



Travail et non travail, telle est la gestion ?

Vers une conceptualisation des activités de non-travail au travail

Rauch Sophie
ESCP Business School
Sophie.rauch@edu.escp.eu

Résumé :

Par-delà la représentation dominante d'une injonction à l'activité et à l'efficacité permanentes pourtant fréquemment contredite par le quotidien de bureau, nous proposons d'étudier au plus près les instants où l'on ne travaille pas, pas intégralement, pas utilement au travail. Pour appréhender ces instants typiques mais résolument tabous - et donc sous-explorés, déconsidérés ou surinterprétés en recherche, que nous nommons « activités de non-travail », nous avons tenté de les débusquer dans la littérature académique, passée comme présente, dans son morcellement, sa pluralité et ses limites. Nous avons également tenté de partir à sa recherche en pratique via une collecte de journaux de bord couplés à des entretiens auprès de jeunes (pas toujours) actifs, aux métiers variés, travaillant dans un bureau. Ce faisant, nous sommes parvenus à construire les bases d'une conceptualisation des activités de non-travail : par-delà – ou en deçà – du travail, de ses exigences et des postures professionnelles réside une intéressante combinaison, à la fois processuelle et structurante, d'activités de non-travail extrêmement précieuses mais aussi troublantes pour les individus au travail. Nous espérons ainsi bâtir une conceptualisation, théorique et ancrée en pratique, de ce qui nous semble un objet de recherche susceptible de soulever de riches questionnements sur le travail.

Mots-clés : travail, activités de non-travail



Travail et non-travail : telle est la gestion ?

Vers une conceptualisation des activités de non-travail au travail¹

INTRODUCTION

« 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 (...) »

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 ridicule et absurde ? Dans ce tableau, l'inaction semble comme masquée par la suractivité des personnes ainsi décrites, qui ne donneraient à voir *que* cette gesticulation à l'œil aiguisé de l'observateur. Mais l'inaction est toutefois le vrai sujet ici abordé, pointant vers un contrepoint possible et possiblement bouleversant - puisqu'elle serait révélatrice de l'inanité

¹ Cet article est tiré du travail de recherche effectué dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion qui est en cours de rédaction. Certaines données et idées ont été présentées lors d'ateliers doctoraux ou de projets d'articles à des conférences à comité de lecture (AIMS : 2020, SCOS : 2019, 2021, EGOS : 2020, AGRH : 2019).



d'une telle suractivité ; elle « démonter[ait] l[a] machine ». Ainsi, si l'auteur semble percevoir sans grande difficulté l'absence d'utilité de telles actions, il n'observe paradoxalement pas l'inaction, tout en la mentionnant comme un objet pourtant central de la scène observée. Ce faisant, peut-être soulève-t-il la difficulté à observer celle-ci, 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 est tirée du portrait des personnages de Cimon et Clitandre, dans le chapitre « *De la Cour* » des *Caractères* de La Bruyère, publiés en... 1687. Elle 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, Belleza 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, (représenté par de nombreux livres - voir Piroux, 2015, 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 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 diablement efficace pour impacter le réel en tirant profit de l'activité humaine. Au-delà des sciences de gestion, et par un jeu complexe de constructions historiques, juridiques et politiques, 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 les individus sont soumis. Nous dressons donc plusieurs constats : d'une part, il y a la problématique de la 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, Cray, 2016, Fleming, 2014, Coeugnet et al., 2011.). Cette tendance s'inscrit durablement dans le corps et la pensée sociaux. Toutefois, elle tend 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 (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), et en dernier lieu enfin, donc, 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).

S'il nous semble vrai que la question du débordement du travail sur « la vie elle-même » (Fleming, 2014) n'est 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 tenterons donc de répondre aux questions suivantes : que se passe-t-il quand nous ne travaillons pas au travail ? Quelles sont les manifestations, et les significations, des activités de non-travail au travail ?



Les contributions de cet article se veulent triples : d'un point de vue théorique, nous souhaitons tenter de constituer un panorama des activités de non-travail ainsi que leurs enjeux, tels qu'ils sont pensés en recherche. Ensuite, nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons employée pour tenter de débusquer les activités de non-travail au travail de manière honnête et située, une approche qui nous semble intéressante pour des futures recherches qualitatives sur ces questions. Enfin, nos données empiriques nous semblent susceptibles de contribuer à améliorer la compréhension des enjeux entourant l'épineuse question du travail et de ce qui s'y passe qui est autre chose que du travail. Ce dernier point est, dans une très large mesure nous le verrons, un terrain d'investigations à conquérir ou continuer de conceptualiser en sciences de gestion. Nous discuterons ensuite d'une proposition de conceptualisation des activités de non-travail à l'aune d'une distanciation critique vis-à-vis des appréhensions usuelles en recherche, 'mainstream' comme 'critique', du travail et de ce qui n'en est pas « au travail », et des éléments clés que nous ont permis de découvrir nos résultats empiriques. Notamment, nous verrons que ces activités, si elles s'inscrivent parfois dans des appréhensions classiquement adoptées en recherche - mainstream et critique-, ne s'y résument toutefois pas complètement, révélant alors un potentiel fertile pour de futures recherches.

1. PANORAMA THEORIQUE DU NON-TRAVAIL : ENTRE MULTIPLICITE, INVISIBILISATION, MORCELLEMENT ET UNIVOCITE

Nous allons ici dresser un panorama de la manière dont les activités de non-travail sont, d'après notre lecture, pensées en recherche académique. Dans la mesure où nous recourons au vocable « non-travail » - ce qui signifie *a priori* et basiquement que nous tentons de les penser en opposition au travail-, celui-ci est alors lui-même à circonscrire ; ce qui n'est guère chose aisée, ne serait-ce que d'un point de vue sémantique ou disciplinaire (1.1.). De plus, selon notre compréhension de la littérature sur la question, ces activités sont majoritairement envisagées en tant qu'espaces-temps invisibilisés, car colonisés par le travail (1.2.), concourant à maintenir le flou d'une possible délimitation entre de ce que l'on appellerait « travail » et ce qui n'en serait pas. En troisième lieu, dans le cadre du quotidien de travail, le traitement académique de ces activités que nous appelons « de non-travail » est fortement morcelé (1.3.), et tend à ne les envisager qu'inféodées ou opposées à un cadre générique de travail (plus ou moins encadrées, pourchassées, récupérées par les organisations ou justifiées par la recherche).



1.1. DE LA DIFFICULTE A METTRE UN TERME AU TERME « TRAVAIL »

La vision dominant les représentations et les discours (académiques ou non) fait état d'une prépondérance et d'une intensification du travail, générant selon nous des difficultés à penser en tant que telles les activités de non-travail. En effet, qu'appelle-t-on « travail », et que signifierait alors « non-travail » ?

1.1.1. Travail et non travail au sens 'conventionnel' du terme

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. On voit donc qu'il charrie des sous-entendus, notamment en termes de postures et de normes et exigences attendus (sérieux, concentration, implication...), que nous enveloppons sous le terme « professionnalisme ». On parle alors 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). Ainsi pensé, notre couple travail-non-travail pourrait se construire comme suit :

Tableau 1. Synthèse d'une appréhension du « travail 'conventionnelle' et tentative de construction d'un « non-travail' en opposition (source : bibliographie)

DISCIPLINE	« TRAVAIL »	« NON-TRAVAIL »
------------	-------------	-----------------



Droit/ Economie/ Sciences de gestion	Contrat – emploi – rémunération/salaire – temps de travail - descriptif de poste/tâches officielles Hiérarchie/subordination (obligations – sanctions) Procédures/processus Résultats	Inactivité/arrêt de travail/chômage ? Absence de contrat ? Travail non rémunéré ? Tâches hors fiche de poste ? Travail hors temps/espace de travail ? Insubordination ? abandon de poste ? Violence ? Absence de procédures ? Absence de résultat ?
Sous-entendus	Rationalité – efficacité – performance – utilité – productivité Unicité de temps et de lieu	Irrationnel ? Inefficace ? Non performant ? Inutile ? Improductif ? Toute activité (même liée au travail ?) Chez soi/les soirs et weekends ?
Attendus	Mesurabilité de la performance – qualité du travail – professionnalisme dans l'exécution des tâches	Performance non mesurable ? Travail de mauvaise qualité ? Absence de professionnalisme dans l'exécution des tâches ?

