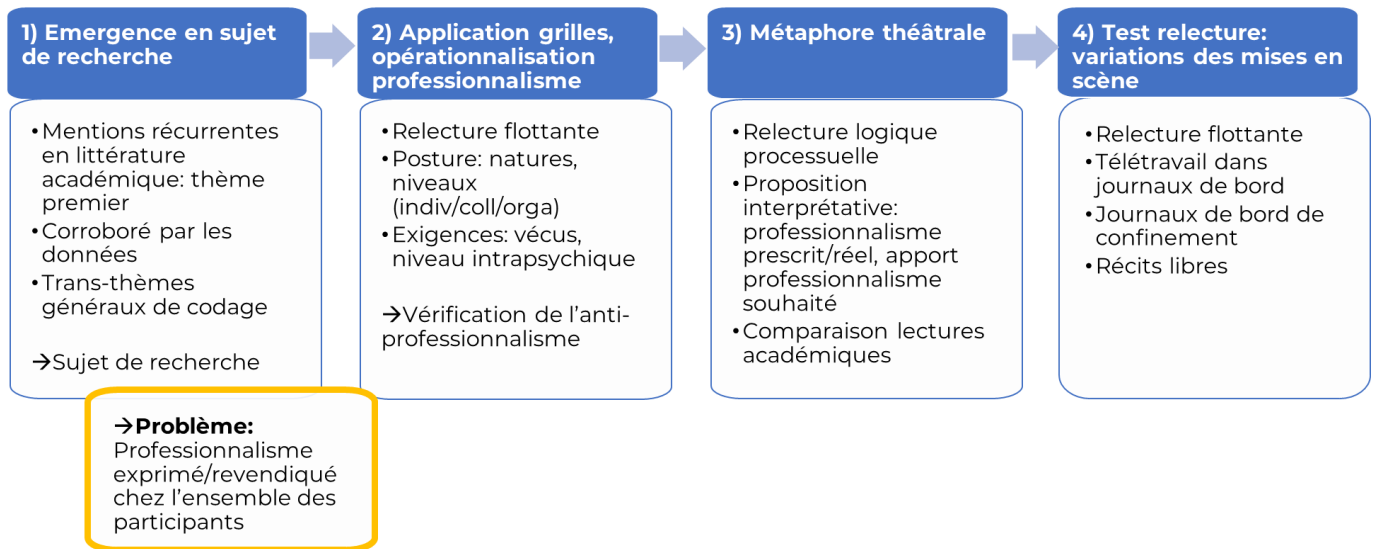
### **2.3. Faire jouer les mises en scène : convocation des données secondaires**

Pour tester la robustesse de notre interprétation, nous avons posé la question suivante : que se passe-t-il quand il n'y a plus de bureau ? Nous avons donc choisi de jouer avec les données en convoquant les journaux de télétravail et de confinement pour explorer la dualité du regard des autres, nous permettant d'observer, entre l'irruption du public et sa disparition physique, les changements de postures et d'exigences. Nous avons également convoqué les récits libres de 2 séminaires de teambuilding, une initiative organisationnelle particulièrement scénarisée, pour appréhender les exigences d'adaptation de posture demandées aux participants et leur réception critique de ces événements de travail flirtant avec les codes du non-travail : les



participants doivent alors y jouer un double rôle délicat d'acteurs, mais aussi de spectateur. En faisant varier de la sorte les configurations de travail, en analysant les phénomènes de bureau à la lumière de l'absence de bureau, nous espérons éclairer les adaptations et frictions des rôles joués au bureau et dans les coulisses des activités de non-travail. La figure suivante synthétise notre démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre :

**Figure 11. Démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre**



### 3. Section empirique - les activités de non-travail vues comme des coulisses : entre déviation, gestion et interrogation des normes professionnelles

En regardant les activités de non-travail comme des coulisses propices aux changements de posture susceptibles de donner accès aux (non)exigences professionnelles, nous appréhendons les participants comme des acteurs et des spectateurs dans l'espace-temps du bureau. Nous étudions en premier lieu les arguments militant pour caractériser les jeux de posture sous forme de rôles d'acteurs (Avant-propos, 3.1.). Nous nous focalisons ensuite sur les instants de bascule : nous pouvons alors constater que les jeux de posture, s'ils signifient une part de dérive par rapport au travail, contribuent également à sa gestion, notamment en prenant en compte le regard d'un public pour nos acteurs (3.2). Les exigences se donnent, elles, à voir de façon bien plus transparente lorsque les participants se font spectateurs : de leurs propres contreperformances, mais aussi de celles des autres, au point de donner corps à un contre-professionnalisme (3.3).

#### 3.1. Avant-propos : arguments en faveur de la métaphore théâtrale issus des données & implications de celle-ci

Au chapitre précédent, nous avons conclu à la logique processuelle, dynamique et parfois ambivalente (notamment via le flou entre travail et non-travail) des activités de non-travail dans le quotidien de travail. Nous suggérons ici que celles-ci apparaissent alors bien sous la forme de coulisses. Cette métaphore nous ayant été soufflée par les cas atypiques, non inclus, il nous semble utile d'observer en quoi elle nous paraît pertinente pour nos participants travaillant dans un bureau.

##### 3.1.1. L'extension de la métaphore : indices de théâtralité

###### Première tentative d'extension de la métaphore : le cas du Juge

Le Juge-rédacteur au ministère de la Justice, auparavant Juge des enfants au Tribunal, nous a expliqué qu'au Tribunal, il évoluait principalement entre l'espace de son bureau et la *scène* des audiences. Il avait une garde-robe spécifique pour siéger et prenait une posture solennelle pour incarner son rôle de juge, tandis que dans son bureau, face aux familles, son ton était beaucoup plus doux et pédagogue. Il avait donc plusieurs postures professionnelles en fonction des différentes activités liées à son travail et des *publics*, matérialisées par des espaces différents. Dans ses déplacements entre les deux, il nous confie avoir pris l'habitude de se détendre en regardant des

vidéos aléatoires<sup>102</sup>, ce qui constituait son « sas » de décompression pour quitter un rôle et se préparer à rentrer dans le suivant. Ses autres activités de non-travail reposaient principalement sur la procrastination en ligne entre deux tâches et les discussions informelles sur des dossiers (pauses-déjeuners, appels pour demander son avis à un/une collègue) ou avec les autres employés du Tribunal<sup>103</sup>. Ces dialogues informels apparaissent comme autant de coulisses, ou scènes secondaires, lui permettant à la fois d’approfondir son jugement final, mais aussi de confronter sa pratique et son jugement à ceux des autres.

Ces traits sont largement partagés par les participants. Beaucoup ont eu recours à un vocabulaire issu du théâtre, nous incitant à creuser cette dimension. Nous exposons en détails ces mentions à la sous-section 3.3, pour décrire les jeux de postures *des autres*.

### 3.1.2. Extension à l’ensemble des participants : les jeux d’acteurs

Nous entendons par *jeu* le fait de sortir et d’entrer de façon fluide dans différents rôles seyants, capacité exprimée par une majorité de participants. En voici une sélection :

#### Sélection d’exemples montrant des jeux d’acteurs

La Responsable partenariats en startup, bien que travaillant dans le domaine très spécifique et supposément délicat du funéraire, semble extrêmement enthousiaste au travail et à l’aise avec tout le monde (collègues, supérieurs, clients). Elle jongle donc entre différents rôles en fonction des interlocuteurs, en conservant une part importante de spontanéité, tout en faisant attention à ne pas trop déranger.

La Responsable de programmation d’évènements en Fondation (écologie) reconnaît en entretien être mal à l’aise pour un travail précis (joindre des célébrités pour organiser des évènements), mais explique s’y entraîner et ressentir une fierté lorsqu’elle dépasse sa timidité. Elle exprime donc se sentir plus à l’aise dans certains rôles que dans d’autres, tout en essayant de s’approprier les rôles plus difficiles.

Les changements d’espaces de travail sont aussi l’occasion de modification de posture significatives, par exemple lorsque l’on sort du bureau pour aller dans ceux de clients, comme l’exprime l’Avocate qui, interrogée sur la spécificité du regard des clients, répond : « le client te demande de faire le taf et c’est normal, t’es payé pour (...) / (*moi* :) t’es jamais vraiment en relâchement complet?/ (*elle* :) Voilà. Quand on est au bureau ça dépend ».

<sup>102</sup> Voir son portrait au chapitre précédent, section 5, sous-section 3.2.

<sup>103</sup> Notamment, partage de gossips avec les greffiers sur des dossiers ou sur des intervenants de la chaîne du travail de jugement et protection de mineurs : avocats, services sociaux ou instances policières

Le *flou* peut alors être interprété comme la persistance d'un rôle dans le suivant ou leur superposition, produisant alors un « couac » dans ce qui est donné à voir.

#### Un exemple de « couac » de représentation, ou une dimension du flou

« 9H59 - On se dirige vers la salle de réunion. Personne n'est prêt. Nous posons nos ordinateurs et allons tous prendre un autre café. / 10h07 - Le meeting commence. La première partie du meeting concerne le store design soit la partie d'A. Je peux donc continuer à avancer sur ce que je vais présenter. Une oreille écoute A, mes mains modifient la 3D, mon esprit est ailleurs. / 10h40 - Je présente. La réunion s'éternise au-delà de 11h (heure à laquelle elle devait finir). / 11h20 - Retour à mon bureau. A plaisante sur le fait que je suis encore surchargée de travail. » (J7)

Si l'on étudie sous l'angle de la métaphore théâtrale la scène chaotique de la réunion décrite par la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe<sup>104</sup>, on peut alors observer qu'il y a carambolage entre activités de non-travail et de travail (à différentes échelles qui plus est), mais surtout, d'espaces-temps : la Designer doit finir son travail *en réunion* avant de présenter, donnant ainsi accès à ses coulisses. Ses gestes traduisent une posture affairée et concentrée, mais elle ne parvient pas à être à ce qu'elle fait (« mon esprit est ailleurs »). Son obligation de maintien de posture est complexifiée par la situation, qui bouscule son exigence professionnelle en l'empêchant d'être pleinement concentrée et efficace. Ainsi, la représentation enchaîne les couacs, malgré la bonne volonté des participants d'exécuter la scène de la réunion. Une fois de retour à son poste, elle peut échanger plus spontanément avec son collègue sur ses déboires : elle est revenue en coulisses.

Les déplacements et les pauses variées destinés à sanctionner la transition entre deux tâches peuvent donc être interprétés comme des sas où la posture change ; le jeu et la succession entre ces différents instants et/ou espaces entourant une tâche permet donc d'adopter le/de sortir du rôle adéquat, ce que la sous-section suivante s'attache à démontrer.

#### 3.1.3. Elaboration des activités de non-travail comme coulisses & sas

Cette constitution des coulisses peut se matérialiser de manière physique et convoquer toute une ingénierie.

#### Ingénieries des coulisses, ou les reconfigurations d'espaces-temps

Le Rédacteur web/traducteur/Community manager décrit différentes scènes typiques de son lieu de coworking dans son texte de cadrage, reconfigurant des espaces à l'occasion de l'activité de non-

<sup>104</sup> Étudiée au chapitre précédent, sous-section 3.5 de la présentation par niveaux.

travail qui s’y déroule et du degré de relâche, voire d’intimité, qui s’y déploie. Ici la pause cigarette,

« Pour plusieurs de mes coworkers, les pauses clope sont légion tout au long de la journée. (...) je ne me joins pas à ces pauses et, parfois, j’en suis un peu jaloux, puisqu’elles sont le **théâtre**<sup>105</sup> de potins et autres confidences que permet moins l’espace de coworking en lui-même. »

Et la pause déjeuner :

« Autour de 13h, je retrouve mes collègues autour de la table et pendant trente minutes à une heure (...), on discute, on rit, on débat. L’un de mes collègues (...) fait systématiquement suivre ce repas d’une sieste dans la salle du fond, à l’abri du bruit et des regards. Il m’arrive parfois, en plein après-midi, de l’imiter »

Les activités de non-travail se déroulant sont alors une reconfiguration d’un espace de travail en coulisses, où l’on fait autre chose, ou l’investissement d’espaces-temps dédiés. La sous-section suivante s’attache à étudier précisément les articulations entre les scènes du travail et les coulisses du non-travail.

Tout l’enjeu réside alors dans le fait de parvenir à y avoir accès en allant au-delà des postures pour y déceler des manques d’exigences et ainsi confirmer la lecture d’anti-professionnalisme.

#### 3.1.4. Non-travail et articulations à l’engagement : engagements & désengagements

Or, et cela a constitué pour nous une véritable surprise, l’intégralité des participants a fait état d’une forte morale liée au travail, même parmi les plus ouvertement critiques.

#### **Le professionnalisme des plus critiques : une sélection**

Sans doute l’une des plus clairement critiques sur le travail (« dans l’idéal, je préférerais même ne pas travailler du tout le matin ! Voire ne pas travailler tout court. », - aller-retour), la Responsable éditoriale en établissement public d’aide sociale conclut pourtant son texte de cadrage par ces mots (après avoir vertement critiqué des attitudes de collègues) : « Mince, je ne me savais pas aussi pro travail. ».

Le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile, lui aussi très critique du monde de l’entreprise, note cette ambivalence en soulignant que s’il passe un temps relativement conséquent à faire autre chose que travailler au travail, il fait ce pour quoi il est payé.

La chargée d’études en structure publique de soutien économique aux entreprises, qui critique par le menu le fonctionnement de son organisation, note quant à elle en entretien la persistance d’une forte

<sup>105</sup> Nous avons surligné.

exigence par rapport au travail : « c'est un motif d'insatisfaction personnelle, parce que au fond je m'en contente pas, je pense que si je m'en contentais et que (...) j'assumais le fait de faire un bullshit job, (...) peut-être que je serais plus allégée sur ma vie personnelle, mais (...) au fond de moi je pense que je m'en contente pas ».

Nous avons donc pu constater le « professionnalisme » - soit la révérence pour les valeurs du travail - des participants dans le détail, entre les journaux et les entretiens/textes de cadrage. Cette morale s'exprime chez certains par la référence à un syndrome du « bon élève », ou à la métaphore scolaire.

### **La métaphore scolaire, évoquée chez plusieurs participants : sélection**

La Chargée d'études en parle lorsqu'elle décrit son comportement et celui de ses collègues proches en réunion en entretien (« pendant la réunion, c'est silence comme les enfants à l'école, et en sortant on se lâche »). C'est aussi le cas chez la Responsable de collection en maison d'édition et la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale<sup>106</sup> et c'est suggéré chez la Designer en maison de luxe<sup>107</sup> et chez la Responsable de programmation culturelle en fondation :

« j'ai découvert plein de trucs de la réalité du travail qui ne sont pas des choses qu'on t'enseigne à l'école, (...) quand t'es un peu bonne élève, et que t'es un peu naïf et que tu penses que si tu fais très très bien les choses et que tu dis oui à tout, et bah tu vas gagner le respect, la gratitude (...) alors qu'en fait (...) c'est un peu la grande gueule et l'assurance qui l'emportent (...) j'ai appris qu'il fallait pas que être bonne élève et que il fallait aussi un peu tirer son épingle du jeu d'une autre façon » (entretien)

Cette attitude scolaire se confronte alors à une posture plus « politique » découverte en organisation (Chargée d'études, Avocats d'affaires). Il y a donc possiblement choc entre professionnalismes, celui prescrit et celui pratiqué par les participants, que la sous-section 3.3 s'attache à étudier.

Ce professionnalisme-là, exprimé par un certain sérieux, peut dénoter au quotidien, ce que révèlent précisément avec plus ou moins de fracas les activités de non-travail. Les différents

<sup>106</sup> « Quand j'emploie le mot « scolaire », c'est pour expliquer justement ce côté bonne élève que je pense avoir : on me donne une mission, je fais en sorte de la remplir, point barre. Je ne suis pas une rebelle du travail. Cela ne m'empêche pas de ponctuer mes journées d'une multitude de moments de non-travail, mais in fine, je fournis le travail qu'on attend de moi. C'est cela que j'entends par « scolaire ». » (texte de cadrage)

<sup>107</sup> « mon rapport au travail a longtemps été un peu « psychorigide » et je dirai même complètement ancestral. Je pensais que ne jamais dire « non », regarder sa montre pendant la pause déjeuner (...), ne pas regarder mon téléphone portable et ne pas aller sur Facebook faisait de moi une « bonne » employée » (texte de cadrage).

jeux de rôles peuvent alors témoigner d'un détachement plus poussé quant à la dimension « sérieuse » du travail.

### Des exemples de détachement, voire de désengagement

L'Expert en sécurité réseau/manager opérationnel qui, en outre, passe *littéralement* beaucoup de temps à jouer au travail (échecs, jeux en réseaux), expose en entretien jouer avec le rôle de l'Expert occupé et tirer parti des incompréhensions organisationnelles sur la technicité de ses tâches<sup>108</sup> pour s'arroger des espaces-temps de relâche. Il explique un fait étonnant, qui consiste à estampiller avec ses collègues des logiciels firewall de noms plus ou moins farfelus<sup>109</sup>, montrant ainsi la richesse de ces rôles très techniques (générant presque leur propre langage) qui, de surcroît, consistent souvent à n'intervenir d'une part, que lorsqu'il y a un problème (ne pas travailler revient alors à dire que tout fonctionne correctement), d'autre part, que sur des plages horaires n'empêchant pas le travail du reste de l'organisation (souvent, la nuit). Il y a donc structurellement dans son métier une dimension d'attente, qu'il remplit en jouant, et qui signale le travail bien fait (comme il le souligne à propos de ses expériences passées, notamment à un poste d'ouvrier en 3X8<sup>110</sup>). S'il se décrit procrastinateur et adepte de la « glande », c'est aussi parce qu'il voit les limites de son rôle atteintes :

« j'ai l'impression de pas pouvoir progresser beaucoup, par rapport à ce que je sais maintenant (...) si il faut vachement rentrer dans les détails, j'ai un peu plus de mal. (...) Parce que ça m'intéresse pas forcément. (...) en fait en vrai ça me passionne pas (...) j'ai aucun PC qui fonctionne, quasiment, chez moi ! Quand je rentre chez moi, (...) j'ai pas envie d'en faire »

Ainsi, ce jeu *littéral* traduit un jonglage entre les postures professionnelles, mais aussi une limite à entrer pleinement dans le rôle du « geek passionné d'informatique » que l'on attribue souvent aux experts informatiques et/ou sécurité réseau. Cela traduit donc une double distanciation, à son rôle dans l'organisation et à son métier en tant qu'expert.

Idem pour le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile qui semble organiser ses journées pour travailler et s'investir le moins possible, tout en mettant un point d'honneur à faire ce qui lui est demandé :

« J'ai développé ces passions (photo, écriture) surtout le soir au départ et les week-ends. Mais

<sup>108</sup> Cette méconnaissance était le point de départ de l'étude de Barley (1996), et est suggérée comme levier par Paulsen (2014) dans la lignée de Maier (2004).

<sup>109</sup> « chez [nom d'un client], (...) tous les firewalls avaient un nom de chevalier de la table ronde ! (...) c'était assez marrant. Ça devient un petit peu mnémotechnique »

<sup>110</sup> « j'avais tellement optimisé mon temps que pendant des heures j'avais rien à faire (je ris) j'avais trouvé un vieux jeu sur un des quelques ordinateurs qu'il y avait, (...) un chef (...) passait, et (...) me demande « vous êtes en train de faire quoi, là ? », (...) je lui ai répondu « bah excusez-moi mais j'ai rien à faire » ; parce que j'avais bien optimisé mon temps, mais c'était une réponse qui passait pas trop »

ça a pu progressivement se faire aussi sur les heures de boulot si cela n'impactait pas mon travail. Pour moi être professionnel, c'est respecter une sorte de contrat moral avec ta boîte qui te paye. Essayer de remplir les objectifs qui te sont soumis par ton manager. Essayer d'être de bonne humeur et bienveillant (...). Après si tu peux faire en 20h ce que d'autres feraient en 40h, je n'y vois aucun inconvénient. Surtout que j'ai vraiment la conviction que personne autour de moi ne bosse 100% du temps au travail. »

Il en va de même pour le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels, qui revendique presque (aux côtés du Chargé d'affaires investissement et finances en Banque) le désengagement. Toutefois, à y regarder de plus près, nous voyons d'une part une culpabilité chez l'Expert de ne pas être « passionné » par son travail (il dit qu'il envie un collègue très compétent dans son journal), et d'autre part, un historique de traumatismes en organisation qui ont conduit les deux autres participants à se désinvestir psychiquement de leur travail, et l'Expert à se protéger après plusieurs années à un rythme de travail très décousu (3X8, travail de nuit, astreintes).

A ce titre, l'analyse par les émotions donne à voir ce qui est ressenti dans ces activités, tout en décorrélant, notamment par le *ressenti neutre*<sup>111</sup> ce qui est ressenti de ce qui peut être donné à voir, relativisant alors le poids de l'engagement au travail et le distinguant possiblement du travail bien fait.

### 3.1.5. Non-travail et articulations à l'engagement : engagements & non-engagements surprenants

Nous interprétons en effet ces variations d'implication comme une manifestation de relâchement, parfois de désinvolture, et finalement, comme l'expression d'un certain rapport au sérieux. Nos découvertes étranges autour de la concentration<sup>112</sup> et du ressenti neutre adressent un phénomène non moins étrange, soit la possibilité pour les participants d'exercer avec sérieux du non-travail, ou de faire avec désinvolture du travail : se laisser happer par du non-travail individuel ou se laisser entraîner par du non-travail collectif par exemple, gages d'implication dans le non-travail, ou au contraire, ne rien écouter en réunion ou faire sans conviction une tâche jugée « inutile ou perte de temps ». Nous avons ainsi discuté des révélations en entretien de l'inutilité finale d'un travail effectué avec sérieux (par exemple la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe qui doit proposer « 15 000 » versions d'un

<sup>111</sup> Chapitre précédent, section 4, sous-section 4.3.

<sup>112</sup> Particulièrement visible à l'échelle intrapsychique, voir chapitre précédent, section 3, sous-section 3.1.



design). Nous devons alors distinguer la posture de l'efficacité finale. Cela nous incite encore un peu plus à distinguer la posture et l'exigence professionnelles.

Ce ressenti neutre ainsi que la conclusion du précédent chapitre faisant état de ressentis dynamiques et pluriels<sup>113</sup> nous plongent au cœur de la tension entre posture et exigence, par exemple sous l'angle de la question de l'utilité.

#### **Une forme de non-engagement éclairé : rapports à l'utile**

La relation à l'utilité (et donc la connaissance de l'issue d'une tâche, tirée de l'expérience) explicite selon nous les variations de posture : on effectue une tâche avec plus ou moins d'implication et de sérieux en fonction de son utilité, mais aussi du résultat espéré ; il y a donc une décorrélation entre la réalisation de la tâche – la manière de la faire – et le résultat (la tâche est faite), abordée au chapitre précédent avec l'idée de désengagement mentionné par certains participants (en amont chez le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque - « si ça se trouve, ça va pas aller jusqu'au bout, on en fera pas une montagne », en aval chez le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels : « si tu mets trop d'affects là-dedans, (...) tu te tires une balle, hein »).

Il y aurait donc possible dissonance entre l'engagement et ce qui est donné à voir : on peut effectuer sérieusement une tâche jugée inutile, on peut faire avec relâchement ou désinvolture une tâche importante ; on peut faire avec beaucoup de sérieux du non-travail, et peu de sérieux du travail. Nous décorrélons ainsi la posture de l'exigence, vue en tant qu'implication, motivation, engagement.

La question du surinterprétativisme se révèle alors dans toutes ses limites et toute son importance. Cela pose également la question du résultat atteint, par-delà la réalisation de la tâche (et la manière de le faire).

### **3.2. Acteurs, publics et mises en scènes : les jeux de postures comme mécanisme de gestion des déviations**

Nous interprétons ici les différents rythmes de travail sous l'angle des variations de posture, permettant de gérer les déviations (2.1). Le regard des autres apparaît alors structurant. Ce public agit en tant qu'irruption dans les coulisses, mais peut également y être intégré (2.2). Se pose alors la question de sa disparition pour tenter d'observer des variations inédites de postures. In fine, du bricolage plus ou moins heureux à un art de la mise en scène de son moi professionnel, les jeux de postures, voire de dupes, militent pour décorréler les postures des

<sup>113</sup> Sous-section 4.4 et conclusion.

exigences professionnelles mais surtout, donnent à voir que les postures elles-mêmes se mettent au service d'une certaine exigence : celle prescrite par le bureau (2.3).

### 3.2.1. Non-travail dans les rythmes de travail : variation & maintien des postures professionnelles

Nous interprétons le non-travail dans les interstices de travail comme un sas permettant le changement de posture ou la transition entre ses différents rôles, mais aussi un maintien de la posture professionnelle, et le non-travail au cœur des rituels comme une gestion à son propre rythme des dérives.

Les interstices de travail, « dans les temps qui restent » (Marx, 1993), sont largement matérialisés par des déplacements ou des besoins physiologiques (réels ou non). Cela traduit selon notre lecture l'adoption d'une posture relâchée, mais ne dérogeant toutefois pas au cadre professionnel, permettant d'opérer des transitions propices à gérer la baisse de régime ou à passer d'un rôle à l'autre (comme l'a exprimé le Juge). C'est assez visible chez la Responsable partenariats en startup qui révèle dans son journal papillonner plusieurs fois par jour pour aller se dégourdir les jambes et plaisanter avec ses collègues, parce qu'elle a du mal à se concentrer sur de longues périodes. C'est aussi exprimé par l'Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique (« 12h30 je m'assoupis un peu, je vais déjeuner », J1). C'est alors la seule pause palpable chez certains (Chief marketing officer et Designer en cosmétiques de luxe).

Pour les activités de non-travail qui ne sont pas caractérisées par le « temps qui reste » (Marx, 1993) alors habités de façon relâchée, nous y voyons la constitution de coulisses, permettant de gérer à son propre rythme les dérives et baisses de régime via la création d'un espace-temps où l'on s'autorise à faire autre chose. On y déploie alors son sous-travail, sans se départir d'une prise en compte du contexte du bureau.

Beaucoup d'occurrences présentées par les participants consistent précisément à s'y « remettre », à son rythme. Le rituel d'installation consiste par exemple à « s'y mettre » tout court. Pour ce qui est de « s'y remettre », nous pouvons étudier cette étrange succession de non-travail rapportée par le Juge-rédacteur qui, après avoir été interrompu par une collègue dans son travail, lit un article : il clôture donc son interruption (qui a suspendu son travail en cours) par une pause délibérée, avant de pouvoir pleinement s'y remettre. Ce faisant, il a certes augmenté la plage de son inactivité, mais a également réussi à se remettre au travail. Ces instants intègrent donc dans une mesure significative la reprise du travail, ou la remise au

travail, allant jusqu'à constituer un « méta-travail ». C'est ce qu'exprime l'Avocat durant son entretien :

« tu as aussi ce moment où tu es sur un dossier, tu finis un truc, et là tu passes à un autre dossier, complètement. Le temps de "switcher" dans ta tête, ça c'est un temps pour moi de travail, et c'est un temps qui est complètement invisible, pour tout le monde, mais sauf que c'est un temps que toi tu as passé à te reconcentrer, et ça peut être 20 minutes. Et c'est un temps où du coup, tu as à moitié fait des pauses – genre tu as regardé le Monde, et en même temps tu as commencé à lire d'autres trucs ... Bon. Enfin, parfois c'est un peu flou. »

C'est aussi ce qu'exprime l'item « administratif/gestion d'agenda », par exemple chez l'Expert en sécurité réseau/manager opérationnel en Conseil en sécurité informatique : « 10h40 au milieu d'un mail (...) je regarde machinalement mon tél et vois que j'ai un coup à jouer aux échecs je m'y plonge pendant quasiment 20 minutes. J'essaie de me recadrer en listant mes sujets et tâches » (J2).

En abordant les activités de non-travail sous l'angle des variations de postures, celles-ci apparaissent dans toute leur matérialité, et permettent de corréler leur nature aux degrés de concentration et d'engagement des participants, dans un contexte de bureau. Toutefois, ces postures sont, à bien des égards, façonnées par le désir de ne pas totalement lâcher prise : elles constituent dans le même temps une dérive, et une gestion de cette dérive, matérialisée par des activités solubles dans un quotidien de bureau.

### 3.2.2. Le public : irrptions dans les coulisses ou co-acteur

L'étude du non-travail intrapsychique et individuel exprime à quel point il est délicat d'être seul dans un bureau : celui-ci implique un *public*. Il s'agit alors de voir dans quelle mesure ce public impacte les activités de non-travail caractérisées par les changements de posture.

Les coulisses apparaissent alors de deux façons : via l'isolement (on se soustrait au regard des autres pour s'adonner à des activités de non-travail), que l'irruption du public interrompt alors, ou en co-construction, faisant alors des autres des complices potentiels.

#### - Premier cas : gérer l'interruption

L'irruption des autres dans ses coulisses appelle à une gestion spécifique, visant à donner le change. Selon les liens affectifs, mais aussi le désir de travailler et le niveau de concentration, les situations de non-travail collectives sont jugées positivement ou non. L'interruption des autres peut donc survenir pendant le travail, et constituer en soi un non-travail. Auquel cas, il

s'agit d'une déstabilisation soit bienvenue (on se laisse happer), soit malvenue (elle désorganise, déconcentre). Les registres émotionnels sont ici clé : l'agacement s'oppose à la politesse, on doit alors effectuer un important « travail » de gestion de ses émotions pour maintenir une posture professionnelle (voir à ce propos le témoignage de la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale). En effet, il y a, lorsque l'on est concentré sur ce que l'on fait, congruence entre l'exigence et la posture. Si ce que l'on fait est inutile, inadéquat ou inintéressant, la posture vacille, l'exigence est contrariée, d'où de nombreuses expressions d'agacement<sup>114</sup>. Ainsi, les configurations collectives invitent à participer à une scène à plusieurs, ce qui augmente, de facto, l'importance de la posture. Dans le cadre de la métaphore théâtrale, nous lisons les configurations collectives comme un théâtre d'improvisation permanente.

A ce titre, le télétravail, mentionné par plusieurs participants, s'avère une ressource précieuse pour espérer travailler à son rythme sans être interrompu de façon régulière.

#### **Le bureau hors bureau : le télétravail , ou la gestion de l'interruption**

Les 5 participantes qui ont noté des journées de télétravail dans leurs journaux de bord font état pour l'une (Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG) d'un état physique dégradé la conduisant à travailler depuis chez elle - et culpabiliser, pour les autres (Chargée de projet en distribution d'énergie à J2, Designer en entreprise de cosmétiques de luxe, Analyste investissements en structure de développement économique en microfinance, Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, à J3) à précisément s'organiser comme bon leur semble et à considérer cette journée comme une option 'normale', régulière, voire précieuse. La Chargée de développement en entreprise de Production (TV) (qui n'a pas noté de télétravail) explique en entretien à quel point elle est plus efficace en télétravail, précisément parce qu'elle peut ainsi travailler sans être sans cesse interrompue :

« la qualité de taf était incomparable ! (...) en vrai je devrais pas dire ça mais (...) en 5h j'ai fait ce que je faisais sur une journée de taf normal. /*Moi* : pourquoi tu ne devrais pas le dire ?/ *Elle* : Ben parce que quand t'es en télétravail, t'es pas censé bosser 5h t'es censé bosser 8 ! (...) je me suis même avancée sur d'autres trucs que je n'aurais jamais eu le temps de faire (...) j'ai passé les 3 heures d'après à juste faire de la veille (...) c'est pas moi qui suis sensée faire ça mais pour moi c'est pas du travail (...) »

Le télétravail, puisqu'il retire le devoir de maintenir une posture professionnelle, permet ironiquement de se concentrer sur l'exigence professionnelle. Au point d'être tellement à l'aise dans

<sup>114</sup> Voir chapitre précédent, section 4, sous-section 1.1.

son rôle que l'on en vient à faire des prolongations.

Les manifestations d'activités de non-travail diffèrent bien évidemment durant les journées de télétravail : on reste en tenue d'intérieur, on lance des machines ou on range, on récupère des colis, on joue avec son chat, on travaille depuis son canapé, on prépare à manger ou on se fait un thé... La posture est résolument infléchie et détendue, intime, et les activités de non-travail se font sans l'apparat qu'implique le déplacement au bureau ; on peut garder son costume d'intérieur. Toutefois, la gestion de sa présence en ligne et de sa réactivité semble renforcée : on coupe son ordinateur par exemple pendant la pause déjeuner ou au contraire on le laisse branché jusqu'à une certaine heure tout en vaquant à ses occupations, entre deux tâches (domestiques). On fait plus ostensiblement autre chose, mais sans déroger à sa to-do list. En bref, on met en scène sa présence pour les autres, et on travaille à son rythme, en pouvant moduler les interruptions.

- Second cas : la co-construction des coulisses

Pour le second cas, le public est intégré aux coulisses, et devient alors co-acteur. Cela s'observe aisément dans les espaces-temps d'échanges informels entourant par exemple une scène de réunion : en amont, tchit tchat pour meubler avant qu'elle ne démarre ou pour y mettre un terme, par exemple chez le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque en déplacement chez des clients, ou en aval, prolongeant une scène vécue comme un spectacle à débriefer : ce que soulignent les Chargés d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises ou l'Avocat d'affaires avec ses révélations choc de collègues sur les comportements de supérieurs.

Il apparaît alors intéressant de se poser la question de la posture lorsque le public est physiquement absent de façon durable, ce qui fut le cas durant le confinement<sup>115</sup>.

**Le bureau hors bureau : le confinement, ou la fin des coulisses collectives**

Les participants ayant accepté de rédiger un second journal durant cette période sont l'Analyste investissements en structure de développement économique (7 jours) et la Chargée d'études<sup>116</sup> (en discontinu durant 23 jours et avec en sus de nombreux croquis la représentant) – ces deux participantes avaient déjà fait mention de journées de télétravail. Elles ont été rejointes par la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale (« journée type »), l'Avocat d'affaires

<sup>115</sup>Avec le confinement et l'écriture d'un second journal par certains participants, nous avons pu explorer plus avant cette configuration impliquant un changement de scène radical amorcée avec la mention du télétravail. Il est évident qu'il s'agit là de deux configurations distinctes, l'une impliquant de travailler hors bureau de façon ponctuelle et l'autre de façon prolongée ; la première est largement vue comme un gain, l'autre, imposée à une échelle généralisée et sans précédent s'avère plus ambivalente, ce que nous proposons d'étudier.

<sup>116</sup> Elle a entretemps changé d'organisation.

durant 5 jours et le Rédacteur web/traducteur/ community manager freelance durant... 57 jours !.

Les participants goûtent d'abord les joies de l'absence d'une contrainte de présence physique au bureau. Ils en profitent pour s'adonner à des formes inédites de non-travail, soit réinvestir leur chez soi (comme l'évoque Mona Chollet, 2016) : ils se reposent, travaillent à leur rythme, se relâchent, *comme les participantes en télétravail*, sans l'ombre d'un remord d'abord. Puis vient le temps du doute, et de la limite du non-travail possible en intérieur. Le non-travail intrapsychique et individuel, souvent souhaité dans la configuration du bureau, devient une prison, une source de stress : les tâches professionnelles se remettent alors ostensiblement à rythmer les journées ; on s'y met, on en sort, cela structure le quotidien. Ainsi, les participants soulignent qu'au fil des jours, ils remettent leur réveil le matin, s'arrangent un espace de travail et se reconstituent des journées de travail 'normalisées' consistant à « s'y mettre », et à couper.

Le regard des autres n'a pas disparu avec le confinement, notamment en termes d'exigences organisationnelles. Pour l'Avocat, la situation n'est guère agréable : sa charge de travail n'a absolument pas changé, et il fait état de nombreux bugs l'empêchant de travailler ; il lui manque beaucoup de ressources du bureau (dossiers, informations juridiques). Il peste donc contre cet aveuglement organisationnel lui demandant de « faire comme si » la situation était inchangée alors même que l'intégralité de la mise en scène a été bouleversée.

Au niveau des interactions collectives, le regard des autres est passé du présentiel aux RDV 'visio' ou aux messages en ligne ; voire, de nouveaux rituels organisationnels se sont constitués (Chargée d'études), jugés plus ou moins maladroits. A distance, chez soi, on ne peut plus compter sur ses alliés du quotidien de travail autrement que par les mêmes canaux que pour le reste des interactions professionnelles (et personnelles) : les modalités d'interaction se standardisent. C'est ainsi que la Chargée d'études, nouvellement arrivée dans son organisation de surcroît, témoigne d'un basculement d'une période appréciée vers une angoisse profonde de se voir ainsi isolée, sans visibilité sur la date éventuelle de retour au bureau pour se plaindre auprès de ses collègues et tisser des liens.

Ainsi, dans cette configuration spécifique hors bureau, le collectif apparaît peu à peu sous la forme de communications empêchées et de soutien quotidien suspendu. Les exigences vis-à-vis du travail se sont d'abord relâchées, puis ont été réinvesties avec plus ou moins de succès.

Ainsi, la disparition physique du public – telle que vécue durant les journées de télétravail et à plus large échelle durant le confinement, permet de mettre en lumière de nombreux éléments dignes d'intérêt : en gommant la nécessité de la posture, elle fait apparaître d'une part le poids (particulièrement visible en télétravail), mais aussi l'intérêt (très visible durant le confinement) de celui-ci pour les participants dans leur gestion quotidienne des différents rythmes de travail. Par ailleurs, le « seul en scène », même confiné chez soi, demeure pour

partie infléchi par la nécessité de se mettre en scène, de se donner à voir, réactif, « en ligne », travaillant. Toutefois, ce public peut se voir mis à distance facilement - la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale met ainsi son téléphone en mode « avion » avant 8h et après 20h et durant ses siestes, et par la réappropriation et la réorganisation de son espace intime, personnel. Mais la mise à distance durable finit par révéler le rôle des autres dans la constitution de coulisses. Par le changement inédit de scénographie dans ces deux configurations, le travail est réintégré dans un quotidien qui reprend le dessus. Le public est donc tenu en respect d'une façon plus efficace qu'au bureau, mais son rôle de co-créateur de performance est également complexifié par ce changement d'espace-temps inédit : l'isolement passe de désiré (télétravail) à décrié (confinement).

### 3.2.3. Mises en scène et bricolages : jeux de posture et jeux de dupes, ou la morale du regard des autres

Ainsi, nous voyons que peu importe les configurations, la posture professionnelle constitue une exigence à prendre en compte pour nos participants. Il s'agit alors d'un mélange de mise en scène, de bricolage, d'adaptation constante au « réel » de la vie de bureau. Au bureau, les dérives prennent la forme d'une posture qui demeure professionnelle, conduisant à des jeux de posture, voire à des jeux de dupes, notamment pour ce qui concerne le non-travail toléré et proscrit par l'organisation - ou bien même, *le travail lui-même*, alors savamment mis en scène.

C'est ce qu'expliquent les Avocats, avec les déclarations de temps (à visée de facturation) : l'Avocate explique qu'il est fréquent d'entendre des jugements sur les temps déclarés (trop longs pour la tâche assignée), et l'Avocat explicite également tout un jeu de mise en scène de son travail à cette occasion :

« Si jamais j'ai commencé le mail (...) que j'ai un appel, (...) que ça me sort complètement du sujet, qu'ensuite je mets 10 minutes à me remettre au mail et que du coup j'envoie mon email qu'à 15h50, vu l'email que c'est, je me dis 50 minutes ça va pas passer, donc je facture qu'une 1/2h. / (*moi* :) Tu évalues finalement combien de temps ça devrait mettre. / (*lui* :) Exactement, c'est plus ça d'ailleurs qui compte: le temps que ça devrait être plutôt que le temps qui a vraiment été passé. »

Lorsque l'on souhaite non-travailler alors que l'on se trouve sur la scène principale (donc soumis audit regard), le non-travail singeant du travail (administratif ou organisation d'agenda, mais aussi procrastination en ligne à son ordinateur, pouvant même aller jusqu'à discrètement chercher un autre travail) ou le non-travail adossé à des besoins physiologiques

sont ainsi fréquemment détournés pour pratiquer un détachement ou une déviation par rapport aux tâches à réaliser sans contrevenir à sa posture professionnelle. C'est ce qu'explique la Designer en maison de luxe dans son texte de cadrage :

« la définition que je me suis faite du non-travail n'est pas une pause assumée, durant laquelle on s'autorise à sortir, prendre l'air en toute conscience, mais le fait de trouver un moyen détourné de ne pas travailler. Je trouve également qu'il y a des moyens de « non travailler » plus clairs et francs pour certains (...) j'ai le sentiment que personne ne jugera un collègue parti fumer alors qu'un collègue parti se promener pour une durée équivalente sera perçu différemment (...). De mon côté, lorsque je n'ai ni l'envie, ni la force de travailler, les échappatoires les plus classiques que j'ai pu noter sont les suivants : je prends le temps de déjeuner dehors (...) je confesse aller chercher plusieurs verres d'eau que mon corps ne réclame pas spécialement ; je profite des réunions dans d'autres bâtiments pour discuter avec des collègues sur des sujets qui n'ont absolument rien de professionnel ; je réponds à mes messages personnels sur mon téléphone, à ma chaise ou en m'éternisant aux toilettes pour le faire tranquillement ; je fais des recherches d'images ou de références « pour des projets » mais en réalité, je les oriente vers mes goûts (...) c'est extrêmement hypocrite mais je reconnais que le fait de « non travailler » en restant à mon poste de travail m'enlève un sentiment de culpabilité. (...). C'est nul, je le sais, mais je pense ne pas assumer complètement le fait de ne pas travailler. »

Elle expose donc une certaine mise en scène de son non-travail tenant absolument compte du regard extérieur. Sur la scène du bureau, le non-travail se pare des attributs du travail, tandis qu'une autre expression privilégiée de non-travail consiste précisément à quitter la scène, se soustrayant alors pour un temps au regard des autres (aller aux toilettes, ou dehors, à « la lumière »).

Une autre forme de non-travail qui ne s'ébruite pas est la moquerie ironique. Le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile dit que « les gens sérieux partent à 19h », donc il effectue un « départ discret à 18h » (J1). C'est ce qu'exprime le Chargé d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises à J3 de son journal :

« Je vais (...) remplir ma bouteille d'eau, et je décide d'aller la remplir à la fontaine à eau, de l'autre côté de l'étage plutôt qu'aux toilettes situées juste à côté de notre bureau. C'est deux minutes de gagnées sur le capitalisme et ça me permet de m'aérer un petit peu. »

Ce faisant, ils montrent leur capacité à jouer avec la règle tacite, notamment celle du présentéisme, *ni vu ni connu*. Cette dimension secrète tempère totalement, nous l'avons vu,



des items a priori « classiques » en organisation, comme les pauses tolérées (voir chapitre 4, sous-section 3.4.1) colorées d'une ironie parfois vivace. Ainsi, il y a dans la moquerie ironique une portée subversive, qui montre l'écart entre l'esprit et la lettre de ce qui est attendu de professionnel en organisation, mais qui donne le change. Il y a donc un masque qui peut tout à fait maintenir l'ordre existant, tout en se jouant de lui.

Au carrefour entre les jeux de posture et les jeux de dupes, se trouvent les ressentis neutres<sup>117</sup>, incarnant via le mode « automatique » l'éventail et les infinies combinaisons possibles de postures qui peuvent être données à voir tandis que l'on se love psychologiquement dans tout autre chose.

Hors bureau, ces jeux de posture et de dupes se jouent également, en mettant en scène sa présence en ligne alors que l'on s'adonne à autre chose, comme l'ont révélé les récits de télétravail et de confinement.

In fine, la posture et ses jeux sert aux participants à agencer leur travail et leur non-travail dans le respect d'une mise en scène prescrite par leur organisation et sans cesse réagencée par les modalités des interactions collectives.

Si l'on interprète les activités de non-travail sous l'angle de variations de postures, on peut donc voir qu'il s'agit dans une large mesure de gérer les déviations, qu'elles émanent de soi ou des « affres » de la vie de bureau. Ceci, dans une perspective de maintien des normes professionnelles. Les jeux de postures constituent alors, ironiquement, à la fois un « méta-travail » et une expression de « sous-travail », au sein desquelles les participants naviguent de façon plus ou moins maîtrisée ou heureuse.

Ainsi, nous sommes dans l'étude des activités de non-travail, face à un paradoxe. Etudier leurs manifestations (ce qui fait l'objet du chapitre 4), leurs natures, même sous les angles du vécu ou les différentes échelles auxquelles elles se manifestent, ne semble pas suffisant. Si les changements de posture peuvent traduire des baisses de régime voire des dérives, les changements de posture peuvent aussi être au cœur des reprises. En outre, l'analyse à l'échelle intrapsychique révèle que parfois, ces baisses de régime, dérives et reprises s'opèrent sans être observables d'un œil extérieur (c'est alors mental) : la posture est maintenue, seule l'exigence a oscillé. Nous en concluons qu'il y a donc bel et bien décorrélation entre posture et exigence professionnelle, et que l'étude des postures uniquement, soit les manifestations

---

<sup>117</sup> Voir chapitre précédent, sous-section 4.3.

des activités de non-travail, ne permet pas de conclure grand-chose sur les exigences professionnelles des participants. Notamment, car cela implique de se dispenser des manifestations de non-travail intrapsychiques, qui ne se manifestent pas extérieurement et qui sont le principal vecteur d'information sur les degrés de concentration, donc de sérieux, des participants.

Ainsi, les postures et leurs variations, si elles permettent de traduire la matérialité des activités de non-travail, ne permettent pas d'affirmer un « misbehavior » ou une nonchalance : on peut effectuer du non-travail de manière très sérieuse (rechercher à son ordinateur un nouveau travail), ou du travail avec désinvolture (faire par-dessus la jambe en pestant un travail jugé inutile). Le regard des autres demeure alors constitutif des formes de non-travail prises, mais étranger à ce qui les habite, à moins bien sûr d'en être les complices et d'ainsi avoir accès aux coulisses.

### **3.3. Acteurs-spectateurs et réception critique de la mise en scène et de la performance : des postures contrariées aux exigences professionnelles**

Les échelles intrapsychique et organisationnelle permettent selon nous d'observer les exigences professionnelles des participants. Nous voyons alors les situations où la posture est impossible à maintenir, générant de la souffrance (3.1), et pouvons également observer l'accueil critique des postures des autres (3.2) dont les participants montrent qu'ils ne sont pas dupes, bien au contraire. Cette tension entre postures et exigences professionnelles s'illustre de façon spectaculaire dans les récits libres de teambuilding (3.3), révélant une problématique d'inauthenticité confinant à la mascarade et menaçant tour à tour les postures et les exigences. Ce sont alors ces exigences professionnelles, malmenées, qui se révèlent dans toute leur force, nous poussant à conclure que les activités de non-travail ne sont définitivement pas de l'anti-professionnalisme, mais peuvent au contraire constituer le lieu de l'affirmation d'un contre-professionnalisme.

#### **3.3.1. L'impossible maintien de la posture : la souffrance, ou l'imaginaire malade, et la culpabilité, ou la tempête sous un crâne**

L'exigence est la plus perceptible dans le regard non pas des autres, mais le sien propre. Ainsi, l'analyse du non-travail intrapsychique nous semble révélatrice pour tenter de voir ce qui se joue en termes d'exigences professionnelles dans les instants de non-travail. Deux phénomènes nous apparaissent alors centraux : les témoignages de souffrance, et ceux de culpabilité.

- Les témoignages de souffrances montrent que le maintien de la posture est impossible pour les participants.

Lorsque le rôle professionnel est impossible à tenir, notamment en raison d'une souffrance, l'isolement est recherché par les participants. Nous y voyons le désir de se réfugier en coulisses. La Responsable projets marketing en ONG fait le récit précis d'une souffrance professionnelle la conduisant à une « situation violente » :

« il a été très difficile pour moi de me lever tant je suis démotivée par mon travail. (...) J'arrive donc à 12h30 (...) Je lis mes emails. Je suis déjà déprimée (...). Je compte les heures (...). Pour me déconnecter j'écoute de la musique toute la journée en travaillant. Comme ça se passe très mal avec mon responsable j'ai décidé depuis 1 semaine de ne plus m'investir et de faire le strict minimum (...). Mes journées sont donc calmes mais passent lentement ce qui est très désagréable. Mais je ne veux pas continuer à donner tout de moi si je ne suis pas reconnue à ma juste valeur. Pendant l'après-midi je regarde mes emails perso aussi et les sites d'offres d'emplois de manière discrète tout de même pour pas que l'on me voie. Je traîne sur la seule chose qui me "détend" mon tableau de stats que j'avance et qui m'occupe au moins la tête<sup>118</sup>. Comme je ne suis pas bien je ne parle à personne (...) dès qu'arrive l'heure du départ je m'en vais enfin pour refaire ce trajet si déprimant (...). » (J1)

Elle tente de fuir son rôle, puis exécute sans conviction quelques tâches pour faire bonne figure et essaie de s'isoler. Elle explique en entretien à quel point cette décision de lever le pied est une souffrance : elle aime son métier, mais refuse de souffler ses répliques à son responsable. En cherchant à se préserver et à le punir, elle se punit elle-même, en entrant dans un rôle qui ne lui correspond pas. Sa posture va à l'encontre de son exigence professionnelle, elle-même malmenée par son Responsable. Le deuxième jour, il est absent du bureau l'après-midi, « ce qui [lui] permet de [s]e sentir un peu mieux. », puisque le bureau s'est fait coulisses : elle est alors seule en scène. Toutefois, son quotidien est pollué : elle n'est pas tant seule, qu'hantée. Le symptôme de son mal-être au travail réside dans son non-travail, ce qui provoque malgré tout une certaine culpabilité : « (l'activité est basse (...) ce qui me permet (...) de ne pas trop culpabiliser) » (J2).

---

<sup>118</sup> On note que seuls ses tableaux de « stat » l'occupent réellement psychiquement, la « détend[ent] ». A notre grand étonnement, elle confirme en entretien qu'il s'agit pour elle de non-travail. Elle les maîtrise tellement qu'il en devient plaisant de s'y plonger. Elle tente donc malgré tout de garder la face - ce qui est plus facile en l'absence de son Responsable.

Une autre participante fait le récit d'un « craquage » : la Chargée de développement en entreprise de Production (TV). Elle accompagne celui-ci d'un commentaire faisant état de journées « particulièrement non-productives : lassitude de fin de semaine, baisse légère de motivation car poste toujours très junior (...), énervement vis-à-vis de mon collègue. ». Il se clôture ainsi : « 19h15' : craquage, devrait encore bosser (suite à to do) mais boss partie et un ras le bol. Je pars avec mon ordi. ». Elle préfère quitter la scène. On peut interpréter cet acte comme un ressassement, soit un faux départ qui ne permet pas de sortir véritablement de son rôle professionnel pour rentrer dans sa sphère privée. Cette indétermination entourant son départ (quitter le bureau, mais en emportant des accessoires de travail) signale en tout cas un malaise à tenir son rôle (dicté par sa to-do), et une tentative de suspendre sa posture professionnelle : mais y arrive-t-elle ?

Comme l'illustrent la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises et la Responsable de collection en maison d'édition<sup>119</sup>, il peut y avoir une forme de persistance d'un rôle et de ses tracas dans un univers qui devrait leur être perméable : chez soi. Ces participantes parlent de « psychotage », d'« insomnie », de « pensées » qui « tournent en rond » et qui réveillent, et d'une séance de yoga polluée par ces pensées liées au travail. L'imaginaire et les tentatives d'évasion se voient durablement meurtris par la situation professionnelle problématique ou anxiogène. Elles sont hantées par leur rôle. Nous sommes alors face à une impossible échappée.

La morale professionnelle a ici un rôle doublement structurant : elle oriente les postures afin que celles-ci puissent être exercées dans le cadre de la vie de bureau et, notamment via les émotions qui s'échappent malgré tout, elle révèle l'inadéquation entre la posture (la sienne ou celle des autres) et les exigences (les siennes ou celles des autres). Ainsi, si certains embrassent les changements de posture avec aisance, pour d'autres, leur exigence professionnelle paraît parfois si heurtée, que même garder la face semble impossible. Quitter la scène, quitter le regard des autres apparaît alors comme une solution temporaire pour se recentrer, se remotiver, s'apaiser, bref, pour réajuster ou ôter le masque attendu d'un professionnel en organisation.

- Les témoignages de culpabilité montrent quant à eux que la posture peut être maintenue, mais qu'elle ne satisfait pas le participant.

---

<sup>119</sup> Chapitre précédent, point 4.3.1., « ressassements et peines »

Beaucoup de participants entretiennent avec leur non-travail une relation teintée de culpabilité, comme le synthétise la Designer en maison de luxe (voir sous-section précédente). La relâche peut être lue comme de la fainéantise, conduisant les participants à des stratagèmes pour maintenir une posture qui donne le change, à défaut d'être pleinement à ce qu'ils font toute la journée au travail ou en cas de baisse inopinée de régime.

Parmi les participants exprimant clairement de la culpabilité dans leur journal, le Journaliste financier et l'Avocate d'affaires culpabilisent d'une pause déjeuner longue (le Journaliste : « Le déjeuner est un peu long car je veux passer un peu de temps avec mon amie qui a besoin de parler, mais je culpabilise un peu de ne pas retourner au travail plus tôt. », J3, et l'Avocate d'affaires : 12h23 – 15h00 (...) Le déjeuner était très sympa, mais j'étais soulée après coup d'avoir pris autant de temps au lieu de travailler. », J1). La culpabilité s'exprime ici par le constat de la dérive. On note également que cela a eu lieu en-dehors du bureau, indiquant la possibilité d'une coupure nette de postures. Les exigences, elles n'ont pas disparu entretemps. La transition entre les rôles n'a donc pas été facile.

Une autre participante souligne un phénomène intéressant. Il s'agit de la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale :

« 18h30 : Il est encore tôt mais tous mes collègues sont déjà partis. J'ai fait l'essentiel de ce que je devais faire aujourd'hui, alors je vérifie que j'ai bien traité tous mes mails, je les classe. / 18h38 : J'efface mon historique, même si je sais que ça ne sert à rien ! Ce qui prouve bien que je culpabilise tout de même un peu d'avoir passé autant de temps sur internet... » (J1)

Alors même que « l'essentiel » de son travail est fait et que ses collègues sont partis, elle exprime de la culpabilité. Ce geste « illusoire » d'effacer les preuves montre bien qu'elle tente machinalement de répondre à une exigence de posture, de façade, professionnelle. Elle demeure dans son rôle alors que la scène est finie. Pour en sortir, elle exécute ce geste inutile qui sanctifie sa fin de posture et de journée.

La Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG confirme également dans l'aller-retour de son journal à J9 (où elle reste chez elle car malade) ressentir de la culpabilité à « bosser mal et lentement du coup ». Alors même que son corps, malade, ne peut la porter dans ce rôle qui lui, continue d'exister et d'exiger. Et qu'elle essaie de travailler en coulisse, chez elle.

