

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

en cotutelle avec

UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR (UNICA)

**FAIRE CORPS À DISTANCE ?
VERS UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE ET SENSIBLE DU
PHÉNOMÈNE DES NOMADES CORPORATIFS**

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN COMMUNICATION (UQAM)

EN COTUTELLE AVEC LE DOCTORAT EN SCIENCES DE LA GESTION (UNICA)

PAR

CLAIRE ESTAGNASIÉ

JUIN 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Dire que ce doctorat a été un long voyage est un doux euphémisme. Ces années de recherche ont été traversées, parfois bousculées, par des apprentissages, des doutes aussi, mais surtout par des rencontres, des affections, des trajectoires partagées.

Je dois une reconnaissance toute particulière aux personnes qui ont accepté de partager avec moi un fragment de leur histoire dans le cadre de mon enquête. Leur générosité m’a souvent bouleversée et leurs paroles sont au cœur même de ce travail. Merci à mes *shadowees* de m’avoir ouvert les portes de votre quotidien et laissé entrevoir l’intimité de votre travail. Je suis tout particulièrement touchée par la disponibilité et la sincérité de Ruben et Maren, qui m’ont permis d’entrevoir d’autres facettes de leurs vies. Je garde un souvenir précieux des liens tissés au fil de ce suivi avec Andrea, Samantha, Naomie, et de l’amitié naissante avec Valeria. Merci à Charlotte et Brice de m’avoir fait confiance et présenté vos collègues : j’ai été honorée, et parfois un peu intimidée, d’être votre ombre. Surtout, un immense merci à toutes les autres personnes qui ont participé à cette recherche. Vos trajectoires sont le cœur de cette thèse.

Ce parcours doctoral n’aurait pas été le même si je n’avais pas été aussi bien accompagnée. Non pas par une, mais par trois personnes extraordinaires, et d’une bienveillance rare dans le monde académique. J’ai commencé l’aventure de la thèse par la rencontre de Claudine Bonneau en 2019 lors d’une conférence sur les nomades numériques. Merci Claudine de m’avoir prise sous ton aile dès le début, malgré une inscription chaotique, et d’avoir été d’un soutien infaillible à tous les moments, jusqu’à venir à Nice pour la soutenance. Je te suis particulièrement reconnaissante de m’avoir guidée dans l’obtention de contrats de recherche, comme celui de coordinatrice du LabCMO, de m’avoir intégrée au projet sur les Mutations du travail et le nomadisme numérique et dans la rédaction de plusieurs articles ensemble, et des ressources que tu as mises à ma disposition. J’ai ensuite rencontré Consuelo Vásquez lors d’un cours d’appoint suivi à l’automne 2019 : quelle révélation ! Merci Consuelo de m’avoir fait découvrir les approches CCO, le *shadowing* et de m’inspirer un regard critique sur les phénomènes contemporains. Je te remercie aussi de m’avoir conseillée pour mes premières charges de cours à l’UQAM et pour nos projets stimulants d’écriture ensemble. *¡ Y también, ¡muchas gracias por presentarme a Chile, y por todos estos momentos excepcionales compartidos en Santiago !* Merci à toutes les deux pour votre disponibilité, votre réactivité et votre soutien sans faille depuis le début. Enfin, j’ai croisé la route d’Anthony Hussenot en 2021, d’abord après des échanges sur LinkedIn (ou était-ce Twitter ?), pour finalement mettre en place une cotutelle en cours de processus. Les itinéraires les plus intéressants sont souvent ceux qui se révèlent au fil de la marche. Je te remercie sincèrement de m’avoir accueillie à Nice, de m’avoir si bien intégrée à l’équipe et de m’avoir accompagnée dans mes démarches, aussi alambiquées soient-elles. Merci aussi pour les projets d’écriture

ensemble, comme le chapitre ou les interventions dans les médias, et pour nos échanges stimulants sur le futur du travail.

Je tiens également à remercier chaleureusement les membres de mon jury de thèse, qui ont pris le temps de lire ce travail et de m'offrir des commentaires aussi éclairés que pertinents. Vos expertises résonnent en filigrane tout au long de ces pages, « ventriloquées » dans cette thèse. C'est un véritable honneur de vous compter parmi mes sources d'inspiration. J'exprime particulièrement ma profonde gratitude à François-Xavier de Vaujany (rapporteur) et Florence Millerand (présidente du jury), qui m'accompagnent depuis le début de l'aventure. Vos travaux, ainsi que les échanges nourris que nous avons eus, tant lors des soutenances de l'examen et du projet doctoral qu'à l'occasion de plusieurs colloques, ont profondément contribué à façonner ce travail. Je tiens également à remercier les autres membres du jury. Joëlle Basque (rapporteuse), dont la rigueur analytique et la générosité intellectuelle m'ont particulièrement marquée, a joué un rôle important dans l'approfondissement de ma réflexion, notamment à travers ses retours lors des séances d'analyse collective des données au ReCOOr et à EGOS. Jean-Luc Moriceau (rapporteur), dont j'admire les travaux sur les affects, m'a offert des dialogues intellectuellement féconds lors de nos rencontres à SCOS ou Org&Co. Enfin, je remercie Nicolas Oliveri (examineur), rencontré en 2024 lors d'une présentation au SIC.LAB Méditerranée (merci à Nicolas Pélissier pour cette invitation et les autres activités où vous m'aviez conviée), dont les remarques ont nourri ce travail.

J'ai entamé cette thèse sans financement, en jonglant avec mon travail de journaliste. Je l'achève en ayant bénéficié de multiples supports institutionnels. Chemin faisant, au fil de rencontres et de multiples candidatures, j'ai progressivement trouvé les ressources qui m'ont permises de me consacrer pleinement à la recherche et à l'enseignement. Côté Canada, je remercie chaleureusement le CRSH et le FRQSC pour leurs bourses, ainsi que le CIRST et le LabCMO pour leurs multiples appuis financiers : un grand merci à Martine Foisy pour sa réactivité précieuse. Je ressens une immense gratitude pour les conditions de travail exceptionnelles offertes par le CIRST. Disposer d'un local spacieux, lumineux et agréable, d'un matériel de qualité (dont un bureau ajustable) a été un privilège rare. Ce confort a largement contribué à créer un environnement propice à la concentration et à la réussite de cette thèse. Je n'aurais pas pu rêver mieux. Ma reconnaissance va également à la Faculté de communication, à la Fondation de l'UQAM-Excellence pour la Bourse Astral, au Service à la mobilité internationale de l'UQAM, et à l'AéMDC, qui m'a accordé pas moins de cinq bourses de soutien à la recherche pour financer mon terrain. Côté France, je tiens à exprimer ma gratitude à l'École doctorale DESPEG, et particulièrement à Flora Bellone pour son appui déterminant dans la poursuite de mes recherches doctorales. Je remercie également le GREDEG, qui a soutenu plusieurs de mes activités scientifiques, notamment Véronique pour son accompagnement administratif. Je remercie aussi la Direction du Développement International et Europe pour deux bourses Erasmus+, l'académie Rise et la MSHS Sud-Est. Grâce à cette constellation de financements, j'ai pu suivre les nomades corporatifs dans divers endroits, assister à une trentaine de conférences

et assumer ma propre mobilité en cotutelle. Deux séjours de recherche ont également enrichi cette aventure : l'un à Trento en Italie (merci au Colegio Clesio pour l'hébergement offert, *grazie* à Barbara Poggio pour la qualité de nos échanges, et à Silvia Gherardi pour l'influence intellectuelle irriguant cette thèse), l'autre au Núcleo Milenio sobre la Evolución del Trabajo à l'Universidad Adolfo Ibañez de Santiago del Chile : ¡ *Muchas gracias Arturo Arriagada por tu bienvenida, las presentaciones y las oportunidades de compartir mi trabajo varias veces !*

Je suis également profondément reconnaissante pour les opportunités d'enseignement qui m'ont été offertes tout au long de ce parcours et qui ont nourri cette thèse de manière plus indirecte mais non moins essentielle. J'ai eu la chance d'enseigner d'abord au sein du Département de communication publique et sociale de l'UQAM, puis à la TÉLUQ et enfin au BUT Information-Communication à Cannes. Merci pour votre confiance. Je souhaite également remercier chaleureusement mes étudiantes et étudiants, qui ont été une source d'inspiration continue, en particulier dans mes réflexions sur l'avenir du travail. Par ailleurs, au fil de ce parcours, j'ai eu le privilège de m'ancrer dans deux collectifs de recherche stimulants et dont les apports ont été décisifs. Le premier est le ReCOOr, où j'ai pu présenter mes données à deux reprises et m'impliquer dans des projets d'écriture. Je tiens à adresser une pensée toute particulière à Nicolas Bencherki (merci de m'avoir embarquée dans le projet ACEL et à la Télug), ainsi qu'à Viviane Sergi, dont les encouragements (et l'humour décapant) m'ont profondément animée. Vous êtes des sources d'inspiration précieuses. Marie-Claude Plourde, merci pour ta relecture de mon examen doctoral, nos échanges inspirants à EGOS et l'Acfas, et pour m'avoir guidée dans le processus éditorial de la Revue de Moncton. J'ai ensuite atterri à Nice dans l'équipe Alter Organizing : merci à Isabelle Billot, Céline Bourbousson, Bérénice Kübler, Matina Magkou, Julien Mazza, Eve Saint-Germes (un merci spécial pour tes relectures d'article @grh), Aura Parmentier, Gwenaelle Prigent (meilleure *catsitter ex aequo* avec Nicole, et compagne de cérémonie de citoyenneté), Benoit Régent pour leur accueil, avec une gratitude toute particulière pour Sophia Galière, dont le soutien, l'amitié et les conseils avisés m'ont été infiniment précieux. La pandémie aurait été tout autre sans les deux Lucie : Delias et Enel. Quelle joie d'avoir partagé avec vous les locaux déserts de l'UQAM et d'avoir transformé cette période étrange en une parenthèse étonnamment lumineuse. Je remercie sincèrement celles et ceux qui m'ont soutenue dans mes (nombreuses) démarches de demande de bourses, en particulier Rémi Toupin et Maxime Colletet. Merci à Nina Duque et Jacob Boivin de m'avoir invitée à intervenir dans vos cours, et à Samuel Lamoureux et Sébastien Burdalski d'avoir accepté de venir dans les miens. Je pense également aux collègues au doctorat du LabCMO, du CIRST (une mention spéciale pour Sirine !), du comité éditorial de *COMMposite*, à mes autres cobureaux (Océane Corbin) ainsi qu'à celles et ceux avec qui nous avons partagé séminaires et discussions. Un clin d'œil à Alexandra Ferland-Beauchemin et nos échanges passionnants à Santiago. Vous citer toutes et tous serait trop long, mais sachez que votre présence a véritablement enrichi ce parcours. À l'UniCA, je réserve une pensée particulière pour Sarah Bassite, qui m'a beaucoup aidée lors de mon arrivée à Nice. Quant à Saveria Cecchi, Arnaud Persenda, Mathieu

Chevrier et autres compères des bureaux 112-114 : merci pour votre accueil bienveillant, et pour avoir offert un nid de travail à l'oiseau nocturne que je suis.

Je tiens également à remercier chaleureusement celles et ceux avec qui j'ai eu le plaisir de coécrire, notamment Jeremy Aroles, dont les recherches m'inspirent profondément, et qui m'a appris à répondre subtilement aux évaluations par les pairs. Je pense aussi à Valérie Reid et Sara Germain, coautrices engagées, ainsi qu'à Camille Alloing : merci de m'avoir embarquée dans l'aventure du projet ANTIC ! Je pense aussi aux merveilleuses personnes rencontrées lors de colloques, dont les échanges ont marqué mon parcours et avec qui j'espère continuer à tisser des liens. Une pensée toute spéciale à Camille Pfeffer et Sophie Rauch : j'espère que nos chemins continueront à se croiser et, pourquoi pas, à se rejoindre dans de futures collaborations. Ce parcours a aussi été nourri par d'autres communautés, précieuses à bien des égards : notamment à Thèsez-vous, tant en présentiel qu'en ligne au Québec, et à Parenthèse en France. Une pensée particulière à Delphine et Johanna, qui soutiennent leur thèse au moment où j'achève la mienne : nos rendez-vous presque quotidiens pour les sessions de « tomates » ont été bien plus qu'un cadre de travail virtuel, ils m'ont permis de reconstruire un ancrage, de « *refaire corps* » en tant que doctorante nomade, au sein d'une communauté de pratiques en ligne. Je pense à mes proches avec une profonde tendresse, et en particulier à celles et ceux qui m'ont accompagnée tout au long de ce chemin. Cette thèse n'aurait certainement pas eu la même saveur sans Julie, rencontrée lors d'une retraite de rédaction Thèsez-vous. Ce qui devait être un hébergement temporaire s'est transformé en deux années de colocation, de rires, de complicité et d'une passion partagée pour la recherche. À Montréal, mes amitiés chères me manquent déjà : Gaby, près de 30 ans d'amitié inébranlable ; Arnaud, pour ta relecture ; Axel, merci encore pour ta participation à mon cours ; Charles Duprez, mon acolyte de cotutelle et une source d'inspiration inépuisable, et Oriane, pour nos échanges toujours stimulants ; Elin, pour nos discussions profondes ; Marion, pour les mises en lien précieuses ; Sophie (et Lion), à la pointe de la *location independence*. Et les indispensables : Pauline, dont la lucidité et l'humour incisif m'éclairent, sans oublier nos partages de photos de nomades numériques dans les coins les plus improbables ; Clémence, pour ton soutien infaillible et toujours revigorant ; Viktoria, *my partner in dreaming up post-thesis escapes*. Je réserve une place toute particulière à Andrew, muse du *work from anywhere* et mon mentor en intelligence artificielle, dont les relectures, le soutien moral et l'assistance technique m'ont été d'une aide inestimable. Merci à Paul d'être toujours là, à Simon et Alexia pour notre passion partagée pour l'écriture, à María pour sa pugnacité contagieuse, à ma compère Caroline, à Roxane et Anaïs à Marion, amie depuis la tendre enfance. Je n'oublie pas mes camarades d'impro du jeudi soir à la Semeuse : merci de me faire rire et de m'aider à décompresser ! Ma reconnaissance va en particulier à Victor et à Arnaud pour la relecture de certaines parties.

J'exprime bien sûr toute ma reconnaissance à ma famille. Mes parents méritent une mention toute particulière pour leur soutien moral et matériel, pour avoir pris en charge une logistique complexe entre deux continents,

m'avoir aidée à m'installer à Nice et m'avoir accompagnée avec patience jusqu'au terme de ce projet. Ils ont, à leur manière, allégé le fardeau d'un « métatravail » doctoral mené en miroir entre deux continents. Une pensée toute douce pour ma mère, qui a soutenu sa thèse en me portant : on peut dire que je suis tombée dans la recherche quand j'étais petite... très petite ! Je remercie aussi ma sœur (une autre docteure C. Estagnasié, dans un tout autre domaine !) et mon frère, pour m'avoir mise en lien avec des personnes formidables qui ont accepté de se prêter au jeu des entretiens... et même à celui de la filature ! À ma tante-marraine Agnès, avec qui je partage l'amour de l'enseignement (tout comme avec Philippe), à Frédéric, mes cousins, ainsi qu'à Jacque et Anne-Karine. À Anabela, toujours là : merci. À Boris, qui me manque.

Je dédie une pensée toute spéciale et affectueuse à mes grands-parents, et tout particulièrement à mon grand-père, pour nos discussions nourrissantes et stimulantes autour du « *faire corps* », qui font écho, d'une manière inattendue, à ton expérience en organisation, bien avant que le nomadisme corporatif ne devienne d'actualité. Merci d'avoir pris le temps de lire mes articles, d'avoir écouté avec curiosité mes répétitions de conférences et de cours sur l'intelligence artificielle, et de me guider dans mon parcours à chaque étape. C'est une vraie chance d'avoir pu partager tout cela avec vous. Une pensée émue va aussi à mes grands-parents maternels, aujourd'hui disparus, dont l'absence continue de me peiner. Un docteur en économie politique et une historienne : ma passion pour la recherche et l'enseignement vous doit sûrement beaucoup. Ce que vous m'avez transmis continue de résonner et vivre en moi.

Et, évidemment, tout mon amour pour Pablo, ma boule de joie.

DÉDICACE

*À Nini
Éternelle curieuse et visionnaire
Qui m'a transmis faim de vivre
et soif d'apprendre*

PRÉFACE

Cette thèse ne se résume ni à un fichier PDF, ni à l'acte de soutenance. Elle n'est non plus un diplôme à venir. Ni même deux. Elle est ce qui reste d'un processus. Pas du tout linéaire, rarement confortable, mais formateur.

Ce travail en cotutelle m'a demandé de me déplacer, au sens propre comme au figuré. Il m'a confrontée à des situations imprévues, à des attachements, à des ajustements continus. Je ne me suis pas contentée d'observer des pratiques : j'en ai éprouvé les effets dans mon propre corps.

La posture d'enquêtrice s'est construite dans l'interaction, parfois dans le doute. La longueur de ce texte reflète moins la volonté de l'exhaustivité que celle de rester fidèle à cette complexité. Plutôt que de conclure rapidement, j'ai choisi de suivre les lignes de tension, quitte à les laisser ouvertes.

Écrire cette thèse, c'était apprendre à faire tenir ensemble des matériaux, des voix, des tensions. Mais c'était aussi apprendre à me situer, à accepter que l'analyse prenne forme dans le mouvement et l'écriture.

Je n'ai pas « produit » une thèse. J'ai été transformée en la faisant. Elle m'a organisée autant que je l'ai écrite. Et pour une thèse en CCO, je suppose que c'est plutôt un bon départ.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
DÉDICACE.....	vii
PRÉFACE.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES VIGNETTES.....	xxii
LISTE DES ENCADRÉS.....	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xxiii
RÉSUMÉ.....	xxvi
ABSTRACT.....	xxvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Contexte général de la recherche	3
Problématique de départ.....	8
Structure de la thèse	12
CHAPITRE 1 CARTOGRAPHIER LE NOMADISME CORPORATIF	15
1.1 À l'origine du phénomène : le travail à distance comme « fer de lance » des <i>New Ways of Working</i> (NWOW)	16
1.1.1 Le travail à distance, de nouvelles façons de travailler et des arrangements flexibles du travail	17
1.1.1.1 Les origines des NWOW.....	17
1.1.1.2 Les promesses de flexibilité et d'autonomie dans les arrangements flexibles du travail.....	22
1.1.1.3 L'histoire et le développement du travail à distance	26
1.1.1.4 De la dualité proximité / distance dans les pratiques du travail à distance	31
1.1.2 Un cadre technologique ambivalent	38
1.1.2.1 Des TIC qui soutiennent la flexibilité.....	39
1.1.2.2 Un contrôle réencastré dans les outils	43
1.1.2.3 La connectivité, l'hyperconnexion et la déconnexion	47
1.1.3 Quand l'espace de travail n'est plus (nécessairement) un lieu.....	53
1.1.4 La synthèse de 1.1	57
1.2 La romantisation du style de vie nomade	58
1.2.1 Une figure émergente parmi les nomades numériques : les nomades corporatifs.....	58
1.2.1.1 Une sous-catégorie de nomades numériques	58
1.2.1.2 Conceptualiser la figure du « nomade corporatif ».....	60
1.2.2 Le nomade numérique comme figure de distinction romantique	64
1.2.2.1 La nomadologie : le nomade comme marginal	65
1.2.2.2 Le nomade numérique, figure privilégiée.....	66

1.2.3	Une mobilité choisie.....	67
1.2.3.1	Mobilité choisie versus mobilité subie.....	68
1.2.3.2	Une mobilité romantisée.....	70
1.2.3.3	Les besoins évolutifs dans le temps exprimés par les nomades numériques.....	72
1.2.4	Le nomadisme, un « métatravail ».....	76
1.2.4.1	Des enjeux fiscaux	77
1.2.4.2	La course aux visas	77
1.2.4.3	Une conceptualisation du métatravail.....	81
1.2.5	La synthèse de 1.2.....	83
1.3	Une récupération organisationnelle : le <i>Work From Anywhere</i>	84
1.3.1	Du <i>Work From Home</i> au <i>Work From Anywhere</i> , un glissement conceptuel	85
1.3.2	D'un idéal individuel à une mode organisationnelle : le WFA comme rhétorique de marque-employeur.....	87
1.3.2.1	Du mythe à la stratégie : le WFA dans les discours organisationnels.....	87
1.3.2.2	Le WFA, la transposition d'un mode de vie individuel en termes organisationnels	90
1.3.3	Des dispositifs RH postpandémie ambigus.....	93
1.3.3.1	La valorisation de la flexibilité du travail postpandémique	93
1.3.3.2	Le WFA, un dispositif conditionné par des législations locales	96
1.3.4	La synthèse de 1.3.....	99
1.4	En conclusion du chapitre 1 : les nomades corporatifs comme figure liminale des NWOW	99
	CHAPITRE 2 CONCEPTUALISER FAIRE CORPS	102
2.1	Aux origines de <i>faire corps</i>	103
2.1.1	<i>Faire corps</i> : une étymologie incorporée.....	104
2.1.1.1	L'étymologie : une origine militaire.....	104
2.1.1.2	L'organisation et la métaphore de l'organisme.....	107
2.1.1.3	Une métaphore faisant écho à des textes religieux ou à l'art	109
2.1.2	La rhétorique du <i>faire corps</i> organisationnel comme forme d'engagement	112
2.1.2.1	L'investissement dans le collectif, une norme managériale construite	112
2.1.2.2	La fabrication discursive de l'engagement	115
2.1.3	La question du sensible dans la littérature organisationnelle	119
2.1.3.1	Le tournant vers l'affect dans les études de l'organisation	119
2.1.3.2	Ramener le corps dans les études organisationnelles : un déplacement épistémologique.....	124
2.1.4	La synthèse de 2.1	125
2.2	Une perspective de la pratique sociomatérielle	127
2.2.1	« Faire » ? Le choix de l'approche de la pratique sociomatérielle	127
2.2.1.1	Une multitude d'approches de la pratique	127
2.2.1.2	L'espace-temps (du travail) constitue par la pratique sociomatérielle	134
2.2.2	« Corps » ? L' <i>embodiment</i> : connaître et participer à l'organisation par le corps.....	138
2.2.2.1	Un concept inspiré de l'intercorporéité.....	138
2.2.2.2	La connaissance située par le corps dans la pratique.....	141
2.2.3	La synthèse de 2.2.....	144
2.3	Les approches CCO, des approches processuelles et communicationnelles de l'organisation	145
2.3.1	« Faire » et « <i>faire faire</i> » ? Le choix d'une perspective communicationnelle performative.....	146
2.3.1.1	Les approches CCO, des approches processuelles fortes centrées sur la communication	146
2.3.1.2	« Faire » ? L'organisation n'est qu'un enchevêtrement de pratiques de communication	154
2.3.1.3	« Faire faire » ? La métaphore ventriloque.....	158

2.3.2 « Corps » ? Des degrés de matérialité et de la place du corps en CCO.....	160
2.3.2.1 Les degrés de matérialité : une matérialité dynamique et incarnée.....	160
2.3.2.2 Un appel à la prise en compte des corps et des affects en CCO.....	162
2.3.3 La synthèse de 2.3.....	165
2.4 En conclusion du chapitre 2 et problématique : <i>faire corps</i> comme concept en fil rouge.....	166
CHAPITRE 3 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	170
3.1 La genèse et les fondements (onto)épistémologiques de la recherche.....	171
3.1.1 Un effort de positionnement selon les catégories épistémologiques classiques en gestion	172
3.1.1.1 Les différents paradigmes	172
3.1.1.2 Une ontoépistémologie de la pratique.....	176
3.1.1.3 Un retour sur la genèse de l'objet de recherche : point de départ axiologique	177
3.1.2 Un bricolage méthodologique inspiré de l'ethnographie affective.....	185
3.1.2.1 L'ethnographie affective comme « style de recherche ».....	185
3.1.2.2 Une méthode inspirée de l'ethnographie sensorielle.....	187
3.1.2.3 Une inspiration multisite.....	189
3.1.3 Des défis méthodologiques et éthiques, repositionnement du terrain	190
3.1.3.1 Suivre les trajectoires des actrices et des acteurs pour appréhender le rapport au collectif.....	191
3.1.3.2 Considérations éthiques	195
3.1.4 La synthèse de 3.1.....	197
3.2 La collecte des données	197
3.2.1 Premier volet de la collecte de données : les entretiens	197
3.2.1.1 Démarche d'échantillonnage et recrutement.....	198
3.2.1.2 Une variété de caractéristiques affectant le vécu de la distance.....	209
3.2.1.3 Le déroulement des entretiens semi-directifs	219
3.2.2 Deuxième volet de la collecte de données : la filature	221
3.2.2.1 Le <i>shadowing</i> pour suivre le phénomène organisant	222
3.2.2.2 La filature en pratique sur le terrain	233
3.2.2.3 Une filature en contexte numérique : reprendre les caractéristiques de la filature, et les adapter....	248
3.2.3 Troisième volet de la collecte et triangulation des données : le journal de bord	259
3.2.4 La synthèse de 3.2.....	263
3.3 L'analyse des données	263
3.3.1 Une démarche abductive	264
3.3.1.1 La démarche abductive comme logique de découverte	264
3.3.1.2 Une préanalyse en attention flottante	267
3.3.2 Une analyse thématique des données	268
3.3.3 Des récits phénoménologiques des données ethnographiques	273
3.3.4 La synthèse de 3.3.....	275
3.4 En conclusion du chapitre 3 : mijoter les données et se laisser affecter	275
CHAPITRE 4 : <i>FAIRE CORPS</i> : UN RÉPERTOIRE DE PRATIQUES.....	278
4.1 <i>Anyway</i> ? Négocier les ancrages avec le collectif malgré la distance.....	279
4.1.1 Se rendre perceptible : maintenir une présence tangible malgré la distance.....	280
4.1.1.1 Formaliser l'ossature du travail à distance.....	281
4.1.1.2 Créer une présence rythmique à l'organisation	283
4.1.1.3 Instaurer une confiance incarnée avec le management.....	284
4.1.2 Ancrer son corps dans un cadre légitimé pour produire une matérialité crédible du travail	286

4.1.2.1 Choisir des espaces qui ancrent le corps dans une posture professionnelle.....	286
4.1.2.2 Matérialiser l'appartenance organisationnelle par l'espace.....	288
4.1.3 Mimer le collectif : ajuster son corps aux attentes organisationnelles	290
4.1.3.1 Se synchroniser avec les postures et pratiques du collectif	290
4.1.3.2 Adapter son choix de lieu aux normes implicites de l'organisation	294
4.1.4 Payer de sa personne : le sacrifice comme stratégie	300
4.1.4.1 Accepter une perte matérielle en échange de la liberté spatiale.....	301
4.1.4.2 Assumer les coûts cachés du travail nomade.....	303
4.1.4.3 Porter la charge mentale et la responsabilité de la mise en place	306
4.1.5 La synthèse de 4.1	307
4.2 <i>Anywhere</i> ? S'incarner dans le travail mobile.....	309
4.2.1 Enraciner son corps : habiter un espace dédié au travail.....	310
4.2.1.1 Domestiquer l'espace personnel en environnement de travail	311
4.2.1.2 Ancrer son travail dans des espaces tiers pour retrouver une structure.....	315
4.2.2 Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts	325
4.2.2.1 Se saisir des objets professionnels pour donner une matérialité au travail	326
4.2.2.2 Rendre visible la culture organisationnelle dans son environnement personnel	327
4.2.3 Faire du mouvement un ancrage temporaire.....	330
4.2.3.1 Les transports, des tiers-lieux mobiles.....	331
4.2.3.2 Exploiter des espaces éphémères pour structurer le travail	332
4.2.3.3 Négocier l'espace avec les autres pour exister corporellement.....	338
4.2.4 Sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail	339
4.2.4.1 Façonner l'environnement sensoriel du travail	340
4.2.4.2 Ritualiser le travail par des marqueurs corporels	352
4.2.5 La synthèse de 4.2.....	356
4.3 <i>Anytime</i> ? Travailler le temps	359
4.3.1 <i>Faire corps</i> avec un rythme structurant.....	360
4.3.1.1 Fixer des repères temporels dans le temps de l'horloge pour marquer l'engagement	360
4.3.1.2 Narrer le temps de travail idéalisé	363
4.3.2 Réguler son énergie dans un temps fragmenté.....	367
4.3.2.1 Naviguer le(s) temps.....	367
4.3.2.2 Étiqueter le temps.....	369
4.3.3 Ritualiser les transitions pour fluidifier l'expérience du temps	371
4.3.3.1 Intégrer des marqueurs physiques.....	371
4.3.3.2 Habiter plusieurs temps à la fois	378
4.3.4 Surfer le temps : s'accorder aux rythmes du vivant.....	382
4.3.4.1 Du <i>chronos</i> au <i>kairos</i>	382
4.3.4.2 Adapter les temps de travail aux rythmes biologiques et à l'environnement.....	383
4.3.5 La synthèse de 4.3.....	387
4.4 <i>Anyhow</i> ? L'exigence de (méta)communiquer pour faire exister sa présence.....	388
4.4.1 Donner corps à une présence fragmentée	389
4.4.1.1 Marquer sa présence sur les outils collaboratifs.....	389
4.4.1.2 Réguler son image à distance sur les outils numériques	392
4.4.1.3 Façonner une présence scripturale.....	395
4.4.2 Nourrir l'affect collectif : cultiver l'informel et l'engagement émotionnel à distance	398
4.4.2.1 Recréer l'informel	399
4.4.2.2 Fabriquer des espaces de sociabilité artificiels.....	403
4.4.3 Performer le clair-obscur : se faire bien voir pour compenser les moments d'absence	412
4.4.4 La synthèse de 4.4.....	423