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 », d'autres ou de nouvelles formes de travail (travail non mesurable, invisible, non rémunéré, ou même le télétravail, hors espace-temps dédié) ? Toutefois, dans l'acception en 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 » : « 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 établi² !- « Durant ce temps de travail, il ne peut pas interrompre son activité professionnelle pour s'occuper de ses activités personnelles. Le temps de pause est

² Nous pensons ici à l'infraction caractérisant l'abus de biens sociaux. Un salarié n'est 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. S'il y a ordre hiérarchique, n'est-ce pas pourtant, en un sens, du travail ? Pour exemple, voir [l'enquête](#) de Mediapart du 29/04/2022.



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 droit³, étant entendu qu'il s'agisse de pauses « raisonnables », « de courte durée », sous peine de sanction.⁴ Cette perspective légale, en outre, donne corps à ces pauses en tant qu' « occupations personnelles sans avoir à respecter les directives de son employeur (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.⁵

Nous pensons que la distinction entre « travail prescrit » et « travail réel » telle que pensée par Clot et Dejours peut s'avérer ici utile : une acception trop resserrée du travail se résume au travail « prescrit », que le travail « réel » vient, en pratique, malmener. Ce que le droit appréhende en termes de « travail effectif » est donc plutôt généralisant, surplombant, interprétable.

1.1.2. Travail, non travail et multiplicité des disciplines les approchant

En outre, cette construction économique-juridique est 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 précise : « 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

3 « au moins 20 minutes consécutives » après 6 heures de « temps de travail quotidien » pour un salarié adulte

4 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 »).

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



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, la paresse et l'oisiveté, le loisir ou le jeu, mais aussi la procrastination ou l'ennui, 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, tirée de ces disciplines, montre la potentielle richesse des « activités de non-travail » susceptibles.

1.2. LA PREDOMINANCE DU TRAVAIL : QUAND LE TRAVAIL GRIGNOTE LA VIE

1.2.1. Non-travail colonisé

Le terme « travail » est donc susceptible de recouvrir des catégories extrêmement variées d'activités, tout en tendant à se circonscrire à des bornes juridiques – mouvantes et malmenées – et à des quantifications économiques – complexes et interrogeables en pratique. A ce flou sémantique s'ajoute une complexité supplémentaire : 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). Ainsi, de nombreux auteurs s'attachent à exposer les mécanismes de la colonisation par le travail du temps (Rosa, 2014, Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998) jusqu'au temps de sommeil (Crary, 2016), bref, de la « vie » et comme dans le même mouvement, de « l'identité » des individus (Fleming, 2014, Bagarić, 2019), ou encore dans des pratiques génériques, comme les « loisirs » ou la « consommation » (Land & Taylor, 2010), brouillant la frontière entre vie professionnelle et vie privée (Leslie et al., 2019). 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 » deviennent des leviers organisationnels, voir aussi Fleming, 2019).



Pour Méda (2018), cet « enrégimentement de la population toute entière dans le travail » s'est mué en « idéal-type de l'activité purement humaine » « dans une société où le travail est en effet devenu (...) une norme et un monde. » S'opère alors un glissement où le terme « travail » métonymiserait « l'activité purement humaine », ou encore l'occupation (Belleza et al., 2017, Lupu, 2017, 2018, 2020). Nous l'avons vu, des auteurs comme Clot et Dejours souhaitent distinguer « travail prescrit » et « travail réel », où ce dernier constituerait alors le *vrai* travail, ce qui a pour effet d'intégrer un grand nombre d'activités impensées par le droit, l'économie, ou les sciences de gestion 'conventionnelles', mais pensées aussi, on l'a vu, par de nombreuses autres disciplines susceptibles d'être éclairantes sur les « activités de non-travail » que nous souhaitons conceptualiser. Ainsi, dans de multiples disciplines et à de multiples niveaux - à l'échelle intrapsychique (impacts du travail expansionniste sur l'identité des individus), à l'échelle individuelle (exemple des pratiques individuelles explorées par D'Abate, 2005, et de Paulsen, 2014), mais aussi collective (prégnante en sociologie, en anthropologie, en sciences politiques, philosophie et morale), à l'échelle organisationnelle (sciences de gestion, focalisée sur la perspective managériale pour les 'mainstream', sur l'individu face à l'organisation pour les 'critiques', Chiapello et Boltanski, 1999, Fleming, 2019, Paulsen, 2014) et sociale, voire civilisationnelle (histoire, sciences politiques, philosophie, morale, sociologie, anthropologie, mais aussi droit et économie, voir Dumazedier, 2018, Frayne, 2018, Renault, 2008, Russel, 1932), de nombreux auteurs s'attachent à dresser le constat, parfois exalté, mais aussi inquiet, de la prépondérance du travail dans la vie dans les sociétés dites '(post) modernes'. Cette prépondérance s'étudie par le biais de l'intensification du travail et de sa colonisation dans le reste de la vie via par exemple l'accélération du temps (Rosa, 2014), la mise en veille perpétuelle des individus (Crary, 2016), le culte de l'urgence (Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998), ou encore de la pression temporelle (Coeugnet et al., 2011). Cette tendance s'inscrit durablement dans le corps et la pensée sociaux, et n'est guère nouvelle. Marx et Taylor lui avaient, en leur temps, également accordé une place prépondérante.

1.2.2. Non travail invisibilisé

Nous lisons ces deux auteurs de la même façon que nous avons lu La Bruyère : si ces figures incontournables parlaient du travail, ils parlaient aussi, en creux, d'activités de non-travail. Marx dans *Le Capital* (Livre 1, 1993) a montré l'obsession des capitalistes à contrôler le temps de travail ouvrier, jusqu'aux « menus carottages de minutes » « commis par le capital



aux dépens du temps de repas et de récupération des ouvriers », concomitamment à une bataille juridique pour augmenter la durée légale du temps de travail quotidien : il analyse ainsi l'intensification au sein de l'espace-temps de travail, et la colonisation en-dehors. Ainsi, le temps improductif est rejeté hors de la « fabrique » (non rémunéré) ou réduit à des « déchets de temps qui rest[ent] » (non utilisables, op.cit., pp 325-326). Au sein de l'atelier, au cœur du travail, celui-ci s'intensifie et comble les « pores dans [l]a journée de travail ». Et Marx de conclure : « 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). La chasse au temps mort, au temps improductif ou inefficace, est également au fondement de la Direction Scientifique des Entreprises construite par Taylor (1971), qui consacrera les bases rationnelles de l'intensification du travail en « honnête journée de travail ». Cette rationalisation s'opère par la mise au pas du « soldiering », une pratique que Taylor attribue aux ouvriers possesseurs d'un savoir-faire conduisant les patrons à demeurer sans levier efficace pour optimiser la production, et les ouvriers, à s'arroger du temps libre et une certaine agentivité au travail. En divisant les tâches, en calculant leur temps optimal et en formant les ouvriers, on obtient alors une « honnête journée de travail », débarrassée de tout « soldiering ». Les ouvriers se mettent alors à exécuter, au lieu d'œuvrer. Un travail « honnête » est donc un travail sans temps mort (ou temps libre pour penser soi-même son travail?).

Cette tendance à chasser les temps non travaillés s'exprime aujourd'hui de façon plus ou moins coercitive. Le phénomène bureaucratique, par exemple, le renouvelle (Hibou, 2012) à la fois via l'augmentation des tâches (augmentation de procédures et de contrôle), mais aussi via la quantification du travail, qui est alors comme pollué dans son cours, voire vidé de son contenu (Graeber, 2018). 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 : cela « empêche » plus le travail « cœur de métier » qu'autre chose.