Il y a donc des parades pour gérer la culpabilité, qui passent on l'a vu avec la Designer en maison de luxe, par les postures, par exemple maintenir une impression de sérieux en faisant

du non-travail à son poste, se laisser entraîner, singer du travail, profiter des pauses « physiologiques » pour les habiter de non-travail. Cela passe également par le fait de mettre les bouchées doubles pour rattraper son retard ou s’y remettre, ou par la justification et le réagencement : le Journaliste financier ou la Responsable de collection en maison d’édition précisent ne jamais travailler intensément le lundi et lisser leur charge de travail sur la semaine ; beaucoup de participants expliquent ne pas être du matin, ou au contraire arriver plus tôt pour travailler intensément avant de se laisser distraire par la vie de bureau (Cheffe de produit en agence d’aide aux ONG, Rédacteur web freelance). Il y a donc des jeux de posture qui permettent de donner le change, notamment en montrant à un moment ou à un autre que le travail est fait.

Toutefois, la culpabilité nous semble être la preuve du maintien d’une exigence professionnelle contrariée. C’est ce qui selon nous se joue dans la dérive, qu’elle soit individuelle ou collective : on s’est laissé happer, et on a pour un temps comme ‘oublié’ son rôle professionnel. Finalement, il s’agit alors bien d’une tempête sous un crâne : la culpabilité quant à son propre travail est intrapsychique, et est assez décorrélée des évolutions des participants. Le public que constitue leur organisation peut n’en avoir, à aucun moment, vent.

De ce fait, nous voyons qu’en dépit des postures, l’exigence professionnelle est clé pour expliciter de tels sentiments négatifs. Par là même, les participants montrent la force de leur exigence professionnelle. Ils révèlent également l’intérêt, que nous rejoignons, à décorréler la posture de l’exigence professionnelle lorsque l’on s’interroge sur la délicate question du professionnalisme.

### 3.3.2. Les postures des autres, objets de jugement

Les registres de l’agacement, voire de la colère et de l’indignation, procurent d’autres éléments très intéressants : ils traduisent que les participants, dans leur rôle de spectateurs, ne sont guère dupes des postures *des autres*.

Tout un champ lexical lié au théâtre et à la comédie est d’ailleurs employé.

#### **La métaphore théâtrale pour qualifier les mascarades *des autres***

Le Chargé d’affaires investissement et finances en Banque décrit l’épopée de la clôture de contrat, qui peut être sujette à un soudain revirement des protagonistes (« vous voyez j’ai le stylo, bah je le pose ») de façon théâtralisée (« c’est des gens qui sont dans leur rôle »). Nous y évoquons tout un « folklore », des coups de « bluff » : « tu essaies de répondre toujours avec 15 jours de retard »,

« Tu as des postures, dans les calls, etc ». Idem pour la négociation en amont : « après on va un peu théâtraliser tout ça dans un call, on va pas trop en dire ». En jouant sur ce qui est donné à voir et ce qui est « dans l'ombre », il montre tout une ingénierie de mise en scène, de « chef d'orchestre » qui « redistribue les rôles », particulièrement à l'approche du « closing », où les « petites mains » (experts) peuvent disparaître de la liste des remerciements. A travers cette métaphore, il montre qu'il n'est pas dupe de cette mise en scène *chez les autres*, par exemple ceux qui « font semblant d'envoyer un mail à minuit » afin de voir leur nom apparaître au générique du « deal » une fois signé : « il y en a qui aiment bien faire des calls (...), des réunions, pour rien dire. (...) Et souvent, c'est les gens qui sont un peu extérieurs au dossier ; mais qui aiment bien s'y intéresser (...) on va dire, (...) « j'ai été dans le dossier, j'ai participé » ».

Idem chez la Chargée d'études, à propos de ses supérieurs :

« je ne les vois jamais. Littéralement. (...) c'est une absence totale de management, je dirais qu'il y a même un abandon des managers envers nous (...) (réfléchit) ce qui est très perturbant, à vrai dire ; je pense que ma manager directe passe son temps en représentation. »

Les participants ne sont pas dupes lorsqu'il s'agit des autres, et distinguent la posture de l'exigence professionnelle, comme l'exprime la même Chargée d'études :

« en fait les vrais malotrus, c'est ceux, (...) qui font semblant, qui passent leur temps (...) à respecter ces conventions, à respecter cette posture de soi-disant professionnel, d'avoir l'air occupé, d'avoir l'air d'avoir un agenda toujours plein etc, alors qu'au final ils délivrent rien. Et nous, qui délivrons, (...) on nous oblige pas à avoir cette posture de “je suis sur-occupé, tout le temps” »

C'est ce qu'exprime le Journaliste financier avec les « fausses conférences » organisées par son collègue<sup>120</sup> :

« il se faisait montrer, quoi ; il disait voilà, je veux organiser telle conférence téléphonique où il y aura untel, on travaillera là-dessus et ces conférences téléphoniques qu'il organisait, (...) il se passait rien, c'était de la merde ! (...) il envoyait un mail à tout le monde pour dire « la conférence ouvre dans un quart d'heure », il n'y avait que moi dans cette putain de conférence téléphonique (...) et en fait (...) il a été promu juste avant son départ, (...) pour « coordinating effort » (...) alors qu'il se passait rien ! (...) moi, je faisais semblant de rien dire, mais c'est juste que c'est ridicule, c'est grotesque ! »

L'expression de son indignation, même via la moquerie ironique, constitue une soupape, un « sas » important pour maintenir son exigence professionnelle lorsque tout autour de soi n'est que posture.

<sup>120</sup> Voir au chapitre précédent la sous-section 1.2 de notre préambule, sur le non-travail des autres et des chefs.

Il est alors très difficile, nous l'avons vu au chapitre précédent au sujet des émotions négatives, de « contenir » cet énervement, comme l'exprime la Chargée d'études à propos de ses chefs et collègues en réunion :

*(moi :) « et tu arrives à redescendre pour te remettre à travailler ou pas ?/ (elle :) c'est compliqué. (...) quand je suis en colère (...), quand mes émotions prennent le pas, j'ai du mal. (...) ces journées-là, c'est très très douloureux, parce que j'essaye de garder la posture professionnelle, et j'ai extrêmement de mal à la conserver. Et en général, je sors et je suis mal. »*

### 3.3.3. La mascarade des teambuildings : quand postures et exigences sont mises à mal

A ce titre, les récits libres relatant deux séminaires d'entreprise<sup>121</sup>, ou teambuildings, nous apparaissent très éclairants (des extraits sont consultables en annexe). Nous les lisons comme la mise à mal non seulement des postures professionnelles, mais également des exigences, via une série de mécanismes spécifiques, que nous avons abordés à la sous-section précédente avec le télétravail et le confinement : le changement radical de scène.

Les deux participants mettent en lumière les mêmes mécanismes : ceux d'une mascarade. Ces deux récits ont à peu près la même structure, intégrant l'avant/après (trajet aller et retour), différents protagonistes (certains portraits sont saisissants) et un cadre spécifique, « pensé » pour ce type d'activité collective organisée par les entreprises. Ce cadre sonne, chez les deux participants, faux. Le récit du séminaire en tant que tel fait osciller des activités collectives où la confusion règne : les participants hésitent sans cesse à les qualifier de « travail », « non-travail » ou « jeu », et des moments de « répit » plus intimes mais tout de même non détachés du reste. Les activités en tant que telles sont sensées favoriser les liens mais révèlent les postures et supercheries, générant de la confusion, puis peu à peu du malaise, voire de l'angoisse. Le récit se fait moquerie ironique bien souvent, fait aussi état d'agacement, voire d'une réelle colère. Le teambuilding ne construit, ironiquement, rien et révèle, au contraire, beaucoup de fêlures.

Ce flou général délibéré, « où l'on se livre sans se livrer où l'on ne sait pas sur quel pied danser » comme le dit la Chargée d'études, consiste en un délicat équilibre pour garder la face, avoir une posture à la fois « pro » mais « relâchée », quitte pour certains à totalement

---

<sup>121</sup> Les deux participants qui ont produit des (talentueux) récits libres de teambuildings sont le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels (weekend de séminaire en « chateaufort » intitulé « crise de (sémi)naire ») et la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises, dans la continuité de son journal de bord (un jeudi et un vendredi qu'elle a décidé de relater).



s'oublier (la « boss » qui craque, les collègues en état avancé d'ébriété...). Ce qui est demandé est entre explicite et tacite, totalisant, annihilant, voire avilissant. Le professionnalisme lui-même s'en voit contrarié. Les deux participants ressortent de cette épreuve « épuisés ». L'effort prolongé à maintenir sa posture entraîne un total déséquilibre : le sommeil s'en voit chamboulé, les rapports sont dénaturés, chacun joue un rôle peu subtil (plaire au boss, rentrer dans le « jeu », se confier, se lâcher...) tout en ayant la secrète injonction de rester dans un cadre « pro ». La vacuité pénètre alors jusqu'au cœur du travail, comme l'exprime le Responsable Discours : « je suis assez terrifié à l'idée de voir qu'il est si difficile de définir l'objet de notre service. » ; de son côté, la Chargée de projet, malgré son désir d'opter pour la posture protectrice du « troll », est atteinte par l'intégralité de l'évènement, son prix, ses conditions, son « intention ». Ironiquement, elle en ressort avec une logique de « contre-clan » renforcée.

Ainsi, ces récits font état d'un non-travail organisationnel dévalorisant, invisibilisant les ressentis individuels, d'une récupération des postures considérées détendues et positives à des visées productives questionnables, voire inutiles. Dans cette configuration, le participant oscille avec schizophrénie entre le rôle de l'acteur empêché et celui du spectateur médusé.

### **Conclusion : les jeux de postures pour camoufler ses exigences malmenées, ou le contre-professionnalisme**

Il apparaît de notre étude que ce ne sont pas les postures qui donnent à voir de l'anti-professionnalisme, au contraire. Celles-ci se montrent très respectueuses de la vie de bureau et des normes qui y sont attendues. Ce sont les exigences professionnelles des participants qui expriment le plus de critique vis-à-vis de celles-ci. Là se trouvent en effet la souffrance, et la résistance, à partir du constat des manipulations de postures observées chez les autres, ou des postures impossibles à maintenir. Les émotions négatives traduisent alors ce malaise, et incitent à considérer la part d'exigence à bien jouer son rôle qui est donné à voir. La moquerie ironique et le jeu sont donc des parades, mais l'exigence professionnelle qui s'échappe malgré les participants via l'agacement, la culpabilité, voire la souffrance, montrent que parfois le rôle est inadéquat dans la scène qui se déroule. Ou bien, que la scène est inadéquate pour le rôle. A ce titre, nous avons affaire non pas à de l'anti-professionnalisme (« misbehavior »), mais au contraire à une contreproposition quant aux exigences professionnelles. Celle-ci s'exprime alors d'une part, dans la décorrélation plus ou moins assumée entre ses postures et activités de non-travail et ses exigences quant au travail (on non-travaille, certes, mais on

travaille aussi, et bien) et d'autre part, dans l'affutage de son jugement quant aux (contre)performances *des autres*, dont on voit les ficelles.

Les **récits de teambuildings** sont saisissants par le hiatus qu'ils révèlent entre travail et non-travail à échelle organisationnelle, et entre postures et exigences professionnelles, totalement brouillées. Les **récits de télétravail** et de **travail en confinement** illustrent la déportation dans l'espace intime de la journée de travail, infléchissant les postures, qui apparaissent alors structurantes, dans leurs variations mêmes, pour le travail. De même que le **rôle des autres** pour (co)habiter dans les coulisses de la vie quotidienne au bureau. Ces changements radicaux d'espaces-temps de travail révèlent de nombreuses failles scénaristiques du travail, qui mettent à mal les postures usuelles ou au contraire leur permettent de s'exercer avec moins de filtres : on infléchit alors les postures (notamment chez soi), pour pouvoir ainsi se concentrer sur ses exigences (travail de qualité, moins interrompu), mais on pâtit également parfois de l'absence d'un soutien collectif (confinement).

Ces configurations, conjuguées à celles relevées dans l'espace-temps classique d'une journée de travail au bureau, révèlent selon nous trois formes de professionnalismes, avec lesquelles les participants doivent composer : le *professionnalisme prescrit*, le *professionnalisme réel*, que nous adaptons de la lecture 'santé/souffrance au travail' voyant dans ces activités un contre-professionnalisme de métier, et enfin, le *professionnalisme souhaité*, que nous souhaitons développer à l'issue de notre étude.

Nous proposons ainsi la conceptualisation théorique suivante, que nous discuterons au chapitre 7 :

- En premier lieu, nous proposons de décorrélérer, dans le professionnalisme, la posture et l'exigence.
- Nous proposons ensuite de les articuler à travers 3 notions, selon nous en tension : d'abord, via le *professionnalisme prescrit*, compris comme le script et la mise en scène officiels impliquant la performance attendue, qui oscille entre explicite et tacite. Le professionnalisme prescrit est ainsi *ce qui doit être*.
- Le professionnalisme réel, de son côté, est l'applicabilité pratique du script et de la mise en scène prescrits, soit la (non)performance réelle, exprimant des déviations et des dissimulations. Le professionnalisme réel est *ce qui est*.
- Enfin, le professionnalisme souhaité est la déploration de l'impact sur la performance (individuelle ou collective) de l'écart entre professionnalisme prescrit et réel, pouvant

conduire à l'éventuelle remise en question du script et de la mise en scène officiels. Le professionnalisme souhaité traduit alors *ce qui devrait être* pour le participant.

Ainsi, du « misbehavior », nous aboutissons à une certaine exigence professionnelle. Cette exigence professionnelle se forme et se déforme sous les changements de posture. Les activités de non-travail, en leur qualité de coulisse favorisant les changements de posture, sont donc des espaces-temps de basculement, de dévoilement des tensions potentielles entre professionnalisme prescrit, réel et souhaité. Nous concluons donc notre tableau de conceptualisation théorique (tableau 29) avec cet ajout :

**Tableau 30. Conclusions avancées sur le professionnalisme et les activités de non-travail**

	Posture	Exigence
<b>Décorrélacion pour une définition</b>	<i>Ce qui est donné à voir</i> → traduit un (dés)engagement mais pas forcément de l'exigence/de la non-exigence	<i>Ce qui est au-delà des postures</i> → peut ne pas être traduite dans la posture
	Reflète le rapport aux manières d'exécuter le travail (conformité)	Reflète le rapport aux résultats du travail (qualité)
<b>Articulation : la métaphore théâtrale</b>	Activités de non-travail= <i>coulisses</i> , lieu de changement de postures → (non)exigences données à voir	
<b>Question</b>	« Misbehavior », ou exigence contrariée ?	
<b>Réponses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jeux de scénographie (télétravail, confinement, teambuildings)</li> <li>- Jeux de postures, et variations d'exigences</li> <li>- Jeux d'échelles (intrapyschique/individuelle/collective/organisationnelle) et de registres émotionnels (émotions contenues vs malgré soi exprimées)</li> </ul> <p>→ <b>Non pas tant mishbehavior qu'exigences contrariées : professionnalisme prescrit vs professionnalisme réel, et parfois, émergence d'un professionnalisme souhaité</b></p>	



## Chapitre 6. Les activités de non-travail face à la question du travail et de ses (non)sens

### Introduction

A l'image du chapitre précédent, ce dernier chapitre de résultats se propose d'investiguer plus avant les activités de non-travail dans leurs implications possibles. Nous cherchons ici à interroger leurs liens avec le sens, dont nous avons esquissé la centralité en revue de littérature et dans notre chapitre de conceptualisation théorique dans les approches 'mainstream', 'critique' et 'santé/souffrance au travail' : les premiers y voient l'occasion utile de réinjecter du sens, les seconds un symptôme de non-sens, là où les derniers y voient un remède au non-sens.

Notre section théorique (6.1) s'attache à définir ce que nous pouvons entendre par « sens » et « non-sens » dans ces 3 lectures, avant de confronter cette définition théorique à notre conceptualisation des activités de non-travail. Nous articulons alors notre problématisation autour des relations entre sens et non-sens d'une part (leurs échelles et leurs impacts), et d'autre part, nous posons la question du sens même : en réintégrant à la discussion la part d'autotélisme qui se donne à voir dans les activités de non-travail, nous interrogeons la nécessité même de produire du sens, et appelons cela sens *nul*. Ainsi, se pose la question du sens donné à ces activités, mais aussi au travail lui-même. Notre section méthodologique (6.2) présente les différentes étapes pour repérer et traiter le matériau au cœur de nos analyses, de la collecte d'éléments criants de (non)sens rapportés par nos participants à l'intégration d'éléments moins explicites, et les précautions que nous avons prises pour tenter d'éviter de voir du sens et du non-sens partout. Notamment, nous avons mobilisé le dialogue réflexif avec nos participants pour cadrer cette investigation délicate. Enfin, nous présentons notre section empirique (6.3) proposant de restituer les différents (non)sens mentionnés par les participants en deux moments : d'abord, nous en proposons une lecture structurée à partir de la conceptualisation tirée du dialogue entre la littérature académique et notre conceptualisation des activités de non-travail – étudiant ainsi leurs niveaux d'apparition et leurs articulations –, puis nous interrogeons dans une seconde section ce qui résiste à une lecture ordonnancée : de ces diverses « bizarreries » majeures relevées dans nos jeux de données, nous concluons à la tension entre (non)sens du quotidien et (non)sens bien plus macro, posé à l'échelle de la vie même des participants (parcours, passé et futur), et à l'échelle sociétale. Ici aussi, nous intégrons la question du sens nul, afin de se prémunir d'une lecture surinterprétativiste du

sens. Nous concluons cette section empirique en proposant une synthèse invitant à dissocier le sens *au* travail – sens pratique, quotidien, qui s’illustre dans les activités de non-travail, et un sens *du* travail, plus macro, se diffusant au-dehors de la quotidienneté du travail, hors travail, dans la vie quotidienne. Cette distinction nous semble propice à réinterroger la place et le rôle du travail, à de multiples échelles.

Les sous Questions de Recherche adressées dans ce chapitre répondent à la question du « *Pourquoi ?* » et sont les suivantes :

- **Comment les individus expliquent ces instants ?**
- **Que construisent ou déconstruisent ces instants dans le quotidien de travail des individus et leur perception ?**
- **Quels impacts ont ces instants sur la perception des individus sur le sens de leur travail ?**
- **Qu’est-ce qui fait que l’on passe du typique au subversif ?**

## **1. Section théorique – Dé-problématiser pour reproblématiser : définir sens et non-sens & conceptualiser leurs liens avec les activités de non-travail**

Nous synthétisons ici les appréhensions du sens et du non-sens en relation avec les activités de non-travail des perspectives ‘mainstream’, ‘critique’ et ‘santé/souffrance au travail’ exposées en revue de littérature et dans notre conceptualisation théorique (partie 1) desquelles nous tirons progressivement une définition, que nous faisons ensuite dialoguer avec notre propre conceptualisation des activités de non-travail. Nous problématisons ensuite la mise en tension entre ces 3 lectures et notre appréhension des activités de non-travail, sur deux points principaux : les relations possibles que peuvent entretenir sens et non-sens, reposant la question – notamment posée par les critiques – des échelles de sens et de leurs impacts, et la part d’autotélisme des activités de non-travail, posant la question du sens même.

### **1.1. Travail, non-travail et (non) sens dans les 3 perspectives théoriques étudiées**

#### **1.1.1. Perspective ‘mainstream’ : les activités de non-travail lues comme non-sens et remède au non-sens dans le travail, ou la lecture utilitariste**

Si dans une prépondérante mesure, l’approche « mainstream » appréhende les activités de non-travail sous l’angle réprobateur du « misbehavior »<sup>122</sup> (Ackroyd et Thompson, 1995, 1999) problématique et coûteux, elle peut également y voir de l’utilité, comme le suggèrent des approches qualifiées par nous de binaires sur certaines formes d’activités de non-travail (Brassier-Rodrigues, 2015, à propos de la pause-café, Methot et al., 2021 sur le tchit chat). Nous avons dans notre revue de littérature dressé un panorama des démarches organisationnelles intégrant de l’amusement et de la relâche<sup>123</sup>, dont nous proposons ici un résumé.

Pour favoriser l’engagement des employés (Chiapello et Boltanski, 1999, Voguel et al., 2016, Hirschi et al., 2019), des activités de non-travail sont en effet convoquées, voire organisées : les loisirs (Grey, 1998), l’art (Debenedetti et Perret, 2019), le jeu (Dujarier et Le Lay, 2018, Petelczyc et al., 2018, Ravelli, 2018), la fête (Montjaret, 2001), les instants de partage informels autour de nourriture (Santolaria, 2018, Boutot et Bonescu, 2008), le teambuilding (Buller, 1986, Buller et Bell, 1986). Leur lecture se fait alors sous l’angle de l’utilité et de la mise au service de la performance, par exemple par la génération de compétences

---

<sup>122</sup> Voir chapitre précédent.

<sup>123</sup> Sous-section 2.4 du premier chapitre de revue de littérature.

(« créativité » ou « communicative soft skills », Mareque et al., 2019), le « job crafting », ou l'enrichissement par l'agentivité ou l'autonomie (Voguel et al., 2019, Rosso et al., 2010, Berg et al., 2013, Jouan, 2012, Appay, 2012), ou le lien (Rosso et al., 2010, Buller, 1986, Buller et Bell, 1986). Elles sont également avancées en tant qu'éléments distinctifs d'une marque employeur (Chan et Mak, 2016, Chan, 2010, Land et Taylor, 2010). Elles participent ainsi au bien-être au travail, voire, au bonheur (Illouz et Cabanas, 2018, Cederström et Spicer, 2016). Ce faisant, ces pratiques contribuent à rendre le travail « meaningful » (Berg et al., 2013, Rosso et al., 2010) : elles y réinjectent du sens.

Ainsi, schématiquement, la perspective 'mainstream' appréhende la question du sens et du non-sens relatifs au travail en relation avec les activités de non-travail de la façon suivante :

**Tableau 31. Sens et non-sens dans la perspective mainstream**

TRAVAIL		NON-TRAVAIL	
Sens	Non-sens	Sens	Non-sens
Non questionnable ou peu questionné : <i>valeurs travail épousées</i>	Prise en compte de la critique et concessions : bien-être au travail	Levier (motivation, compétences, marque employeur, culture d'entreprise, fédérer)	Différents degrés de tolérance : du laissez-faire (« typique », « banal ») à la diabolisation

### 1.1.2. Non-travail et sens dans la perspective 'critique' : symptôme & remède au non-sens du travail, ou le problème transféré au sens « avec un grand s »

Dans les perspectives critiques, ces activités, pensées de façon dominante sous l'angle de l'opposition ou de la résistance (Bélanger et Thuderoz, 2010, Paulsen, 2014) sont également appréhendées en tant que ressources contre le non-sens du travail exploiteur (Paulsen, 2014, Graeber, 2018, Fleming, 2014, Fleming et Spicer, 2007, Bagarić, 2019), et terres colonisables. Il s'agit alors d'observer si ces formes de résistance sont suffisantes pour lutter efficacement contre les non-sens observés dans le travail.

Chez ces auteurs, le constat est doux-amer : ce n'est guère suffisant (Huault, Perret et Spicer, 2014, Paulsen, 2014, Kärreman et Alvesson, 2009). Il y a chez les critiques une tradition importante d'interrogations sur le pouvoir de radicalité de telles activités, posant ainsi la question de leur utilité, notamment au regard d'une perspective « macro »-sociétale



d'émancipation (Huault, Perret et Spicer, 2014). Dans cette perspective, la question du sens se pose alors doublement : sens du travail, et sens du non-travail pour s'y opposer efficacement.

Schématiquement, la perspective 'critique' appréhende la question du sens et du non-sens en relation avec les activités de non-travail ainsi :

**Tableau 32. Sens et non-sens dans la perspective critique**

TRAVAIL		NON-TRAVAIL	
Sens	Non-sens	Sens	Non-sens
Très questionnable et questionné : <i>valeurs travail critiquées</i>	Revendiqué, dénoncé	Levier de résistance / opposition, voire d'émancipation	Question de l'impact / radicalité

### 1.1.3. Non-travail et sens dans la perspective « santé/souffrance au travail » : au cœur du sens avec un « petit s », le sens pratique

La perspective que nous avons appelée « santé/souffrance au travail » appréhende cette question du sens précisément via les activités de non-travail « périphériques » (Bidet, 2011), pensées en tant que travail « réel » en regard d'un travail « prescrit » réducteur et surplombant<sup>124</sup>. Ces activités ont alors une utilité centrale, en tant que « travail d'organisation du travail » (Clot, 2002) parce qu'elles contribuent efficacement à soigner la souffrance au travail, et parce qu'elles favorisent l'engagement et la qualité du travail. Dujarier (2021), à propos de la réflexion de Clot, souligne : « Cet auteur, comme la plupart des cliniciens, souligne l'importance du travail réel dans la production de sens. ».

Il y a alors fondamentalement un sens *pratique* à ces activités que nous appelons « de non-travail » : Dujarier et Le Lay (2018), en offrant de distinguer « jouer au travail » (englobant des « pratiques éruptives de retournement de l'ordre symbolique » à portée subversive) de « jouer pour arriver à travailler », soit le fait de développer « des pratiques individuelles et collectives autonomes définies et vécues (...) comme ludiques » permettant de « combattre les aspects négatifs des activités quotidiennes », soulignent le rôle pratique de ces activités.

Elles sont majoritairement appréhendées sous leur forme collective. La discussion permise dans la relation au collectif (Clot, 2002, 2005, Falzon et Teiger, 1995) est alors un puissant

<sup>124</sup> Voir notre analyse des travaux de Clot et notre étude de Detchessahar, 2013, sous-section 2.3. du chapitre de conceptualisation théorique, et la section 2 du chapitre de revue de littérature.

soutien à l'activité, pourvoyeuse de « fiabilité organisationnelle » notamment dans « les activités interstitielles » (Eydieux et al., 2016), les « activités méta fonctionnelles », « méta activités » ou les « échanges non fonctionnels » (Falzon et Teiger, 1995), qui soit enrichissent la morne « répétition » (Clot, 2002) présente dans l'activité, soit permettent d'agir en dépit des variations du réel.

Elles réinjectent alors du « sens avec un petit s » (Detchessahar, 2013) dans le quotidien de travail en aidant l'activité, en permettant une « appropriation » du sens (Detchessahar, 2013) de ladite activité, et plus largement, de son « métier » (Clot, 2013). Nous avons lu la réflexion chez Detchessahar (2013) comme vecteur, par capillarité, de constitution d'un sens plus large, capable d'atteindre l'organisation dans son ensemble, et nous nous interrogeons alors sur le caractère suffisant de ce « sens avec un petit s » pour soigner les non-sens du travail.

En effet, la question que nous posons alors est précisément : est-ce que ce n'est pas plutôt une appréhension mécanique du jeu (Dujarier et Le Lay, 2018), sous-entendant alors un petit espace d'autonomie permettant de réaliser sa tâche ? Est-ce suffisant face à des enjeux de « souffrance/santé au travail » ? La recréation de sens à l'échelle de l'activité (« avec un petit s ») est-elle suffisante pour construire du sens à échelle organisationnelle (« avec un grand s »), comme par capillarité (c'est la lecture que nous faisons de Detchessahar, 2013) ? Nous avons également souligné que chez Clot (au rebours de Detchessahar), qui suggère des « espaces de discussion ordinaires qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas en situation réelle de travail et non [d]es espaces de discussion qui peuvent être ouverts par des tiers extérieurs à l'entreprise à l'occasion de l'intervention psychologique par exemple », les modalités des échanges collectifs ne sont guère questionnées : si l'on y parle d'autre chose, on y parle surtout du travail. Or, dans ces instants, il y a fort à parier que l'on ne fasse pas *que* parler du travail, et c'est précisément ce qui nous intéresse : y a-t-il uniquement, voire réellement, construction de sens « micro », « avec un petit s », dans ces collectifs de travail ?

Schématiquement, cette perspective appréhende la question du sens et du non-sens en relation avec les activités de non-travail de la sorte :

**Tableau 33. Sens et non-sens dans la perspective ‘santé/souffrance au travail’**

TRAVAIL		NON-TRAVAIL	
Sens	Non-sens	Sens	Non-sens
Non questionnable mais questionné <sup>125</sup> : <i>valeurs travail</i> <i>revendiquées</i>	Dénoncé, soignable	Créateur de sens « avec un petit s », constitutif du travail réel, de l’identité professionnelle de métier (collectif)	Non abordé

### 1.2. Synthèse : vers une définition des sens et non-sens appliqués aux travail et non-travail, et une problématisation des enjeux

Les lectures ‘mainstream’, ‘critique’ et ‘santé/souffrance au travail’ ont, selon nous, toutes trois une appréhension spécifique (et plus ou moins tacite) du travail, du non-travail et de leurs (non)sens. Dans chacune, les activités de non-travail sont tout à la fois typiques, sans sens profond, banales - nous appelons cela *sens nul* : elles ne sont alors pas investiguées plus avant -, et clé - nous appelons cela *sens pratique* : elles font l’objet de toute l’attention : pour réinjecter du sens et ainsi soigner une souffrance (approche mainstream et santé/souffrance au travail) ou pour souligner les non-sens (approche critique) dans le travail. Toutes appréhendent le sens à un niveau « micro » (Huault, Perret et Spicer, 2014), posant pour 2 d’entre elles principalement (perspectives critique et santé/souffrance au travail) la question d’une perspective plus large (« macro », organisationnelle, voire sociétale) capable de transformer significativement le travail et son sens.

Si l’on met maintenant ces 3 appréhensions en regard de notre conceptualisation des activités de non-travail – *une (inter)action pour partie autotélique, caractérisée par un échange non directement/non fonctionnel et un agir non directement/non instrumental* -, nous pouvons repérer des tensions centrales, principalement sur l’idée d’utilité concrète ou pratique et d’impact ou de finalité transformative des activités de non-travail sur les (non)sens relatifs au travail.

Le tableau suivant synthétise ce qui constitue alors notre problématisation théorique :

<sup>125</sup> Au sens d’une tension entre professionnalisme de métier et professionnalisme « d’en haut » (Boussard et al., 2005, 2010, Clot 2002, 2006, 2013). Le premier n’est pas questionné, le second l’est alors.

**Tableau 34. Problématisation théorique pour ce chapitre**

	TRAVAIL		NON-TRAVAIL	
	Sens	Non-sens	Sens	Non-sens
<b>Synthèse des 3 approches</b> (1) Mainstream (2) Critique (3) Santé / souffrance	Valeurs travail épousées (1), critiquées (2), revendiquées (3)	Concessions : bien-être au travail (1), dénoncé – revendiqué (2), dénoncé – soignable (3)	Levier : réinjecter du sens (1), émancipation (2), se réapproprier son travail (3)	De peu de portée radicale (2), De peu d'intérêt : non/peu abordé (3, (1) avec « laisser-faire »)
<b>= vers une définition</b>	<i>Sens moral</i>	<i>Souffrance</i>	<i>Utile / instrumental</i> → <i>sens pratique</i>	<i>Typique, banal : absence de sens &amp; de non-sens</i> → <i>sens nul</i>
<b>Mise en regard avec notre conceptualisation des activités de non-travail</b>		<i>« (inter)action pour partie autotélique, ni un échange fonctionnel, ni un agir instrumental »</i> → non directement utile, ou inutile → dimension autotélique		
<b>Problématisation</b>		<b>Que peut le sens face à la souffrance ?</b>		<b>Qu'a à dire le sens nul ?</b>

Nos posons alors 2 interrogations majeures :

- *Que peut le sens possiblement constitué par les activités de non-travail face au non-sens relatif au travail (souffrance) ?*

Dit autrement, les sens produits dans les activités de non-travail sont-ils suffisants pour espérer impacter les non-sens du travail ? Nous posons alors la question des échelles et impacts de ces sens et non-sens produits.

- *Qu'a à dire le sens nul sur le (non)sens relatif au travail ?*

Dit autrement, et plutôt radicalement, se pose la question « est-ce toujours le cas ? » : n'y a-t-il pas aussi absence de sens (ou de non-sens, qui constitue une forme de sens) en jeu, et donnée à voir dans la part d'autotélique des activités de non-travail ? Ce faisant, nous interrogeons la nécessité même de devoir trouver du sens ou du non-sens dans le travail et les activités de non-travail.

Ainsi, nous nous attacherons dans notre sous-section de résultats d'une part à confronter ces sens et non-sens définis conceptuellement à nos données empiriques, et d'autre part à interroger la portée des (non)sens produits dans les activités de non-travail sur le sens relatif au travail lui-même.

## 2. Section méthodologique – Constitution des données et premières analyses

Il serait tentant de voir du sens et du non-sens partout. Nous avons donc opéré graduellement pour isoler, sélectionner et analyser les matériaux à partir desquels nous avons élaboré nos résultats dans ce chapitre, propices à étudier en détail cette épineuse question du sens. Cette sous-section présente ces différentes étapes.

### 2.1. Repérage et collecte du matériau

Au fil de notre collecte, nous avons pu observer que le cadre du questionnement sur le travail et le non-travail (constitutif de notre protocole méthodologique) était propice aux mentions de sens et de non-sens, parfois de façon criante. Notre analyse préliminaire (codage) des productions des participants a constaté le surgissement du sens et du non-sens en tant que thème transverse émergent<sup>126</sup> abordé avec les participants en entretien ou dans leurs textes de cadrage, et parfois dès les journaux de bord, raison pour laquelle nous avons conclu que ce thème était un sujet de recherche très pertinent à confronter à notre objet de recherche. Les entretiens/textes de cadrage ont donc constitué une occasion de triangulation et d'approfondissement des (non)sens repérés par les participants et par nous dans les journaux de bord, ainsi qu'un autre jeu de données sur ce sujet, puisque celui-ci y a été longuement discuté.

Nous nous sommes donc retrouvée avec un matériau extrêmement important (pour ne pas dire vertigineux) à analyser, qui de plus, convoquait non plus seulement le non-travail, mais également le travail lui-même. Il convenait alors de trouver des solutions pour y naviguer. Dans un premier temps, nous avons opéré de façon simple, en constituant 2 grandes familles de jeux de données : les (non)sens relatifs au travail, et les (non)sens par rapport aux activités de non-travail. En un sens, nous avons reproduit à grands traits notre travail d'estampillage appliqué aux activités de non-travail, en les caractérisant cette fois-ci par nature générale et non plus de façon détaillée. Voici une synthèse de cette première approche :

---

<sup>126</sup> C'est-à-dire, décelable dans tous les thèmes des entretiens/textes de cadrage (nos 3 thèmes de départ - 'Travail', 'Non-travail', 'Retour sur le journal de bord', mais aussi les thèmes que nous avons ajoutés - 'Flou' et 'Bizarreries').

**Tableau 35. (Non)sens relatifs au travail, (non)sens relatifs au non-travail**

TRAVAIL		NON-TRAVAIL	
Sens	Non-sens	Sens	Non-sens
Eléments de travail générant un sens pour le participant	Eléments de travail générant une perte de sens pour le participant	Eléments de non-travail générant un sens pour le participant	Eléments de non-travail générant une perte de sens pour le participant

Cela nous permet de poser la question du (non)sens à ces deux niveaux tout en les distinguant, et d'espérer pouvoir observer leurs articulations : par exemple, comparer les sens produits dans le travail et le non-travail, le poids relatif des non-sens générés dans chacun des deux domaines, ou bien encore, les combinaisons possibles entre sens généré dans le non-travail et non-sens relatif au travail.

Pour parachever le repérage des mentions au sens et au non-sens, notamment dans les journaux de bord, les grilles que nous avons constituées au sujet des activités de non-travail en elles-mêmes (par niveaux et vécus) se sont avérées centrales ; elles ont d'abord servi de boussole, mais également d'analyse préliminaire, que nous avons appliquée à l'ensemble des données collectées sur le (non)sens<sup>127</sup> (journaux comme entretiens/textes de cadrage) :

- La grille par vécus a servi de boussole permettant de repérer et isoler d'autres mentions au (non)sens criant : les émotions les plus fortes (négatives comme positives) semblaient pointer vers de possibles sens et non-sens, ce que nous avons étudié.
- La grille par niveaux nous a permis d'observer si ces (non)sens s'exprimaient en des occasions spécifiques (seul, à plusieurs, ou lorsque c'est l'organisation qui est en jeu).
- La combinaison de ces 2 grilles a en outre permis une analyse préliminaire des sens et non-sens criants repérés (quelles émotions accompagnent-ils ? Dans quelle configuration surgissent-ils ? Sur quoi portent-ils ?)
- Enfin, elles nous ont permis d'ordonner précisément les types de sens et non-sens collectés, et de faire des premières comparaisons : en les rangeant au sein de ces grilles, nous avons alors pu observer s'il y avait des niveaux privilégiés où se

<sup>127</sup> Nous n'avons pas procédé de façon systématique ici, le corpus de données étant trop conséquent. Nous avons opéré par lecture flottante des différents éléments relevés par nous comme pointant vers du (non)sens et les avons éclairés dans notre lecture à la lumière de ces grilles, tout en prenant des notes. C'est ainsi que nous avons repéré les éléments constitutifs de nos résultats.

constataient la constitution ou la perte de sens ; nous avons ainsi pu opérer un premier travail d'articulation.

Nous avons alors fait un constat saisissant : il y a bien des niveaux privilégiés d'occurrence du sens et du non-sens : les échelles intrapsychique et organisationnelle sont d'importantes pourvoyeuses de non-sens (logique de surgissement qui déconcentre psychiquement et cause fréquemment organisationnelle), et les échelles individuelle et collective, de sens (configurations propices à la dé/reconstruction de sens, ce qui signifie que nous entendons l'élaboration d'un non-sens comme une forme de sens). Le tableau suivant synthétise ces premières découvertes :

**Tableau 36. Découvertes primaires sur le sujet du sens (1/2)**

	Grille de vécus	Grille de niveaux	Manifestations
<b>Sens</b>	Emotions fortes (+/-)	Individuel Collectif	Production de sens <i>et</i> de non-sens : dé/reconstruction
<b>Non-sens</b>		Intrapsychique Organisationnel	Surgissement de non-sens : rupture de continuité

Toutefois, cela n'est d'une part pas systématique (il s'agit alors d'étudier ces contre-exemples), et en outre, nous avons par ce procédé comme « oublié » les émotions neutres, ainsi que les émotions positives et négatives de faible ampleur.

## 2.2. Au-delà de l'explicite

Il nous est donc apparu, à l'issue de cette première analyse, qu'il faille pousser plus avant la démarche d'investigation, qu'il faille aller au-delà des sens et non-sens « criants » ou explicites. En effet, il s'agit alors, à partir de ce premier constat et des manquements observés, d'étudier :

- En quoi les niveaux individuels et collectifs agissent sur la production de (non)sens,
- En quoi les niveaux intrapsychiques et organisationnels révèlent de façon privilégiée du non-sens,
- Sur quoi portent ces sens et non-sens,
- Et que faire du pan exclu de cette première analyse : émotions neutres, ou faiblement positives ou négatives.

En effet, nous avons ici eu l'intuition que, comme le suggèrent les lectures critiques en posant la question de la portée radicale des activités de non-travail vues comme résistance ou opposition, il y a nécessité, pour précisément résister à la tentation de voir du sens et du non-



sens partout, d’opérer avec prudence : nous l’avons établi en conceptualisation théorique, les activités de non-travail possèdent une dimension de « quotidienneté » (Bouvier, 1983), typique, « autotélique » (Dujarier et Le Lay, 2018) ou gratuite, ce qui signifie qu’il faille poser – et opérationnaliser – la possibilité d’un sens *nul* pour précisément se prémunir d’un surinterprétavisme totalisant. Ce sens *nul* qualifie alors des éléments n’ayant de significations qu’en eux-mêmes et pas de portée véritable. Nous y avons donc intuitivement placé ces émotions non-criantes.

Ainsi, nos premières analyses ont fait émerger la lecture, et les questions, suivantes :

**Tableau 37. Découvertes primaires sur le sujet du sens (2/2)**

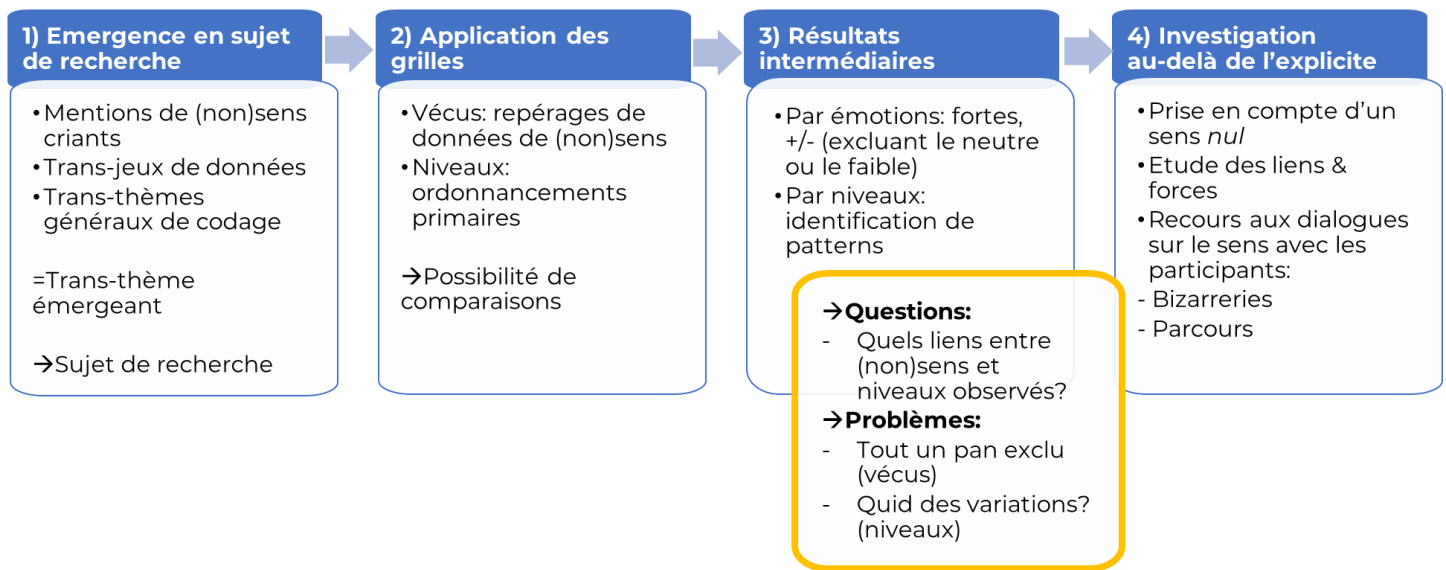
	Grille des vécus	Grille des niveaux	
Sens	Emotions fortes (+/-)	Individuel Collectif	<i>Quels liens? Sur quoi portent ces (non)sens?</i>
Non-sens		Intrapsychique Organisationnel	
Sens nul	Emotions neutres ou faiblement +/-		

Pour aller au-delà de l’explicite - ou (non)sens criant - et faire parler le matériau collecté sur le sujet, il s’agit alors d’effectuer des comparaisons, de voir ce qui résiste aux grilles de lectures, et d’observer les relations entre les grilles entre elles.

### 2.3. Rôle du dialogue dans l’appréhension de la question des (non)sens

Dans cette démarche, nous avons envisagé le dialogue avec les participants comme une réponse intrinsèque. Nous avons en effet observé le rôle pris par le dialogue avec les participants pour reconstituer ces sens et non-sens. Ainsi, dans la démarche méthodologique elle-même se trouve une partie des clés nous permettant d’appréhender ce sujet de recherche. Dans le chapitre des résultats, nous avons fait le choix de présenter les plus spectaculaires éléments nous ayant aidée à cheminer dans cette délicate question du sens et du non-sens : il s’agit des bizarreries estampillées par nous au fil des entretiens qui ont fini par se retrouver de façons étonnantes, ainsi que de pans des discours des participants sur leur parcours qui recontextualisent, permettent des comparaisons, pour les participants en premier lieu (expériences passées, présente et future, se comparer aux autres) mais aussi pour nous : ces dialogues ont en soi produit du sens, aussi nous les utilisons dans ce chapitre. La figure suivante synthétise notre démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre :

**Figure 12. Démarche méthodologique et conceptuelle pour ce chapitre**



### 3. Section empirique – les activités de non-travail, un medium révélateur de (non)sens en organisation

En dressant d'abord un panorama des (non)sens « criants » exprimés dans nos données, nous montrons que dans leur globalité, ceux-ci se retrouvent à des échelles spécifiques. Nous confrontons de ce fait nos données aux définitions que nous avons conceptualisées en sous-section théorique, et étudions leurs articulations. Pour se prémunir de la tentation de voir du sens et du non-sens partout, nous explicitons ensuite en un panorama les sens nuls que nous avons pu repérer à l'aide de nos participants (3.1).

Émerge alors une première bizarrerie majeure, en lien avec le réenchâtement et la souffrance exprimés dans ces (non)sens liés aux activités de non-travail : des participants désengagés et désabusés semblent parfaitement à l'aise dans leur quotidien de travail, là où d'autres, extrêmement engagés et accordant un sens prépondérant à leur travail, expriment une souffrance. Nous en proposons des portraits-types, dont nous montrons comment ils malmènent les appréhensions traditionnellement construites en recherche ('mainstream', 'critique' et 'santé/souffrance au travail'). Nous proposons d'investiguer cela à l'aide des dialogues sur le travail que nous avons pu avoir avec les participants en entretien/texte de cadrage, en convoquant des éléments saillants chez bon nombre d'entre eux. Notamment, le recours quasi systématique à la comparaison, visant à discuter d'une part ses conditions de travail et d'autre part ses aspirations, nous menant à proposer de distinguer le (non)sens *au* travail - dans sa quotidienneté, et le (non)sens *du* travail, dans sa finalité pour les individus. Puis nous reposons la question du sens *nul* dans ce cadre, qui selon nous incite à réintégrer la question du *hors travail* à la discussion : ce qui pousse à relativiser la question même d'un sens fondamentalement prépondérant à trouver dans le travail. (3.2).

#### 3.1. (Non)sens criants et... activités qui ne disent rien du tout

Nous commençons par étudier les (non)sens criants, que nous associons à l'expression d'un vécu (positif ou négatif) fort. Cette étude nous permet de conclure à la prépondérance de leur apparition : pour les non-sens, aux échelles intrapsychiques et organisationnelles, et pour la production de sens - que nous définissons comme construction ou déconstruction de sens sur le travail -, de façon remarquablement évidente à l'échelle collective, corroborant pour partie la perspective « santé/souffrance » au travail, et également à l'échelle individuelle (1.1). Nous nous interrogeons alors sur la portée de cette forme de sens pratique des activités de non-travail ainsi appréhendées pour espérer constituer un contrepoids aux non-sens relatifs au travail (1.2). Nous intégrons ensuite les dimensions de banalité et de typique, caractéristiques

selon nous de l'autotélisme propre aux activités de non-travail et appelées sens nul, à l'analyse ; notamment via la présentation des conclusions de notre étude des émotions neutres ou faiblement positives/négatives, montrant que les activités de non-travail n'ont bien pas qu'une visée utilitaire, même indirecte (1.3).

### 3.1.1. (Non)sens criants : où apparaissent-ils, quels sont-ils et que disent-ils ?

Notre relecture flottante des activités de non-travail décrites par les participants combinées aux textes de cadrage et entretiens (faisant alors la part belle au travail lui-même) à la lumière des grilles de vécus et de niveaux nous a permis de voir émerger un constat saisissant : les (non)sens les plus évidents se rangent de manière elle-même assez criante dans différents niveaux. Ce que nous proposons dans un premier temps de démontrer et d'étudier.

- Le non-sens, aux niveaux intrapsychique et organisationnel

Le travail empêché qualifie les activités de non-travail exprimant l'interruption par les autres, telles que le non-travail d'attente ou être dérangé, les situations violentes ou les nombreuses formes de discussions (plus ou moins « bienveillantes », comme en témoigne la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale qui doit les subir au déjeuner) auxquelles le participant assiste malgré lui et qui l'interrompent ou le retardent. Nous avons vu au chapitre précédent qu'elles malmènent fréquemment, par leur logique d'irruption, la concentration et la posture : ces interruptions font surgir de la discontinuité dans le déroulement du travail, propice à faire surgir des non-sens.

Ces discontinuités du « travail effectif » (Designer en entreprise de cosmétiques de luxe) peuvent s'avérer prendre des formes de travail officiel :

- point/réunion avec un supérieur (« Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings », Designer en cosmétiques de luxe, J9),
- ou avec des collègues : l'Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance) et la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG soulignent des réunions qui ne servent à rien et les agacent. Ce sont alors des formes de « travail inutile/perte de temps ».

En pointant tout un éventail de tâches plus ou moins liées à l'efficacité et l'utilité, on en vient à définir son « cœur de métier » : on ordonne alors les activités selon leur utilité pour le travail, et les plus fortement inutiles peuvent apparaître comme autant de non-sens,

susceptibles de générer un agacement important (voir l'Avocate avec ses déclarations de temps).

Le travail qui s'avère a posteriori qualifié de non-travail traduit quant à lui les efforts déployés en vue d'un résultat quasi nul ou jeté à la poubelle. C'est typiquement le cas pour les formes de « travail inutile ou perte de temps », mais aussi « faire le travail des autres » et le carambolage d'activité, sous-optimal. C'est ainsi ce que décrit la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe à propos des demandes incessantes et contradictoires de sa cheffe avec celles du service marketing, la conduisant à proposer « 15 000 » versions d'un design simplement pour que sa cheffe ait l'impression d'avoir exercé son rôle de cheffe.

### **Le non-travail intrapsychique en configuration collective : flou dans les échelles ?**

Les activités de non-travail qui surgissent pendant le travail sont propres à créer une rupture de rythme qui déconcentre : il y a alors, dans cette rupture, possibilité d'observer du non-sens, dans le travail empêché. En outre, des activités typiques du travail appréhendées comme inutiles ou perte de temps (elles n'ont servi à rien, le travail est abandonné ou doit être refait) font surgir, via l'ennui ou la déstructuration du rythme du travail qui agacent ou stressent, un non-sens. Par leur manifestation (surgissement), ces activités invitent le participant à interroger la nature de la tâche elle-même, bien souvent sur des critères d'efficacité et d'utilité plus ou moins directes ou au contraire, malmenées.

Or, l'on pourrait contester que ce sont là des activités collectives. Nous répondons que ce surgissement, intrapsychique au départ, porte alors bien souvent sur des questions d'organisation (ou de désorganisation) : il pointe alors vers l'échelle organisationnelle. Si certaines configurations sont objectivement collectives (interruption, activité collective inutile type réunion), le participant y déploie toutefois bien du non-travail intrapsychique, puisqu'il se fait spectateur du non-travail des autres, et le juge. Cela tombe bien alors, en termes de production de (non)sens, sous la coupe du non-travail intrapsychique et non pas collectif (où cette production se fait en co-construction). Ce que résume la Designer en cosmétiques de luxe en entretien :

« l'autre truc qui m'a énervée, c'est que le sous-entendu c'est que je ne pouvais rien faire sans lui [sa « boss »] demander la permission pour des trucs où en fait (...) moi je sais qu'elle a une valeur ajoutée très limitée, et où en fait la réponse à ma question, c'était pas elle qui l'avait, c'était le marketing. (...) Ça veut dire qu'on se parle plus, nous ? qu'on est juste des exécutants nous, et nos questions doivent être filtrées ? Et j'ai dit « Est ce que vous vous rendez compte de la perte de temps dans une journée que je vais avoir si tout doit passer par elle ? » (...) Je fais 15 000 designs que je vais devoir recommencer derrière ? (...) J'avais pétié un plomb ce jour-là, (...) ce jour-là j'ai touché du doigt la débilité du système. »

Les non-sens ainsi mis à jour concernent alors les configurations du travail, en pointant vers son organisation non optimale (travail inutile, empêché, indu) : ils peuvent mener à des crises de sens, comme le révèlent les récits difficiles collectés.

### **Les récits difficiles, ou la souffrance intrapsychique d'origine organisationnelle**

La Chargée d'études raconte par le menu son dégoût pour certains collègues, sa cheffe, et in fine, son organisation tout entière :

« tous les lundi on a une réunion de ce qu'elle [leur cheffe] appelle le management visuel, mais alors ça c'est encore un truc totalement inventé (...) ils ont processé des types de réunion avec des tableaux, il y a des catégories, projet en cours, projet terminé, l'humeur du jour avec des smileys (...) et ça devient (...) une réunion où notre directrice ne fait que parler que parler que parler, (...) de la stratégie de [nom de leur organisation] au global, de à quel point a été formidables en on a brillé devant le directeur (...) en fait, c'est un moment où on se raconte des histoires, totalement, des choses totalement fictives qui n'existent pas (...) on fait de la novlangue, c'est-à-dire que on passe notre temps à réécrire l'histoire, et pendant ces réunions c'est très pénible parce qu'il se passe rien, on l'écoute tous, et on l'écoute tous raconter n'importe quoi. »

Autre exemple :

« Ça ne sert à rien, et à chaque fois en plus de ça, ça perturbe le travail (...) j'ai ma ligne directrice et là, arrive cette journée de « brainstorming » où on se met tous à réfléchir ensemble sur des choses qui devraient être établies depuis tellement longtemps et sur lesquelles on ne devrait même pas avoir à se poser de question (...) il faut marquer sur des post-it quelles sont nos valeurs, et là il ressort des choses très intéressantes comme l'humilité, (rit) (...) l'audace, la rigueur intellectuelle, l'honnêteté, le partage (rit), voilà. (...) c'est un peu à vomir, quoi. Et tout le monde finit très content, en se disant qu'on est des gens absolument formidables (...). Il y a aucune remise en question, jamais, en fait, on a l'impression d'être dans une dictature de l'optimisme et c'est totalement contre-productif pour une partie de l'équipe (...) qui en peut plus quoi. »

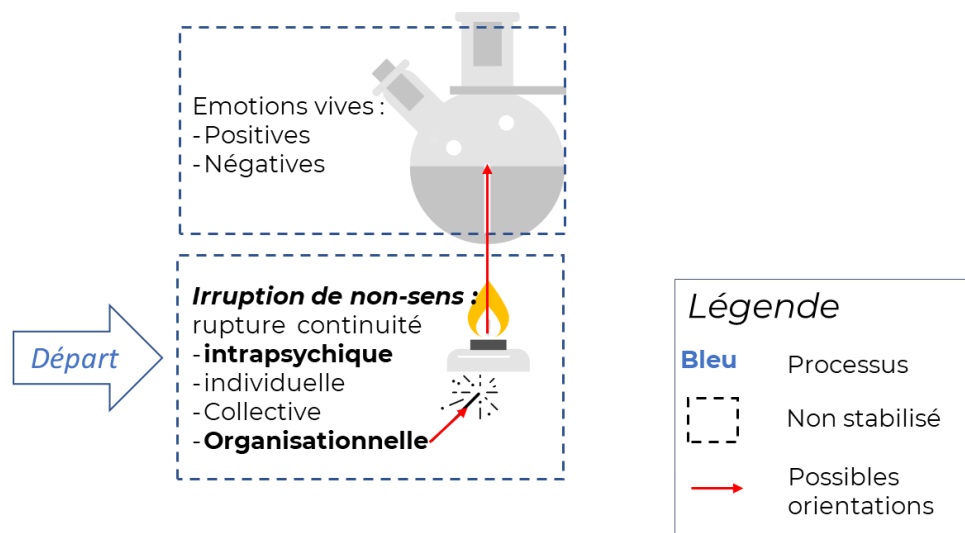
La Chargée d'études, de même que le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels, évoquent notamment à propos de leurs teambuildings (dont la Chargée d'étude souligne le coût exorbitant – pour une structure publique qui plus est) une tentative de leur organisation de définir collectivement une « raison d'être », qui leur apparaît alors complètement factice.