4.5	En conclusion du chapitre 4 : le répertoire des 15 pratiques	425
CHAPITRE 5 (DÉ/RE)FAIRE CORPS : UNE DYNAMIQUE PROCESSUELLE		427
5.1	<i>Faire corps</i> : la quête d'incorporation organisationnelle	429
5.1.1	Les raisons du <i>faire corps</i> : pourquoi choisir le nomadisme corporatif ?	429
5.1.1.1	Le confort et la qualité de vie	429
5.1.1.2	Le géoarbitrage : vers une économie de la localisation	434
5.1.1.3	La recherche de liberté et d'autonomie	435
5.1.1.4	Un compromis et des tensions entre aspiration individuelle et besoin de structure collective	438
5.1.2	Les différentes formes de <i>faire corps</i> : désiré, suggéré, imposé, internalisé	441
5.1.2.1	<i>Faire corps</i> désiré : un engagement sincère	441
5.1.2.2	<i>Faire corps</i> suggéré : une conformité implicite	444
5.1.2.3	<i>Faire corps</i> imposé : des attentes explicites de visibilité et de présence	448
5.1.2.4	<i>Faire corps</i> internalisé : se surajuster pour être légitime	452
5.1.3	La synthèse de 5.1.	455
5.2	<i>Défaire corps</i>	456
5.2.1	Les raisons du <i>défaire corps</i>	457
5.2.1.1	La surcharge émotionnelle	458
5.2.1.2	L'ambiguïté organisationnelle	460
5.2.1.3	L'absence de réels liens affectifs avec les collègues	462
5.2.1.4	La perte de sens	464
5.2.2	Les différentes formes de <i>défaire corps</i>	469
5.2.2.1	Distancier	470
5.2.2.2	Désengager	472
5.2.2.3	Désaffecter, voire désinfecter ?	474
5.2.3	La synthèse de 5.2.	477
5.3	<i>Refaire corps</i>	479
5.3.1	Les raisons du <i>refaire corps</i>	479
5.3.1.1	Des attachements non prescrits avec les collègues	479
5.3.1.2	D'autres attachements communautaires	483
5.3.2	Les différentes formes de <i>refaire corps</i>	488
5.3.2.1	<i>Refaire corps</i> identitaire	488
5.3.2.2	<i>Refaire corps</i> avec d'autres réalités matérielles	490
5.3.2.3	<i>Refaire corps</i> avec soi-même	492
5.3.3	La synthèse de 5.3 : une recomposition relationnelle du collectif	495
5.4	En conclusion du chapitre 5 : le modèle processuel du (dé/re) <i>faire corps</i>	496
CHAPITRE 6 DISCUSSION		499
6.1	Les contributions théoriques	501
6.1.1	Les contributions aux <i>New Ways of Working</i> (NWOW)	501
6.1.1.1	La mise en lumière d'un métatrabail du travail à distance	501
6.1.1.2	<i>Ambiguity as a feature</i> : l'ambiguïté constitutive des organisations WFA	507
6.1.1.3	L'archétype du nomades corporatifs comme recomposition identitaire au travail	511
6.1.2	Les contributions aux CCO et aux études processuelles	514
6.1.2.1	Le processus de <i>faire/défaire/refaire corps</i> : une dynamique « résonnante »	514
6.1.2.2	Proposer le concept de degrés d'incorporation	518
6.1.3	La synthèse de 6.1	520

6.2 Contributions méthodologiques.....	521
6.2.1 La contribution au <i>shadowing</i> en contexte numérique.....	522
6.2.1.1 Trouver du mobile dans l'immobile.....	523
6.2.1.2 Balancer la proximité et la distance par la complicité.....	525
6.2.1.3 Créer de la continuité dans la discontinuité.....	527
6.2.2 La contribution à l'ethnographie affective : capturer le sensible et le restituer.....	528
6.2.2.1 Capturer les données non verbales.....	528
6.2.2.2 Restituer les affects.....	530
6.2.3 La synthèse de 6.2.....	531
6.3 Contributions pratiques.....	531
6.3.1 Les contributions pour les organisations et les RH.....	532
6.3.1.1 Clarifier et formaliser les règles du WFA.....	532
6.3.1.2 Adapter les dispositifs RH aux nouvelles géographies du travail.....	535
6.3.1.3 Anticiper les effets psychosociaux du nomadisme corporatif.....	535
6.3.1.4 Concevoir une stratégie de WFA durable et inclusive.....	537
6.3.2 Les contributions pour les gestionnaires.....	539
6.3.2.1 Soutenir la dynamique relationnelle du travail nomade.....	539
6.3.2.2 Adapter la posture managériale : de l'encadrement au care.....	540
6.3.2.3 Repenser les environnements de travail.....	541
6.3.3 Les contributions pour les nomades.....	542
6.3.3.1 La reconnaissance d'un métatrabail spécifique au nomadisme corporatif.....	542
6.3.3.2 Accepter et mieux comprendre la processualité du rapport à l'organisation.....	543
6.3.3.3 Une pluralité de réalités du nomadisme corporatif.....	544
6.3.4 La synthèse de 6.3.....	545
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	547
Une synthèse des résultats et les apports de la recherche.....	548
Les limites et perspectives de la recherche.....	551
Le mot de la fin.....	555
POSTFACE.....	556
ANNEXE A TABLEAU MONDIAL DES VISAS OFFICIELS POUR NOMADES NUMERIQUES EN 2025.....	557
ANNEXE B TOUR DU MONDE (NON EXHAUSTIF) DES LEGISLATIONS SUR LE TELETRAVAIL ET LEUR COMPATIBILITE AVEC LE WFA.....	564
ANNEXE C ÉCRITURE AFFECTIVE EN TEMPS DE COVID, ORGANISE PAR LE GROUPE DE RECHERCHE SUR LA COMMUNICATION ORGANISANTE (RECOR) — 18 JUIN 2020.....	574
ANNEXE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ AU PROTOCOLE DE RECHERCHE DU TERRAIN EXPLORATOIRE.....	577
ANNEXE E DÉTAILS DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE.....	580
ANNEXE F CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE.....	583
ANNEXE G FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ AUX ENTRETIENS.....	585

ANNEXE H FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ À LA FILATURE ETHNOGRAPHIQUES.....	589
ANNEXE I AFFICHE DE RECRUTEMENT	595
ANNEXE J GUIDE D'ENTRETIEN-TERRAIN DEUXIÈME VOLET	596
ANNEXE K GRILLE D'OBSERVATION POUR LA FILATURE.....	608
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	612

LISTE DES FIGURES

Figure 0.1	Structure de la thèse.....	14
Figure 1.1	Évolution de la littérature des FWA	24
Figure 1.2	Les espaces de travail à travers le temps selon Pascal Hénon, Laurent Taskin et Jordane Creusier (2024).....	56
Figure 1.3	Limitations des régions pour le WFA de Spotify. Capture d'écran du site corporatif officiel de Spotify	88
Figure 1.4	Capture écran du site corporatif de l'entreprise Spotify concernant la politique de WFA.....	89
Figure 1.5	Capture d'écran d'un billet sur le blog de l'entreprise Foundever (ex., Sitel)	89
Figure 1.6	Publications LinkedIn de l'entreprise Google	91
Figure 2.1	Frontispice du <i>Léviathan</i> (1651) de Thomas Hobbes.....	106
Figure 2.2	James Gillray, Un Petit Soupèr, a la Parisienne; - or - A Family of Sans-Culotts Refreshing, after the fatigues of the day (1792).....	110
Figure 3.1	Copie écran anonymisée de la signature d'une responsable RH d'une entreprise sans bureaux indiquant la localisation actuelle	192
Figure 3.2	Copie écran anonymisée d'un courriel d'une responsable RH d'une entreprise sans bureaux	192
Figure 3.3	Affiches de recrutement.....	202
Figure 3.4	Installation de travail.....	202
Figure 3.5	Synthèse des entretiens menés auprès de nomades corporatifs, deuxième volet de la recherche (données primaires)	203
Figure 3.6	Photographie de l'annonce de ma venue dans les locaux d'une entreprise	252
Figure 3.7	Le chat de Valeria.....	253
Figure 3.8	Photographie en pleine filature.....	254
Figure 3.9	Les espaces communs de l'entreprise de Charlotte	257
Figure 3.10	La chaîne de montage, dans l'usine jouxtant les locaux des fonctions support	257
Figure 3.11	En suivant Charlotte « dans ses pas ».....	258
Figure 3.12	Capture d'écran des cas de personnes suivies en <i>shadowing</i>	269
Figure 3.13	Capture d'écran exemple 1	270

Figure 3.14	Capture d'écran exemple 2	270
Figure 3.15	Capture d'écran : exemple de classification des fichiers sur Nvivo R.1.7.2	271
Figure 3.16	Exemple de codes dans NVivo R.1.7.2, le 3 septembre 2024.....	272
Figure 4.1	La barrière de plantes et d'objets	314
Figure 4.2	Segmentation	315
Figure 4.3	Espace détente dans l'espace de <i>coworking</i>	319
Figure 4.4	Espace repas de l'espace de <i>coworking</i>	319
Figure 4.5	Le Café Orr, photo 1	323
Figure 4.6	Le Café Orr, photo 2.....	323
Figure 4.7	Espace de <i>coworking</i> du <i>coliving</i> (« zone de travail »).....	324
Figure 4.8	Piscine du <i>coliving</i> (« zone de détente »)	324
Figure 4.9	La salle de petit-déjeuner d'un espace de <i>coliving</i> au Nicaragua devient, par la pratique, un espace de <i>coworking</i> involontaire	325
Figure 4.10	Le coin bureau de Charlotte	326
Figure 4.11	L'espace de travail de Capucine	330
Figure 4.12	Visioconférence sur la route.....	333
Figure 4.13	Espace de travail à l'aéroport	336
Figure 4.14	L'aéroport de Chicago aménagé pour le travail à distance	336
Figure 4.15	Chez Andrea, <i>shadowing</i> jour 1	341
Figure 4.16	Le coussin « Relax » d'Audrey	342
Figure 4.17	Le hamac d'Audrey	342
Figure 4.18	Salle de réunion dans l'entreprise de Ruben	343
Figure 4.19	Terrasse attenant la cafétéria	343
Figure 4.20	Salle de « lecture » et de détente dans l'entreprise de Ruben	344
Figure 4.21	L'espace commun	345
Figure 4.22	La salle de rangement	345
Figure 4.23	Le coin détente	345

Figure 4.24	Le bureau « flexible » de type <i>flex office</i>	346
Figure 4.25	Vue en contre-plongée sur l'usine attenante.....	346
Figure 4.26	Bureaux flexibles chez Brice, vides	347
Figure 4.27	Bureaux flexible chez Brice, occupés.....	347
Figure 4.28	La terrasse.....	347
Figure 4.29	La salle Amaleykoum.....	347
Figure 4.30	La salle Opette.....	347
Figure 4.31	Une chambre à coucher dans les locaux de l'entreprise de Charlotte.....	348
Figure 4.32	L'entrée de la chambre à coucher dans l'entreprise	348
Figure 4.33	Le coin valise de la chambre.....	348
Figure 4.34	La penderie de la chambre.....	348
Figure 4.35	Des brosses à dents dans le bureau de Brice	349
Figure 4.36	Salle de douche dans l'entreprise de Brice	349
Figure 4.37	« Espaces de travail ».....	351
Figure 4.38	Journée d'observation au café Larue #1	353
Figure 4.39	Journée d'observation au café Larue #2	353
Figure 4.40	Lieu de travail chez Sandrine #1	373
Figure 4.41	Lieu de travail chez Sandrine #2	373
Figure 4.42	Lieu de travail chez Sandrine #3	373
Figure 4.43	Lieu de travail chez Sandrine #4	373
Figure 4.44	Chez Monica, l'écriture au bureau.....	374
Figure 4.45	Chez Monica, la lecture au salon	374
Figure 4.46	Chez Kathleen, espaces de travail « nomades » # 1	374
Figure 4.47	Chez Kathleen, espaces de travail « nomades » # 2.....	374
Figure 4.48	La « journée valise » chez Andrea	379
Figure 4.49	Le site Aurea sur le logiciel Sococo, imitant un bureau physique en ligne.....	398
Figure 4.50	Affiche <i>Less work in progress, more just-in-time</i>	410

Figure 4.51	Affiche <i>Less inventory, more visibility</i>	410
Figure 4.52	Affiche <i>Less searching, more operating</i>	410
Figure 4.53	Affiche <i>Less guessing, more excelling</i>	410
Figure 4.54	Le logiciel où Ruben peut (devrait ?) réserver une « place » au bureau.....	413
Figure 4.55	Brice cuisinant au bureau, photo #1.....	417
Figure 4.56	Brice cuisinant au bureau, photo #2.....	417
Figure 5.1	Cycle processuel <i>Faire → Défaire → Refaire corps</i>	428
Figure 5.2	Carte du et fond d'écran (r)appelant au voyage chez Andrea	430
Figure 5.3	Valeria oubliant la présence de la chercheuse, dans sa posture « habituelle » de travail.....	432
Figure 5.4	Bar de l'auberge de jeunesse désert	465
Figure 5.5	En position de « filature statique ».....	466
Figure 5.6	Reconfigurer le lien au travail à distance : un cycle processuel de <i>faire, défaire et refaire corps</i>	498

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Pratiques associées aux nouvelles formes de travail.....	19
Tableau 1.2	Comparaison des trois générations de télétravail.....	30
Tableau 1.3	Comparaison des approches de la connectivité en MOS et en SIC.....	52
Tableau 1.4	Synthèse des quatre grands clusters du nomadisme numérique selon De Sousa, Bastida et Vieira (2025)	60
Tableau 1.5	Comparaison des principales caractéristiques des <i>9–5 Workers</i> , <i>Digital Nomads</i> et <i>Corporate Nomads</i>	61
Tableau 1.6	Besoins psychologiques exprimés par les nomades numériques, et littérature associée	75
Tableau 1.7	Caractéristiques des phases de transition vers le mode de vie de nomade numérique	76
Tableau 1.8	Répartition des pays selon la gouvernance des visas pour nomades numériques.....	81
Tableau 1.9	Les quatre types de pratiques de métatravail chez les nomades numériques.....	83
Tableau 1.10	Synthèse comparative entre nomade numérique et nomade corporatif.....	84
Tableau 2.1	Synthèse des principales traditions de l'affect mobilisées dans les études organisationnelles	126
Tableau 2.2	Comparaison des différentes approches de la pratique et leur dialogue avec les approches socio(-)matérielles	134
Tableau 2.3	Le <i>knowing-in-practice</i> : à l'origine de deux lectures complémentaires	144
Tableau 2.4	Les trois courants principaux des approches CCO et leur position sur la matérialité	153
Tableau 2.5	Deux conceptualisations du corps en théorie des organisations : <i>embodiment</i> et <i>incarnation</i>	167
Tableau 3.1	Synthèse des entrevues avec des personnes salariées travaillant à distance lors du terrain exploratoire.....	199
Tableau 3.2	Synthèse des entrevues réalisées avec des personnes travaillant à distance en <i>freelance</i> , lors du terrain exploratoire	201
Tableau 3.3	Synthèse des profils de personnes suivies en <i>shadowing</i>	234
Tableau 3.4	Synthèse des données collectées en <i>shadowing</i>	241
Tableau 4.1	Synthèse des pratiques visant à négocier le <i>faire corps</i> du travail à distance.....	309
Tableau 4.2	Synthèse des pratiques visant à ancrer le travail à distance dans des espaces.....	358
Tableau 4.3	Synthèse des pratiques temporelles incarnées de <i>faire corps</i>	388

Tableau 4.4	Synthèse des pratiques de <i>métacommunication</i> pour <i>faire corps</i>	424
Tableau 4.5	Les 15 pratiques de <i>faire corps</i> identifiées au cours du chapitre 4	426
Tableau 5.1	Exemples de <i>verbatim</i> portant sur les différentes facettes de la liberté recherchée par les nomades corporatifs	437
Tableau 5.2	Typologie des formes de <i>faire corps</i> à distance	456
Tableau 5.3	Typologie des formes de <i>défaire corps</i> à distance	478
Tableau 5.4	Typologie des formes de <i>refaire corps</i> à distance	496
Tableau 6.1	Les cinq types de pratiques de métatravail chez les nomades numériques	506
Tableau 6.2	Typologie des formes de WFA selon leur degré de formalisation et de transparence organisationnelle.....	533
Tableau 6.3	Complémentarité entre les besoins psychologiques des nomades numériques et les dynamiques relationnelles du <i>faire/défaire/refaire corps</i>	544
Tableau 6.4	Synthèse des contributions pratiques de la thèse	546

LISTE DES VIGNETTES

Vignette 1 – 13 juillet 2023 – Paris 12 ^e . Une matinée de <i>workation</i> à Paris	292
Vignette 2 – 12 avril 2023 – Jour 2 d’observation à l’hôtel- <i>coliving</i> <i>Selina</i> Maderas, Nicaragua. Négociations	297
Vignette 3 – 12 juin 2023 – Jour 1 d’observation de Ruben à l’espace de <i>coworking</i> Jungle, Barcelone, Espagne Calme comme un lundi dans un <i>coworking</i>	320
Vignette 4 – 15 août 2023 – Jour 4 d’observation de Ruben, dans le train direction l’aéroport. Un travail vraiment mobile, <i>anywhere, anytime</i>	334
Vignette 5 – 17 novembre 2023 – Jour 2 d’observation de Naomie au café Larue, Montréal, Québec, Canada On prend les mêmes et on recommence	354
Vignette 6 – 24 avril 2023 – Jour 2 d’observation de Maren, à son domicile, Montréal. L’expérience inédite de la sieste.....	376
Vignette 7 – 29 juin 2023 – Jour 1 d’observation d’Andrea, à son domicile, Montréal. Dans le <i>flow</i> d’une « journée valise »	380
Vignette 8 – 18 octobre 2023 – Jour 2 d’observation de Charlotte dans les locaux de son entreprise (matin), Estrie, Québec. Métacommuniquer en présentiel sur les codes du distanciel, une volonté managériale.....	407
Vignette 9 – 11 juillet 2023 – Jour 1 d’observation de Brice dans les locaux de son entreprise, Paris, France. Un nomade au bureau.....	418
Vignette 10 – 19 octobre 2023 – Montréal, chez Valeria. Nomade en pantoufles : ancrée chez elle, libre ailleurs	431
Vignette 11 – 20 juillet 2023 – Barcelone, Jour 2 d’observation d’Andrea. Noyer son <i>bore-out</i> en <i>fiesta y</i> <i>tapas</i>	467

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1	La sociabilité au travail avant l’École des relations humaines	114
Encadré 2	Approches CCO et approches ACO	151

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACO	Approche communicationnelle des organisations
AéMDC	Association des étudiant·es à la maîtrise en communication
ANT	<i>Actor-Network Theory</i>
ANTIC	Affects numériques et travailleurs du clic
API	<i>Application Programming Interface</i>
BEATS	<i>Bahamas extended access travel stay</i>
CAQDAS	<i>Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software</i>
CCO	Communication constitutive des organisations
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGT	Confédération générale du travail
CIRST	Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie
CMS	<i>Critical Management Studies</i>
CRSH	Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DNLPs	<i>Digital nomad lifestyle promoters</i>
ETI	Entreprises de Taille Intermédiaire
FOMO	<i>Fear Of Missing Out</i> (peur de manquer une information ou une opportunité sociale)
FWA	<i>Flexible work arrangements</i>
GIF	<i>Graphics Interchange Format</i>
GREDEG	Groupe de recherche en droit, économie et gestion (UMR CNRS)
GRH	Gestion des ressources humaines
ICT	<i>Information and communication technologies</i>
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
LabCMO	Laboratoire sur la communication et le numérique dans les organisations
LSE	<i>London School of Economics</i>

M-NEW	<i>Núcleo Milenio sobre la Evolución del Trabajo</i>
MOS	<i>Management and organizational studies</i>
NFOT	Nouvelles formes d'organisation du travail
NWOW	<i>New ways of working</i>
NWs	<i>Nomadic Workers</i> (travailleuses et travailleurs nomades)
OAP	<i>Organizations, Artifacts and Practices</i>
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OICN	Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PDG	Président-directeur général
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPPT	<i>Portable private-personal territory</i>
ReCOr	Groupe de recherche sur la communication organisante
RGPD	Règlement général sur la protection des données
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RTS	Risques technosociaux
RTT	Réduction du temps de travail
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SIC	Sciences de l'information et de la communication
SLACK	<i>Searchable Log of All Communication and Knowledge</i>
STS	<i>Science and Technology Studies</i>
TDA/H	Trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité
TIC	Technologie de l'information et de la communication

TQM	<i>Total quality management</i>
UE	Union européenne
UniCA	Université Côte d’Azur
UQAM	Université du Québec à Montréal
WFA	<i>Work from anywhere</i>
WFH	<i>Work From Home</i>

RÉSUMÉ

Titre : Faire corps à distance ? Vers une approche communicationnelle et sensible du phénomène des nomades corporatifs

Cette thèse interroge les transformations des formes d'appartenance organisationnelle à l'ère du travail à distance postpandémique, à travers la figure émergente des nomades corporatifs, située au croisement entre nomadisme numérique et salariat. Pour comprendre comment ces personnes « font corps » à distance, la thèse poursuit trois objectifs : (1) identifier les pratiques qui permettent de maintenir une connexion au collectif ; (2) analyser la manière dont ces pratiques sont vécues, racontées et investies émotionnellement ; (3) comprendre comment elles participent à la constitution de l'organisation et proposer une lecture processuelle du *faire corps* comme dynamique située, incarnée et non linéaire.

La recherche mobilise les apports de l'École de Montréal, l'une des approches de la Communication Constitutive de l'Organisation (CCO), qui conçoit l'organisation comme un phénomène émergent issu des interactions et des pratiques communicationnelles. Elle s'appuie également sur une perspective sociomatérielle de la pratique, permettant d'analyser comment le travail s'inscrit dans des configurations concrètes façonnées par les corps, les objets et les environnements. Le croisement de ces deux approches rend possible une lecture sensible, située et processuelle des formes d'appartenance organisationnelle à distance.

Ce cadre théorique s'accompagne d'une posture méthodologique fondée sur une ontoépistémologie de la pratique, attentive aux dimensions relationnelles et incarnées du travail. L'enquête repose sur 63 entretiens semi-directifs, une méthode de filature adaptée aux environnements numériques, ainsi qu'une écriture réflexive nourrie par des journaux de bord. L'analyse met en évidence un répertoire de quinze pratiques organisées autour de quatre dimensions : négociation des ancrages à distance, appropriation des espaces, travail des temporalités et métacommunication. Ces pratiques révèlent un travail implicite du lien visant à rendre perceptible une présence au collectif. Ce travail relationnel et émotionnel demeure cependant asymétrique, car largement porté par les individus et rarement reconnu.

L'analyse fait également apparaître un modèle processuel en trois mouvements : *faire corps*, *défaire corps* et *refaire corps*, selon des formes variables d'attachement et de distanciation. Sur le plan théorique, la thèse enrichit les travaux sur les nouvelles formes de travail et sur le métatrabail en montrant que *faire corps* à distance implique un effort supplémentaire d'ajustement émotionnel et de présence pour maintenir le lien au collectif. Elle met aussi en lumière l'ambivalence constitutive des dispositifs de travail « depuis partout », où la promesse d'autonomie coexiste avec des attentes implicites de conformité ; cette ambivalence apparaît moins comme une faille que comme un ressort structurant des formes contemporaines d'appartenance au travail.

Enfin, la thèse propose le concept de *degrés d'encorporation* pour penser le lien au collectif comme un continuum affectif et situé. Sur le plan méthodologique, elle renouvelle l'usage de la filature en contexte distancié numérique et contribue au développement d'une ethnographie attentive aux dimensions affectives. Des pistes opérationnelles sont également formulées pour renforcer les dynamiques relationnelles à distance, tant du côté des organisations et des gestionnaires que des personnes concernées.

Mots-clés : nomades corporatifs, travail à distance, approches CCO, pratique sociomatérielle, filature

ABSTRACT

Title: *Faire corps* at a distance? Toward a communicational and affective approach to the phenomenon of corporate nomads

This dissertation examines the transformations of organizational belonging in the era of post-pandemic remote work, through the emerging figure of corporate nomads, positioned at the intersection between digital nomadism and salaried employment. To understand how these individuals *faire corps* at a distance, the dissertation pursues three objectives: (1) to identify the practices through which a connection to the collective is maintained; (2) to analyze how these practices are experienced, narrated, and emotionally invested; and (3) to examine how they contribute to the constitution of the organization and to propose a processual reading of *faire corps* as a situated, embodied, and non-linear dynamic.

The study draws on the Montreal School, within the Communication Constitutive of Organization (CCO) literature, which conceptualizes organizations as emergent phenomena arising from interactions and communicative practices. It also mobilizes a sociomaterial practice perspective, enabling the analysis of how work becomes anchored in concrete configurations shaped by bodies, objects, and environments. Bringing these two approaches together supports an embodied, situated, and processual understanding of belonging at a distance.

This theoretical framework is combined with a methodological stance grounded in an ontoepistemology of practice, attentive to the relational and embodied dimensions of work. The empirical design includes 63 semi-structured interviews, a shadowing-based method adapted to digital environments, and reflexive writing informed by research diaries. The analysis highlights a repertoire of fifteen practices organized around four dimensions: negotiating remote anchors, appropriating spaces, working with temporality, and metacommunicating. These practices reveal a form of implicit metawork aimed at making one's presence perceptible within the collective. Yet this emotional and relational effort remains asymmetrical, largely carried by individuals and seldom recognized.

The analysis also leads to a processual model structured around three movements: *faire corps*, *défaire corps* and *refaire corps*, reflecting shifting forms of attachment and distancing. Theoretically, the dissertation contributes to research on new ways of working and on metawork by showing that *faire corps* at a distance requires additional emotional adjustment and presence work to maintain the relationship with the collective. It also highlights the constitutive ambivalence of Work from Anywhere arrangements, where the promise of autonomy coexists with implicit expectations of conformity—an ambivalence that appears not as a dysfunction but as a structuring feature of contemporary forms of organizational belonging.

Finally, the dissertation introduces the concept of *degrés of embodiment* (*degrés d'encorporation*) to conceptualize belonging as an affective and situated continuum. Methodologically, it extends the use of shadowing in digitally mediated remote contexts and contributes to the development of an embodied approach to affective ethnography. Practical implications are also outlined to strengthen relational dynamics at a distance, for organizations, managers, and the individuals concerned.