Et 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. Notamment, la recherche académique s'intéresse de très près à la population des cadres (Felio, 2016, Jouan, 2012, Appay, 2012). Les cadres apparaissent ainsi comme des figures surchargées, sur-occupées, sursollicitées (voir à ce propos, les travaux de Lupu), notamment via l'essor des NTIC (Prost, Zouinar, 2012, Felio, 2016, Denis et al., 2005, Créno et al., 2016). 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 ('multiactivité' chez Datchary, 2004, capacité à s'acquitter de ses obligations personnelles et professionnelles 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). Via de nombreux mécanismes (comme le culte de l'urgence, Aubert, 2003, Jauréguiberry, 1998, ou « l'autocontrôle », Chiapello et Boltanski, 1999), cette autonomie affichée se voit contrainte, voire contestée.

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 (intrapyschique, individuel, collectif, organisationnel, social, voire civilisationnel). Partant, ils sont décomptés, rejetés, et donc invisibilisés ; on doit donc se montrer occupé au travail (Belleza et al., 2017, Lupu, 2017, 2018, 2020, Paulsen, 2014, Fleming, 2014, Chiapello et Boltanski, 1999). Toutefois, il semblerait que si le travail grignote la vie, la vie trouve des moyens de « résister » au travail, comme l'illustre l'idée de « travail réel ». Ainsi, de nombreux auteurs, en étudiant le travail, en viennent à étudier, malgré tout, des activités qui ne sont pas tout à fait du travail.

1.3. LES ACTIVITES DE NON-TRAVAIL DANS LE QUOTIDIEN DE TRAVAIL : DES TEMPS MORCELES

1.3.1. Une multiplicité d'activités spécifiques

La question de ces temps improductifs au travail fait 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) -souvent en milieu non cadre- ou pratiques plus ou moins tolérées par l'organisation voire générées par elle (citons ici 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 », comme nous l'avons vu plus tôt (Fleming, 2014, Bagarić, 2019). 3 études nous semblent à ce titre parlantes



pour exposer la tension entre morcellement et globalisation du phénomène des activités de non-travail au travail : les deux premiers ont une perspective critique, la dernière illustre selon nous bien l'appréhension 'mainstream'.

Fleming (2014) se réfère pêle-mêle à des éléments aussi variés que « toutes ces qualités qui font de nous des humains au-delà du lieu de travail qui ont dû être temporairement suspendues », « l'individualité, le jeu et l'humour », « confinés souvent dans la sphère du travail informel », mais aussi « la virtuosité interpersonnelle, l'authenticité (...) le savoir-faire auto-organisé », « des thème par convention non associés au lieu de travail comme des indicateurs de style de vie, l'orientation sexuelle, les opinions politiques (...) et même des intérêts de loisirs comme la fête », ou encore des « connaissance informelle, personnalité et hobbies – qui pour beaucoup ne peuvent être développés qu'en dehors du bureau », qui ont donc une utilité pratique et deviennent donc « la sphère organisationnelle informelle », faite de « play, misbehavior, games, humour and 'fooling around' »⁶ qui seraient désormais récupérés par les organisations. Au-niveau des manifestations concrètes de ces pratiques, ici encore les acceptions sont plurielles selon l'échelle à laquelle on se place : « Cela peut prendre des formes banales, comme un code vestimentaire informel et des tatouages laissés à la vue des autres au bureau (...) ». Toutes ces activités ou manifestations, de nature totalement différentes, se voient alors énumérées, empilées, mélangées. Elles sont aussi paradoxalement extirpées du travail en tant qu'activités autres, tout en étant réinjectées dans le monde du travail, qui les exploiterait à son bénéfice.

1.3.2. De problématiques typologisations, entre généralisations et réductions

Paulsen (2014) définit quant à lui le « empty labor » comme le fait de s'adonner à toutes ces choses que l'on fait au travail et qui n'en sont pas. Par ailleurs, son échantillon de personnes interrogées témoigne passer plus de la moitié de la journée de travail quotidien à faire du « empty labor ». Partant, il montre la potentielle importance quantitative de tels instants dans la journée de travail, mais aussi des situations plutôt spécifiques, car spectaculairement 'parlantes'. Dans la préface de son livre signée par Alvesson, celui-ci caractérise le « empty labor » ainsi : « ceci qualifie des individus qui durant les horaires rémunérés du travail ne s'adonnent pas à de l'activité productive – pour l'employeur - mais se soucient d'affaires privées – faire une sieste, surfer sur internet, ou discuter avec des collègues ou des amis » .

⁶ Nous avons choisi de traduire les termes univiques et de laisser en langue originale ceux qui nous apparaissent difficilement traduisibles



Cette énumération a le mérite de donner corps à ces activités, sans pour autant les délimiter. Notons qu'à la page 62 de son ouvrage, Paulsen tente d'opérer une catégorisation englobante du phénomène de « empty labor » relative aux obligations professionnelles :

Tableau 2. Typologie de Paulsen sur le empty labor (source :Paulsen, 2014, P.62)

		LOW POTENTIAL OUTPUT	HIGH POTENTIAL OUTPUT
STRONG OBLIGATIONS	WORK	Enduring	Coping
WEAK OBLIGATIONS	WORK	Slacking	Soldiering

Ce faisant, il propose une typologie intéressante pour appréhender ces activités de non-travail, tout en soulignant la porosité des frontières entre ces 4 manifestations principales (et partant, l'aspect réducteur de sa typologie) et en terminant son propos par un 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. Il conclut ce paradoxe en soulevant l'idée de « résistance décaféinée », soulignant ainsi la difficulté à faire sens de ces activités paradoxalement subversives et banales.

Dernier exemple, l'étude de D'Abate (2005) sur les « individus s'adonnant à du 'personal business on the job' » s'attache 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 ». Elle a ainsi pu repérer un certain nombre d'activités (« 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 »). Ici encore, nous constatons une multiplicité d'activités de natures différentes, qu'elle globalise sous le vocable lui-même fort oxymorique 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 »⁷. Ce faisant, ces activités sont pensées comme des temps à la fois informels, non professionnels, mais également en un sens, nécessaires et illustratifs de la capacité des individus à répondre à leurs multiples obligations -générant comme une compétence nouvelle supplémentaire.

⁷ Nos traductions



Pour conclure, nous voyons donc que la recherche académique pense avec beaucoup de tensions, paradoxes et difficultés les activités de non-travail potentielles, synthétisées dans le tableau ci-après.

Tableau 3. Synthèse des difficultés théoriques liées à l'appréhension des activités de « non-travail » (source : bibliographie)

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	« Trajets » / « Fête » / « Jeu » / « Humour » / « Petits profits » / « Tchit-tchat » / « cyberloafing »... « Activités personnelles » « Travail informel » « Loisirs » « Identité » « Vie »...
<i>=confusion/ abstraction</i> =COMPLEXIFICATION	<i>= morcellement/ globalisation</i> = COMPLEXIFICATION	<i>=morcellement/ multiplicité/ globalisation/ réduction</i> =COMPLEXIFICATION/ SIMPLIFICATION