« S'en suit une Masterclass de vide de deux heures durant laquelle je ne comprends rien de ce que nous faisons. Je crois que l'idée générale est de définir la raison d'être du « service ». (Responsable Discours-Communication, récit libre de teambuilding)

Cette configuration collective fait surgir des non-sens en une sorte d'apothéose, mais la rupture peut avoir lieu dans le cadre plus feutré et sobre du bureau lui-même, comme l'expriment la Responsable projets marketing en ONG avec son récit traduisant une souffrance majeure dans son journal (qui s'entrecoupe d'une « situation violente » paroxystique lors d'une forte dispute avec son Responsable) et la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) qui clôture son journal sur un « craquage » où elle quitte son bureau avec son ordinateur sous le bras et le ressassement en perspective<sup>128</sup>.

Schématiquement donc, le surgissement de non-sens s'illustre dans une relation entre niveau intrapsychique (déconcentration soudaine désorganisant le travail, générant un ressenti négatif) et organisationnel (à l'origine de celle-ci bien souvent, concourant à alimenter le ressenti négatif) :

**Figure 13. Relation entre les 2 niveaux privilégiés de surgissement de non-sens**



- La production de sens, aux échelles individuelle et collective

A contrario, les activités de non-travail s'avèrent en elles-mêmes, à de nombreuses occasions et sous de multiples formes, pourvoyeuses d'utilité concrète au travail. A ce titre, elles servent le travail et ont alors directement un sens pratique : celui d'être *utiles* au travail à faire, parce qu'elles aident à produire du sens ou bien à digérer un ressenti qui empêche la (re)mise au travail. Elles rejoignent alors l'appréhension qui en est faite par l'approche « santé/souffrance au travail », notamment pour ce qui est du non-travail collectif sous forme d'interactions

<sup>128</sup> Voir chapitre 5, sous-section 3.3.1 des résultats, et chapitre 4, sous-section 4.1.3.

(excluant donc les irruptions). Cela s'exprime sous deux principales formes : le méta-travail d'organisation du travail – se concentrer, se recentrer, et le soutien du collectif.

### **Production / digestion de sens à échelle individuelle : le 'méta-travail'**

Les nombreux rituels d'organisation personnelle (rituel d'installation, administratif/organisation d'agenda) mais aussi de nombreuses occurrences pointant directement ou indirectement vers la « concentration/l'amorçage de tâche ») sont explicités par les participants comme ayant un sens pratique essentiel pour leur permettre de travailler dans de bonnes conditions. Ce méta-travail est ainsi décrit par la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale comme constitutif de son efficacité et propice à réenchanter son quotidien :

J2 « 16h à 16h15 : Comme je suis seule, ce qui n'arrive jamais, je renoue avec une activité à laquelle je consacrais beaucoup de temps dans mon précédent poste, lorsque je possédais un bureau pour moi seule : regarder par la fenêtre et penser les yeux dans le vague. Depuis que je partage mon bureau avec deux autres personnes, je ne le fais plus, par peur de passer pour une sociopathe. C'est bien dommage, car c'est pour moi une pratique très « régénérante », qui me permet de regagner du calme et de la concentration. »

Elle dit la même chose de ses procrastinations en ligne :

J2 « 11h à 12h45 : Je travaille efficacement. Je fais tout de même des passages réguliers sur Twitter, Instagram et Facebook, de quelques secondes à chaque fois. J'ai l'impression que cela me redonne de l'énergie, que cela me permet de me recentrer. »

La pause-cigarette apparaît également représentative d'un méta-travail, en amont ou en aval, consistant à gérer ses émotions et se recentrer, comme l'expriment à plusieurs reprises la Responsable de collection en maison d'édition (se préparer à une réunion avec une collègue anxieuse) et la Chargée de développement en Production (TV) (se reconcentrer, se calmer après avoir été énervée par son collègue).

De plus, les relations nouées avec les collègues s'avèrent également très utiles au travail lui-même, comme le souligne la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale au sujet d'un déjeuner qui s'éternise :

« ils créent et cultivent des liens personnels, lesquels, sur le moyen terme, simplifient considérablement leurs rapports professionnels, et donc leur travail quotidien. (...) ces moments sont pour moi très proches du travail. Ils me demandent d'ailleurs un véritable effort. Je les perçois comme un investissement : prendre part à ces temps personnels me permet d'être véritablement insérée au sein d'une équipe, ce qui ensuite facilite mon travail :



les obstacles humains seront moins nombreux, mes collègues seront plus disposés à répondre à mes demandes – et, bien sûr, l’atmosphère sera plus agréable. » (J1)

L’échelle collective apparaît alors comme un puissant levier dans la constitution de soutien dans le cadre du travail, comme l’exprime la Responsable de programmation culturelle en fondation à propos d’un déjeuner passé à consoler une collègue énervée aux larmes par une autre (J3). A cet égard, nous lisons dans de nombreuses occurrences d’apparence de « gossip » une aide précieuse pour produire du sens.

### **Le gossip dans la production de sens**

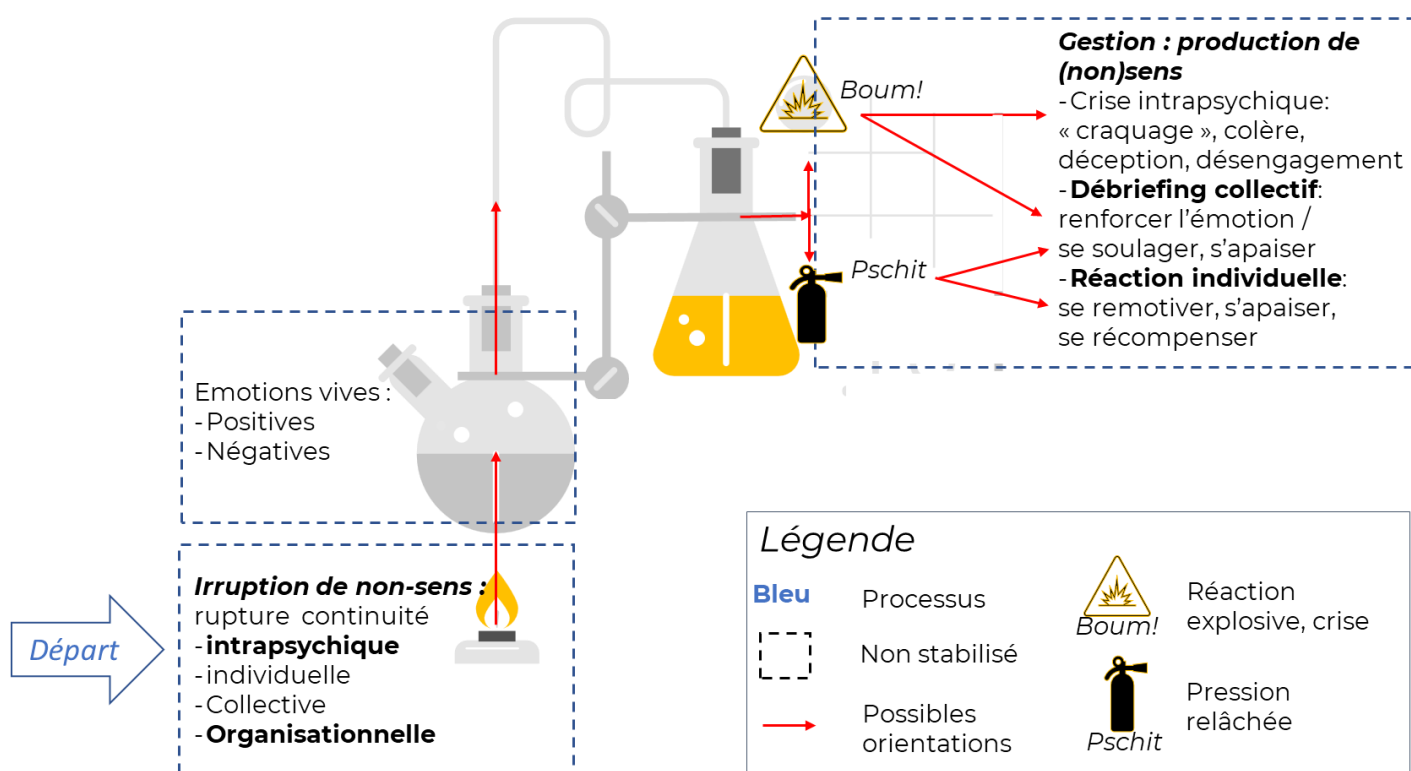
Le gossip, qu’il soit à l’occasion du travail informel en pause cigarette ou de discussions collectives dédiées à un sujet brûlant concernant la vie de l’organisation, est une occasion de décortiquer les événements pour en extraire du (non)sens. La Responsable de collection en maison d’édition souligne que bon nombre de ses pauses cigarette prennent cette tournure, par exemple lorsqu’elle débrieife avec une « collègue-copine » sur les changements organisationnels dont elle pourrait pâtir. Le Juge, en parlant de son activité de Juge pour enfants au tribunal, mentionne le rôle clé joué par les discussions informelles avec tous les maillons de la chaîne judiciaire : ce faisant, cela lui permet de mieux travailler. L’on peut également lire les nombreuses anecdotes à propos d’une collègue « scandaleuse » entre l’Avocat et son co-bureau comme un partage d’information précieux sur le « réel » organisationnel, à déplorer et garder en tête (méfiance).

La possibilité de déconstruire les situations vécues à plusieurs permet d’en extirper une recreation de sens, ou un constat de perte de sens. Cette perspective nous semble illustrée de façon criante par les Chargés d’études : les nombreux « cafés débrief » de la Chargée d’études avec sa « collègue Ju » (point hebdomadaire !), les extensions de discussions inquiètes post-réunions ou visant à se moquer des collègues ou chefs problématiques en sont les exemples les plus frappants. Là, il s’agit de mettre à distance ensemble les non-sens, comme ici après leur réunion d’équipe hebdomadaire, relaté par son collègue :

« En revenant à notre bureau, on revient sur la présentation des objectifs qui nous ont été assignés. Deux catégories différentes : « Les indispensables » et « Les incontournables ». On se moque entre nous de ces grands titres qui veulent dire exactement la même chose mais qu’on présente comme des catégories tout à fait différentes et hiérarchisées entre elles. » (Chargé d’études, J1)

L’articulation des différents niveaux nous permet de retracer la production de (non)sens, synthétisées ci-après :

Figure 14. Schéma des échelles auxquelles surgissent et se gèrent les (non)sens



Le surgissement originel du non-sens, fréquemment organisationnel (désorganisation, mais aussi indignation face à des comportements – notamment, de chefs – amplifiés par l’inaction organisationnelle, comme le montrent de nombreux exemples convoqués ici) et constaté à l’échelle intrapsychique (déconcentration, perte de fil, inutilité constatée qui désengage et fait s’interroger sur la finalité de ce que l’on doit faire, colère et indignation…) se voit dans un second temps géré par les participants, de façon prédominante sous une forme individuelle (se remotiver, s’apaiser) ou collective (dé/reconstruire du sens en gossipant ou en débriefant un événement vécu). Ces gestions permettent de faire descendre le registre de l’indignation/colère et de digérer l’évènement ou la situation. En cela, nous rejoignons la lecture ‘santé/souffrance au travail’. Il s’agit alors de s’interroger sur la force réparatrice de ces modes de gestion.

### 3.1.2. Beaucoup de bruit pour rien ? Articulation entre sens produits et non-sens produits, ou la question de l’impact des (non)sens pratiques produits

Cette première appréhension et analyse du sens fait émerger l’idée d’un sens pratique via les activités de non-travail ; pour le dire autrement, les activités de non-travail ont une finalité pratique dans cette analyse : la relation à l’(in)utilité. Elles apparaissent alors comme des *symptômes* (sens déconstruits), mais aussi des *remèdes* (sens reconstruit), dont il s’agit alors

de s'interroger sur les limites et potentialités éventuelles. Il y a en effet selon nous une échelle dans la (dé/re) construction de sens : ils n'ont pas tous le même poids ni la même radicalité.

Ainsi, la déconstruction de sens impliquée dans l'inanité de certaines configurations peut, par l'ampleur du non-sens, empêcher toute tentative durable de reconstruction de sens, comme le montre la Chargée d'études qui dit de ses collègues « noyau dur (...) de trois quatre personnes » que cela « aide à se lever le matin », tout en précisant les limites de cette pratique collective consistant à « vide[r leur] sac » : « j'ai besoin d'en parler, et en même temps comme je vois que tout le monde (...) alimente (...) on est pas contents, donc (...) personne temporeise en fait. » ; elle ajoute : « en sortant de ces discussions-là, on se sent pas forcément mieux, en fait. Même si ça fait du bien de partager. ».

De même, la Responsable de collection en maison d'édition décortique en entretien la vacuité de ses ressassements, qui pourtant l'aident à produire du sens :

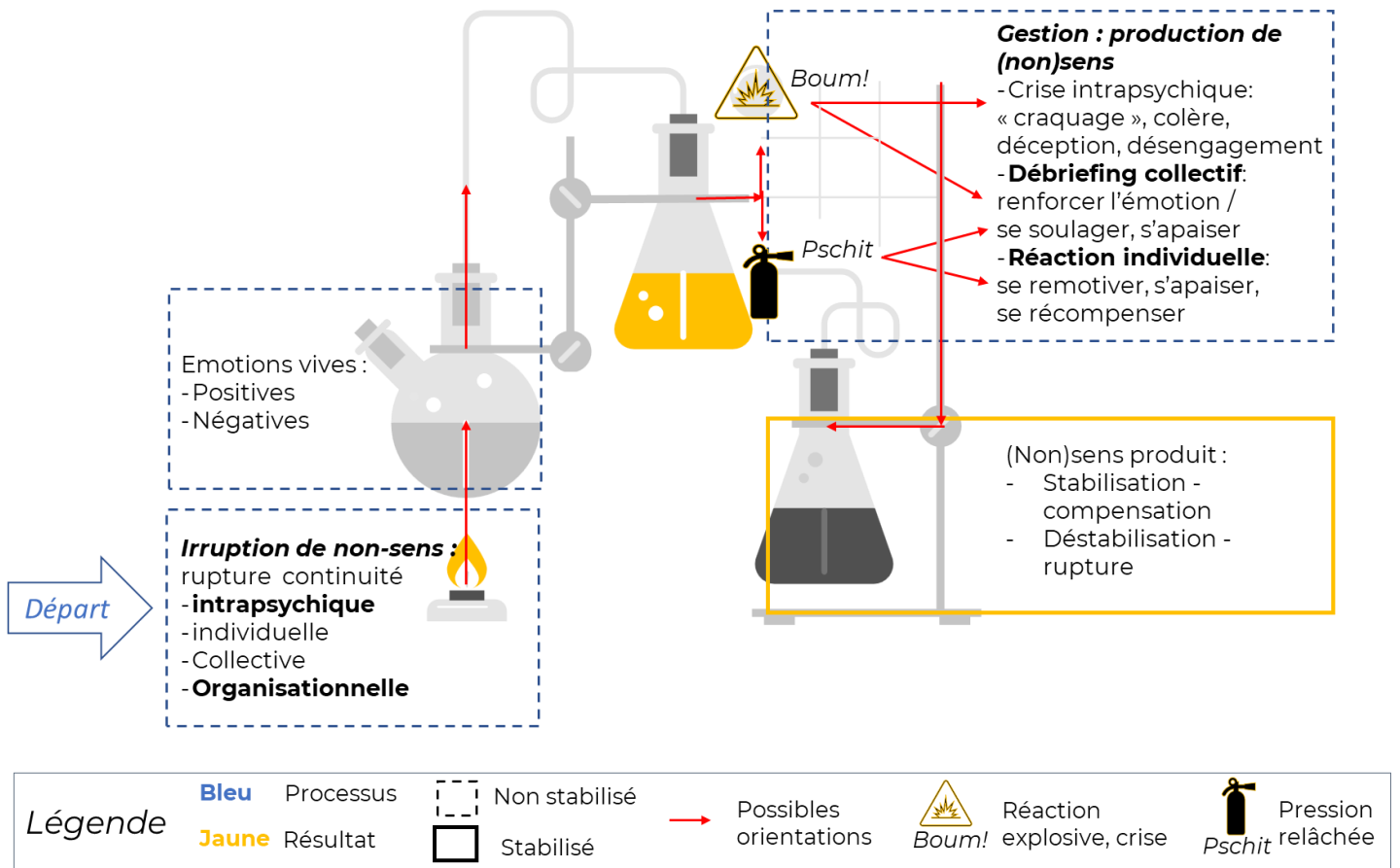
« *(moi :)* c'est des moments où tu refais sens de ce qui s'est passé ? Pour toi c'est inutile, ça ? / *(elle :)* Je sais pas si je refais sens mais, non non non, ça, je ressasse et pas de manière constructive. Après ya des moments, au bout d'un moment ça s'éclaire. Et en fait (...) je me rends compte d'un truc aussi, c'est que j'ai l'impression que j'ai toujours besoin (...) d'identifier un problème ; (...) ou je suis inquiète parce que ça se passe (...) pas bien avec une de mes éditrices, ou j'ai peur que ma présidente ne m'aime pas (tape sur la table) (...) ; c'est permanent. C'est tout le temps. Donc, je finis par me dire que c'est peut-être moi-même qui me crée ça ; que je peux pas me laisser en paix, quoi. »

Le rôle du non-travail individuel ou collectif visant à produire du sens est donc à relativiser : il peut s'avérer en pratique insuffisant à contrebalancer le non-sens vécu dans son travail, à l'échelle intrapsychique (souffrance durable) et nourri par une dimension organisationnelle sur laquelle l'individu peut n'avoir que très peu de prises. La quête même de décortilage de sens peut alors s'avérer délétère, comme le montrent nos deux exemples.

Ainsi, la recherche de reconstitution de sens peut paradoxalement entretenir le non-sens, comme l'ont exprimé la Chargée d'études et la Responsable de collection en maison d'édition. La crise est alors de trop forte ampleur pour espérer être canalisée par les leviers d'activités de non-travail visant à reconstituer le sens en miettes. Cette soupape n'est donc que de peu d'ampleur face à certaines formes de non-sens rencontrés dans le travail. Ce constat nuance fortement l'approche 'santé/souffrance au travail', par conséquent.

Le schéma suivant synthétise cette articulation.

Figure 15. Schéma des articulations entre (non)sens produits



### 3.1.3. Le poids du silence ou du brouhaha usuel au bureau : pour nuancer les (non)sens criants, le sens nul

Une autre nuance importante à l'approche 'santé/souffrance au travail' se situe dans la part établie par nous d'« autotélique » (Dujarier et Le Lay, 2018) s'exprimant dans les activités de non-travail. Celles-ci sont donc peut-être utiles, peut-être révélatrices d'inutile voire de non-sens criant, mais elles se déroulent également en soi, sans finalité ou impact transformationnel manifeste : la question du typique ou de la quotidienneté se pose alors, soulevant l'intégration d'une dynamique expérientielle concrète dans le quotidien de travail, de peu de portée a priori.

Cette part d'autotélisme se voit dans un certain mystère entourant les activités de non-travail dont on ne parvient pas à faire le tour, et les participants les premiers. Ainsi, la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale nous présente une pratique anciennement rituelle (regarder par la fenêtre), mais montre bien qu'il y a là autre chose que le simple désir de se reconcentrer :

*(aller-retour :)* « Par la fenêtre je vois des toits. C'est une sorte de nature morte très calme et apaisante ; il y a des oiseaux qui passent. Je ne sais pas pourquoi, perdre les yeux dans cet « horizon » me permet de réorganiser mes pensées, de me recentrer. Je dis que cela me ferait passer pour une sociopathe car je ne vois jamais mes collègues rester plusieurs minutes les yeux dans le vague ! Peut-être est-ce l'immobilité qui donne un côté inquiétant, suspect. »

Ce mystère enrobé de poésie montre qu'elle tente d'extirper – pour nous ? – un sens à cette pratique qui semble se dérober à son analyse : le fait est qu'elle a simplement « phasé » (Avocat d'affaires) et a eu peur après coup de passer pour une « sociopathe » ; alors que dans son esprit, *sur le coup*, elle effectuait un vrai non-travail d'échappée, qui n'appartenait qu'à elle.

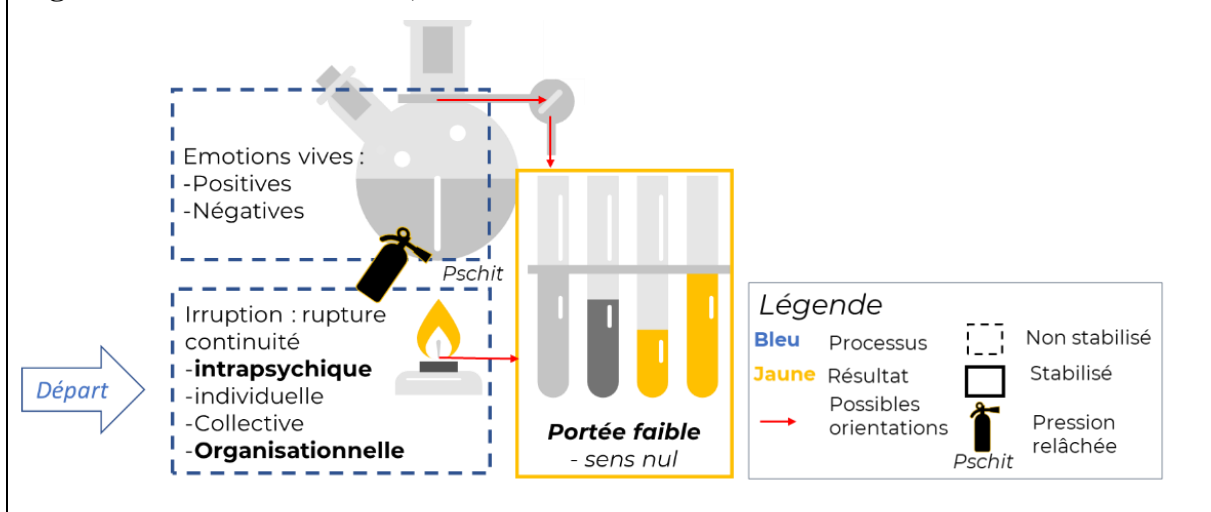
C'est ainsi qu'une bizarrerie majeure est apparue dans nos données : le ressenti neutre, ou la preuve qu'il n'y a parfois pas à trouver de sens ou de non-sens profond.

#### **Ressenti neutre et sens nul**

Le ressenti neutre, étudié en détails au chapitre 4 (sous-section 4.3), révèle la capacité des participants à exécuter leurs tâches sans engagement émotionnel, voire sans investissement psychique véritable : bref, sans motivation. Cela dénote, nous l'avons vu au chapitre précédent, d'une attente prescrite de motivation et d'engagement, mais suggère également une maîtrise suffisante pour faire sans réfléchir. Ce qu'illustre la Designer en cosmétiques de luxe lorsqu'elle dit écouter des podcasts alors qu'elle travaille – s'interrogeant alors sur son engagement et son sérieux – mais ajoutant qu'il s'agit d'enrichir alors son quotidien : elle distingue tâches manuelles et aspirations intellectuelles. Son travail en tant que tel est donc exercé machinalement.

Le ressenti neutre court-circuite notre tentative d'élaboration de dynamique de constitution de sens dès le départ, comme le montre le schéma suivant :

**Figure 16. Le ressenti neutre, vecteur de sens nul**



Nous voyons que les activités de non-travail, dans leur plasticité, se refusent à être uniquement interprétées sous l'angle du sens, ou même du non-sens : elles existent, pour partie, pour elles-mêmes. Elles n'ont alors peut-être pas grand-chose à dire sur le travail. Elles peuvent procurer des bénéfices secondaires, ou au contraire s'avérer problématiques, mais le fait est qu'elles se déroulent pour ainsi dire de façon spontanée. Si elles sont convoquées par les participants comme un levier à leur organisation personnelle ou une source d'enrichissement, elles peuvent également surgir sans qu'ils le veuillent et ne rien apporter ou supprimer de probant. C'est ce que se joue selon nous dans les nombreuses justifications et nuances apportées en entretien ou en aller-retour à de l'agacement ou à de l'inutilité manifeste (relativisés comme inhérents à la vie de bureau). Nous pouvons prendre pour exemple ici les propos ambigus de la Designer en maison de luxe et du Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile qui soulignent tour à tour le non-travail constitué par les réunions (« réunionites » inutiles) et leur capacité d'égayement, à *ce titre*, des journées de travail. Ainsi, elles constituent intrinsèquement un vecteur d'authenticité et d'expérience vécue dans le quotidien de bureau.

Si l'on s'obstine à leur trouver non pas un sens, mais une signification, on peut observer qu'au cœur des activités de non-travail se pose la question de l'agentivité, et la possibilité sans cesse renouvelée – et réinterrogée – d'être *acteur* de son quotidien de travail mais aussi de non-travail.<sup>129</sup> Les activités de non-travail constituent alors la preuve, en un sens, que l'on habite son quotidien de travail, que l'on n'y est pas simplement un touriste détaché du monde social

<sup>129</sup> Nous avons abordé ce point au chapitre précédent.

qui s'y déploie et/ou un « sociopathe » (Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale) réfractaire à l'échange et constamment productif : on y vit. Les (non)sens relatifs au travail se voient alors relativisés par rapport à celui de la vie au travail, qui n'est pas toujours porteuse d'un sens profond. La perspective d'authenticité ainsi offerte se heurte alors à une forme d'inauthenticité tout aussi typique du quotidien de bureau, étudiée au chapitre précédent sous la forme des postures d'esbrouffe. Cette confrontation entre authenticité et inauthenticité permet par ricochet la constitution et l'aiguïsement de jugements professionnels, propices à générer de nombreuses émotions ambivalentes et à même d'être le ferment d'un contre-professionnalisme qui se décorrèle, pour partie, de la nécessité d'une utilité, d'une instrumentalité.

Mais la question du jugement professionnel n'est pas constante non plus dans les activités de non-travail, loin de là. Celles-ci sont le lieu privilégié de constitution de liens sélectifs et libres, formés sur des critères qui dépassent l'efficacité au travail de ses collègues, et reposent plutôt sur leur identité propre d'individus avec lesquels cohabiter est un prérequis à l'origine non négociable. Les « clans » (Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises) qui se constituent peu à peu, à force d'estime et de côtoiement, en personnes appréciées, participent alors à ancrer le quotidien de bureau dans un vécu qui dépasse la simple logique instrumentale : celui-ci devient alors habité.

Même le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile, lui aussi très critique du *monde de l'entreprise*, note cette ambivalence :

« ce qui est intéressant et qui me plaît dans ton sujet de recherche c'est que pour autant j'ai toujours fait de très belles rencontres dans les entreprises. De vrais amitiés dans toutes mes expériences. »

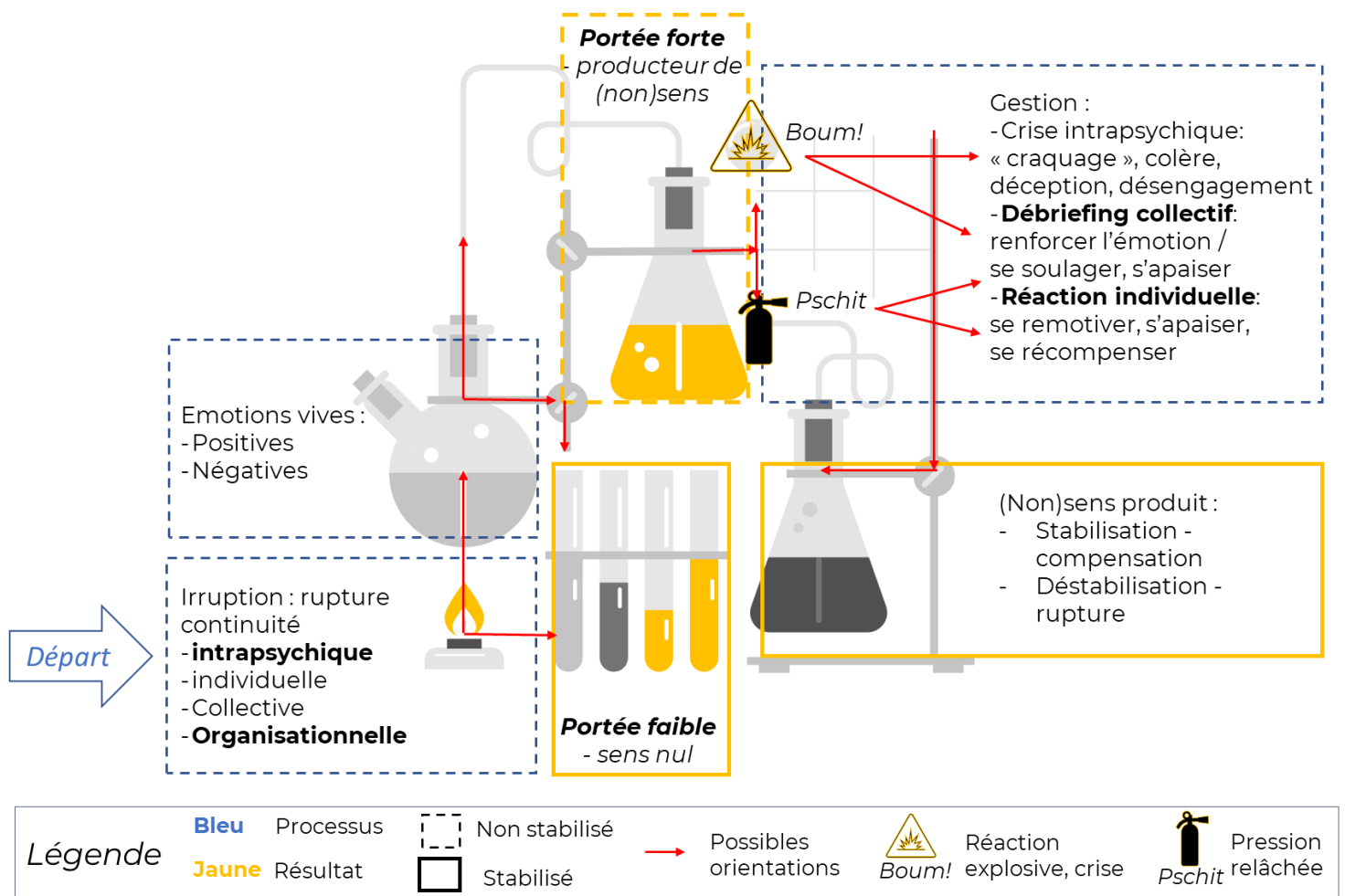
Le sens nul apparaît alors nul aux yeux du travail et de ses valeurs, mais possède intrinsèquement une valeur : il est la preuve que l'on habite son quotidien de travail, sans qu'il y ait là un sens profond à débusquer, ni une finalité ou une utilité secondaires à lui accoler.

#### 3.1.4. Conclusion : la vie du bureau ou la fabrique du (non)sens

Ainsi, la vie de bureau génère régulièrement des situations plus ou moins critiques où le sens est malmené, la concentration chahutée, la finalité questionnée. S'opère alors tout un travail de production de sens, visant à permettre de gérer les émotions déstabilisatrices ainsi produites. Nous avons pu observer que celles-ci sont particulièrement visibles aux échelles intrapsychiques et organisationnelles, remettant souvent en question l'organisation même du

travail. Les leviers pour aider à produire du (non)sens sont eux situés aux échelles individuelle et collective de façon privilégiée. Toutefois, ces leviers peuvent s'avérer trop peu efficaces pour aider à gérer une crise de sens. Nous rejoignons alors ici pour partie l'approche critique, en contrepoint d'un sens pratique célébré par les approches 'mainstream' et 'santé/souffrance au travail'. En outre, ce processus de reconstitution de sens est chronophage et énergivore : c'est à se demander quand les individus travaillent, s'ils doivent passer leur temps à reconstituer du sens. Ainsi, apparaît le sens nul, dans sa neutralité et ses automatismes, permettant paradoxalement de (non)travailler mais sans engager trop d'émotions ni d'affects : il a donc une vertu pratique, mais apparaît toutefois comme la preuve d'une forme fondamentale d'autotélisme dans les activités de non-travail, qui motivent les individus qui s'y adonnent à simplement s'y adonner, parfois sans réfléchir, ce qui leur permet d'habiter leur bureau de façon spontanée et authentique.

**Figure 17. Schéma global de (non)production de (non)sens : une usine à gaz ?**





### 3.2. Distinguer (non)sens *au* travail et (non)sens *du* travail : le rôle éclairant de la discussion sur ses rapports au travail pour espérer poser la question du sens

Nous abordons pour finir le rôle central de la discussion sur son rapport au travail pour constituer à partir de son expérience personnelle du non-travail une analyse de plus de portée, au-delà du quotidien de bureau, sur les (non)sens relatifs au travail en général. Nous introduisons cette sous-section par une série de portraits qui nous ont interloquée dans notre analyse des rapports au travail chez nos participants (2.1). En étudiant des bizarreries retrouvées chez bon nombre de participants – sous forme de recours aux comparaisons –, nous avons été progressivement conduite à proposer de distinguer (non)sens *au* travail, dans sa quotidienneté, et (non)sens *du* travail, dans sa finalité pour les individus. Reste alors à savoir les possibles relations entre les deux (2.2). Et pour demeurer le plus exacte possible, nous proposons pour finir de convoquer à nouveau le sens nul à l'aide d'exemples éclairants selon nous, qui pour la plupart posent la question du hors travail. Nous concluons sur le questionnement que cela nous impose : faut-il nécessairement trouver un sens fondamental dans le travail (2.3)?

#### 3.2.1. Des portraits-types, reflets de bizarreries majeures

Nous voyons dans cette sous-section, via une série de portraits, que des bizarreries demeurent quant au (non)sens : des gens désengagés semblent se satisfaire de leur quotidien de travail, des gens surengagés convaincus du sens profond de leur travail sont en souffrance, là où d'autres, surchargés, en tirent une fierté. Enfin, nous avons été confrontée à une bizarrerie encore plus étonnante : une participante engagée dans un travail dont elle a parfaitement conscience qu'il ne sert absolument à rien.

- Le désengagement heureux, ou l'éloge de la non-motivation

3 participants tout particulièrement suggèrent cette idée d'une relation nonchalante à leur travail (tout en restant professionnels, comme nous l'avons vu au chapitre précédent) : le Chargé d'affaires investissement et finances en Banque, le Responsable Discours – communication en distribution de produits culturels (abordés aux chapitres précédents<sup>130</sup>), et le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile, ici étudié.

---

<sup>130</sup> Sous-section 1.4 de la section empirique du chapitre 5 et sous-section 4.3. du chapitre 4.

## Le désengagement et la satisfaction dans le quotidien de travail

Le Responsable marketing et communication explique dans son texte de cadrage une « approche assez critique de l'entreprise ». Son cadre général de travail contient du positif (« je suis tombé sur un manager bienveillant (le mot est galvaudé) qui m'a fait confiance et m'a donné confiance en moi. (...) j'ai pu changer de postes chaque année ») et du négatif (« instabilité permanente et difficulté (...) à trouver du sens notamment lors (...) d'un plan de départ volontaire d'une très grande violence sociale et humaine »). Il explique se ménager un quotidien de travail propice à le laisser s'adonner à ses « hobbies » - des activités artistiques - en paix :

« J'ai développé ces passions (photo, écriture) surtout le soir au départ et les week-ends. Mais ça a pu progressivement se faire aussi sur les heures de boulot si cela n'impactait pas mon travail. »

Il expose dans son journal « respecter volontairement les horaires pour avoir la paix », et profiter des réunions inutiles pour se distraire. Ainsi, il se ménage dans son quotidien de travail, et parvient à effectuer des activités de non-travail qui enrichissent son quotidien et dans lesquelles il s'investit émotionnellement bien plus que dans son travail lui-même.

Si 2 de ces exemples nous semblent signifier une forte vision critique (le Responsable marketing et le Responsable Discours – communication), le troisième participant l'est bien moins ; simplement, il ne prend pas le travail trop au sérieux.

### - L'engagement malheureux, ou l'interrogation de l'idée de vocation

Nous avons vu avec la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises que celle-ci s'interroge sur l'aporie d'un soutien collectif face à l'inanité de certains chefs et collègues. Elle témoigne alors d'une colonisation du travail dans son hors travail<sup>131</sup> et dit :

« au fond je m'en contente pas, je pense que si je m'en contentais et que (...) j'assumais le fait de faire un bullshit job, (...) peut-être que je serai plus allégée sur ma vie personnelle, mais comme (...) j'assume pas et (...) au fond de moi, (...) je pense que je me contente pas, je pense que ça peut prendre le pas du coup sur le personnel, qui je suis, qu'est ce que j'ai envie de faire, à quoi je sers, quoi, en fait. »

La parade ne suffit pas, le désengagement ne se constitue pas. Il y a ainsi parmi nos participants des situations à risque élevé de crise : le non-travail intrapsychique apparaît comme un symptôme important pointant vers le risque d'une rupture, notamment chez la

<sup>131</sup> Abordé notamment dans les items avant/après bureau au chapitre 4 et avec le ressassement, sous-section 4.1.3 du même chapitre.

Responsable de collection en maison d'édition (ressassements hors travail), la Responsable projets marketing en ONG (situation violente) et la Chargée de développement en entreprise de Production (TV) (excédée et abattue dans son journal). Selon nous, cela questionne profondément l'idée d'une « vocation », c'est-à-dire le désir de trouver dans son travail un objet de réalisation totalisant qui peut s'avérer délétère dans le concret du quotidien, comme nous l'avons creusé avec ces participantes en entretien :

### **Le surengagement vocationnel : générateur de souffrance ?**

La Responsable de collection voit un sens profond à son travail (« on a quand même un sacré enjeu, c'est de se démerder pour que tous les enfants de la terre ne passent pas leur life sur leur téléphone, c'est quand même (...) un vrai beau challenge »), révèle admirer certains « mentors » tout en constatant les sacrifices qui les ont conduits à leur poste, et s'interroge sur les limites de cet investissement. Il y a de surcroît, dans son travail propre, une profonde tension entre son métier – qu'elle adore sur le papier – et son quotidien de travail, qui est très anxiogène :

*(elle :) « tu l'as vu dans le journal de bord, j'ai parlé à plusieurs moments de courage, c'est aussi pour ça que parfois le dimanche soir, j'ai juste pas envie d'y retourner. Pas parce que j'aime pas le fonds, mais parce que euh, tout est un combat en permanence. (...) j'ai un souci en management, (...) et (...) c'est le relationnel qui est compliqué. Mais les tâches, à aucun moment ».*

Sa passion pour les livres, constituée dans sa prime jeunesse, l'a conduite à travailler dans un secteur qui par capillarité, la passionne. Toutefois, la réalité concrète de son quotidien de travail la rattrape, et la mine.

La Responsable projets marketing en ONG, qui témoigne de façon indubitable d'une situation violente au travail dans son journal de bord, explique ce même paradoxe en entretien : elle « adore » son travail, et le fait selon elle, bien. C'est une relation interpersonnelle surtout, qui la conduit à expérimenter une véritable crise de sens dont nous avons vu au chapitre précédent qu'elle impacte jusqu'à sa capacité à garder la face et donner le change. Ce qui la plombe et constitue un non-sens criant est donc l'impossibilité d'effectuer son travail, et l'impossibilité de se satisfaire de la parade du désengagement.

De nombreux témoignages traduisent alors de véritables portraits d'équilibristes : on peut aimer son travail et ses tâches (on peut en détester certains aspects aussi), ne pas aimer certains collègues, éprouver des difficultés relationnelles avec eux ou y trouver des « raisons de [s]e lever le matin » (Chargée d'études), et constater que son engagement, tout autant qu'il attache à son travail, génère une souffrance.

- La surcharge valorisante, ou l'intérêt à « ne pas se poser trop de questions »

Cette phrase étrange nous a été donnée par la Chief marketing officer dans son journal de bord : « Il y a des jours comme ça où j'ai l'impression d'être dans une machine à laver, mais ça m'empêche aussi de me poser trop de questions » (J1). La Designer en cosmétiques de luxe – qui travaille par ailleurs dans la même organisation au moment de la rédaction du journal – souligne également cette dimension à de nombreuses reprises. Cette surcharge suggère des risques de surchauffe potentiels (abordés par les deux participantes) mais constitue également, paradoxalement, une certaine fierté : on travaille beaucoup, on travaille bien. La Designer développe longuement en entretien ce rapport à sa production :

#### **Le lien aux fruits de son travail : surcharge et sentiment de fierté**

Cette participante souligné la satisfaction de voir son travail se matérialiser concrètement. Cela permet l'appropriation des fruits de son travail, par opposition par exemple à sa cheffe : « (chuchote) c'est marxiste, ce que je dis, mais ce travail m'appartient ». Elle développe longuement en entretien la dimension concrète et technique de son métier en tant que profond vecteur de sens :

« je me suis rendu compte que j'ai vraiment besoin de voir ce que je fais, concrètement de dire ça c'est moi qui l'ai fait et d'avoir un sentiment de satisfaction. C'est une approche très, on va dire, primaire du travail, ou ancestrale, mais c'est vraiment ça, c'est la satisfaction de « tu es l'auteur de ce que tu fais ». La notion de pérennité, de paternité pardon, du travail est très importante pour moi. »

- Le travail sérieux dans un département fantôme : la « Chargée de projet sans projets »

Cette participante fait figure d'exception extrêmement intéressante puisque, « Chargée de projet sans projet » - elle témoigne dès son journal de bord que l'intégralité de son poste est inutile, que son département entier n'est même pas connu de l'organisation et des services auxquels ils doivent prêter main forte : son travail n'a, littéralement, aucun sens, et à plusieurs échelles :

« il faut savoir que mon entreprise actuelle est LA boîte dans laquelle je voulais rentrer (...). J'ai postulé des dizaines de fois et un jour, enfin, j'ai un entretien. Le poste me paraît bancal sur le papier comme aux entretiens mais je ferme les yeux sur ces aspects. J'obtiens le poste en question (...) et me voilà dans le saint des saints. Et là, la réalité me rattrape : mon poste n'a aucune substance. C'est un peu comme s'il avait été créé par caprice (...) » (journal de bord, texte de cadrage)

Elle explique en entretien par exemple qu'un collègue a découvert, du jour au lendemain, qu'il avait été supprimé de l'organigramme. Toutefois, elle maintient son attachement à cette

entreprise, qu'elle juge très prestigieuse et surtout, elle s'arrange pour vivre un quotidien bien rempli, intéressant, peuplé de formations, discussions, découvertes et implication. Si elle ne parvient pas à s'expliquer totalement cette situation, elle explique toutefois qu'elle n'y voit pas, au quotidien, la dimension déstabilisatrice ou violemment désagréable que l'on pourrait attendre, et que cette expérience constitue pour elle un véritable apprentissage. Son journal de bord ressemble à celui de tous les autres participants.

Ainsi, l'étude globale des propos tenus par les participants permet de voir émerger des configurations profondément interrogatrices quant au sens. Celui-ci n'est alors pas toujours à trouver dans l'engagement (la vocation peut être délétère) mais parfois dans le désengagement lui-même, constituant alors un important contrepoint aux approches mainstream et 'santé/souffrance au travail' telles que nous les avons lues. Contre la perspective critique, la surcharge de travail peut apparaître comme non forcément génératrice de souffrance, bien que pèse toujours sur les participants le risque de la surchauffe. Enfin, la sous-charge de travail – explorée de façon spectaculaire par le poste de la « Chargée de projet sans projets » en distribution d'énergie, révèle quant à elle que ce « vide » (Chargée de projet, Paulsen, 2014) peut tout à fait être rempli, et pas forcément de façon déplaisante. Cette participante est donc parvenue à se bricoler un quotidien de travail satisfaisant, au beau milieu du vide de sens.

### 3.2.2. Les rapports au travail, entre quotidienneté et finalité : (non)sens *au* travail et (non)sens *du* travail

Une autre bizarrerie a émergé de l'analyse poussée des entretiens et textes de cadrage : le recours à la comparaison, oscillant entre quotidien de travail, expériences passées, projections à une appréhension macrosociale ou de perspectives de carrière. Nous en exposons ici une synthèse sous forme d'encadrés exemplifiés, nous conduisant à voir émerger deux types de sujets à propos du sens relatif au travail : le sens dans la quotidienneté (se comparer aux collègues, voir l'utilité de son travail pour les parties prenantes de l'organisation, gagner en compétence et en expérience), bref, la discussion sur ses conditions de travail, et le sens repositionné dans sa finalité, notamment l'utilité sociale et les aspirations de carrière ; en un mot, la discussion sur le sens général du travail dans la vie des participants.

Certains pointent le sens de leur travail via la notion de compétence, à l'image du Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance :

### La génération de compétences : sens du métier

Il nous dit dans son texte de cadrage, sous l'intitulé « Prendre conscience qu'on sait faire des choses dont les autres sont incapables » :

« J'ai longtemps cultivé un complexe par rapport à la nature de mon travail : "tout le monde sait écrire et tout le monde peut poster sur Facebook", pour le résumer grossièrement. (...) mes clients (...) m'ont appris que je me trompais »

C'est également ce qui est avancé chez la Designer en cosmétiques de luxe qui, outre son utilisation de ses compétences techniques pour questionner l'utilité de sa responsable, développe longuement en entretien la dimension concrète et technique de son métier en tant que profond vecteur de sens. Ce sens du métier est en outre particulièrement visible chez les participants exerçant une *profession* reconnue, à l'image des Avocats : pour eux, la mention du Droit en tant que noble principe est avancée.

#### - Tensions d'utilité dans l'organisation

Certains participants élargissent la comparaison à leur secteur tout entier.

### Articuler les (non)sens de son secteur

Le Responsable Discours-communication en distribution de produits culturels évoque en entretien la « bonne marche du monde » et également son rôle au sein de l'organisation pour adresser la question de l'utilité de son métier :

« ça me plaît, parce qu'il y a de la rédaction, donc c'est intéressant, (...) après, est-ce que c'est utile, euh, pour la bonne marche du monde je sais pas, j'en suis pas persuadé (rit), (...) après pour la boîte je pense que c'est assez utile, mais bon, en général, je pense pas que ce soit très utile »

Il est rejoint par l'Avocat qui, replaçant son rôle dans une mécanique économique plus générale, en extrait de la valeur (abstraite) : « moi, en tant qu'employé basique, (...) je fais tourner l'économie. Je crée entre guillemets de la valeur » (entretien).

La Chargée de développement en entreprise de Production (TV) décortique la portée de son secteur entier dans un développement selon nous représentatif de cette oscillation entre déconstruction et reconstruction de sens :

« en vrai il y a des moments, je me dis (...) j'ai vraiment fait 7 ans d'études pour chercher une photo sur internet ? (...) pourtant c'est marrant parce que quand on était en prépa et qu'on se prenait la tête sur la Chartreuse [de Parme], moi j'étais là « les gars on est dans une tour d'Ivoire de l'espace » (...) tu as une espèce de mouvement de balancier un peu général, de « j'ai fait des études littéraires pour au final bosser dans la culture sauf que au final les gars je fais du divertissement pour la télé donc c'est quand même le niveau 0 de

l'élévation des âmes », en même temps (...) tu apportes un élément de satisfaction immédiate et de plaisir aux gens (...) en vrai c'est cool (...) mon taf pour moi c'est pas mal un jeu, et c'est pour ça que ça me fait vachement rire (...) ils se prennent la tête mais pour de la merde (...) on n'a pas produit de la merde, et au-delà de ça concrètement notre taf il est pas fondamental quoi » (entretien)

L'activité au sens général est alors décortiquée, et la relative portée de son sens ainsi établie. Il s'agit alors de voir le sens produit dans ses tâches, et de le contextualiser à plus large échelle, posant la question de son impact.

Chez certains, le sens est à trouver au niveau du caractère prestigieux de l'organisation elle-même (nous l'avons vu avec la Chargée de projets en distribution d'énergie) :

### **Le sens du prestige de la fonction**

La question de la visibilité et du poste occupé dans l'organisation est abordée par quelques participants, à l'image de l'Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance) :

« Ce que j'aime le plus c'est que c'est un poste qui est assez stratégique, (...) en toute humilité, je m'occupe que de sujets hyper importants (on rit). (...) forcément ça donne un poids à ce que je fais (...) J'ai l'impression d'être tout le temps impliquée dans les décisions clés (...) donc ça c'est assez gratifiant et agréable (...) de se sentir vraiment (...) pas importante mais écoutée (...) c'est stimulant intellectuellement » (entretien)

C'est aussi le cas pour l'Economiste principal en Institution Européenne. Il souligne cependant la dimension lourde et bureaucratique, ainsi qu'éminemment politique de ladite institution, nuançant alors le sens qu'il y trouve (entretien) : « je crois à la mission de la boîte ; je crois pas forcément à la boîte elle-même ».

- Tension autour de l'utilité sociale

### **L'idée de service et de devoir**

Cela est particulièrement visible chez les participants travaillant dans le secteur public, où c'est avancé comme élément constitutif de sens, comme l'explique la Responsable éditoriale en établissement public d'aide sociale :

« je pense que j'ai toujours eu cette perception morale de mon travail, mais c'est aussi parce que j'ai toujours travaillé dans le secteur public, où j'estime que nous avons un devoir particulier. » (aller-retour)

C'est aussi le cas pour le Juge :

« je m'étais toujours (...) envisagé dans une carrière publique (...) c'est très bizarre, mais je m'étais toujours dit (...) tu vas être fonctionnaire ! (sourit) Parce que, (...) tu crois en la fonction publique et t'as envie (...) de contribuer à l'intérêt général, quoi. » (entretien)

Tandis qu'au contraire, pour la Chargée d'études, la dimension publique constitue un amplificateur de non-sens profond, notamment sur le caractère dispendieux de certaines activités (cocktails et séminaire d'entreprise) : « c'est de l'argent public, en fait ! (...) ce que moi je vois tous les jours, c'est, franchement c'est scandaleux » (entretien). Sa conscience professionnelle (voir chapitre précédent) en est d'autant plus heurtée.

A la manière des Avocats (et, pour les métiers en service public, des 'usagers'), pour la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, le sens est à trouver du côté des « clients » :

« **Question** : Quelle perception as-tu de ton travail ? Quel(s) sens lui donnes-tu ?  
**Réponse** : J'aime bien gérer une plateforme qui fait gagner du temps à nos utilisateurs, qui sont en plus des associations. » (aller-retour)

Pour la Responsable partenariats en startup, également :

« J'ai adoré découvrir un secteur stigmatisé et le démystifier (...). J'ai adoré en découvrir les humains qui œuvraient pour aider les familles dans leur deuil. C'était aussi un réel kif de bouger les lignes et aider ce secteur très traditionnel à intégrer la notion de digital dans leur offre. » (aller-retour)

Elles pointent alors une double dimension : un travail avec une finalité palpable, accolée à celle de ceux à qui leur organisation destine ses services, et une dimension utilitaire (« plateforme qui fait gagner du temps », « bouger les lignes et aider ce secteur »). C'est précisément sur ces points que la Consultante relativise le sens de son métier, et qui finit par poser la question en termes de dilemmes éthiques :

« je le trouve intéressant, je me pose de plus en plus la question de l'utilité, (...) je peux participer à réorganiser (...) un département (...) ça permettra peut-être de gagner plus de sous, mais après quand (...) je me pose la question pour quelle boîte je fais ça, (...) je me demande vraiment quel impact j'apporte (...) surtout [cite le nom d'une entreprise pétrolière cliente], (...) je me demande si je dois être fière de (rit) ce que je fais (...) ils arrivent à se faire de la marge parce qu'ils ont du pétrole pas cher venant des pays qui sont en guerre qui financent (on rit) voilà, pour que ça soit clair ! (...) » (entretien)

Ainsi, sens et non-sens sont à trouver à différentes échelles : de la tâche au poste, de la compétence au métier, de l'entreprise au secteur. Le métier sert alors de point de comparaison pour se positionner en termes d'impact.



## Impacts du métier

La Consultante s'en réfère à sa propre formation en évoquant la fonction des ingénieurs pour relativiser son rôle :

« (...) après la guerre ou quoi, (...) les ingénieurs (...) - parce qu'on est ingés -, bah ils avaient peut-être plus d'impact, ils construisaient des ponts, des routes, des choses » (entretien)

Le journaliste financier fait quant à lui référence aux journalistes de Médiapart et d' « Emballage magazine » ; le premier pour pondérer son utilité et son impact :

« moi je veux bien me battre pour la presse, mais en plus bon, enfin tu vois, je suis pas journaliste chez Mediapart, quoi, (...) je vais pas écrire sur des scandales d'état, donc... en vrai la liberté de ma presse, (...) elle est très théorique, c'est quand même une presse professionnelle »

Le second, pour les éclairer et les souligner :

« je sais que ce que j'écris intéresse des gens (...) ça me ferait chier d'écrire pour Emballage Magazine quoi. (...) (...) je dis pas que c'est de la mauvaise qualité juste, moi ça m'intéresse pas (...) je veux écrire pour (...) beaucoup de monde » (entretien)

De façon assez similaire, l'Avocate compare sa situation à la fonction d'Avocat pénaliste (elle se forme en outre, sur son *temps libre*, à cette fonction).

Cette idée d'un « professionnalisme de métier » (Dubar et Tripier, 1998), au cœur du professionnalisme de Clot (2002, 2005, 2013) et Detchessahar (2013) n'est peut-être alors pas si prégnante que cela dans la constitution du sens qu'ont les participants de leur travail. Ceux-ci constituent et détricotent les (non)sens de leur travail en regard de nombreux paramètres, tournant fréquemment autour de la question de l'utilité et ses différents degrés - notamment l'utilité sociale -, la question de la reconnaissance, - notamment sociale, mais aussi, d'importantes dimensions quotidiennes posant in fine la question des conditions de travail.

- La comparaison à soi-même avant et la projection de carrière

La tension entre sens et non-sens s'observe également dans les parcours.

## Leçons tirées

La Chargée de projet en distribution d'énergie souligne dans son expérience précédente (entretien) la dimension ludique et sans grand impact de son travail (qui consistait à faire du « Marketing sur [une] carte de fidélité ») en tant que « Pas très stratégique ou très, voilà, mais c'était hyper marrant », et sur lequel toutefois elle est dithyrambique : ici, point de sens profond, mais un quotidien plaisant et varié. La Responsable de collection en maison d'édition, comme l'Avocat, compare son

occupation actuelle à un ennui précédemment expérimenté (elle parle de « bore-out<sup>132</sup> » et diagnostique une véritable crise de sens ... à l'aune de son non-travail : « l'activité partait à vau-l'eau (...) je regardais les Wings dans mon bureau, quoi ! (...) mais je sortais, j'avais envie (...) de mourir parce que je trouvais que vraiment ma journée n'avait servi à rien, ce qui était vrai » (entretien).

De fil en aiguille, les valeurs associées au travail et le sens qui y est récolté se dessinent : il porte sur le sentiment d'utilité des tâches, l'observation concrète de sa production, le gain en compétences et le fait d'être reconnu. Cette appréhension oscille alors entre échelle micro (tâches inutiles ou empêchées, tâches satisfaisantes dont on contemple les fruits) et échelle plus large (en regard des productions des autres, en regard de sa position, de son secteur face aux autres, en regard des services rendus à d'autres, notamment socialement). Cela se traduit de façon criante dans les multiples recours à des figures-types de travail.