Keywords: corporate nomads; remote work; CCO approaches; sociomaterial practice; shadowing

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Nous avons décidé de revenir au travail en présentiel comme c'était le cas avant le début de la covid-19. En regardant en arrière sur ces cinq dernières années, nous continuons de penser que les avantages d'être ensemble au bureau sont significatifs. [...] Nous constatons qu'il est plus facile pour nos collaboratrices et collaborateurs d'apprendre, de concevoir, de former et de renforcer notre culture ; collaborer, échanger et innover devient plus simple et plus efficace ; enseigner et apprendre les uns des autres est plus aisé ; et les équipes ont tendance à être mieux connectées entre elles. »¹

Andy Jassy, Président Directeur général d'Amazon,
le 16 septembre 2024

Le 16 septembre 2024, l'entreprise technologique états-unienne Amazon a annoncé qu'elle exigerait à nouveau la présence de son personnel au bureau cinq jours par semaine. Cette décision s'inscrit dans une tendance suivie par d'autres géants de la tech (Google², X, Tesla, Ubisoft, etc.). Deux raisons sont avancées pour justifier cet impératif : accroître la productivité, et renforcer la culture d'entreprise (De Smet, Weddle, Hancock, Mugayar-Baldocchi et Lauricella, 2025). Si le premier argument peut sembler répondre à une volonté de performance ou d'efficacité organisationnelle, il reste pertinent de questionner les véritables enjeux sous-jacents à cette insistance sur le renforcement du collectif par l'obligation du présentiel. Quels sont donc les maux que l'on attribue au travail à distance ? Des entreprises sans bureaux, comme Buffer ou GitLab (Choudhury, Crowston, Dahlander, Minervini, Raghuram, 2020), montrent pourtant qu'il est possible de développer des formes de cohésion et d'alignement à distance (Lai et Burchell, 2008). Par ailleurs, les études existantes ne permettent pas de conclure de façon claire à un effet délétère du travail à distance sur la productivité : au contraire, cette modalité d'organisation favoriserait même l'innovation (Lee, Shin et Kang, 2024 ; Merlet et Poussing, 2020). Des organisations « sans lieu fixe », ou proposant des programmes de *Work From Anywhere* (WFA, travail depuis partout), parviennent à collaborer efficacement sur des tâches complexes et interdépendantes, en mobilisant des pratiques adaptées à leur configuration distribuée (Choudhury, Foroughi et Larson, 2021 ; Lai et Burchell, 2008 ; Rhymer, 2023).

¹ « *We've decided that we're going to return to being in the office the way we were before the onset of COVID. When we look back over the last five years, we continue to believe that the advantages of being together in the office are significant. [...] We find that it's easier for our teammates to learn, design, train and reinforce our culture; collaborating, exchanging and inventing are simpler and more effective; teaching and learning from each other is easier; and teams tend to be better connected to each other.* » (Abril, 2024).

<https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>

² Le 24 avril 2025, dans un document interne, Google a demandé à ses personnes salariées de revenir 3 jours par semaine au bureau, au risque de perdre leur emploi : <https://www.cnbc.com/2025/04/23/google-teams-are-including-remote-workers-in-their-cuts.html>

Si l'efficacité du travail à distance continue de faire débat, faut-il pour autant partager l'inquiétude d'Andy Jassy face à une prétendue fragilisation des collectifs ? Alors que les entreprises poursuivent leurs ajustements et que les modèles hybrides font l'objet de multiples analyses (Höcker, Voll, Bachtal et Pfnür, 2024), qu'en est-il du vécu de celles et ceux qui, au quotidien, travaillent à distance ? Cette thèse ne vise ni à mesurer la performance, ni à trancher sur l'efficacité des dispositifs de travail à distance (Choudhury *et al.*, 2021 ; Fauziyah, Priharsari, Pinandito, Pradana, 2024 ; Kesküla, 2023 ; Thompson, 2022). Elle s'intéresse avant tout à l'expérience vécue des personnes salariées qui travaillent « depuis partout », et aux pratiques qu'elles mobilisent pour *faire corps* avec leur organisation, malgré la distance. Ces individus, désignés ici comme nomades corporatifs (Frick et Marx, 2021 ; Hensellek et Marx, 2025 ; Marx, Stieglitz, Brünker et Mirbabaie, 2023 ; Marx, Mirbabaie et Stieglitz, 2025), incarnent une forme de mobilité salariée peu étudiée, qui échappe aux catégories traditionnelles du travail à distance ou du nomadisme numérique. Parfois désignés comme « nomades numériques d'entreprise » (Taskin, 2025) ou « nomades numériques salariés » (Aroles, Granter et de Vaujany, 2020 ; Cook, 2023 ; Matsushita, 2023 ; Orel, 2023 ; Sequera, 2025), cette population est encore trop souvent reléguée au rang de simple sous-catégorie des nomades numériques (Cook, 2023 ; Toivanen, 2025). Elle mérite une attention spécifique pour éviter les malentendus sur les attentes, droits et devoirs associés à chaque modalité d'organisation du travail (Cook, 2023 ; Hensellek et Marx, 2025 ; Voll, Gauger et Pfnür, 2023). La littérature sur les nomades numériques souligne la nécessité d'approfondir ce sujet, dans un contexte où l'approche initialement centrée sur le tourisme et les modes de vie alternatifs évolue progressivement vers une focalisation sur les enjeux d'emploi, de plateformes et de flexibilisation du travail (Sousa, Bastida et Vieira, 2025). Par ailleurs, selon les deux derniers rapports de l'étude annuelle *MBO Partners* (2023, 2024), ces profils salariés et nomades constituent la majorité des personnes se considérant comme nomades numériques (Bonneau, Aroles et Estagnasié, 2023 ; Bonneau et Aroles, 2021 ; Cook, 2020, 2023 ; Mancinelli, 2020 ; Reichenberger, 2018 ; Thompson, 2019) ou indépendantes du lieu (*location independent*)³ aux États-Unis. Ces individus développent des pratiques spécifiques pour maintenir un lien au collectif et à l'organisation, malgré (ou peut-être grâce à) la distance (Thompson, 2019, 2021). L'étude de ce phénomène constitue un terrain riche pour penser autrement les évolutions du rapport au travail (Taskin, 2025), à l'organisation et à la mobilité et appelle à un véritable effort de conceptualisation dans la littérature académique (Cook, 2023).

Ce travail invite donc à s'interroger sur les conditions concrètes permettant aux individus de travailler ensemble de manière fluide et soutenable, en dehors des cadres physiques traditionnels. Le travail à distance est souvent perçu comme déconnecté des lieux, vécus et matérialités (Wang, Liu, Qian et Parker, 2021). D'ailleurs, l'expression « travail virtuel » alimente des imaginaires futuristes éloignés des réalités physiques du travail : les

³ Plus de 18 millions de personnes aux États-Unis en 2024, soit 11 % de la population active et une augmentation de 147 % depuis 2019 (MBO Partners, 2024).

représentations de l'espace numérique occultent souvent le fait que les humains vivent dans un monde matériel (Schatzki, 2021). Le terme « virtuel » est souvent employé à mauvais escient pour désigner des notions comme le numérique, le télétravail ou les organisations distribuées. Pourtant, son origine latine, *virtualis*, renvoie à ce qui est « en puissance », par opposition à ce qui est « réel »⁴. Depuis la généralisation du travail à distance, surtout après la pandémie, il serait erroné de croire que ces formes d'activité ne sont pas concrètes. Elles reposent sur une infrastructure physique bien réelle, telle que les centres de données et les câbles (Leonardi, 2010) et mobilisent des individus, aux corps ancrés dans des espaces tangibles (Tyler et Cohen, 2010), une « lieuté »⁵ (Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Saives, 2015) associée à un vécu sensible (De Vaujany, Vaast, Clegg et Aroles, 2020). Même dans un environnement numérique, les individus engagent leur corps, non seulement comme support physique, mais comme sujet incarné d'intentionnalité et de perception (Dolezal, 2009 ; Neuss, 2021). Dès lors, une question se pose : comment *faire corps* à distance ? L'expression choisie dans le titre de la thèse semble *a priori* paradoxale. Comment des individus, dispersés géographiquement, parfois isolés dans leurs pratiques quotidiennes, peuvent-ils encore partager un sentiment d'unité (Cunliffe, Hafermalz, Introna, Leclercq-Vandelannoitte et Willems, 2024 ; Vine, 2023), de coopération, voire d'épanouissement professionnel ? Comment un collectif peut-il exister sans interactions physiques, sans routines partagées dans un même lieu (Taskin, Klinksiek et Ajzen, 2024) ? Souvent accusé de fragiliser les collectifs de travail et de diluer les dynamiques relationnelles (Craipeau, 2010), le travail à distance a cristallisé de nombreuses résistances, en particulier dans les discours managériaux et syndicaux (Craipeau, 2010). Mais qu'en est-il réellement ? Et si, loin de marquer la fin du collectif, il ouvrait d'autres voies, plus souterraines, plus informelles, mais tout aussi puissantes ? Cette recherche s'attache à suivre ces lignes de fuite, là où l'on ne les attendait pas, pour interroger ce que *faire corps* signifie aujourd'hui, hors des cadres prescrits. Elle vise à explorer cette question en analysant les manières dont les travailleuses et les travailleurs mobiles, connectés, engagés dans des formes flexibles d'activité, construisent, individuellement et collectivement, des pratiques qui permettent de *faire corps* avec leur organisation, à distance.

Contexte général de la recherche

L'organisation du travail, rarement interrogée dans sa nature même lorsqu'elle s'exerce en présentiel, devient paradoxalement objet de questionnement ontologique dès lors qu'elle se déploie à distance ou dans divers sites

⁴ Au sens de « qui existe, qui se produit effectivement, qui n'est pas un produit de l'imagination » selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales.

⁵ « Lieuté » est un néologisme utilisé ici pour désigner un attachement affectif, existentiel ou identitaire à un lieu. Ce terme est forgé sur le modèle de mots comme *parenté* ou *identité*, afin de traduire de manière plus sensible et incarnée ce que recouvrent des notions comme le *place attachment* (Altman et Low, 1992) ou l'ancrage spatial subjectif. Il permet de penser la relation au lieu non pas simplement comme un cadre physique, mais comme une composante active du vécu et de la construction de soi.

(Vásquez, 2009). Le cas des nomades corporatifs se révèle particulièrement intéressant, en ce qu'ils occupent une position liminaire vis-à-vis de l'organisation (Hussenot et Sergi, 2018). Bien que les *freelances* aient eux aussi des engagements contractuels ou relationnels à l'égard des structures pour lesquelles ils travaillent, ces obligations demeurent généralement plus souples et moins prescriptives que celles qui lient les personnes salariées. Cette position en bordure, ni totalement dedans, ni complètement dehors, ouvre des perspectives singulières sur le rapport au collectif et aux normes organisationnelles (Hussenot, 2019 ; Hussenot, Hernes et Bouty, 2020). L'objectif principal de cette thèse est donc de comprendre plus largement comment les individus peuvent *faire corps* avec leur organisation sans être physiquement ensemble (Neuss, 2021 ; Schiemer, Schüßler et Theel, 2023). Elle interroge ce que devient une organisation de travail (avec ses histoires, ses codes et ses repères) quand on ne se croise plus au bureau chaque jour (Leonardi, Parker et Shen, 2024). Elle cherche à saisir de manière sensible ce qui lie encore une personne à son organisation quand celle-ci n'est plus un lieu stable ou visible (Hussenot, 2019). Plutôt que de penser le travail comme un espace, cette recherche le considère comme une activité collective, en constante évolution (de Vaujany, 2025a). En ce sens, elle invite à repenser ce que signifie « faire organisation » (Amond, 2021), une question souvent négligée quand tout le monde partage un même lieu, mais qui devient centrale avec le travail à distance. Cette thèse propose donc de comprendre à la fois les formes de présence (physique ou numérique) et les formes d'absence (Del Fa, 2019 ; de Vaujany, 2025a) qui traversent le *faire corps* à distance. Elle s'inscrit dans un contexte de transformation continue des formes de travail, dont la pandémie de covid-19 a été un révélateur et un accélérateur (Cozza, Gherardi, Graziano, Johansson, Mondon-Navazo, Murgia et Trogal, 2021 ; Gandini, 2016 ; Leonardi, 2021). Les évolutions technologiques, la généralisation progressive des outils numériques (Messenger et Gschwind, 2016) et la montée en puissance des dispositifs de travail à distance, comme le phénomène du WFA, ont rendu plus perceptibles des changements déjà à l'œuvre. Dans ce nouveau paysage, le collectif n'est plus uniquement structuré par la proximité physique ou la hiérarchie, il devient une construction mouvante, née de pratiques individuelles d'ajustement, de compromis et de liens maintenus ou réinventés à distance (Barth et Blazejewski, 2021). Dans ce contexte, la figure du nomade corporatif (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Hensellek et Marx, 2025 ; Marx *et al.*, 2023, 2025), au croisement du nomadisme numérique et du salariat, émerge comme symptôme et laboratoire d'analyse de ces mutations.

Les nomades corporatifs pratiquent ce que les organisations ont repris sous le label « *Work From Anywhere* », souvent désigné par l'acronyme WFA, un néologisme relevant de la novlangue caractéristique du discours managérial néolibéral (Vandeveld-Rougale, 2022). Présenté comme un levier d'autonomie et d'attractivité organisationnelle (Ardi, Cahyadi, Meilani et Pramono, 2024), le WFA constitue souvent une stratégie managériale marquée par une forte ambivalence entre émancipation affichée et subordination implicite (Vandeveld-Rougale, 2020). L'ambivalence structurelle de ce dispositif explique qu'il fasse l'objet d'une attention croissante dans plusieurs communautés de recherche, que ce soit en ressources humaines (Ardi,

Cahyadi, Meilani et Pramono, 2024 ; Chaudhuri, Chatterjee, Vrontis et Alessio, 2022 ; Gupta, Shoham-Bazel, Khatri, Pereira, Tarba et Varna, 2022 ; Voll *et al.*, 2023), en théorie des organisations (Aroles, Bonneau et Bhankaraully, 2022 ; Smite, Moe, Hildrum, Gonzalez-Huerta et Mendez, 2023), en stratégie (Bednorz, 2024 ; Choudhury, 2020 ; Choudhury *et al.*, 2020, 2021) et en communication organisationnelle (Aguillon et Cronin-Gilmore, 2024).

Il est important de préciser d'emblée que le WFA s'inscrit dans un contexte d'hyperflexibilisation (Sewell et Taskin, 2015) et d'un paradigme du travail hypermobile (Wang, Schlagwein, Cecez-Kecmanovic et Cahalane, 2020), accentuant la fragmentation du travail déjà à l'œuvre (Spreitzer, Cameron et Garrett, 2017). En effet, la liberté de déterminer les modalités d'exercice professionnel en termes de lieu et de temps constitue un privilège qui sépare les individus en deux groupes distincts (Hallin, Andersson, Crevani, Ingvarsson et Ivory, 2025). D'une part, ceux et celles qui ont la « liberté de choisir », c'est-à-dire la possibilité d'organiser leur vie selon des critères de qualité de vie (par exemple avec des environnements agréables ou des communautés d'affinités) et, d'autre part, ceux et celles qui se voient contraints de travailler « de partout et à toute heure » pour des raisons d'ordre économique, c'est-à-dire « l'absence de choix ». Le travail depuis partout (et par extension le nomadisme numérique) concerne surtout les personnes occupant des emplois qualifiés, comme les cadres (Bobillier-Chaumon, 2011 ; Carayol, 2018 ; Metzger et Cléach, 2004 ; Pralong et Peretti-Ndiaye, 2016 ; Rodriguez, Viossat, Dujin et Legoff, 2023). Selon un rapport de l'INSEE 2025, mené conjointement avec la DARES⁶ (Askenazy, Di Nallo, Ramajo et Conrad, 2025)⁷, le travail à distance en France concerne 63 % des cadres (et 80 % des emplois cadres pourraient être concernés), mais très peu les catégories socioprofessionnelles moins qualifiées (10 % des personnes employées et aucune parmi la population ouvrière). Le télétravail serait d'ailleurs plus présent dans les entreprises où la proportion de cadres est importante (Askenazy *et al.*, 2025). Il est majoritairement présent dans les secteurs de l'information-communication (75 %) et des services financiers (60 %). Aujourd'hui, les personnes qui évoluent dans l'économie de la connaissance (Alacovska et Bissonnette, 2021 ; Alacovska et Kärreman, 2023 ; Estagnasié, 2022a ; Florida, 2002 ; Gandini, 2016 ; McRobbie, 2018 ; Sequera, 2025) peuvent réaliser la plupart de leurs tâches à distance grâce à des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) mobiles toujours plus performantes. Pour ces métiers, on pourrait même dire que l'espace de travail, au sens physique, devient une forme d'anachronisme (Bonneau, Endrissat et Sergi, 2021 ;

⁶ En France, la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) est une direction du Ministère du Travail qui produit des analyses, études et statistiques sur le travail, l'emploi, la formation professionnelle et le dialogue social, visant à éclairer le débat économique et social ainsi qu'à soutenir les politiques publiques.

⁷ Ce rapport est disponible au lien suivant : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>

Estagnasié, 2025b ; Hussenot et Estagnasié, 2022)⁸. Il importe toutefois de rappeler que ces chiffres concernent les personnes ayant la possibilité de travailler à distance, sans que l'on sache quelle part d'entre elles relève du nomadisme corporatif. Parmi celles qui se considèrent comme nomades corporatifs, certaines travaillent au sein d'organisations disposant de bureaux physiques et adoptent un mode de travail hybride (Askenazy *et al.*, 2025 ; Autissier, 2022 ; Choudhury, Khanna, Makridis et Schirmann, 2024 ; Sun, Kraus, Pauli et Garus, 2025 ; Tremblay, 2024), alternant entre présence sur site et travail à distance (Frick et Marx, 2021 ; Hensellek et Marx, 2025). En revanche, pour de nombreux autres métiers, le travail à distance reste difficile, voire impossible. C'est le cas par exemple des secteurs de l'industrie (10,5 % de la population active en France selon les chiffres de l'INSEE en 2025⁹), de la construction (4,6 %) ou de l'agriculture (1,5 %). Une grande partie des travailleuses et travailleurs du tertiaire (82,3 %) ne peuvent pas non plus exercer hors des lieux dédiés, comme dans les métiers du soin (14,7 %), du service à la personne (5,7 %), du commerce (15,2 %), de l'hébergement-restauration (6,2 %) ou de l'artisanat. Une infirmière travaille par exemple à l'hôpital ou se déplace chez la patientèle si elle est en libéral, mais ne peut exercer « de n'importe où ». Les emplois de la connaissance (D'Andrea et Gray, 2013 ; Davenport, 2005 ; Gandini, 2016 ; Kahrau et Maedche, 2013) et les fonctions à dominante numérique, comme les métiers dits de la « tech » (Smite, Mikalsen, Moe, Stray, Klotins, 2021) sont les plus adaptées au nomadisme corporatif, ne serait-ce que du fait des compétences technologiques qui y sont associées (Frick et Marx, 2021). Par ailleurs, ces postes reposent sur des outils numériques et des livrables intellectuels plutôt que sur une présence physique. Comme le note Beverly Yuen Thompson (2019), les nomades numériques, et par extension les nomades corporatifs (Frick et Marx, 2021 ; Hensellek et Marx, 2025 ; Kong, Schlagwein et Cecez-Kecmanovic, 2019 ; Marx *et al.*, 2023, 2025), se concentrent dans quelques domaines clés : développement web et programmation informatique, design graphique et web, rédaction de contenu et marketing digital, ou encore commerce en ligne et optimisation pour les moteurs de recherche (*Search Engine Optimization*, SEO), avec assez peu de contact avec leurs publics. Plus généralement, les métiers « non routiniers à forte composante cognitive » (Kawaguchi et Motegi, 2021 ; Okubo, 2024), comme l'informatique, le conseil, le design graphique, la rédaction, l'analyse financière ou le marketing, se prêtent bien au WFA. Pour ces métiers, le travail s'effectue essentiellement via un ordinateur et des communications en ligne. Une analyse macro-économique du *National Bureau of Economic Research* (Dingel et Neiman, 2020) l'a illustré pendant la pandémie de la covid-19 en chiffrant qu'environ 34 à 37 % des emplois (surtout des postes qualifiés dans la finance, les technologies de l'information, la gestion, etc.) pouvaient être réalisés entièrement à distance, la plupart étant des fonctions centrales. À l'inverse, certaines

⁸ Dans cet article d'opinion coécrit avec Anthony Hussenot pour *Les Echos*, nous évoquons l'idée qu'avec l'essor de l'économie de la connaissance et les technologies mobiles, les locaux de l'entreprise ont perdu depuis longtemps leur rôle de lieu de production et que de nombreuses personnes sont déjà « nomades » sans le conscientiser. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-en-teletravail-ou-non-nous-sommes-deja-des-travailleurs-nomades-1382961>

⁹ INSEE Références, professions et secteurs d'activités en France : Professions et secteurs d'activité <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8305522?sommaire=8306008#consulter> (Insee, 2025).

professions exigent une interaction directe ou une coordination étroite, rendant leur exercice en télétravail nomade plus délicat. Par exemple, les équipes commerciales avec une forte dimension « terrain », ont historiquement misé sur la relation client en personne. Or, la distance peut compliquer l'établissement de la confiance nécessaire à la négociation (Vuchkovski, Zalaznik, Mitrega et Pfajfar, 2023). Des travaux soulignent que la confiance et la cohésion d'équipe sont plus difficiles à développer ou maintenir sans contact face à face régulier, par exemple dans le contexte de projets de construction impliquant des architectes, ingénieurs, et gestionnaires de construction (Zolin Hinds, Fruchter et Levitt, 2004). Par ailleurs, les métiers tels que les centres d'appels ou les téléconsultations (Enel, 2016, 2017 ; Enel, Millerand et Aurousseau, 2019) peuvent certes s'exercer totalement à distance et à des horaires atypiques (Gandini et Garavaglia, 2023), mais ces horaires doivent néanmoins être prévues à l'avance de manière fixe pour être joignable par la clientèle, ce qui constitue une limite au nomadisme corporatif. Finalement, si environ 35 % de la main d'œuvre du Québec (tout secteur confondu) a fait du télétravail en 2022 (Institut de la statistique du Québec, 2024) et plus de 30 % en 2024, seulement 7 % de la population active travaille exclusivement à distance (Nikuze et Institut de la statistique du Québec, 2024). Aucun chiffre officiel ne permet actuellement d'estimer la part des personnes salariées pouvant pratiquer le WFA. En France, environ 30 % de la population active recourent au télétravail de manière occasionnelle, dont 22 % de façon régulière (Askenazy *et al.*, 2025). Comme au Québec, il n'existe pas de données officielles permettant d'estimer la part de nomades corporatifs.

Au-delà des différences de conditions de travail, de salaire, de poste ou de reconnaissance sociale, le WFA contribue à faire émerger une fragmentation plus profonde du monde du travail (Aroles *et al.*, 2021 ; Leonardi *et al.*, 2024 ; Spreitzer *et al.*, 2017). Le privilège de choisir son cadre spatiotemporel devient une nouvelle forme d'inégalité (Bonneau et Aroles, 2021 ; Estagnasié, 2025b ; Thompson, 2019). Les personnes les plus susceptibles de travailler à distance sont souvent celles qui disposent d'obligations familiales, d'un statut autonome, de compétences numériques, à condition qu'elles fassent également preuve d'autonomie, de discipline et d'une certaine familiarité avec le travail à distance (Leonardi, Parker et Shen, 2024). D'un côté, il y a les individus qui peuvent travailler d'où ils le souhaitent, quand ils veulent, et qui font du monde leur bureau (comme les nomades numériques dans un train ou face à la mer). De l'autre, se trouvent celles et ceux qui doivent se rendre chaque jour sur un lieu de travail fixe, à des horaires prédéfinis, souvent après de longs trajets (50 minutes par jour en moyenne en France selon Statista¹⁰). La personne à la caisse d'une supérette n'a pas le même rapport spatiotemporel au travail que l'ingénieur en WFA, qui peut organiser librement son emploi du temps. Pour les cadres, le temps est un outil de coordination (Metzger et Cléach, 2004), pour d'autres, il reste un outil de contrôle

¹⁰ *Satista France* : <https://fr.statista.com/statistiques/825351/temps-moyen-transport-commun-villes-france/>

(Fleming et Spicer, 2004). Cette inégalité produit une forme de violence symbolique envers celles et ceux qui la subissent¹¹.

Problématique de départ

Ainsi, si le WFA fait émerger une ligne de fracture entre les individus « connectables » (Hafermalz et Riemer, 2020 ; Kuntsman et Miyade, 2019 ; Wajcman et Rose, 2011) et les autres, il révèle aussi, en creux, une autre énigme. Dans ce paysage morcelé, comment certaines personnes parviennent-elles à maintenir un lien vivant avec leur organisation, malgré la dispersion et l'absence de lieu fixe ? La question dépasse la simple distance géographique (Olson et Olson, 2000). Elle concerne la manière dont certaines personnes, malgré l'éclatement du travail, parviennent à participer à un collectif, à entretenir un lien avec leur organisation. Prendre pour objet d'étude le travail à distance, et plus précisément le phénomène des nomades corporatifs, revient alors forcément à interroger la notion d'*organisation*, un mot qui vient du substantif latin *organum* et qui désigne, au XIIe siècle, un organe du corps. Dans cette thèse, l'expression *faire corps* s'entend donc de deux manières : les pratiques incorporées des personnes travaillant à distance (au sens propre) et les pratiques visant la constitution d'un collectif organisationnel (au sens figuré).

Depuis une trentaine d'années, une centaine d'études se sont interrogées sur la manière dont les individus géographiquement dispersés peuvent collaborer à distance en contexte de travail (Olson, Olson et Venolia, 2009 ; Olson et Olson, 2000 ; Piccoli, Powell et Ives, 2004 ; Powell, Piccoli et Ives, 2004), en adoptant la perspective de l'équipe (Karis, Wildman et Mané, 2016) ou des technologies (Chong, Kotoku, Ohba, Komoriya, Ozaki, Hashimoto, Oaki, Maeda, Matsuhira et Tanie 2000 ; Navarro, 2001 ; Green, Chase, Chen et Billingham, 2010 ; Karis *et al.*, 2016 ; Kraut, Fussell, Brennan et Siegel, 2002 ; Pejoska-Laajola, Reponen, Virnes et Leinonen, 2017 ; Schäfer, Reis et Stricker, 2021), mais plus rarement depuis la perspective des individus qui pratiquent cette activité (Michaud, 2017 ; Schieffer, 2014). La pandémie de covid-19 a ravivé ces questionnements, en stimulant un fort renouvellement de la littérature en management (Ali et Edghiem, 2021), (Yang, Holtz, Jaffe, Suri, Sinha, Weston, Joyce, Shah, Sherman et Hecht 2022) ou encore en système d'information (Waizenegger, McKenna, Cai et Bendz, 2020). Ma thèse s'inscrit en décalage avec ces approches dominantes. Plutôt que de considérer les outils numériques comme le cœur de l'analyse, je mobilise une perspective communicationnelle inspirée des travaux en Communication Constitutive des Organisations (CCO), afin de comprendre comment le collectif se construit et se maintient à distance : non pas en dépit de la dispersion, mais à travers elle (Vásquez et Kuhn, 2019). Pour cette raison et afin d'explorer le concept de *faire corps* au cœur de cette thèse, je n'ai pas choisi de m'appuyer sur la littérature portant sur l'engagement organisationnel (Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal

¹¹ Cette idée a été développée dans un chapitre de l'ouvrage collectif *Un autre monde du travail est possible* aux éditions EMS (Estagnasié, 2025b).

et Rastogi, 2022 ; Fleming et Spicer, 2004 ; Gálvez, Tirado et Alcaraz, 2020 ; Girard et Sobczak, 2010 ; Kunda, 2009 ; Kuntsman et Miyade, 2019 ; Lee *et al.*, 2024 ; Vandenberghe, 2016, 2019) ou le sentiment d'appartenance (Hensellek et Marx, 2025 ; Hotier, 1992 ; Vonovier, 2011), bien qu'elle soit pertinente pour aborder cette question.

Ainsi, la question générale qui guidera cette enquête est : comment les nomades corporatifs « *font-ils corps* » à distance ?

Ce questionnement s'organise autour de trois sous-objectifs :

1. Identifier les pratiques par lesquelles les nomades corporatifs maintiennent un lien au collectif malgré la distance ;
2. Comprendre comment ces pratiques sont vécues, racontées, investies affectivement ;
3. Analyser la manière dont ces pratiques vécues participent à (co)constituer une forme d'organisation collective distribuée.