2. METHODOLOGIE : A LA RECHERCHE DES TEMPS PERDUS AU TRAVAIL

2.1. LA MISE EN SCENE DE SOI ET LA MORALE COMME OBSTACLES PRATIQUES

Pour appréhender les activités de non-travail au travail, il nous faut d'abord bien comprendre la dimension taboue de ces instants. Nous avons tenté d'en esquisser en partie théorique de possibles explications, susceptibles d'éclairer le relatif paradoxe à pouvoir difficilement observer ce qui est pourtant si banal dans les organisations. Nous avons avancé les idées que le travail étant pétri de valeurs spécifiques et largement dominantes, il est difficile de se soustraire à ses exigences, aux postures spécifiques qui sont de mise lorsque l'on est au bureau. Partant, il est difficile d'accéder à ce qui est en dessous du masque du



professionnalisme. La dimension taboue réside également ailleurs : ces instants peuvent recouvrir de nombreuses facettes, dont certaines revêtent un caractère si controversé qu'il en devient délictuel. Nous avons également abordé en partie théorique les divers phénomènes historiques qui ont peuplé l'histoire de l'activité humaine au travail, notamment ouvrière, sous cette dimension, par exemple via le terme de « misbehavior » (Ackroyd et Thompson, 1995). De plus, parfois cette dimension délictuelle est à trouver du côté des organisations : c'est ce qui se joue en cas de situations de violence organisationnelle (harcèlement, violence...), des dimensions investiguées par le champs de la souffrance au travail qui aborde largement la difficulté à les traiter, pour les individus qui en sont victimes et pour la recherche. Enfin, s'il s'agit d'investiguer l'(in)efficacité, l'(in)utilité, la (sous-)performance au travail, il paraît délicat, pour les individus eux-mêmes, de s'y confronter : c'est ce que nous avons tenté d'explicitier en dédiant une partie de notre éclairage théorique à la très forte intégration du travail et de ses valeurs, et exigences, dans l'identité des individus. Des concepts nouveaux tels que bore-out, burnout, ou brown out expriment également très bien cette dimension : il peut y avoir là un enjeu de santé au travail, encore assez tabou. Nous avons toutefois souhaité nous concentrer sur des profils de participants plus 'classiques', au sens de non auto- considérés comme sujets à ces dysfonctionnements bien spécifiques au sein de leur travail (au contraire de Paulsen, 2014 par exemple). Malgré cela, certains récits témoignent de ce type de difficultés au travail.

Ce que nous voulions, c'était accéder à ces pratiques dans la vie quotidienne d'individus aux parcours prometteurs, aux métiers et postes a priori intéressants. Des individus représentatifs d'une certaine génération de cadres dynamiques et travailleurs, souvent bien diplômés. Nous nous sommes donc concentrés sur ces jeunes cadres travaillant dans un bureau.

Notre démarche est qualitative et constructiviste. Nous avons opéré, dans la constitution de notre protocole de collecte, par itération ; soit par phase-test (4 participants), puis remaniement du dispositif de recherche et élargissement du panel.

2.2. LE CHOIX DE « FAIRE TRAVAILLER » DES PROCHES

Nous avons fait appel à des proches. Ce choix a été à l'origine contraint par les refus systématiques de responsables à laisser la chercheuse observer le « non-travail » de leurs équipes (« *Il n'y a pas de non-travail ici, tout le monde est très occupé* » - une responsable d'équipe en banque, « *Ça revient à demander à observer les gens dans leur chambre à coucher* » - un manager en conseil). Ce choix possède en outre de nombreux avantages : accès,



disponibilité, et possibilité accrue de discussions par-delà les postures professionnelles (ce qu'a confirmé une troisième tentative d'observation dans un bureau, où de nombreux employés se montraient réticents et fuyants à s'exprimer sur leur quotidien de travail et où les activités observées étaient difficilement interprétables : si l'on se sait observé, il y a de fortes chances que l'on modifie sa posture ; en outre, comment interpréter l'observation d'une personne devant son ordinateur ? Elle peut tout à fait rédiger un email personnel ou secrètement penser à son weekend : le chercheur n'a aucun moyen non intrusif de le savoir).

Les liens de confiance qui unissaient les participants à la chercheuse ont permis de générer des échanges propres à la réflexivité, que ce soit celle des participants (par exemple, la chercheuse ayant connaissance de certaines expériences difficiles au travail, elle a pu demander au participant se s'exprimer dessus et d'en réfléchir au sens), ou celle de la chercheuse (qui a du souvent préciser sa propre conception, et ses biais, au sujet du monde du travail et de son expérience personnelle). En outre, nous pensons que ce lien de confiance a également 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 ». En dernier lieu, cette proximité a permis d'élaborer une co-conceptualisation des notions de non-travail, et aussi de travail, en accord avec chaque contexte, celui des participants. En effet, nous avons rapidement fait le constat que c'était aux participants eux-mêmes d'estampiller ce qui était pour eux du travail et ce qui n'en était pas. Cette démarche de co-construction conceptuelle nous semble assez inédite en recherche. Ainsi, il est apparu au cours des entretiens un phénomène fondamental, à savoir la difficulté pour les participants à qualifier certains éléments comme 'travail' ou 'non-travail' (phénomène également rapporté par Paulsen, 2014). Ce faisant, ils ont largement contribué à alimenter la réflexion autour des 'troubles' du travail et ont conduit à une boucle rétroactive dans le cadrage théorique entourant ce projet, afin de mieux rendre compte de ce phénomène.

In fine, on pourrait presque dire que nous avons tenté de mettre en application des préceptes de non-travail à notre démarche méthodologique de recherche, rendant celle-ci propice à un profond travail de réflexivité qui ne sera toutefois pas inclus dans le présent article.

2.3. PRESENTATION DES DONNEES COLLECTEES ET DE LEUR TRAITEMENT

Le tableau suivant présente les métiers exercés par les participants.

Tableau 4. Présentation de l'échantillon final des participants

SECTEUR	DOMAINE D'ACTIVITE
---------	--------------------



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

Chaque participant s'est vu donné pour consigne de noter dans un journal de bord durant une à cinq journées les instants où selon lui, il ne travaillait pas au travail. En outre, ils 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. Ces deux derniers jeux de données ne seront pas discutés ici.

La collecte des journaux a été effectuée de mars 2019 à mars 2020 auprès de 31 personnes. Parmi elles, deux personnes ont effectué un entretien mais n'ont pas rédigé de journal de bord. L'une des deux a toutefois rédigé un récit libre. Nous avons donc fait le choix de ne pas les inclure dans notre échantillon, qui repose sur les journaux de bord en tant que pièce centrale de notre recherche. 4 personnes (2 institutrices et 2 comédiennes) ayant rédigé un journal de bord et réalisé un entretien ont également été exclues de notre présente analyse car leur métier nous semblait trop éloigné des autres métiers approchés, qui se caractérisent par



un quotidien de bureau. Le nombre final de participants retenus pour cette étude s'élève donc à 25.

Afin que cette démarche ne constitue pas une obligation trop contraignante pour les participants, la chercheuse a 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 illustrations pour un journal de bord de confinement !), mais aussi dans le nombre de journées relevées, comme établi dans le tableau ci-après.

Tableau 5. Eléments généraux sur les données collectées dans les journaux de bord

nombre de jours pris en note	1	2	3	4	5	12	14
Nombre de journaux	2	7	7	4	2	1	1
jours continus	N.A.	6	6	4	2		1
jours discontinus		1	1			1	
« journées type » (non spécifiques)	2	1					
« récit libre » (un we de séminaire à la suite d'un journal)					1		

Une fois les journaux recueillis, dans la grande majorité des cas, des entretiens semi-directifs ont eu lieu. Pour ceux qui ne s'y sont pas prêtés (7 personnes), ils ont accepté de rédiger un texte présentant leur parcours (études, expériences professionnelles), leur vision du monde du travail (ce qu'ils aiment/n'aiment pas au travail, quotidien, relations avec leurs collègues et hiérarchie, leur vision du professionnalisme – ou ce que signifie pour eux être un « bon professionnel »), leur compréhension du concept de non-travail (dans leurs expériences précédentes, dans leur travail actuel, leur tentative de définition personnelle, et ce qui pour eux est flou, bizarre dans cette notion). Pour finir, nous leur avons demandé de s'exprimer sur



l'exercice des journaux de bord. De la sorte, nous avons reproduit les grandes orientations guidant les entretiens semi-directifs.