- La génération de figures-types : une dernière bizarrerie

Des figures-types ont été évoquées par beaucoup, permettant alors d'évoquer les conditions de travail, mais aussi la reconnaissance sociale et, finalement, l'utilité sociale.

#### **Figures-types : au cœur des conditions de travail et de la reconnaissance sociale (1/2)**

La Responsable de collection en maison d'édition a recours aux figures du trader en abordant sa charge de travail (« je suis pas trader non plus, hein ; en même temps j'ai pas un salaire de trader (...) ») et de l'écrivain :

« comme tout artiste raté, tu te dis que ce que tu peux faire toi c'est aider les artistes à travailler (...) aujourd'hui (...) ça me revient et (...) je me dis peut-être que j'y arriverais ; mais (...) je voulais pas d'un métier solitaire, (...) » et plus loin : « potentiellement la création c'est ça qui te nourrira le plus, et ta propre création surtout, (...) c'est des gens pour qui j'ai énormément d'admiration, je sais aussi (rit) qu'on peut rarement en vivre, parce que de fait, je vois mes auteurs (...) qui galèrent » (entretien)

De même, la Designer en entreprise de cosmétiques de luxe évoque une série de métiers permettant d'être d'artiste (qu'elle envisage alors comme connexe : « peut-être le journalisme c'est possible (...) je sais pas ; mais par exemple je pense pas qu'un avocat, il ait le temps d'être artiste, tu vois ? Franchement, j'ai du mal à le croire. Banquier non plus »), convoquant comme la Responsable de

<sup>132</sup> « j'avais un peu un bore out syndrom en me disant, pour moi, le travail c'est censé être une vraie source d'épanouissement, c'en est pas une je me fais chier ça me rendait malade j'avais l'impression que socialement c'était compliqué, (...) T'as pas un bon job, (...) j'avais un haut salaire alors que je trouvais que je le méritais absolument pas parce que (...) je faisais pas (...) des horaires qui correspondaient (...) ; c'était (...) un autre type de problématique ».

collection l'idée des conditions pratiques de travail (temps, et rémunération). Mais aussi, la reconnaissance :

« artiste c'est difficile aussi parce que c'est un peu comme comédien, c'est un peu est-ce que y a pas un côté si t'es pas connu (...) est-ce que tu existes ? est-ce que t'es pas en échec ? (...) Est-ce qu'il vaut mieux pas être un designer moyen qu'un artiste raté ? (...) Est-ce qu'il vaut mieux être, je sais pas moi, designer chez [nom de son entreprise] ou t'as un peu d'influence parce que tu fais quand même des trucs pas trop mal, que d'être artiste à la maison et personne t'achète quoi que ce soit tu vois ? » (entretien)

En dernier lieu, la figure de l'entrepreneur est aussi mentionnée ; à propos de ses choix passés (Economiste principal en Institution Européenne, qui le compare au fait de passer un concours permettant de se « mesure[r] à [s]oi-même »), ou de ses *perspectives de carrière* futures, comme l'exprime la Responsable projets marketing en ONG :

« je sens que maintenant ça y est, il faut que je passe à un stade supérieur, j'ai les compétences, donc ça me fait chier d'être bloquée (...) je me dis que quand tu crées ton truc, bah tu crées aussi tes règles (...) » (entretien)

Elle en vient par sauts de puce, à évoquer l'entrepreneuriat, qu'elle oppose à la condition du salariat (« c'est tu t'épuises pendant 40, 50 ans »), posant alors la question, pour ses perspectives futures, de la sortie du salariat.

Les figures les plus récurrentes sont des professions socialement reconnues et bien rémunérées (avocat, banquier), des professions au contraire de celles-ci (dont on souligne l'instabilité et la précarité, comme comédien, écrivain ou artiste), ou encore, des fonctions jugées socialement utiles comme l'illustre Le Rédacteur web :

« J'ai parfaitement conscience de ne pas écrire du Victor Hugo, mais lorsque j'ai la sensation d'avoir produit un article clair, organisé, et que cet article provoque des réactions, j'en suis heureux. J'ai également conscience d'exercer un métier peut-être moins utile à la société que celui pratiqué par mes amis magistrats ou instituteurs, mais je m'en accommode et m'impose une hygiène de vie où le travail n'est pas tout. » (texte de cadrage)

Il s'agit alors de convoquer une figure dont l'utilité n'est pas questionnable.

### **Figures-types évoquées : au cœur de la reconnaissance et de l'utilité sociales (2/2)**

C'est par exemple ce qu'établit l'Economiste principal en institution européenne :

« je dirais qu'il y a un non-travail mais qui à mon avis est vraiment généralisé, juste parce qu'il faut occuper sa vie (...) c'est philosophique (...) les trucs qui ont vraiment ont un impact sur le monde c'est faire de la chirurgie opératoire sur les gens qui ont une crise

cardiaque, c'est filer à bouffer à des gens qui crèvent de faim, c'est conduire des métros, voilà, ça c'est le travail qui a un impact. Je pense que le travail bureaucratique à la Max Weber - bon je vais pas singer Graeber hein, mais quand même je pense que le concept du bullshit job il est répandu, mais il est pas forcément nocif ; (...) à [nom de son institution] il y a plein de gens qui font des choses qui sont des micro contributions qui ont une micro utilité, mais tellement marginale qu'elle est quasi nulle (...) et en même temps comment est-ce qu'il pourrait en être autrement ? (...) comment est-ce que tout le monde pourrait faire un truc utile, mesurable ? » (entretien)

Un peu comme le chômage, il y aurait donc une forme de non-travail « structurelle », qui est rendue légitime « philosophiquement », car il faut bien s'occuper. Ce participant évalue donc le sens du travail par rapport à son impact, sa finalité, et distingue ainsi les métiers utiles de ceux qui ne le sont pas.

Idem pour la Responsable de programmation culturelle en fondation, qui exerce pourtant un métier 'engagé': « j'ai toujours quand même eu l'impression de faire des choses qui moi m'intéressaient, dans des domaines qui m'intéressaient, après de là à faire sens, je sauve pas des vies, quoi. ».

La Chargée de développement en entreprise de Production (TV) produit une analyse très étonnante en inversant totalement la perspective – mais qui parvient à la même conclusion :

« j'étais avec ma sœur à son EVJF, il n'y avait que des médecins avec elle<sup>133</sup>, il y avait une meuf elle était urologue (...) urologue, concrètement c'est quoi ? c'est tu vois des \*\*\*\*\* toute la journée (...) et elle me raconte son taf et en fait (...) tu te dis putain mais ça c'est un métier qui a du sens ! tu sauves des gens, tu sauves la vie des gens ! moi mon métier (...), il change pas la face du monde. » (entretien)

### 3.2.3. Quand le sens provient du hors-travail : sens nul et vertu de la légèreté, ou la question du (non)sens dépassée ?

Il ressort de notre étude des rapports au travail et au sens chez nos participants que pour certains, le sens serait à trouver dans le hors travail. Le Rédacteur web/traducteur/Community manager freelance mentionne dans son texte de cadrage sa révérence pour une « une hygiène de vie » qu'il s' « impose » « où le travail n'est pas tout ». L'équilibre vie professionnelle/vie privée est ainsi largement convoqué. Toutefois, il n'y a pas que cela : le hors travail est valorisé comme contrepoint pertinent. Ainsi, le Juge évoque son « hobby » pour l'Histoire (qu'il n'a alors pas envisagé pour sa carrière<sup>134</sup>), et nous avons observé que chez certains, des

<sup>133</sup> Sa sœur est médecin

<sup>134</sup> « j'ai toujours vu l'histoire plus comme un hobby, (...) un sujet d'intérêt, et quand j'ai fait [une année d'échange dans une université étrangère], je me suis dit (...) profite-en c'est une année qui compte pas, donc

activités hors travail venaient s’immiscer jusque dans le quotidien de bureau : par exemple, le Responsable Discours-Communication en distribution de produits culturels avec ses écrits et apprentissages de langue étrangère, le Chargé d’études en structure publique de soutien économique aux entreprises et ses cours d’écriture, ou le Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile et ses nombreuses activités artistiques exercées sur son lieu de travail (texte de cadrage) :

« pour fuir le carcan de l’entreprise et l’étouffement que ça a provoqué chez moi, l’impression de renier ma personnalité, ça m’a encouragé à débiter des activités artistiques à coté, en réaction à ce cadre rigide et destructeur. Autrement dit, un sentiment d’urgence provoqué par l’entreprise même si j’avais sans doute ce désir artistique en moi auparavant. »

Le « hors travail » revêt donc une dimension selon nous intéressante pour poser la question du (non)sens, dans la mesure où il se pose en contre modèle potentiel, et constitue des activités autotéliques pures, comme l’exprime le Chargé d’études lors de notre aller-retour :

« (*moi* :) A cette rédaction [d’études] tu opposes une autre forme de rédaction, « créative ». En un sens, elle lui est supérieure car tu l’as véritablement choisie ? Elle a pour toi plus de sens ? (...) / (*lui* :) Oui, infiniment supérieure. La pure écriture créative, c’est artistique et noble. Quand on écrit pour le travail, on cherche l’efficacité, on ne choisit pas vraiment ses sujets et on demeure assujéti à un cadre général contraignant. »

Le hors-travail rapporté au travail ou mis en regard de celui-ci est alors susceptible de nous éclairer sur les éléments que les participants jugent importants, auxquels ils accordent une valeur spécifique, et à repenser la place accordée au travail et son sens. Ce rôle du hors travail dans la mesure de ce qui est vecteur ou non de sens pour les participants (et dans la constitution d’échelles de sens plus ou moins grands pour eux) s’est particulièrement illustré au cours de conversations entretenues avec certains participants sur la ‘conversion’ d’une activité chérie en « cœur de métier ». Nous restituons ici 2 exemples, celui de la Responsable de collection en maison d’édition avec la lecture, et du Journaliste financier avec l’écriture.

#### **La Responsable de collection et la lecture : une passion contrariée ?**

Celle-ci a évoqué en entretien sa passion pour la lecture (c’est « jouissif »), qui constitue un fil directeur l’ayant conduit assez spontanément à s’orienter vers le monde du livre. Toutefois, nous avons pu observer qu’elle semble étonnée à l’idée que dans une maison d’édition, des gens *lisent*

fais ce que tu kiffes, et (...) je sais pas ce qui s’est passé dans ma tête mais je suis revenu en me disant « ah c’était génial de faire de l’histoire, bah en fait je vais faire affaires publiques » (on rit) » (entretien)

sur leur lieu de travail. Nous nous en sommes étonnée durant l'entretien (nous pensions qu'elle allait spontanément le mentionner parmi les activités « qu'elle aime » dans le cadre de son travail). Elle a rétorqué un contre argument de poids, celui de la charge de travail, allant même jusqu'à indiquer que le fait de lire constituait pour elle un signe d'inactivité problématique (notamment chez les stagiaires). On pourrait donc penser que pour elle, lire demeure un domaine préservé d'une logique de travail, instrumentale et fonctionnelle. Elle indique notamment qu'étant responsable de collection « jeunesse », elle ne considère pas travailler lorsqu'elle emmène dans sa valise des romans « adultes » :

« c'est le truc très sympa de bosser dans la jeunesse, c'est que en vacances, je n'emporte (...) que de la littérature adulte. (...) Alors après tu peux te dire que la littérature adulte ça peut être aussi du taf parce que tu peux repérer un talent d'auteur, enfin, j'en suis pas là ; je me suis pas euh, je me suis pas gâché mon plaisir de lectrice à ce point-là. »

Toutefois, ce n'est pas si simple. Elle évoque par exemple la dimension régressive à se plonger dans ce type de littérature « jeunesse », en tant que compétence :

« le fait d'être une éternelle adolescente je pense que ça me donne un vrai gros plus (...) et du coup, ça me console aussi de mes guilty pleasures (...) c'est vraiment nul mais en même temps, ça a du sens, ça t'aide ! / (**Moi** :) C'est une forme de professionnalisme ! (je ris)/ (**Elle** :) Absolument ! »

Il y a donc une véritable bizarrerie selon nous, que nous avons essayé d'approfondir durant l'entretien :

« (**Moi**) : c'est une question (...) qui m'intrigue personnellement, parce que j'ai toujours beaucoup aimé lire aussi, (...) mais quand ton métier devient de lire, je trouve que (...) il se passe un truc assez douloureux en fait. Moi maintenant, je lis plus pour moi (...) c'est pas du tout ce qui me viendrait spontanément à l'esprit pour me détendre (elle acquiesce) (...) / (**Elle**) : (...) je lis pas moins qu'avant parce que je passe ma vie à faire ça. Mais (...) pour moi, ouais. / (**Moi**) : Et tu le vis comment ça ? / (**Elle**) : Pas très bien (...) parfois j'ai l'impression que du coup ma vie intellectuelle est devenue pauvre parce que (...) je bosse quand même beaucoup, et que je suis épuisée nerveusement donc j'ai besoin d'avoir des temps pour moi un peu précieux où je prends un bain, où je suis justement dans un truc régressif (...) je vais moins au théâtre, je vais moins voir d'expos, (...) et en fait je suis en train de me dire, ironiquement, que je vais me mettre au livre audio<sup>135</sup> (je souris) (...). »

Elle cherche donc, dans son quotidien hors travail impacté par sa charge de travail, à trouver des activités « de coupure nette ». Elle acquiesce à notre analyse de l'étrange mélange de genres à voir une activité « plaisir » devenir « cœur de métier », mais pour elle, ce n'est pas si indémêlable que

<sup>135</sup> Elle a travaillé dans une organisation cherchant à développer le livre audio et, tellement attachée à l'objet livre, n'avait pas adhéré au produit vendu même si les enjeux économiques l'intéressaient beaucoup.

cela puisqu'elle conclue sur cette phrase : « je m'évade jamais en lisant un livre pour le boulot ; je peux être prise ».

Le Journaliste financier s'est vu poser la même question.

### Le Journaliste et l'écriture : de l'intérêt à l'outil de travail

« *(Moi)* : t'as jamais pensé par exemple à écrire des articles pour toi ? / *(Lui)* : non, enfin si parfois, mais je le fais pas / *(Moi)* : j'imagine que la question est particulière quand ton métier c'est d'écrire ? / *(Lui)* : c'est pas trop une distraction quoi (...), je me dis que j'aimerais bien écrire d'autres choses, mais, ça dépend des moments, il y a des moments où je me dis faut absolument que je le fasse, d'autres où je me dis non je m'en fous (...) je pourrais écrire à côté ; si je le fais pas, c'est parce que j'ai pas envie. C'est pas parce que je suis épuisé de trava- d'écrire. »

Le Journaliste soulève ici, selon nous, à sa manière la question du sens « pur » d'une activité, dans le lien avec la « distraction » ou le loisir : ceux-ci n'ont de sens que pour l'activité elle-même ; transposer à son hors travail, soit son espace-temps du loisir, l'activité d'écriture risquerait sans doute d'impacter le sens de l'activité en elle-même. Chez lui, l'activité d'écriture semble être un outil, un médium plus qu'une activité en tant que telle. C'est ainsi qu'il nous exprime la bizarrerie suivante, lorsque nous lui demandons ce qu'il aime le plus et le moins dans son travail : pour les deux, c'est l'écriture : « ce mindset d'écriture d'analyse de fond, au long cours, et c'est plus difficile à organiser et à faire et à délivrer.(...) c'est dur, mais c'est en même temps le plus agréable, quand c'est fait quoi ». <sup>136</sup>

Ces participants illustrent la relation à des activités clés, porteuses d'un grand sens - notamment concret, pratique, puisqu'au cœur de leur quotidien de travail mais aussi appréciées en tant que telles -, et donc typiquement « floues ». Ils expriment alors un intéressant enchevêtrement de sens donnés à ces activités, qui pose d'après nous la question du (non)sens du travail et du non-travail sous un jour nouveau : celui des transferts possibles entre sens *au* travail, sens *du* travail, et sens *hors* travail.

### Conclusion : les poids relatifs du sens, une proposition théorique

Nous nous sommes attachée dans ce dernier chapitre de Résultats à poser la problématique question du sens (notamment sa construction ou sa déconstruction) via les activités de non-travail. Cette production de sens sur les activités de non-travail elles-mêmes, mais aussi sur le

<sup>136</sup> Sur une note auto-ethnographique, ce rapport à l'écriture s'est manifesté à moi de façon inédite durant la rédaction de ce manuscrit, et à ce titre, j'abonde dans le sens du Journaliste : « le plus agréable », c'est aussi (voire, surtout ?) « quand c'est fait ».

travail, ainsi étudiée nous permet d'interroger les appréhensions 'mainstream', 'critique' et 'santé/souffrance au travail' sur leur propre appréhension du sens (que nous développerons au chapitre 7, proposant une discussion). Ainsi, notre première sous-section empirique a montré les (non)sens criants qui ont émergé de nos données, mais aussi les activités n'ayant absolument rien à dire, nous conduisant à confirmer l'idée d'un *sens nul*. Pour ce qui est des sens produits, nous avons pu observer, en ayant recours à nos grilles par vécus et d'échelles, qu'ils se généraient et se déconstruisaient à des niveaux précis, corroborant ainsi la lecture 'santé/souffrance au travail' notamment (rôle du collectif, apparition privilégiée de non-sens, vecteur de souffrance, à échelle intrapsychique), ainsi que la lecture 'critique' (rôle joué par l'organisation dans la production de non-sens). Les teambuildings, creusés au chapitre précédent, nous poussent à relativiser l'approche 'mainstream' d'un sens qui serait injecté « d'en haut » (Boussard et al., 2010, Detchessahar, 2013). Par définition presque, nous avons montré dans ce chapitre que le sens (ou le non-sens) véritable se construisait bien à l'échelle des individus eux-mêmes (Cañibano, 2019).

Les questions que nous avons élaborées pour nous guider dans ce chapitre étaient de deux ordres :

- D'abord, celle de l'impact des sens produits : sont-ils suffisants pour contrecarrer les non-sens produits par le travail lui-même ?
- Ensuite, celle du sens tout court : qu'a alors à dire le sens nul, notamment sur le sens à trouver dans le travail ?

Ce chapitre nous conduit à proposer des pistes de réponse.

Nous avons vu que la discussion sur son rapport au travail mélange de nombreux éléments, d'échelles et de natures différentes, ainsi que des articulations visant à mesurer un équilibre ou un déséquilibre global dans les sens et non-sens ainsi repérés quant à son travail. Nous avons également pu observer (première sous-section des Résultats) que dans le quotidien de travail, la production de sens se fait à différents niveaux et dans des articulations (notamment entre sens et non-sens) pas toujours heureuses ni équilibrées. En outre, notre étude du sens nul nous montre que tout n'est pas porteur de sens au travail, et également que tous les sens produits ne se valent pas. Les participants naviguent entre ces différents éléments de sens et de non-sens de façon plus ou moins satisfaite, et tentent de combiner les sens et les non-sens pour parvenir à se constituer un quotidien qui n'ait pas *aucun* sens (seconde section des Résultats).



Nous proposons pour appréhender au mieux ces éléments disparates, de les ordonnancer de façon simple, et pourtant d'après nous, au cœur de la tension qui règne dans l'épineux sujet du sens relatif au travail : en distinguant **(non)sens au travail** et **(non)sens du travail**.

- Nous proposons de qualifier les **(non)sens au travail** comme les (non)sens produits dans le cadre du **quotidien de travail** : tâches, relations, observation des résultats concrets, bref, les éléments portant sur la quotidienneté du travail. Le **(non)sens au travail** pose la très sérieuse question des **conditions de travail**.
- De leur côté, les **(non)sens du travail** pourraient qualifier les (non)sens quant à la place du travail à échelle macro, c'est-à-dire dans la vie des individus (parcours, choix de carrière, choix de statut), mais aussi dans une perspective plus macrosociale ; en outre, ils réouvrent la porte au monde du **hors travail**. Ils posent alors la question de son **utilité** et de sa **reconnaissance sociales**, et sont susceptibles de mettre en débat certains métiers, voire certains secteurs, comme l'ont fait nos participants.



# Partie IV. Discussion

## Chapitre 7. Discussion

Ce travail de recherche nous a fait plonger au cœur du « trouble » (Dujarier, 2021) entourant le travail, que notre ambition était d'éclaircir en prenant pour objet de recherche les activités de non-travail. Notre Question de Recherche était : *Quels liens unissent les activités de non-travail et le travail, et quels rôles jouent-elles pour le professionnalisme et la production de sens ?* Nous avons alors appréhendé travail, professionnalisme et sens comme des sujets de recherche. Pour espérer appréhender cet objet de recherche particulier que constituent les activités de non-travail, constituant une banale bizarrerie dans le déroulé du travail, nous avons d'abord cherché à l'éclaircir théoriquement et ensuite, à l'aide d'une construction méthodologique particulière, à lui donner corps empiriquement. Nous proposons tout d'abord de discuter notre conceptualisation théorique de ces activités, qui nous a progressivement conduite à poser cette Question de Recherche spécifiquement (1). Nous verrons ensuite nos réponses à cette Question de Recherche, que nous avons dans notre manuscrit articulées en 3 chapitres de Résultats. Nous mettrons alors à jours nos contributions théoriques (2). Pour finir, nous ouvrirons la discussion à partir de nos contributions méthodologiques (3), des limites posées par ce travail de recherche et des perspectives de recherche futures (4).

### 1. De la Revue de littérature à la Question de recherche

Notre revue de la littérature nous a menée à articuler vie quotidienne et quotidienneté du travail et à identifier la figure du cadre (Bretesché et al., 2012, Créno et Cahour, 2016, Felio, 2016, Jauréguiberry, 1998) comme l'incarnation d'une représentation typique, et dominante, du travail au quotidien. Nous avons alors cherché à préciser la différence entre vie quotidienne et quotidienneté du travail en désarticulant *travail et hors travail*, pour faire émerger les activités de non-travail entendues comme caractéristiques de l'espace-temps de travail, que nous qualifions en tant que *journée de travail au bureau*. Nous avons alors observé que dans le cadre de la vie quotidienne se déroulait un discours largement dominant de colonisation du travail en-dehors de ce bornage, dans les autres pans de la vie, et qui s'incarnait dans l'espace-temps de la journée de travail au bureau par le morcellement, la dispersion (Licoppe, 2008, Datchary et Licoppe, 2007, Datchary, 2004), l'intensification et la flexibilité (Cañibano, 2019, Avgoustaki et Cañibano, 2020), dans la droite lignée de Marx (1993) et Taylor (1971). Nous avons alors souligné la prépondérance de l'occupation, voire de la suroccupation dans la vie quotidienne (Blagojev, Lupu et al., 2018, Lupu, et Rokka, 2017, Bellezza et al., 2017), incarnée par la figure du cadre, nous conduisant à interroger d'une part,

les enjeux que cela posait (notamment en termes d'identité et de santé), d'autre part, s'il y avait même existence possible d'un non-travail (rendu ainsi invisible). Dans pareil cadre, en tension, nous avons alors esquissé la possibilité que le non-travail puisse se référer à l'empêchement même d'une activité de travail, au milieu de cette cacophonie ambiante. Nous en avons conclu que cette représentation posait la question, en creux, d'une certaine idée du professionnalisme (Clot, 2013, 2015 ; Boussard et al., 2005, Boussard, 2008, Boussard et al., 2010) elle-même héritée d'une hégémonie dominatrice du sens conféré au travail et ses valeurs, son « ethos » (Weber, 2017, Chiapello et Boltanski, 1999), que nous avons par exemple qualifiée de « vocation » pour adresser les mécanismes, intrapsychiques à sociétaux, de sa domination.

Nous avons ensuite cherché à articuler, au cœur de l'espace-temps étudié dans ce travail de recherche (la journée de travail au bureau, seconde partie de notre chapitre de revue de littérature), l'apparente contradiction entre ce discours dominant et une représentation incarnée de la quotidienneté de la vie de bureau (Bouvier, 1983), fréquemment abordée dans des représentations alternatives à la recherche (notamment artistiques) en tant que temps suspendu, si ce n'est temps perdu, ou temps long, pas toujours efficace ni productif (Paulsen, 2014, Maier, 2004, Piroux, 2015). Nous avons alors cherché dans ce second moment à interroger ce hiatus, empêchant un certain typique de se laisser traduire dans la représentation dominante d'affairement, de productivité, d'efficacité et de performance, notamment en recherche. Ce contrepoint nous a conduite à identifier ces activités comme des lieux de possibles dévoilements, tenus sagement cachés, posant la question du « réalisme » de ce qui est donné à voir en organisation (Chiapello et Boltanski, 1999, Paulsen, 2014). Nous avons alors, pour expliquer ce camouflage, avancé l'hypothèse partagée par beaucoup d'un soupçon d'esprit *anti-travail* attribué à ces activités. En étudiant au plus près les mentions faites en recherche des activités de non-travail potentielles, nous avons articulé le **non-travail individuel**, invisibilisé, le **non-travail collectif**, réinjecté dans une forme de soutien non officiel, mais bien réel, au travail à faire, et enfin, le **non-travail organisationnel**, porteur d'un certain tabou (lorsque c'est l'organisation elle-même qui empêche le travail, contrevenant alors à son image traditionnelle de parangon de rationalité) et d'une domination masquée (récupération des modalités du non-travail à des fins productives). Ce faisant, nous avons pu observer la confusion qui régnait entre travail et non-travail, que nous avons proposé de synthétiser en **3 lectures** : la lecture appelée '*mainstream*', celle appelée '*critique*' et enfin, celle que nous avons qualifiée de '*souffrance/santé au travail*'.

Nous avons alors plongé au cœur de termes troubles et de concepts équivoques, incarnés dans les activités de non-travail elles-mêmes, tour à tour considérées comme un « misbehavior » (décrié par les mainstream, revendiqué par les critiques), ou au contraire un travail « réel », avancé par les tenants de la perspective ‘santé/souffrance au travail’, notamment dans ses formes collectives. Ces activités sont lues également de manière duale, traduisant une difficile extirpation, pour nos trois approches, d’un rapport étroit à l’idée d’utile, même différé, même difficilement mesurable ou quantifiable. Ce travail de clarification est au cœur de notre chapitre de conceptualisation théorique.

Finalement, ces activités s’appréhendent à la fois en des termes de quotidienneté, de typique, de banalité (et sont alors peu considérées, ou tolérées), mais également en regard d’un principe a priori simple, et pourtant fondamental, que nous interrogeons fortement : le présupposé peu questionné en recherche qu’au travail, on doit travailler et que partant, si l’on ne travaille pas, c’est qu’il y a un problème, une incongruité manifeste. On lie alors assez spontanément, et de manière selon nous trop rapide, non-travail et non-professionnalisme. Face à l’inquestionnabilité du travail et de ses valeurs, face à la prépondérance de son sens, hégémonique, non-travailler deviendrait alors un symptôme plus ou moins grave que quelque chose cloche.

Nous avons donc tenté dans notre revue de littérature d’abord, dans notre conceptualisation théorique ensuite, d’articuler ces présupposés, sous-entendus et perspectives : en tentant de borner le travail, notamment en délimitant le hors travail et l’anti-travail, pour faire émerger le non-travail et les tensions qui le lient aux autres concepts. Nous avons ainsi d’abord tenté de définir les activités de non-travail de façon simple, en regard du travail. Nous avons alors établi en miroir que le non-travail caractérisait **toute (inter)action pour partie autotélique (Dujarier et Le Lay, 2018), non directement instrumentale (Habermas, explicité par Renault, 2008) ou fonctionnelle (Falzon et Teiger, 1995, Le Lay et Pentimalli, 2013), soit non directement utile ou productive pour le travail.**

Nous avons alors proposé d’adresser les limites que nous lisions dans les 3 grandes perspectives identifiées, notamment en mettant à jour les supposés qui les structuraient ; deux thèmes ont alors été privilégiés, **le professionnalisme et le sens**, ainsi que selon nous deux problèmes : la tentation de la binarité (logique gain/coût, morcellement/totalisation) et lorsque ce n’était pas une relégation derrière le plus important travail (des petits « temps qui restent », Marx, 1993), un certain surinterprétativisme (misbehavior radical ou au contraire méta-travail) : en un mot, une explosion ou une aspiration de ces activités dans le tout-travail. En

outre, durant nos lectures, nous nous sommes accrochée à notre appréhension expérientielle originelle : le non-travail constitue également une représentation concrète de la vie de bureau, dans toute sa **quotidienneté** (Bouvier, 1983). Nous avons alors avancé qu'outre une nature en contrepoint du travail (à interroger et étudier concrètement, et selon nous avec des pincettes), ces activités possédaient une part de « mystère » (Alvesson et Kärreman, 2007), d'abord dans le fait qu'elles contredisent, ou relativisent à tout le moins, une représentation dominante d'intensification et de colonisation du travail portée par la recherche, et ensuite, parce que précisément, elles ne nous semblaient pas frontalement questionner le travail, puisqu'elles l'incarnent. Nous pensons que l'attribution d'un caractère **autotélique** (Dujarier et Le Lay, 2018) permet de souligner ce « mystère » banal.

En nous inspirant d'auteurs clés, étudiés tout au long de notre revue de la littérature et plus particulièrement dans notre chapitre de conceptualisation théorique, nous avons ainsi élaboré notre questionnement de recherche. Nous cherchions à savoir ce qu'ont à dire les activités de non-travail, d'abord sur elles-mêmes, ensuite sur ceux qui les pratiquent, et enfin sur le travail (le leur d'abord, et en général), espérant ainsi éclairer la part de mystères qu'elles contiennent. Ces trois interrogations caractérisent l'une après l'autre nos trois chapitres de Résultats. Dans la lignée de Paulsen (2014), nous avons donc cherché à articuler deux types de questionnements : la question du comment (« how do you spend the hours (...) ») et du pourquoi (« what motivates (...) ? »), ce qui nous a permis d'élaborer nos sous-questions de recherche.

(1) Nous avons cherché à interroger le déroulement de ces activités qui ne sont pas nécessairement, d'après nous (et contrairement à Paulsen, op.cit.), intentionnelles ou délibérées. Nous avons opéré une étude de ces activités avec pour point de départ un niveau subjectif (dans la lignée de Paulsen, op.cit., mais aussi de D'Abate, 2005, D'Abate et Eddy, 2007, et de Cañibano, 2019), individuel, mais en laissant la porte ouverte aux dimensions collectives et organisationnelles : nous cherchions alors à voir si elles sont nécessairement en opposition, ou en isolement. Nous n'avons en outre pas présupposé que ces instants soient nécessairement détachés (« freed », selon Paulsen, op. cit.) du travail - notamment en abordant les instants exprimant un « **flou** » entre 'travail' et 'non-travail' pour les participants, selon nous représentatif du quotidien des cadres. Nous avons ainsi posé la question du **Comment** de leurs manifestations.

Cette question du **Comment** était l'objet du Chapitre 4 de résultats, intitulé « Présentation phénoménologique des activités de non-travail : de la taxonomie aux lunettes processuelles ».

Ce chapitre visait à appréhender de manière empirique, complète et située, les activités de non-travail collectées de manière descriptive et à en étudier les mécanismes et formes principaux.

Nous y avons posé les questions suivantes : *Comment se manifestent les activités de non-travail ? Comment s'insèrent-elles dans le quotidien de travail ? et à quels niveaux ? Comment sont-elles perçues par les individus qui les pratiquent ? Par leur organisation ?*

(2) Nous nous sommes ensuite interrogée sur les liens unissant les modalités et les significations (« *Comment et pourquoi ?* ») des activités de non-travail dans le contexte spécifique du bureau. Nous avons étudié comment ces activités se manifestent dans un contexte professionnel et en quoi elles peuvent être 'solubles' dans le quotidien de travail ; nous avons également étudié le lien qu'elles révèlent à la morale, ou aux exigences professionnelles : entre les postures et les exigences professionnelles, nous avons donc navigué, avec le concept de **professionnalisme**, du '*Comment ?*' au '*Pourquoi ?*'.

C'était l'objet du Chapitre 5 de résultats, intitulé « Les activités de non-travail sous le regard du professionnalisme ». Ce chapitre proposait d'interroger les perspectives 'mainstream' et 'critiques' sur la nature des liens entre activités de non-travail et anti-professionnalisme, notamment à la lumière de l'approche 'santé/souffrance au travail'.

Nous y avons posé les questions suivantes : *Comment sont mises en scène et justifiées les activités de non-travail ? Comment s'insèrent-elles dans la morale et les valeurs attachées au travail ? Comment et pourquoi s'en détachent-elles ? Quelles tensions entre perceptions subjective, collective et organisationnelle de ces activités ?*

(3) Enfin, nous avons tenté d'observer ce que révèlent ces activités de non-travail sur le sens (ou le non-sens) relatif au travail lui-même, creusant ainsi l'épineuse question du **Pourquoi**.

C'était l'objet du Chapitre 6 de résultats, intitulé « Les activités de non-travail face à la question du travail et de ses (non) sens ». Ce chapitre proposait de discuter les productions de (non)sens permises par les activités de non-travail, d'en interroger la portée et aussi, d'étudier la possibilité qu'aucun sens profond ne soit produit, dans le non-travail voire dans le travail lui-même.

Nous y avons posé les questions suivantes : *Comment les individus expliquent ces instants ? Que construisent ou déconstruisent ces instants dans le quotidien de travail des individus et leur perception ? Quels impacts de ces instants sur la perception qu'ont les individus sur le*



*sens de leur travail ? Qu'est-ce qui fait que l'on passe de l'instant typique à l'instant subversif ?*

## 2. Découvertes empiriques et contributions théoriques

Nos Résultats, de natures différentes, soulèvent plusieurs points propices à la discussion et contributions théoriques potentielles, synthétisés dans le tableau suivant :

**Tableau 38. Réponses empiriques à notre Question de Recherche & principales contributions théoriques**

		Contributions théoriques
<b>Question de recherche : <i>Quels liens unissent les activités de non-travail et le travail, et quels rôles jouent-elles pour le professionnalisme et la production de sens ?</i></b>		« Réalisme » (Chiapello & Boltanski, 1999, Paulsen, 2014) de la quotidienneté (Bouvier, 1983) du travail
<b>Sous-Questions 1 : <i>Comment ?</i> →Phénoménologie</b>	- Taxonomie : activités nouvelles, variété, combinaisons - Grilles de lecture : définition par les participants, niveaux, vécus →Dynamiques & processuelles	- Activités nouvelles - Ordonnancement & définition des activités par niveaux - Articulation au quotidien de travail - Vécus neutres
<b>Sous-Questions 2 : <i>Comment &amp; pourquoi ?</i> →Professionnalisme</b>	- Métaphore Goffmanienne : décorrélérer posture & exigence, opérationnaliser le professionnalisme ; activités de non-travail = coulisses, sas - Faire varier les scénographies (jeux de données) → Pas tant misbehavior que contre-exigence de professionnalisme	- Opérationnalisation du professionnalisme (posture/exigence) - Professionnalisme <i>prescrit, réel, souhaité</i>
<b>Sous-Question 3 : <i>Pourquoi ?</i> →Sens</b>	- Sens/non-sens : échelles & vécus, sens nul, impacts/relativité des sens produits - Hors travail réintroduit → Pas tant une question de (non)production de sens que d'équilibres possibles de sens	- Opérationnaliser un sens <i>nul</i> - (Non)sens <i>au</i> travail, (non)sens <i>du</i> travail - Repositionner la question du sens, en le réarticulant au <i>hors travail</i>

Nous tentons ici de discuter nos contributions de façon synthétique, car chacune pourrait être creusée bien plus (un élément que nous aborderons dans notre quatrième sous-section, concernant les limites à ce travail, ainsi que ses perspectives futures).

En premier lieu, nous pensons contribuer à améliorer la connaissance sur les activités de non-travail, notamment grâce à notre premier chapitre de Résultats, très descriptif. Nous avons graduellement argumenté **l'importance de ces activités dans le quotidien de travail**, nous conduisant à établir qu'étant **dynamiques et processuelles**, elles possèdent intrinsèquement une richesse saisissante de combinatoires et variations intrinsèques possibles. Ces découvertes nous ont permis alors d'observer les variations et similitudes avec les approches des activités de non-travail en recherche et, en outre, de constater des **activités nouvelles** ainsi mises à jour. Nous avons tenté de prouver l'intérêt à articuler ces activités par rapport à leur **proximité ou éloignement d'avec le travail** (objet de notre ordonnancement en 3 « grappes »), la pertinence de les observer à **différents niveaux - intrapsychique, individuel, collectif, et organisationnel** (section 2 de notre chapitre 4 de Résultats), **dont nous proposons une description ainsi qu'une définition**, et à **différents registres émotionnels** (section 3 de notre chapitre de Résultats), nous menant à une meilleure compréhension de leur rôle dans la structuration du quotidien de travail. Tout ceci nous a conduit à avancer l'intérêt de les envisager de façon processuelle, qui représente notre premier point d'aboutissement. Ce faisant, nous les avons données à voir sans les dénaturer dans leur paradoxale singularité et typicité, puisqu'elles ont été observées dans leur milieu naturel, le quotidien de travail, et articulées à lui. Quel apport cela permet-il sur celui-ci ?

Nous avons soulevé dès notre Introduction qu'un enjeu majeur qui nous semblait posé par ces activités était la question du réalisme de « savoir ce qui se passe « vraiment » dans les entreprises.» (Chiapello et Boltanski, 1999, p94, Paulsen, 2014). Notre étude phénoménologique des activités de non-travail apporte selon nous une meilleure connaissance du quotidien de bureau, à la fois de façon générique (puisque nous avons identifié 38 activités spécifiques de non-travail), mais aussi propres à se laisser articuler à un quotidien spécifique de travail.

Commençons par **les activités de non-travail en elles-mêmes**. Nous avons en effet mis à jour, via de nombreux exemples (et contrexemples) des items typiques, notamment dans leur nature (comme « l'office tchit-tchat », Methot et al., 2021, le « cyberloafing », Lim et Teo, 2022, le « vagabondage mental », Andrillon et al., 2021, l'ennui, Danckert et Eastwood, 2020), auxquels nous avons donné corps (notamment dans leur dimension collective, Clot, 2005, 2013, 2015 ; Detchessahar, 2013, Falzon et Teiger, 1995, Eydieux et al., 2016) et que nous avons organisés en plusieurs grilles selon nous fertiles pour de futures recherches (voir sous-section 4 de ce chapitre). Nous sommes parvenue à les articuler entre elles, et à en

révéler, pour partie, la richesse intrinsèque. Nous avons également découvert des items qui sont singuliers dans leur contenu ou dans leur déroulement, des items atypiques dans leur nature pourtant partagés, et nous avons notamment avancé que les perceptions collectives et organisationnelles, ainsi que les émotions associées, aident à qualifier de typiques ou d'atypiques ces activités.

Parmi les activités de non-travail collectées, il y a alors des instants assez 'banals' et attendus, comme les pauses café, cigarette, ou le tchit-chat. Toutefois, à y regarder de plus près, ces instants sont loin d'être aussi typiques que prévu. Il apparaît, comme développé dans la section 3 de notre premier chapitre de Résultats, que le non-travail 'toléré' par l'organisation soit investi parfois de manière résolument atypique (la classique pause cigarette par exemple revêt une multitude de configurations ; nous pourrions discuter également des différences de traitement selon les participants de la « pause déjeuner » - considérée tour à tour comme du non-travail, ou comme du travail, ou alors l'ambiguïté de la pause-café, qui chez certains traduit le peu de « temps qui reste »<sup>137</sup>, ou encore la pause toilette, isolante chez certains, haut lieu du gossip chez d'autres...). Ainsi, le contenu des instants de non-travail, même « attendus », révèle une étonnante richesse, voire une forme de subversion insoupçonnée de l'organisation, à l'image des discussions collectives visant à critiquer la vacuité d'une réunion, voire de chefs (Chargés d'études en structure publique de soutien en entreprise). Ce faisant, nous entrons en dialogue avec la lecture dominante qui est faite de ces activités (par les mainstreams et les critiques) d'une logique de « misbehavior ». Partant, nous pensons avoir proposé une représentation du quotidien de travail qui prenne en compte les critiques formulées par certains auteurs (posant la question du réalisme), avec lesquels nous sommes tombée d'accord (Chiapello et Boltanski, 1999, Paulsen, 2014).

Certaines occurrences apparaissent atypiques, soit parce qu'elles sont extrêmement rares, soit par leur nature particulière. Ainsi, seule la Responsable partenariats en startup aborde clairement le fait de déranger. L'on peut toutefois raisonnablement penser que cela arrive à tous les participants<sup>138</sup>. L'étrangeté réside alors dans le fait que personne d'autre n'ait pensé à le mentionner, rendant atypique un comportement qui semble pourtant banal, assez incontournable dans le cadre d'un quotidien de bureau. Nous donnons ainsi à voir des

---

<sup>137</sup> Expression tirée de Marx, 1993.

<sup>138</sup> De la même manière que si tous ne l'ont pas mentionné, la pause toilettes apparaît assez incontournables durant une journée de travail, ici l'on s'interroge : pourquoi ne serait-ce que *les autres* qui dérangent, et jamais soi-même ?

activités nouvelles, nous inscrivant alors dans les démarches qui se veulent cumulatives en recherche dans notre revue de littérature (voir à ce propos notre chapitre de conceptualisation théorique présentant des typologies proposées par des auteurs selon nous représentatifs des 3 approches que nous convoquons, notamment la liste d'activités « personnelles » constituée par D'Abate, 2005).

Nous avons également suggéré que les activités de non-travail peuvent s'appréhender en tant qu'**expression de la quotidienneté du travail**, notamment par le traitement que nous avons effectué de certains profils de participants, qui nous semblent soulever des enjeux propices à être discutés : travailleurs isolés du fait de la nature de leur travail, en interactions, poids de la charge de travail, rôle des espaces atypiques, et étude approfondie de récits difficiles. Nous étudions ces profils dans notre dernière section de discussion, comme autant de pistes futures à explorer.

Ces portraits nous éclairent car ils permettent d'étudier en profondeur le lien entre perception subjective du non-travail et manifestations de celui-ci, par le truchement de la spécificité du quotidien de travail : les activités de non-travail épousent le travail, le malmènent ou l'enrichissent. Nous en concluons alors qu'elles sont dynamiques et processuelles, ce qui constitue selon nous un intéressant apport à la littérature existante.

C'est la dimension subjective et perceptuelle qui selon nous caractérise ce qui peut se jouer dans ces instants : elle permet d'explicitier les variations d'appréhension entre individus sur un item de même nature par exemple, voire à l'échelle des individus eux-mêmes. On voit également le rôle fondamental de la perception (tolérance) organisationnelle dans l'exercice desdites activités. En cela, nous nous faisons l'héritière de l'approche de Paulsen (2014), qui place la subjectivité, et la responsabilité organisationnelle, au cœur de sa recherche.

Ce premier travail phénoménologique nous permet d'apporter en outre une contribution à la **question du professionnalisme**. En effet, nous avons choisi de ne pas nous cantonner à une première appréhension descriptive des activités de non-travail. Nous avons alors proposé de dissocier, dans le professionnalisme, les postures et les exigences, entrant alors en dialogue avec de nombreux auteurs de notre revue de littérature (Boussard, 2005, 2008, Boussard et al., 2010, Grey, 1998, Chiapello et Boltanski, 1999). Dans cette perspective, les activités de non-travail à échelles individuelle, collective et organisationnelle, puisqu'elles se donnent à voir, exprimeraient les postures et leurs variations ; les exigences se verraient elles, plutôt du côté

du non-travail intrapsychique (traduisant du désengagement par exemple), et au niveau des registres émotionnels (permettant également de voir le degré d'implication).

La lecture par les émotions donne à voir ce qui est ressenti dans ces activités, tout en décorrélant, notamment par le *ressenti neutre*, qui constitue selon nous une découverte (une « bizarrerie ») de taille, ce qui est ressenti de ce qui peut être donné à voir, relativisant alors le poids de l'engagement au travail et le distinguant possiblement du travail bien fait. Si l'on fait dialoguer ce ressenti neutre avec notre revue de littérature, on s'aperçoit que celui-ci vient donc frontalement nuancer à la fois une approche 'mainstream' (fortement partisane de l'engagement au travail, Chiapello et Boltanski, 1999, notamment via une approche en recherche focalisée sur les leviers motivationnels, voir à ce propos les travaux de Avgoustaki et Cañibano, 2020), mais aussi 'santé/souffrance au travail' (en contrepoint des ressentis négatifs, dont le ressenti neutre préserve, et d'un engagement professionnel *de métier* postulé dans le non-travail par cette perspective), et pour finir, 'critique' (il n'y a alors pas désengagement).

Le « mode automatique » évoqué par certains participants signale alors paradoxalement une certaine expertise de métier, pointant vers un travail de qualité - décorrélant alors l'attitude du résultat, au cœur de notre second chapitre de Résultats sur le professionnalisme -, et une nuance significative de nombreuses théories sur l'action, pensée de façon dominante en regard de la motivation : ici, c'est ce ressenti neutre qui précisément permet l'action, en la dépouillant de la gestion chronophage et coûteuse en énergie de ses émotions au travail (abordée en second chapitre de revue de littérature sous l'angle problématique et selon nous « troubl[ant] », Dujarier, 2021, d'un « méta-travail », ou « travail réel »). A l'image également de la production de sens, dont nous soulevons dans notre dernier chapitre de Résultats le poids (chronophage, pas toujours heureux). Ce faisant, nous réinterrogeons cette idée qu'au travail, on doit travailler en étant « at peak level » (D'Abate et Eddy, 2007), engagé et impliqué, motivé, et que chaque tâche y ait du sens (largement présumé par les tenants de l'approche 'santé/souffrance au travail', qui en font un vecteur essentiel de « pouvoir d'agir », Clot, 2010).

En outre, nous avons observé que ce ressenti neutre peut se trouver dans le travail *et* dans le non-travail ; nous avons alors articulé cette ambivalence au sein de nos trois chapitres de Résultats : pour le premier, comme signe d'une dynamique processuelle permettant notamment l'entrée et la sortie de l'action, et les variations d'engagement, constitutives de

l'entrée et de la sortie du non-travail ; pour le second chapitre de Résultats, sous l'angle d'une capacité (professionnalisme ?) de décorrélérer ce qui est ressenti de ce qui est donné à voir ; pour le dernier, comme un argument renversant totalement la perspective d'un sens à absolument trouver au travail : ce ressenti neutre, articulé dans ce dernier chapitre sous l'angle du *sens nul*, s'avère particulièrement utile pour permettre de réaliser sa journée de travail au travail sans avoir à perpétuellement gérer ses émotions au travail (« méta-travail »).

En discutant deux apports selon nous clés de notre premier chapitre de Résultats – le rôle des activités de non-travail dans la structuration du quotidien de travail sous des modalités **dynamiques et processuelles** ( multiniveaux, convoquant différents registres émotionnels, et combinatoires, conduisant d'ailleurs à les rendre parfois « floues » pour nos participants eux-mêmes), et la bizarrerie fondamentale du **ressenti neutre**, nous pensons répondre à l'enjeu posé, tiré de notre étude critique de la revue de littérature : obtenir une représentation un peu plus réaliste (Chiapello et Boltanski, 1999, Paulsen, 2014) et nuancée de la vie de bureau et du travail.

Dans notre second chapitre de Résultats, nous confrontons alors nos données à une représentation dominante en recherche ('mainstream' et 'critique', via par exemple l'appréhension de ces activités en « misbehavior ») consistant à dire que le non-travail serait de l'anti-professionnalisme. Nos données révèlent au contraire que professionnalisme et activités de non-travail se structurent l'un - l'autre. Ce faisant, nous avançons la perspective 'santé/souffrance au travail' comme un contrepoint fécond. Nous proposons ici de revenir sur notre proposition théorique, amorcée au fil et en conclusion du chapitre 5 de Résultats : distinguer le **professionnalisme prescrit** et le **professionnalisme réel** (au rebours des perspectives 'mainstream' et 'critique' et dans la filiation de la perspective 'santé/souffrance au travail'), mais également, y adjoindre un **professionnalisme souhaité**.

Pour rappel, ce chapitre a montré, en étudiant d'abord les jeux de postures puis les relations à l'exigence professionnelle, que les activités de non-travail, appréhendées en tant que posture, ne sont pas que de la pathologie ou de la résistance, loin de là. Elles sont l'objet de bricolages, voire d'un véritable art de la mise en scène. Toutefois, cette mise en scène se joue dans le respect des normes prescrites au bureau : il y a donc un vrai jeu d'acteur qui consiste à moduler et gérer son engagement (et son désengagement) en variant les postures, et en constituant des coulisses, précisément via les activités de non-travail. Mais cela se fait alors au service d'une certaine exigence professionnelle visant à respecter les attendus. C'est en

revanche au niveau des exigences professionnelles que peut se manifester de la souffrance et/ou de la résistance, concourant à interroger les normes professionnelles ainsi exigées. Cette souffrance et/ou cette résistance, illustrées par la difficulté à maintenir sa posture, n'expriment alors selon nous pas tant un anti-professionnalisme qu'un contre-professionnalisme, soit une exigence de professionnalisme peut-être encore plus forte que ce qui est constitué comme la norme dans les organisations des participants.

Ce chapitre a donc esquissé une interprétation au rebours des lectures académiques principales sur le sujet ('mainstreams' et 'critiques'), que nous jugeons surinterprétativistes – considérant les activités de non-travail tour à tour 'banales', 'pathologiques', ou 'révolutionnaires'. En soutenant que celles-ci s'éclairent à la lumière du professionnalisme, nous nous positionnons contre les *mainstreams*, caractérisés par la *lutte contre* le non-travail en l'interprétant en 'misbehavior' diabolisé, soit en *antiprofessionnalisme*, ou en récupérant celui-ci dans une visée productive (extension des postures et exigences 'professionnelles' à ce qui s'en détachait auparavant). En outre, nous nous positionnons également contre les critiques, caractérisés par la *lutte pour* le non-travail, par l'interprétation de celui-ci en symptôme de souffrance ou de résistance au travail, ou en récupérant le 'misbehavior' en tant que ressource pour la santé au travail ou en revendications '*antiwork*'.

Nous avançons donc la proposition théorique suivante :

- Le *professionnalisme prescrit* constitue la mise en scène « officielle ». Celle-ci peut être explicite, ou plus tacite (par exemple, le présentéisme et autres codes d'entreprise). C'est le comportement et les résultats attendus des individus au travail par l'organisation, qui est en outre internalisé par eux. Nous avons dans notre section empirique montré le rôle structurant d'un regard (collectif et organisationnel, mais aussi, du participant lui-même sur son (non)travail) traduisant une morale attachant une révérence particulière à des attitudes attendues en organisation. Cette structuration surplombante des postures et exigences peut se révéler extrêmement difficile à exécuter, conduisant les participants à un délicat (et épuisant) exercice de funambule pour tenter de performer le rôle attendu d'eux.
- C'est que face à ce professionnalisme prescrit, se trouve le *professionnalisme réel*, révélant les conditions concrètes d'exercice de la performance. Nous avons vu dans le chapitre 5 de Résultats à quel point les changements de dernière minute dans la mise en scène perturbent l'exercice du travail réel : les irruptions de collègues ou de nouvelles tâches, mais aussi de façon plus spectaculaire, les changements radicaux de

scénographie (télétravail, confinement, teambuildings). Dans ces cadres évolutifs et dynamiques, les participants se voient intimés de continuer à performer comme si de rien n'était et de sans cesse adapter leur posture aux nouvelles exigences (voir les teambuildings). Ce qui peut s'avérer, en pratique, très difficile, voire impossible. Travailler depuis chez soi (télétravail, confinement) représente à ce titre une impression de coulisses, où l'on est un peu plus libre de travailler selon ses propres directives. Toutefois, l'organisation peut ne pas tenir compte de cette configuration, voire brouiller encore plus les frontières entre professionnel et privé, tandis que la suspension (physique à tout le moins) de la soupape usuelle d'un collectif peut empêcher de constituer des sas permettant d'adapter au mieux ses rôles et d'en gérer les vécus.

- Il y a donc parfois, dans le choc émanant de la confrontation entre professionnalisme prescrit et professionnalisme réel, émergence d'un troisième élément : le *professionnalisme souhaité*. Celui-ci dénote des deux premiers et surgit au moment même où le participant remarque l'inadéquation des rôles et des exigences. En se rendant compte de la fausse note, il est conduit à élaborer une représentation qui le raccroche à son exigence professionnelle et à se délester de la posture, qui parfois prend le pas sur tout le reste. Notamment, confronté aux autres, et surtout, aux chefs. C'est ce qui selon nous explique le mieux notre constat de départ, soit le fait que tous les participants, même les plus critiques, mêmes les plus en souffrance, et même les plus désabusés, expriment leur révérence pour les valeurs du travail.

Ainsi, du « misbehavior » repéré en revue de littérature, nous aboutissons dans notre travail de recherche à une certaine exigence professionnelle. Cette exigence professionnelle se forme et se déforme sous les changements de posture. Les activités de non-travail, en leur qualité de coulisse (Goffman, 1973) favorisant les changements de posture, sont donc des espaces-temps de basculement, de dévoilement des tensions potentielles entre professionnalisme prescrit, réel et souhaité.

Nous pensons dès lors qu'une lecture goffmanienne des activités de non-travail est une contribution intéressante en ce qu'elle nous permet d'opérationnaliser le professionnalisme (en tant que combinaison de postures et d'exigences), de même que notre conceptualisation théorique à partir de nos Résultats, d'un professionnalisme en tension entre prescrit, réel, et souhaité.



Nous avons par ailleurs vu au dernier chapitre de Résultats que la discussion sur son rapport au travail mélange de nombreux éléments, d'échelles et de natures différentes, ainsi que des articulations visant à mesurer un équilibre ou un déséquilibre global dans les sens et non-sens ainsi repérés quant à son travail.

Nous avons également pu observer (première sous-section des Résultats de ce dernier chapitre) que dans le quotidien de travail, la production de sens se fait à différents niveaux et dans des articulations (notamment entre sens et non-sens) pas toujours heureuses ni équilibrées. Nous avons pu repérer la prédominance du surgissement de non-sens aux échelles intrapsychiques et organisationnelles, et celle de sa gestion aux échelles individuelles et collectives, ce qui ne nous apparaît pas être une découverte majeure (déjà bien abordé en recherche).

Ce qui constitue un apport selon nous, est le constat que se pose en outre la question d'un **sens nul**, propre à l'autotélisme caractérisant les activités de non-travail, mais également tiré des possibles déséquilibres dans la production de sens : tout n'est pas porteur de sens au travail, et en outre, tous les sens produits ne se valent pas. Les participants naviguent entre ces différents éléments de sens et de non-sens de façon plus ou moins satisfaite, et tentent de combiner les sens et les non-sens pour parvenir à se constituer un quotidien qui n'ait pas *aucun* sens.

Nous avons proposé pour prendre de la hauteur et appréhender au mieux ces éléments disparates, de les ordonnancer de façon simple, et pourtant d'après nous, au cœur de la tension qui règne dans l'épineux sujet du sens relatif au travail : en distinguant **(non)sens au travail et (non)sens du travail**.