Cette thèse s'ouvre sur une cartographie des conditions d'émergence du nomadisme corporatif. Dans la mouvance des reconfigurations postpandémie, le travail à distance s'est transformé en « mode de vie » (Taskin, 2025), nourri de promesses de liberté, mais contraint par des normes implicites de performance (Fluegge-Woolf, 2014), de visibilité (Aubert et Haroche, 2011 ; Felio, 2013 ; Flyverbom, Leonardi, Stohl et Stohl, 2016 ; Hafermalz, 2021 ; Treem et Leonardi, 2012) et de connectivité (Hafermalz et Riemer, 2020 ; Kolb, 2008 ; Kolb *et al.*, 2012 ; Kuntsman et Miyade, 2019 ; Leonardi *et al.*, 2010 ; Oliveri, 2022 ; Oliveri et Augé, 2022 ; Oliveri et Pélissier, 2019 ; Wajcman et Rose, 2011). Cette dialectique entre autonomie et contrôle (Aroles, Granter et de Vaujany, 2020 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013 ; Sewell et Taskin, 2015), déjà bien documentée dans la littérature en théorie de l'organisation et en communication organisationnelle, se trouve exacerbée dans le cas des nomades corporatifs. Je mobilise donc sur la littérature des *New Ways of Working* (NWOW), des *Critical Management Studies* (CMS) et de la communication organisationnelle issue des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) sur le travail à distance en général, avant d'aborder la littérature sur les nomades numériques et celle, plus managériale et dans le champ des ressources humaines, portant sur le WFA, que je considère comme étant la récupération organisationnelle du nomadisme numérique, allant dans le sens de l'institutionnalisation de ce mode de vie (Aroles *et al.*, 2020).

La réflexion théorique s'est ensuite ancrée dans une double approche : d'une part, la perspective de la pratique sociomatérielle (Gherardi, 2016a ; Gherardi, Murgia, Bellè, Miele et Carreri, 2018) et, d'autre part, les approches CCO dans la veine de l'École de Montréal (Bencherki, 2014 ; Brummans, 2013 ; Cooren, 2006, 2010a, 2015,

2016 ; Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl et Taylor, 2014 ; Taylor, 1988). Ensemble, elles permettent de penser le *faire corps* comme un phénomène processuel, matériel et relationnel. Ici, *faire corps* ne signifie pas uniquement appartenir à un groupe ou partager des valeurs, mais s'incarner dans des pratiques situées, affectives et organisantes. La perspective de la pratique sociomatérielle accorde une attention particulière aux savoirs incarnés, en mobilisant la notion d'*embodiment* développée notamment par Silvia Gherardi, Annalisa Murgia, Elisa Bellè, Francesco Miele et Anna Carreri (2018) et inspiré par le concept de l'intercorporéité de la phénoménologie merleau-pontienne (Merleau-Ponty, 1945, 1964).

Quant à l'approche CCO, pour qui les organisations n'existent qu'à travers les communications (langage, textes, interactions) qui les produisent, elle permet de considérer la communication elle-même comme le cadre explicatif de l'objet d'étude (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011), créant un nouveau potentiel critique du phénomène organisant (Kuhn, 2021). Ainsi, cette approche permet d'articuler les deux disciplines mobilisées dans cette thèse, la communication et les sciences de gestion, en proposant une lecture communicationnelle d'une problématique managériale (Kuhn, 2008 ; Kuhn, Ashcraft et Cooren, 2017). La perspective spécifique de l'École de Montréal (Bencherki, 2014 ; Cooren, 2020), choisie dans cette recherche, repose sur une ontologie relationnelle : les êtres, humains ou autre qu'humains, acquièrent leurs propriétés dans et par leurs relations, selon différents degrés de matérialité (Cooren, 2015, 2018, 2020a, 2024), dans la lignée de la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005 ; Law et Hassard, 1999). Ce courant permet ainsi de penser l'organisation sans la réduire à un espace physique, en prenant en compte l'agentivité des éléments matériels et non humains dans la construction du collectif, et fournit un cadre explicatif aux dimensions symboliques, matérielles et affectives de l'organisation de travail distanciée (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009). Bien que les approches CCO, à l'instar d'autres courants, tendent actuellement à intégrer la question de l'affect (Bencherki, Brummans et Vézy, 2024 ; Brummans et Vézy, 2022), la place du corps demeure relativement peu explorée dans cette littérature. Lorsqu'elle est abordée (Bencherki, Bourgoïn, Chen, Cooren, Denault et Plusquellec, 2019 ; Cui-Laughton, 2022), elle ne saurait être dissociée d'autres dimensions organisationnelles, ni de l'organisation elle-même ; en particulier dans la perspective de l'École de Montréal, qui est la seule à concevoir dès l'origine la matérialité comme inscrite dans un « plénum d'agentivité » (Cooren, 2006, 2010a). Par ailleurs, tel qu'élaboré dans les approches CCO, le concept de degrés de matérialité reste majoritairement mobilisé à des fins théoriques, sauf en ce qui concerne l'identification de formes de mesure de la matérialité (Martine, Cooren, Bénel et Zacklad, 2016 ; Martine et Cooren, 2017). Dans cette continuité, la présente recherche se veut également une contribution empirique. Elle propose d'examiner comment des nomades corporatifs font l'expérience concrète de la matérialité dans leurs pratiques quotidiennes. Elle vise ainsi à prolonger la réflexion sur les degrés de matérialité, non plus seulement comme outil d'analyse théorique, mais à travers des observations situées et incarnée. Dans le cadre de cette recherche, le collectif est envisagé comme un ensemble structuré par les interactions communicationnelles (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014), intégrant à la fois des entités humaines et non humaines, qui

sont reconnues pour leur capacité d’agir (Latour, 2005) dans le contexte de l’organisation. Ainsi, combiner une approche processuelle avec une lentille de la pratique (Langley, Smallman et Tsoukas, 2013) invite à étudier de près les expériences vécues des individus, en comprenant l’organisation comme un processus en train de se faire, et non une entité fixe (Hernes, 2007 ; Weick, 1979).

En ligne avec cette posture conceptuelle, je développe une approche méthodologique inspirée de l’ethnographie organisationnelle pour observer de plus près ces pratiques (Nicolini, 2009). La tendance à l’objectivation des méthodes qualitatives dans les revues de management a été critiquée (Hansen, Elias, Stevenson, Smith, Alexander et Barros, 2025 ; Vásquez, Sergi et Hussenot, 2024). C’est pourquoi mon approche s’inscrit dans une perspective inverse : celle d’une subjectivation méthodologique assumée, par l’engagement du corps (Fotaki, Kenny et Vachhani, 2017), de l’affect (Ashcraft, 2017, 2019, 2021) et du contexte dans l’analyse du phénomène des nomades corporatifs. Le cadre méthodologique adopté repose donc sur une démarche qualitative, une ethnographie affective comme style de recherche (Gherardi, 2019, 2023)¹² et inspirée du *shadowing* (Bruni *et al.*, 2004 ; Czarniawska, 2007 ; McDonald, 2005), une méthode d’ethnographie organisationnelle qui consiste à filer la trajectoire d’un être, humain (Gill, 2011) ou autre qu’humain (Bruni, 2005 ; Vásquez, 2009), comme son ombre (Vásquez, 2013). Après avoir mené 63 entretiens semi-directifs (dont 56 avec des nomades corporatifs) pour identifier les principaux enjeux vécus des nomades corporatifs, j’ai suivi huit personnes du volet entretien, présentant des profils différents, dans leurs environnements de travail, physiques et numériques. La démarche de collecte des données a été complétée par des journaux de bord autoréflexif tout au long de la recherche. Ce terrain composite a permis de capter la diversité des expériences, mais aussi des tensions communes : entre désirs de flexibilité et injonctions de présence (Appel-Meulenbroek, Kemperman, van de Water, Weijs-Perrée et Verhaegh, 2022 ; Vine, 2023), entre isolement et effort d’engagement, entre invention de nouvelles routines et réactivation de normes classiques (Marx *et al.*, 2023).

L’analyse, menée de manière abductive (Lorino, 2020 ; Timmermans et Tavory, 2022 ; van Hulst et Visser, 2025) et thématique (Paillé et Mucchielli, 2012), a permis de dégager un ensemble de 15 pratiques pour *faire corps*, réparties selon quatre grands axes : (1) les pratiques de négociation du lien collectif, (2) les ancrages spatiaux incarnés, (3) les pratiques temporelles de synchronisation et de rythme et (4) les efforts de métacommunication visant à rendre visible l’engagement. Au-delà de ce répertoire, l’étude met en lumière un modèle processuel en trois temps : *faire / défaire / refaire corps*. *Faire corps* renvoie à une participation active aux dynamiques organisationnelles. *Défaire corps* traduit un retrait, motivé par l’usure, la désillusion ou le besoin de prendre de la distance. *Refaire corps* correspond à une tentative de réengagement, souvent sous des formes renouvelées, plus

¹² Adoptant une démarche méthodologique inspirée de l’ethnographie affective (Gherardi, 2019, 2023), qui invite à considérer comment la chercheuse affecte et est affectée par son terrain, j’ai choisi d’écrire cette thèse à la première personne afin d’assumer pleinement ma posture subjective.

singulières ou plus fragiles, soit avec les collègues, soit avec d'autres collectifs ou d'autres réalités matérielles, tout aussi important dans le vécu du rapport au travail. Afin de restituer la dimension affective de ces pratiques (Paillé et Mucchielli, 2021), 12 scènes issues du *shadowing* ont été présentées sous forme de vignettes phénoménologiques (Humphreys, 2005 ; Langley et Abdallah, 2015 ; Nathues *et al.*, 2021 ; Schöneich, 2021 ; Van Maanen, 2011), permettant une double approche : analytique par l'écriture (Jarzabkowski, Bednarek et Lê, 2014) et sensible par la mise en récit des données affectives (Gherardi, 2019 ; Miele et Gherardi, 2025).

Au-delà de ses apports empiriques, cette thèse propose deux contributions conceptuelles principales : celle de *faire corps* comme concept, pour penser les liens organisationnels à travers les corps, les pratiques et les affects et celle de *degrés d'encorporation*, pour appréhender la manière dont les individus portent plus ou moins l'organisation en eux dans des contextes distanciés. En replaçant les corps au cœur de l'analyse, ce travail entend contribuer aux débats contemporains sur le travail à distance, en montrant que les nouvelles formes d'organisation ne sauraient être réduites à des enjeux techniques ou logistiques : elles engagent des formes renouvelées de présence, d'attachement et de négociation identitaire (Pfeffer, 2023, 2024). Le nomade corporatif devient alors une figure liminale (Shortt, 2015), révélatrice des tensions qui traversent le travail contemporain : entre autonomie et contrôle, désir d'ancrage et aspiration à la mobilité, promesse de liberté et poids du métatrabail (Aroles *et al.*, 2022).

Cette recherche propose ainsi plusieurs contributions : théoriques, en enrichissant les approches CCO (Basque, Bencherki et Kuhn, 2022 ; Fauré et Arnaud, 2021) et de la pratique sociomatérielle (Gherardi, 2016a, 2016b) par une lecture incarnée et affective du lien organisationnel ; méthodologiques, en adaptant les outils ethnographiques inspirés de la filature à un terrain distancié et en contribuant ainsi aux renouvellements des méthodes qualitatives en contexte numérique (Millette, Myles, Millerand et Latzko-Toth, 2020) ; pratiques, enfin, en identifiant les conditions d'une expérience durable et soutenable du travail nomade. Finalement, cette thèse démontre que *faire corps* à distance ne relève pas d'un état, mais d'un processus relationnel qui émerge dans les pratiques. En cela, il ne peut être prescrit ou instrumentalisé par le management. Ce processus repose sur un métatrabail affectif invisible, souvent non reconnu, mais essentiel à la cohésion des collectifs modernes. Il rappelle que l'organisation, même à distance, reste un espace habitable (Estagnasié, Bonneau, Vásquez et Vayre, 2022 ; Kingma, 2019), affectif et incarné, à condition d'en faire le lieu d'une attention à l'autre, d'une reconnaissance des efforts et d'une articulation subtile entre individualités et collectifs (Leonardi *et al.*, 2024).

Structure de la thèse

Le **chapitre 1** propose une cartographie du phénomène du nomadisme corporatif. En revenant sur les racines du travail à distance, ce chapitre met en lumière les promesses et ambiguïtés qui accompagnent l'autonomisation spatiale du travail. Il analyse également la figure émergente du nomade corporatif, non comme une simple

déclinaison du nomade numérique, mais comme une configuration hybride, en tension constante entre autonomie et appartenance. Ce chapitre puise globalement dans la littérature en théorie de l'organisation, et notamment les champs disciplinaires des NWO, des CMS, de la communication organisationnelle inspiré de la sociologie des usages, des études de la mobilité et des ressources humaines. Après être revenue sur le travail à distance en général dans la littérature, le chapitre s'intéresse au phénomène des nomades numériques et précise le nomadisme corporatif comme étant une sous-catégorie de cette population, avant d'aborder le WFA comme récupération organisationnelle du nomadisme numérique. Ce premier chapitre s'achève sur la compréhension du nomadisme corporatif comme une figure en tension entre aspiration à la liberté spatiotemporelle et contraintes organisationnelles.

Le **chapitre 2** développe un cadre conceptuel centré sur la notion de *faire corps*. Il revient sur ses origines étymologiques, ses usages dans les champs militaire, religieux, artistique, puis managérial. Il fait également dialoguer les apports de la perspective de la pratique sociomatérielle et des approches CCO, en mettant l'accent sur la place du « faire » (les pratiques) et du « corps » (le sensible) dans ces littératures. Il permet de poser les jalons théoriques d'une lecture processuelle du collectif à distance, et s'achève sur une problématique et des questions de recherches précisées.

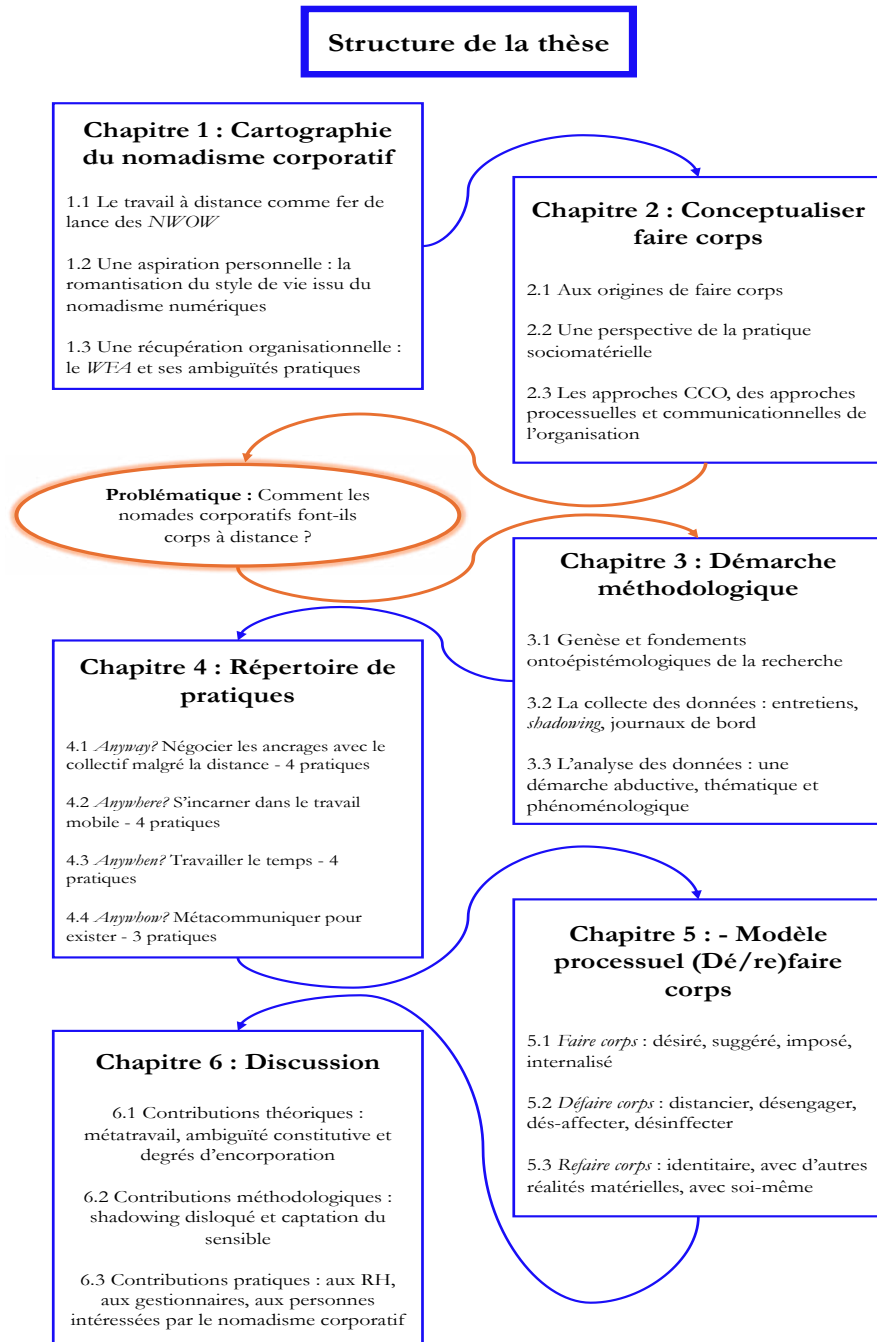
Le **chapitre 3** présente la posture épistémologique de la recherche, une ontoépistémologique de la pratique (Gherardi, 2016a) qui ne sépare pas de manière artificielle l'épistémologie, l'ontologie ou même l'axiologie (Barad, 2007). Ce chapitre expose donc le design méthodologique, fondé sur un bricolage entre ethnographie affective comme « style de recherche » (Gherardi, 2019, 2023), entretiens semi-directifs, *shadowing* adapté en contexte numérique et analyse abductive thématique et phénoménologique. Il revient aussi sur les enjeux éthiques du terrain et la manière dont le rapport au terrain m'a aussi « affectée » comme chercheuse.

Les **chapitres 4 et 5** proposent une analyse approfondie des pratiques observées chez les nomades corporatifs. Le premier met l'accent sur les dynamiques spatiales, temporelles et symboliques du *faire corps* à distance, à travers un répertoire de pratiques. Le second introduit une lecture processuelle du phénomène, autour d'un triptyque analytique : *faire / défaire / refaire corps*. Ces deux chapitres permettent de faire dialoguer les données empiriques avec les concepts mobilisés précédemment.

Enfin, le **chapitre 6** engage une discussion transversale des résultats. Il propose notamment de contribuer au champ des NWO en complétant les connaissances sur le métatravail, déjà présent dans la littérature (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018). Il contribue aussi aux approches CCO et processuelles avec le concept de *degrés d'incorporation*, qui complète celui déjà présent de degrés de matérialité en CCO (Cooren, 2015, 2018, 2020a, 2024 ; Martine, Cooren, Bénél et Zacklad, 2016), utile pour comprendre de manière processuelle le lien

organisationnel à distance. La discussion tire aussi des enseignements méthodologiques sur l'observation des pratiques distanciées, en proposant le « *shadowing disloqué* » pour l'adapter aux terrains en contexte numérique, à la fois en ligne et hors-ligne (Hine, 2017, 2020). Il formule également des pistes d'action concrètes pour les organisations, les gestionnaires et les personnes intéressées par le nomadisme corporatif. La **figure 0.1** qui suit présente une modélisation de la structure de la thèse.

Figure 0.1 Structure de la thèse



CHAPITRE 1

CARTOGRAPHIER LE NOMADISME CORPORATIF

« Ce n'est pas forcément bouger pour bouger. [...] C'est plutôt la volonté d'être dans un endroit et de se dire "OK, j'ai envie d'aller là".

Mais je ne me suis jamais dit tel quel : "j'ai envie d'être un *digital nomad*". Je n'ai vraiment pas envie de représenter le mec complètement égoïste et qui se dit "je fais ma vie comme je veux et je ne prends pas du tout en compte les conséquences". Je suis touché par ça, en tout

cas. »

(Extrait de l'entretien avec Brice, 32 ans, développeur, 27 juin 2023)

Le premier chapitre vise à définir le nomadisme corporatif, traduction en français du concept de *corporate nomad* (Hensellek et Marx, 2025 ; Marx *et al.*, 2023, 2025) défini récemment par la littérature, et de le situer dans les différents champs scientifiques. Cette cartographie vise à identifier les concepts mobilisables pour analyser cette forme émergente d'organisation du travail. En tant que modalité spécifique du travail à distance, il est essentiel de revenir sur le contexte ayant favorisé son développement. Ces dernières années, les pratiques liées au travail se sont transformées à un rythme soutenu, portées par l'essor des technologies numériques, une quête croissante d'autonomie professionnelle, et plus récemment, par les réaménagements induits par la pandémie de covid-19. Dans ce contexte, des expressions comme *remote work*, *digital nomadism* ou *Work from Anywhere* (WFA) ont proliféré dans les discours managériaux et académiques pour désigner des formes de travail mobiles, flexibles et connectées. Derrière ces notions, souvent valorisées comme des leviers d'émancipation et d'innovation organisationnelle, se dissimule une réalité plus ambivalente. Le travail à distance, d'abord perçu comme facteur de liberté, s'est progressivement structuré comme un dispositif porteur de nouvelles normes de performance, de visibilité et de contrôle. Parallèlement, la figure des nomades numériques s'est imposée dans les imaginaires : celle d'individus libres, mobiles, travaillant depuis des lieux exotiques, mais dont les conditions réelles d'existence et de travail sont bien plus hétérogènes et normées qu'il n'y paraît (Aroles *et al.*, 2020 ; Bonneau *et al.*, 2023 ; Cook, 2023). Ces évolutions s'inscrivent dans une transformation plus large du rapport au collectif dans les organisations. À mesure que le travail devient de plus en plus délocalisé et individualisé, de nouvelles questions émergent : qu'est-ce qui constitue encore un collectif quand le lieu de travail se dilue dans une multitude d'environnements de travail hybrides¹³ (Choudhury *et al.*, 2024) ? Comment se manifeste l'appartenance organisationnelle à distance ? Quels types de relations persistent ou se réinventent dans ces nouvelles configurations ? Cette thèse se déroulant entre deux disciplines, ce chapitre s'inscrit dans une perspective critique

¹³ Les environnements de travail hybrides font référence aux configurations où les personnes salariées passent une partie de leur temps de travail au bureau physique et le reste en télétravail.

et interdisciplinaire. Il propose de cartographier ces transformations à l'intersection de plusieurs courants : les *New Ways of Working* (NWOW), les *Flexible Work Arrangements* (FWA), la communication organisationnelle en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) et les *Critical Management Studies* (CMS). Ce faisant, il s'inscrit dans une perspective sociomatérielle et critique, considérant le travail comme une activité co-produite par des artefacts techniques, des normes sociales et des agencements discursifs. Il se déploie en trois sections.

La première section (1.1) revient sur le contexte historique de l'émergence du phénomène des nomades corporatifs. Elle explore ce qui a conduit le travail à distance à devenir le fer de lance des *New Ways of Working* (NWOW), en exposant les fondements idéologiques, les promesses d'autonomie, mais aussi les tensions liées au contrôle et à la connectivité permanente induite par les technologies numériques. La deuxième section (1.2) explore le contexte socioculturel sous-jacent à l'émergence du phénomène des nomades corporatifs, qui représentent une sous-catégorie des nomades numériques. Ce phénomène part avant tout d'une aspiration individuelle, celle d'une mobilité choisie et privilégiée inspirée par la romantisation du nomadisme numérique, tout en empruntant à l'imaginaire du nomade comme être évoluant aux marges de la société. Enfin, la troisième section (1.3) aborde le pendant organisationnel du phénomène des nomades corporatifs, et sa récupération par les entreprises : le *Work from Anywhere* (WFA). Ces programmes de travail à distance qui se présentent comme une solution d'attractivité RH réintroduisent en réalité des formes subtiles de subordination et de contrôle, dans un cadre juridique, fiscal et matériel souvent flou et délétère. La littérature scientifique des dernières décennies a souvent mis en relief que le travail à distance est l'archétype de la tension autonomie / contrôle en organisation. Aujourd'hui, une nouvelle forme de travail à distance pousse cette dialectique à son paroxysme : celle des nomades corporatifs, ces individus mobiles, connectés, et salariés isolés, qui naviguent dans des environnements organisationnels sans ancrage spatial stable. En apparaissant comme des figures emblématiques de la flexibilité contemporaine, ils interrogent profondément les formes classiques de cohésion, d'engagement et de présence. Dès lors, une question centrale émerge en conclusion de ce chapitre (1.4) : **comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ?**

1.1 À l'origine du phénomène : le travail à distance comme « fer de lance » des *New Ways of Working* (NWOW)

Pour comprendre le nomadisme corporatif, il faut d'abord examiner les éléments ayant contribué à sa genèse, à savoir le travail à distance et les nouvelles façons de travailler. Cette première section examine le rôle central occupé par le travail à distance dans la littérature portant sur les *New Ways of Working* (NWOW). Elle s'articule en trois temps. D'abord, elle revient sur l'émergence du travail à distance comme composante clé des arrangements flexibles du travail, en interrogeant les promesses d'autonomie, les recompositions des collectifs, et les nouvelles dynamiques spatiotemporelles qu'il induit (1.1.1). Ensuite, elle explore le rôle ambivalent des technologies numériques, à la fois supports de flexibilité et vecteurs de contrôle, de traçabilité et

d'hyperconnexion (1.1.2), et propose de s'interroger sur la dissociation entre l'activité de travail et le lieu de travail (1.1.3), avant de synthétiser la section (1.1.4).

1.1.1 Le travail à distance, de nouvelles façons de travailler et des arrangements flexibles du travail

Le travail à distance est souvent présenté comme l'expression emblématique des *New Ways of Working* (NWOW), un champ de recherche interdisciplinaire encore jeune qui explore les transformations des pratiques professionnelles à la croisée du management, des théories de l'organisation, de la communication et de la sociologie du travail, entre autres. Dans un premier temps, les origines de cette littérature et les promesses qu'elle porte pour l'analyse des nouvelles modalités de travail seront présentées (1.1.1.1), avant d'aborder le rôle central des notions d'autonomie et de flexibilité dans les dispositifs de travail dits « flexibles » (1.1.1.2). La réflexion se poursuivra par un historique du travail à distance et les raisons de son émergence (1.1.1.3), puis une analyse de la tension entre proximité et distance dans ces nouvelles configurations (1.1.1.4).

1.1.1.1 Les origines des NWOW

L'expression « Nouveau Monde du Travail », traduction populaire de l'appellation anglophone *New World of Work* (NWOW) popularisée par un slogan de l'entreprise Microsoft¹⁴ (Ajzen, Donis et Taskin, 2015 ; Taskin, Ajzen et Donis, 2017), s'est largement diffusée dans les milieux d'affaires des vingt dernières années. Les discours des NWOW ne viennent donc pas initialement du monde académique, mais du secteur privé, avec une forte volonté de transformation culturelle : il s'agit de rompre avec les anciens modèles de travail rigides, centrés sur la présence physique au bureau, au profit d'une vision plus fluide, « moderne » et technophile du travail. Afin de prendre une distance critique vis-à-vis de cette terminologie à connotation commerciale, Michel Ajzen, Céline Donis et Laurent Taskin (2015) lui préfèrent l'appellation NFOT, en référence aux nouvelles formes d'organisation du travail. Cette démarche s'inscrit dans la lignée de l'ouvrage de référence de Claire Kelliher et Julia Richardson (2012) qui proposent de réinterpréter l'acronyme NWOW dans une perspective plus analytique, en le reliant aux « nouvelles manières de travailler et de s'organiser »¹⁵ (*new ways of organizing work*). Sytze Kingma

¹⁴ Ce positionnement s'inscrit dans une logique de marketing organisationnel, où Microsoft ne se contente pas de vendre des logiciels, mais promeut une vision du travail numérique centrée sur la mobilité, la collaboration à distance, la flexibilité temporelle et l'usage intelligent des outils technologiques. Dès 2005, l'entreprise publie plusieurs rapports sous le titre *The New World of Work*, notamment dans le contexte européen, pour encourager les entreprises à adopter ces pratiques, souvent en partenariat avec des cabinets de conseil et des institutions publiques. <https://news.microsoft.com/2005/05/18/qa-new-world-of-work-shapes-next-wave-of-microsoft-office-products/>

¹⁵ Il convient de noter que ces notions est souvent portée par une idéologie managériale, même lorsqu'elles sont transposées dans le domaine académique. Par ailleurs, cette notion semble davantage relever d'une logique de construction de champ académique, au sens bourdieusien, que d'une réelle cohérence empirique. Derrière l'étiquette NWOW se cachent des pratiques hétérogènes, peu unifiées, et la notion elle-même reste largement absente du vocabulaire et des représentations des actrices et acteurs de terrain (Aggeri, 2017).