Une fois ces données collectées, nous avons procédé à leur codage, multithématique (Ayache et Dumez, 2011, Dumez, 2016). Nous avons d'abord codé les journaux de bord, que nous avons ensuite compilés en un tableau recensant toutes les activités de non-travail exprimées (voir partie résultats). Nous avons ainsi pu obtenir un panorama général des différentes activités de non-travail révélées. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse des entretiens : nous les avons intégralement retranscrits et attentivement relus en opérant un codage multithématique suivant les lignes directrices de l'entretien tout en prenant soin de noter les « bizarreries » et aspérités qui pouvaient surgir des témoignages, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 6. Tableau synthétique des thèmes et sous-thème du codage et procédés (entretiens)

THEME	SOUS-THEME	NOTIONS EMERGENTES
TRAVAIL	<i>Passé professionnel</i> : cursus scolaire ; parcours/expériences professionnelles antérieurs <i>Présent professionnel</i> : métier actuel- descriptif général ; tâches/activités principales ; son quotidien ; son lieu de travail ; ses collègues ; sa hiérarchie ; autres interactions <i>Perceptions/émotions/avis personnel sur son travail</i> : ce qu'il/elle aime/n'aime pas ; sa vision du « professionnalisme » et valeurs associées au travail, au monde du travail, à son employeur ; autres	Durant la relecture et l'étiquetage, notes et remarques, établissements de liens de comparaisons, de contrepoints (intra et inter-cas), « au fil de l'eau »
NON-TRAVAIL	les moments où ne travaille pas ; sa définition du non-travail ; sa perception de la notion ; les liens établis avec performance/utilité/efficacité ; autres (notamment, non-travail dans expériences passées)	
FLOU	Ce qu'il/elle ne parvient pas à délimiter comme travail/non-travail	
BIZARRERIE	Élément inclassable et donc non codable	
RETOUR SUR JOURNAL DE BORD	Ajouts/amendements au journal ; étonnement vis-à-vis de l'exercice ; autres	



3. RESULTATS : « TOUT » N'EST PAS DU TRAVAIL AU TRAVAIL

L'objectif de notre recherche est de tenter de conceptualiser les pratiques de non-travail en tant qu'objet de recherche à part entière. Nous proposons ici d'exposer les résultats empiriques tirés de notre démarche de collecte de journaux de bords éclairés à la lumière des entretiens ou textes de présentation sur le parcours professionnel et la perception qu'ont les proches sollicités des activités de non-travail dans le cadre de leur quotidien de travail. Pour ce faire, nous utiliserons un tableau synthétique construit à partir des activités recensées dans les journaux de bord et complétés d'exemples illustratifs tirés des journaux ou des entretiens, qui nous permettront en premier lieu de dresser le constat de la richesse, notamment combinatoire, des natures et motifs caractérisant ces instants. (1.1.) Ensuite, cela nous permettra de montrer l'intrication très forte entre activités de travail et activités de non-travail, à de multiples niveaux (1.2.), révélant par là la nature processuelle et structurante des activités de non-travail dans le quotidien de travail.

3.1. UNE PROFUSION ET UNE VARIETE DE PRATIQUES DE NON-TRAVAIL

3.1.1. Tableau synthétique des activités de non-travail relevées par les participants

Nous avons compilé les différents récits de non-travail relatés dans les journaux de bord des participants en catégories d'activités (tableau 7). Ces catégories ont été déterminées selon deux principaux critères : par temporalité, si celle-ci s'avérait pertinente pour décrire l'évènement (exemple : avant d'arriver/au sortir du bureau, pause déjeuner), et surtout par la forme dominante sous laquelle l'activité a eu lieu : par exemple, « pause café/thé/eau », ou encore « déplacement ». Certaines pratiques peuvent se combiner (exemple : se déplacer pour aller chercher de l'eau).

Tableau 7. Les activités de non-travail recensées dans les journaux de bord (fusion des différents journaux)

N°	ACTIVITE DE NON-TRAVAIL
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	Chit-chat 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

3.1.2. Sous la liste à la Prévert, une richesse et une multiplicité foisonnantes

Ce tableau révèle une profonde richesse des activités estampillées comme du non-travail par nos participants. De manière générale, nous sommes parvenus à capturer plusieurs types de durées, de la fugacité quasi imperceptible (comme regarder par le fenêtre un instant, « non-travail d'échappée ») au laps de temps prolongé (« déconcentration collective » par exemple), une multiplicité de lieux (assis devant son ordinateur – « procrastination en ligne », à table pour déjeuner (« déjeuner »), en-dehors du bureau pour prendre l'air - « non-travail



d'échappée »), voire dans les intervalles et le mouvement (« déplacement ») ; des instants récurrents et/ou ponctuels dans la journée (pauses repas/collation/boisson/WC/cigarette) ont émergé aux côtés d'instantanés plus exceptionnels, voire poétiques, par exemple le « non-travail d'attente » d'une source à interviewer pour un journaliste financier passé ... dans le silence d'une église. Ces instants se vivent également seuls (« siffler en travaillant », « procrastination en ligne » à lire des articles de presse intéressants ou aléatoires, « déjeuner » seul) ou à plusieurs (« déconcentration collective », « déjeuner » entre collègues), et sont connotés de façon plus ou moins positives par les participants.

Par exemple, nous avons pu collecter des instants tristes, voire violents : conflits incessants avec son manager (« violence »), tentatives collectives avec des collègues-confidents de mettre à distance l'inanité d'une supérieure (« discussions autour de sujets brûlants/quotidien de bureau »), récits de difficultés au travail qui hantent jusque dans son lit (« le soir chez soi »). Nous avons également collecté des moments absurdes, à l'image de cette « chargée de projet sans projet » dans la distribution d'énergie qui raconte comment elle s'invente des tâches et des projets, exécute des travaux dont elle sait qu'ils finiront à la poubelle... Bref, l'intégralité de son travail s'apparente à du non-travail. Ironiquement, son journal de bord est très similaire à celui des autres participants ! Autre phénomène étrange, une seule participante relève « déranger » ses collègues, alors que tous pointent des activités de non-travail relevant du fait d'être « dérangé » ou « interrompu ». Les activités de non-travail sont donc relatives, extrêmement variées, et pourraient presque constituer chacune un développement en tant que tel

En dernier lieu, nous avons bien évidemment collecté des instants assez 'banals' et attendus, comme les pauses café, cigarette, ou 'tchit-chat'. Toutefois, à y regarder de plus près, ces instants sont loin d'être aussi typiques que prévu. La classique pause cigarette par exemple revêt une multitude de situations : seul.e ou accompagné.e, générée par le désir de se remotiver ou de s'apaiser, en préambule à la reprise, ou pour prolonger la pause déjeuner... Il y a donc une logique combinatoire saisissante dans ces instants. De même, la classique « pause déjeuner » a été omise par certains participants, qui ont expliqué en entretien que c'est qu'à leurs yeux, ces pauses ayant lieu avec les collègues (souvent peu appréciés), elles ne sont pas considérées comme de vraies pauses. Ainsi, le contenu des instants de non-travail, même « attendus », révèle une étonnante richesse.

3.1.3. Une logique combinatoire



En outre, notre tableau ne donne guère justice à la dimension combinatoire des instants collectés, comme l'illustre le fait de « se déplacer » pour aller « chercher de l'eau » par exemple, ainsi que l'exprime un 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.* » : on voit que cette combinaison d'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 et banal pour un regard extérieur, un panache pseudo-rebelle amusant et le confinant au « non-travail d'échappée ». De même, un magistrat témoigne se « reconcentrer » après avoir été « interrompu » par une collègue en... « procrastinant en ligne » (il lit un article). Ce faisant, il augmente la plage 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. Il glisse alors dans le « non-travail de concentration/d'amorçage de tâche ».

Le non-travail apparaît ainsi également au sein de rituels entourant le travail. En cela, il participe à la mise au travail, et/ou à la clôture récompensant un travail effectué. La grande majorité de nos participants témoigne ainsi de rituels bien spécifiques à leur arrivée au bureau : saluer, poser son manteau, ouvrir ses emails, aller se préparer un café, lire un ou deux articles ou ses emails personnels, puis se lancer à la réalisation de ses tâches de la journée. Cela permet d'entrer ou de sortir à son rythme dans/de sa tâche et sa posture à l'aide d'actions familières qui ne sont pas encore, ou ne sont plus, du travail.