- Nous proposons ainsi de qualifier les **(non)sens au travail** comme les (non)sens produits dans le cadre du **quotidien de travail** (tâches, relations, observation des résultats concrets, soit les éléments portant sur la quotidienneté du travail). C'est alors un ordonnancement à échelle 'micro', située dans le cadre de la journée de travail au travail, des sens produits. Toutefois, gardons-nous de n'y lire que du banal et des sens de peu de portée : le **(non)sens au travail** pose la très sérieuse question des **conditions de travail**.
- De leur côté, les **(non)sens du travail** pourraient qualifier les (non)sens quant à la place du travail à échelle macro, c'est-à-dire dans la vie des individus (parcours, choix de carrière, choix de statut), mais aussi dans une perspective plus macrosociale ; en outre, ils réouvrent la porte au monde du *hors travail*. Ils posent alors la question de

son **utilité** et de sa **reconnaissance sociales**, et sont alors selon nous susceptibles de mettre en débat certains métiers, voire certains secteurs, comme l'ont fait nos participants.

L'articulation entre les deux est également très intéressante, puisqu'elle permet de voir d'une part des logiques compensatoires (on s'ennuie mais c'est bien payé et les collègues sont sympathiques) ou au contraire, de débusquer des tensions problématiques, susceptibles de conduire à de profonds questionnements, de carrière par exemple (le non-sens produit conduit à aller chercher ailleurs plus d'équilibre avec ses aspirations). Cette double distinction et articulation permet alors de reposer la question du sens relatif au travail, ainsi nuancé, et de s'interroger sur la place de celui-ci dans le quotidien, mais également dans la vie des individus.

Ces considérations ont été au cœur de notre questionnement de recherche et de notre revue de littérature, dont nous avons montré que les différentes perspectives (rassemblées par nous en 3 grandes approches) étaient souvent ou totalisantes, ou morcelées : par cet ordonnancement, nous proposons une synthèse, mais aussi une possibilité d'échelle, entre les différents sens produits, et ouvrons les pistes de leurs possibles combinaisons et articulations. Ce faisant, nous offrons également à l'approche 'santé/souffrance au travail', que nous avons utilisée comme un levier pour discuter les appréhensions 'mainstream' et 'critique' des activités de non-travail (notamment au chapitre 5 de Résultats), une proposition de relecture critique : celle-ci pose la question ambitieuse de la nécessité de créer du sens via l'activité de travail elle-même – notamment sous forme de discussion collective autour, en « périphérie » du travail, et selon des modalités dialogiques différentes des interactions « prescrites », top-down. Notre dernier chapitre de Résultats interroge alors concrètement la portée des sens produits, et les relativise (notamment par le sens nul, et le non-sens, qui trouve un certain écho dans la perspective 'critique'). Ces sens-là sont à trouver dans le non-travail (ainsi repensé dans sa dimension d'autotélisme), mais également dans le travail lui-même, conduisant à sa possible critique : et si le sens relatif au travail était... à relativiser ? Nous ouvrons alors la porte, avec ce travail, à la réintégration du *hors travail* à la discussion sur le travail, le professionnalisme, et leurs possibles (non)sens.

### **3. Contributions méthodologiques**

Nous avons progressivement élaboré notre dispositif méthodologique à l'aide d'inspirations et de contrepoints, exposés dans notre partie Méthodologique. Au vu de notre objet de recherche, caractérisé par l'intime, un certain tabou et des connotations morales fortes (que

nous avons explicitées en revue de littérature et dans notre conceptualisation théorique en plus de notre section Méthodologie), la question du design de recherche apparaît alors centrale. Nous avons ainsi cherché à qualifier les difficultés que soulève l'objet de recherche des activités de non-travail en tirant de notre revue de littérature des éléments à conséquences empiriques. Nous souhaitons ici discuter de la cohérence entre notre méthodologie et notre objet de recherche, en articulant notre design méthodologique et ses postulats, théoriques comme épistémologiques, la qualité et la variété des données qu'il nous a permis de collecter et les contributions potentielles que nous voyons dans ce que nous avons appelé un « bricolage rigoureux ».

D'abord, nous proposons de discuter notre ambition d'avoir essayé d'opérationnaliser des attributs du non-travail, par le choix de faire contribuer des proches, souvent dans des lieux de convivialité (Illich, 1973) pour réaliser les entretiens. Nous avons étudié comment en Sciences de gestion, la démarche qualitative traite la question de la familiarité et de l'intégration dans l'espace-temps informel des participants, communément lors d'enquêtes de terrain (auxquelles nous n'avons pas pu avoir accès pour étudier officiellement les activités de non-travail) : cette recherche en Sciences de gestion y voit une preuve indirecte de la bonne intégration du chercheur, ce qui confirme en un sens sa focalisation sur le travail lui-même ; le reste bascule alors dans l'anecdotique, et n'est évoqué qu'en guise de preuve secondaire. Si l'on prend au sérieux ce constat d'anecdotique, nous voyons chez les auteurs que nous avons convoqués dans notre chapitre Méthodologique (première section) un constat de l'intime et du tabou qui convoque bien souvent dans leur lecture des implications éthiques (faut-il révéler ou taire les secrets partagés dans l'intimité des pauses lorsque l'on observe le travail ?). La pirouette était alors facile : ces chercheurs cherchant à observer le travail, le non-travail était hors sujet. Cette dimension taboue, intime, nous l'avons reliée à une charpente morale que nous avons faite remonter à Weber (2017 [1904-1905]), et opérationnalisée empiriquement en postulant la mise en scène de soi (Goffman, 1973) au travail. Ce faisant, nous nous inscrivons dans le courant de la recherche dite sensible, au sein de laquelle nous avons d'ailleurs publié un chapitre en co-écriture avec notre directeur de thèse (Rauch et Laroche, 2021).

Notre proposition méthodologique consiste alors à embrasser une part de non-travail, à l'intégrer au cœur même de notre démarche, et sans pratiquer l'observation participante, ce qui nous apparaît une contribution digne d'intérêt pour de futures recherches qualitatives touchant à l'intime, au culpabilisant, au sensible. Ce faisant, nous avons espéré nous détacher d'une forme de surinterprétativisme constaté par nous et soulevé par des auteurs centraux de

notre recherche (Chiapello et Boltanski, 1999, Paulsen, 2014, Huault, Perret et Spicer, 2014), qui n’y voient pas moins que la question du « réalisme » (Chiapello et Boltanski, 1999) pour décrire ce qui a lieu en organisation. Nous avons évoqué le risque qu’en observant, le chercheur étranger demeure étranger à ce qui se joue de non-travail au travail. Nous avons avancé, pour aller par-delà les postures, les vertus de la co-construction de notre objet de recherche lui-même avec nos participants. Ils ont donc eux-mêmes noté ces instants où, selon eux, ils ne travaillaient pas, ou pas totalement, au travail, et dans des formes dialogiques diverses (allers-retours sur les journaux de bord, entretiens plus ou moins floue), nous en avons conjointement poussé l’analyse et l’interprétation.

Pour ne plus être étrangère à notre objet de recherche, nous avons un peu paradoxalement assumé le fait de ne l’avoir jamais été, en deux moments : d’une part, en évoquant notre conception subjective sur cet objet et ses traductions dans notre propre expérience quotidienne du travail (attention flottante à notre propre non-travail nous conduisant à éprouver personnellement nos pistes interprétatives – des données que nous n’avons pas incluses dans nos Résultats mais que nous plaçons plutôt dans notre design méthodologique, où nous présentons nos principales conclusions, passées comme présentes, en tentant d’être le plus transparente possible), mais également et surtout dans la nature de notre relation avec nos participants, appartenant à notre entourage plus ou moins proches (section 3 de notre chapitre méthodologique). Ce faisant, nous avons fait jouer les liens de plus ou moins grande proximité avec les participants pour que ceux-ci servent de facilitateur pour parvenir au-delà des postures et discours traditionnels, usuels, qui se donnent à voir sur le travail et le non-travail (que nous avons par ailleurs expérimenté empiriquement, au cours de notre recherche infructueuse de terrain d’observation).

Par conséquent, ces choix génèrent des implications éthiques et réflexives particulières. Nous les avons exposées dans notre chapitre méthodologique, et en adressons les limites à la fin de ce chapitre de discussion.

Notre collecte d’activités de non-travail, ordonnancée et estampillée en une taxonomie que nous présentons dans notre chapitre Méthodologique en qualité de Résultats intermédiaires, nous conforte dans l’idée que notre démarche n’était pas si étrange. En effet, nous avons d’une part collecté des activités qui n’avaient, à notre connaissance, pas été abordées en recherche (par leur intrinsèque variété et/ou logique combinatoire, alors fortement précisée, comme *se déplacer pour aller chercher de l’eau* par exemple, mais aussi par leur qualité principale, comme *déranger* ou *siffler en travaillant*, que nous n’avions rencontré nulle part

sous cette forme). Ce faisant, nous contribuons à augmenter la connaissance de la vie organisationnelle et de ses manifestations concrètes, dans la lignée accumulative portée par exemple par d'Abate (2005), ou du courant des workplace studies. Par ailleurs, si certaines de ces activités peuvent paraître extrêmement typiques, voire attendues (pause déjeuner, pause-café, pause cigarette, procrastination en ligne ...), notre taxonomie en révèle l'intrinsèque richesse et la pluralité de niveaux d'interprétations possibles, que nous avons articulées en 3 chapitres de Résultats. Ainsi, nous pensons que notre « bricolage rigoureux » caractérisé par une approche subjective (la nôtre, et celle de nos participants) et un certain opportunisme (extension de la collecte à l'occasion du confinement par exemple) mais renforcé par la réflexivité, l'implication éthique et le souci de la transparence, peut s'avérer une contribution intéressante pour de futures recherches opérant sur des questions sensibles et/ou où l'observation, même participante, ne paraît pas satisfaisante.

#### **4. Limites, perspectives futures et précautions**

Notre travail de recherche possède évidemment plusieurs limites. D'abord, notre choix de population cible. Nous avons explicité en introduction l'intérêt selon nous à poser la question des activités de non-travail, du professionnalisme et du sens chez la population cadre, car celle-ci est caractéristique d'un « knowledge work » (Costas et Kärreman, 2016, Cañibano, 2019) supposant d'être passablement occupé, et engagé. Nous leur avons consacré une attention significative dans notre revue de littérature, et en avons fait les parangons de la représentation dominante de sursollicitation et de morcellement, d'intensification et de colonisation du travail, dans le quotidien de travail et dans la vie quotidienne. Nos participants, par leur profil, leur parcours et leur poste, correspondent à cette catégorie de population. Nous avons dans le cadre de notre collecte de données également fait participer 4 participantes atypiques, car ne travaillant pas dans un bureau, et non-cadres : des institutrices et comédiennes, finalement exclues. Par ailleurs, nous avons entamé un important travail auto-ethnographique, lui aussi exclu. Nous pensons qu'une approche similaire à celle de Paulsen (2014), qui a interrogé des profils variés de participants, serait extrêmement pertinente pour de futures recherches.

Une limite importante à notre travail de recherche est que nous n'avons pas eu le temps ni la possibilité d'explorer des éléments selon nous très importants, et très fertiles, tout en proposant dans le même temps un important amoncellement d'activités, et d'articulations possibles, ce qui pourrait nous être reproché. Peut-être aurions-nous dû encore plus réduire notre périmètre d'investigation pour que notre propos soit plus resserré et plus clair parfois,

ou bien inclure à notre travail un traitement plus par profils, par exemple, pour espérer donner à voir de manière plus convaincante les activités de non-travail. De même, nous n'avons fait qu'esquisser les possibilités combinatoires entre les différentes activités de non-travail, leurs niveaux et les vécus qu'elles convoquent.

Ainsi, nous voyons des pistes fertiles d'approches futures de la question des activités de non-travail en faisant varier les profils professionnels (liste non exhaustive) :

- Etendre et développer bien plus les **profils types** que nous nous sommes contentée d'esquisser : participants ayant un *travail isolant*<sup>139</sup> – et relations alors entretenues au non-travail (quelles formes de non-travail sont appréciées, décrites ?), participants *en interaction* – ayant une casquette managériale et témoignant de 'réunionites' au sein de leur vie de bureau<sup>140</sup> (posant possiblement la même question), participants travaillant dans un *espace atypique*<sup>141</sup> (et modalités, par exemple ergonomiques, de leurs activités de non-travail), participants ayant une *charge de travail* particulièrement importante<sup>142</sup> – posant la question des liens possibles entre activités de non-travail « déchets de temps qui restent » (Marx, 1993) et santé au travail (burnout par exemple ; voir Avgoustaki et Cañibano, 2020) ; et enfin, sur la même note, participants ayant fourni des  *récits difficiles*<sup>143</sup>.
- Etendre **la dimension longitudinale** de l'étude : notre relation privilégiée avec nos participants le permet. En outre, depuis la collecte des journaux de bord jusqu'à la rédaction de ce manuscrit, la situation professionnelle de quasiment tous nos participants a évolué (changements de poste, arrêts de travail et reconversions...), ce qui constituerait un important ajout à l'étude ainsi qu'une piste future de recherche très intéressante selon nous.
- Etendre à **d'autres profils, notamment hors bureau** : comme nous l'avons amorcé avec les institutrices et comédiennes ;

---

<sup>139</sup> Journaliste financier, Chargés d'études

<sup>140</sup> Il s'agit par exemple dans notre étude de la Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG, du Responsable marketing et communication en Téléphonie mobile, de l'Analyste investissements en structure de développement économique (microfinance) et, parce qu'elle en a fait un élément saillant de son journal et de son texte de cadrage, de la Responsable de partenariats en startup.

<sup>141</sup> Comme le Juge (lorsqu'il siégeait au Tribunal), et la Responsable de programmation en Fondation.

<sup>142</sup> Voir les 2 Avocats d'affaires, les 2 participantes dans l'entreprise de cosmétiques de luxe.

<sup>143</sup> Responsable projets marketing en ONG (situation violente), participantes ayant montré du ressassement (voir sous-section 4.1), soit la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises et la Responsable de collection en maison d'édition par exemple.

- Étendre ce travail aux **acteurs de la recherche** elle-même, ce que nous avons également entamé mais non abouti avec une **auto-ethnographie** de nos propres pratiques de non-travail ;
- Se poser la question suivante : les activités de non-travail ont-elles un **genre** ? Nous n'avons pas exploré cette piste dans notre étude, selon nous prometteuse ;
- Enfin, étendre à des profils situés aux deux extrêmes de celui des cadres, c'est-à-dire **travailleurs non CSP+, et top management ou CEOs**. Cette perspective nous semble particulièrement prometteuse.

Cela permettrait d'étendre encore notre taxonomie possible des activités de non-travail, dont ce présent travail a esquissé la richesse, et soulève la perspective de recherches futures selon nous enthousiasmantes. En effet, cela nous apparaît une piste potentiellement susceptible d'approfondir plus avant et concrètement notre suggestion (abordée dans notre dernier chapitre de résultats) de proposition théorique distinguant (non)sens *au* travail et (non)sens *du* travail (que nous nous sommes contentée pour ce travail d'esquisser). Nous y voyons de riches et fécondes perspectives. En effet, dans son très populaire essai *Bullshit Jobs* (2018), Graeber propose de conceptualiser ces formes contemporaines de travail, qui se caractérisent de façon prédominante par le travail cadre, de bureau. Il offre d'y voir des métiers inutiles, notamment socialement, voire carrément nuisibles pour certains d'entre eux. Si leurs conditions matérielles, statutaires et de prestige, sont supérieures à celles existant dans d'autres secteurs et métiers, leur sens, lui, serait quasi nul. Cela contribue alors à générer de profondes interrogations, tant sur le terrain de la souffrance au travail, que sur celui plus politique du « futur du travail ». Ces travailleurs-là seraient alors empêtrés dans une injonction contradictoire : ils ne sont pas heureux dans leur poste pourtant socialement désirable, situé dans le « haut du panier » de l'échelle sociale. Graeber offre alors de les mettre en regard des « shit jobs », dont les conditions sont sans cesse dégradées, dont le prestige social est quasi nul, et qui pourtant, sont essentiels au vivre ensemble. Cela exprimerait presque une forme renouvelée de lutte des classes, à ceci près que les travailleurs des « bullshit jobs » peinent à ne pas ressentir l'effondrement du sens de leur travail (et éprouvent d'autant plus de culpabilité à se plaindre, qu'*il y a pire*, faisant alors référence aux conditions de travail), et que les travailleurs des « shit jobs » semblent peiner à contrebalancer des conditions de travail dégradées avec un constant – et culpabilisant – appel à la conscience vocationnelle par le truchement de leur utilité sociale. Celle-ci confine alors au sacrificiel.

Exprimée en nos termes, la tension pointée par Graeber se traduirait donc ainsi : chez les « bullshit jobs », il y a déséquilibre amené par le sens *du* travail (inexistant, voire délétère), articulé en regard du sens *au* travail (dont la logique compensatoire pourrait cesser de fonctionner) ; chez les « shit jobs », il y a au contraire déséquilibre entre sens *au* travail (de plus en plus générateur de souffrance, de travail empêché) qui risque de faire craqueler le sens *du* travail (augmentant alors la souffrance à ne pas pouvoir exercer un travail de *qualité, et utile socialement*). Le sens joue donc des tours, selon son poids et ses contrepoids possibles, dans la génération ou au contraire, l'apaisement, de la souffrance au travail.

En offrant de théoriser les sens relatifs au travail sous l'angle du sens *au* travail et du sens *du* travail, nous espérons participer à ce débat éternel, toujours fécond mais terriblement délicat, des futurs souhaitables pour le travail. En effet, nous exposons les leviers favorisant la génération de sens dans la quotidienneté de travail (et pour une large partie, relatifs aux conditions de travail elles-mêmes), mais aussi dans une perspective plus large (que nous appelons sens *du* travail, soit dans la vie quotidienne, et sociale). Cette articulation nous permet de réaffirmer l'intérêt à penser les conditions de travail, pour que le quotidien ne soit pas délétère, mais également à mettre le travail lui-même en perspective, dans sa finalité sociale : ce faisant, nous argumentons en faveur d'une mise en discussion, et pourquoi pas en débat, des valeurs accordées au travail au détriment de tout le reste, et notamment sur le terrain de l'utilité (l'utilité sociale, ou son contraire, pourrait apparaître comme un critère intéressant pour évaluer les formes désirables de travail), et du professionnalisme : il serait alors parfaitement concevable que le travail, même cadre, même enrobé d'un certain prestige social, n'ait d'autre sens qu'alimentaire : on arrêterait alors de feindre la vocation, l'indispensabilité, le sérieux froid et totalisant, que charrie le travail de bureau dans sa représentation dominante. On commencerait à accepter, et à cesser de diaboliser, ce qui dans sa quotidienneté attache à son lieu de travail, à ses collègues, à certaines tâches, perspective que les 'critiques' ont selon nous tendance à trop vite oublier lorsqu'ils se laissent tenter par la perspective radicale de l'anti-travail. Comme l'exprime Paulsen (2014) : "Clearly, the resistance against work is not resistance against *all* work. Which work to resist and which to perform is, on the contrary, a key issue for each interviewee involved in soldiering. It may therefore be assumed that soldiering (as represented by persons who are ready to be interviewed about their soldiering) is an ethical endeavor."

Accepter de remettre en discussion le sens attribué à l'activité de travail (en posant par exemple la question de sa nature ou de son contenu, voir Gorz, 1988, Dujarier, 2021, mais



aussi Supiot, 2019, ou Alfes et al., 2023) à *la lumière du reste*, par exemple le hors travail, serait alors un bel objet de discussion politique, voire civilisationnelle. Notre objet de recherche « non-travail » possède donc la plasticité conceptuelle de dialoguer avec des sujets aussi variés et centraux que le futur du travail, la réduction du travail (au profit d'un temps libre ?), la décorrélation entre travail et revenus (revenu universel par exemple)... Des perspectives qui nous semblent prometteuses à penser et articuler pour de futures recherches.

Réarticuler le travail dans sa dimension quotidienne, mais aussi dans sa finalité, permettrait alors de rouvrir la question anxiogène, mais pressante et fondamentale, de ses futurs possibles. Cela est d'autant plus pressant que l'urgence climatique, l'explosion des inégalités et l'ouverture, dans les futurs possibles (mais non souhaitables) et proches, de catastrophes (épidémies, telle que nous l'a montré à une échelle sans précédent la crise Covid-19, conflits..., voir Cañibano et Avgoustaki, 2022, Alfes et al., 2023) sont susceptibles de profondément déstabiliser nos quotidiens et systèmes de valeur et d'organisation sociale. Comme nous l'avons montré dans nos chapitres de Résultats en convoquant les journaux de bord tenus durant le confinement, ce type de changement radical de scène pose des questions frontales douloureuses à vivre, tant au quotidien que dans une perspective plus symbolique : les métiers de bureau, travaillant de façon prédominante grâce aux outils des NTIC, peuvent disparaître du bureau et se calfeutrer « chez soi » (Chollet, 2016) du jour au lendemain, tandis que les « shit jobs », ou métiers de « première ligne », sont condamnés à s'exposer du fait de leur absolue nécessité (Alfes et al., 2023, Cañibano et Avgoustaki, 2022, Pezé, 2020).

Dujarier (2021) offre une intéressante synthèse de ces différentes appréhensions des limites du travail en adressant la question du « future of work » dans son ouvrage, selon 3 scénarii possibles, et selon elle probables : « la fin du travail, le travail sans fin et le travail de la fin » (op.cit., p18). *La fin du travail* désignerait la fin du salariat et l'essor de l'entrepreneuriat (source de pauvreté et d'instabilité) ; *le travail sans fin* serait issu du « courant autonomiste italien », postulant que tout serait devenu travail, de nos loisirs à nos émotions : le travail est ici entendu au sens d'activité productive de valeur d'usage et d'échange, non d'emploi. Enfin, *le travail de la fin* prend en compte les périls écologiques que la production capitaliste globale génère, et suggère l'organisation de l'effondrement à venir.

Opérationnaliser les activités de non-travail contribue selon nous à reposer la question du bornage du travail, si ce n'est empiriquement, à tout le moins symboliquement.

Enfin, une dernière réflexion, ou précaution, nous paraît intéressante à discuter ici. Ce travail de recherche ambitionne donc de proposer des contributions à la fois théoriques, méthodologiques, et empiriques, que nous avons proposé de discuter dans cet ultime chapitre. Toutefois, au rebours de ce qui est souvent attendu d'un travail de recherche en Sciences de gestion, nous offrons, pour finir, de discuter l'idée d'une nécessaire contribution managériale. Nous avons montré les tensions régnant entre l'approche 'mainstream' et 'critique', que nous nous sommes efforcée de nuancer aux côtés de l'approche 'santé/souffrance au travail'. En termes de contributions pratiques, nous lisons dans ce travail de recherche un terreau fertile pour reproblématiser la question de la souffrance et de la santé au travail, à de multiples niveaux parfois très concrets, parfois plus symboliques, voire politiques. Mais nous pensons, aux côtés de Paulsen (2014), qu'il faille se refuser à proposer des contributions managériales, c'est-à-dire à destination de ceux qui ont dans les faits, les rênes de l'organisation du travail.

Dans son chapitre 5, intitulé "How to succeed at work without really trying", Paulsen expose des pistes concrètes de résistance via le "empty labor", qu'il lit comme "the subject appropriating time within wage labor - the creation of autonomy within heteronomy" (op.cit., p 99). Ce faisant, il s'inscrit dans une contribution pratique favorisant l'émancipation des travailleurs au travail. Mais il pointe également une menace à trop en dire: "Revealing everything in detail would also be hard to justify ethically. As Michel Crozier points out, the effort bargain between management and workers is determined by the uncertainty in the labor process. Thus: "The risk, of course, is that by disclosing too much the know-how necessary for 'making out', the workers give weapons to help further rationalization. This is another reason for keeping such practices at least half secret" (Crozier, 1971:162). This is also one more argument against thick descriptions in this field of research. The purpose of critical workplace studies cannot be to provide rich data on how employees circumvent managerial control. The challenge is rather to explain and inspire organizational misbehavior while guarding the half secrecy of its exact workings in relation to a particular labor process. As the reader will notice, each suggestion is quite general in character (...)." (op.cit., p72-73).

Nous laissons donc nos lecteurs décider eux-mêmes de la manière dont ils peuvent s'emparer de ce travail, et nous rangeons du côté des critiques et des tenants de la 'santé/souffrance au travail' pour ce qui est des possibles orientations à donner à ce travail de redécouverte des activités de non-travail au travail, qui nous l'espérons, ne fait que commencer et qui implique fondamentalement, selon nous, un travail de déconstruction, mais plus dans l'articulation que la polarisation, de nos manières actuelles de penser le travail.



# Conclusion

La dimension autotélique nous apparaît charnière dans l'étude des activités de non-travail, car elle permet de mettre à distance une lecture un peu plaquée et monolithique (ou à la rigueur, binaire) que nous décelons dans les 3 approches que nous convoquons pour nous aider à penser ces activités (que nous avons qualifiées de 'mainstream', 'critique', et 'santé/souffrance au travail'). Nous voyons dans ces activités un captivant mystère, une forme de résistance à se laisser enfermer dans une appréhension instrumentale et fonctionnelle, un peu à l'image de l'étude d'Ego (2011) du « personnage (...) énigmatique » de Bartleby dans le roman éponyme de Melville, qui use de l'étrange expression « préférer ne pas » lorsqu'il se voit demander « qu'il fasse quand même ce pour quoi il est payé ». « Si, dans un premier temps, l'employé donne toute satisfaction, copiant sans relâche et se faisant remarquer surtout par son assiduité et son silence, il perturbe l'ordre établi du travail dès qu'il affirme « préférer ne pas » à la demande de relecture. ». Bartleby travaillait, et soudainement il ne travaille plus, et « [p]aradoxalement, c'est lorsqu'il fait encore plus « partie des meubles », lorsqu'il renonce même à copier, qu'il encombre le plus. Bartleby passe le plus clair de son temps « plongé dans une de ses profondes rêveries de mur aveugle ». Il ne travaille plus, mais ne s'oppose pas, ne conteste pas : cet arrêt est extrêmement délicat à interpréter, et a motivé de nombreuses analyses chez des auteurs de différents horizons pour tenter d'en percer le mystère. « Bartleby est « inoffensif », ne cherche pas à être « insolent », et pourtant il ne donne pas prise à tous les moyens habituels d'obtenir bon gré mal gré que les gens fassent leur travail : cajoleries, colères, rappel à l'ordre, sollicitation des témoins, ses autres employés. ». Ainsi, « Face à Bartleby, l'avoué perd son pouvoir de faire faire : « Ce fut sa merveilleuse douceur qui non seulement me désarma mais pour ainsi dire m'émascula. », dit l'avoué qui l'emploie. Ego nous expose que « Pour Deleuze, Bartleby épuise le langage et creuse dans la langue une langue étrangère, lui apportant un souffle psychotique. L'utilisation de la formule détruit ce qui fait le double système de référence du langage nous dit-il : soit il sert à dénoter des choses, soit il s'autoréférence, comme lorsqu'on ordonne de fait en disant « j'ordonne ». Or Bartleby ne fait ni l'un ni l'autre, et du coup entraîne tout le langage jusqu'à ses bords : musique ou silence. (...) Deleuze convoque toute l'œuvre de Melville, sa création d'une langue souterraine à la langue anglaise : l'outlandish, le « déterritorialisé » », tandis que « Chez Zizek, la formule fait l'objet d'une étude à la lumière de Kant et d'une distinction qu'il établit entre le jugement négatif et le jugement indéfini. ». Nous pensons que pour partie, les activités de non-travail « s'autoréférenc[ent] » tout autant qu'elles « dénote[nt] des choses », rendant leur interprétation délicate, « indéfinie ».

Nous souhaitons ainsi conjuguer cette part d'autotélisme à des activités en apparente opposition (« non- ») avec le travail. Mais cette apparente négation signifie-t-elle seulement une opposition ? Ego nous conduit d'abord sur ce chemin : « Pour beaucoup de commentateurs, il [Bartleby] semble offrir une illustration de la résistance aux normes explicites et implicites du travail salarié. Deux philosophes contemporains, Gilles Deleuze et Slavoj Žižek, s'en emparent pour l'élever au rang d'exemple d'une attitude véritablement révolutionnaire et pas seulement contestataire. ».

Puis elle conclue : « C'est une énonciation à la première personne qui ne se réclame d'aucune identité particulière, ni ne conteste le désir de l'autre : elle ouvre des horizons pour celui qui l'énonce ; et interloque celui qui la reçoit. Pour autant c'est une position sans coordonnées – si une telle idée n'est pas une contradiction dans les termes – ; ou qui les change, dirait Žižek. À s'en tenir à la lettre, ce pourrait être une version du *cogito* : quand Bartleby parle, il n'est pas là (où on l'attend) ; quand il est là (les « rêveries du mur »), il ne parle pas. Dans l'esprit, tel qu'il s'entrevoit, ce serait un renoncement, ou, au mieux, un point d'arrêt semblable à ceux qui apparaissent et poussent à la réflexion (...) ».

Nous voyons dans les activités de non-travail de l' « indéfini », qui met selon nous en échec ses lectures en recherche : pour Žižek, toujours cité par Ego, « être non-quelque chose ne perme[t] pas de circonscrire un état d'être qu'on ne peut dire autrement. ». Ainsi, « Le refus de Bartleby est indéterminé, du moins au début de la nouvelle, et en cela il est pur refus, le « geste du refus comme tel ». La « formule » est hors langage, c'est « un signifiant-transformé-en-objet, un signifiant réduit à une tache inerte qui représente l'effondrement de l'ordre symbolique ». Nous faisons de ce « signifiant », précisément, notre « objet » de recherche. Ce « refus » (pensé majoritairement comme tel en recherche, notamment 'mainstream' et 'critique') n'est donc pas forcément de l'opposition : Žižek y voit du retrait, mais d'un personnage « « sans particularités, il le dit lui-même : « je ne suis pas particulier ». Il n'est pas « général » non plus en ce qu'il échappe à toutes les logiques, celles de la langue, de la psychologie, de la raison... ». Nous retrouvons ici la dimension typique, de quotidienneté, des activités de non-travail : elles font « partie des meubles » et pourtant, échappent à la « logique » rationnelle du travail postulant implicitement, mais fortement, qu'au travail, on doit travailler.

Partant, elles malmèneraient « l'ordre symbolique » par leur existence même. Nous voyons cet « ordre symbolique » en relation étroite avec le travail et ses valeurs : « En tant

qu'original, il [Bartleby] est celui qui révèle « la vacuité du monde, l'imperfection des lois, la médiocrité des créatures particulières, le monde comme mascarade ». En cela, il laisse entrevoir un autre monde possible par la « lumière blanche livide » par laquelle il éclaire ce monde-ci sous un autre jour. ». En creux, nous avons vu que le travail s'accompagne de la valorisation de normes, d'éthique, d'une forme d'exigence qui impacte la posture professionnelle, elle-même largement caractérisée par le sérieux et la rationalité ; nous l'appelons « professionnalisme » : ce qui doit être fait et les comportements à adopter au travail (voir Grey, 1998, Boussard, 2005, 2008, Boussard et al., 2010), pour atteindre l'utilité, l'efficacité et la productivité. Soucieuse de dépasser cette « mascarade », nous nous ancrions dans cette « quotidienneté » (Bouvier, 1983) et en appelons à Goffman (1973) notamment, pour envisager alors les activités de non-travail dans leurs manifestations concrètes comme une variation autour de la posture et des exigences professionnelles, que nous offrons de décorrélérer pour repenser le professionnalisme : les activités de non-travail sont-elles donc, comme le pensent Boussard, Dubar et Tripier (1998) et les tenants du champs de la souffrance/santé au travail un contre-professionnalisme, ou est-ce de l'anti-professionnalisme (perspectives mainstream et critique) ? « Là encore, la violence dont il est question se définit d'abord par ce qu'elle n'est pas : ni passage à l'acte qui témoigne de l'impuissance de l'agent, ni démonstration spectaculaire de violence qui ne change rien fondamentalement. L'acte violent transforme réellement les coordonnées de la configuration. Zizek donne une acception tout à fait spécifique à la notion de violence : cesser la « fausse activité », y compris critique. Par fausse, il semble qu'il faut entendre « qui ne crée rien de véritablement nouveau » : elle n'est pas fausse en tant qu'activité, on s'agit beaucoup ; mais elle ne pose pas vraiment d'acte inaugural, elle entretient la norme et occulte le vide. La violence de Bartleby est dans son être « impassible, insistant, inerte, immobile ». ». Soluble, pour partie, dans le quotidien de bureau : tout à la fois symbole et symptôme, et posant alors la question de son impact, et de son sens.

Ainsi, nous avons cherché à voir, en étudiant les modalités de déroulement de ces activités de non-travail, ce qu'elles ont à nous dire sur le travail lui-même et son sens, ou son non-sens, nous situant alors dans la lignée des approches mainstream, critiques et santé/souffrance au travail, qui y voient des symptômes pointant vers quelque chose d'autre. Au rebours de cet interprétativisme et postulant une certaine gratuité de la « quotidienneté » (Bouvier, 1983) dans laquelle nous plaçons les activités de non-travail au travail, nous avons fait le choix de

laisser les participants à notre étude construire eux-mêmes cette convocation du sens ou du possible (non)sens des activités décrites.

Nos contributions espérées intéressent donc ces trois perspectives. Notre contribution théorique selon nous principale est d'avoir placé au centre des activités de non-travail cet autotélisme, et d'avoir ainsi contribué à mieux circonscrire ce sujet qui demeure typiquement mystérieux.





# Bibliographie

- Ackroyd S. et Thompson P. (1995). « All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology », *Sociology* Vol. 29 No.4
- Ackroyd S. et Thompson P. (1999). *Organizational Misbehaviour*, SAGE Publications Limited
- Adret (1977). *Travailler deux heures par jour*, Editions du Seuil, (ouvrage collectif)
- Akhtar S. et Faisal M. (2016). « Effect of Boredom and Flexible Work Practices on the Relationship of WFC with Procrastination and Affective Commitment: Mediation of Non-Work-Related Presenteeism », *Global Journal of Flexible Systems Management*
- Alfes K., Avgoustaki A., Beauregard T. A., Cañibano A., Muratbekova-Touron M. (2023). « New ways of working and the implications for employees: A systematic framework and suggestions for future research », *International Journal of Human Resource Management*, 33 (22), 4361-4385
- Alis D. (2009). « Travail émotionnel, dissonance émotionnelle et contrefaçon de l'intimité ». Vingt-cinq ans après la publication de *Managed Heart* d'Arlie R. Hochschild », in Isabelle Berrebi-Hoffmann, *Politiques de l'intime*, La Découverte | « Recherches » | pages 223 à 237
- Allard-Poesi F., Perret V. (2014), *Fondements épistémologiques de la recherche*, in Thiétart, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*, Paris: Dunod, p. VIII-647
- Alliger G.M. (2022). *Anti-work – Psychological investigations into Its Truths, Problems, and Solutions*, Routledge
- Alvesson M., Kärreman D. (2007). « Constructing mystery: Empirical matters in theory development », *Academy of management review*, 32, n° 4, p. 1265-1281.
- Alvesson M., Sandberg J. (2011). « Generating research questions through problematization », *Academy of management review*, 36, n° 2, p. 247-271.
- Alvesson M. et Spicer A. (2012). « A Stupidity-Based Theory of Organizations », *Journal of Management Studies*
- Andrillon T., Burns A., Mackay T., Windt J. & Tsuchiya N. (2021) « Predicting lapses of attention with sleep-like slow waves », *Nature Communications* volume 12, Article number: 3657
- Appay B. (2012). « De l'autonomie émancipatrice à l'injonction d'autonomie », *Vie sociale/1* N° 1, p. 29-40
- Aubert N. (2003). *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*, Flammarion

- Avgoustaki A., Cañibano A. (2020). « Motivational Drivers of Extensive Work Effort: Are Long Hours Always Detrimental to Well-being? », *Industrial Relations*, 59(3), 355-398
- Ayache M., Dumez H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d' AEGIS* Vol. 7, n° 2 – pp33-46.
- Ayache M., Dumez H. (2011) ; Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d' AEGIS*, Libellio d' AEGIS, 2011, 7 (3 - Automne), pp.29-34.
- Bagarić P., (2019). « Leisure, loafing, and life at work: Discourses on non-work and a new working class », *Narodna umjetnost Journal*
- Bardon T., Brown A. D., Pezé S. (2017). « Identity regulation, identity work and phronesis », *Human Relations*, vol. 70, no. 8, pp. 940-965
- Barthes R. (1957). *Mythologies*, Editions du Seuil, 1957
- Baumlin F., Bendavid R. (2023). « « Je t'aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail », *Rapport Fondation Jean Jaurès/IFOP*, 23/01/2023
- Bélangier J. et Thuderoz C. (2010). « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie/3* (Vol. 51), pages 427 à 460
- Bellezza S., Paharia N., Keinan A. (2017). « Conspicuous Consumption of Time: When Busyness and Lack of Leisure Time Become a Status Symbol », Oxford University Press on behalf of *Journal of Consumer Research*, Inc. Vol. 44
- Ben Aissa H., Galindo G. (2016). « Vers une approche organisationnelle du stress au travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15
- Berg J. M., Dutton J. E. & Wrzesniewski A. (2013). « Job crafting and meaningful work », In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104).
- Bidet A. (2011). « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Le Seuil | « Communications » /2 n° 89 | pages 9 à 26*
- Black B. (2016). *Instead of work*, LBC Books, Ardent Press
- Blagoev B., Lupu I., Michel A., Reinecke J., (2018). « The Temporal Dynamics of Busyness and Overwork », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2018(1):18233
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Editions Gallimard
- Boussard V. (2005). *Au nom de la norme – Les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*, Harmattan, Logiques sociales série « Sociologie de la gestion » (sous sa direction)

- Boussard V. (2008). Sociologie de la gestion – Les faiseurs de performance, Belin Collection « Perspectives sociologiques »
- Boussard V., Demazière D. et Milburn P. (2010). L'injonction au professionnalisme – Analyses d'une dynamique plurielle, PUR Editions, Collection « Des Sociétés »
- Boutot J.-J., Bonescu M. (2008). « La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible », MEI, n°29 (« Communication, organisation, symboles »)
- Bouvier P. (1983). « Pour une anthropologie de la quotidienneté du travail », Cahiers Internationaux de Sociologie, Nouvelle Série, Vol. 74, *Sociologie des Quotidiennetés*, pp. 133-142, Presses Universitaires de France
- Bozon M. et Lemel Y. (1990). « Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérobés », *Revue française de sociologie*, 31-1. pp. 101-127
- Brassier-Rodrigues C. (2015). « Le rituel de la pause-café au sein des organisations : à la poursuite d'efficacité sociale et/ou de performance ? », *ESSACHESS. Journal for Communication Studies*, vol. 8, no. 1(15) / 27-35
- Bretesché S., De Corbière F. et Geffroy B. (2012). « La messagerie électronique, principal métronome des activités de cadre », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 1 | 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012
- Buller P. F. (1986). « The Team Building-Task Performance Relation: Some Conceptual and Methodological Refinements », *Group & Organization Studies*, 11(3), 147–168.
- Buller P. F. et Bell C. H. (1986). « Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment », *Academy of Management Journal*, 29(2), 305–328.
- Cañibano A., Avgoustaki A. (2022). « To telework or not to telework: Does the macro context matter? A signalling theory analysis of employee interpretations of telework in times of turbulence », *Human Resource Management Journal*
- Cañibano A. (2019). « Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences », *Human Relations*, 72(2), 444–470
- Cederström C et Spicer A. (2016). Le syndrome du bien-être, Editions l'Echappée, collection « Pour en finir avec »
- Chamoux M.-N. (1994). « Sociétés avec et sans concept de travail », In: *Sociologie du travail*, 36<sup>e</sup> année, hors-série, 1994. Les énigmes du travail. pp. 57-71
- Chan S. C. H. et Mak W.-M. (2016). « Have you experienced fun in the workplace?: An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction », *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol 7(1). pp. 27-38.

- Chan S. C. H. (2010). « Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study », *International Journal of Hospitality Management* Volume 29, Issue 4, December 2010, Pages 720-728
- Charreire-Petit S., Durieux F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche, Dans *Méthodes de recherche en management*, pages 76 à 104
- Charreire-Petit S., Huault I. (2008). « From practice-based knowledge to the practice of research : Revisiting constructivist research works on Knowledge », *Management Learning*, 39 (1), pp.73-91.
- Charreire-Petit S., Huault I. (2001). « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 3*, p. 31 - 55.
- Chollet M (2016). *Chez soi – une odyssée de l’espace domestique*, Editions La Découverte, Poche
- Clot Y. (2002). « Clinique de l'activité et répétition », *Ères | « Cliniques méditerranéennes »/2* no 66 | pages 31 à 53
- Clot Y. (2005). « Le développement du collectif : entre l’individu et l’organisation du travail », dans *Entre connaissance et organisation : l’activité collective*, La Découverte, Paris, p. 187-199.
- Clot Y. (2006). « Clinique du travail et clinique de l'activité », *ERES | « Nouvelle revue de psychosociologie »* 2006/1 n° 1 | pages 165 à 177
- Clot Y. (2006). Louis Le Guillant, *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*, Présentés par Yves Clot, Ères, coll. « Clinique du travail », Ramonville Saint-Agne, 2006, 264 p.
- Clot Y. (2013). « L'aspiration au travail bien fait », *Association des amis de l'Ecole de Paris | « Le journal de l'école de Paris du management »/1 N° 99* | pages 23 à 28
- Clot Y. (2015). *Le travail à coeur: pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.
- Clot Y., Simonet P. (2015). « Pouvoirs d’agir et marges de manœuvre », *Presses Universitaires de France | « Le travail humain »/1 Vol. 78* | pages 31 à 52
- Coeugnet S. et al., (2011). « La pression temporelle : un phénomène complexe qu'il est urgent d'étudier », *Le travail humain*, Vol. 74, p. 157-181.
- Costas J. et Kärreman D. (2016). « The bored self in knowledge work », *Human Relations* Vol. 69(1) 61–83

- Cottureau A. (1994). « Théories de l'action et notion de travail. Note sur quelques difficultés et quelques perspectives », *Sociologie du travail*, XXXVI, Hors série, p. 73-89.
- Coutrot T. et Perez C. (2022). *Redonner du sens au travail – une aspiration révolutionnaire*, Editions du Seuil et la République des idées
- Crary J. (2016). *24/7 Le capitalisme à l'assaut du sommeil*, La Découverte
- Crawford M. (2016). *Eloge du carburateur -Essai sur le sens et la valeur du travail*, Editions La Découverte Poche
- Créno L. et Cahour B. (2016). « Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue », *Activités*, 13-1
- Csikszentmihalyi M. & LeFevre J. (1989). « Optimal experience in work and leisure ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5), 815–822.
- D'Abate C. P. (2005). « Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job », *Human Relations*, Volume 58(8): 1009–1032
- D'Abate C. P. et Eddy E. R. (2007). « Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct », *Human Resource Development Quarterly*, vol. 18, no. 3, Fall 2007 © Wiley Periodicals, Inc.
- Danckert J. et Eastwood J. D. (2020). *Out of my Skull. The Psychology of Boredom*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.)
- Datchary C. (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail : Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, La Découverte, 22 (125), pp.175-192.
- Datchary C. et Licoppe C. (2007). « La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail », *Activités* [En ligne], 4-1 |
- Debenedetti S., Perret V. (2019). « IX. De l'art ou du boulot ? L'intervention artistique dans les entreprises », *L'état du management 2019*, pages 93 à 106
- Debenedetti S., Huault I., Perret V. (2016). « Esthétique et politique de la résistance au travail dans Les Temps modernes », *Sociologies pratiques/3* (N° 33), p. 37-47.
- Denis J. et Assadi-Kessous H. (2005). « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? », *Le travail avec les technologies de l'information*, *Hermès*, pp.135-155
- Desrumaux P. et al., (2012). « Les comportements pro- et antisociaux au travail : une recherche exploratoire testant deux échelles de mesure et leurs liens avec des inducteurs organisationnels et individuels », *Le travail humain*, 2012/1 Vol. 75, p. 55-87.

- Detchessahar M. (2013). « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *De Boeck Supérieur* | « Négociations » 1 n° 19 | pages 57 à 80
- Dubar C. et Tripier P. (1998). *Sociologie des professions*, Editions Armand Colin
- Dujarier M-A (2021). *Troubles dans le travail – Sociologie d'une catégorie de pensée*, Presses Universitaires de France
- Dujarier M-A et Le Lay S. (2018). « Jouer / Travailler : état des débats actuels », *Martin Média* | « *Travailler* », 2018/1 n° 39 | pages 7 à 31
- Dumazedier J. (2018). *Vers une civilisation du loisir ?*, Les Essais Médiatiques, MkF éditions (Editions du Seuil, 1962)
- Durand C. et Pichon A. (2001). *Temps de travail et temps libre*, De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques » (sous leur direction)
- Dupuy F. (2011). *Lost in Management - La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Editions Seuil, 2011
- Ego S. (2011). « Dire que non... Portrait de Bartleby en révolutionnaire », *Savoirs et clinique* 2011/2 (n° 14), pages 101 à 107, Éditions Érès
- Eydieux J., Journé B., Tillement S. (2016). « La fiabilité organisationnelle au prisme des activités Interstitielles », *F.F.E.* | « *Annales des Mines - Gérer et comprendre* »/4 N° 126 | pages 15 à 27
- Falzon P. & Teiger C. (1995 f). *Construire l'activité*. Séminaire DESUP/DESS de Paris I., *Performances Humaines & Techniques*, n° hors série, pp 34-39.
- Fayard A.-L. et Weeks J. (2007). « Photocopiers and Water-coolers: The Affordances of Informal Interaction », *Organization Studies*, 28(05): 605–634
- Felio C. (2016). « Par-delà les pratiques individuelles : l'idéologie managériale comme armature de l'autodiscipline des cadres équipés de TIC », *Travailler*, Martin Média Dossier : Plaisir et souffrance dans le travail : Partie 1, pp.191-212.
- Fleming P. (2014). « When 'life itself' goes to work: Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower », *Human Relations*
- Fleming P. et Spicer A. (2007 – digital printing 2009). *Contesting the Corporation - Struggle, Power and Resistance in Organizations*, Cambridge University Press
- Frayne D. (2018). *Le refus du travail – Théorie et pratique de la résistance au travail*, Editions du Détour
- Friedmann G. (1964). *Le travail en miettes*, Editions Gallimard

- Garsten C. et Nyqvist A. (2013). *Organisational Anthropology: Doing Ethnography in and Among Complex Organisations*, Pluto Press, Series: Anthropology, Culture and Society
- Gauducheau N. (2012). « L'expérience du courriel en situation professionnelle : représentations de l'activité, jugements et affects », *Activités* [En ligne], 9-2
- Giordano Y. (Dir.) (2003). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS management & société
- Goffman E. (1973). 1. La présentation de soi *IN* La mise en scène de la vie quotidienne, Les éditions de Minuit
- Good D. J. et al. (2015). « Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review », *Journal of Management* Vol. 42 No. 1, January 2016 114–142
- Gorz A. (1988). *Métamorphoses du travail - quête de sens – Critique de la raison économique*, Editions Galilée
- Graeber D. (2018). *Bullshit Jobs*, Editions les Liens qui Libèrent
- Grey C. (1998). « On being a professional in a “Big Six” firm, Accounting », *Organizations and Society*, Vol. 23, No. 5/6, pp. 569-587
- Han B-C. (2014). *La société de la fatigue*, Editions Circé
- Hanne G. (2006). « Histoire et travail : quelques repères et une perspective », *Les Cahiers de Framespa*, [En ligne], 2 |
- Harari Y. N. (2015). *Sapiens : une brève histoire de l'humanité*, Editions Albin Michel
- Hibou B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Editions La Découverte, Paris
- Hicks W. D. et Klimoski R. J. (1981). « The Impact of Flexitime on Employee Attitudes », *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2. 333-341.
- Hirschi A., Kellerb A.C., Spurka D. (2019). « Calling as a double-edged sword for work-nonwork enrichment and conflict among older workers », *Journal of Vocational Behavior* 114 pp 100–111
- Hochschild A. R. (2003). « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Martin Média* | « Travailler », 1 n° 9 | pages 19 à 49
- Hodgkinson T. (2005). *How to be Idle*, Penguin Books
- Huault I., Perret V., Spicer A. (2014). « Beyond macro- and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies », *Organization*, Vol 21(1) 2249
- Illouz E. et Cabanas E. (2018). *Happycratie : Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies* (trad. de l'anglais), Paris, Premier Parallèle, 2018, 300 p.
- Illich I. (2005). *Le travail fantôme*, Fayard



- Illich I. (1973). *La convivialité*, Editions du Seuil
- Jachimowicz et al. (2020). « Between Home and Work: Commuting as an Opportunity for Role Transitions », *Organization Science*, Articles in Advance, pp. 1–22
- Jacob A. (1994). *Le travail reflet des cultures – Du sauvage indolent au travailleur productif*, Economie en liberté, PUF
- Jeanet A. (2017). « Quels statuts des émotions dans le travail ? », in Alexis Cukier, *Travail vivant et théorie critique*, Presses Universitaires de France | « Souffrance et théorie » | pp 85-128
- Jeanet A., Savignac E. (2009). « Les représentations sociales de la vie de bureau à la télévision. », *Représentations sociales et communication*, (numéro spécial), pp.107-126.
- Jauréguiberry F. (1998). « Télécommunications et généralisation de l'urgence », *Sciences de la Société* n° 44
- Jouan M. (2012). « L'autonomie, entre aspiration et injonction : un idéal ? », *Vie sociale*, 1 N° 1, p. 41-58.
- Kärreman D., Alvesson M. (2009). « Resisting resistance : counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm », *Human relations*, 62, 8, pp. 1115-1144.
- Lafargue P. (2000). *Le Droit à la paresse*, Editions Mille et une nuits
- Lagedamon P.-H. (2016). *Travail, temps libre et socialisme – Le temps du travailleur dans la pensée d'Owen, Fourier, Cabet et Proudhon*, Presses universitaires de Rennes, collection « Pour une histoire du travail »
- Lahlou (2000). « Attracteurs cognitifs et travail de bureau », *Intellectica*, 2000/1, 30, pp. 75-113
- Land C., Taylor, S. (2010). « Surf's Up: Work, Life, Balance and Brand in a New Age Capitalist Organization », *Sociology*, Volume 44(3): 395–413
- Le Lay S. et Pentimalli B. (2013). « Enjeux sociologiques d'une analyse de l'humour au travail : le cas des agents d'accueil et des éboueurs », *Travailler*, 1 n° 29, p. 141-181.
- Leslie L., King E., Clair J. (2019). « Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life », *Academy of Management Review*, 2019, Vol. 44, No. 1, 72–98.
- Licoppe C. (2008). « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail », *Hermès, La Revue* 2008/1 (n° 50), pages 171 à 178
- Lim V. K. G., & Teo T. S. H. (2022). « Cyberloafing: A review and research agenda », *Applied Psychology*, 1–44.
- Linhart R. (1981). *L'Etabli*, Editions de Minuit

- Linhart D. et Moutet A. (2005). *Le travail nous est compté – la construction des normes temporelles du travail*, Editions la Découverte, collection « Recherche » (sous leur direction).
- Linstead S., Maréchal G., Griffin R. W. (2014). «Theorizing and Researching the Dark Side of Organization », *Organization Studies*, Vol. 35(2) 165–188
- Livingston J. (2018). *Fuck work! Pour une vie sans travail*, Flammarion
- Lupu I., Ruiz-Castro M. & Leca B. (2022). « Role Distancing and the Persistence of Long Work Hours in Professional Service Firms », *Organization Studies*, 43(1), pp. 7-33.
- Lupu I. et Rokka J. (2022). « ‘Feeling in Control’: Optimal Busyness and the Temporality of Organizational Controls », *Organization Science*, 33(4), pp. 1396–1422.
- Lupu I. et Rokka J. (2017). « The Busyness Paradox: Overworked Professionals and the Timeflow of Busyness », *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*
- Maier C. (2004). *Bonjour paresse - De l’art et de la nécessité d’en faire le moins possible en entreprise*, Editions Michalon
- Marcuse H. (1968). *L’Homme unidimensionnel – Essai sur l’idéologie de la société industrielle avancée*, Les Editions de minuit
- Mareque M., De Prada Creo E., Gonzalez-Sanchez M.-B., (2019). « Fostering creativity and communicative soft skills through leisure activities in management studies », *Education + Training*, Vol. 61 Issue: 1, pp.94-107
- Marty C. (2021). *Travailler moins pour vivre mieux*, Dunod
- Marx K. (1993). *Le Capital*, livre 1, Ouvrage publié sous la responsabilité de Jean-Pierre Lefebvre, Quadrige/Presses universitaires de France
- Méda D. (2018). *Le travail, Que Sais-Je ?*, 6ème Edition
- Methot J. R., Rosado-Solomon E. H., Downes P. E., Gabriel A. E., (2021). « Office chitchat as a social ritual: the uplifting yet distracting effects of daily small talk at work », *Academy of Management Journal*, 2021, Vol. 64, No. 5, 1445–1471.
- Monjaret A. (2001). « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux de travail », Presses Universitaires de France | « Cités », 4 n° 8 | pages 87 à 100
- Montaigne (2012). *Sur l’oisiveté – et autres essais en français moderne*, Editions Gallimard
- Moriceau J.-L., Laroche H., Jardat R. (2017). « Recherche en gestion, le sens mis en pièces », *Revue française de gestion* 2017/6 (N° 267), pages 67 à 78, Éditions Lavoisier
- Mintzberg H. (1990). « The Manager’s Job - Folklore and Fact », *Harvard Business Review*, HBR CLASSIC
- Obodaru O. (2017). « Forgone, But Not Forgotten: Toward A Theory Of Forgone Professional Identities », *Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 2, 523–553.