(2019) a quant à lui proposé l'expression de « *New ways of working* » comme un concept de design organisationnel, théoriquement analysé avec une perspective lefebvrienne de l'espace (Lefebvre, 1974)¹⁶, et inspiré de la tendance commerciale apparue aux Pays-Bas vers 1994 sous l'impulsion d'Erik Veldhoen¹⁷, un consultant spécialisé dans les transformations organisationnelles et les environnements de travail innovants, puis fruit d'un développement progressif sur une dizaine d'années dans divers secteurs. Dans le même temps, la littérature se penche sur la notion de « nouvelles pratiques du travail » ou « *new work practices* » (Aroles, Mitev et de Vaujany, 2019), qui renvoie à un large éventail de pratiques situées sur un *continuum* de flexibilisation et de diversification du travail : du travail à distance à l'entrepreneuriat collaboratif, en passant par le nomadisme numérique. La diffusion des concepts de *New Ways of Working*¹⁸ (Ajzen, 2021 ; Mitev *et al.*, 2021 ; Kingma, 2019 ; Taskin, Ajzen et Donis, 2017) ou de *New World of Work* s'est donc progressivement imposée dans la littérature managériale au cours de la dernière décennie, notamment après avoir été discutés lors du huitième *workshop Organizations, Artefacts and Practices* (OAP) en 2018, à Amsterdam justement¹⁹. À cette occasion, Nathalie Mitev, Jeremy Aroles, Kathleen Stephenson, et Julien Malaurent (2021) ont suggéré que ces *new work practices* participent à l'émergence d'une nouvelle ontologie du travail, c'est-à-dire une nature fondée sur des formes plus fluides, hybrides et dématérialisées d'organisation. Ces débats ont donné lieu à un numéro spécial dans la revue *Information and Organization*, avec pour éditrice et éditeurs invités Nathalie Mitev, Jeremy Aroles et Sytze Kingma (2021). Ces NWOW, qui englobent un large éventail de pratiques organisationnelles, décrivent de nouvelles façons de travailler, mais rappelleraient d'anciennes pratiques managériales (Aroles, Mitev et de Vaujany, 2019).

¹⁶ Chez Henri Lefebvre (1974), la conception de l'espace est profondément critique et dialectique. Il ne le considère pas comme un simple contenant physique, neutre ou objectif, mais comme une production sociale indissociable des rapports de pouvoir, des pratiques et des représentations. Dans *La production de l'espace* (1974), il distingue trois dimensions interconnectées : l'espace perçu (les pratiques spatiales concrètes), l'espace conçu (les représentations mentales élaborées par les urbanistes, architectes, planificateurs) et l'espace vécu (les expériences subjectives et symboliques des usagers). Pour Henri Lefebvre, l'espace est donc à la fois le produit et le moyen des dynamiques sociales : il est construit par les sociétés tout en structurant leurs actions.

¹⁷ Dans les années 1990, Erik Veldhoen a fondé le cabinet de conseil Veldhoen + Company, qui a joué un rôle central dans la mise en œuvre de ces nouvelles pratiques aux Pays-Bas et à l'international. Son approche repose sur une vision intégrée du travail, combinant la flexibilité spatiale (bureaux partagés, travail à distance), la flexibilité temporelle (gestion autonome du temps) et l'usage stratégique des technologies de l'information. Il plaide pour un modèle de travail centré sur la confiance, la responsabilité individuelle et la performance plutôt que sur la présence physique. Erik Veldhoen a également publié un ouvrage à grand succès en 2005, *The Art of Working*, dans lequel il expose sa vision du travail du futur, en lien étroit avec les changements technologiques et culturels.

¹⁸ Ci-après NWOW. À noter que l'emploi du gérondif en anglais suggère d'emblée l'idée d'activité en train de se faire, de « pratique », un concept qui est central dans cette thèse.

¹⁹ D'où l'influence néerlandaise du concept.

Le concept de « pratiques » est au cœur de la définition des NWOW proposée par Laurent Taskin²⁰ et ses collègues (2017), pour qui les NWOW seraient un ensemble de pratiques combinant « (a) des pratiques de travail flexibles dans l'espace et dans le temps, (b) des configurations organisationnelles spécifiques du travail, et (c) des pratiques de gestion participative et collaborative, s'appuyant sur l'utilisation étendue des TIC » (Taskin *et al.*, 2017, p. 70). La notion de *flexibilité* apparaît donc comme central dans la définition des NWOW proposée par Laurent Taskin et ses collègues (2017 p. 65, citant Taskin, 2012 [ma traduction]) :

Les NWOW sont un mélange organisationnel de pratiques de travail flexibles (axées principalement sur la flexibilité spatiotemporelle), de modes de gestion (y compris l'autogestion) et de configurations organisationnelles du travail (telles que les équipes autonomes), et contribuant à rendre la gouvernance du lieu de travail plus démocratique et transparente²¹.

Le **tableau 1.1** présenté ci-après illustre concrètement cette triple dimension des NWOW, en montrant les thématiques principales abordées dans cette littérature.

Tableau 1.1 Pratiques associées aux nouvelles formes de travail.

Flexibilité spatiotemporelle	Configurations organisationnelles du travail	Management participatif et collaboratif
› Télétravail à domicile (continu, alterné ou occasionnel)	› Équipes semi-autonomes et autonomes	› Management participatif
› Télétravail mobile	› Équipes projet	› Management par objectifs
› Bureaux partagés	› Organisation en réseau	› Autonomie collaborative
› Espaces de coworking	› Équipes virtuelles	› Total Quality Management (TQM)
› Open spaces	› Bureaux satellites	› <i>Lean management</i> / Production allégée
› Politiques de clean desk (bureau propre)	› Organisation matricielle / agile	› Gestion des connaissances

Note. Adapté de Ajzen, Donis, Taskin (2015)

Ce tableau met en évidence l'articulation entre les nouvelles formes de flexibilité spatiotemporelle, les configurations organisationnelles qui les accompagnent, et les styles de management qui en découlent, illustrant ainsi la diversité et la complexité des logiques à l'œuvre dans les NWOW. Cette lecture peut être enrichie par la cartographie proposée par Jeremy Aroles et ses collègues (2019), qui met en évidence les tensions traversant ces

²⁰ Dans la francophonie, l'auteur belge spécialiste du sujet « télétravail », Laurent Taskin, pourrait être rapproché des *Critical Management Studies* (Sewell et Taskin, 2015 ; Taskin, 2006 ; Taskin et Vendramin, 2004).

²¹ « *New ways of working are depicted today as an organizational mix of flexible work practices (focusing mainly on spatiotemporal flexibility), managerial modes (including self-management), and organizational configurations of work (such as autonomous teams), and contributing to make workplace governance more democratic and transparent.* » (Taskin *et al.*, 2017, p. 70).

nouvelles pratiques. Bien que portées par une volonté d'ouverture, de collaboration et d'agilité, les NWOW engendrent des paradoxes : entre autonomie et contrôle, entre flexibilité et précarité, ou encore entre collaboration et individualisation du travail. Dès lors, loin de constituer un modèle univoque, les NWOW doivent être compris comme un terrain d'expérimentation et de négociation permanente, à l'intersection d'aspirations individuelles, de logiques organisationnelles et de contraintes technologiques.

Cette cartographie portant sur les nouvelles pratiques de travail relève quatre autres dimensions clés dans la littérature sur les NWOW :

- 1) La première porte sur les dimensions conceptuelles et méthodologiques dans l'étude des nouvelles pratiques de travail. Bien que les TIC jouent un rôle pivot dans les changements du travail (comme de nouvelles modalités d'emploi, impliquant notamment beaucoup d'activités hors du périmètre classique de l'organisation), d'autres facteurs, macro comme micro, interviennent également. L'enjeu méthodologique principal devient alors de travailler en contexte de digitalisation pour prendre en compte la fragmentation, la multiplication, mais aussi la diversification des pratiques.
- 2) La deuxième dimension concerne les manifestations spatiales et temporelles des nouvelles pratiques de travail dans l'économie collaborative, dans la mesure où les TIC ont permis au travail de coloniser d'autres espaces et d'autres temporalités, ce qui a des conséquences en termes de pratiques.
- 3) Troisièmement, les changements dans la nature et les configurations du travail ont bouleversé les relations entre organisations et individus.
- 4) Enfin, la quatrième dimension qui caractérise les nouvelles pratiques de travail concerne les notions d'autonomie et de contrôle²² (Ajzen, 2021 ; Aroles *et al.*, 2019 ; Mitev *et al.*, 2021 ; Sewell et Taskin,

²² François-Xavier de Vaujany (2025a) note que la tension entre autonomie et contrôle se retrouve même dans l'étymologie du mot « travail » : alors que le préfixe *tra*, évoquant le passage, la transformation d'un état à un autre, ouvre le monde, les racines indo-européennes *pag* évoqueraient la fixation et l'inscription matérielle dans un lieu. En effet, le mot « travail » tient son étymologie du latin *tripalium*, composé de *tri*, (trois), et *pālūs*, (pieu). Le terme désigne à l'origine un instrument de torture composé de trois barres en bois croisées, et serait à l'origine du mot travail dans de nombreuses langues aux origines latines (*trabajo* en espagnol, *travaglio* en italien, *trabalho* en portugais, etc.). Le substantif *tripaliare* aurait donné un verbe à l'origine de « travailler », sans être attesté. Puis l'expression se serait transformée en *traval d'enfant* pour désigner les douleurs de l'accouchement dès le XII^e siècle, dans l'œuvre hagiographique (qui raconte la vie des saints) du poète normand Wace (1130), avant de prendre le sens de « fatigue, peine supportée » dès la fin du XII^e siècle, dans le *Moniage Guillaume*, un type de récit satirique médiéval où le protagoniste se retire dans un monastère à la fin de sa vie (Lot, 1897). Au XIII^e siècle, le terme désigne pour la première fois la « peine que l'on se donne dans l'exercice d'un métier artisanal », associé alors à *painne* (Fagniez, 1898, p. 204), et « désigne le résultat de l'activité accomplie » (Dehaisnes, 1886, p. 445). Jusqu'au début du XVI^e siècle, le mot « travail » est souvent associé à *peine* (von Gemmingen-Obstfelder, 1973, p. 104-5) car le sens dominant est « fatigue, peine », pouvant avoir pour contrepartie une rétribution. Le sens de « activité professionnelle » devient très rare au XVI^e siècle, mais revient au XVII^e siècle sous l'influence du terme de *travailler* (von Gemmingen-Obstfelder, 1973, p. 103-9). Toutefois, cette interprétation reste contestée : Franck Lebas considère que cette interprétation linguistique a servi d'arguments à certaines organisations pour justifier la pénibilité des activités rémunératrices. Selon Marie-France Delpont (1984 ; citée par Lebas, 2018), les mots hispaniques *trabajo* (travail) et *trabajar* (travailler) désigneraient une « tension

...

2015 ; Shortt et Izak, 2020 ; Taskin *et al.*, 2017). Les modalités de travail se produisant hors des frontières formelles de l'organisation contribueraient à la relation paradoxale liant la flexibilité et le contrôle. L'inquiétude autour des nouvelles formes de contrôle qui pourraient se développer dans le contexte des *NWOW* est commune à de nombreux auteurs et autrices de ce champ (Ajzen, 2021 ; Aroles *et al.*, 2019 ; Mitev *et al.*, 2021 ; Sewell et Taskin, 2015 ; Shortt et Izak, 2020 ; Taskin *et al.*, 2017).

Les discours dominants autour des *NWOW* mettent en avant des pratiques de travail spatiotemporellement flexibles (Kingma, 2019), des structures organisationnelles alternatives et des formes de management dites participatives. Toutefois, ces discours peuvent occulter les logiques de rationalisation, d'intensification du travail ou de responsabilisation individuelle qui accompagnent ces transformations. C'est dans cette perspective critique que Laurent Taskin, Michel Ajzen et Céline Donis (2017) considèrent que les *NWOW* seraient une étiquette galvaudée se revendiquant à tort de la modernité (Taskin, 2012). Elle incarnerait une idéologie managériale aux allures collaboratives (ce qui s'expliquerait par sa provenance de la sphère privée), tout en restant ancrée dans des logiques anciennes de gestion. Plusieurs dynamiques telles que la mondialisation, la numérisation, la flexibilisation du travail et l'individualisation des rapports professionnels favoriseraient son émergence. Selon ces auteurs et cette autrice, les avancées technologiques ont facilité l'essor de ces pratiques, tout en contribuant à l'essor économique des métiers du savoir et à l'intensification des contraintes spatiales, comme en témoigne le développement des entreprises sans bureaux. Si certains travaux (comme ceux de Prithwiraj Choudhury, 2022 ; Choudhury *et al.*, 2021) mettent en lumière les bénéfices potentiels de ces transformations, la recherche critique en gestion souligne quant à elle de nouvelles formes de domination. Celles-ci se caractériseraient par une diffusion et une fragmentation accrue, contrastant avec les mécanismes plus centralisés de l'époque bureaucratique (Taskin *et al.*, 2017). Selon Michel Ajzen (2021, p. 207), le travail à distance constituerait alors le « fer de lance » des nouvelles formes d'organisation du travail (*NWOW*). En effet, il incarne une synthèse concrète des transformations en cours dans le monde du travail : flexibilité spatiotemporelle, usage intensif des technologies de l'information, nouvelles configurations de l'espace et du management. En rompant avec le modèle taylorien basé sur la présence physique et le contrôle horaire, le travail à distance introduit une logique centrée sur la performance et l'autonomie, redéfinissant les normes sociales du travail et les attentes vis-à-vis des personnes salariées. Dans le cas étudié par Michel Ajzen, cette pratique provoque à la fois une *dématérialisation* du travail (perte de visibilité, isolement) et un mouvement de *rematérialisation* où les individus

qui se dirige vers un but et qui rencontre une résistance ». Une autre hypothèse est que le préfixe latin *trans*, qui désigne le passage d'un état à un autre, se réduit parfois à *tra* (comme dans « traverser »), ce qui expliquerait l'étymologie commune entre l'anglais *travel* et travail, qui partagent une étymologie commune. Selon Franck Lebas, *travailler* se serait formé sur une base lexicale exprimant un mouvement, qui s'articule au préfixe *tra-* exprimant la notion d'un passage difficile, assortie d'une résistance. André Eskénazi (2008) interprète « travail » d'une façon analogue, en faisant le lien avec le travail de la parturiente : « travail désigne la rupture marquée par la venue à terme, qui clôt une position établie, neuf mois de gestation [...] un enfant ne passe pas du ventre de sa mère au monde comme une lettre à la poste » (Eskénazi, 2008 p. 300).

développent des stratégies pour maintenir du lien social et donner du sens à leur activité. Le travail à distance serait donc bien plus qu'un outil, mais aussi un levier central de transformation des organisations et des identités professionnelles. Cela amène à s'interroger sur les promesses qui accompagnent ces nouvelles formes d'organisation, notamment celles de flexibilité et d'autonomie, souvent mises en avant dans le discours managérial contemporain. C'est précisément ce que nous aborderons dans le point suivant.

1.1.1.2 Les promesses de flexibilité et d'autonomie dans les arrangements flexibles du travail

La flexibilité apparaît comme le dénominateur commun de la littérature sur le *New World of Work* (Izak et Reissner, 2023 ; Mitev *et al.*, 2021). Dans une étude bibliométrique portant sur la littérature en management entre 2007 et 2018, Harriet Bal et Michal Izak (2021) distinguent quatre formes de flexibilité : la flexibilité organisationnelle, la flexibilité des individus, le travail flexible et les arrangements flexibles de travail (FWA – *Flexible Work Arrangements*).

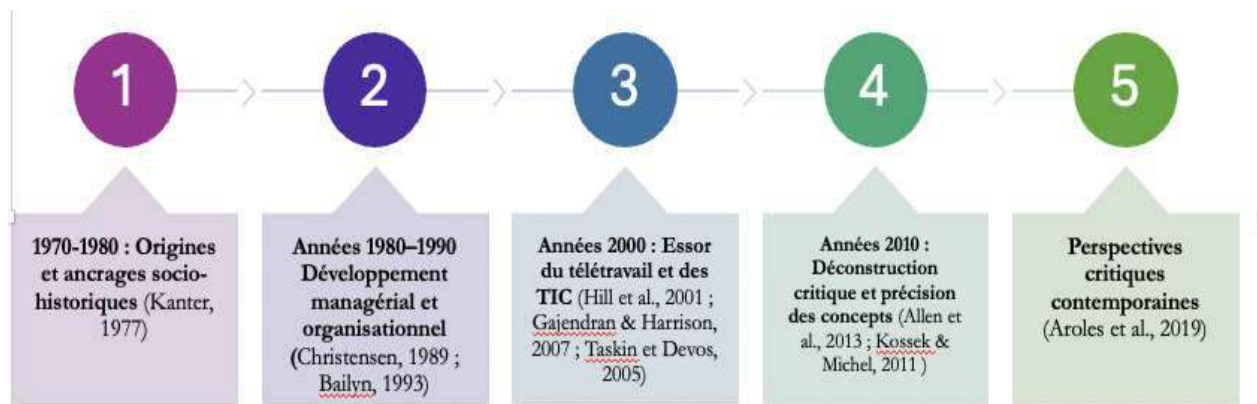
- 1) La flexibilité organisationnelle renvoie à la capacité des entreprises à s'adapter aux changements de leur environnement.
- 2) La flexibilité des salariés correspond à leur aptitude à faire face aux évolutions de leurs tâches ou de leur contexte organisationnel.
- 3) Le travail flexible désigne la possibilité d'adapter les contrats de travail afin de mieux répondre à des circonstances changeantes.
- 4) Enfin, les arrangements flexibles de travail (FWA) regroupent des pratiques qui permettent aux individus de choisir quand et où ils travaillent, favorisant alors une plus grande autonomie.

L'autrice et l'auteur identifient par ailleurs deux paradigmes dominants dans la littérature. Le premier s'inscrit dans une perspective managériale, où la flexibilité est considérée comme un levier stratégique servant la performance et la survie de l'organisation. Le second paradigme, plus centré sur les personnes salariées, s'intéresse aux effets de la flexibilité sur leur bien-être et leurs conditions de travail. Toutefois, ce second courant adopte souvent une lecture managériale implicite, en supposant que les bénéfices pour les personnes salariées s'alignent avec les intérêts de l'organisation. Harriet Bal et Michal Izak (2021) signalent également l'émergence d'un troisième paradigme, plus marginal, qui cherche à instaurer un équilibre entre les logiques organisationnelles et individuelles, et appelle à une approche plus critique et nuancée de la flexibilité. Historiquement, les littératures sur la flexibilité pour les organisations d'une part, et celle pour les personnes salariées d'autre part, se sont développées séparément. Elles ne sont pas interdépendantes comme le suggérait la littérature des années 1980 (Bal et Jansen, 2016 ; Bal et Izak, 2021), ce qui contribue aujourd'hui à la confusion entre ces deux paradigmes.

Cependant, l'étude des mesures flexibles au travail n'a rien de nouveau et est bien antérieure au champ des NWOW. La littérature sur les FWA s'est construite au croisement de plusieurs disciplines, notamment la sociologie du travail, les ressources humaines, la psychologie organisationnelle et les études sur le genre. Elle émerge dans les années 1970 aux États-Unis, dans un contexte de transformations sociales et d'augmentation de la participation des femmes au marché du travail. Des travaux pionniers, comme l'ouvrage de Rosabeth Moss Kanter (1977) soulignent alors les tensions entre sphères professionnelle et familiale, appelant à des formes d'organisation plus souples. Dans les décennies suivantes, cette littérature s'enrichit, notamment avec les recherches en management et études organisationnelles (Bailyn, 1993 ; Christensen, 1989), qui analysent les effets du télétravail (Baruch, 2001 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Sullivan, 2003) ou des horaires flexibles (Hill, Hawkins, Ferris et Weitzman, 2001 ; Kossek et Michel, 2011) sur la performance, la satisfaction et l'équilibre travail-vie (Ollier-Malaterre, Valcour, Den Dulk, Kossek, 2013). Les années 2000 marquent un tournant avec l'irruption massive des technologies numériques, qui confèrent une nouvelle dimension aux FWA, en favorisant la mobilité et le travail à distance (Castells, 1996 ; Hill, Ferris et Mårtinson, 2003 ; Sullivan, 2003). À partir des années 2010, cette littérature devient plus critique : des autrices et auteurs comme Tammy Allen, Ryan Johnson, Kaitlin Kiburz et Kristen Shockley (2013) montrent que les effets des FWA sont variables et parfois modestes, dépendant de leur forme (temps ou lieu), de leur accessibilité effective, et du sens que leur donnent les individus. Les FWA sont alors appréhendés comme des instruments ambivalents : vecteurs d'autonomie pour certaines personnes, mais aussi outils potentiels de contrôle renforcé et d'individualisation des rapports au travail (Taskin et Devos, 2005).

La période contemporaine se caractérise par une augmentation de ces arrangements, avec la pandémie de covid-19 agissant comme un catalyseur des FWA (Izak et Reissner, 2023), généralisant le travail à distance, les routines hybrides et les expériences individuelles de flexibilité, qui deviennent aujourd'hui des normes. Cette complexification théorique illustre la maturité d'un champ qui ne se limite plus à une lecture managériale des FWA, mais les interroge à la lumière des rapports de pouvoir, des tensions entre autonomie et contrôle (Taskin et Devos, 2005), ainsi que des transformations sociotechniques qui redéfinissent les pratiques organisationnelles (Aroles, Mitev et de Vaujany, 2019). La **figure 1.1** ci-dessous synthétise cette évolution, depuis les origines socio-historiques des FWA jusqu'aux perspectives critiques contemporaines, en passant par leur institutionnalisation managériale et leur redéfinition à l'ère numérique.

Figure 1.1 Évolution de la littérature des FWA



Source : autrice.

En lien avec les travaux fondateurs en psychologie du travail (Deci et Ryan, 1985, 2000), les FWA sont soutendus par trois dimensions de la flexibilité (Spreitzer, Cameron et Garrett, 2017), supposées offrir aux individus un plus grand contrôle sur le temps (Claessens, van Eerde, Rutte et Roe, 2007 ; Huybrechts, 2023 ; Kossek et Michel, 2011), le lieu (Smite, Christensen, Tell et Russo, 2022 ; Vohra, 2024) et parfois même la relation de travail (Estagnasié et Hussenot, 2025)²³. Souvent présentée comme une réponse moderne aux exigences économiques et sociales contemporaines (Taskin, 2003), la flexibilité s'inscrit pourtant en rupture avec le modèle industriel classique du travail. Les références classiques du management, telles que Henri Fayol, Henry Ford ou Frederick Winslow Taylor ont posé les bases d'une organisation du travail structurée autour de la prédictibilité, de la discipline et de la mesure. Dans cette logique, toute forme d'improvisation, d'informalité ou de subjectivité était perçue comme un obstacle à l'efficacité. Or, la flexibilité - dans son sens étymologique, *flexibilitas*, désignant la capacité à se plier sans se rompre - introduit au contraire une forme d'indétermination dans les temps, les espaces et les modes d'exécution du travail. Elle s'oppose alors à la logique taylorienne d'une répartition stricte des tâches, des rôles et des objectifs, en réhabilitant l'adaptation et la négociation dans les pratiques professionnelles (Estagnasié et Hussenot, 2025).

Cette promesse d'émancipation se heurte toutefois à des limites que souligne une littérature de plus en plus critique. En effet, dans des contextes fortement flexibilisés, l'autonomie apparente s'accompagne souvent d'une responsabilisation accrue des individus qui doivent eux-mêmes gérer leur performance, leur présence numérique, et leur visibilité auprès des supérieurs et collègues (Sewell et Taskin, 2015 ; Taskin et Devos, 2005). Dès lors, le concept d'*autonomie* (Carr et Mellizo, 2013 ; Huybrechts, 2023 ; Izak et Reissner, 2023 ; Martela et

²³ Dans ce chapitre coécrit avec Anthony Hussenot, nous proposons une lecture structurée et critique des pratiques flexibles de travail, regroupées en dispositifs organisationnels (entreprises libérées, agilité, etc.) et spatiotemporels (télétravail, *coworking*, nomadisme, etc.). Nous soulignons que la flexibilité, loin d'être uniquement un facteur d'émancipation, peut aussi renforcer les logiques de responsabilisation individuelle et d'auto-contrôle, en reproduisant des rapports de pouvoir au sein des organisations.

Riecki, 2018 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates, 2013 ; Sewell et Taskin, 2015) constitue un pilier central dans la littérature sur les FWA. Michel Izak, Stefanie Reissner et Harriet Shortt (2023) appellent même *autonomy paradox* (le paradoxe de l'autonomie, un concept emprunté à Melissa Mazmanian, Wanda Orlikowski et Joanne Yates, 2013) l'autonomie apparente offerte par les FWA, mais pouvant se retourner contre les travailleuses et travailleurs, qui s'auto-disciplinent pour rester visibles et montrer leur performance. Loin d'être synonyme de liberté, l'autonomie devient parfois un vecteur d'auto-surveillance, dans un environnement où les normes de disponibilité et de réactivité sont implicites mais fortement intériorisées (Aroles, Mitev et de Vaujany, 2019 ; Mazmanian *et al.*, 2013).

Le travail à distance ne s'est pas imposé uniquement sous l'effet des évolutions technologiques ; il s'inscrit aussi dans une transformation plus large et progressive du rapport à l'emploi et aux formes d'organisation du travail (Taskin, 2025). Au cœur de cette transformation se trouve la flexibilisation du travail, qui en constitue l'un des principaux facilitateurs. Historiquement, l'entreprise bureaucratique et hiérarchique, un modèle organisationnel structuré autour de fonctions définies (RH, marketing, etc.) et d'un cadre spatiotemporel rigide (poste, horaires, lieu) a longtemps prédominé pendant les Trente Glorieuses, caractérisées par la production de masse (Fourastié, 1979). Cependant, les mutations économiques à partir des années 1970 (telles que l'intensification de la concurrence, la mondialisation, l'essor des services) ont rendu ce modèle moins adapté. Ce besoin de flexibilité s'est encore accru avec l'émergence de l'économie de la connaissance dans les années 1990, où la création de valeur repose sur le savoir, la créativité et l'innovation (brevets, design, *storytelling*, etc.). Ce contexte a vu apparaître une nouvelle classe de travailleuses et travailleurs « créatifs »²⁴ (Florida, 2002), des profils de personnes souvent diplômées et urbaines, pour qui la flexibilité est à la fois une exigence professionnelle et un choix de vie.

²⁴ Selon Angela McRobbie (2011), la première « vague » des métiers créatifs à Londres a eu lieu à la fin des années 1980 et se caractérisait par des personnes s'identifiant à des contre-cultures, majoritairement des femmes, qui créaient des biens de manière artisanale et à petites échelles (par exemple, des vêtements) en vue de les revendre. Cette première vague n'a pas duré, faute de soutien gouvernemental. Mais son ethos, lui, a perduré avec la « deuxième vague » à la fin des années 1990, profitant de la croissance des nouveaux médias et d'investissements financiers dans ces secteurs (McRobbie, 2002). La « troisième vague » des métiers créatifs, à l'horizon des années 2010, s'est développée en lien avec des formes plus flexibles et plus individualisées de travail, avec une approche projet par projet (Estagnasié, 2022a).

Ces individus ont été à l'avant-garde de nouvelles pratiques comme le *freelancing* (Bouquillion, 2012), le travail à distance (Estagnasié, 2022)²⁵, ou le nomadisme numérique, contribuant à la création de nouveaux espaces de travail (*coworking*, *makerspaces*, incubateurs) et à des dynamiques urbaines comme la gentrification (Hussenot, 2022b ; Tissot, 2011). Par ailleurs, les entreprises ne pouvant plus garantir la stabilité de l'emploi ayant cours pendant les Trente Glorieuses, la responsabilité de l'employabilité a progressivement été transférée de l'organisation à l'individu, traduisant une individualisation du rapport à l'emploi et aux conditions de travail. Cette mutation s'est traduite, en termes de gestion des ressources humaines (GRH), par des pratiques de plus en plus individualisées, telles que la rémunération à la carte, les objectifs individuels, les horaires flexibles, et le travail à distance (Taskin, 2025).