3.2. UNE INTRICATION FORTE ENTRE ACTIVITES DE NON-TRAVAIL ET TRAVAIL

3.2.1. Plasticité et glissement

Cette logique combinatoire dévoile une grande plasticité des individus à glisser d'activités de travail à des activités de non-travail, et vice-versa. Ainsi, un avocat d'affaires écrit :

- **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** »

(*extrait du journal de bord, lundi 3 Juin 2019* - c'est lui qui a surligné en gras les instants de non-travail, d'après lui) ; on voit bien que la reconnaissance et la délimitation de ces instants



n'est guère aisée, et surtout, qu'elle revêt une variété et une simultanéité saisissantes. 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'individu lui-même.

Au sein d'une journée au bureau, qui constitue le cadre spatio-temporel de référence de notre étude, le non-travail peut s'expérimenter de façon plus nette entre deux tâches de travail, dans les interstices du travail pourrait-on dire. Bien souvent alors, il s'avère être une *occupation* qui vient relier le temps délité entre deux tâches, pour se maintenir en action : c'est par exemple le cas du journaliste financier qui joue au solitaire ou cherche à s'occuper en attendant une réponse d'interlocuteur, à l'inverse de l'avocat d'affaires qui génère la seule occurrence, dans nos données, d'une activité consistant à ne « rien » faire, à ne penser à rien (« phase[r] »). Aussi, le non-travail apparaît comme une *occasion* : la suspension d'une tâche, ou sa soudaine impossibilité, se voit habitée par une activité de non-travail qui vient comme « meubler » l'instant suspendu. C'est ce qui se produit par exemple en cas de bug informatique pour plusieurs participants, notamment cette designeuse : « 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 car les documents que j'utilise sont lourds. » Plus qu'une opposition à la tâche qui devrait se dérouler, ce non-travail-là nous apparaît plutôt comme l'expression d'une continuité bricolée dans une temporalité de bureau parfois dissonante où l'on profite des irrégularités pour insérer un moment plus personnel. L'exemple de 'chit chat' pour meubler, par exemple avant qu'une réunion ne démarre, l'illustre bien : il s'agit de jongler avec deux variantes de la posture professionnelle, que l'on souhaite maintenir en apparence ; l'occupation, la déconcentration plus assumée (« l'esprit » qui « vagabonde ») ou la discussion légère sont facilement interruptible si la reprise devait advenir. Il ne s'agit alors pas tant d'une interruption, mais bien d'une continuité.

3.2.2. Flou entre travail et non-travail

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 » : par exemple, une pause cigarette entre collègues peut dériver sur des sujets liés au travail, et s'apparenter alors à du travail informel.

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. De même, les ressentis émotionnels varient grandement, entre les participants, sur un même type de pratique (voir l'exemple de la pause déjeuner, appréciée par certains, honnie par d'autres) ; pire, selon le participant lui-même ! En fonction de la configuration du moment, un instant de non-travail peut être apprécié ou au contraire mal vécu. L'exemple le plus parlant est l'interruption : selon ce que l'on est en train de faire ou qui nous interrompt, on y voit une échappée bienvenue ou au contraire une pollution très agaçante : ainsi, si l'on s'adonne à une tâche pénible et qu'un collègue dont on se fiche un peu vient nous interrompre, on peut se laisser distraire ; si l'on souhaite se concentrer sur sa tâche, une interruption, même d'un collègue apprécié, nous agace ; cela ne signifie pas pour autant que nous ne nous laissons pas, au final, entraîner (chit-chats, déconcentration collective, discussions). Entre travail et non-travail, la frontière est donc souvent floue, 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, à l'échelle intrapsychique (et envisagées comme telles par nos participants) et sont donc (quoiqu'indirectement) *utiles*. 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 un changement de posture et de cadre propres à faire qualifier l'instant de « pas tout à fait du travail » par les participants, et soulève la dimension collective de l'appréhension du phénomène.

C'est en dernier lieu le cas des activités telles que « travail inutile ou perte de temps », « s'inventer une activité », « faire le travail des autres » ou « carambolage d'activités » : on serait tenté de dire que ce n'est pas parce qu'une tâche est pénible ou ennuyeuse qu'elle n'en est pas pour autant du travail. Ici, ce qui nous a semblé intéressant est la dimension « inique », « indue » des tâches ainsi estampillées, que les individus considèrent alors en regard d'autres tâches, plus valorisantes, plus intéressantes, ou tout simplement, plus « cœur de métier ». En



outre, bien souvent, elles constituent un frein à la réalisation de leur travail, comme le souligne cette designeuse dans une entreprise de luxe qui évoque ce phénomène au cours d'un point avec sa responsable (« *Je suis épuisée par cette réunion qui m'enlève du temps effectif de travail mais qui est nécessaire pour ses trackings* »), et au sujet de ses emails (« *Tant de mails à envoyer qui me retardent dans mon travail effectif.* »). Au sujet du carambolage d'activités, qui est également présent ici, elle explicite le cas d'une réunion : « *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).* » Elle dévoile ainsi que la configuration de la réunion n'est guère optimale, et ce, pour tout le monde (« *Personne n'est prêt* »). Elle témoigne donc que c'est l'organisation même du travail qui est ici en jeu et qui génère un travail moins efficace. Il y a donc ici du travail, mais quelque chose de « non-travail » est venu s'accoler à la situation, en révélant les manquements.

En conclusion, notre étude révèle une richesse presque infinie d'activités de non-travail, au carrefour entre l'intrapsychique, l'individuel, le collectif et l'organisation. Au carrefour également 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, par-delà les postures affichées : les activités de non-travail épousent le travail, le complètent, le malmènent, le suspendent, l'enrichissent. En cela, elles sont dynamiques et processuelles, et sont reconnaissables au fait qu'elles remettent en question les idées de performance, utilité et efficacité instrumentales. Si elles s'avèrent utiles, elles sont aussi autre chose. Si elles sont inutiles, elles ne sont pas pour autant toutes condamnées ou plaisantes. Par le changement de rythme qu'elles génèrent et leur multiplicité, elles structurent fortement le quotidien de travail.



4. DISCUSSION : VERS UNE CONCEPTUALISATION DES ACTIVITES DE NON-TRAVAIL

Au travail, on doit travailler. Or, le quotidien de la vie de bureau dévoile clairement que ce n'est pas tout le temps le cas. C'est aussi qu'au travail, il faut montrer que l'on est occupé, dans un souci de se conformer à ce que nous appelons « professionnalisme », soit l'intégration des exigences professionnelles faite aux individus sur leur lieu de travail, voire même en-dehors, un phénomène largement étudié en recherche (voir partie théorique). En conséquence, cette injonction à se donner à voir comme occupé contribue à raréfier le temps, lui conférant ainsi une valeur renouvelée (Belleza et al., 2017, Lupu, 2017, 2018, 2020). Ainsi, les moments d'improductivité sont souvent masqués, parce qu'ils contreviennent au professionnalisme et à ses exigences (voir Ackroyd et Thompson, 1995) et constituent un ensemble de phénomènes considérés très communément comme un « misbehavior », une conduite si ce n'est répréhensible, à tout le moins éthiquement discutable au sens weberien du terme. Mais pas seulement. Cette agitation peut être le lieu de pratiques de non-travail savamment dissimulées sous des apparences de travail.

En conséquence également, la recherche peine à s'en saisir. Il nous paraît alors logique d'y voir une possible explication au caractère dominant et massif d'une représentation du monde du travail fondée sur l'accélération, la colonisation, l'intensification, caractéristiques de la rationalité économique. A la question initiale « que se passe-t-il quand nous ne travaillons pas au travail ? », nous serions dès lors tentés de répondre qu'il se passe... Comme s'il ne s'était rien passé !