- Ott J. S. and Shafritz J.M. (1994). « Toward a Definition of Organizational Incompetence: A Neglected Variable in Organization Theory », *Public Administration Review* , Jul. - Aug., 1994, Vol. 54, No. 4 (Jul. - Aug.,1994), pp. 370-377
- Patino B. (2019). *La civilisation du poisson rouge – Petit traité sur le marché de l’attention*, Editions Grasset et Fasquelle
- Paulsen R. (2015). « Non-work at work: Resistance or what? », *Organization*, 22(3), 351–367.
- Paulsen R. (2014). *Empty Labor – Idleness and Workplace Resistance*, Cambridge University Press
- Perret V., Josserand E. (2003). « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l’organisation. », in *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, pp.5-22, 2003.
- Perry J. (2012). *La Procrastination – L’art de reporter au lendemain*, Editions Autrement
- Petelczyc C. et al. (2018). « Play at Work: An Integrative Review and Agenda for Future Research », *Journal of Management* Vol. 44 No. 1
- Petit J. et Dugué B. (2013). « Quand l’organisation empêche un travail de qualité : étude de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 15-2 | 2013, mis en ligne le 01 août 2012
- Pezé S. (2020). « Saisir les épreuves du travail contemporain », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, no. 292, pp. 9-23
- Piroux C. (2015). *Le roman de l’employé de bureau, ou l’art de faire un livre sur (presque) rien*, Editions Universitaires de Dijon, collection *Ecritures*
- Prost M. et Zouinar M. (2013). « Les pratiques de déconnexion restrictives aux TIC : Premiers éléments d’analyse d’une étude exploratoire » p 423, dans « Activités humaines, technologies et bien-être », actes du 7ème colloque de psychologie ergonomique, Epique 2013, Université libre de Bruxelles, 10-12 juillet 2013
- Prost M. et Zouinar M. (2012). « De l’hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l’usage professionnel des e-mails », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17-1 | 2015, mis en ligne le 01 novembre 2012
- Rappin B. (2011). « De l’unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences », *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), pages 476 à 489

- Rauch S., Laroche H. (2021). « Couvrez ce non-travail que je ne saurais voir » : dans l'intimité des pratiques de non-travail au travail, Dans GRH et questions sensibles en entreprise (2021), Chapitre 2, pages 59 à 89
- Ravelli Q. (2018). « L'ascension du jeu au travail : the gamification of work, en Théories et en pratiques », Martin Média | « Travailler », 1 n° 39 | pages 155 à 160 (sur ouvrage de Savignac et al., « The Gamification of Work. The Use of Games in the Workplace »)
- Renault E. (2008). « Psychanalyse et conception critique du travail : trois approches francfortoises (Marcuse, Habermas et Honneth) », *Travailler*, 2 n° 20, p. 61-75.
- Renault E. (2013). « Autonomie et identité au travail », Martin Média | « Travailler »/2 n° 30 | pages 125 à 145
- Rosa H. (2014). Aliénation et accélération - Vers une théorie de la modernité tardive, La Découverte
- Rosso B. D., Dekas K. H., Wrzesniewski A. (2010). « On the meaning of work: A theoretical integration and review », *Research in Organizational Behavior* 30, pp91–127
- Roy D. F. (1953). « Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction », *Human organization*
- Russell B. (1932). Eloge de l'Oisiveté, traduit par Michel Parmentier
- Santolaria N. (2018). Le syndrome de la chouquette, ou la tyrannie sucrée de la vie de bureau, Anamosa
- Sartre J.-P. (1976). « Le Garçon de café », in *L'Être et le Néant*, Gallimard, pp. 94-95.
- Sauvajol-Rialland C. (2014). « Surcharge informationnelle en entreprise - L'infobésité, réalité ou illusion ? », Cahiers de la documentation – Bladen voor documentatie – 2014/1
- Schumann F., Steinborn M. B., Kürten J., Cao L., Händel B., & Huestegge L. (2022). « Restoration of attention by rest in a multitasking world: Theory, methodology, and empirical evidence. *Frontiers in Cognition* », *Frontiers in Psychology*
- Schwartz Y. (2008). « Le travail dans une perspective philosophique », *Ergologia, Société internationale, d'ergologie*, 2008, pp.121-154.
- Sénèque (2015). Eloge de l'oïveté, suivi de Cinq Lettres à Lucius sur l'otium, Editions Mille et une nuits
- Shortt H. (2014). « Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work », *Human Relations*
- Silverman D. (2006). *Interpreting qualitative data*, Sage Publications, Third Edition
- Snir R. et Harpaz I. (2002). « Work-Leisure Relations: Leisure Orientation and the Meaning of Work », *Journal of Leisure Research*, Volume 34, Issue 2, 178-202.

- Spreitzer G., Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S., Grant A.M. (2005). « A Socially Embedded Model of Thriving at Work », *Organization Science*, Vol. 16, No. 5, pp. 537–549
- Stewart R. (1967). *Managers and Their Jobs*, Macmillan, Second Edition (1988), chapitres 2, 6, 8
- Supiot A. (2019). *Le travail n'est pas une marchandise – Contenu et sens du travail au XXIème siècle*, Editions du Collège de France
- Suzman J. (2021). *Travailler – La grande affaire de l'humanité*, Flammarion
- Svendsen L. (2005). *A Philosophy of Boredom*, Reaktion Books
- Taylor F.W. (1957- nouveau tirage, 1971). *La Direction Scientifique des Entreprises*, Traduit par Luc Maury, Dunod
- Trefalt Š. (2013). « Between you and me: setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships », *Academy of Management Journal* Vol. 56, No. 6, 1802–1829
- Viard J. (2015). *Le triomphe d'une utopie – Vacances, loisirs, voyages la révolution des temps libres*, Editions de l'Aube
- Vidal L. (2020). *Les hommes lents – Résister à la modernité XVème-XXème siècle*, Flammarion
- Vogel R. M., Rodell J. B. et Lynch J.W. (2016). « Engaged and productive misfits: how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence », *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 5, 1561–1584
- Wan H. C., Downey L. A., Stough C. (2014). « Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress », *Personality and Individual Differences* 65 (2014) 86–90
- Weber M. (4ème édition, 2017-2000). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Champs classiques, Flammarion



# Annexes

## TABLE DES MATIERES

1. Consignes de cadrage données aux participants pour la rédaction de leur journal de bord	432
2. Fiches participants : données collectées par participant.....	435
3. Un exemple de contribution : la Chargée d'études en structure publique de soutien économique aux entreprises .....	437
4. L'autre récit libre : extraits.....	461
5. Un exemple de codage & d'analyse de données : extraits d'un méta-document (entretien) .....	463
6. Un exemple d'analyse par grille : analyse littéraire du vécu .....	472

## 1. CONSIGNES DE CADRAGE DONNEES AUX PARTICIPANTS POUR LA REDACTION DE LEUR JOURNAL DE BORD

### *Petites consignes pour guider votre plume*

Vous n'êtes pas sans savoir que j'ambitionne de faire une thèse sur le non-travail au travail. Donc je souhaiterais que vous me racontiez ce que vous faites quand vous ne travaillez pas au travail. Pour ce faire, j'aurais besoin que vous me rédigiez un texte (at least), de la longueur, dans le style et sur le support que vous souhaitez, tant que c'est lisible. Nul besoin d'écrire en alexandrins, si vous ne vous sentez pas la fibre littéraire, de simples descriptions et votre analyse écrite conviendront tout à fait !

Le premier texte, optionnel : votre vie, votre œuvre; si vous préférez, on peut aussi le faire autour d'un café, à l'oral, en mode entretien (enregistré de préférence, pour faciliter la retranscription)

Si vous pouviez m'expliquer votre CV avec des phrases, ce serait l'idéal : qui vous êtes, d'où vous venez, votre expérience professionnelle, tout ce que vous jugez bon à connaître sur vous. Vous pouvez même inventer le pseudonyme dont vous souhaiteriez être affublé.e ainsi que celui de votre employeur.

Ensuite, je voudrais que vous me parliez de ce que vous faites concrètement à votre poste actuel : principales missions, activités et tâches « types », votre quotidien -est-il varié ou souvent le même par exemple ?-, si vous pensez être très occupé.e ; et aussi vos collègues, vos chefs, vos déplacements, votre bureau, bref, votre travail et son environnement, de façon générale.

Mais aussi, je souhaite que vous me parliez de votre perception de votre travail, de votre ressenti et de vos valeurs par rapport au travail en général : ce que vous aimez le plus et le moins faire, vos valeurs et celles de votre employeur, votre vision du monde du travail, ce que c'est pour vous que d'être « professionnel.le ».

Pour finir, j'aimerais que vous me parliez des moments typiques où vous ne travaillez pas : ça prend quelle(s) forme(s) ? Est-ce que vous glandez, rêvassez, chillez, papotez avec des amis, lisez un article, vous faites interrompre par un collègue ? Si vous pouviez me dire ce que vous comprenez par « non-travail », comment ça s'applique à votre quotidien, ce serait super. C'est aussi précisément le moment de vous lâcher sur le non-travail que vous pourriez observer chez vos collègues ou votre boss.

Le second texte : vis ma vie pour X journée(s)

Dans ce chef d'œuvre, je souhaiterais avoir accès à votre quotidien l'espace de deux ou trois journées, ou plus si cela vous dit, par exemple sur une semaine ! Dès le réveil, dans le métro, en posant votre manteau sur votre chaise au bureau, jusqu'au dernier mail lu dans votre lit, je souhaiterais que vous me fassiez le récit d'une journée palpitante (ou pas) à vos côtés. Vous êtes libre d'adopter le ton que vous souhaitez et c'est jackpot si vous exprimez votre ressenti. Vous vous en doutez, je souhaiterais voir les moments où vous n'avez pas travaillé, ce qui les a provoqués, leur nature, le sens que vous leur donnez spontanément, ce qui vous a fait reprendre le travail. Vous avez fait un travail inutile ? Racontez ! Un non-travail qui s'est avéré utile ? Racontez encore plus !



## Production libre

Si ces petits exercices vous ont amusé.e, n'hésitez pas, dès qu'il vous arrive quelque chose au travail dont vous souhaiteriez parler, à me partager par écrit ces expériences ! Cela peut être un épisode absurde, triste, drôle, chelou. Je serais plus que ravie de vous lire.

Suite à la lecture de votre prose, il se peut que je vous sollicite pour une co analyse littéraire et passionnée du sens profond de votre propos. Cela aura pour but d'être bien sûre d'avoir compris votre récit et d'être fidèle à votre version de l'histoire, parce qu'après tout, c'est la vôtre.

Mille mercis de votre participation à ce projet. Vous êtes une chouette personne.

### *Données utiles*

Si vous séchez, voici quelques informations sur mon projet de thèse et ce que j'entends à ce stade par « non-travail ». Libre à vous de vous inspirer de cette définition, de la critiquer, la compléter, etc. Voici également les engagements que je prends envers vous et votre précieuse contribution.

### **Objet de recherche**

Dans le cadre d'un doctorat à l'ESCP Europe au sein du département « Sciences, Hommes et Organisations », ce projet de thèse porte sur le non-travail au travail.

Définir le non-travail implique de proposer une définition du travail. Sera appelé travail ce que Habermas appelle « agir instrumental », et Le Lay et Pentimalli « échanges fonctionnels ». Ces deux définitions englobent un élément fondamental, celui de l'utilité. Ainsi, constitue un travail toute activité (action, tâche, ou interaction) à finalité productive. Lui est donc opposée toute activité (action, tâche, ou interaction) qui serait non instrumentale, fonctionnelle et utile pour l'organisation et/ou le travail à faire par l'individu au travail : temps mort, repos, temps récréatif, flânerie, rêvasserie, mais aussi temps improductif subi (échec, bug, submersion par une émotion quelconque ...). A noter que des instants du quotidien sont considérés comme n'étant « officiellement » pas du travail (pause déjeuner, café, « clope », « pipi »...) : les personnes participant à ce projet sont fortement incitées à prêter une attention particulière à ces instants et à s'interroger sur leur nature : est-ce que ce sont de *vraies* pauses ? Sont-elles réellement improductives ? Au-delà d'une opposition binaire entre travail et non-travail, l'objectif de ce projet est d'étudier au plus près le basculement de l'un à l'autre, ainsi que les limites de cette opposition.

Ce projet s'attache ainsi à étudier la quotidienneté du travail vécue par des employés, ainsi que leur rapport au travail, à l'efficacité et à la productivité. Dans une posture résolument sociologique, il s'agit d'avoir accès aux instants, fugaces ou non, de pauses entre deux tâches, de prise de recul, de suspension d'activité, et d'en analyser le sens et la portée. Il s'agit d'opérer un recul réflexif fécond, avec les personnes interrogées et observées, sur leur propre définition de leur travail et de leur performance.

### **Confidentialité et engagements personnels**

Ce projet repose sur une confidentialité totale : seront anonymisés l'entreprise, les personnes interrogées ainsi que tout autre élément considéré comme sensible, pour l'entreprise et l'individu : s'il a vécu des événements traumatiques au travail par exemple, son témoignage

honnête serait un élément clé de compréhension de son rapport au travail ; nous verrons ensemble ensuite comme il souhaite que cet évènement soit présenté. En outre, les personnes interrogées sont assurées que leur participation n'aura d'autre but que d'aider à faire avancer ce projet de thèse ou à produire des articles de recherche scientifique évoluant autour du thème précédemment décrit. Elles sont libres de retirer leur contribution à chaque instant. Ce travail se veut un projet quasi collectif, en ce qu'il sollicite la co-construction de données, mais aussi d'interprétation et d'analyse. Si l'analyse finale sera la mienne, je construirai cependant ouvertement et avec l'accord des personnes une interprétation de leurs récits. Je me tiens à disposition de chacun.e des participant.e.s ayant eu la gentillesse et l'intérêt de témoigner de son expérience.

## 2. FICHES PARTICIPANTS : DONNEES COLLECTEES PAR PARTICIPANT

<b>Travail</b>	<b>Données produites</b>
<b>Responsable de collection, maison d'édition</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Journaliste financier</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Cheffe de produit, agence d'aide aux ONG</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage Journées de télétravail
<b>Responsable éditoriale, établissement public d'aide sociale</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage 1 Journal de confinement
<b>Chargé d'affaires investissement et finances, Banque</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Avocat d'affaires</b>	1 journal de bord 1 entretien 1 journal de confinement
<b>Designer, maison de luxe</b>	1 journal de bord « journée type » 1 texte de cadrage
<b>Chargée d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>	1 journal de bord 1 Journée de télétravail 1 entretien 1 journal de confinement 1 récit libre
<b>Chargé d'études, structure publique de soutien économique aux entreprises</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage 1 entretien
<b>Rédacteur web/traducteur/ Community manager freelance</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage 1 journal de confinement
<b>Responsable de partenariats, startup (funéraire)</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage
<b>Avocate d'affaires</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Consultante</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Juge - rédacteur à la direction de la protection judiciaire de la Jeunesse, ministère de la Justice</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Consultant Partner (étranger)</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage
<b>Responsable Discours – communication, distribution de produits culturels</b>	1 journal de bord – journée « type »+ 2 journées 1 entretien 2 récits libres
<b>Chief Marketing Officer, cosmétiques de luxe</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Responsable projets marketing, ONG</b>	1 journal de bord 1 entretien

<b>Chargée de projet, distribution d'énergie</b>	1 journal de bord 1 entretien 1 jour de télétravail
<b>Designer, entreprise de cosmétiques de luxe</b>	1 journal de bord 1 entretien 1 jour de télétravail
<b>Expert en sécurité réseau/manager opérationnel, Conseil en sécurité informatique</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Responsable marketing et communication, Téléphonie mobile</b>	1 journal de bord 1 texte de cadrage
<b>Economiste principal, Institution Européenne (étranger)</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Chargée de développement, entreprise de Production (TV)</b>	1 journal de bord 1 entretien
<b>Analyste investissements, Structure de développement économique (microfinance)</b>	1 journal de bord 1 entretien 1 jour de télétravail 1 journal de confinement
<b>Responsable de programmation d'évènements, Fondation (écologie)</b>	1 journal de bord 1 entretien

### 3. UN EXEMPLE DE CONTRIBUTION : LA CHARGÉE D'ÉTUDES EN STRUCTURE PUBLIQUE DE SOUTIEN ÉCONOMIQUE AUX ENTREPRISES

#### Journal de bord

#### Journée du 01/04/2019

Avant d'aller au travail : Je me réveille sans réveil alors ce sont souvent mes pensées qui me réveillent. En gros, quand je sens que ça commence à tourner en rond, j'ouvre un œil. Souvent, ça tourne en rond autour du travail (je dois faire ça, ma boss m'a dit ça, comment je fais ça,...) >>> ça c'est le signal que je dois me lever parce que c'est pas très agréable. Ce matin donc, c'est comme ça que je me suis levée.

Vers 7h. / Sous la douche 7h15-30 : Je pense au travail un peu. Là c'est : qu'est-ce que je vais donner à faire à la stagiaire E ? Et oh zut je n'ai pas préparé l'entretien de finalisation de mes objectifs avec ma boss pour l'année 2019. Pas grave j'y penserai dans le métro. / Métro 8h15-40 : Je lisais, puis je me suis rappelée que je devais penser à mes objectifs pour la réunion de 9h. J'ai fermé mon livre et j'ai pensé à mes objectifs. Clairement ici je prends un temps que je n'ai pas pensé à prendre autrement. Ça me soule, mais comme je considère que penser à ça ne peut pas être pris sur du "vrai" temps de vie, j'aime autant le faire dans le métro.

9h40-50 / Après la réunion avec ma boss du matin, je vois J (mon co-bureau) dans le bureau. Je lui demande comment s'est passé son week-end, on tchit tchat rapidement sur nos points de blocage au travail de la semaine passée (un chef d'équipe qui ne veut pas lui transférer ses données, moi mes réunions absurdes avec mes boss, et les projets sur lesquels je suis staffée). / 9h50-10h20 : Je retrouve Ju (ma collègue et amie) pour notre traditionnel "café débrief" du matin. On va à la salle de pause, on prend un café à la machine et on tchit tchat. Nos sujets de conversation : pourquoi ma boss est aussi bête, et ce qu'on a fait nos week-ends respectifs, puis on parle "mecs" (ses stories, mes (non) stories). / 12h15-45 : On sort de réunion et je sais qu'on va déjeuner dans pas longtemps donc je ne me replonge pas dans un travail. Je réponds à quelques mails et j'envoie des messages avec mon téléphone à mes amis (R et M). Nos échanges durent bien le temps qu'on parte tous déjeuner.

Pause déjeuner : comme c'est un moment entouré de collègues, j'ai du mal à considérer la pause déjeuner comme du non travail à vrai dire. Je l'inclue dans ma journée de travail donc, RAS pour moi. Elle dure une heure environ. / Avant de remonter à mon poste, je passe par le magasin coopératif de [entreprise], La Coop, pour acheter des brosses à dent et du chocolat :). Ça me prend 10 minutes environ. / J'ai des réunions de travail tout l'après-midi. / A 17h : je souffle un peu. Ma copine Ma m'a envoyé un article du Monde sur la philosophie de la rupture de Claire Marin. Ça a l'air super intéressant alors je prends le temps de chercher une version abonnée et je le lis tranquille. Ça me détend, j'aime bien. / Ensuite je sais qu'à 18h j'ai un appel de la femme de D, mon ancien collègue, pour me parler d'une opportunité de job donc je ne me replonge pas dans quelque chose, ça ne servirait à rien. Je continue de lire Le Monde, un super article sur la tendance antispéciste, et je prépare mes questions pour la femme de D. / Elle m'appelle à 18h, je suis toujours sur mon lieu de travail (je me suis isolée dans un bureau vide), et elle me parle du job pendant 40 minutes. / Il est temps pour moi de partir, la journée est finie. / Je consulte tout de même mes mails dans le métro, mais rien d'urgent je répondrais demain. / Je me rends compte que souvent le non travail est lié à une journée hachée. Quand je n'ai pas une longue plage de temps (1h min) pour travailler, je n'arrive pas à me concentrer sur mon travail. Les journées entrecoupées de réunion, celles que j'appelle les journées gruyères, sont les pires pour moi ! En gros je n'avance pas trop sur mes tâches.

#### Journée du 02/04/2019

10h Arrivée au travail, ce matin j'ai eu beaucoup de mal à décoller de chez moi. C'est toujours comme ça quand je me lave les cheveux le matin. Et puis il pleuvait beaucoup ça ne donnait pas envie. / Entre 10h et 10h20, je prends le temps de rédiger le journal de bord de la veille (et ouais !). / Après je me

mets direct au travail car je dois finaliser mon doc de présentation pour mon prochain comité de pilotage d'étude et comme nous partons en séminaire jeudi et vendredi, ça ne me laisse pas beaucoup de temps pour le faire. Je suis pas mal concentrée jusque 11h35 où là je ne sais pas comment c'est venu à mon esprit mais je me dis qu'il faut que je récupère mes chèques vacances. Cela signifie qu'il faut que j'aille au premier (je suis au 5e), dans le bureau d'une nana que je ne connais pas mais qui a réceptionné mes chèques vacances. Ça me prend bien 15 minutes. / Ensuite je remonte et comme il est proche de midi je regarde les vols pour Barcelone (pour le mariage de mon amie R). Encore une fois, je suis dans ce temps suspendu avant la pause déjeuner, un temps sur lequel je n'arrive pas à investir de la concentration. Je suis dans l'attente du départ pour déjeuner.

Cette fois, je dois déjeuner avec une collègue en congé maternité, E, mais elle recule le rendez-vous à 13h donc je me remets au travail vers 12h15-20 jusque 13h. / Ce déjeuner est une "vraie" pause non travail puisque nous allons à l'extérieur de notre bâtiment pour aller à la pizzeria proche de [lieu de l'entreprise] Ce sont les retrouvailles avec notre collègue (nous sommes alors 3, moi, Ju et E). Le déjeuner dure jusque 14h45 environ, c'est long mais on ne se voit plus tous les jours quand même !

Je retourne à mon bureau et me mets direct au travail car je dois faire un retour sur les travaux de la stagiaire et du doctorant qui m'accompagnent tous les deux sur le projet. Ça m'occupe non-stop jusque 17h30 où B débarque dans notre bureau (il y a alors J et T mes co-bureaux) et on se met alors à papoter de l'organisation du séminaire de jeudi. Du fait que V, l'organisatrice membre rabat-joie professionnel de l'équipe, est relou avec ses airs de maîtresse d'école lorsqu'elle nous dit d'arriver à 9h pétante à la gare alors que le train est à 9h37, et blablabla... Se moquer (gentiment ou moins gentiment) est souvent un motif de bavardage. Je pense que ça nous aide à décompresser mais aussi à solidariser (logique de clans) bien que je n'en sois pas toujours fière. / On tchit tchate jusqu'à 17h45 environ, heure où je me prépare à partir pour 18h. Je vais à la danse ce soir :)

Je retrouve Ju ma collègue à la danse, c'est une activité que nous pratiquons ensemble dans le 20e le mardi soir, près de mon lieu de vie. On est très proche donc c'est comme si j'y allais avec une amie sauf qu'on parle souvent boulot. Au programme de notre papotage : les manières que prend Vi en tant que "nouveau" Directeur adjoint to the regional manager... non je plaisante. Responsable adjoint de notre Directrice (et oui ça a encore beaucoup de sens tout ça). On réfléchit à nos stratégies pour le faire chier : affront direct ou en mode troll ? / Ici mon lien avec Ju prolonge de fait mon travail dans ma sphère perso. Je suis contente de passer du temps avec elle, mais ce bavardage tourne souvent autour du travail dans un temps qui est personnel. Ce qui peut parfois devenir oppressant (pour elle comme pour moi). / Après le cours de danse je rentre chez moi et je n'ai pas trop repensé au travail ça va.

Aujourd'hui je me rends compte qu'au-delà des pauses de non travail liés aux « hachures » de la journée, le déclencheur peut également être le collègue qui débarque dans le bureau (ici B mais ça peut tout à fait être quelqu'un d'autre).

### **Journée du 03/04/2019**

Aujourd'hui, je travaille de chez moi. C'est assez régulier, je le fais environ un jour par semaine. C'est pour moi une façon de travailler très précieuse. Ça m'évite un trajet dans les transports en commun jusque [lieu de l'entreprise] qui est très pénible, et je me sens à l'aise pour organiser ma journée comme je le veux. Si je dois faire quelque chose de perso (coup de fil, lessive, etc.), je peux. C'est un sentiment de liberté que j'adore. / J'ai ouvert mes mails vers 9h40 et j'ai commencé à travailler vers 10h. Entre les deux, je fais une petite revue de presse, je regarde les titres de mes newsletters, ... une façon pour moi de faire le lien entre ce temps perso vers le travail, comme un sas d'entrée je dirais. / De 10h à 11h30 environ je suis concentrée. / Vers 11h30 mon téléphone se met à sonner de messages Whatsapp. C'est la boucle d'organisation de vacances qui s'anime. Là c'est dur de se concentrer je craque et je réponds à plusieurs reprises. Je travaille en pointillé donc.

À 12h15 Ju m'appelle, on parle boulot puis on switche sur du perso : alors tu fais quoi ce soir ? et toi hier soir ? comment ça s'est passé avec ta date ? et blablabla. Dans nos échanges "travail" : notre relation avec notre nouveau manager Vi revient sur la table. On le trouve tellement illégitime et tellement maladroit dans sa façon de se positionner que ça nous occupe ! Et nous préoccupe même... / Je me prépare à déjeuner à 12h45, c'est une pause non travail. Je regarde la télé en même temps, je réponds à des textos, et après mon dej, je vais récupérer des colis Amazon. Ça me fait prendre l'air c'est pas mal. Sur le chemin j'appelle ma mère. /Je reviens et je mets une lessive en route./ Je me remets au travail vers 14h30, je ne sais pas ce que j'ai fait mais c'est passé vite ! Je travaille concentrée tout l'après-midi, à part une petite pause-café et caresse de mon chat. / Je suis concentrée jusque 17h45 (pas le choix j'ai un doc à envoyer).

A 17h45 je me mets à l'écriture de mon journal de bord sur mes deux précédentes journée :) / Une fois le carnet de bord terminé, je ferme mon ordi et décide de faire 45 min de yoga. / Je m'installe dans mon salon, je mets en route l'appli (je fais ça avec mon téléphone). Pendant les 30 premières minutes (c'est à dire les 2/3 de la séance quand même), j'ai beaucoup de mal à me concentrer. Je n'arrête pas de penser au travail. J'avais oublié une réunion lundi qui va chambouler tout mon agenda, il ne faudra donc pas que j'oublie les deux rendez-vous que cela impacte. J'angoisse, je pense à la réunion de COPIL du mercredi que je prépare dès à présent. Je pense à mes deux managers incompétents qui m'énervent. Bref, le travail s'est complètement immiscé dans mon supposé moment de détente. Une fois la séance terminée, réflexion faite, ce n'était pas très agréable. / J'arrive à me changer les idées le reste de la soirée.

### Récit libre (extraits)

#### Le séminaire de la Chargée d'études

Je n'avais pas prévu de rapporter mes deux journées de séminaire mais je pense que dans le genre confusion vie privée vie pro travail et non travail, les règles du management partent tous azimuts dans ce type d'activités. Les frontières sont totalement brouillées pas du tout pour le meilleur... Dans mon cas, on ne pouvait pas faire pire. Je vais tenter de te rapporter ce que furent ces deux jours d'enfer, enfer lié à ce décadage total.

9h00 arrivée à la gare (...). V, notre collègue rabat joie raciste adepte écolo des huiles essentielles et qui adore les papillons (je te laisse imaginer le cocktail), nous y attend (...) elle prend très à cœur son rôle de maîtresse d'école. Moi, je me blottis direct entre mes deux piliers collègues amies Ju et B. Grâce à elles, ce séjour sera passable. (...) part avec nous une consultante RH, qui dès notre arrivée nous aborde en mode "copine" (...) le fait même de l'embarquer avec nous m'énerve, je reste passablement aimable mais pas plus.

9h30 (...) direction Aix-en-Provence. Et oui, on va faire 6h20 de train sur deux jours, billets que l'on aura payés une blinde soit dit en passant (...), pour passer 24h nuit compris (...) pour réaliser ce séminaire sur le thème qui est, "la solidarité et la confiance". Pendant le train, nous sommes "libres". Sauf moi, parce que ma boss veut revoir avec moi et Vi le contenu de mes slides de présentation du COPIL de mercredi. Nous passons donc une heure à travailler. Enfin je leur présente et eux ils absorbent. N'oublions pas que leur rôle est d'absorber toutes les infos de ceux qui travaillent pour pouvoir les recracher l'air de rien, torse bombé, dès qu'ils le peuvent. Une fois terminé, ma boss essaye de tchit tchat avec moi mais je lui dis que j'ai des mails à écrire. Le reste du trajet je le passe avec Ju et B. On parle pas mal travail (...).

13h30 (...) 3 voitures électriques Tesla nous attendent pour aller à The Camp (...) une espèce de campus façon Silicon Valley dans la pampa d'Aix-en-Provence. Dans la voiture, je suis (...) à côté de la consultante RH. Elle est très copine-copine et me parle de ce qu'elle fait et à quel point le "savoir être" est essentiel désormais en entreprise. Je gerbe intérieurement. Elle n'arrête pas de rire et ça me stresse. On arrive à The Camp. Je lui dis que ça fait très nom de film d'horreur et commence à lui d'écrire un scénario possible. Je crois que ça l'a mise un peu mal à l'aise. (...) Un lieu somme toute banal. (...) Nous sommes accueillis par une dame qui nous fait une visite "guidée" sous prozac. Elle n'arrête pas de répéter que le fondateur de ce lieu extraordinaire était très riche et

visionnaire, le Bill Gates français quoi. (...) Je retiens difficilement quelques fous rire. Je précise ici qu'on a payé le tour (...) 150 euros. Je vais souvent rappeler combien on a payé les prestations parce que, c'est quelque chose qui me fait enrager dans ce travail. Nous sommes une institution publique et on claqué un fric fou dans des absurdités. Cela contribue très fortement à mon désengagement intérieur et la décrédibilisation de mon travail. C'est lourd de conséquences puisque pour moi, mon travail perd de son sens.

14h30 On commence le séminaire. C'est un moment de gêne absolue. Pour créer du "collectif" (...) Nous allons jouer au portrait chinois. J'ai l'impression d'être propulsé dans un épisode de The Office. Je ne peux pas m'empêcher de me dire "qu'est-ce que je fous là". Nous écrivons chacun sur une feuille ce que nous serions si nous étions un animal, un objet, une chanson,... (...) J'ai totalement trollé le truc. Mais pour autant, cela ne me libère pas de cette gêne atroce. Je me sens tellement mal pour moi, pour les autres, pour tout le monde. Notamment quand ma boss écrit très sérieusement que si elle était un objet elle serait un pot de fleur, V un papillon ou encore F de la soie parce que « c'est sensuel ». Je ne sais pas pour moi les limites sont franchies. C'est trop personnel. Le fait de se dévoiler et que les autres se dévoilent dans un contexte de conflit (il y a des clans et beaucoup ne s'aiment pas), ça me met mal à l'aise. On s'aimerait tous encore... mais là c'est limite malsain.

Le jeu suivant, je dis jeu parce que c'est le mot mais ce sont tout de même des sessions de travail "officielle" attention, est le suivant. Chacun doit se lever (...) et décrire un objet qu'il a ramené (...) important pour lui. Confession intime bonjour. Idem, l'exercice me dérange énormément. J'ai pris le parti de présenter un éventail pour dire que "c'est [un] objet formidable, parce qu'il permet de brasser de l'air tout en gardant la bouche fermée". Bref, la dernière heure la consultante RH nous présente (...) un outil d'analyse des personnalités utilisé par la NASA. Je souffle un peu.

19h On nous file les clés de nos chambres "monacales". Et oui, 120 euros la nuit pour une chambre confortable mais rudimentaire, car à The Camp, l'ambiance est au travail. Quelle fumisterie j'adore ! Le génie millionnaire est très fort, l'art de vendre du vent... (...). Pas le temps de faire un petit somme. On repart en Tesla électrique à Aix-en-Provence. Je suis déjà fatiguée et il fait super froid. (...) J'ai l'impression d'être dans la série humoristique Silicon Valley.

Arrivés dans le centre-ville, on retrouve un guide pour une marche commentée d'une heure dans une ville à 5 degrés. C'est sympa comme concept, mais je suis claquée et j'ai super froid. Ce non travail travaillé m'épuise. Ces après-midis où l'on se livre sans se livrer où l'on ne sait pas sur quel pied danser. Où certains vont plus loin que d'autres dans la confiance ce qui crée un déséquilibre étrange dans les rapports, où les managers passent à confesse (quand j'étais petit j'ai raté ceci et cela, regardez comme je suis humble puisque je vous le dis), où même en ne jouant pas le jeu on révèle aussi une part de soi,...

A 20h30 frigorifiés, on rejoint notre réservation dans un restaurant étoilé. (...) Ma boss fait la petite fille. On a du mal à trouver des sujets de conversation. Tout est bruyant. Je sors fumer une cigarette avec Ju. Elle me confie que ma boss s'est mise à pleurer pendant la pause de l'après-midi (...) sur le fait qu'elle avait peur d'être une mauvaise manager (...). Angoisse intense. Quelle horreur. Je me serais bien passée de cette information qui ajoute du malaise au malaise.

A 23h30 le diner est fini on rentre tous en Tesla pour aller se coucher. (...) Grosses discussions sur ce que l'on fait demain matin avant 9h30 (...) parce que le but de ce séminaire c'est d'être tous ensemble et pas chacun à lire un livre dans sa chambre monacale hein. Ça m'opprime. (...). La nuit je fais des cauchemars (comment le travail/non travail entre jusqu'au plus profond de mon mental). Je rêve que je suis enfermée dans un grand manoir où il se passe des choses pas nettes. J'essaye de m'enfuir dans la nuit mais une ombre me poursuit. Je me réveille trop mal.

8h30 (...) Voir mes collègues et la consultante RH (elle me terrorise, elle dégouline de joie de vivre) dès le café du matin ce n'est pas fou pour me mettre de bonne humeur. Au moment où tout le monde se lève pour la marche je passe mon tour. Je reprends un café.

9h30 Matinée de reprise des "travaux" sur le collectif. Il fait beau on décide de faire "classe" dehors. La consultante RH nous demande de nous mettre en rond, et de nous donner la main pour se dire tous ensemble "bonjour". Ça commence mal. Ce n'est pas assez fort, et enjoué, recommençons. (...) Puis "l'exercice" suivant consiste à décrire un choix que l'on a eu du mal à faire dans notre vie pro ou perso (...). C'est affreux ce truc. On passe tous les uns après les autres comme dans une réunion des alcooliques anonymes, puis on s'applaudit. Je dis à la consultant RH mon malaise elle me dit «



tu n'es pas obligée, tu n'es obligée de rien » (avec un grand sourire), « mais ce serait bien que tu le fasses pour toi ». (...) L'objectif encore, mieux se connaître, pour mieux travailler ensemble. Lol. "Exercice suivant et final". Ecrire et partager avec chacun quelles sont nos intentions personnelles et pour le collectif lorsque l'on vient au travail le matin. Là c'est le festival, on a atteint le summum. V la rabat joie dit avec un grand sourire qu'elle vient le matin pour nous apporter du bonheur, ma boss parce qu'elle a soif de justice, Vi parce qu'il veut nous être utile... Je vais m'évanouir. Je me rends compte qu'on est chacun dans notre bulle d'illusions, à côté de nos pompes, totalement. Que cette idée du collectif, c'est impossible avec des aveuglements aussi énormes. Peut-être que moi aussi je suis aveugle comme eux. Je ne sais pas, je ne sais plus, brouillard. Ça me rend triste. Ça m'affecte. Je me dis mais quelle horreur ces exercices, on se met tous dans des positions insoutenables et abjectes. (...) Bref, cette session « confessions intimes pas intimes » se conclue par une nouvelle ronde yeux fermés au sein de laquelle la consultante RH lit des post-it (un séminaire sans post-it n'est pas un séminaire) où sont écrits les mots clés de nos intentions. Je ne ferme pas les yeux par principe. Je vois Vi (mon nouveau assistant to the regional manager) yeux fermés, bras ballants mains croisés, il s'imprègne méditativement de ces mots-clés : apprendre, être utile, être juste, travailler sérieusement, être digne de confiance,... quelles belles intentions (...) Ne dit-on pas que l'enfer est pavé de bonnes intentions ? La consultante (...) nous donne son petit « tip » (...) qui a changé sa vie (rien que ça). C'est de la sophrologie comportementale. (...) Trois petites intentions par jour sur un papier le matin (...) et petit bilan chaque soir (...) Chacun de ses mots est un coup de poignard dans ma carapace hermétique à tout ce bullshit.

12h30 On va déjeuner dans la cantine végétarienne de The camp. Il y trône le slogan « #Keep calm be veggie ». Ça me donne envie de manger un steak. Autour de nous que des gens avec des badges autour du cou, (...) qui se prennent pour les nouveaux Marc Zuckerberg du Sud (...). Je fais tomber mon téléphone (...) et la vitre se fêle. Il est largement temps de rentrer. Une photo de groupe près des Tesla parce que Vi ne veut pas que l'on parte sans une photo de groupe.

14h30 Nous voilà dans le train, installés par clans d'affinités. Tout le monde est claqué, on dort et on papote (encore boulot notamment).

17h30 Retour à Paris. Je suis épuisée. Je rentre chez moi, mes parents viennent dîner. Je leur raconte ces deux jours épiques (...) qui auront été encore une fois inutiles et absurdes selon moi. Heureusement que je ne suis pas la seule à penser comme ça dans l'équipe. B, Ju, et T sont notamment de précieux alliés pour surmonter ces épreuves de travail sous couvert de non-travail ou l'inverse, ou juste du travail qui se donne des airs de non travail mais qui n'est en fait rien du tout. Je ne sais même plus. (...)

## **Journal de confinement**

### **Jour 1Lundi 16 mars**

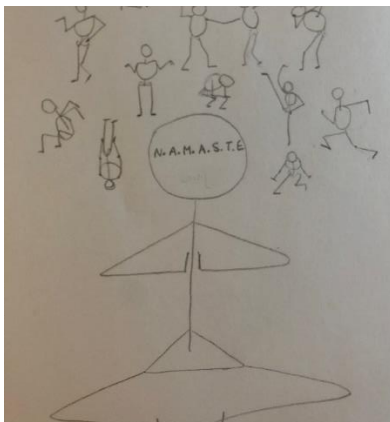
Sans frontières physiques entre l'environnement pro et perso, sans le sas du déplacement entre son domicile et son travail, c'est clairement à l'esprit de déterminer quels sont ses critères d'activité de vie à lui et d'activité contrainte. / Pour ma part, c'est mon horloge qui va servir de frontière. Ma première décision de « discipline » est de me dire qu'à 9h pétante, c'est bon je m'y mets. / Bon en fait aujourd'hui à 9h c'est déjà loupé. J'ai eu ma mère au téléphone à 8h30, qui me dit que mon père veut organiser la distribution de légumes de son AMAP ce à quoi je réponds que c'est imprudent. Je pars me laver, je me mets devant mon ordi à 9h10. J'appelle mon père en me disant que ce sera fait. On s'embrouille je raccroche. Il est 9h30 c'est bon je suis devant mon ordi mais j'ai du mal à me concentrer. J'ai la boule à la gorge. Bon allez, technique qui tue : je mets mon tel sur silencieux, je le retourne et je le mets dans un endroit hors de mon champs de vision pour m'obliger à focus. / 10h je me connecte à la formation en ligne sur la définition du luxe by [nom de l'entreprise]. Nous sommes 400 connectés dans le monde. Je suis attentive pendant la formation. J'ai craqué une fois en regardant mon tel. A ce moment, appel Whatsapp groupé A, M et S. Je décroché pour faire coucou et dire que je suis en formation en ligne. On se rappellera plus tard. / 11h05 je cède à l'angoisse. J'enfile mes chaussures mes gants et je sors acheter du ravitaillement. Je rentre à 11h30. Je me remets sur mon ordi et appelle J, le stagiaire de l'équipe, pour faire un point avec

lui sur notre sujet. / 11h45, je vais préparer à manger rapidos et pendant que ça cuit je me remets au travail. J'ai un point avec ma manager M à 14h30, il faut que je prépare. / 12h00 de nouveau devant l'ordi.

12h15 sonnerie du messenger FB. Je sais que c'est [moi !] qui envoie un message je ne résiste pas c'est une vidéo d'une petite fille de 8 ans qui fait du beatbox. J'ouvre, je me marre, je referme. Je réponds à [moi] et je repose le téléphone à l'envers. / 12h36 je recraque en regardant mon tel, je vois que ma soeur m'envoie des messages paniqués, j'essaye de l'appeler, je lis des messages des uns et des autres sur la panique généralisée. Je vais faire une vraie pause et déjeuner, je n'arrive pas à me concentrer.

Pause déjeuner : je mets un épisode de The Office, il faut bien se changer les idées. En même temps, j'échange des messages avec mes amis, ma sœur,... Même pour regarder la TV il est difficile de rester concentrée.

13h35 je me remets devant l'ordi / 13h45 Ma sœur m'appelle, elle me dit qu'elle se sent mal elle tousse et elle a l'impression d'avoir du mal à respirer. J'essaye de la rassurer comme je peux. On a convenu que je la rappelle après mon point avec M, dans le milieu de l'après-midi donc. / Fin du point avec M 15h45. Pause quand même : j'appelle ma sœur et mon père m'appelle. Je vais me faire un thé et je reviens à mon poste. Il est 16h15. / 16h30 A (ami) m'appelle, me fait part de son angoisse et me dit que les gens seuls qu'il connaît comme moi ont trop peur (merci). Ça me fout le seum. J'ai trop de mal à me concentrer. Je craque et je fais une recherche Google « Solitude et confinement ». Je lis deux articles qui parlent des conséquences psychologiques du confinement, surtout pour les personnes seules. J'ai envie de pleurer. Compliqué de travailler dans ces conditions franchement. / J'ai repris de quoi faire un travail sans trop réfléchir, au moins ça m'occupe. / A 18h15 j'arrête, j'ai recommencé à envoyer des messages par WA depuis 5 minutes et de toute façon je dois me préparer pour notre première session de yoga par video conf (avec ma prof qui a proposé ça, quelle bonne idée). J'éteins et je ferme l'ordi. Je n'y toucherai pas avant demain.



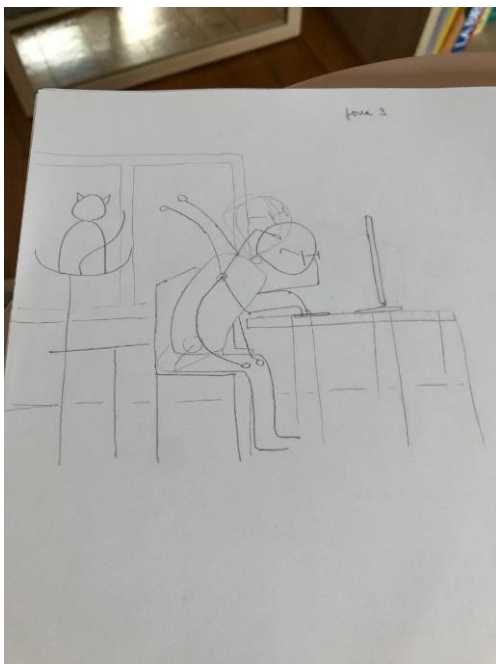
C'est quand même fou comme déjà j'avais le sentiment que mon job n'était pas primordial à la bonne tenue de notre monde (j'analyse les évolutions des marchés cosmétiques luxe niveau monde), alors là... Comment dire... Travailler sur le segment des crèmes pour visage dit Ultra-luxe et définir les critères de cet « Ultra-luxe », ça semble comme... à contre temps ? C'est comme si je jouais avec de la dinette. Ça n'avait déjà pas beaucoup de sens avant, mais là le vide semble abyssal. Et je plonge gentiment dedans, ça me permet de faire comme si de rien n'était.

## **Jour 2 Mardi 17 mars**

Je me suis levée ce matin en me disant que je démarrerais à 9h. Il est 10h08 et je n'ai pas encore commencé. Ma (amie) m'a appelé par Facetime à 9h10 et on a conversé jusque 9h40 à peu près. Ensuite je me suis de nouveau engueulé avec mon père par WA parce que je ne veux pas qu'il aille faire sa distribution de paniers de légumes à l'AMAP. Etant donné le contexte, je ne comprends pas à quoi il joue. Ça me fout les boules et ça me rend triste. J'ai du mal à me concentrer. Mon ordi est toutefois allumé depuis 9h15, je suis devant mais je suis affairée à autre chose (envoyer des messages

avec mon tel donc). / 10h15 Je commence à travailler. / 10h50 Je me lève pour me faire un thé, mettre un peu de musique en fond (radio FIP ça me détend), et donner des croquettes à mon chat. / 10h55 De retour à mon poste. / 11h45 Je regarde mon tel, répond aux messages et prépare le repas. / J'ai envie de me faire à manger bien, parce que ça me fait plaisir et dans ces conditions, aucun plaisir n'est négligeable. Je ne vais pas te raconter ce que j'ai mangé, mais c'était bon. J'ai fini de mater un film que j'avais commencé sur Canal +, Deux fils. B (ex collègue) m'a tel, j'ai continué à échanger des messages sur WA avec M (amie), ma sœur, Ju (ex collègue), et mes parents. / 13h45 je me remets devant l'ordi. Je vais lire quelques articles jusque 14h pour reprendre ensuite le travail. / 14h45 Gros coup de fatigue je pars faire une sieste de 20 min. / 15h10 Je suis de nouveau devant mon ordi / 16h00 J'ouvre ma fenêtre du salon, je me pose au soleil, je lis et répond à mes messages sur le tel. Je mange une orange. / 16h20 Je me remets au travail. / 18h30 Ma journée de travail est finie ☺

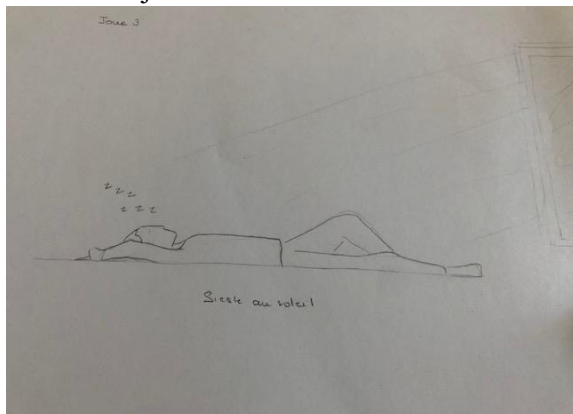
J'ai été plutôt productive l'après-midi parce que je me suis disciplinée de ouf pour mettre mon tel en silencieux et hors de ma vue. Sentiment de satisfaction un peu.



### **Jour 3 Mercredi 18 mars**

Je me suis levée à 6h30... J'ai écrit mon attestation de déclaration sur l'honneur, je l'ai mise dans ma poche et je suis sortie faire du vélo. / 9h20 Aujourd'hui je me suis mise plus tôt au travail, directement sur une prez que je devais relire et envoyer à ma boss. / Il est 10h20 Je viens de finir cette tâche. Du coup, je m'accorde une petite pause, je reprends mon journal de bord ☺ Je réponds aux messages sur le téléphone et je passe un petit coup de fil à ma mère, c'est elle qui a réclamé le matin. / 10h40 Ma boss m'appelle, on reste une demi-heure au tel. / 11h10 Je check mes messages laissés en plan, je réponds, je fais un tour sur FB. Je vais aller me faire un thé avant de reprendre le travail. / 12h40 Heure de déjeuner ! Je regarde la moitié du film Les beaux gosses en mangeant. / 13h55 Back on tracks. J'échange avec M(amie) en même temps elle est désemparée car elle a appris que certains de ses collègues ont été mis en chômage partiel. Je ne peux pas ne pas répondre. / 14h12 Interruption appel de Ju (ex collègue). Pareil je sais qu'elle n'est pas au top du top en ce moment je réponds. On papote une dizaine de minutes et je reprends le travail. / 15h55 Pause. Je me suis mise dans ma

chambre j'ai ouvert la fenêtre laisser entrer le soleil et j'ai fait une sieste

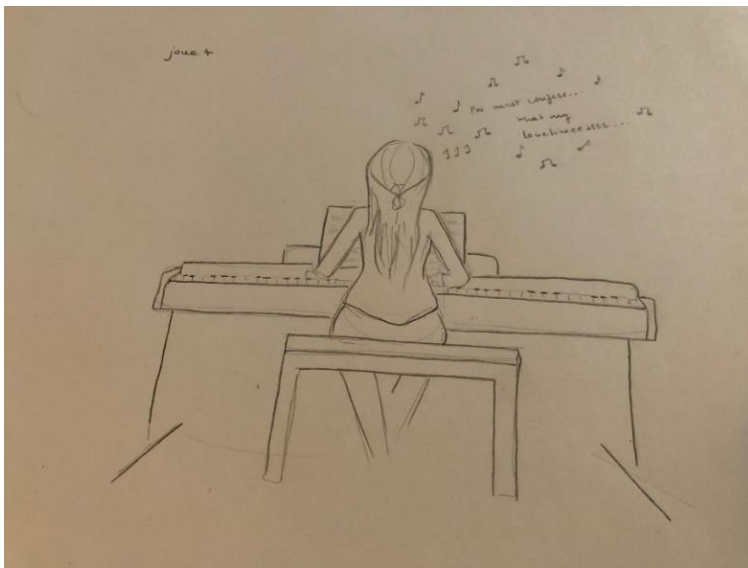


16h20 Me revoilà devant mon poste / 17h20 Boucan d'enfer dans la cour. Ce sont des voisins qui s'embrouillent, pour une sombre histoire de cigarette fumée à la fenêtre. Ça prend de l'ampleur et ça dure. Je prends une vidéo avec mon tel je trouve ça « drôle ». Je me dis que ça commence bien ce confinement. On va tous se taper dessus. Je vois que Soso (moi) et A (ami) ont envoyé des messages, je leur envoie la vidéo. / Je me remets à mon poste de travail mais ça m'a perturbé tout ça. J'ouvre mes mails et je vois un mail de promotions de & other stories. J'ouvre par curiosité, il y a plein de beaux vêtements pas chers. Mais bon c'est pas le moment, je referme la fenêtre. / Je vais essayer de m'y remettre pour une petite heure. / 18h45 J'arrête ☺

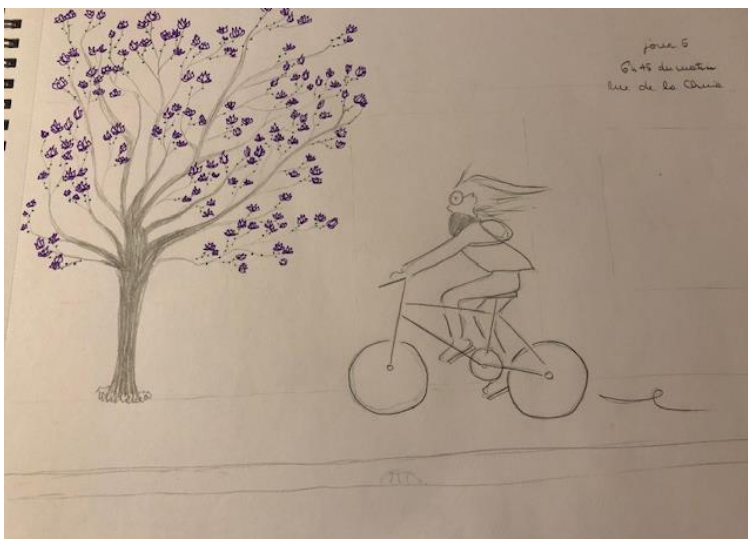
#### **Jour 4 Jeudi 19 mars**

En fait, je me rends compte que travailler me fait énormément de bien. Contrairement à un contexte « normal », le travail se révèle être ma bouffée d'air frais (qui l'aurait cru !). Déjà, ça me permet d'éteindre et me couper des news qui tournent en boucle. Et surtout, c'est le moment où pour me concentrer, je mets mon tel en silencieux et je le mets en haut de l'étagère et je ne suis PLUS JOIGNABLE. Parce que mon Dieu !!!! Moi qui craignait d'être seule, je n'ai jamais (et ce n'est pas que moi c'est un « on » général) été autant sollicitée (appels, sms, Whatsapp, Messenger,...). Ça sonne tout le temps. Après une pause (je viens vraiment d'écrire pause c'est un lapsus écrit alors je ne l'efface pas). Après une plage de travail de même pas une heure, l'écran de mon tel est full de notifications. Et en fait, ça me stresse. Ça me génère du stress. En plus comme on sait que tout le monde est confiné, le moindre silence prolongé inquiète (mais qu'est-ce qu'il/elle fait ? ça ne va pas ? Réponds-moi !!!! – je m'inclus dedans hein). Donc comme on ne veut pas inquiéter, donner le sentiment de se couper, ou tout simplement parce qu'on a envie de répondre à ceux qu'on aime, et bien on se force à faire le standard et franchement, c'est épuisant ! Travailler me donne une excellente excuse pour me couper de ce brouahah fort gentil mais nerveusement abrutissant. Et autre point de frustration : on se dit qu'avec ce confinement on va pouvoir enfin faire ce que l'on a pas le temps de faire d'ordinaire (lire, penser, faire de la musique,...). Pour moi ce n'est pas le cas. Ma journée de travail m'occupe d'environ 9h30 à 18h30 et après je passe quasi le reste de mon temps sur ou au téléphone. J'espère que ça va se réguler tranquillement parce que pour que j'en vienne à percevoir mon travail comme un échappatoire ! C'est sacrément inédit... ! Et ça m'inquiète un peu :p / 9h30 Je suis devant mon ordi c'est parti ☺ / 11h10 Je prends mon tel pour appeler le stagiaire J. 11h20 En raccrochant je suis obligée de regarder mon tel. Je réponds aux messages et j'appelle ma mère (qui a exigé qu'on l'appelle une fois le matin et le soir, « elle en a besoin »), ma sœur m'envoie des messages de détresse ça lui fait péter un câble. L'appel dure une quinzaine de minutes. Je vais mettre mon riz complet à cuire (c'est long toujours). / 11h40 Je me remets devant l'ordi. / Je bosse jusque 12h45 (avec quelques aller-retour à la cuisine pour finir la cuisson du riz et mettre en route les haricots verts – fascinating ☺)

13h45 M (amie) m'appelle pour me raconter qu'elle est sortie acheter du pain, du gros pain tranché pour pouvoir le congeler. Ma sœur m'appelle pour me dire que ça ne va pas du tout, elle est très fatiguée elle a la peau qui pique, des courbatures et un début de fièvre. Je suis inquiète je lui dis de faire une grosse sieste, de voir comment ça va et de me rappeler dans l'après-midi. Puis G (amie) m'appelle, on parle jusque 14h10 environ. / 14h15 Je suis de nouveau devant mon ordi prête à travailler. / 15h15 Je m'étouffe avec de l'eau, du coup je regarde mon tel et je repars dans les messages. Une quinzaine de minutes. / 15h30 I'm back. J'ai envie de faire la sieste mais je résiste je ferai dans une heure. Non en fait j'y vais maintenant. / 16h01 C'est bon j'ai fait une petite sieste, j'ai eu ma soeur au tel ça va mieux. J'ai passé 5 minutes au soleil à la fenêtre. Il y avait un voisin qui faisait les 100 pas dans la cour de l'immeuble, les 100 pas, littéralement, je pense qu'il les comptait dans sa tête. C'est bien comme ça moi aussi je comptais en le regardant et j'ai pensé à rien d'autre. / 16h56 retour devant l'écran / 19h00 C'est fini pour aujourd'hui. Je vais me mettre au piano.



### Jour 5 Vendredi 20 mars



9h30 Je me mets devant mon ordi mais impossible de travailler. Je suis prise d'une angoisse de pénurie parce que j'ai entendu Dominique Seux ce matin dire que si l'économie française était à l'arrêt il n'y aurait vite plus rien dans les supermarchés. Alors j'ai essayé de respirer et de ne plus y penser. De ne pas céder à cette panique animale de manquer. Et je n'ai pas réussi... Du coup, j'ai fait mes

courses en Click&collect sur monoprix.fr pendant 30 minutes. Après on avait un call avec le reste de l'équipe pour échanger sur les conditions exceptionnelles et comment les uns et les autres les vivaient. / 11h35 Pause. Je me fais une chicorée, je consulte et réponds à mes messages. Je mets le poisson au four. J'ai honte d'avoir cédé à mon angoisse du matin et d'avoir commandé des courses. En plus dans la panique j'ai pas trop réfléchi à ce que je prenais. Je me sens vraiment stupide. Tant pis. En plus je vais devoir sortir dans l'après-midi alors que je n'ai pas envie en fait. / 11h55 Je reprends.

12h40 J'arrête et je déjeune. Ma pause dej est très courte parce que je sais que dans l'après-midi je vais devoir sortir chercher mes courses, j'envoie quelques messages, je regarde la TV.