1.1.1.3 L'historique et le développement du travail à distance

Le travail à distance a d'abord été abordé dans la littérature sous le terme de *telecommuting* (Nilles, Carlson, Gray et Hanneman, 1976), après une première apparition dans la presse, sous la plume du journaliste Jack Schiff dans le *Washington Post* en 1973. Composé du préfixe « télé », qui signifie « de loin », et de « travail²⁶ », le terme « télétravail » apparaît en français en 1978, utilisé pour la première fois par l'ingénieur québécois Louis Brunel dans son ouvrage *Des machines et des hommes* (Brunel, 1978, p. 17). Les facteurs contribuant à cet intérêt reposent sur la rareté des ressources pétrolières à la suite du choc pétrolier de 1973, le développement des technologies de l'information et de la communication, et la flexibilisation de l'emploi dans le contexte des crises économiques suivant la fin des Trente Glorieuses, dans les années 1970 et 1980 (Taskin, 2025).

²⁵ Cet article, le premier que j'ai rédigé comme seule autrice pour une revue évaluée par des pairs en double aveugle, explore les effets de la pandémie sur les personnes travaillant dans les industries créatives, souvent en situation d'emploi précaire et autonomes. Il mobilise le concept de *métatravail créatif* désignant l'entretien de la créativité est une tâche à part entière, indispensable pour maintenir son employabilité. L'étude révèle que le travail créatif repose non seulement sur la production mais aussi sur l'entretien d'un réseau, d'une image de marque, et de sources d'inspiration, tous affaiblis par le contexte pandémique. Malgré leur familiarité avec le travail à distance, les personnes interrogées ont vu leur autonomie fragilisée et leur précarité accentuée, la distance entravant leur capacité à « nourrir » leur créativité par les interactions humaines, les événements, ou les stimulations sensorielles. L'article met ainsi en lumière un travail invisible mais central : celui de rester créatif dans un système qui repose sur l'individualisation et l'autodiscipline.

²⁶ Il existe aujourd'hui quatre grands sens du mot « travail », dépendamment du point de vue choisi. (1) Si l'accent est mis sur l'activité, il est l'activité humaine exigeant un effort soutenu, qui vise à la modification des éléments naturels, à la création et/ou à la production de nouvelles choses, de nouvelles idées. (2) Si l'accent est mis sur le résultat du travail, il constitue alors un ouvrage réalisé par l'activité humaine de modification des éléments naturels ou de production de nouveaux biens. (3) Si l'accent est mis sur l'exécution et les conditions du travail, le travail consiste alors en l'activité ou ensemble d'activités coordonnées, d'une ou de plusieurs personnes, en vue de la réalisation de quelque chose. (4) Enfin, le concept de travail désigne souvent l'activité humaine laborieuse exercée en échange d'un bien, d'un service ou plus généralement en échange d'argent, dans le but de subvenir à ses besoins. (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales). Quoi qu'il en soit, la signification du mot « travail » et le sens de cette activité se redéfinit en permanence.

Les raisons historiques

Bien que l'expérience ait été peu mise en application à cette époque, la possibilité de travailler à distance intéresse le monde de la recherche à la suite du choc pétrolier de 1973, puis celui de 1979 : l'essence devenant plus rare, on imagine alors des modes de travail alternatifs en permettant l'économie (Taskin, 2025 ; Hénou, Taskin et Creusier, 2024). En mettant l'emphasis sur les transports (*commute*) évités grâce à cette modalité d'organisation, l'expression choisie *telecommuting* en anglais est révélatrice des priorités de l'époque. En Amérique du Nord, cette métaphore désigne donc l'utilisation des télécommunications se substituant aux déplacements pendulaires vers les bureaux de l'entreprise (Moriset, 2004). Dès lors, le concept de travail « à distance » reste fortement attaché à l'idée de la navette entre le « bureau » de centre-ville (puisqu'il s'agit principalement des métiers du tertiaire) et la « maison » (que l'on imagine dans une zone résidentielle péri-urbaine). Il s'agit d'amener le travail aux travailleuses et travailleurs (Fairweather, 1999 ; Taskin, 2006) grâce aux technologies de l'information (à l'époque, par l'entremise du téléphone, et surtout celle du fax). L'intérêt premier évoqué est de permettre la réalisation de gains économiques, à la fois pour la personne salariée et pour l'entreprise, en matière de transports. En France aussi, dès les années 1980, le télétravail est promu par les pouvoirs publics, dans une logique de réaménagement du territoire (Craipeau et Carré, 1996). Les journaux télévisés de l'époque parlaient alors de « travail à domicile »²⁷. Une fois encore, la notion de travail s'entrelace au lieu matériel, cette fois-ci l'espace privé du domicile. Aujourd'hui, l'expression anglophone *home office* est utilisée pour désigner cette modalité d'exercice du travail (Hill, Ferris et Märtinson, 2003 ; Messenger et Gschwind, 2016 ; Sánchez-Vergara, Orel et Capdevila, 2023).

La mise en place progressive du travail à distance via les technologies de l'information constitue donc historiquement le mouvement inverse de celui qui, lors de la Révolution industrielle, « a rassemblé les travailleurs dans les usines autour de l'outil de production, entre autres afin de contrôler le processus de production de manière plus étroite » (Taskin, 2006, p. 6). Or, la technologie permet aujourd'hui d'exercer la plupart des activités hors des espaces collectifs et centralisés appartenant à l'entreprise : on assiste donc à une rupture fondamentale du cadre spatiotemporel du travail, auparavant structuré autour des notions d'espace et de temps, un phénomène que Laurent Taskin (2006) a désigné par « déspatialisation ». S'appuyant sur la règle des trois unités (lieu, temps, action) dans les formes de contrôle, il propose une déclinaison pertinente appliquée au télétravail.

- 1) D'abord le lieu : la déspatialisation ayant pour effet d'affranchir l'exercice du travail d'un lieu centralisé, le contrôle ne peut s'effectuer visuellement.

²⁷ Une vidéo à retrouver dans les [archives de l'INA](https://www.ina.fr/video/I19051866/le-travail-a-domicile-video.html). Laura Mauri (1980), « Le travail à domicile », Féminin présent. Production Télévision Française 1, 30 septembre 1980, Vidéo des archives de l'INA. <https://www.ina.fr/video/I19051866/le-travail-a-domicile-video.html>

- 2) Ensuite, le temps : le travail à distance concernant davantage des métiers du savoir où le contrôle s'effectue par mission et non horaire, les horaires de travail tendent à devenir individualisés.
- 3) Enfin, les secteurs et fonctions dans lesquels le travail à distance est le plus répandu sont généralement caractérisés par l'imprévu et la flexibilité. Le contrôle managérial s'exerce alors sur la capacité à faire face à des situations nouvelles (Taskin, 2006).

Ces trois transformations - du lieu, du temps et des modes de contrôle - participent d'un mouvement plus large de flexibilisation du travail, où l'autonomie apparente s'accompagne de nouvelles exigences d'adaptabilité et de réactivité.

L'absence de consensus sur la notion même de travail à distance

Au début des années 2000, la psychologue Cath Sullivan (2003) a qualifié de « consensus » dans la littérature sur le fait que le télétravail²⁸ est un travail à distance impliquant l'utilisation des TIC : c'est peut-être même le seul élément communément utilisé pour définir cet objet « simple mais flou » (Largier, 2001, p. 206). Cath Sullivan (2003) soulignait que, compte tenu du caractère arbitraire des critères et de l'évolution rapide du phénomène, les définitions existantes risquaient de devenir rapidement obsolètes. Pour contourner cette difficulté, elle proposait d'adapter les définitions en fonction des projets de recherche, en les structurant autour de quatre dimensions : les technologies de l'information et de la communication qui sont mobilisées, le lieu d'exercice du travail, la part de l'activité réalisée hors du site principal, et les modalités contractuelles.

D'autres appellations du phénomène de travail à distance ont évolué avec le temps. Dans les années 1990-2000, les universitaires emploient également les notions d'équipe virtuelle ou *virtual team* (Bell et Kozlowski, 2002 ; Breu et Hemingway, 2004 ; Jarvenpaa et Leidner, 1998 ; Michinov, 2008 ; Piccoli, Powell et Ives, 2004 ; Powell, Piccoli et Ives, 2004) ou d'équipe de travail distribuée (*distributed team* ou *distributed work*), deux expressions généralement considérées comme interchangeables (Armstrong et Cole, 2002 ; Breu et Hemingway, 2004 ; Citera, 1998 ; Lai et Burchell, 2008 ; Leonardi *et al.*, 2010), voire *distributed organizing* (Orlikowski, 2002) pour désigner certaines formes de collaboration à distance. Plus de quarante ans après l'émergence de la notion de travail à distance, la diversité des termes utilisés pour le désigner témoigne de l'absence de consensus concernant ses contours (Aroles *et al.*, 2019).

La définition du télétravail (*telework*) formulée par Laurent Taskin (2011) s'inscrit dans la même logique que Cath Sullivan (2003), en retenant l'idée centrale d'un travail effectué à distance grâce aux TIC, tout en y ajoutant un

²⁸ L'autrice utilise le terme *teleworking*, qu'elle distingue du *home working*.

critère de fréquence. « Le télétravail désigne l'exercice d'une *activité professionnelle*, en tout ou en partie, réalisée à *distance* (c'est-à-dire pas à proximité immédiate de l'endroit où le résultat est attendu et pas en présence physique de gestionnaires contrôlant le travail) au *moyen d'outils TIC*. » (Taskin, 2011, p. 73, cité par Ajzen, 2021 [ma traduction]²⁹). Cette définition se décline en trois dimensions principales (activité / distance / TIC) permettant de différencier, parmi les diverses formes de travail à distance (*remote work*), le télétravail proprement dit du *homeworking* – une modalité de travail à domicile qui pourrait être réalisée sans l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication (Ajzen, 2021 ; Sullivan, 2003) – ainsi que d'autres pratiques ponctuelles comme le cotravail (*coworking*³⁰) dans des tiers lieux. Jack Nilles, considéré comme le pionnier du télétravail dans la littérature scientifique, a introduit une troisième forme de travail à distance qu'il qualifie de *pratiques tutti frutti* (Nilles, 1998 ; cité par Ajzen, 2021) en référence au travail réalisé par des travailleurs et travailleuses nomades depuis divers lieux : domicile, bureaux satellites, halls d'hôtel (Brakel-Ahmed, 2021), trains ou aéroports. Cette catégorie englobante pourrait inclure les nomades numériques, ces individus mobiles³¹ ayant opté pour un mode de vie itinérant alliant activité professionnelle et voyages (Bonneau et Aroles, 2021 ; Reichenberger, 2018), tout comme des individus à la mobilité plus restreinte. Une autre typologie en trois générations (tableau 1.2) a été proposée par Jon Messenger et Lutz Gschwind (2016), distinguant le travail à domicile (*home office*), celui réalisé dans des tiers lieux (*mobile office*), et enfin celui exercé dans des espaces transitoires, tels que les ascenseurs (*virtual office*).

²⁹ « *Telework refers to the exercise of a professional activity, completely or partly, performed remotely (i.e. not in the immediate vicinity of where the result is expected and not in the physical presence of managers monitoring work) through ICT tools*. This definition highlights three key elements characterizing telework: work performed remotely, frequency of use and use of ICT » (Taskin, 2011, p. 73).

³⁰ Cette terminologie sera désormais adoptée dans le reste de la thèse.

³¹ Cela est présenté à la **section 1.2**.

Tableau 1.2 Comparaison des trois générations de télétravail

Génération de télétravail	Technologies principales	Lieux de travail	Organisation du travail	Caractéristiques clés	Exemples de pratiques
1. <i>Home Office</i> Depuis les années 1970-1980	TIC fixes : ordinateurs, téléphone fixe	À domicile ou proche du domicile	Substitut complet du bureau	› Réduction des déplacements › Fortement localisé › Inspiré par les années 70-80	Travailler depuis son bureau personnel à domicile à temps plein
2. <i>Mobile Office</i> Depuis les années 1990-2000	Ordinateurs portables, téléphones mobiles	Lieux intermédiaires : cafés, transports, lieux publics	Télétravail partiel (jours dédiés)	› Travail multi-lieux › Plus flexible › Adoption par cadres et professionnels	Répondre à ses courriels depuis un train, travailler en déplacement
3. <i>Virtual Office</i> Depuis les années 2010	Nouvelles TIC : <i>smartphones</i> , tablettes, <i>cloud</i>	Partout (ubiquité) : y compris depuis les « espaces interstitiels »	Télétravail occasionnel, diffusé	› Travail instantané et omniprésent › Dissolution des frontières travail/vie privée › Hyper-connectivité	Lire des courriels au réveil, appels professionnels dans un ascenseur

Note. Tableau inspiré de Jon Messenger et Lutz Gschwind (2016).

La force de leur proposition est de créer un cadre typologique permettant de rendre intelligibles les multiples formes contemporaines du travail à distance, montrant qu'il ne s'agit pas d'une pratique uniforme, mais elle est une réalité plurielle qui s'est transformée par vagues successives en lien avec les mutations technologiques (**tableau 1.2**). Cet article permet de penser historiquement et typologiquement l'évolution du travail à distance, tout en soulignant aussi la nécessité de clarifier les définitions, souvent floues ou contradictoires (Messenger et Gschwind, 2016, p. 201). Si on reprend l'exemple des métiers créatifs précités (Florida, 2002), on voit bien comment le développement des technologies constitue les modes d'organisation de ces professions. Pour les activités qui appartiennent à l'économie de la connaissance, les outils (les terminaux, les logiciels) et les matières premières (les données) sont intrinsèquement mobiles. Néanmoins, jusqu'au début des années 2000, ces métiers pouvaient certes s'exercer à distance, mais la faible puissance des terminaux numériques mobiles et des connexions Internet imposait de fortes contraintes de fixité (Estagnasié, 2025b³² ; Hussenot et Estagnasié,

³² Ce chapitre est issu d'un ouvrage collectif de l'équipe *AlterOrganizing* du Gredeg-CNRS (UniCA), *Un autre monde du travail est possible*, paru le 12 juin 2025. Chaque chapitre aborde une grande notion du monde du travail (entreprise, management, travail, etc.) et propose une analyse résolument originale afin de montrer comment celle-ci peut être comprise à l'ère des enjeux contemporains. L'objectif de cet ouvrage collectif est de proposer un regard alternatif et percutant des grands thèmes classiques et contemporains du monde du travail.

2022³³). Les personnes travaillant à distance étaient « installées » à distance chez elles (*home office*), avec leur modem ordinateur et leurs imprimantes. Aujourd'hui, ces mêmes personnes peuvent (en principe) effectuer les mêmes tâches depuis un ordinateur portable de 500 grammes, ou même leur téléphone cellulaire, depuis le *cloud* et les plateformes collaboratives, depuis une plage à l'autre bout du monde.

1.1.1.4 De la dualité proximité / distance dans les pratiques du travail à distance

Michel Ajzen (2021) présente aussi le travail à distance comme remettant en cause les fondements traditionnels du travail, en particulier les notions de proximité et de distance. Or, cette préoccupation n'est pas nouvelle : la notion de distance a historiquement été au cœur des préoccupations humaines, puisque depuis l'Antiquité, les individus cherchent à maîtriser les distances en vue d'optimiser leurs échanges économiques et sociaux. Les notions de distance fonctionnelle et euclidienne permettent d'appréhender comment sont reconfigurées ces dimensions dans le contexte des NWOW. Le télétravail³⁴, et par extension le WFA, sous-entend toujours la distance géographique et l'utilisation des TIC, mais le problème émerge quand l'on cherche à savoir ce que l'on entend par distance (Largier, 2001). Le travail à distance a parfois mauvaise réputation pour l'altération de la communication à distance qu'il entraînerait, mais cette crainte de la modification de la communication en lien avec les technologies n'a rien de nouveau : l'arrivée du télégraphe à la fin du XIX^e siècle a suscité des inquiétudes similaires³⁵ d'annihilation du temps et de l'espace (Carey, 1983).

³³ Dans une tribune parue dans *Les Échos* du 28 janvier 2022, coécrite avec Anthony Hussenot, nous proposons une relecture du travail contemporain en suggérant que les travailleuses et travailleurs du savoir sont fondamentalement des nomades, même lorsqu'ils occupent un bureau fixe. En comparant les terminaux mobiles à des caravanes modernes, nous montrions que ces dispositifs embarquent non seulement l'espace de travail (interfaces, écrans), mais aussi l'ensemble des outils professionnels. À l'image des forains revenant chaque année sur les mêmes sites, les personnes salariées peuvent être présentes régulièrement dans les locaux de l'entreprise sans cesser d'être nomades. Ce constat remet en question la pertinence même de la notion de « télétravail », tant les outils numériques déterritorialisent l'activité en permanence. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-en-teletravail-ou-non-nous-sommes-deja-des-travailleurs-nomades-1382961>

³⁴ J'emploie ici cette forme en référence au titre de l'article d'Alexandre Largier (2021) dans la revue *Réseaux, Le télétravail. Trois projets pour un même objet*. Pour ma part, je préfère employer l'expression « travail à distance ». Ainsi, l'emphasis est sur notion de distance entre les membres, et non par rapport à un lieu. Cela inclut alors les organisations où l'ensemble des individus collaborent selon cette modalité distancée, sans forcément avoir de lieu partagé.

³⁵ En raison de son coût, le télégraphe avait induit des changements dans l'écriture, rendant le style plus concis, sans fioritures, débarrassé de familiarités. Aussi, en raison de la mondialisation que le télégraphe a établie, la langue ne pouvait plus être localisée, ce qui en excluait l'humour ou les anecdotes personnelles (Carey, 1983). Pour le théoricien étatsunien, si l'espace diminue comme obstacle à la communication, le temps devient alors plus important. Il prend l'exemple du commerce où, avec l'arrivée du capitalisme, l'incertitude du temps devient plus pertinente que celle de l'espace. D'une certaine manière, le temps a été élargi, il devient possible d'échanger avec quelqu'un situé sur autre fuseau horaire.

À distance de...

La distance est souvent appréhendée comme un concept « unidimensionnel et bipolaire » entre distance et présence (Michinov, 2008, p. 3), alors qu'elle est en réalité multidimensionnelle et fluctuante. Pour étudier les effets de la distance dans les équipes dites « distribuées », la psychologue Estelle Michinov (2008) a distingué plusieurs dimensions : spatiale, temporelle, structurelle et sociale. Depuis une perspective psychosociale, elle a montré que la distance physique n'affecte pas directement la performance, mais modifie les dynamiques de coordination et les liens sociaux (comme la cohésion ou l'identité). Face au débat entre « mort de la distance » grâce aux TIC (Cairncross, 1997, 2002)³⁶ et la réponse d'une partie de la littérature insistant sur la nécessité de la proximité physique (Olson, Olson et Venolia, 2009 ; Olson et Olson, 2000, 2003), Estelle Michinov (2008) propose une approche nuancée, tenant compte de facteurs modérateurs tels que le type de tâches, les traits individuels, ou encore les valeurs organisationnelles, et la nécessité de former les gestionnaires.

La littérature des années 1990-2000 s'est inquiétée du fait que les outils numériques, permettant en partie de compenser l'éloignement physique en contexte de travail à distance, ne suffiraient pas toujours à réduire la distance ressentie sur le plan émotionnel ou subjectif. Plus les membres d'une équipe seraient éloignés, moins les échanges seraient fréquents et plus ils demanderaient d'efforts : la distance accroîtrait donc la pression sur les systèmes de communication de l'organisation (Citera, 1998). La numérisation des relations de travail a été considérée comme entraînant aussi une redéfinition des formes de présence dans les environnements professionnels. Dans *Présences à distance*, Jean-Louis Weissberg (1999) analyse les mutations de la perception de la présence au début de l'ère des réseaux numériques, où la coprésence physique cède progressivement la place à une téléprésence fonctionnelle (Dolezal, 2009). La médiation technique tendrait à remplacer les indices incarnés de la relation humaine par un glissement culturel passant par les écrans, les interfaces et flux d'information. Dès lors, dans les environnements de travail distancié, l'accessibilité permanente et l'interactivité compenseraient symboliquement l'absence corporelle, mais au prix d'une forme de désincarnation de la relation. Dans ce contexte, la travailleuse ou le travailleur connecté deviendrait un point d'accès, un nœud dans le réseau, plutôt qu'un corps situé dans un espace social défini.

Cela dit, la littérature n'est pas unanime sur le risque d'isolement en contexte de travail à distance (Ajzen, 2021 ; Fairweather, 1999 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Golden, 2009 ; Hislop et Axtell, 2009 ; Sewell et Taskin, 2015 ; Taskin, 2025 ; Taskin *et al.*, 2024). Dans leur méta-analyse, Ravi Gajendran et David Harrison (2007)

³⁶ Dès 1997, Frances Cairncross soutenait qu'un effet de « fin de distance » pourrait émerger suite à la mise en œuvre de technologies informatiques, et donc permettre aux régions rurales de se développer et de s'ancrer dans une économie mondialisée (Cairncross, 1997).

soulignent que si le travail à distance n'altère pas systématiquement les relations professionnelles, il peut fragiliser les liens entre collègues lorsque sa pratique devient intensive.

Le risque d'isolement relationnel apparaît donc moins comme une fatalité que comme un effet contextuel, lié au degré de médiation et au manque de dispositifs relationnels adaptés. L'isolement ne résulterait donc pas simplement d'une distance physique, mais se manifeste avant tout comme un ressenti subjectif de déconnexion sociale (Van Zoonen *et al.*, 2024), une perception qui peut gravement nuire à la confiance interpersonnelle, notamment envers les gestionnaires, en particulier lorsque la qualité des communications (et non leur fréquence) est jugée insuffisante. Ce constat rejoint les analyses de Graham Sewell et Laurent Taskin (2015), pour qui l'éloignement physique, couplé à une pression de performance, redéfinit profondément les formes d'engagement et de contrôle dans les collectifs à distance. En ce sens, l'isolement relationnel agit comme un facteur de vulnérabilité organisationnelle, affectant la cohésion, la loyauté, et la capacité des individus à se projeter collectivement. Le travail à distance, loin d'être un simple dispositif logistique, engage ainsi des reconfigurations affectives et symboliques majeures du lien professionnel. Les auteurs mettent en lumière la tension vécue par les personnes travaillant à distance, pris entre une absence physique du lieu de travail et une surveillance accrue, exercée non seulement par les supérieurs hiérarchiques, mais aussi par les collègues³⁷. Cette situation renvoie à la notion de *distanciation* développée par Laurent Taskin (2010) dans des travaux précédents, qui désigne la perception subjective de la séparation dans le cadre professionnel. En redéfinissant les repères spatiotemporels des individus, la distanciation compromettrait alors la relation de confiance et transformerait les équilibres de pouvoir au sein des collectifs de travail (Mitev *et al.*, 2021 ; Sewell et Taskin, 2015).

... mais à proximité de...

Loin d'être secondaire, la dimension affective s'avère centrale dans les dynamiques de travail. Même dans un environnement partagé physiquement, une personne peut se rendre inaccessible en s'isolant mentalement, en se retirant dans un univers intérieur (Gergen, 2002). Cela incite à reconsidérer la proximité non seulement comme une donnée spatiale, mais aussi comme une construction relationnelle. Éric Brunelle (2009) a même considéré que la distance psychologique pourrait avoir plus de conséquences sur les travailleuses et travailleurs que la distance physique. En ce sens, la proximité ne se limite pas à une dimension géométrique (*euclidienne*), elle peut aussi être *fonctionnelle* : c'est-à-dire mobilisée activement par les individus dans leurs relations. La proximité est donc « le corollaire » de la distance (Hatuka et Toch, 2016). La *proximité fonctionnelle* joue un rôle clé dans la

³⁷ L'un des freins à la mise en place du travail à distance réside d'ailleurs dans la crainte de l'isolement social par rapport aux collègues sur site, et cette peur expliquerait une tendance à développer des stratégies de surcommunication numérique pour rester intégré à ses pairs. Ainsi, Graham Sewell et Laurent Taskin notent, dans cette étude sur des travailleuses et travailleurs à distance chez Biopharma, que les individus qui ne travaillent chez eux qu'un seul jour par semaine exprimaient quand même se sentir exclus du reste de l'équipe lorsqu'ils revenaient au bureau (Sewell et Taskin, 2015).

formation de liens sociaux, comme le montraient déjà Leon Festinger, Stanley Schachter et Kurt Back (1950) : il est possible d'entretenir une relation de proximité avec quelqu'un qui se trouve physiquement éloigné. Contrairement aux approches qui considèrent la communication médiatisée comme une substitution dégradée du face-à-face (Goffman, 1973³⁸ ; Meyrowitz³⁹, 1986), Christian Licoppe (2004) a proposé la notion de « présence connectée », selon laquelle la continuité des micro-interactions communicationnelles (appels, SMS, pings) créerait un lien vécu comme coprésent, bien que spatialement distant.

Dans le prolongement de cette réflexion, la littérature a déjà montré que dans les équipes distribuées, la distance géographique ne constitue pas nécessairement un frein à la coopération (Lai et Burchell, 2008), à condition que les outils de communication favorisent une « connaissance partagée externe » (Michinov, 2008, p. 9) et un sentiment de « présence à distance » (p. 14). Là encore, on voit l'importance du sentiment, du ressenti dans la productivité et la collaboration du travail à distance. Le travail à distance implique donc de nouvelles formes de proximité. Jeremy Aroles et ses collègues (2019) notent le rôle central joué par les TIC pour maintenir un sentiment de *proximité perçue*, permettant aux travailleuses et travailleurs d'ignorer les distances spatiales : des personnes proches physiquement peuvent se sentir éloignées, alors que des personnes travaillant dans une équipe de travail distribuée peuvent se sentir proches grâce aux TIC. L'étude de cas réalisée par Lucie Enel (2017) au sein d'une agence québécoise de placement où les salariées étaient toutes en télétravail total montre que la distance physique ne s'oppose pas forcément à un fort sentiment d'appartenance : ce serait plutôt la médiation technologique elle-même qui structure les relations. En façonnant des normes de communication implicites, elle peut donner l'illusion d'une cohésion, avec une valorisation explicite d'un climat positif (comme l'usage prescrit de l'usage d'émoticônes et d'un ton bienveillant comme norme affective imposée) tout en empêchant l'expression des tensions. À l'inverse, on peut être « proche » physiquement sans l'être émotionnellement, ou bien de manière ambiguë : certains lieux publics comme les *halls* d'hôtels deviennent des espaces de travail semi-privés, saturés de « bulles privées ».

³⁸ Bien que n'ayant pas directement étudié la communication médiatisée telle qu'on la connaît aujourd'hui, Erving Goffman (1922-1982) considérait le face-à-face comme la forme la plus riche et complète de l'interaction sociale. Le sociologue et linguiste canado-étasunien a montré que l'interaction en présence repose sur une multitude de signes non verbaux (regards, postures, intonations), permettant un ajustement mutuel immédiat, un contrôle fin de l'image de soi, et s'inscrivant dans un cadre social clair. La communication médiatisée, peut alors être vue comme une forme « dégradée » de cette interaction, car elle filtre ces éléments, rendant les échanges plus ambigus et moins fluides.

³⁹ En s'appuyant sur les notions goffmaniennes de *présentation de soi* et de *cadre*, le chercheur en communication étasunien Joshua Meyrowitz (1985) explique que la communication médiatisée (TV, radio, ordinateurs...) affaiblit le contrôle contextuel, déstabilise les rôles sociaux traditionnels, désancrage les interactions de leur environnement physique, et tend vers une uniformisation des comportements. Par rapport au face-à-face, la communication médiatisée peut ainsi apparaître comme appauvrie, moins incarnée et moins située.

Fiza Brakel-Ahmed (2021), mobilisant les notions de *working alone together* (Spinuzzi, 2012) et de *Portable Private Personal Territories* (Hatuka et Toch, 2016)⁴⁰ montre que les individus travaillant dans les lobbys d'hôtels recherchent la présence d'autrui, mais sans interaction directe, pour maintenir discipline et appartenance. Finalement, dans leur étude portant sur des individus travaillant depuis plusieurs lieux, Pascal Hénon, Laurent Taskin et Jordane Creusier (2024) soulignent que le lien collectif se reconfigure autour de formes hybrides de socialité, que ce soit dans des *coworkings*, lors de réunions occasionnelles ou via des outils numériques. Le collectif n'est pas aboli, mais recomposé.