Nous avons vu que les activités de non-travail sont très délicates à conceptualiser dans la mesure où d'une part, elles sont au cœur du « trouble » entourant le terme « travail » et ses délimitations, un travail qui, en contexte capitaliste, comme par définition, déploierait une puissance expansionniste telle que des domaines jusqu'à lors préservés de sa rationalité instrumentale se verraient colonisés, ce qui concourt à envisager toute activité comme du travail potentiel et donc, à invisibiliser des activités de non-travail en les réinjectant dans le travail. D'autre part, lorsque celles-ci sont étudiées de près (i.e. lorsqu'elles font l'objet central de la recherche proposée), elles le sont soit de façon très morcelée et spécifique (et donc réductrices), soit très englobante et totalisante (rejoignant alors la logique expansionniste entourant le travail). Nous pensons qu'outre une pluralité de disciplines (convoquant de nombreuses notions polysémiques) et de niveaux d'analyse (intrapsychique, individuel, collectif, organisationnel, social, civilisationnel, mais aussi par nature d'activités



appréhendées), d'autres éléments clés peuvent fournir une explication à la difficulté rencontrée pour appréhender conceptuellement ces activités, générant en recherche académique une propension à adopter des postulats et conclusions interprétativistes majeurs complexifiant à leur tour la possibilité de penser frontalement ces activités, en tant que phénomènes plus clairement, et plus intrinsèquement, identifiables : le poids de la dimension morale entourant le travail et ce qui n'en est pas, et le poids de la mise en scène concourant à invisibiliser les activités de non-travail, des éléments que nous avons placés au cœur de notre approche méthodologique. Ces deux éléments participent selon nous à ce que la recherche n'envisage ces activités qu'à l'aune de la productivité -chasser ou récupérer ces instants dans une perspective productiviste, recherche 'mainstream'- ou du couple, en recherche critique notamment, « souffrance-résistance ». Ce sont là deux interprétations que nous souhaitons interroger.

Les dimensions morales sous-tendant le travail se sont constituées au fil des siècles (Weber, 2017) jusqu'à faire de celui-ci un véritable pilier social (Méda, 2018). C'est que le temps mort, improductif, est condamnable économiquement (tout temps non travaillé s'apparente à un vol, puisque l'on est payé pour travailler) et moralement : il faut *tenir* occupés les hommes et les femmes (voire, les enfants...) pour qu'ils n'emploient pas leur pécule à boire ou leur temps libre à se prostituer, souligne Marx par exemple. Ackroyd et Thompson (1999), Desrumeaux et al. (2012) ou Voguel et al., 2016 évoquent ainsi des « misbehaviors », « comportements anti-sociaux » ou des « misfits ». Ainsi, l'affairement se meut en preuve de sérieux, et l'inoccupation en prémices à la dégénérescence morale. C'est ce qui distinguerait l'homme civilisé du « sauvage improductif » (Chamoux, 1994, Jacob, 1994). Il y a donc, selon le statut social des individus, diverses acceptions des activités de non-travail : l'oisiveté (Sénèque, 2015) est vice ou vertu, caractérisant le désœuvrement de l'indigent ou au contraire le loisir cornucopié de l'aristocrate indolent. Selon des auteurs plus contemporains qui étudient l'injonction à se donner à voir comme occupé (Belleza et al., 2017, Lupu, 2017, 2018, 2020), et comme l'illustre La Bruyère avec Cimon et Clitandre, l'affairement devient preuve de statut social. En conséquence, les moments d'improductivité sont souvent masqués, en ce qu'ils contreviennent au professionnalisme et à ses exigences (voir Ackroyd et Thompson, 1995, Paulsen, 2014, Fleming, 2014).

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', est conduite à penser ces activités soit comme actes de résistance, soit comme ressource à acquérir. Partant, la dimension délictuelle se justifie, et génère son invisibilisation (Paulsen, 2014, Fleming, 2014). Maier (2014) montre ainsi qu'au travail, on peut « faire semblant » de travailler. Ou bien, ces activités sont tolérées (voir notre propos sur les pauses légales), et appartiennent à la vie courante du quotidien de travail (« travail réel »). Elles peuvent aussi être amenées à être instrumentalisées dans une perspective productive (pour remotiver, pour se distinguer des concurrent en étant une « marque employeur » « cool », pour fédérer les équipes..., Voguel et al., 2016, Petelczyc et al., 2018, Montjaret, 2001, Methot et al., 2021, Bagarić, 2019). Lorsqu'ils sont clairement personnels, des auteurs comme D'Abate (2005) voient dans ces instants la persistance d'une logique d'efficacité : elle qualifie de « convenance » ces instants dédiés à « satisfaire aux exigences des multiples domaines de la vie ». Et si l'on fait une pause parce que l'on est lessivé (logique soutenant l'angle de la souffrance au travail), c'est ... pour mieux s'y remettre ! A ce titre, l'étude de Le Lay et Pentimalli (2013) sur l'humour au travail relève que celui-ci « 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 » : il s'agit alors d'un puissant soutien au travail. Cette perspective duale se retrouve également chez Methot et al. (2021) au sujet de l'« office tchitchat », pensé comme à la fois « réconfortant mais distrayant » (« uplifting yet distracting ») par les auteurs : aide ou au contraire frein au travail (perspective productiviste), ces activités sont également pensées en recherche critique comme le signal faible d'une résistance au travail. Des auteurs comme Frayne (2018), Paulsen (2014), Bagarić (2019) ou Fleming (2014) les interprètent comme des activités de résistance clé pour « démonte[r] la machine » (La Bruyère, 1995) du travail capitaliste rationnel (Alvesson et Spicer, 2012), qui serait alors, peut-être, une « well-rehearsed charade » (Paulsen, 2014), tandis que des auteurs jugés utopistes en appellent à bâtir des sociétés avec moins de travail, voire à le dépasser (Lafargue, 2000, Russell, 1932, Frayne, 2018) : de l'acte anodin diabolisé surgirait alors, dans cette perspective interprétativiste, un potentiel radical qui nous apparaît difficilement décelable dans le fait de buller au bureau.

Ainsi, l'appréhension des activités de non-travail s'intègre dans une dynamique plurielle, complexe et mouvante, résumée ci-après :



mal à discuter de longues minutes avec un/une collègue assise sur ma chaise que rester longtemps dans la cuisine à parler avec la/le même collègue. C'est nul, je le sais, mais je pense ne pas assumer complètement le fait de ne pas travailler. »

Toutefois, notre étude révèle également deux contrepoints :

- Un contrepoint aux perspectives mainstream : le travail n'est pas que productivité, efficacité, utilité, performance, ce que le non-travail révèle, dans sa dimension processuelle et structurante, contribuant à interroger les sous-entendus de rationalité, efficacité, performance, utilité classiquement postulés en recherche mainstream.
- Un contrepoint aux perspectives critiques : le non-travail ne recèle pas un rejet du travail et de ses normes, mais concourt au contraire plutôt à l'élaboration individuelle, collective, de normes sur le travail : il y aurait alors une possibilité, dans ces pratiques, de voir ce que donnerait travailler autrement, tout en continuant à travailler, et en jouant plus avec les normes et les postures qu'en les rejetant.

Si ces pratiques d'apparence souvent, et paradoxalement, très banales (comme l'illustre la liste de activités personnelles recensées par D'Abate, 2005) ont été ou frappées d'anathème ou valorisées en tant qu'aide à la productivité : c'est sans doute qu'elles expriment d'autres valeurs, d'autres significations que celles du travail. Elles revêtent donc une dimension à la fois sensible – taboue – et stratégique – précieuse. Mais en quoi ? C'est ce que nous nous proposons maintenant de conceptualiser.

L'enjeu nous semble de taille. Nous posons la question, en tentant de conceptualiser les activités de non-travail, de ce qui se passerait *réellement* dans les organisations. Chiapello et Boltanski (1999) le soulignent de la façon suivante : « 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.», tandis que Paulsen (2014) parle de « well-rehearsed charades ». Nous posons cette question en essayant de nous défaire d'un interprétativisme, que nous pensons binaire (tantôt réducteur, tantôt globalisant), de n'y voir que de la ressource à conquérir ou un symptôme de souffrance ou de résistance au travail.