13h30 Je suis de nouveau à mon poste / 14h25 Je me prépare pour sortir / 15h15 Je rentre, j'ai fait chou blanc, ma commande click & collect Monoprix n'était pas prête... Je me mets direct sur l'ordi, j'attends sagement le sms pour aller récupérer ma commande. J'ai du mal à me concentrer. Je repense à mon tour dehors. C'était l'horreur. La queue devant le supermarché les gens rentrent au compte-goutte. Beaucoup avec des masques, emmitouflés. Les caissiers à l'intérieur afférés, ou à moitié en train de s'embrouiller. Dehors de hordes de gamins ( WTF !?!). Le soleil voilé donnait un air de fin du monde. Yak, ça m'a dégouté de ressortir, mais il va bien falloir que ça arrive pour retourner chercher cette foutue commande. / 17h30 Mon tel est à côté de moi. Je n'ai pas de news de ma commande Monoprix donc j'appelle le service client. Je patiente et en même temps je travaille. Je fais des trucs qui n'ont pas besoin d'une attention folle. Je continue à bosser en ayant R (ami) au tel jusque 19h45. / 19h45 J'arrête c'est bon ☺ C'est le week-end.

Réflexions JDB de cette première semaine :

- Etre loin des autres, être loin des frictions (je n'assiste plus aux humiliations en règles et ça soulage un truc de ouf). Etre loin de tous les pia pia pia un peu méchants et médisants du bureau.
- Je suis moins stressée à l'idée d'être fatiguée, ou de mal dormir
- Le confinement a réanimé une boucle WhatsApp avec mon département au travail. Pour moi ça c'est l'intrusion la plus agressive dans mon intimité. Mais je viens d'arriver et je ne me vois pas dire non, on va dire que je ne veux pas m'intégrer et je sais que ça me portera préjudice. Sur cette boucle, ça démarre par des délires : les unes et les autres qui envoient des photos de leurs performances sportives, une qui nous propose de s'habiller en personnages Disney différents chaque jour, sans parler de toutes les vidéos blagues relous....
- Notre boss instaure un goûter à 16h le jeudi par Teams : c'est bizarre j'ai senti le jugement des uns et des autres quand j'ai parlé de ma balade aux aurores en vélo (ooouuuuhhhhhh pas bien)

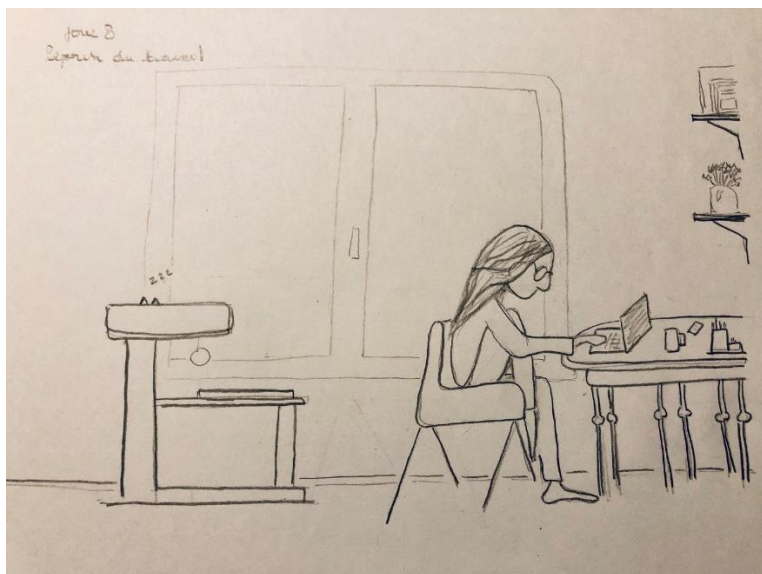
Mes croquis du week-end





### Lundi 23 mars

9h00 Je suis devant mon ordi. Je suis contente de reprendre je sais que mes journées vont passer plus vite. Pour commencer en douceur je fais mon check habituel de mes newsletters presse Slate, et Courrier International. Je réponds à quelques SMS (Ju et ma mère). Je suis de mauvaise humeur. Mais ce n'est pas grave j'essaye de respirer pour faire passer ma boule à la gorge. Je ne sais pas vraiment pourquoi mais les gens m'énervent. J'ai envie qu'on me laisse tranquille.



9h30 J'ouvre mes sujets de travail. / 10h30 5 minutes de pause pour me préparer un petit thé. / 11h10 petite pause, je mate une vidéo sur Youtube envoyée par mon père et je lis un article de Slate. J'échange des sms avec Ju (ex collègue). / 11h20 Je me remets au boulot. / 12h32 Pause dej. J'ai préparé mon repas et j'ai regardé le Jimmy Fallon Show qui était en clair sur Canal Plus. / 13h40 Je suis de nouveau devant mon ordi. Je lis quelques articles, je traîne sur le net avant de me remettre au taff (c'est une forme de SAS un peu). / 15h30 Ju m'appelle pour me raconter ses frasques avec Vi mon ancien boss de (nom entreprise). On tchit tchat pendant 15 minutes environ. Je raccroche je consulte mes messages (surtout la boucle familiale). / 15h45 On s'y remet. / 15h55 Motivation de très courte durée en fait j'ai trop envie de faire une sieste. / 16h30 Cette fois c'est la bonne. / 18h15 J'arrête, j'ai

classe de yoga virtuelle de 18h30 à 20h. C'est ouf ma journée comme si de rien n'était, j'ai l'impression d'être pas mal « busy » en fait.

## **Mardi 24 mars**

9h10 Je suis devant mon poste. Je remarque que je dis « poste », à mon « poste ». Ça fait presque militaire. En vrai, j'ai une sacrée discipline depuis le début de ce confinement, je m'étonne moi-même. Je crois que comme je suis seule avec moi-même (et mon chat), cette discipline me permet de ne pas me noyer dans mes angoisses et mes questionnements. Enfin je dis ça maintenant, on verra dans une semaine.... / Bref devant mon poste mais je continue d'écrire des messages (à la famille principalement), je traficote deux trois trucs sur mon tel. / 9h25 Aller, c'est parti./ 10h09 Petite sortie de route pour me sécher les cheveux j'avais froid à la tête. / 10h57 Pausita : j'écoute le ministre de l'économie en direct, je prépare la cuisine de midi. J'avoue je traîne quelques minutes sur le site de & Other stories ces batards ont encore envoyé un mail avec des promotions de ouf. / 11h26 It's time to work. Je fais des aller-retours entre mon ordi et la cuisine à surveiller. / 12h25 Pause dej : Je regarde la série sur des rappeurs français Validé. 2 épisodes de 30 minutes, c'est parfait pour se changer les idées. / 14h05 I'm back devant l'ordi. J'ai dû mettre une "veste" et me maquiller un peu parce que ma manager m'a prise par surprise en allumant sa caméra lors de notre call de ce matin. Comme on était que toute les deux, ça m'a mis la pression j'ai allumé la mienne (j'étais en guenilles, les cheveux encore mouillés de ma douche et pas maquillée). Là on a un call avec un presta à 14h30, c'est bon je ne me fais pas avoir. / Cet épisode me montre qu'on n'a pas le même rapport à la caméra et au fait de se montrer. J'ai remarqué que ma N+1 et ma N+2 allumaient facilement leur caméra lors des meetings virtuels (quand les gens dans les équipes restent plutôt sur le mode « voix » mais pas caméra). Un peu comme pour montrer l'exemple, ou par « transparence », « je n'ai rien à cacher, je suis toujours opérationnelle et fraîche » (« je me maquille tous les matins, mais je ne me parfume pas » dicit ma N+2). Et puis il y a se montrer soi, et se montrer dans ses conditions de travail. Dans notre cas actuel, l'environnement de travail = chez soi. Les managers, du fait qu'elles soient un peu plus âgées, ont des bureaux aménagés chez elles. Allumer la caméra n'engage pas trop leur intimité. Dans mon cas, (bien que j'ai des conditions tout à fait confortables également), allumer la caméra donne pleine vue sur l'arbre à chat moumoute écrue, mon piano et une ouverture sur la cuisine. Mon intimité quoi. Et franchement, ba je n'ai pas trop envie en fait. Mais bon, encore une frontière qui saute allègrement. Allez, ce n'est pas tous les jours le confinement. / 15h53 Micro pause messages sur téléphone (ça c'est parce que je voulais mettre de la musique et j'ai vu des messages et je n'ai pas pu résister) / 17h20 Un coup de fil externe m'a perturbé. Pause Facebook 5 minutes (je viens de le mettre sur mon ordi du taff pour la première fois, c'est bon c'est le début de la fin ahah) / 17h55 E ma collègue m'appelle, on tchit tchate de tout et de rien (surtout pas boulot) jusque 18h20. 18h20 je rappelle M (amie) en FaceTime on fait le tour des news... / 18h55 Je finis la journée par un mail à un presta à qui je dois faire un « retour rapide ». / 19h02 Journée finished, je ferme l'ordi.





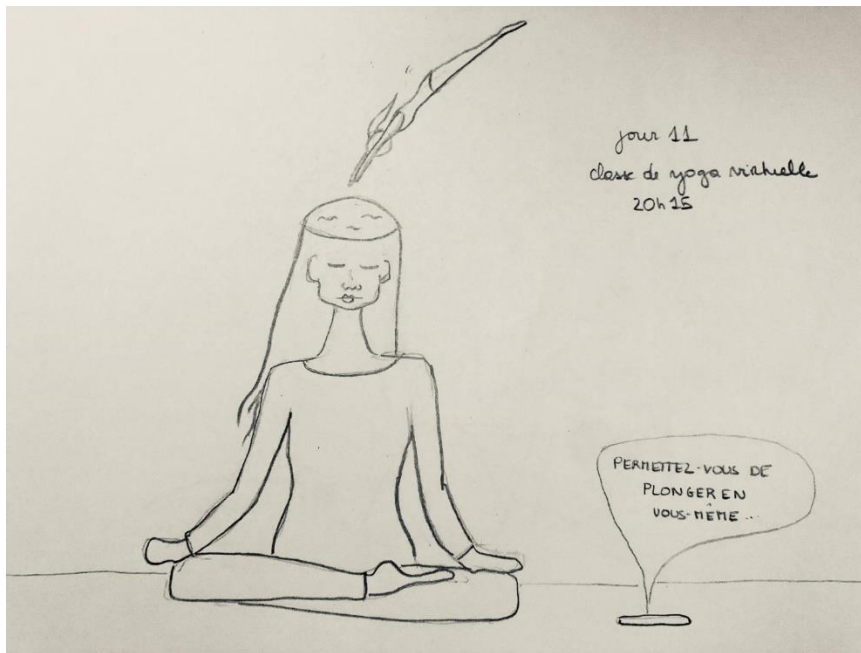
### Mercredi 25 mars

10h10 J'ai fait mes courses ce matin du coup j'arrive un peu plus tard sur mon poste. Je dois me mettre rapidement « dedans » j'ai des mails et des choses sur lesquelles je dois avancer. Je suis perturbée de ne pas avoir mon petit SAS de décompression lecture d'articles et tout. / 11h55 Je vois les messages de Ju. Elle me demande conseil pour répondre à notre ancien manager Vi qui, clairement est encore en dessous de tout dans cette situation. Je l'appelle et je commence à préparer à manger. / 12h15 Pendant que ça cuit je me remets au travail. / 13h15 Pause dej ! / 16h45 vague pause pipi + nettoyage vomi Cléo (son chat) (on a fait des visio conférences tout l'après-midi) / 18h30 J'ai la tête qui va exploser. J'arrête pour aujourd'hui.



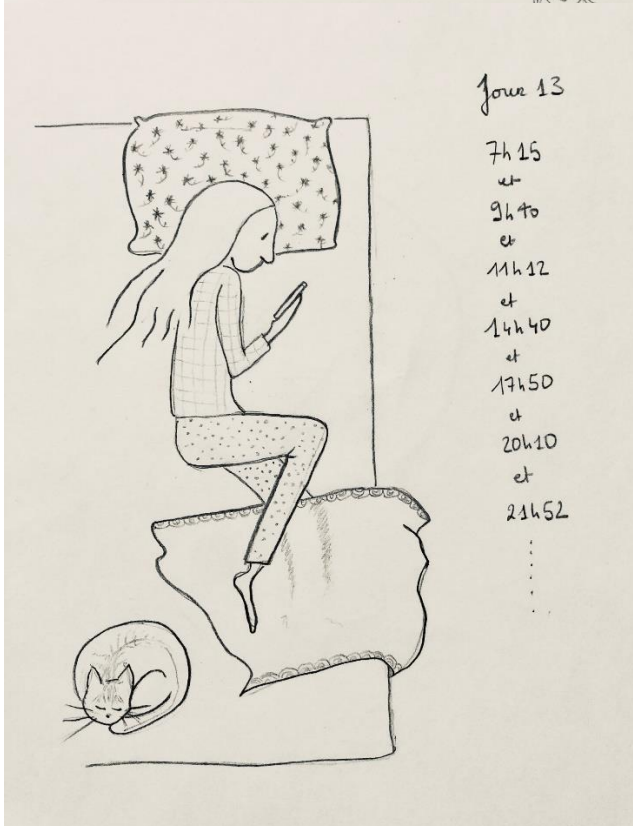
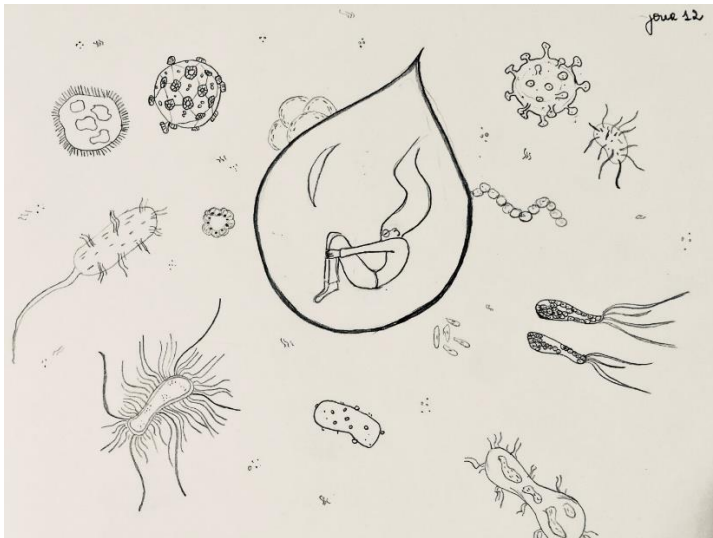
### Jedi 26 mars

9h20 Je me précipite sur mon ordi ma collègue E m'a envoyé un SMS que je viens de voir pour me dire qu'on était « en call ». Bon j'ai loupé le petit dej d'équipe par caméras interposées... J'arrive pour les 5 dernières minutes, le temps de m'excuser pour ce loupé, dire bonjour, montrer Cléo, voir le bébé d'E et voilà. Journée qui démarre bien. / 9h35 Je vais me préparer un café je vais en avoir besoin. / 9h40 De retour à mon poste. / 10h40 Appel de G(amic), j'ai trop loupé ces appels les dernières fois. Je décroche, on papote une demi heure / 11h10 De retour à mon poste. / 12h30 pause : je prépare mon repas, et je déjeune devant un épisode de Validé, la série sur le rap français sur Canal toujours. Ça ne vole pas très haut mais c'est exactement ce qu'il me faut. Je passe un peu de temps sur les réseaux sociaux et whatsapp. / 14h00 I'm back to work. Micro pausitas messages / Facebook / 16h30 Pause (vraie). J'ouvre la fenêtre et je m'allonge par terre dans ma chambre au soleil. Puis je fais quelques accords au piano (c'est sacrément chic de dire ça... après il faut m'entendre jouer c'est une autre affaire) / 16h52 Reprise / 17h00 Appel de Ju. On parle de tout et de rien, enfin surtout de la situation. / 17h10 Je reprends / 18h50 End of the game tonight. Je suis crevée.

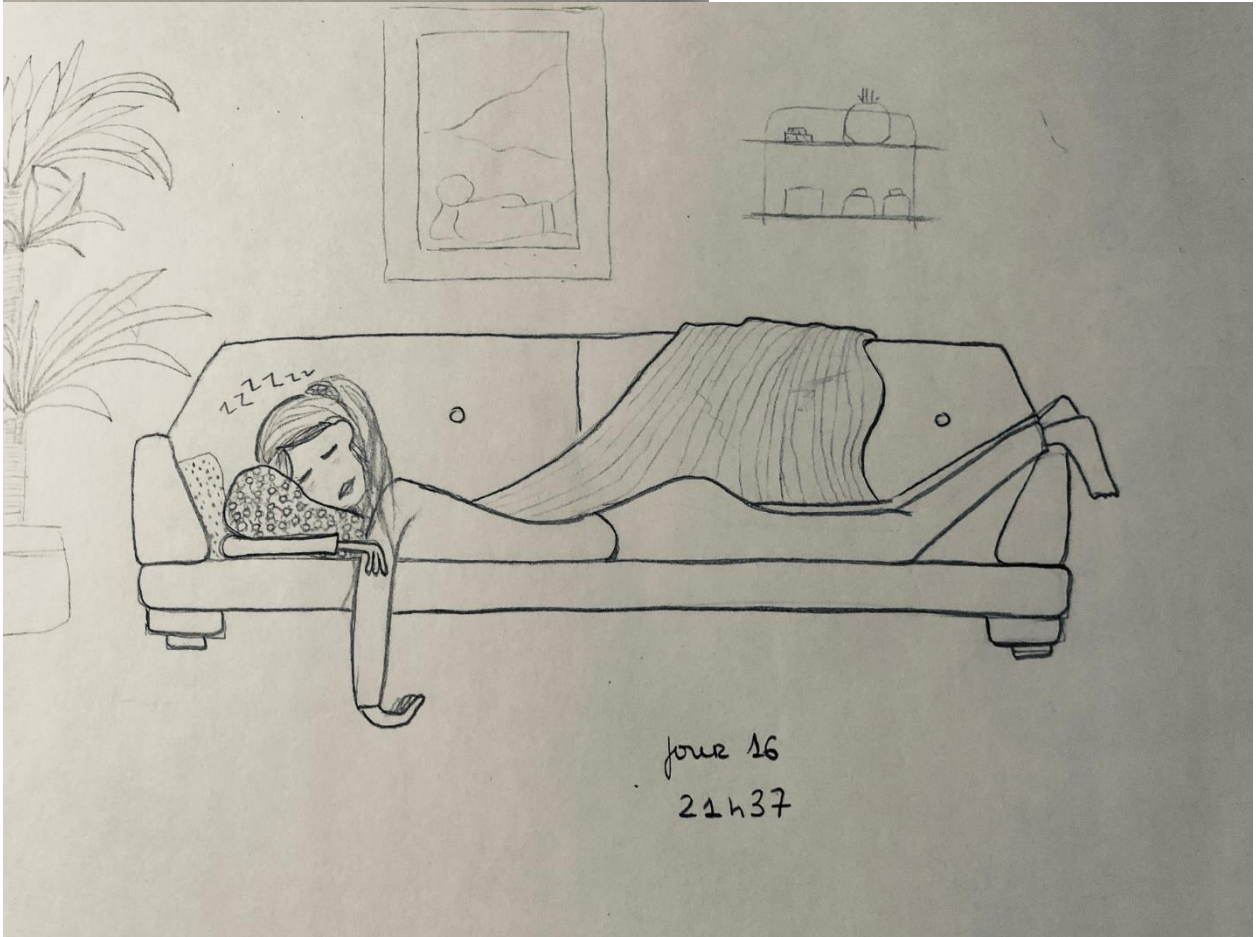
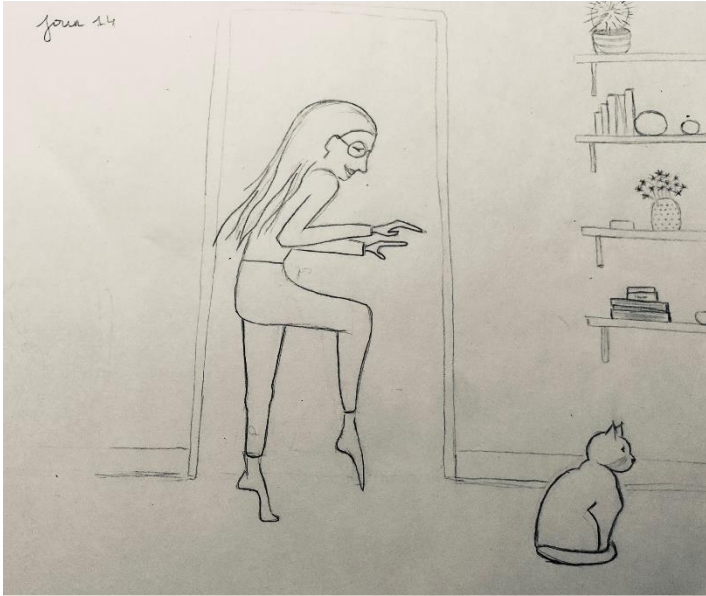


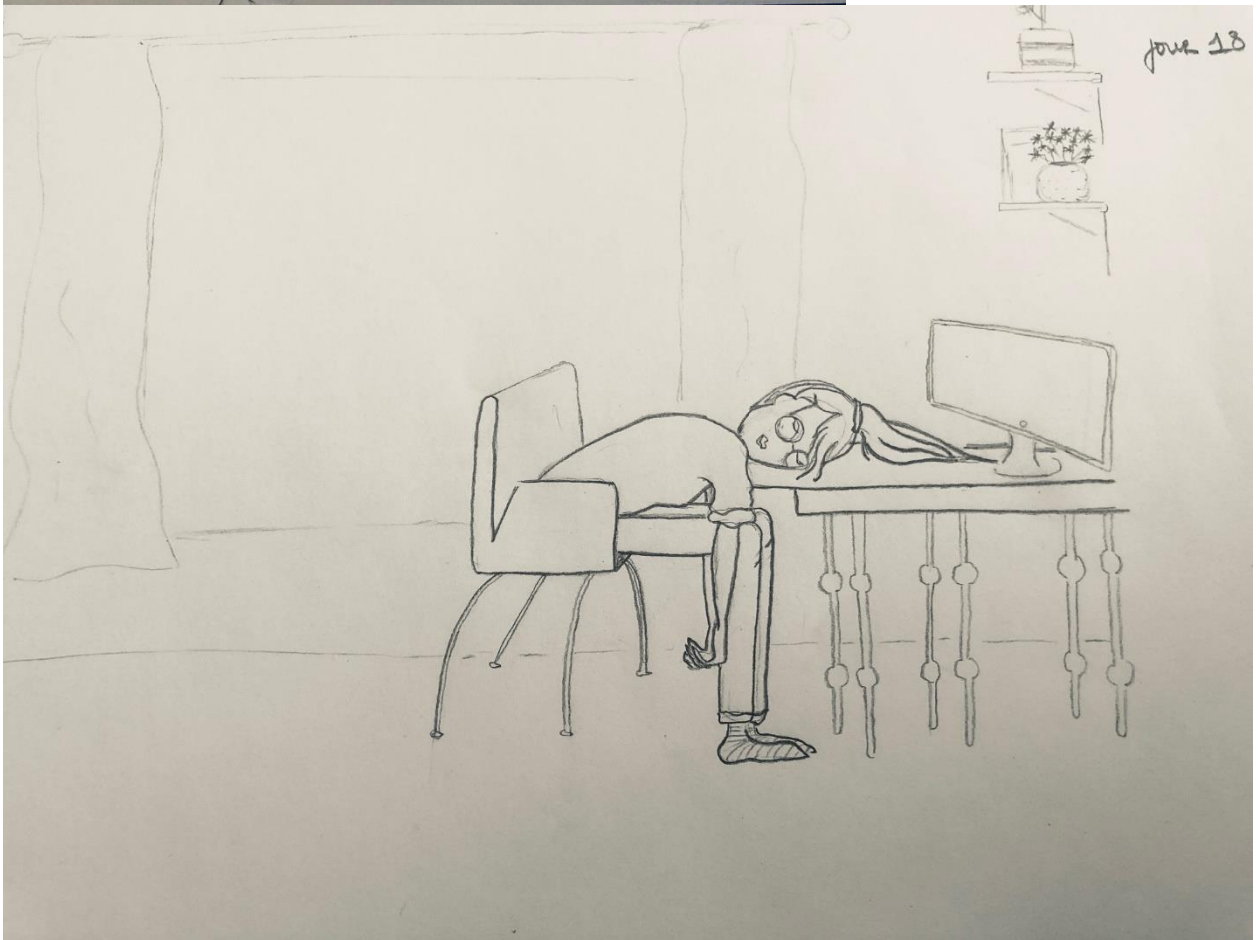
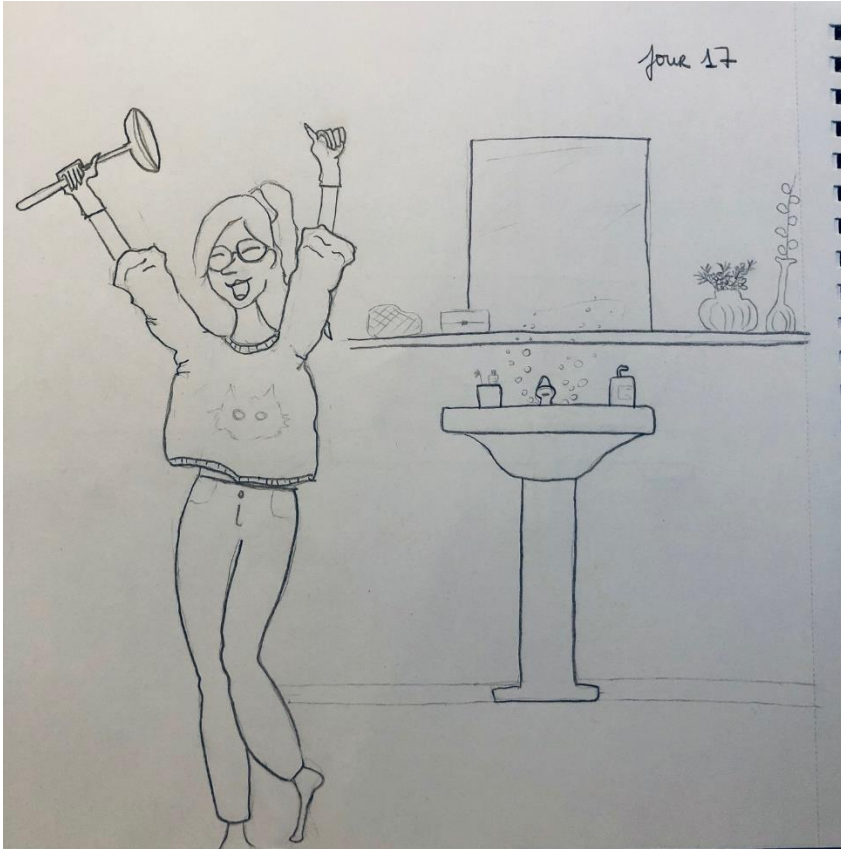
### Vendredi 27 mars

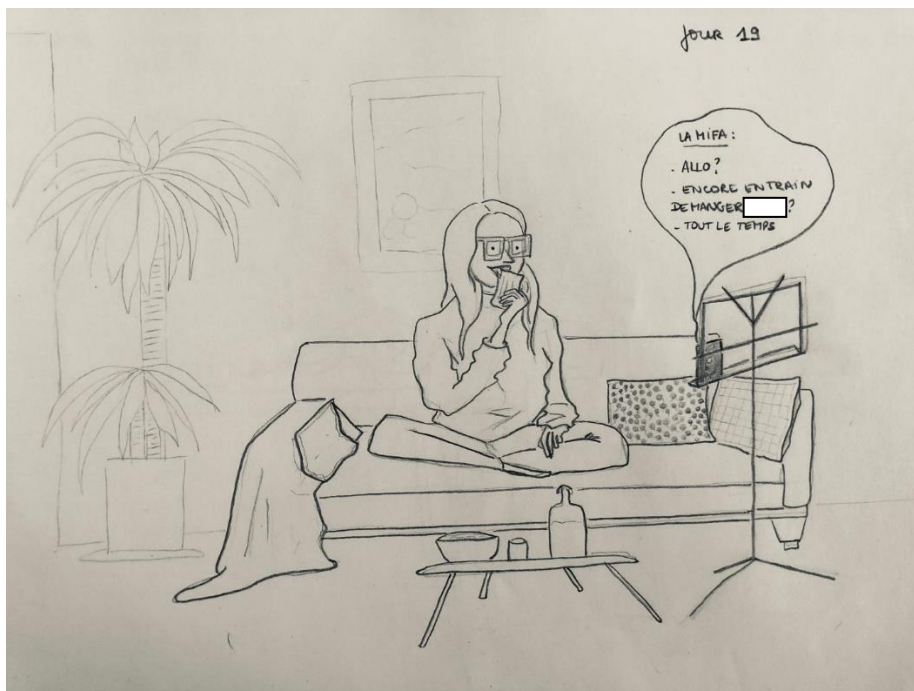
Est-ce que ça compte quand on rêve de sa boss ? J'ai rêvé qu'elle me demandait de nettoyer la litière de son chat et de raccommode ses vêtements (je me suis sentie humiliée !!) / Sinon je remarque que je ne passe presque plus de temps (c'est arrivé peut-être une ou deux fois) sur les sites de ventes en ligne (&other stories, amazon, etc.). Je n'ai plus du tout envie d'acheter en fait. / 09h15 Je suis à mon poste. Je vais commencer la journée par ma petite revue de presse de la journée. J'aime bien prendre ce temps. Jusqu'à 9h45, je réponds aussi en même temps aux messages sur mon tel. / 10h45 Je reprends mon tel et réponds aux messages, regarde les vidéos marrantes qu'on m'a envoyé. / 12h30 Pause déjeuner Je préparer mon dej en appelant ma sœur et je regarde 2 épisodes de Validé. / 14h Je suis de retour devant mon ordi, je réponds à des messages et je lis quelques articles (SAS d'entrée).



Je n'ai pas tenu de JDB pendant la troisième semaine, mais je peux quand même te montrer mes dessins 😊







### Lundi 06 avril

Je pensais te laisser deux semaines de JDB parce que je craignais que la routine laisse place à une répétition sans grand intérêt. Pourtant, je me dis que l'entrée dans cette quatrième semaine de confinement pourrait commencer à laisser passer de nouveaux signes de rapport au travail. Je reprends donc. / 9h00 Réunion/café du lundi matin par Teams. C'est un RDV qu'a mis en place la manager pour que l'on puisse se voir tous (on est 6 au total) et parler d'autres choses que le travail. Comment s'est passé le week-end ? Comment va le moral ? Le prolongement de la crise, les beaux jours, la possibilité d'un déconfinement toujours repoussé et paraissant de plus en plus compliqué agit

négativement sur nos morales. C répète que le 4 mai elle sera au bureau, E arrive la mine déconfite elle n'a plus d'énergie et est épuisée par la charge de ses deux enfants en bas âge, M essaye tant bien que mal de nous encourager.... On reste une trentaine de minutes à papoter, ça fait du bien de se voir, même par écrans interposés. / 9h30 Avant de me remettre au travail, je prends un peu de temps pour mettre à jour ce JDB. C'est important. / 9h40 Je me mets au boulot / 10h03 Je vais me faire un petit thé rapidos / 10h08 J'envoie un message à mes parents pour savoir comment ça va juste.. Mais bon comme il y a deux pastilles de notifications sur mon appli Facebook je l'ouvre sans même me poser de question. Je scrolle vite fait, je prends conscience de mon égarement et j'éteins mon tel. Je le mets en silencieux en haut de l'étagère. / 11h34 Pause pour préparer le repas / 12h00 Je me remets devant mon ordi avec des intermittences cuisine pour pas que mes petits plats brûlent. / 12h20 J'arrête pause dej. Je matte une série (Baron noir) et je fais 20 minutes de sieste (mal dormi cette nuit) / 13h45 I'm back devant l'ordi. Je suis un peu stress ça part dans tous les sens le travail aujourd'hui. / 16h20 mini pause, je check mes mails et mon tel un peu. je n'arrête pas là si je veux finir à 18h20 pour pouvoir faire mon cours de yoga. / 18h10 STOP !

### **Mardi 07 avril**

8h30 J'ai commencé tôt ce matin. J'ai une tonne de trucs à faire / à rendre ça me sert la gorge. / 10h38 Je m'autorise une micro pause consultation et réponses aux messages sur mon tel, et un petit thé. / 11h40 Je me retrouve sur FB je ne sais pas quel miracle (?) et je tombe sur un article de Vice sur les addicts aux drogues dures en ces temps de confinement. Je ne résiste pas et je lis bien volontiers cet article intéressant. A la fin de ma lecture, je me rappelle que j'ai un doc à finir. / 11h47 Je repars sur mon doc donc. / 12h15 J'ai fini une analyse j'en profite pour m'arrêter là. Pause dej. / 13h35 Back on track. / 14h10 Je somnole je vais m'allonger quelques minutes. / 14h30 Back on track. Je serai bien restée quelques minutes de plus mais j'ai un point tel à 15h. / 16h32 Pause ! / 16h50 Back devant l'ordi / 18h40 pause redémarrage ordi / 20h35 Arrêt

### **Mercredi 8 Avril**

Jour de congé

### **Jeudi 9 Avril**

8h55 Je suis en place. Je vois la liste de mes mails, j'ai déjà la boule à la gorge ce matin. / 9h10 Ma collègue E m'appelle pour discuter, on partage sur nos sentiments par rapport à la difficulté de faire face aux urgences boulot dans ce contexte. Ça nous fait du bien d'échanger. / 9h30 Je raccroche je me replonge dans mes mails et le travail. / Franchement je n'arrête pas, jusque 13h03 / 13h56 De nouveau à mon poste, j'ai une réu à 14h / 15h40 Pause je m'occupe de la relecture d'un mail pour mon ancienne collègue Ju qui part en croisade contre notre ancien manager. C'est donc à moitié une pause... / 15h58 C'est reparti, j'ai un autre point... / 18h47 Pause en attendant que ma boss me rappelle dans 10 min. / 19h30 C'est bon je ferme l'ordi. Je suis super à plat

### **Vendredi 10 avril**

Allez une journée avant le week-end. / Il est 9h05 Je démarre la journée. / 9h10 Je reçois des messages sur mon tel, impossible de résister et en plus on m'a envoyé un article intéressant des décodeurs sur les stratégies de déconfinement. / Et puis je sais qu'une ancienne collègue doit m'appeler ce matin, elle a un entretien avec (nom ex entreprise) ce midi donc je n'arrive pas à me mettre dans quelque chose. / Jusqu'à 9h30 je fais un mélange honteux de travail/messages sur mon tel/lecture d'articles. C'est comme ça ce matin. / 9h30-10h10 Appel P pour la briefier sur (nom ex entreprise) / 10h11 Allez, au boulot / 12h33 Pause déjeuner / 13h30 Back devant mon ordi. Je me lis un petit Titiou avant de reprendre quand même. / 18h30 Arrêt / Ma semaine a été rude, ça me met plein de doutes dans la tête. Sur le sens de ce que je fais, pour quoi j'accepte ce stress, quelle est la finalité... Un week-end de trois jours pour creuser ?

## Lundi 14 avril

8h58 Je suis devant l'ordi. Je vais faire mon petit sas de décompression mails perso et lecture d'un ou deux articles avant de rentrer dans mes sujets. Bon en fait, je réponds aussi à tous les messages sur mon tel. / 9h05 Je le mets en silencieux sur une étagère en hauteur sinon je ne vais jamais y arriver. / 11h06 Pause je matte mes mails et messages perso, je prends un peu de temps pour y répondre et me préparer un café. / 11h25 Back to work / 12h26 Pause dej ☺ / 13h35 De retour devant l'ordi, petit sas article sur Society et puis retour au boulot. / 15h39 Pause : j'ai répondu à des messages et j'ai fait une petite sieste / 16h21 Je reprends. / 16h43 Je n'arrête pas d'entrecouper mon travail par des réponses à des messages sur mon tel. Du coup je refais ma technique de mise en silencieux et en haut sur une étagère. / 17h20 Micro pause messages, dégourdir les jambes, pause technique / 18h35 Je reprends (je laisse ce lapsus, je voulais dire j'arrête – c'est chelou les lapsus par écrit).

Je me suis arrêtée là car les journées se ressemblent de plus en plus et que je ne suis pas sûre que tu en tires beaucoup plus.

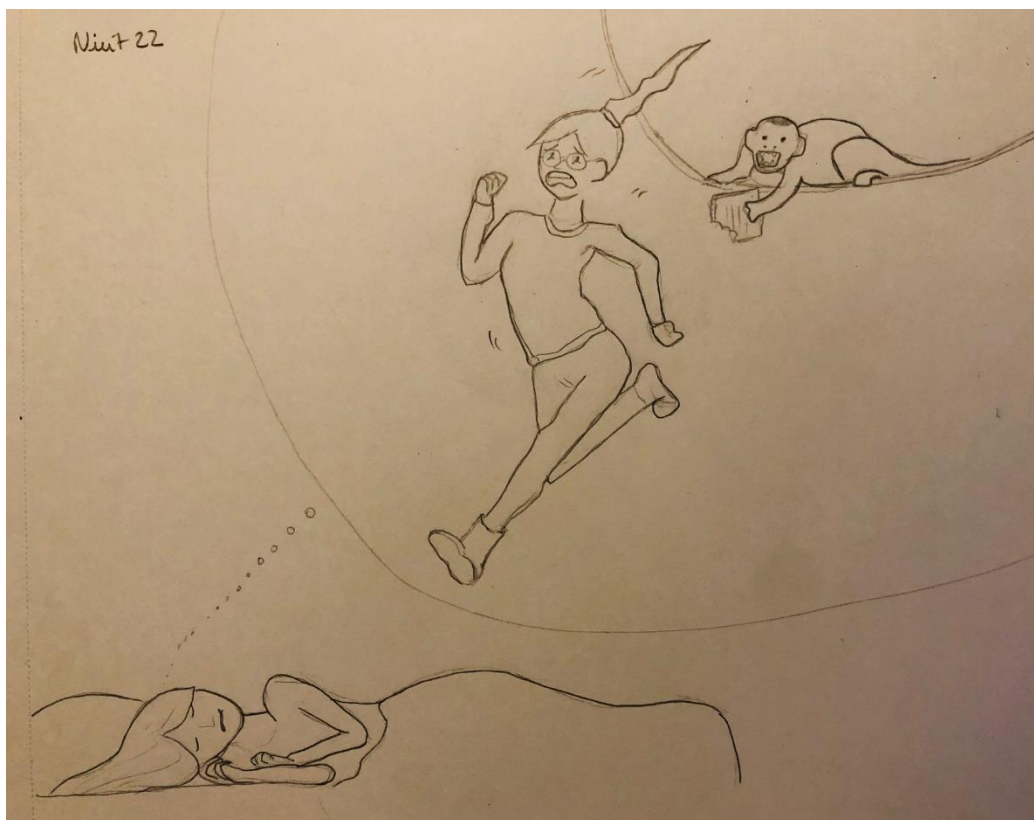
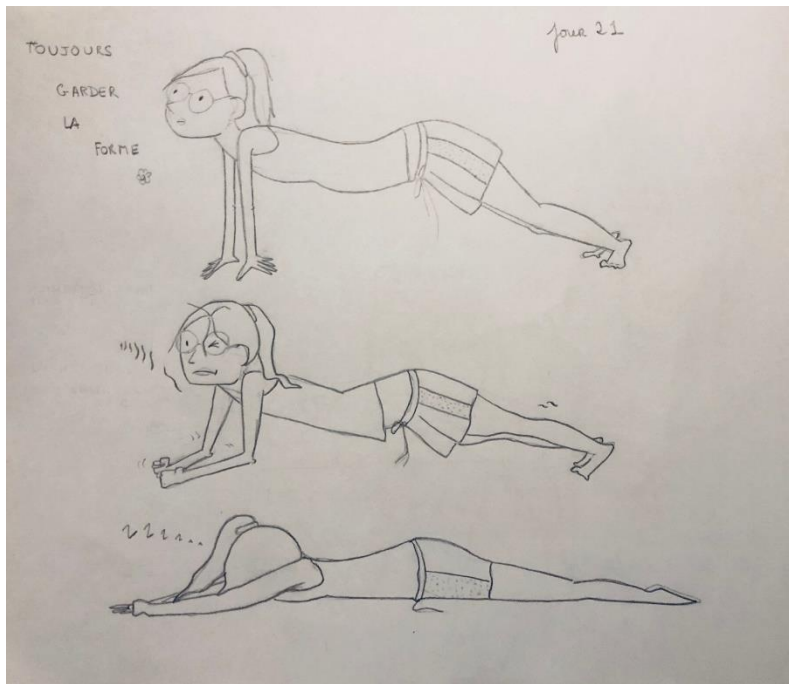
En relisant mes notes, je me rends compte des deux phases vécues. Une première où le travail m'a vraiment semblé une échappatoire au stress des actualités et à la longueur du confinement. Une seconde, où le travail est aussi devenu source de stress car trop de tâches à réaliser, et où je ressens une lassitude notoire, notamment à cause de la perspective de déconfinement qui est devenue aussi flippante. J'ai souvent la boule à la gorge, c'est la manifestation la plus évidente de mon stress. Les efforts pour maintenir les liens avec les équipes de travail, type gouters ou petits déjeuner sur Teams sont louables mais sont particulièrement gênants. Dans ce département, et peut être globalement dans cette entreprise (encore trop tôt pour le savoir), la sociabilité me paraît « plaquée », alors via des outils numériques interposés, j'ai l'impression d'être au beau milieu d'un chat LinkedIn. « Alors et vous ? Quel talent vous-êtes-vous découvert pendant ce confinement si positif et introspectif ? ».

En termes de non travail en télétravail, je réalise que ces temps sont souvent liés au fait de répondre à des messages ou directement au téléphone, ou bien je m'égarer sur des articles, souvent dénichés quand je scrolle les réseaux sociaux. La cuisine le matin aussi, et une sieste de 20 minutes de temps en temps l'après-midi. Mes plages de travail sont assez définies et pour me concentrer c'est clairement la technique du téléphone en silencieux et hors de ma vue (sinon je replonge direct). Après on me demande une cadence de rendus relativement élevée donc je n'ai jamais trop le temps de m'égarer. Finalement, de la même façon qu'en présentiel, les moments de non travail sont liés à la sociabilité spontanée mais qui dans les conditions actuelles, viennent principalement de mon téléphone et donc des personnes de mon cercle perso. Alors qu'en entreprise, cette sociabilité improvisée, est aussi celle dont on profite pour apprendre à mieux connaître ses collègues, faire une petite blague au détour d'un café ou en se lavant les mains au lavabo des toilettes. Le confinement et le télétravail ont annihilé ces moments-là de sociabilité, qui constituaient pour moi une partie importante de mon non travail au bureau. Celle qu'ils ont tenté de reproduire par visio est complètement obsolète et contre-productive malheureusement.

En enfin, je dirais que j'entre sans doute dans une troisième phase maintenant. Une phase de grande lassitude et de début de démotivation. J'avoue me poser beaucoup de questions sur ce que je veux réellement pour moi pour la suite. Il est évident que je n'ai pas encore trouvé ma place (si on la trouve un jour). Mais là, bon. Ça fera l'affaire le temps que j'entame ma reconversion ☺

Je partage avec toi la suite de mes dessins de confinement (je n'ai pas réussi à tenir le rythme de un par jour mais j'en ai accumulé quelques uns quand même ☺)





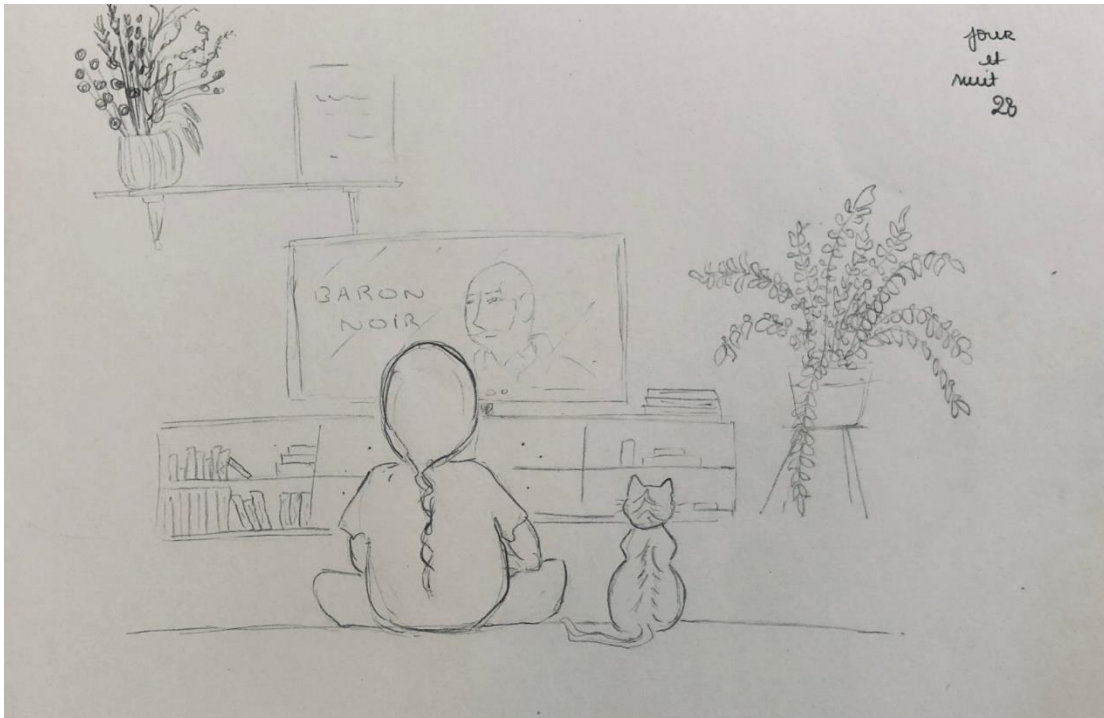
jour 23

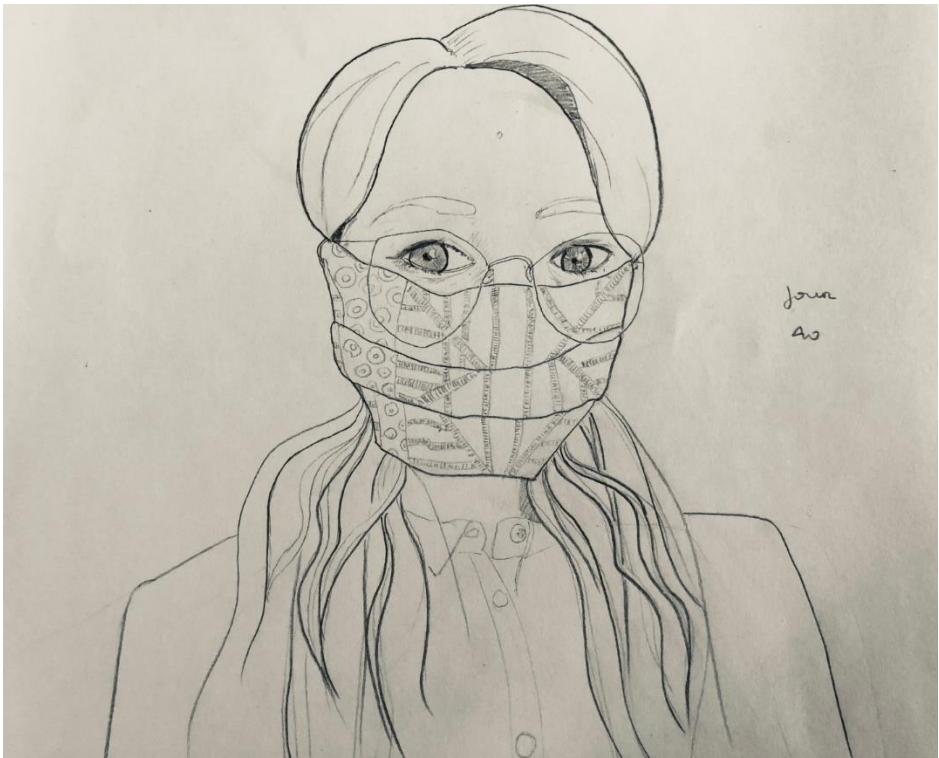
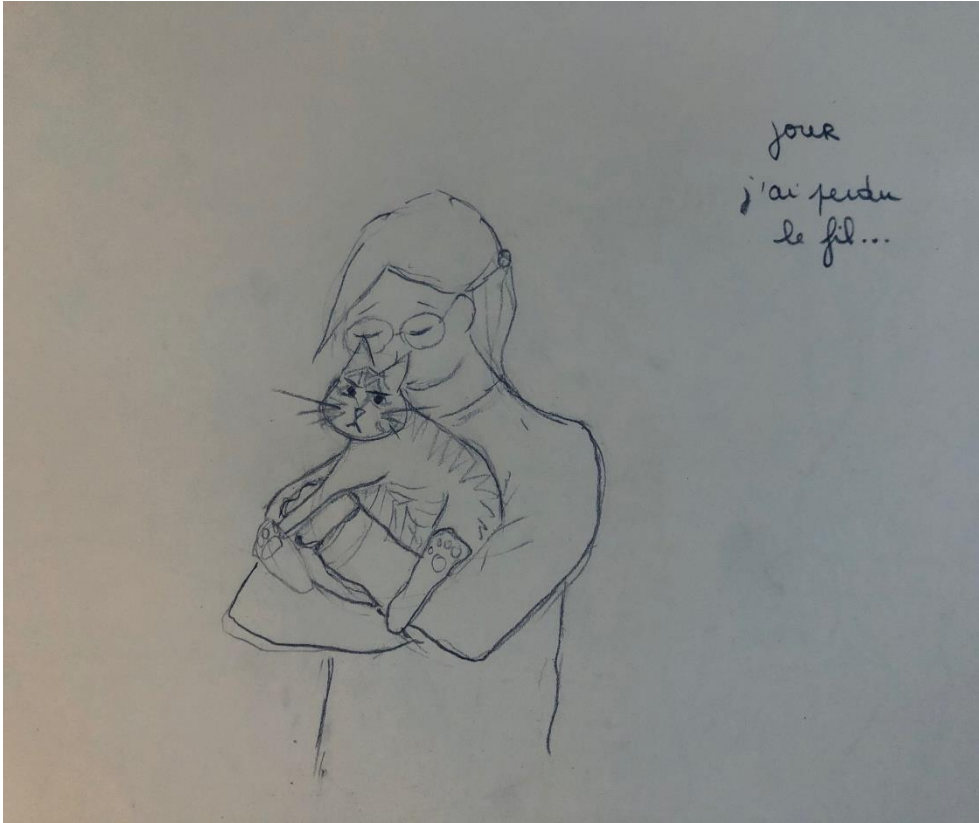
À ENVOYER CE SOIR. NON DEMAIN. L'Y NEWSLETTER CO  
VID 19. HOW ARE YOU? TU PEUX PARTAGER TON ÉCRAN DE QUOI TU PARLES  
J'AI UN PB DANS LA BASE. TAKE CARE. ONESTUNE ÉQUIPE DEAL WITH THE FIN  
CRISIS. CRISIS. COVID OUTBREAK. VOUS POUVEZ NOUS L'ENVOYER DEMAIN?  
SI TU DEEPDIVES DANS LA GRANULARITÉ DES DONNÉES. AUTOP. VOUS ÊTES  
BEAUTY ROUTINES PRENEZ SOIN DE VOUS. MOI NON PLUS JE N'AI PAS LE  
TEMPS. PFFIIIIIOUUU. CORONA. C'EST QUOI LA PART DE MARCHÉ EN S&P  
VALVE. COMMENT VA SANDY? NOS MARQUES ONT BESOIN DE GUIDANCE ON VO  
COMPRENDRE LEARNINGS. KEY TAKE AWAYS. ARE YOU VICK! NO TEMPERATE  
DEADLINE DE MAIN. NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS. ON FAI  
LE PAI DANS 2H? FEEL FREE TO ASK. ATA TMIPO. COVID  
BANKRUPTCY? BANKRUPTCY. NO QUII NOW  
TAKE CARE...



jour 27  
♪ ♪ ♫







#### 4. L'AUTRE RECIT LIBRE : EXTRAITS

##### Le séminaire du Responsable Discours - communication

Le rendez-vous a été fixé à 8h30 à la Gare de Noisy-Champs (...) lever à 6h (...), je n'ai pas préparé ma valise (...), sans doute pour retarder encore un peu l'évidence. Depuis une bonne semaine, la seule idée de ce séminaire me donne des crampes d'estomac et des débuts de crise d'angoisse. Je ne sais pas trop pourquoi, mes collègues ne sont pas désagréables (...) et il y a une chance, bien qu'infime, que ces deux jours soient *sympas*. (...) Je pense que c'est l'idée même qu'on contraigne mon corps et mon esprit pendant 48h qui m'énerve. Comme s'il n'était pas suffisant de devoir passer ses journées au bureau, il faudrait en plus y ajouter ses nuits. Je monte dans le métro, (...) j'espère (...) un incident, une grève, n'importe quoi qui me mettrait en retard. (...)

Pa. est déjà là. J'ai du mal à voir si elle est vraiment motivée (...) C'est P., le consultant, qui a tout organisé. Si mes prochaines heures dépendent d'un consultant indépendant, je n'ai plus aucun espoir. Nous sommes une petite dizaine, le CODIR de la communication du groupe. Alors que je traîne ma valise sur le gravier je n'ai toujours pas la moindre idée de ce que nous allons faire (...) On nous présente les lieux : un Chateaufort. Il s'agit d'une chaîne qui s'est spécialisée dans les événements professionnels et qui a pris pour slogan « Comme à la maison ». Je ne comprends pas l'intérêt. (...). Le concept même me semble être un aveu d'échec : oui les gens se sentent bien à la maison. Pourquoi les en priver alors ? (...) je me sens peu à peu plongé dans un univers entre Huxley et Tocqueville ; on va prendre soin de moi : buffet à volonté, (...) piscine, sauna, vélo, pétanque, ping-pong... Tout est prévu. (...) l'alcool est fourni à volonté. (...) Certains de mes collègues ont l'air émerveillé par le concept. La plupart, je le sens, s'en foutent et préféreraient être chez eux aussi. Le propriétaire des lieux vient nous raconter un peu l'histoire du château (...) agrémenté de blagues très téléphonées qu'il doit servir à chaque groupe.

Commencent enfin les hostilités, aux alentours de 10h. P., le consultant, nous présente le programme, (...) j'anticipe (...) le torrent de bullshit qu'il s'appête à déverser sur nous. L'intitulé des modules ne me parle pas du tout (...). Nous sommes mis en binôme et nous devons nous trouver 10 points communs. (...) Je suis (...) avec Au., (...) je me dis que nous allons facilement nous trouver beaucoup de similitudes. Mais nous bloquons rapidement : (...) nous n'avons aucun intérêt commun (...) Au final nos points communs « inattendus » me paraissent extrêmement consensuels : les voyages (...) les chatons et Batman. (...) cela me paraissait un peu plus amusant que « le dégoût pour l'injustice » qu'elle souhaitait également voir figurer (...). Les autres restitutions (...) ne sont pas beaucoup plus amusantes. Je sens que C. s'est soudainement inventé une passion pour le vin (...) nous vérifierons ça au dîner.