De nouvelles dynamiques collectives

Travailler à distance implique de nouvelles dynamiques collectives. Michel Ajzen (2021) note par exemple que le principe de la présence physique a été remplacé par celui de performance, ce qui implique des règles tacites entre les collègues, comme de ne pas se contacter en télétravail pour rester concentré sur ses tâches. Dans un autre registre, lors des confinements liés à la covid-19, le travail à distance a rendu visibles les espaces privés des collègues par l'entremise des plateformes de visioconférence comme Zoom. La pandémie a également révélé les « espaces liminaux » du domicile (Shortt, 2015 ; Shortt et Izak, 2020), zones à la frontière entre vie professionnelle et privée, souvent réquisitionnées pour échapper à la caméra. Cette exposition a pu humaniser les relations, mais aussi créer une intrusion dans l'intimité domestique. Elle a notamment affecté les rapports hiérarchiques en exposant les gestionnaires dans des contextes informels. Laurent Taskin, Ive Klinksiek et Michel Ajzen (2024) ont montré que, malgré les risques d'isolement, le télétravail a aussi permis à certains managers de développer une posture plus humaine via la coprésence numérique (Bancou, 2024 ; Neuss, 2021 ; Schiemer *et al.*, 2023 ; Vine, 2023). Les auteurs identifient trois formes de re-humanisation managériale : *care* (attention au bien-être), *camaraderie* (renforcement du lien social) et *sense* (co-construction de sens au travail). Cette reconfiguration relationnelle illustre que les technologies peuvent aussi renforcer le lien, sous certaines conditions.

La crise sanitaire a également mis en lumière les limites des dispositifs numériques pour compenser l'isolement social lié au travail à distance (Christianson et Barton, 2021 ; Cozza *et al.*, 2021 ; Estagnasié, Vásquez et Bonneau,

⁴⁰ Le concept de *Portable Private-Personal Territory* (PPPT), proposé par Tali Hatuka et Eran Toch (2016), désigne l'usage des technologies mobiles, comme les téléphones intelligents, pour créer une bulle d'intimité dans des espaces publics. Ces dispositifs permettent aux individus de s'isoler socialement tout en restant physiquement présents parmi d'autres, redéfinissant ainsi les normes de sociabilité. Le PPPT illustre une nouvelle manière de gérer la frontière entre sphère privée et publique, en transformant les interactions et les usages de l'espace urbain.

2021⁴¹). En mobilisant une approche sociomatérielle et une ethnographie virtuelle pendant la pandémie menée en Australie, Ash Watson, Deborah Lupton et Mike Michael (2021) montrent que, si les technologies de communication permettent de maintenir une forme d'intimité et de socialité à distance, elles peinent néanmoins à recréer la richesse sensorielle des interactions physiques. L'usage intensif des appels vidéo peut atténuer temporairement l'isolement, mais génère également une fatigue émotionnelle (Aagaard, 2022) et une impression d'artificialité dans les relations interpersonnelles. Le constat est similaire dans la littérature en SIC : Pascal Lardellier (2021), dans une lecture goffmanienne de l'interaction, a montré que la distanciation sanitaire a généré des formes de pare-engagement, c'est-à-dire d'évitement relationnel, marquées par le retrait du regard, la neutralité faciale ou la suspension des rituels sociaux. Bien qu'issues d'un contexte sanitaire, ces pratiques font écho aux dynamiques de retrait interactionnel observées dans les environnements numériques et le travail à distance, où la présence se fragmente et la disponibilité à l'autre se dilue.

Se coordonner sans coprésence physique

La recherche portant sur la résistance au travail a longtemps été pensée comme une démarche collective, portée par des individus réunis dans un même lieu et synchronisés dans le temps. Cette forme de solidarité, fondée sur une communauté homogène⁴² et syndiquée (Hyman, 1989 cité par Hallin *et al.*, 2025), est aujourd'hui fragilisée par la désynchronisation croissante du travail, amplifiée par le numérique et l'augmentation de la pratique du travail à distance. La crise sanitaire a accentué cette évolution, en opposant deux visions du travail à distance : l'une qui y voit une menace pour la cohésion et la performance des collectifs (Enel, 2016 ; Enel *et al.*, 2019 ; Sewell et Taskin, 2015 ; Van Zoonen *et al.*, 2024), l'autre qui y perçoit une opportunité d'autonomie et d'innovation (Choudhury *et al.*, 2021 ; Fauziyah *et al.*, 2024 ; Kesküla, 2023 ; Suprayitno, 2024). Le profil de la travailleuse ou du travailleur dit « déraciné », caractérisé par sa mobilité et sa disponibilité permanente, demeure néanmoins impliqué dans des dynamiques de coopération, souvent informelles et distribuées⁴³. Par ailleurs, la communauté ne suppose donc pas nécessairement un lieu physique partagé : elle peut aussi exister en ligne

⁴¹ Dans cet article, coécrit avec Consuelo Vásquez et Claudine Bonneau, nous analysons comment les travailleuses et travailleurs à distance ont réussi à créer du sens pendant la pandémie de covid-19, à partir du cadre théorique du *sensemaking* de Karl Weick (1995) et des données de mon terrain exploratoire (voir **chapitre 3**). En mobilisant ses quatre sources de résilience organisationnelle (improvisation, rôles virtuels, interaction respectueuse, sagesse comme attitude), nous montrons que, loin de désorganiser le travail, la distance a donné lieu à des pratiques inventives et résilientes. Notre contribution consiste à rendre ce cadre opérationnel dans un contexte distancié, en mettant l'accent sur les dimensions matérielles, affectives et communicationnelles du travail, à travers ce que nous appelons des *pratiques de résilience*.

⁴² Pour Richard Hyman (1989), professeur émérite de relations industrielles à la *London School of Economics* (LSE) la communauté de similitude (travailleurs blancs, masculins et valides) est centrale, tout comme la communauté des corps présents au même endroit et au même moment pour le travail.

⁴³ L'exemple de l'écrivain présenté par Anette Hallin et ses collègues (2025) est significatif : malgré un travail profondément individualiste, la pratique d'écriture s'accompagne d'une forme d'intégration communautaire, sur une table au milieu du foyer, ou dans un café animé, où le propriétaire a apposé une plaque à son nom pour garder sa place, matérialisant alors un espace de travail constitué par l'habitude. C'était le cas de Jean-Paul Sartre et Simone de Beauvoir avec le café de Flore.

(Albu et Etter, 2018 ; Bonneau *et al.*, 2023 ; Kozinets, 2002 ; Schieffer, 2014). De nombreux auteurs et autrices évoquent des interactions régulières sur les réseaux sociaux, des sessions d'écriture collectives organisées en ligne ou dans des lieux comme des lobbys d'hôtel (Brakel-Ahmed, 2021) ou des chalets l'été⁴⁴, pour écrire ensemble et partager leurs textes. Au-delà de la communication synchrone, certaines formes d'organisation distribuée reposent sur des mécanismes plus indirects de coordination. Ce phénomène peut être éclairé par le concept de stigmergie⁴⁵, tel que proposé par Pierre-Paul Grassé (1959), puis repris que défini par Francis Heylighen (2016), comme un processus par lequel les actions sont coordonnées à travers les traces laissées dans un environnement partagé. En conséquence, dans les environnements numériques de travail à distance, les documents collaboratifs, les plateformes d'échange et les outils de gestion de projet fonctionnent comme des médiateurs stigmergiques, permettant une coordination fluide sans nécessité d'interaction directe ni de présence simultanée. Cette approche invite à repenser la notion même de collectif en contexte déspatialisé. La coordination par l'écrit est d'ailleurs l'une des caractéristiques des entreprises sans bureaux. Dans ces organisations, le travail ne repose plus sur la communication directe ou la coprésence physique, mais sur la production continue de traces numériques accessibles à tous les membres. Chaque contribution (document, ligne de code ou commentaire archivé) sert d'indice pour orienter les actions des autres, selon un principe stigmergique (Heylighen, 2016 ; Crowston, Saltz, Rezgui, Hegde et You, 2019). Ce mode d'organisation favorise l'autonomie, la flexibilité temporelle et la coordination asynchrone, tout en structurant collectivement l'activité sans nécessiter d'échanges synchrones permanents (Choudhury, Crowston, Dahlander, Minervini, Raghuram, 2020). Par ailleurs, cette dynamique met en lumière des *affordances* socio-techniques essentielles : la visibilité des contributions, leur lisibilité pour être comprises par autrui, et leur combinabilité pour s'intégrer dans un produit collectif cohérent (Crowston *et al.*, 2019). Dès lors, la réussite de la coopération distribuée ne tient pas à la communication interpersonnelle immédiate, mais à la capacité des systèmes techniques et sociaux à rendre les actions individuelles interprétables, appropriables et articulables dans un processus d'ensemble.

Le cas particulier des entreprises « sans bureaux »

La première recherche portant sur les entreprises sans bureaux remonte à la fin des années 1990 : Gil Gordon (1997) mentionnait les entreprises sans bureaux dans un article s'inscrivant dans une perspective de ressources

⁴⁴ C'est d'ailleurs le principe des retraites de rédaction *Thèses-vous*, auxquelles j'ai participé plusieurs fois au cours de l'écriture de cette thèse. J'y ai d'ailleurs rencontré celle qui a été ma colocataire pendant deux ans, une amitié qui a pris naissance sur une passion commune pour la recherche et une similarité de mode de vie. Le concept de *Thèses-vous* désigne un espace-temps collectif, structuré et bienveillant, pensé pour accompagner les doctorantes et doctorants dans l'écriture de leur thèse. Né au Québec, ce dispositif repose sur la mutualisation de pratiques d'écriture (ateliers, retraites, séances *pomodoro*) et la création d'une communauté académique de soutien. Il vise à rompre l'isolement, à structurer le travail intellectuel dans une temporalité cadrée et à favoriser un rapport plus soutenable, régulier et collectif à l'écriture scientifique.

⁴⁵ La stigmergie est un concept initialement issu de la biologie, proposée par l'entomologiste français Pierre-Paul Grassé (1959). Il décrit la coordination indirecte des insectes sociaux (comme les fourmis) à travers un travail partagé, sans recours à une communication explicite ; ce concept a été adapté pour expliquer certaines formes de coordination humaine.

humaines. Ce phénomène concernait déjà 8 à 9 millions de personnes salariées aux États-Unis⁴⁶, travaillant hors des murs d'une entreprise sur une base régulière (et pas seulement en voyage d'affaires). Gil Gordon insistait alors sur la nécessité de créer une culture d'entreprise spécifique grâce aux technologies numériques, et suggérait aussi de ne pas baisser les salaires des personnes à distance, et de plutôt stimuler la motivation en instaurant des bonus à la performance⁴⁷. Quelques années plus tard, l'étude de Yi Lai et Brendan Burchell (2008) a montré que la combinaison des TIC et de rencontres en présentiel permet de faire fonctionner une équipe distribuée. Si les technologies soutiennent les relations interpersonnelles, leur développement demande plus de temps qu'en face à face. Pour entretenir la confiance, l'équipe organisait ponctuellement des réunions physiques chez les membres, ce qui impliquait une certaine proximité géographique. Cette configuration restait efficace tant que l'entreprise ne connaissait pas de forte croissance et restait de taille restreinte.

Finalement, la distance au travail n'est plus tant géographique que relationnelle. Dans les NWOW, proximité et isolement coexistent, traduisant une tension entre solitude et besoin d'un environnement collectif silencieux (de Vaujany et Aroles, 2019). L'ambivalence du cadre technologique brouille encore davantage les notions de distance et proximité, pour la substituer à celle de connectivité, comme le dévoile le concept de « paradoxe de la connectivité » (Flyverbom *et al.*, 2016 ; Leonardi, Treem et Jackson, 2010). Si les TIC permettent de nouveaux arrangements des modalités de travail, ces mêmes technologies, conçues pour minimiser la distance ressentie, peuvent aussi créer l'attente d'une connectivité constante pour les individus (Leonardi *et al.*, 2010).

1.1.2 Un cadre technologique ambivalent

Les TIC sont la condition essentielle qui rend possible le travail à distance, en abolissant la contrainte de la présence physique. En cela, l'étude du travail à distance est un objet intrinsèquement communicationnel. Elles permettent une organisation du travail plus mobile et connectée, où les échanges se détachent des lieux fixes pour circuler à travers les médias socionumériques ou autres plateformes de collaboration (1.1.2.1). Mais cette flexibilité technologique va de pair avec de nouvelles formes de contrôle. Les outils numériques intègrent des mécanismes de traçabilité et de surveillance discrète, qui transforment l'autonomie affichée en discipline constante (1.1.2.2). Cette pression fait le lit de l'hyperconnexion, un état de connexion numérique quasi

⁴⁶ En 2025, environ 22 millions d'adultes employés aux États-Unis travaillent entièrement à distance, ce qui représente environ 14 % de la population active. Ce chiffre est en augmentation par rapport aux années précédentes et reflète une tendance croissante vers des modèles de travail plus flexibles. Par ailleurs, selon l'*US Career Institute* (U.S. Career Institute, 2024), environ 16 % des entreprises des États-Unis sont désormais entièrement à distance, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas de bureaux physiques et que tous leurs membres travaillent à distance. Cette proportion a augmenté ces dernières années, bien que la majorité des entreprises continuent d'adopter des modèles hybrides ou de maintenir une présence physique. <https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024>

⁴⁷ Cette idée a été développée dans un des chapitres de l'ouvrage collectif *Les mutations du travail entre continuité et ruptures, regards croisés*, éditions ESKA (Estagnasié, 2025a).

permanente aux outils technologiques qui engendre une continuité non régulée entre sphères de vie, qui alimente un état de vigilance continue (1.1.2.3).

1.1.2.1 Des TIC qui soutiennent la flexibilité

Depuis les années 1990, les TIC, en particulier la généralisation d'Internet dans les activités professionnelles et l'usage croissant des téléphones mobiles, ont profondément transformé les pratiques professionnelles (Mitev *et al.*, 2021). Autrement dit, sans technologies de la communication, le travail à distance serait tout simplement inenvisageable. Ces technologies numériques constituent en effet l'infrastructure essentielle permettant un travail déspatialisé, en rendant possibles la coordination et l'exécution des tâches à distance (Orlikowski et Scott, 2016). À cette époque, plusieurs ouvrages « prédictifs » promettent un travail de plus en plus mobile et déterritorialisé grâce aux TIC.

Dans *La Troisième Vague*⁴⁸, le futurologue Alvin Toffler (1981) a décrit trois grandes phases de transformation des sociétés par la métaphore des vagues : la première vague correspondant à la révolution agricole, qui a vu naître les sociétés sédentaires ; la deuxième vague étant celle de la révolution industrielle, marquée par la production de masse, l'urbanisation et les institutions centralisées ; enfin, la troisième vague annonçant l'avènement d'une société post-industrielle fondée sur l'information, les technologies numériques, la décentralisation et le savoir. Alvin Toffler y voyait un bouleversement profond des structures économiques, sociales et culturelles, entraînant une remise en cause des modèles hérités de l'ère industrielle.

Le sociologue Manuel Castells (1996) y décrit lui l'émergence d'une société en réseaux, rendue possible par le développement des TIC, où les structures traditionnelles cèdent la place à des formes d'organisation plus flexibles, connectées et déterritorialisées. Dans cette nouvelle configuration, le travail devient mobile et s'inscrit dans un « espace des flux » plutôt que dans des lieux fixes, tandis que le temps se fluidifie en un « temps intemporel » marqué par l'instantanéité et la simultanéité. Manuel Castells (1996) souligne aussi les effets ambivalents de cette transformation, qui engendre à la fois de nouvelles opportunités et une fracture sociale entre les individus connectés et les exclus du réseau global. À la même période, Sylvie Craipeau et Dominique Carré (1996) ont considéré que l'enjeu spatial ne réside pas tant dans la localisation du travailleur ou de la travailleuse, mais dans sa mobilité possiblement démultipliée, rendue possible par les TIC, les flux de travail étant alors indépendants du lieu. De la « déterritorialisation » de l'organisation découle alors celle de l'individu au travail (Craipeau et Carré, 1996).

⁴⁸ La première édition, en anglais, date de 1980 : *The Third Wave* (1980).

Les TIC, des espaces de travail ?

En plus de soutenir la possibilité même du travail à distance, les TIC font figure de nouvel espace de travail, dans une vision d'organisations aux frontières de plus en plus floues. Claudine Bonneau, Nada Endrissat et Vivianne Sergi (2021) se sont intéressées aux médias socionumériques comme de nouveaux espaces de travail complémentaires, où s'exercent des formes de travail souvent invisibles. Pour ces chercheuses, il est essentiel d'étudier les pratiques professionnelles se déroulant sur ces plateformes afin de mieux comprendre les transformations actuelles du travail dans le contexte des NWO. Poursuivant leurs recherches antérieures sur le *Working Out Loud* sur Twitter (Sergi et Bonneau, 2016), elles adoptent une approche sociomatérielle et processuelle pour analyser comment les médias socionumériques peuvent être considérés non seulement comme des lieux d'expression du travail, mais aussi comme des espaces de travail à part entière. Les pratiques de travail « à voix haute » [ma traduction] participeraient activement à la constitution de ces espaces comme tels. S'appuyant sur la perspective de la communication constitutive des organisations (CCO), selon laquelle la communication « fait » l'organisation, elles soutiennent que les médias socionumériques ne sont pas de simples canaux, mais seraient donc à la fois des lieux où le travail s'effectue et des espaces dotés des attributs du travail, façonnés par les interactions qui s'y déroulent. Considérés comme des « tiers-lieux » (Fabbri, 2016 ; Magkou et Pélissier, 2024) ou des « espaces liminaux »⁴⁹ parallèles (Bonneau *et al.*, 2021, p. 64 [ma traduction]), ils ne sont pas détachés des environnements de travail classiques, mais offrent des pratiques alternatives ouvertes à un public élargi. Les autrices distinguent enfin le *workplace* (un lieu de travail délimité) du *workspace* (un espace de travail fluide, sans contraintes spatiales ni temporelles). Dans les configurations de travail à distance, les médias socionumériques d'entreprise (Treem et Leonardi, 2012) peuvent faire figure d'espaces de travail constitués à partir des interactions qui s'y déroulent.

Les médias socionumériques nourrissent d'ailleurs activement l'imaginaire contemporain du travail (Bonneau *et al.*, 2023), en brouillant les frontières entre vie professionnelle et personnelle. À mesure que les repères traditionnels du bureau – comme les espaces physiques, les interactions visibles ou les rythmes partagés – s'effacent, le travail devient un flux continu d'activité sociale médiatisée. Autrefois, les mouvements corporels dans l'espace de travail permettaient d'anticiper collectivement les temps de pause ou de départ (« il va à la machine à café », « elle part, à demain »). Aujourd'hui, ces signaux sont remplacés par une circulation incessante d'images et de récits numériques sur les médias socionumériques, représentés par des photographies de lieux inspirants mêlant loisirs et travail ou encore événements professionnels mis en scène comme stimulants et conviviaux (Hallin *et al.*, 2025).

⁴⁹ « *liminal spaces* » (Bonneau *et al.*, 2021, p. 64).

Ces représentations s'inscrivent dans un imaginaire visuel très standardisé de la travailleuse ou du travailleur « libre », souvent jeune, urbain, connecté, en télétravail dans des environnements lumineux et épurés. Une analyse discursive d'images issues d'Internet, menée par Malgorzata Ćwikla et Eva Lindell (2023) révèle combien ces visualisations véhiculent une conception étroite du futur du travail : peu de diversité générationnelle, peu de tâches manuelles, peu de désordre ou d'émotions négatives – et paradoxalement, peu de loisirs également, bien que les scènes aient lieu dans des cadres paradisiaques. Dans ce contexte, chaque personne doit recalibrer en permanence son propre rythme en fonction des temporalités flexibles des autres, tandis qu'interagir sur les réseaux socionumériques (réagir, commenter, publier) devient lui-même un acte de travail, prolongeant l'activité bien au-delà des horaires formels. Comme le montrent Eva Lindell et Lucia Crevani (2022), les plateformes numériques telles que Facebook ou LinkedIn deviennent des espaces de relations professionnelles omniprésentes, où la communication entre collègues et avec les gestionnaires se poursuit en dehors des heures formelles de travail, sur des profils personnels et via des dispositifs non institutionnels. Cette omniprésence numérique implique une responsabilité accrue des individus, souvent sans cadre explicite fourni par l'organisation⁵⁰.

Les TIC et l'instantanéité : une « résonance » impossible ?

Malgré les débats politiques sur la réduction du temps de travail (comme l'instauration de la semaine de quatre jours travaillés⁵¹), le temps de travail réel ne semble pas diminuer, et les individus, pourtant plus libres de choisir quand et où travailler, finissent souvent par travailler davantage (Fairweather, 1999 ; Gao, Foong, Yang, Jiang, Chen, Ying et Perrault, 2022 ; Wray, 2024⁵²) ou à rendre les horaires plus individualisés et irréguliers (Dimitrova,

⁵⁰ Un projet d'article est en cours à ce sujet, à la suite du séjour de recherche effectué en mars-avril 2025 auprès du en collaboration avec le *Núcleo Milenio sobre la Evolución del Trabajo* (MNEW) professeur Arturo Arriagada, *Associate professor* à l'Universidad Adolfo Ibáñez (UAI-Santiago du Chili), spécialisé dans l'impact du changement technologique sur le travail et les cultures de travail, notamment à travers les plateformes numériques et l'IA.

⁵¹ La semaine de quatre jours, généralement associée à 32 heures de travail hebdomadaire sans perte de salaire, est une proposition ancienne réactivée dès les années 1990 par des figures politiques comme Pierre Larrousurou ou Gilles de Robien en France. Des expérimentations notables ont eu lieu en Allemagne (Volkswagen), au Royaume-Uni (70 entreprises dès 2022), en Suisse, aux Émirats arabes unis, ainsi qu'au Québec, où plusieurs entreprises l'adoptent pour favoriser l'attractivité et le bien-être. En France, après les lois Robien puis Aubry, un regain d'intérêt émerge depuis 2024 à l'initiative du collectif *4jours.work*, soutenu par *4 Day Week Global*, avec des entreprises pilotes et un suivi académique (*emlyon*, *Paris-Dauphine*). Le débat oppose partisans d'un meilleur partage du travail, soutenu par des arguments écologiques et sociaux, et critiques mettant en avant les contraintes de compétitivité et les différences sectorielles.
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/05/09/32-h-la-semaine-de-quatre-jours-c-est-possible-un-plaidoyer-pour-une-nouvelle-reduction-du-temps-de-travail_6232304_1698637.html

⁵² Une étude basée sur *l'Enquête sur l'emploi du temps* de *Statistiques Canada* 2022, mise à jour en 2024, montre que le télétravail peut prolonger les heures de travail ou exacerber l'inégalité entre les genres en matière de travaux ménagers et de soins non rémunérés. Les travailleuses et travailleurs réallouent souvent le temps économisé sur les déplacements aux loisirs, aux tâches ménagères, aux soins non rémunérés et au sommeil, tout en consacrant souvent moins de temps au travail rémunéré et aux soins personnels (Wray, 2024).

2003 ; Taskin, 2006). La flexibilité devient alors un levier d'autonomie ambigu : elle augmente la charge individuelle plus qu'elle ne libère du temps.

En effet, si la numérisation est souvent associée à un imaginaire de liberté accrue et de réduction du temps de travail, cette promesse reste largement non réalisée. Bien que les technologies de communication déployées en contexte organisationnel offrent une flexibilité spatiotemporelle inédite, elles s'accompagnent souvent d'une intensification du rythme (Aubert, 2003 ; Jauréguiberry, 2018) ou « accélération » (Rosa, 2013) et d'un déplacement des tâches complexes vers l'humain. Hartmut Rosa, sociologue critique dans le sillage critique de l'École de Francfort, aborde à l'instar de Zygmunt Bauman (2005) la question fondamentale du rapport au temps dans la postmodernité, en introduisant le concept d'« accélération » dans l'ouvrage du même nom (Rosa, 2013). S'il ne traite pas spécifiquement seulement de la question du travail, ses travaux permettent de comprendre les nouvelles temporalités du travail, notamment en lien avec les nouvelles technologies qui permettent le travail à distance. Hartmut Rosa distingue trois plans de temporalités (le temps de la vie quotidienne, celui de l'existence entière, et le temps historique de l'époque) auxquels il ajoute un quatrième niveau, le « temps sacré », qui a des caractéristiques atemporelles. Parallèlement à cela, il distingue trois types d'accélération (technique, du changement social, et du rythme de vie) et cinq formes d'inertie (les limites naturelles de la vitesse, les « îlots » de décélération, les ralentissements dysfonctionnels, des décélérations stratégiques et des phénomènes de pétrification ou cristallisation culturelle ou structurelle). Le sociologue considère que l'hyper accélération et la pétrification sociale sont complémentaires, mais si les progrès engendrés par l'accélération provoquent parfois du rejet d'une partie de la population, l'implantation de la technologie nouvelle l'emporte toujours. Dans des travaux ultérieurs, Hartmut Rosa (2017, 2018 ; Rosa et Endres, 2016) propose le concept de « résonance » comme réponse critique aux effets d'accélération et de désaffection propre à la modernité tardive. Selon lui, les sociétés contemporaines, marquées par une quête incessante de maîtrise, de croissance et de performance, produisent un rapport au monde essentiellement instrumental et silencieux. Dans ce contexte, Hartmut Rosa propose la résonance comme une modalité alternative de relation, prenant la forme d'une *connexion vivante et transformatrice* entre un sujet et un aspect du monde. La résonance repose sur quatre caractéristiques fondamentales :

- 1) Une disponibilité affective : le sujet est ouvert à être touché par quelque chose ou quelqu'un.
- 2) Une réponse réciproque : cette ouverture suscite une réaction du monde, une vibration en retour.
- 3) Une transformation mutuelle : l'échange modifie le sujet et, potentiellement, l'objet de la relation.
- 4) Une inappropriabilité : la résonance ne peut être provoquée ni contrôlée à volonté, elle reste imprévisible (Rosa, 2020).

Dans sa critique de la modernité, Hartmut Rosa identifie une dynamique structurante des sociétés contemporaines : celle de la stabilisation dynamique, selon laquelle les institutions ne se maintiennent qu'au prix d'une croissance, d'une innovation et d'une accélération constantes (Rosa, 2017). Cette exigence structurelle se traduit, sur le plan culturel, par une injonction à rendre le monde toujours plus disponible (Rosa, 2018, 2020), c'est-à-dire accessible et atteignable (une logique qu'il qualifie de stratégie du *Triple A*⁵³). Mais loin d'ouvrir à un rapport vivant au monde, cette quête d'extension du possible aboutit à un paradoxe : plus le monde est maîtrisé, plus il devient silencieux et indifférent. C'est le cœur du processus d'aliénation, dans lequel les individus, saturés d'obligations et de sollicitations, perdent toute capacité à entretenir une relation signifiante avec leur environnement. Comme l'indique Hartmut Rosa (2016), cette logique d'accélération s'empare non seulement des rythmes sociaux, mais aussi de nos corps et de nos esprits, installant un climat de désynchronisation généralisée. Après avoir décrit un phénomène universel, celui du manque de temps ressenti, même chez les individus aisés, éduqués, technologiquement bien équipés, le sociologue s'appuie sur les travaux de Judy Wajcman (2014) pour expliquer que les technologies censées nous faire gagner du temps ont en réalité renforcé notre sentiment de précipitation. Elles intensifient les rythmes de travail, accroissent la pression de réponse immédiate, et fragmentent le temps vécu. Ce cadre conceptuel permet d'éclairer une mutation contemporaine des formes de contrôle organisationnel : loin de disparaître avec l'autonomie numérique, le contrôle s'infiltre dans les outils eux-mêmes, au sein de dispositifs numériques qui transforment les promesses de liberté en nouvelles formes de régulation internalisée. Le point suivant aborde cette logique de contrôle réencastré.