Nous l'avons suggéré, l'image d'occupation permanente peut ne pas traduire parfaitement le travail qui a véritablement cours dans l'entreprise. Mais cette image ne dit rien non plus du sens que les individus lui donnent : on peut se conformer à quelque chose sans toutefois y adhérer. On peut aussi faire semblant (voir Maier, 2004). Enfin, des auteurs comme Paulsen notamment (2014), ou Alvesson et Spicer (2012) montrent que cette image recouvre une réalité bien moins efficace et rationnelle du travail. Mais est-ce pour autant radical ?

Nous l'avons vu en partie théorique, mais aussi avec nos résultats empiriques, ces pratiques recouvrent une grande diversité d'éléments, de natures et de motifs très différents. On peut faire une pause, se disperser, s'occuper d'affaires personnelles, bref, comme le dit Paulsen (2014), s'adonner à toutes ces choses que l'on fait au travail et qui n'en sont pas. En outre, on peut y exprimer de l'ennui, de la fatigue, mais aussi de l'intérêt, de la joie... Afin de circonscrire au mieux ces pratiques, nous avons opté pour la définition suivante. Nous appelons « non-travail » tout acte ou interaction 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 C. 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 le non-travail en 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. En outre, en creux, nous avons vu que le travail s'accompagne de la valorisation de normes, d'éthique, bref 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), pour atteindre l'utilité, l'efficacité et la productivité. Nous envisageons alors les activités de non-travail dans leurs manifestations concrètes comme une variation autour de la posture et des exigences professionnelles.

Dans la continuité de Paulsen (2014) et Graeber (2018), nous souhaitons contribuer à brosser un autre portrait du travail en organisation. Dans la logique de Bouvier (1983), nous postulons l'intérêt de la quotidienneté dans l'étude du travail, et de son sens. Notre perspective, résolument goffmanienne (1973) souhaite accorder une attention toute particulière aux mises



en scène de soi au travail, qui comme l'exprime Fleming (2014) tendent à masquer les instants de non-travail à un œil étranger (collègues parfois, chefs souvent, mais aussi, chercheurs !) pour se conformer à ce que nous appelons « professionnalisme », exprimant un idéal-type de pratiques (actions et interactions) *attendues* en organisations. Pour contourner cette surface polie, nous avons mis sur pieds une méthodologie spécifique, qui nous paraît propre à appréhender ces activités de façon honnête et située.

Nous proposons d'appréhender à la fois l'activité, sans disqualifier la suractivité, mais en orientant la focale sur la sous activité (Paulsen, 2014) ; les travaux de ce dernier s'attachaient à élaborer le concept de 'empty labour' à partir d'un panel de répondants témoignant être inoccupés au travail durant la moitié de leur journée de travail ou plus. Nous avons choisi un angle différent : nos participants sont tous bien occupés. Toutefois, ils ne le sont pas tout le temps, et c'est ceci que nous avons proposé d'investiguer. En contrepoint de travaux ayant approché ces phénomènes de non-travail, mais par des catégories de pratiques bien spécifiques (le jeu, les trajets, le 'chit-chat', l'usage de l'humour, 'les activités personnelles', le 'banana time'...), nous proposons par cette conceptualisation d'explorer ces pratiques dans leur plus grande diversité possible. Ainsi, nous espérons parvenir à interroger profondément ce qui fait le non-travail, et par ricochet, ce qui fait le travail.

C'est qu'en effet, dans la lignée de La Bruyère, nous envisageons les « pratiques de non-travail » comme des éléments susceptibles d'être éclairants sur le travail, en ce qu'elles perturbent le cours du travail en détournant des obligations quotidiennes au travail. En cela, ces instants apparaissent comme des moments « critiques », susceptibles de provoquer un processus de révélation de mécanismes tenus pour acquis au travail.

En dernier lieu, à la suite de Paulsen (2014), nous avons souhaité générer une conceptualisation co-construite avec nos participants du phénomène : nous les avons laissés libres de qualifier comme « activités de travail » ou « activités de non-travail » les (inter)actions qu'ils ont relevées d'eux-mêmes, dans leur quotidien de travail, et les avons interrogés sur ces choix, pour tenter de dépasser la tentation de l'interprétativisme académique.

Notre étude possède de nombreuses limites. Notamment, ce choix des proches et d'une grande liberté de participation laissée aux participants (entretiens ou non, variabilité des jours notés, des supports...). Nous avons abordé dans la partie méthodologique les avantages comparatifs qui existent, selon nous, à procéder ainsi. Toutefois, peut-être que le recours à des



individus étrangers au chercheur génèrerait de convaincants résultats. C'est la trop grande proximité avec la chercheuse qui a conduit, nous le pensons, un participant à se prêter à l'exercice avec résistance, au point de ne pas parvenir à rédiger un journal de bord (il a donc été exclu de la collecte pour ce présent travail) : ironiquement, il a sans doute dû sentir son expérience et ses confidences 'instrumentalisées' à des fins de recherche. En outre, peut-être que l'étude d'activités de non-travail hors bureau peut être également enrichissante : nous avons entamé cette démarche, à l'heure actuelle bien trop embryonnaire pour être présentée, en convoquant des institutrices et des comédiennes à l'exercice.

En dernier lieu, cette recherche appelle à être développée et approfondie pour parvenir à constituer une conceptualisation des activités de non-travail à la fois robuste et clarifiée en théorie, et applicable en pratique, par exemple à d'autres types de contextes.



Références

- 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*
- Alvesson M. et Spicer A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations, *Journal of Management Studies*
- 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
- Bagarić P., (2019). Leisure, loafing, and life as work: Discourses on non-work and a new working class, *Narodna umjetnost Journal*
- Barthes R. (1957). *Mythologies*, Editions du Seuil, 1957
- 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
- 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
- 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
- Chamoux M.-N. (1994). Sociétés avec et sans concept de travail, In: *Sociologie du travail*, 36^e année, hors-série, 1994. Les énigmes du travail. pp. 57-71
- 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.
- Crary J. (2016). *24/7 Le capitalisme à l'assaut du sommeil*, La Découverte



- Créno L. et Cahour B. (2016). Les cadres surchargés par leurs emails : déploiement de l'activité et expérience vécue, *Activités*, 13-1
- 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
- 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.
- Denis J. et Assadi 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.
- 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)
- 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*
- Frayne D. (2018). *Le refus du travail – Théorie et pratique de la résistance au travail*, Editions du Détour
- Goffman E. (1973). 1.La présentation de soi *IN* La mise en scène de la vie quotidienne, Les éditions de Minuit
- 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



- Hibou, B. (2012). *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Editions La Découverte, Paris
- 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
- 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.
- Lafargue P. (2000). *Le Droit à la paresse*, Editions Mille et une nuits
- 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.
- Lupu, I. et Rokka, J. (2017). *The Busyness Paradox: Overworked Professionals and the Timeflow of Busyness*, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2017(1):17326
- Lupu I. et al., (2020). *Role Distancing and the Persistence of Long Work Hours in Professional Service Firms*, *Organization Studies*
- Maier C. (2004). *Bonjour paresse - De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Editions Michalon
- 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 ?*, 6^{ème} 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



- Paulsen R. (2013). Non-work at work: resistance or what?, *Organization*, 201X, Vol XX(X) 1– 17
- Paulsen R.(2014). Empty Labor – Idleness and Workplace Resistance, Cambridge University Press
- 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
- 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*
- Renault E. (2008). Psychanalyse et conception critique du travail : trois approches francfortoises (Marcuse, Habermas et Honneth), *Travailler*, 2 n° 20, p. 61-75.
- Rosa H. (2014). Aliénation et accélération - Vers une théorie de la modernité tardive, La Découverte
- 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
- Sénèque (2015). Eloge de l’oisiveté, suivi de Cinq Lettres à Lucius sur l’otium, Editions Mille et une nuits
- Stewart R. (1967). *Managers and Their Jobs*, Macmillan, Second Edition (1988), chapitres 2, 6, 8
- Taylor F.W. (1957- nouveau tirage, 1971). *La Direction Scientifique des Entreprises*, Traduit par Luc Maury, Dunod
- 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
- Weber M. (4^{ème} édition, 2017-2000). *L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme*, Champs classiques, Flammarion