Nous commençons ensuite « à travailler ». P. projette un dessin avec plein de bonhommes dans différentes postures (...). L'objectif est de dire dans quelle posture chacun se sent (...). Je choisis le bonhomme qui est seul en train de lire et qui esquisse un sourire en justifiant « J'ai l'air tout seul dans mon coin mais je suis heureux ». (...) S'en suit une Masterclass de vide de deux heures durant laquelle je ne comprends rien de ce que nous faisons. Je crois que l'idée générale est de définir la raison d'être du « service ». (...) Je participe mollement, en répétant ce qui vient d'être dit et en laissant parler les plus investis.

Arrive enfin l'heure du déjeuner. Be., le Directeur, se sert un verre de vin ce qui libère tout le monde. Tous mes collègues se prennent un verre (sauf C. qui se disait pourtant passionnée par la boisson (...)). On se détend et on rigole un peu en se rendant compte que nous partageons les lieux avec Herta. S'en suivent beaucoup de blagues graveleuses (...). Derrière nous, un groupe (...) finit son séminaire par une énorme beuverie. Ils hurlent, c'est marrant (...).

L'après-midi se déroule sur le même modèle que la matinée et je suis assez terrifié à l'idée de voir qu'il est si difficile de définir l'objet de notre service. (...) Je lâche l'affaire.

En guise de pause, P. nous diffuse un TEDX de Simon Sinek. Cet homme incarne parfaitement la fatuité : ce qu'il raconte n'a absolument aucun sens mais il semble se considérer comme une sorte de Einstein du management. Sa conférence vise à montrer que le « Why » est ce qu'il y a de plus important en entreprise, bien plus important que le « What » ou le « How ». A grand renfort de

post-rationalisation, il explique qu'Apple a changé le monde grâce à la force de son « Why ». Étonnamment, je suis très attentivement ce qu'il raconte, je suis fasciné de voir que des gens sont capables de raconter n'importe quoi avec une telle arrogance. La journée se termine à 18h30 et j'en ressens un immense soulagement. P. nous donne rendez-vous le lendemain à 8h30. Il demande notre accord, c'est bien entendu beaucoup trop tôt mais nous n'avons pas le choix.

Nous avons « quartier libre » jusqu'à 20h. Je prends enfin possession de ma chambre. Pas de TV (on m'avait prévenu) mais des plaquettes bien-être avec des suggestions d'exercices physiques et de méditation (...). C'en est trop, je décide de partir me promener dans les environs tout en appelant ma copine pour me reconforter. (...) Je prends ensuite une douche et rejoins les autres pour l'apéro. (...)

Je bois quelques verres de blanc en me goinfrant de gougères. Je parle à P. le consultant, qui me montre des photos de sa maison en Bretagne. Le métier a l'air de rapporter pas mal vue la taille de sa maison. (...) Il est plutôt sympathique. Je me demande s'il croit vraiment à tout ce qu'il raconte. C. commence à exposer son goût pour l'alcool et s'enfile trois verres de blanc, qu'elle commente longuement pour montrer qu'elle boit. Elle est rapidement ivre alors que nous essayons tous de nous contenir. Ma stratégie est d'atteindre un niveau d'alcoolémie suffisant pour m'amuser sans pour autant finir déchiré. Il s'agit d'un équilibre subtil mais je parviens à y arriver pendant le dîner. Il faut passer pour un bon vivant sans arriver à la case « alcoolo » voire « déchet ». Je pense pas mal m'en tirer en buvant un verre par ci par là. Je ne réclame jamais mais j'accepte toujours. De fait je suis quand même assez bourré lorsqu'arrive le moment que nous craignons tous : le karaoké. (...)

A côté du karaoké, il y a un bar en accès libre (...) je me rends compte que C. est maintenant déchirée. Elle a des petits yeux et répond par monosyllabes. Les autres convives sont éméchés mais juste ce qu'il faut. (...) je hurle quelques refrains (...). C. essaye de fayoter auprès de Be. Mais elle galère vraiment à parler. (...) J. et Au. (...) sont maintenant en pleine furie et attirent les regards dégueulasses de quelques Herta. (...) je redouble de vigilance. (...) Quelques morceaux plus tard, la moitié de nos collègues se cassent. J. est en train de danser un slow avec un inconnu de Herta alors que Au. se fait peloter par le mec qui « n'est pas dangereux ». Elle sont majeures mais supposément mariées et je ne suis pas sûr qu'elles aient envie de fauter avec des producteurs de saucisse. Finalement, Bo. suspend les hostilités (...) nous regagnons chacun nos chambres (...) Je m'endors aux alentours d'1h30

Je me lève aux alentours de 8h (...) J'arrive dans la salle de réunion (...), j'attrape un croissant et un café et me prépare religieusement pour la surprise. Tout le monde a l'air fatigué. La « surprise » s'avère extrêmement décevante. Il s'agit d'un jeu un peu débile (...) La matinée se poursuit, entre bullshit et rêvasseries. Il est évident que personne n'y est plus. Arrive enfin la délivrance et un dernier déjeuner en équipe. En fond, quelqu'un a allumé la TV pour passer la demi-finale de Roland Garros (...). Le chef est pour Federer, tout le monde est pour Federer. Personnellement, je m'en fous. (...) Grâce à la petite forme du Suisse, le séminaire est abrégé : le chef décide de rentrer chez lui pour voir le match tranquillement. Nous sommes donc, ipso facto, libres.

Je rentre en train avec Bo., C. et Au. qui n'a aucun souvenir de sa soirée de la veille. Je regarde le match sur mon téléphone, pour éviter de trop faire la conversation. Nous arrivons (...) une heure après et j'arrive chez moi (...), épuisé.

## 5. UN EXEMPLE DE CODAGE & D'ANALYSE DE DONNEES : EXTRAITS D'UN META-DOCUMENT (ENTRETIEN)

Thème	Sous thème	Notion/sous cat
T	Cursus scolaire	Bac+5, diplôme prestigieux, double licence
	Parcours/expériences pro	<p>Stage fond° entrep projets de dvpt avec artistes en Afrique, « c'était pas un stage très intéressant, euh, et j'ai poursuivi avec un 2<sup>ème</sup> stage dans une agence », recrutée à la suite du stage, « j'y ai travaillé 4 ans, et j'ai principalement, (...) plus de 2ans, travaillé sur un (...) forum qui donnait la parole à des personnes (semble citer) « engagées et inspirantes », comme le veut le vocable de cet univers (on rit), le tout, le tout impulsé par Jacques Attali (pouffe, je ris) avec toute l'ambiguïté que cela implique (...) à organiser des évènements, conférences, euh, forums, festivals, et puis au bout de 3 ans j'en ai eu assez » <b>sens critique</b></p> <p>Si a &lt;3/vision du T de ces expces : apprentissage vs école : figure de la « bonne élève » vs « c'est un peu la grande gueule et l'assurance qui l'emportent » : « t'es un peu naïf et que tu penses que si tu fais très très bien les choses et que tu dis oui à tout, et bah tu vas gagner le respect, la gratitude (je ris), (...) gagner en responsabilité » → cf professionnalisme+ valo°T via autre ch que T</p> <p>« j'ai vécu des très bons moments, très intéressants (...), j'ai aussi vu un peu l'envers du décor, les projets menés de façon un peu euh, hasardeuse d'un point de vue financier(...) je pense que quand même j'étais plutôt adaptée (insiste sur ce mot), parce que je suis assez méthodique et plutôt organisée, (...) j'avais pas de problème à répondre (...) aux demandes qu'on me faisait »</p> <p><b>Sur sens, clé(tension au/du)</b> : « tu as l'impression que (...) tous les jobs que t'as eus(...) avaient du sens ?</p> <p>Euh, sur le moment souvent oui, mais parfois avec le recul pas tant que ça (sourit), j'étais hyper impliquée dans le forum de (nom), vraiment, ça a été aussi pour moi la découverte d'un univers que je connaissais pas trop, et que j'ai trouvé intéressant, mais avec le recul, on croit que c'est le centre du monde mais en fait tout le monde s'en fout et c'est qu'un forum avec des gens qui parlent, donc, j'ai toujours quand même eu l'impression de faire des choses qui moi m'intéressaient, dans des domaines qui m'intéressaient, après de là à faire sens, je sauve pas des vies, quoi. »</p>
	<i>Données éventuelles NT (sur expces passées)</i>	
	Métier actuel – descriptif général	<p>Envie de programmation « culturelle ( insiste sur ce mot) » ; » j'ai trouvé un peu le job dont je rêvais » (<b>sens</b>)</p> <p>Resp programmation, sur sujets variés, identifier interlocuteurs pertinents+format+ adaptation aux publics : « agencer tout ça, sur une ou deux journées de sorte à ce que ça fasse sens »+ extension périmètre à com'+ ancrage local (<b>suite lieu de T</b>)</p>
	Tâches/activités principales	Bcp veille+ opportunités : ils décident d'un thème et cherchent intervenants, ou des gens viennent à eux
Son quotidien	<p>Non variété des tâches mais variété projets- thèmes /interlocuteurs</p> <p><b>Sur impression d'occupation, clé</b> : « j'ai de quoi faire toute la journée, alors je me laisse distraire, mais en réalité, ouais, j'ai de quoi faire (...) c'est-à-dire qu'on s'entend très bien, on est dans un open space, donc (...) une personne commence à balancer un sujet à la cantonade et tout le monde réagit, et fait une blague (...) mi sérieux, mi rigolade. (je ris) »</p> <p><b>« journée type » : rituel d'installation (NT)</b> : se fait un thé, après 45min de transports (où elle lit) : « ou je lis des bouquins liés au travail, je peux regarder des docs liés au travail (...) écouter un podcast, mais (...) c'est très rare que je regarde mes mails, je sais que dans mon compte-rendu je l'ai mis (...) »</p>	

		<p>-&gt;flou</p> <p>« je pose mes affaires, je prends un thé, je reviens à mon poste, je regarde un peu les mails que j'ai, je vois avec les 2 stagiaires si c'est clair pour elles (...), et puis là, bah euh, s'enchaîne une journée où je réponds à mes mails, je réponds au téléphone (...) je reçois les gens(...) je fais plus trop la visite du lieu, parce que ça me prend du temps (...)je déjeune vers 13h-13h30 (...) entre 30 minutes et une heure ça dépend du temps que j'ai, et l'après-midi pareil (...) je pars vers (...) 18h30, 19H »</p> <p>« on est fermés au public pendant 3 mois » donc semaines +classiques Lun-Ven ; (de jan à avr)</p> <p>« on est très dépendant de la météo donc quand il fait pas beau ça sert à rien, on fait un peu d'économies (...)on se repose parce que c'est un rythme quand même hyper soutenu, et euh ça nous laisse le temps de renouveler les expos, de faire un peu le bilan »-&gt;cyclicité forte+ grde variété du coup : « mercredi-jeudi-vendredi on est au bureau, et samedi-dimanche, ma journée type pour le coup c'est j'arrive à 9h30, je (...) je mets mon talkie, je check mes mails, vite fait, mes appels, j'imprime le programme, on accueille les bénévoles, (...) et après on est toute la journée sur site, on accueille des visiteurs, on accueille des intervenants (...), on fait pas mal de manut, donc on installe des chaises, on déplace des choses, on porte, on euh parfois on file un coup de main à la restauration parce qu'ils sont pas assez rapides, donc c'est un autre (rit), et ça ça fait aussi qu'on est très proches je pense » ; « j'ai deux jobs, ouais, mais vraiment ! » ; « semaine bureau, weekend (...) il nous arrive de parcourir quinze km par jour (...) c'est très très différent. »</p>
Son lieu de travail		<p>Lieu semble clé puisque vient en P1 de l'entretien, semble indissociable du T Lieu éloigné donc fait plutôt venir les interlocuteurs à elle + sorte d'argument de 'vente', ce lieu</p> <p>Plusieurs openspaces, une cuisine, une boutique, « c'est un grand plateau, on est par îlots de 4 ou 5, moi je suis dans un îlot de 5 personnes » ; « , on n'avait pas le droit à l'époque de manger dans l'open space, à notre bureau, on a une cuisine et quand il fait beau on a la chance de pouvoir manger dehors dans le parc -oui ça doit être un environnement de travail assez sympa quand même ! -oui, oui oui, c'est...n'importe quoi, genre tu regardes à la fenêtre t'as des écureuils, (...) en ce moment on a beaucoup beaucoup de, (rit) d'oiseaux qui n'ont pas compris que c'était des vitres, et qui tentent de voler comme ça, et qui se cognent sur les vitres, mais 30 fois d'affilée, excuse-moi, à un moment, (...) c'est horrible (...), donc on met des post-its sur les vitres, pour qu'ils comprennent (sourit) » ;dit que n'a pas personnalisé son bureau</p>
Ses collègues		<p>Respo de 4 personne mais pas dans son contrat/ fiche de poste que manager : « moi je suis responsable de 4 personnes au sein de cette équipe, un chargé de, enfin responsable, enfin ils sont un peu sous ma responsabilité, mais ils sont assez autonomes »</p> <p>« J'interagis énormément avec mes collègues, ou pour leur donner des indications ou eux viennent me voir pour me, pour me demander des conseils ou pour que je les oriente, mais aussi beaucoup l'extérieur puisque je rencontre en permanence des gens, les rencontrer, ou bien des rdv téléphoniques, je passe beaucoup de temps à parler avec des gens au (je ris) » cf autres interactions+ tâches ppales</p> <p>Sur entente avec collègues : « extrêmement bien, (...) ya une très bonne ambiance, très conviviale, aussi parce qu'on passe beaucoup de temps ensemble, qu'on travaille du mercredi au dimanche »</p> <p>-&gt;qu° de tps et de lieu</p> <p>Fig du talkie walkie-&gt;logique de frères d'armes un peu : « ça ça fait aussi qu'on est très proches je pense » ; « t'as tout le temps des imprévus, on est tout le temps au talkie, (...) on doit être super rapides, et puis ya plus vraiment de hiérarchie, c'est-à-dire que (...) tout le monde porte, tout le monde met la main à la pâte »</p>



		<p><b>Contraintes lieux+horaires= nécessité de liens ?</b>  <b>Voc armée (+talkies !)</b> « l'équipe qui s'est constituée, peu à peu, a bien fonctionné, euh, je pense que quelqu'un qui ne serait pas dans notre état d'esprit en souffrirait, et je sais pas si il pourrait rester ; je vois là, avec une <b>nouvelle recrue</b>, on est quand même tous super engagés sur le projet, <b>même si certains sont plus attentifs que d'autres aux horaires, et tout à fait légitimement</b> etc, on est quand même tous super investis, on trouve ça super cool, on est quand même engagés, ça nous parle, de sensibiliser (...) on se marre beaucoup parce que... ça marche bien, donc c'est pas indispensable (traîne sur ce mot), mais c'est clair que c'est pas un job où tu peux arriver et bye et pas, avoir aucune autre interaction parce que ça, ça, ça influe ta vie privée, c'est du, tu travailles le weekend, tu, t'es <b>tout le temps un peu en veille</b> » (...) « si tu, tu peux pas vivre ce job comme tu vis un job où t'es au boulot, t'es comptable, tu sors et hop, c'est fini, adieu, on est tout le temps ensemble » → cf <b>professionnalisme, cf flou (suite F)</b></p>
Sa hiérarchie		<p>« c'est super contraignant d'être (là ?) le weekend, à la charge de travail, mais je, <b>parfois j'ai l'impression que je suis un peu autoentrepreneur dans mon boulot, (/)</b> genre j'ai, j'ai <b>une très très grande confiance de mon directeur, je m'entends très bien avec lui</b>, (...), je suis assez libre de la gestion de mes missions, de mon temps (...) je suis très libre de, de m'organiser comme je veux, je pense que j'ai fait preuve de mon efficacité aussi »</p>
Autres interactions		<p><b>Cf professionnalisme+ lieu de T</b>  « c'est pas t'es derrière ton bureau et tu fais tes tâches et tu, t'as fait ton document et ton tableau Excel et c'est bon, en fait. Non, tu dois être avenant, tu dois être souriant, tu dois avoir l'énergie »  « quand j'étais jeune j'étais super timide, aujourd'hui pas du tout, mais juste parfois dans certains moments »  « j'ose pas toujours demander des services aux gens (...) ya des gens <b>ils sont super bons sur un évènement</b> ils disent « ah, salut <b>Mathieu Chédid</b>, bah viens faire un concert chez nous » (...) moi, je suis pas du tout à l'aise avec ça déjà parce que j'y crois pas, c'est pas parce que tu lui demandes et qu'il te dit oui que ça va se concrétiser, et parce que(...) je suis un peu sur ma réserve »</p>
Ce qu'il/elle aime /n'aime pas		<p><b>Clé, cf flou</b> : « ce que j'aime c'est que je dois, je suis amenée à faire beaucoup de veille et donc à me nourrir sur plein de sujets donc je suis amenée, <b>même si je le fais en dehors de mes heures de travail, à lire des bouquins, à lire, à regarder beaucoup de documentaires donc ça c'est hyper intéressant, je suis amenée à rencontrer beaucoup de monde et ça c'est hyper plaisant</b> »  <b>Cf collègues+lieu de T</b>  « , tu peux pas le faire pendant ton travail ?  (...) rencontrer les gens je le fais durant le travail mais visionner un docu ou lire un bouquin non j'y arrive pas au bureau (...moi :) tu trouverais ça gênant ?  -ouais. Oui, et euh pour moi, en fait, et c'est peut-être un autre sujet, mais en fait on est tout le temps en interaction au travail parce qu'on a besoin de travailler de façon assez coordonnée, euh et du coup ouais <b>je me verrais pas du tout mettre, il m'est arrivé de regarder un docu en faisant autre chose sur un double écran, euh en répondant à des mails à côté quand les stagiaires n'étaient pas encore là, mais à partir du moment où si j'ai des personnes sous ma responsabilité, on a beaucoup d'interactions et, quand bien même j'essaierais de le faire, je serais en permanence interrompue</b> ou, donc non, <b>ça me semble pas, le lieu, adapté.</b> » ; souligne que pas prérequis tacite au T mais « c'est une exigence aussi que j'ai moi voulu me mettre cette année en disant, tu peux pas projeter des films que t'as pas regardé, tu dois voir (avoir ?) un minimum de gage de qualité, et puis comme l'idée aussi c'était de recevoir beaucoup plus d'auteurs d'essais, en fonction aussi de l'actualité littéraire bah je me suis dit bah faut que tu lises les bouquins » + objectif d'animation débats → cf <b>professionnalisme</b>  &lt;3 aussi management (« je pense que j'ai une fibre pour ça »), &lt;/3 : « le côté un</p>

		<p>petit peu fastidieux et répétitif que maintenant je fais depuis deux ans de caler l'horaire de la conf, c'est pas que j'aime pas le faire, c'est que (...) ça m'indiffère complètement, parce que je l'ai fait trop (...) c'est pas très stimulant, ça je le fais un peu en mode automatique mais c'est pas très stimulant » ; « pas que j'aime moins mais je pense c'est des réflexes d'ancienne timide, parfois j'ai un peu de, quand il faut appeler des gens un peu connus (rit) c'est un peu ridicule mais c'est vrai que je suis pas forcément super à l'aise » ; « je me force à le faire (je ris) après je suis fière de moi »</p> <p>Evènements : logique plaisante mais demi teinte : « c'est des moments qui me plaisent, mais où ma valeur ajoutée elle est... pas énorme » (logique sens DU/AU ?/utilité) ; « c'est super fatiguant », « c'est intense »</p> <p>Cf lieu de T+ professionnalisme :</p> <p>« je vis pas mon travail comme une énorme contrainte quoi, j'aime y aller, j'aime, même si là ya des choses qui commencent à être répétitives (...) je vais peut-être arriver à un moment un peu où je sentirai que j'évolue plus, (...) je suis à l'aise avec les choses que je fais, genre je maîtrise, quoi, c'est peut-être là le problème, je commence à m'ennuyer parce que, je sais quoi, des conférences, j'en ai organisé (...) des centaines, (...) je connais très bien le lieu, je connais les horaires, je sais comment, je l'ai fait, en plus à un moment tous les weekends, (...) c'est contraignant dans le sens où t'es dans le bois de (nom ville), (...) c'est pas comme si à la pause dej tu pouvais sortir aller faire un autre truc, quand t'es là-bas t'es là-bas quoi ; de même, les weekends, tu vois, tu pars, jamais avant 20h-20H30, le temps que t'arrives dans Paris, bah il est 21h30 (...) du coup on reste vachement aussi entre nous, souvent le dimanche, bah on finit, bah on reste pour boire un coup » (suite collègues)</p>
	<p>« Professionnalisme » : éthique professionnelle, valeurs associées/valeurs de l'employeur</p>	<p>« dans une démarche de curiosité, d'être à l'affût, donc avoir cette envie-là, euh, être très organisé, parce que t'as, t'organises parfois, là j'organise peut-être 8 – 9 évènements en simultané, donc il faut euh, faut être rigoureux, et, et faut avoir le sens du contact » → flou ?</p> <p>Sur l'engagement 'perso'/'militant' : « tu pourrais le faire sans l'être, mais tu te ferais vraiment chier » = « et une façon d'être « engagé » (semble quoter), déjà d'ailleurs je sais pas si je le suis énormément, mais ça te permet aussi d'être en veille, (...) tu regardes un peu les actus, tu vois ce qui se passe avec SOS Méditerranée, enfin ça, je sais pas si c'est engagé, mais en tout cas ça fait partie de ta culture gé, de ton, tes centres d'intérêt d'une certaine façon ; mais par exemple c'est pas du tout un prérequis pour les stagiaires »</p> <p>Sur valeurs employeurs= parle du fondateur, mngt bienveillant en gros, « gestion d'équipe très humaine »+ valeurs de la fondation= environnement : « on a certains employés qui sont pas très sensibles, (...) forcément, c'est des sujets qui reviennent, etc, mais, ouais non, mine de rien, on est tous quand même intéressés par ces sujets »</p>
<p>NT P6</p>	<p>Autres</p> <p>Moments où ne travaille pas</p>	<p>Très spontanément cite pauses dej+ (B) pauses ('habituelles') qu'elle ne fait pas ! : « la pause dej ( rit), après moi (...) je fais pas de pause café, je fais pas de pause clope, (...) les moments où je travaille pas très clairement, c'est la pause dej, à moins que, et ça arrive, surgissent des sujets travail avec mes collègues (...) parce qu'on est au milieu du bois de (nom ville), (...) j'ai pas trop l'occasion de retrouver une amie et de déjeuner avec une amie à proximité -c'est Koh Lanta votre truc en fait (je ris) CF LIEU DE T</p> <p>(...) et puis après, au sein du travail (...) ya des moments un peu de décrochage du travail où on balance un sujet, j'ai ma collègue de la boutique (...) qui a reçu tout un tas de peluches en forme de pieuvres, d'hippocampes, (rit) donc on est dans l'open space quelqu'un commence à prendre la méduse géante, à se la mettre sur la tête, (...) dans l'espace de travail quoi, dans le bureau, on a des petits moments où ouais, on parle d'autre chose, on fait des pauses, mais sans</p>

	<p>forcément bouger de son poste et aller à un autre endroit »</p> <p>« je passe, vraiment, presque jamais du temps à faire autre chose que travailler que je suis, enfin, à mon ordi, c'est-à-dire que je vais rarement voir des sites » ;</p> <p>« j'ai suffisamment de travail, mais je passe pas du temps à traîner sur Facebook, ou à, ou à lire des articles » ; s'égare peu en ligne, sa veille est dirigée ; si sur fb, pour modif évènements/gérer pistes ; « dans ma vie de manière générale je pense que, c'est désespérant, je passe pas beaucoup de temps par exemple à lire des articles de journaux, à part papier tu vois, mais je vais pas passer deux heures sur mon ordi ou sur mon téléphone » ; essaie de prendre appels sur pause dej, répond à qqes msgs ; whatsapp entre collègues : « parfois on s'envoie des trucs le weekend, genre mon collègue qui est allé avec ses enfants à Eurodisney qui nous a envoyé une photo de (je ris) de lui avec un serre-tête de Minnie (rire enfantin) »</p>
Sa définition du NT	<p>« je dirais que c'est les...moments, dans le cadre de ton travail où tu ne mènes pas une activité qui fait avancer les projets (...) professionnels qui t'incombent. »</p> <p>« il me paraît intéressant parce que c'est super ambigu, et que du coup moi ça m'a amenée à me demander mais est-ce que par exemple cette conversation que j'ai à ce moment donné c'est vraiment du non travail ? est-ce que ça nourrit ma réflexion personnelle, d'autant plus que je suis tout le temps en veille donc, si quelqu'un me parle d'un film qu'il a vu ce weekend, est-ce que c'est du travail du non travail ? particulièrement dans le cas je pense de la programmation, culturelle, (...) et c'est très intéressant dans mon travail aussi, parce qu'on s'entend très (insiste) bien, donc ya une ambiance euh, c'est dur, c'est hyper exigeant, c'est beaucoup de boulot, mais on a aussi une ambiance qui est pas celle très rigide de, d'un rapport très hiérarchique, d'une pression très forte donc, donc il ya une ambiance... d'amusement comme ça qui vient ponctuer les journées » ; » ça me parle oui bien sûr »</p>
Sa perception de la notion	<p>« chacun est en train de travailler et quelqu'un je pense est déconcentré personnellement ou a besoin de faire une pause et commence à, à lancer une conversation, et s'ensuivent 10minutes de vanes, de blagues... donc moi c'est vraiment dans mon bureau, alors qu'on est en train de travailler, tout d'un coup on bascule dans un moment (...) yen a d'ailleurs qui vont continuer de travailler (...) qui sont avec leurs écouteurs (...) et comme on, on s'entend bien et qu'on aime bien un peu ce mode-là, c'est vrai que (rire presque enfantin) il peut surgir assez fréquemment, et on a du plaisir à poursuivre un peu le truc, (...) moi je suis un peu blagueuse, j'avoue » ; logique d'être à l'aise (vs stagiaires) : « on a une dynamique je pense avec mon directeur, où, où on, on aime bien faire des blagues, on est très à l'aise, évidemment pour les stagiaires qui viennent d'arriver (...) c'est peut-être moins évident de trouver sa place, donc c'est vrai qu'on est aussi prudents parce qu'on est très à l'aise, (...) ça va les gêner quoi, on parle de, de trucs un peu sexuels, (...)on va pas se raconter nos, nos anecdotes personnelles, mais... on parle de tout. »</p> <p>si ça l'embête : « dans ce cas-là, moi je me mets en retrait et je fais mon truc (...) ça peut être super pénible parce qu'on se rend pas compte qu'on rit aux éclats et parfois toi t'es au téléphone et t'entends rien, (...) ça m'arrive d'être contrariée, ou des jours où (...) je suis plus stressée j'ai pas envie de passer du temps à faire ça, où là effectivement, bah en fait c'est très clair genre juste tu participes pas à la conversation (...) et t'avances</p> <p>-ça s'autorégule en fait ?</p> <p>-ouais » ; « moi je dis ça parce que peut-être aussi je suis à l'aise et que je suis en droit de me dire je participe, je participe pas, peut-être aussi que quelqu'un qui vient d'arriver, qui veut s'intégrer, il se dit bah je participe à tout, (...) peut-être ça peut être difficile, quand tu arrives de trouver ta place dans cet environnement où, pro, et détente sont très liés. »</p> <p>« une nouvelle recrue qui est arrivée, qui passe pas mal de temps au téléphone, enfin passer des coups de fil perso, donc peut-être que elle, ça va se traduire</p>

		<p>comme ça, j'ai les deux stagiaires qui sont fumeuses, donc qui vont souvent ensemble faire (...) des pauses clopes, euh et pas qu'elles d'ailleurs (...), donc peut-être qu'il y a des gens qui le font aussi à leur ordi » (suite moments où Tpas)</p>
	<p>interrogation sur rapport à la performance/efficacité/utilité</p>	<p>&lt;3 sa to do stabilotée qu'elle me montre : méta T ? + mentions affectueuses aux stagiaires dedans« chiquis »; « ma grande satisfaction, la façon dont je travaille en gros, c'est que j'ai un cahier, je l'ai là, je peux te le montrer, où j'ai des To Do. J'ai que des To Do. C'est donc, ou le soir, avant de partir ou quand j'arrive le lendemain, je liste, tout ce que j'ai à faire et au cours de la journée je viens compléter cette liste-là » (//Chief marketing officer et traiter mails comme lus); je rq que sa feuille n'est pas bcp stabilotée : « en ce moment justement je suis pas très product-, (...) c'est ça ma vie, c'est des To Do, donc ya ma To Do et après par exemple « chiquis » (le dit sur un ton assez aigu, affectueux), c'est, elles savent pas, c'est les stagiaires ! (rit) c'est les, les petites chicas !</p> <p>-ah c'est mignon ! » ; « c'est mon outil de travail principal » ; « j'en fais une par jour quoi à peu près, après parfois quand j'ai pas les idées claires (pouffe) clairement, ce jour où tu n'as rien vu stabiloté, (ou) pas grand-chose, j'avais pas les idées très claires, je sais plus, et bah (...) j'ai dit je recommence à zéro et j'ai refait un truc ici, tu vois, en structuré, après dans ma To Do, je mets l'ordre dans lequel je veux les faire »</p> <p>Cf professionnalisme : « ça m'aide à me structurer, à ne rien oublier aussi parce qu'on a beaucoup de sollicitations, (...) et je mets un point d'honneur à répondre à tout le monde »</p> <p>CLE sur efficacité des autres : « je crois que ya des collègues à moi qui sont moins rapides (...) je sais pas si c'est efficace, mais moins rapides, mais après je trouve ça toujours difficile de juger, parce que (...) tu connais pas le quotidien exact de ton collègue »+ « tout le monde n'a pas le même rapport, à certaines tâches »</p>
	<p>Autres</p>	<p>Sur conflits : parle de « moments de tension », « pas d'accord sur la façon de procéder, mais moi j'ai pas de conflits (...) de confrontation majeure » ; + rôle de régulation : « souvent je, je garde pour moi, et autrement si ça concerne d'autres personnes j'ai un peu une fonction de médiatrice, entre mon directeur, d'autres personnes j'essaie d'arrondir les angles, pour que ça devienne pas, bah déjà que les personnes se sentent bien au travail, et que ça vienne pas aussi entacher l'avancement du projet quoi, que ça bloque pas tout le monde et qu'on soit dans un truc où tout le monde est paralysé dans sa frustration »</p>
<p>F</p>	<p>Flou</p>	<p>Jours de repos=variable d'ajustement/ de lissage chg de T de la semaine ; « quand le domaine est fermé je travaille du lundi au vendredi, c'est une période plutôt calme, où l'idée c'est de réfléchir à la prochaine saison » ; les 2 1ères saisons, Tait au – 1j de repos ; « je passais mon mercredi à rattraper mon lundi, mon jeudi à rattraper mon mardi, enfin, j'étais tout le temps en retard, donc pour être à jour »</p> <p>→logique de décalage de calendriers</p> <p>« c'est vrai que parfois t'as pas envie quoi ! mais en même temps je sais qu'il y avait tellement de mails qui m'attendaient si je le faisais pas, que j'étais contente à la fin de la journée d'avoir bossé, d'avoir avancé ; pour résoudre un peu cette difficulté, cette année je vais travailler un weekend sur deux »</p> <p>Ajout sur NT WE→+flou</p> <p>//institutrice 1, notion de Goffmanien+ com'spécifique par canal avec collègues : récréation des coulisses ?</p> <p>« le weekend c'est vrai que c'est très différent, parce qu'on... on est sur le site » (cf lieu de T); « t'as des moments très intenses, t'as des moments où tu fais une pause, tu vas discuter avec euh « Coup de jus », c'est le petit foodtruck qui fait des jus (...), t'as un visiteur qui vient t'interpeler, bah tu tchatches avec lui - bah souvent lié au travail- mais, là aussi tu navigues un petit peu, t'as jamais vraiment de pause parce que t'es toujours, prête à être sollicitée, c'est pour ça</p>

		<p>qu'on a nos talkies (...)ya des jours où c'est plus calme, et c'est, quand c'est calme t'es pas forcément en train de être à ton bureau à traiter des mails quoi, tu peux aussi être là, à t'asseoir, à écouter 15 minutes (...) un bout de la conférence, voir(e) toute la conférence, à voir un bout de film, donc c'est là aussi très très flou » selon moi ds entretien : lié à son intérêt pour sujets (suite hiérarchie)</p> <p>« c'est un travail qui demande d'être, d'avoir envie, parce qu'on a tous envie quoi, on essaie toujours de pousser un peu plus loin, on essaie toujours de débattre de ce qui serait le mieux, donc euh... tu vas, tu vas t'ennuyer aussi » ;</p> <p>« si t'aimes pas les gens (...) et que tu vois ton boulot comme un truc très fonctionnel de je fais mes horaires, voilà, je fais les choses telles qu'on me les dit, sans trop chercher plus, c'est des métiers aussi très humains (...)tu dois être avenant, tu dois être souriant, tu dois avoir l'énergie » cf professionnalisme (suite autres interactions)</p>
	Son rapport à l'efficacité	
	Autres	
<b>B</b>		
<b>Rex JDB</b>	Ajouts/amendements	<p><b>Attente/dans bus</b>→ logique de coulisses malmenées ici ?</p> <p>Lit un livre pour le T, va animer débat</p> <p>« je trouve le dilemme un peu quand tu rencontres tes collègues dans les transports c'est, genre est-ce que tu te dois de leur parler ? (...) eux étaient debout, moi j'étais assise j'avais envie de lire donc, parfois c'est un peu entendu quoi, on remet nos écouteurs, ou, donc là, ouais, deux trois trucs, « t'as passé une bonne soirée ? », « tu lis quoi ? »,je leur raconte ce que je lis, « elle va venir à [nom de l'entreprise] », et j'avais dû me remettre à lire je pense, (...)je sais que c'est des temps super privilégiés notamment pour moi pour lire, parce que quand je rentre chez moi le soir je le fais pas » cf lieu de T &amp; Flou : « c'est fréquent qu'on soit dans le bus ensemble, parce qu'en gros on vient presque tous de Paris »→Bus= espace encore privé, trajet vers [nom de l'entreprise]=plus compliqué, travail émotionnel commence, échanges... ; sur discussion avec informaticien : « en sortant du bus, il m'a dit « ah oui, au, au fait au sujet du site internet », donc tu vois, t'es pas encore vraiment arrivé au boulot mais déjà »</p> <p><b>Explicitation rituel d'installation</b> : a un thermos pour thé, arrive avec son déjeuner→ « donc j'arrive tu vois ya un peu de logistique, genre je dois sortir, souvent j'apporte mon dej donc je le mets dans le frigo, je fais, je me fais chauffer de l'eau (...) parfois effectivement t'es à la cuisine, tu fais chauffer de l'eau, bah tu croises un collègue, là en l'occurrence c'est un pote que j'aime, un collègue, que j'aime beaucoup »</p> <p>(sur un auteur+ son livre)</p> <p><b>Sur « discussion ouverte dans l'openspace sur(...) billetterie »</b> : « voilà typiquement, c'est du boulot, mais c'est au milieu de l'open space, on nous sollicite, « bah alors c'est quoi votre point de vue ? »</p> <p>-c'est informel quoi ?</p> <p>-et là, on adore débattre donc ça peut durer une demie heure quoi ! »</p> <p>Sur discussion célébrités &amp; chir esthétique « on a trop rigolé » ; réagit sur aucune réf au T( 'fait rare') : » souvent quand même c'est un peu, mais là vraiment genre zéro, zéro référence au travail. »</p> <p><b>Sur email pendant réunion, cf professionnalisme</b> : « la meuf en fait est...chiante, enfin chiante, c'est pas de sa faute, mais... elle, elle me disait des trucs, et j'ai fini un petit mail que j'avais à faire, j'avoue c'est mal, ça m'arrive rarement(...) c'est un peu un manque de considération, mais, j'ai rien raté de stratégique de la réunion, en faisant ce petit mail, ma collègue devait être en train de lui parler »</p> <p>Sur son indignation d'un chroniqueur sur l'écologie, branche enceintes et fait écouter à collègues, dvpe sur enjeux traitement médiatique caricatural sur la qu°, « parce que je sais qu'on est tous d'accord ! (elle rit) et après on est partis sur Aymeric Caron, ma collègue vegan adore Aymeric Caron, moi je le déteste (je</p>

ris) ça a juste duré 20 minutes ! (elle rit) voilà, tu sais que ta journée elle est finie, tu sais, il est 18h, tu me parles de ça, tu sais que tu vas plus te mettre à faire des choses productives »

Sur J2, petit déj d'équipe, cf lieu de T : « mon boss a dit bah pour un peu (inaudible) alimenter cette convivialité au cas où elle manquerait (amusée), il avait dit « bah j'apporte les croissants, venez à 9h30, on fait un petit dej », quoi, donc on est dans le bureau hein, on est dans l'open space, en fait tout le monde a apporté à bouffer donc on avait 50 croissants (rit) et, ouais, on partage un moment, on mange un truc, ya tout le temps à bouffer, chez nous, parce que déjà, [son petit ami] fait des gâteaux que je ramène à mon équipe(...) et puis on a souvent des viennoiseries, donc là il voulait un petit moment, euh, un peu convivial où on s'est mis finalement à parler de boulot (...) mais c'était sympa !(...) Apéros, ouais, petits dej, (...) souvent le weekend t'as quelqu'un qui apporte des viennoiseries pour l'équipe »

Approfondissement des sujets de discussions entre collègues <3 : discussion sur sexualités & tabous engageant les hobbies de certains (un collègue passionné de cultures amérindiennes, une collègue ex employée d'un cirque...), elle parle d'un docu qu'elle a vu sur les juifs orthodoxes... : « c'est là où on s'est dit, quand les stagiaires arrivent, on ne parle pas de ça » ; ensuite sur métissage= la collègue de la boutique a reçu un livre dessus (petit rouge et petit bleu), débat très poussé 😊 ensuite l'évènement de l'huile d'olive (B clé) : « on a une comptable qui aime bien asseoir sa petite autorité de comptable qui est inexistante, euh, et qui est parfois super de mauvaise foi (...) c'est elle (...) qui achetait un peu les denrées, pour tout le monde, nécessaires à la cuisine (...) Et là on n'avait plus d'huile d'olive (...) c'est vrai que naturellement on se tourne vers elle (...) elle me dit (prend une voix aigüe, l'imité en en faisant une pimbêche) « nan mais le café c'est parce que ça stimule, ça stimule l'énergie, la productivité des salariés, mais l'huile d'olive,... » (...) on a eu juste un débat où j'ai essayé de la mettre face à ses responsabilités organisationnelles (...) et dire « attends, que tu veuilles pas le faire, ok, mais commence pas à, à invoquer des arguments supérieurs, stratégiques, sur quels budgets c'est alloué, etc. » Et donc en fait l'affaire a traîné (elle rit) pendant 2 semaines, où elle ne voulait pas le faire, non seulement elle voulait pas le faire, mais en plus elle a apporté sa petite fiole d'huile d'olive à elle, et elle ne la prêtait pas (je ris). »

→ « elle a pas l'attitude quoi, et tu vois elle est pas en mode résolution de problèmes et, et puis surtout tu vois c'est dégueulasse (rit) de ramener, moi j'ai une petite, j'avais un truc d'huile d'olive, un petit truc que j'ai ramené en attendant, tu le prêtes à tout le monde ! » → cf professionnalisme

Cf flou : « on a même passé une après-midi intéressante avec la ville de [nom ville], parce qu'il nous avait fait visiter tout [nom ville], les vignes, qui nous a fait boire du vin, donc c'était cool ! c'était du taf hein, parce qu'on voulait nouer des liens avec eux mais c'était fun »

« souvent dans la douche je réfléchis à des trucs et avec mon boss on rigole beaucoup en disant, « dans ma douche, ce matin », voilà, très drôle... » ; sur rires sur les to dos des uns et des autres : « parce qu'on commençait vraiment à avoir beaucoup de taf, genre (elle rit) ma collègue qui dit « bah moi, j'ai une To Do sur 4 pages ! », tu vois, on dit ça en rigolant mais c'est pas une pratique commune... »

Sur conflit avec com<sup>+</sup>, clé (cf professionnalisme+ msc de soi) : « on a toujours ce truc, un peu un conflit avec la communication, on trouve qu'ils sont (baisse la voix) pas très bons dans ce qu'ils font, et euh, et du coup quand tu leur demandes un truc, (...), ils ont pas de réactivité, ils ont peu de regard critique (...) ils font les choses sans réfléchir et ils ont pas vraiment de valeur ajoutée. (...) c'est horrible mais parfois tu considères que les gens ils disent qu'ils ont plein de trucs mais en fait c'est juste qu'ils sont pas très organisés » ; « franchement, le travail

		<p>qu'on abat, par rapport à plein d'autres gens, il, au sein de l'équipe, il est quand même, donc quand ils disent ils n'ont pas le temps... » ; « ils sont très people » (ex avec MCSolaar et pb fréquentation+ image du lieu comme acteur clé sur l'écologie)</p> <p>« on a un groupe un peu d'obsédés de la bouffe. (...) on se partage pas mal de trucs, parfois y'en a qui vont acheter plein de fromages, on les partage... -sympa ! -ouais. Mais en fait j'ai un super job faut pas que je parte, quoi ! (rit, je ris) »</p> <p>Sur qd chef arrive : « ça change toute la dynamique quoi. (...) moi je trouve ça un peu stressant parce que tu sais jamais de quelle humeur il va être(...) s'il est de bonne humeur, génial, il dit oui à tout et t'en profites pour caser (sourit) tous les dossiers importants, si ça va pas, (...) souvent avec du bon sens tu vois, mais il va te, un peu te pousser dans tes retranchements, et puis même moi la première, comme je veux bien faire, j'essaie tu vois de faire bonne impression »</p>
	Etonnement v-à-v exercice	<p>« c'est bien parce que en fait, je trouve que quand t'es dans des, euh, dans ton quotidien, t'as pas forcément une très bonne mémoire de ce que tu fais, tu vois c'est comme on me dit « t'as fait quoi hier ? », et parfois t'oublies parce que les journées quand même, se ressemblent un peu, et du coup, là c'était super même de faire l'exercice, tu vois même avec un ou deux jours de distance, rédiger, et euh, d'essayer un peu de regarder, et puis t'as un regard un peu analytique quoi, moi je me dis, je me suis dit quand même, mon job il est, il est sympa, quoi ! (rit) donc, c'était plutôt une prise de recul et qui est, légitime »</p>
	Autres	

## 6. UN EXEMPLE D'ANALYSE PAR GRILLE : ANALYSE LITTÉRAIRE DU VECU

### L'analyse des vécus : recherche par mots-clés des émotions positives dans les journaux de bord (extrait)

Mot-clé	Verbatim et participant
« bonheur »	<p><b>Designer dans une maison de luxe (Journal - Journée « type »)</b>            Mon bonheur d'échanger des textos avec mes proches, lire ou écouter mon podcast préféré durant ce trajet a été quelque peu malmené depuis l'obtention d'un téléphone professionnel il y a quelques semaines... Je me sens un peu obligée de lire ce qu'il s'est passé et faire le tri (...) dans le but de « gagner » du temps à l'arrivée.</p>
	<p><b>Chief Marketing Officer en cosmétiques de luxe (Journal – 20-22/05/19)</b>            J1 Dès que j'arrive dans le bâtiment je passe prendre un cappuccino au Starbucks c'est mon moment bonheur</p>
	<p><b>Consultante (2 journées, avril 2019)</b>            J2 : j'ai regardé quelques postes vacants sur LinkedIn, en me disant que s'ils n'arrivent pas à me trouver de mission qui corresponde à mon profil, je pourrais aller chercher mon bonheur ailleurs.</p>
« adore »	<p><b>Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)</b>            J1 (...) la fondatrice m'appelle de son bureau (elle adore faire ça) ; je m'arrête en plein milieu de ce que je fais. (...)            J8 : On va déjeuner dans un resto chinois que j'adore, avec 3 collègues ; on parle pas mal de boulot, et d'ambiance d'équipe.            J12 (Télétravail-fin de journée) : A (son mari) est rentré, on discute rapidement et je reprends le boulot. Finalement j'arrête à 19H30, rincée. On va dîner dehors dans un petit truc avec A, pas la force de cuisiner, alors que j'adore ça.            J13 : J'arrive tôt au bureau dans le calme (j'adore). (...) / je vais déjeuner dans mon petit resto asiat toute seule (car j'aime bien couper et déjeuner dehors), avec un bouquin. J'adore les serveuses, on discute, c'est cool. Je lis mon bouquin, j'adore ce rituel dans ce resto ; c'est calme, je lis un bon livre, je mange de bons raviolis, et je suis tranquille. Je me rends compte qu'après plus de 5 ans à être tout le temps sollicitée par des clients et des collègues, j'adore le calme et j'apprécie de plus en plus la solitude. J'espère ne pas finir ermite, car je n'étais pas du tout comme ça avant !</p>
	<p><b>Responsable éditoriale, établissement public d'aide sociale (Journal – 28 et 31/05/19)</b>  <i>Commentaire aller-retour</i> : J'adore être seule au travail.</p>
	<p><b>Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)</b>            J1 <i>Commentaire aller-retour</i> (sur interruptions par collègues) : j'adore ! ça fait partie du job et ça apporte de la diversité aux tâches quotidiennes/ j'aime aussi l'idée d'être réactive (...)</p>
	<p><b>Avocat d'affaires (Journal – 03-07/06/19)</b>            J5 17h50-18h01 : pour me faire un petit kif, je rentre mes temps dans le logiciel de facturation. On adore.</p>
	<p><b>Consultant Partner (étranger) (Journal - 23 et 26/03/20)</b>            J2 : (...) 7 : 45 mon adorable fils (...)me réveille a 7 :45 au lieu de mon habituel 8 :08 (...)            (blablabla gâteaux)</p>



« Kiff »	<p><b>Responsable de partenariats dans une startup (un lundi, une journée en déplacement, 2020)</b>  J1 (après-midi) <i>Commentaire aller-retour</i> (sur ses pauses « pour aller bavarder ») : M'aérer, sortir de la tâche que je suis en train d'effectuer, me permet soit de prendre du recul si ce que je suis en train de faire est fastidieux - soit de m'aérer/me faire une pause kiffe et me remotiver parce que c'est chiant ou preneur d'énergie (...)  J2 (déplacement) (...) Les pompes (funèbres) n'ouvrent qu'à 14h (...) On en profite pour aller déjeuner au bord de la mer (...). / <i>Réponse aller-retour</i> : parfois on travaille si on a du temps devant nous, sinon on kiffeeee</p>
« content »	<p><b>Consultante (2 journées, avril 2019)</b>  <b>Commentaire aller-retour</b> sur la tâche « remplir un questionnaire » (J1) : Au début on est content de donner son avis (...) à la fin des questions (...) on en a marre (...) / <i>Question aller-retour</i> : comment analyses-tu le bilan de cette journée ? Tu es soulagée, fière ou autre ?  <i>Réponse</i> : Oui, soulagée, contente, plus légère</p> <p><b>Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)</b>  J2 : On est contents d'avoir déjeuné ensemble car on se sent moins isolé dans nos galères. On décide d'instaurer ça 2 fois par mois.  J14 (Télétravail) : je suis contente de rentrer chez les parents. Je commence plus doucement ce matin. (...) Je finis ma journée vers 18h, avec la sensation d'être en long weekend et surtout la joie de retrouver ma famille, et de festoyer !</p> <p><b>Avocate d'affaires (du Lundi au Jeudi, décembre 2019)</b>  J1 : [-3] 10h30 – 10h33 Arrivée de ma cobureau (je l'aime bien donc j'étais contente de la voir) – échange rapide</p> <p><b>Chargé d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal – 01-03/04/19)</b>  J1 Ensuite, la journée commence par un certain étonnement autour de mon visage car je me suis rasé durant le weekend. (...) Je suis bien sûr content d'être au centre de l'attention mais aussi gêné car je ne sais pas quoi répondre (...)</p> <p><b>Chargée d'études dans une structure publique de soutien économique aux entreprises (Journal - 01-03/04/19)</b>  J2 : Je vais à la danse ce soir :) / Je retrouve Ju ma collègue à la danse, (...) Je suis contente de passer du temps avec elle, mais ce bavardage tourne souvent autour du travail dans un temps qui est personnel. Ce qui peut parfois devenir oppressant (pour elle comme pour moi).</p>
« sympa »	<p><b>Responsable Discours – communication, distribution de produits culturels (une journée « type », lecture des 28-29/01/19 en entretien)</b>  je dis bonjour à tout le monde et puis, je trouve ça plus sympa  <b>Journal lu en entretien</b> (...) je voulais partir, mais j'ai un collègue qui est venu me parler, (...) pendant une demi-heure (...) par sympathie quoi !</p> <p><b>Cheffe de produit en agence d'aide aux ONG (03-20/12/19)</b>  J1 10h45 (...) on s'installe dans la salle de réunion. (...) l'ambiance est sympa. (...) Et globalement, tout le monde aime ce point, car il nous booste bien tous et dure moins de 20mn. (...) / (sur déjeuner avec collègue et ami A) : <i>Question aller-retour</i> : comment s'est passé le dej ? <i>Réponse</i> : Très sympa (...)  J9 : Aujourd'hui, j'ai un appel téléphonique avec une potentielle cliente (...)c'est un peu compliqué. Elle est sympa (...) mais je le sens pas. (...) / <i>Commentaire aller-retour</i> : (d'ailleurs elle n'a jamais payé (...) donc je la déteste).  J11 Ensuite, (...) réunion avec mon équipe, et là ça va plus vite ! C'est sympa, on s'applaudit et ça dure 20mn. Ensuite, réunion (...). Puis on va déjeuner au petit resto italien avec A, c'est cool. (...) / Sinon le reste de la journée était sympa, on a eu quelques fous rires avec les collègues autour de moi dans l'open space, on s'amuse bien ; on ne se voit plus beaucoup avec les grèves, donc on est ravis de se retrouver pour se marrer un peu (et ne pas être hyper concentrés)./ <i>Commentaire aller-retour</i> : si je passe un bon moment, alors j'oublie l'efficacité. / J13 : Le soir, vers 18h, le premier convoi (dont je fais partie) part au bar, pour un moment un peu sympa entre collègues. (...) La soirée est quand même super sympa, on rit bien ! On parle de choses et d'autres, et assez peu de boulot (heureusement)</p>



# TRAVAIL ET NON-TRAVAIL : TELLE EST LA GESTION ? UNE ETUDE DU TRAVAIL, DU PROFESSIONNALISME ET DE LEURS (NON)SENS A LA LUMIERE DES ACTIVITES DE NON-TRAVAIL AU BUREAU

## Résumé

Nous soutenons que contrairement à un discours répandu sur le travail (« au travail, on doit travailler »), les activités de non-travail – que nous proposons de conceptualiser comme les (inter)actions exprimant de l'*autotélisme* (Dujarier et Le Lay, 2018), non ou non directement instrumentales, fonctionnelles, efficaces ou utiles durant la journée de travail – sont d'une part bien réelles, et d'autre part, extrêmement importantes dans le quotidien de travail, appréhendé dans l'espace-temps de la journée de travail au bureau. Nous présentons et adressons les limites que nous voyons dans les interprétations « classiques » de ces activités en recherche ('mainstream', 'critiques', et approches orientées 'santé/souffrance au travail'), à partir desquelles nous élaborons notre conceptualisation théorique de ces activités, ainsi qu'un design méthodologique spécifique visant à les appréhender dans toute leur spontanéité et leurs parades à se laisser voir. Ce design, qualitatif, abductif et constructiviste, combine des journaux de bord remplis par nos participants (ainsi conduits à distinguer ce qui est du travail et ce qui n'en est pas, ou pas complètement, dans leur quotidien subjectif de travail) et un approfondissement dialogique en entretien ou par échanges écrits.

Nos résultats proposent d'étudier ces activités dans leurs natures et manifestations variées, nous conduisant à les appréhender à différentes échelles et dans une pluralité de registres émotionnels en tant que processus dynamiques structurants du quotidien de travail, avant d'en proposer deux articulations spécifiques : nous étudions d'une part leurs liens avec le professionnalisme, dont nous interrogeons une lecture dominante (« mainstream » mais aussi « critique ») postulant qu'elles y seraient opposées ; nous suggérons plutôt que ces activités, en leurs qualités de *coulisses* (Goffman, 1973), donnent à voir la tension entre un *professionnalisme prescrit, réel, et souhaité*. Nous étudions enfin les possibles relations que peuvent entretenir ces activités dans la constitution de (non)sens relatifs au travail. Nous proposons alors d'articuler les (non)sens produits à deux échelles distinctes, l'une relative au quotidien de travail (*(non)sens au travail*), et l'autre relative au travail dans la vie quotidienne (*(non)sens du travail*), tout en soulevant la possibilité que de ces activités, puisse émerger un *sens nul*. Ce faisant, nous contribuons à théoriser de manière opératoire ces activités, mais aussi le travail en lui-même (en les distinguant notamment du hors travail et de l'anti-travail), et en pratique, à réinterroger le quotidien de travail, ses conditions et son sens, à de multiples niveaux.

Mots clés : Travail, activités de non-travail, processus, professionnalisme, sens

---

# WORK AND NON-WORK: IS THAT THE QUESTION? A STUDY OF WORK, PROFESSIONALISM AND THEIR (NON)SENSE IN THE LIGHT OF NON-WORK-RELATED ACTIVITIES IN THE OFFICE

## Abstract

We argue that, contrary to a common discourse on work ('at work, you have to work'), non-work-related activities - which we propose to conceptualize as (inter)actions expressing *autotelism* (Dujarier and Le Lay, 2018), not or not directly instrumental, functional, efficient or useful during the working day - are firstly very real, and also, extremely important in everyday work, apprehended in the space-time of the office working day. We present and address the limitations we see in the "classic" interpretations of these activities in research ('mainstream', 'critical', and 'occupational health/suffering'-oriented approaches), from which we develop our theoretical conceptualization of these activities, as well as a specific methodological design aimed at apprehending them in all their spontaneity and their parades to let themselves be seen. This qualitative, abductive and constructivist design combines diaries filled in by our participants (who are thus led to distinguish between what is work and what is not, or not completely, in their subjective daily work) and a dialogical exploration through interviews or written exchanges.

Our results propose to study these activities in their varied natures and manifestations, leading us to apprehend them on different scales and in a plurality of emotional registers as *dynamic processes* structuring daily work life, before proposing two specific articulations: First, we study their links with professionalism, questioning the dominant ("mainstream" but also "critical") reading of them as opposed to it; we suggest instead that these activities, in their *behind-the-scenes* qualities (Goffman, 1973), reveal the tension between *prescribed, actual and desired professionalism*. Lastly, we examine the possible relationships between these activities and the creation of (non)sense related to work. We propose to articulate the (non)meanings produced at two distinct scales, one relating to daily work (*(non)meaning at work*), and the other relating to work in daily life (*(non)meaning of work*), while raising the possibility that from these activities, a *null meaning* may emerge. In so doing, we contribute to the operational theorization of these activities, as well as of work itself (by distinguishing them from out-of-work and antiwork), and in practice, to the re-interrogation of everyday work, its conditions and its meaning, at multiple levels.

Keywords: Work, non-work-related activities, process, professionalism, meaning