1.1.2.2 Un contrôle réencastré dans les outils

L'autonomie promise est souvent conditionnelle à une autodiscipline accrue, une autosurveillance internalisée, et un niveau élevé de disponibilité numérique. Ce phénomène illustre le *paradoxe de l'autonomie* (Mazmanian *et al.*, 2013) : en cherchant à mieux gérer leur temps et à gagner en flexibilité grâce aux dispositifs numériques, les individus finissent par être soumis à des attentes constantes de réactivité et de connexion. En conséquence, les outils technologiques, loin de favoriser l'émancipation, participent à un contrôle réencastré dans les pratiques quotidiennes, rendant la frontière entre autonomie et surveillance de plus en plus floue.

Ce phénomène rejoint les analyses de Lucie Enel, Florence Millerand et Chantal Aurousseau (2019) qui, dans l'étude de cas de deux collectifs de télétravailleuses au Québec, soulignent comment les environnements numériques de travail à distance encadrent fortement les interactions, tout en individualisant la charge de régulation et de visibilité. Les autrices constatent que le travail à distance offre certes une marge de manœuvre

⁵³ Le *Triple A*, tel que défini par Hartmut Rosa (2017), repose sur trois principes fondamentaux : la disponibilité (*Available*), qui consiste à rendre les choses présentes et prêtes à l'usage ; l'accessibilité (*Accessible*), c'est-à-dire la possibilité d'y accéder facilement, sans obstacle ; et l'atteignabilité (*Attainable*), soit la capacité effective à les obtenir, les posséder ou les consommer.

individuelle mais fragilise la critique collective et naturalise les dispositifs technologiques, devenus invisibles et incontestés.

Un management de la visibilité

Depuis les années 2000, les recherches sur le travail à distance soulignaient que si la technologie peut changer, la surveillance managériale compte toujours, ainsi, la relation de travail n'est pas substantiellement altérée (Dimitrova, 2003 ; Valsecchi, 2006 ; Sewell et Taskin, 2015). Pourtant, le changement de nature du contrôle managérial à distance entraînerait un changement des stratégies d'échelles spatiotemporelles des personnes qui télétravaillent (Sewell et Taskin, 2015).

Dans un contexte à distance, ce n'est plus tant la réactivité qui prime, mais plutôt le principe de la « disponibilité » permanente (Sewell et Taskin, 2015, p. 1518), qui s'effectue par le biais des technologies. Par crainte d'être exclus des décisions importantes ou des tâches valorisantes, les individus tendent à prolonger leur présence en ligne sur les outils collaboratifs au-delà des horaires de travail contractuels, pour témoigner de leur implication et rassurer sur leur fiabilité.

Alors que le panoptique foucaldien⁵⁴ (Deetz, 1998 ; Foucault, 1975 ; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013) a longtemps été considéré comme la métaphore paradigmatique du contrôle social exercé à travers les technologies de l'information ou « l'archétype du contrôle social basé sur les TIC »⁵⁵ (Leclercq-Vandelannoitte Isaac, et Kalika, 2014, p. 545 [ma traduction]), Ella Hafermalz (2021) soutient que ce modèle ne suffit plus à rendre compte des réalités propres aux organisations distribuées ou « à distance ». Dans ces environnements, l'impossibilité de localiser précisément l'organisation dans le temps et l'espace rend la métaphore panoptique obsolète. L'autrice propose dès lors celle de l'exil comme outil conceptuel plus pertinent pour comprendre les nouvelles logiques de visibilité et de contrôle au sein des organisations dites de la « nouvelle culture ». Dans ce contexte, ce n'est plus la surveillance centrale qui régule les comportements, mais la peur d'être exclu, ignoré ou oublié qui pousse les individus à se rendre visibles, et à occuper symboliquement le centre (réel ou imaginaire) de l'organisation. Cette exigence de visibilité est exacerbée par la précarisation croissante du travail et l'incertitude économique. Ella Hafermalz (2021) distingue deux formes de visibilité : l'une, compétitive, consiste

⁵⁴ Le panoptique est à l'origine un bâtiment circulaire pénitencier conçu pour permettre à un surveillant unique d'observer tous les détenus sans que ceux-ci sachent s'ils sont réellement observés, imaginé par Jeremy Bentham en 1791 dans *Panopticon*, puis théorisé par Michel Foucault (1975) dans *Surveiller et Punir*. Dans ce modèle de surveillance, chaque individu se sent constamment observé, même sans l'être réellement, un sentiment poussant les personnes à s'autodiscipliner. Avec les outils numériques, la surveillance devient invisible mais permanente : logiciels, messageries ou plateformes rendent les actions visibles en continu. Ce contrôle n'est plus imposé de l'extérieur, il est intégré par les personnes salariées elles-mêmes, qui se régulent pour répondre aux attentes, souvent au nom de l'autonomie ou de la performance.

⁵⁵ « *archetypal of IT-based social control* » (Leclercq-Vandelannoitte *et al.*, 2014, p. 545).

à se mettre en scène comme une « marque » personnelle pour gagner en légitimité sur le marché du travail ; l'autre, plus profonde, relève d'une quête de reconnaissance existentielle, d'un besoin d'appartenance au collectif. Dès lors, l'exil peut également constituer une forme subtile de résistance, car il permet de se tenir à distance des normes d'hyper-visibilité et d'appartenance afin de préserver leur autonomie, leur liberté de penser et une posture critique face aux exigences organisationnelles. L'exil offre alors aux individus une position ambivalente, à la fois dedans et dehors par rapport à l'organisation.

Cette tension entre exposition volontaire et nécessité de reconnaissance est particulièrement visible dans les environnements numériques de travail. À mesure que la présence physique perd de son importance, ce sont les plateformes collaboratives qui deviennent le théâtre principal de cette visibilité. En effet, ces outils ne se contentent pas de faciliter la coordination : ils façonnent aussi les normes d'engagement, de réactivité et de performance, souvent de manière implicite. C'est dans cette logique qu'il convient d'examiner les potentialités de visibilité offertes (ou imposées) par les plateformes numériques collaboratives.

Les plateformes collaboratives et les potentialités de visibilité

Les outils numériques récemment développés, tels que les plateformes collaboratives, renforcent l'imaginaire du travail permanent, tout en le rendant plus discret et plus individualisé, grâce à certaines de leurs *affordances* (potentialités⁵⁶). Cette notion provient de la psychologie de la perception et a été définie par James Gibson (1977) comme la relation entre les propriétés physiques d'une chose et un animal spécifique. Autrement dit, les *affordances* sont ce qu'un environnement spécifique offre à un animal, ou, par extension, à une personne, et en cela ces potentialités sont relationnelles (Millerand, 2004).

Prenons l'exemple de l'artefact Slack. Cette plateforme de type *Software-as-a-Service (SaaS)*, fondée en 2014, et largement diffusée dans les organisations de travail contemporaines, est emblématique. Derrière son apparente simplicité (messagerie instantanée, partages de fichiers), Slack fonctionne comme un instrument d'archivage total : son nom est issu de l'acronyme de *Searchable Log of All Conversation and Knowledge*. Tout y est donc traçable, visible, historisable. La plateforme rend également l'activité des membres observable en temps réel : un rond vert signale la connexion, un rond gris l'absence, un rond orange l'absence temporaire. Ses *affordances*, telles que l'affichage du statut en ligne (pastille verte), la désactivation de sa disponibilité (statut gris), ou encore la possibilité de mentionner l'ensemble d'un canal au moyen de la mention d'un « @global », ne sont pas neutres. Elles encadrent les usages et véhiculent implicitement des normes, comme la valorisation de la connectivité

⁵⁶ Il n'existe pas vraiment de traduction d'*affordances* en français, mais « potentialité » pourrait fonctionner. Thierry Bardini propose de substituer cette notion par celle « d'inscription », pour insister sur les modalités de présences des acteurs, humains ou non, dans une perspective inspirée de l'acteur-réseau (Bardini, 1996).

visible ou la performance communicationnelle collective. En ce sens, ces propriétés techniques participent à façonner les interactions, en y injectant une dimension affective et normative.

Dans des environnements dématérialisés, où l'invisibilité physique est la norme, le contrôle se reconfigure autour des plateformes numériques. Celles-ci deviennent les principaux vecteurs de visibilité et d'assignation comportementale. Plus qu'un outil, Slack est récemment devenu un espace de travail socialement codé, où l'immédiateté devient une valeur structurante (Andonova et Vacher, 2009, 2013 ; Aubert, 2003) et les pairs eux-mêmes se transforment en agents de contrôle latéral, en observant, évaluant ou imitant les comportements numériques des autres. Ce phénomène rejoint la description de la « cage de fer » de James Barker (1993) sur le contrôle concerté dans les équipes autogérées, où le pouvoir s'exerce de manière encore plus rigide et internalisée dans des collectifs auto-régulés. Ici, le locus de contrôle descend au niveau des pairs, chaque individu devenant à la fois observateur, évaluateur et performeur de l'ordre collectif. C'est le cas par exemple lorsque la survisibilité sur les plateformes numériques de l'entreprise devient un prérequis implicite pour être perçu comme un membre loyal et impliqué, et où se rendre visible par la messagerie ou la réactivité équivaut à afficher son adhésion à la culture d'entreprise (Weiss, Damianos et Drozdetski, 2015). Les traces numériques laissées par ces outils (horaires de mails, statuts, horodatages) créent une pression implicite à être disponible à toute heure, ce qui alimente un stress latent et une compétition silencieuse autour du « bon moment pour travailler ». Pour y répondre, les individus tendent donc à développer des stratégies de régulation, comme programmer l'envoi différé des messages ou ajouter des *disclaimers* (avertissements) dans leurs signatures, c'est-à-dire des formules préventives, comme « ce message a été envoyé en dehors des heures de travail habituelles. Il ne nécessite aucune réponse immédiate ». Néanmoins, ces ajustements restent à la charge de la travailleuse ou du travailleur, qui doit non seulement gérer son propre temps, mais aussi s'adapter aux rythmes invisibles des autres. Loin d'être libératrice, cette flexibilité risque donc de renforcer une responsabilisation individuelle permanente (Hallin *et al.*, 2025), caractérisée par une augmentation des risques de présentisme en ligne (de Vaujany, Leclercq-Vandelannoitte, Munro, Nama et Holt, 2021, 2021 ; Estagnasié, 2021⁵⁷ ; Sewell et Taskin, 2015). Ce cadre d'analyse, centré sur les *affordances* (potentialités [ma traduction]) sociotechniques, se révèle particulièrement fécond pour comprendre les pratiques communicationnelles des travailleurs à distance. L'usage massif de ces plateformes, renforcé par la généralisation du télétravail lors de la crise sanitaire, s'est accompagné de nouvelles formes d'attentes implicites. Ces dispositifs, en apparence neutres, intègrent en réalité une certaine vision du travail et de l'engagement, contribuant à renforcer « l'injonction à la visibilité » (Aubert et Haroche, 2011) ou encore des stratégies d'ajustement telles que la ruse de la connexion permanente (Monneuse, 2013).

⁵⁷ Les développements de cette sous-partie ont été inspirés d'un acte de colloque sur « l'art de se faire bien voir » en travail à distance, s'appuyant sur les données du terrain exploratoire mené en 2020 (Estagnasié, 2021).

1.1.2.3 La connectivité, l'hyperconnexion et la déconnexion

Les concepts de connectivité et de dé/connexion sont intimement liés, dans les recherches sur le travail numérique : alors que la littérature en *Management et Organizational Studies* (MOS), majoritairement anglophone, préfère parler de *connectivity* (Flyverbom *et al.*, 2016 ; Hafermalz et Riemer, 2020 ; Leonardi *et al.*, 2010 ; Wajcman et Rose, 2011), la littérature francophone en SIC aborde plus volontiers cette problématique sous l'angle de l'hyperconnexion (Bendavid et Brun, 2016 ; Hassani, 2019 ; Morand, 2020 ; Reid, Estagnasié et Germain, 2025), ou de son revers, la déconnexion (Jauréguiberry, 2006, 2014, 2019 ; Prost et Zouinar, 2015 ; Saidani et Laniray, 2019 ; Vieira, 2019).

La « connectivité » comme espace de pratique

Dans la littérature organisationnelle en MOS, la connectivité (*connectivity*) est fréquemment abordée comme un état technique ou une caractéristique de l'environnement de travail numérique. Elle est définie comme la capacité d'être joint ou de joindre autrui par des moyens techniques (Leonardi *et al.*, 2010). Cela inclut des indicateurs comme la fréquence des interactions, la disponibilité des canaux de communication, ou la réactivité, ce qui amène Ella Hafermalz et Kai Riemer (2020) à souligner une confusion conceptuelle entre connectivité technique (*technological connectivity*), qui consiste à disposer de moyens de communication et connectivité interpersonnelle (*interpersonal connectivity*), qui concerne le fait d'avoir des relations affectives. La connectivité interpersonnelle est donc une compétence pratique : il faut agir pour être connecté à quelqu'un, en particulier à distance. On peut être techniquement joignable sans pour autant établir une relation, faute de lien social préalable, et inversement. La connectivité est donc un engagement phénoménologique, qui n'est pas garanti par la technologie, et qui doit être activement construit et maintenu, en particulier dans des contextes à connectivité sociale ou technologique faible (comme le cas des appels téléphoniques dans les services infirmiers en ligne, dans le cas de la recherche de Ella Hafermalz et Kai Riemer (2020)). Elle est aussi une affaire de degrés, qui peuvent être les trois états de connectivité proposés par Darl Kolb, Arran Caza et Paul Collins (2012) : l'hypo-connectivité (insuffisante), l'hyper-connectivité (excessive) et la connectivité requise (ajustée). La notion de *connective flow* (Dery, Kolb et MacCormick, 2014) prolonge cette réflexion, soulignant le rôle actif des individus dans la régulation de leur propre niveau de connexion, en fonction des besoins du moment. Ce pouvoir d'ajustement est aussi abordé par Paul Leonardi, Jeffrey Treem et Michele Jackson (2010), qui montrent comment les travailleuses et travailleurs à distance utilisent la technologie à la fois pour créer de la proximité et instaurer une certaine distance. Malgré la pression à la disponibilité permanente (Mazmanian *et al.*, 2013 ; Wajcman et Rose, 2011), des disjonctions techniques ou sociales demeurent inévitables. La connectivité apparaît ainsi comme un phénomène dynamique, où l'agencité joue un rôle central : toute connexion comporte la possibilité (ou le risque) de déconnexion, ce qui implique une dualité constitutive de la connectivité (Kolb, 2008). La *connectivity* est donc vue par la littérature en théorie des organisations comme un phénomène subjectif, vécu, reconstituée en continu par les pratiques

sociomatérielles qui permettent une activité professionnelle stabilisée et connectée (Gherardi, 2010 ; Scott et Orlikowski, 2013 ; Wajcman et Rose, 2011). Un exemple récent est l'enquête auprès de nomades numériques à Bali de Caroline Ingvarsson (2023), où elle développe une lecture fine du concept de connectivité, qu'elle définit comme un processus sociomatériel d'attachement aux lieux, aux outils et aux rythmes du travail. Elle identifie six dynamiques concrètes de dé/connexion⁵⁸ qui, mises en tension, révèlent une structuration active de l'activité professionnelle. Dans cette perspective, la déconnexion⁵⁹ devient une pratique située et ritualisée, et non une simple absence de connexion.

Puisqu'elle est constitutivement relationnelle, la connectivité permanente génère aussi des effets paradoxaux, en particulier sur les corps. Depuis la pandémie de covid-19, la *Zoom fatigue* (Neuss, 2021), ne relève pas seulement d'une surcharge cognitive, mais de tout un épuisement corporel et relationnel liés. Il convient de distinguer ici plusieurs notions :

- a) la *surcharge informationnelle* concerne le contenu à traiter et est parfois désignée par le terme infobésité (Sauvajol-Rialland, 2013),
- b) la *surcharge communicationnelle* touche les interactions et interruptions sociales,
- c) tandis que le *débordement cognitif* en est le résultat global : une saturation mentale durable due à la pression constante de devoir gérer trop d'informations, de demandes et d'outils à la fois (Vacherand-Revel, 2007).

Ces formes de surcharge s'entrelacent dans le travail coopératif distribué, aggravées par les TIC et la dispersion des équipes. Par ailleurs, les dynamiques interactionnelles propres à la visioconférence (comme les prises de parole hésitantes, la restriction des mouvements, le contact visuel impossible, ou encore l'autosurveillance

⁵⁸ Les six dynamiques identifiées par Caroline Ingvarsson (2023) sont : (1) se connecter à un lieu (pour créer des routines et un ancrage), (2) se déconnecter d'un lieu (lorsqu'il devient improductif), (3) se connecter au travail (via outils, horaires, espace de *coworking*), (4) se déconnecter du travail (pour préserver l'équilibre personnel), (5) renforcer les connexions (en recherchant des environnements propices), et (6) renforcer les déconnexions (en s'éloignant volontairement).

⁵⁹ La France est le premier pays au monde à avoir tenté de sensibiliser les entreprises au problème de surconnectivité, avec sa loi du 1^{er} janvier 2017 obligeant les entreprises à garantir à leurs personnes salariées un droit à la déconnexion. Pourtant, en juillet 2017, peu après la mise en application de cette loi, une *étude IFOP et Securex* dévoilait que 78 % des cadres interrogés (sur 1002 personnes) déclaraient consulter quand même leurs communications professionnelles durant les congés et les fins de semaine. Ce chiffre grimpait à 89 % pour les professions libérales, et à 90 % chez les responsables encadrant plus de dix personnes. Les obstacles évoqués étaient (i) le besoin de réassurance, (ii) la crainte d'être débordé au retour et (iii) le risque de manquer des opportunités. Si cette étude ne concernait pas spécifiquement le travail à distance, les difficultés évoquées doivent être prises en compte et montrent la difficulté à réguler les usages numériques professionnels. En 2023, selon l'Observatoire du télétravail (CGT), seuls 36 % des personnes salariées déclarent bénéficier d'un dispositif de droit à la déconnexion, pourtant inscrit dans le Code du travail. https://ugictcgt.fr/wp-content/uploads/sites/19/2023/12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf

constante via l'image de soi) peuvent altérer la fluidité des échanges, au-delà des seules contraintes techniques (Aagaard, 2022).

L'hyperconnexion

Le champ des SIC francophone porte aussi une attention particulière aux enjeux du numérique et à la connectivité permanente, plutôt désignée comme *hyperconnexion*⁶⁰ (Carayol, Lépine et Morillon, 2020 ; Carayol et Laborde, 2019), avec pour intérêt que la montée en puissance des dispositifs numériques transforme profondément les cadres d'exercice du travail en général (Boudokhane-Lima et Felio, 2015 ; Carayol, Soubiale, Felio et Boudokhane-Lima, 2016). L'hyperconnexion (Figeac et Chaulet, 2016 ; Hassani, 2019 ; Morand, 2020 ; Oliveri et Péliissier, 2019 ; Reid *et al.*, 2025) induite par les usages professionnels des TIC peut se définir comme une présence numérique quasi continue, nourrie par des outils technologiques mobiles et des attentes implicites de réactivité, parfois même qualifiée de « laisse électronique » (Carayol, 2018 ; Carayol *et al.*, 2016). Les travaux en lien avec l'utilisation massive des outils numériques s'inscrivent également dans la veine des « tyrannies de la visibilité », dénoncées par Nicole Aubert et Claudine Haroche (2011). Selon ces deux sociologues, cette caractéristique de la société hypermoderne déposséderait les individus de leur intériorité en exacerbant l'hypertrophie du regard (Haroche, 2007), au détriment des autres sens. Ce phénomène accentue les effets de surcharge cognitive (Vacherand-Revel, 2007), dans un contexte de « culte de l'urgence » (Aubert, 2003) : l'excès de connexions, d'interpellations, de simultanéité, de bruit et de flux d'informations peut susciter un besoin de déconnexion. Ce phénomène s'inscrit dans une transformation plus large du rapport au temps dans les organisations. Comme le souligne Nicole D'Almeida (2001), la temporalité est aujourd'hui marquée par l'éclatement, la discontinuité et l'accélération, rendant obsolètes les repères linéaires ou cycliques. La pression temporelle se fait donc immédiate, sans horizon stable, renforçant le sentiment de devoir être disponible « maintenant », en permanence. Elle contribue au « côté obscur » des organisations, dans la mesure où elle contribue à créer de l'ambiguïté, des ambivalences, et des dissonances entre les discours formels et expériences vécues (Carayol *et al.*, 2020).

L'hyperconnexion n'est pas vue comme neutre, car elle engendre une pression diffuse mais persistante à la joignabilité permanente, participant à un brouillage des repères temporels entre sphères professionnelle et personnelle. Cette porosité, parfois désignée par le terme de « mobiquité » (Bobillier-Chaumon, 2011 ;

⁶⁰ Dans le cadre du projet ANTIC (Affects numériques et travailleurs du clic), dirigé par le professeur Camille Alloing, et financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), nous nous sommes intéressés aux pratiques de travail et affects des gestionnaires de communautés du Québec, et notamment aux problématiques d'hyperconnexion induites par les plateformes. Cette enquête a donné lieu à deux articles : un en cours (Alloing, Estagnasié et Reid, accepté), et un sous presse pour la revue *Communication et Professionnalisation* (Reid, Estagnasié et Germain, 2025) et d'un acte de colloque Org&Co (Germain, Estagnasié, Reid et Alloing, 2024).

Boudokhane-Lima et Felio, 2015) expose les individus à une intensification du travail, plus précisément par le biais d'une surcharge informationnelle (Sauvajol-Rialland, 2013 ; Vacherand-Revel, 2007) liée à la gestion simultanée de multiples flux numériques.

Le nomadisme technique donne naissance à une nouvelle forme de présence au travail : la « mobiquité ». Ce néologisme entre « mobilité » et « ubiquité », inventé par Xavier Dalloz, illustre la possibilité pour le salarié d'accéder à tout ou partie du système d'information de l'entreprise n'importe quand, n'importe où et avec n'importe quel outil connecté. (Boudokhane-Lima et Felio, 2015, p. 140-1)

Le phénomène décrit par Feirouz Boudokhane-Lima et Cynthia Felio (2015) montre que, loin d'être limitée au travail à distance, l'hyperconnexion touche aussi les emplois exercés en présentiel, les TIC permettant et favorisant la reconnexion en dehors des horaires de travail formels. Néanmoins, la mobilité (qu'elle soit lointaine ou pas) permise par l'utilisation des TIC favorise l'hyperconnexion (Oliveri et Pélissier, 2019, p. 97) :

Le principe de mobilité entre également en ligne de compte dans notre analyse, car l'hyperconnexion s'articule parfaitement avec le « mythe de l'ubiquité » (Moles, 1990), faisant de la collaboratrice ou du collaborateur moderne un individu à la fois omniprésent (messagerie instantanée, visioconférence), omnipotent (accès illimité aux ressources du web), mais aussi « omnijoinable ».

La logique de disponibilité permanente, associée à la surcharge informationnelle (Sauvajol-Rialland, 2013 ; Vacherand-Revel, 2007) et à la pression des temps numériques, constitue ce que Nicolas Oliveri et Nicolas Pélissier (2019) désignent comme des risques technosociaux (RTS), pouvant conduire au *burn-out* numérique. Les RTS prolongent la littérature sur les risques psychosociaux (RPS) (Desrumaux, 2010 ; Marc, Grosjean et Marsella, 2011), mais déplacent le centre de gravité du risque vers l'environnement technologique lui-même, et non uniquement vers l'organisation humaine du travail (Oliveri, 2022 ; Oliveri et Augé, 2022 ; Oliveri et Pélissier, 2019). Les auteurs mettent en évidence que ce ne sont pas seulement les usages des TIC qui posent problème, mais aussi leurs logiques de conception et de diffusion (Marx, Mirbabaie et Turel, 2024), souvent non maîtrisées ou non discutées collectivement, ce qui amène Nicolas Oliveri (2022) à proposer le concept en SIC de « violence numérique » en organisations, comme une forme contemporaine de violence symbolique au sens bourdieusien, exercée non par des individus, mais par les dispositifs numériques eux-mêmes. Cette violence agit de manière insidieuse, en imposant des normes de comportement à travers des technologies présentées comme neutres ou incontournables. Les discours managériaux contemporains valorisant la performance et la rapidité contribuent à naturaliser les injonctions numériques, en transformant des contraintes implicites en valeurs de référence, rendant ainsi la violence technologique invisible, et donc difficile à contester.

La déconnexion

Le pendant de l'hyperconnexion est la déconnexion numérique (Jauréguiberry, 2006, 2014, 2018, 2019), dont les études principales s'ancrent dans la sociologie des usages. Ces dernières s'intéressent aux « pratiques » visant à échapper à un flot incontrôlable d'informations et de communications. Les pratiques de déconnexion s'accompagnent ainsi de formes de résistance plus ou moins discrètes. Dans sa monographie fondée sur une observation participante au sein d'un cabinet de conseil, Denis Monneuse (2013) introduit la notion de « ruse de la connexion permanente », qu'il qualifie de « stratégie clair-obscur ». Il y identifie trois formes de visibilité stratégique : *instrumentale*, visant à maximiser la rémunération ; *défensive*, destinée à se protéger du soupçon ou du jugement des pairs ; et *symbolique*, orientée vers la quête de reconnaissance. Ces formes de mise en visibilité s'expriment tant dans les espaces physiques que dans les environnements numériques.

Loin de tout déterminisme technologique, Francis Jauréguiberry (2006, 2016) précise que ce ne sont pas les technologies en elles-mêmes qui génèrent l'urgence, mais les usages qui s'en développent. Face à l'intensification des sollicitations numériques, des pratiques de régulation émergent, comme la déconnexion volontaire (Jauréguiberry, 2014). Il s'agit d'un choix délibéré de réduction de l'usage des TIC, motivé par la volonté de préserver son bien-être. Cette démarche se distingue de la déconnexion contrainte, souvent liée à un état de *burn-out*, où l'arrêt des usages numériques agit comme une réaction défensive face à une surcharge devenue intenable, pour préserver cette fois-ci sa santé mentale. Dans des travaux ultérieurs, Francis Jauréguiberry (2016) propose de dépasser une vision instrumentale et exogène des technologies en mobilisant la notion d'« usages comme expérience » dans un contexte hypermoderne (p. 198). Cette perspective permet d'appréhender les interactions des individus avec les technologies comme des dynamiques complexes, marquées par des logiques d'utilitarisme et d'autonomie, dans un environnement où les dispositifs numériques, en particulier les outils de traçage et les algorithmes, exercent une influence constante sur les comportements individuels. Francis Jauréguiberry (2019) distingue alors la déconnexion comme une fuite (désintoxication d'une addiction au numérique ou protection face au *burn-out*), comme un choix (un temps pour soi choisi de manière proactive), comme un élément de réflexivité (un temps de repos pour faire le point, une retraite par exemple), ou même la déconnexion comme une épreuve (l'impératif de trouver un sens dans la société). Cependant, tout le monde ne dispose pas de la même capacité à se déconnecter. Certaines professions, en particulier dans le champ de la communication ou des plateformes numériques, sont particulièrement exposées à la surcharge informationnelle (Hassani, 2019 ; Morand, 2020, Reid *et al.*, sous presse), ce qui renforce les inégalités des métiers face à la possibilité même de se déconnecter (Jauréguiberry, 2014).

Les individus ne sont pas non plus égaux face au stress technologique (Lomborg et Ytre-Arne, 2021) : les femmes seraient plus susceptibles que les hommes de se déconnecter pour des raisons liées au bien-être et au

désir de préserver leur disponibilité pour la sociabilité hors-ligne, en mobilisant des stratégies comportementales « non-tech » (comme limiter les périodes de connexion), alors que les hommes seraient plus enclins à gérer la déconnexion avec les fonctionnalités « tech » des appareils, comme désactiver les notifications⁶¹. Par ailleurs, les cadres des métiers du savoir (Davenport, 2005), devant gérer un grand nombre de courriels par jour, sont moins susceptibles de se déconnecter. Pour ces profils, l'invisibilité allant de pair avec la déconnexion peut même être assimilée à une « petite mort » (Felio, 2013, p. 126), surtout pour les gestionnaires en mal de reconnaissance.

Les points de convergence entre SIC et MOS

Ces développements ont permis de voir qu'un même phénomène inhérent au travail à distance, celui d'être connecté aux autres par les TIC, est vu de manière très différente par les différents champs de la littérature scientifique. Peu de travaux articulent explicitement ces deux perspectives, alors même qu'elles permettent de saisir de manière complémentaire les tensions contemporaines du travail numérique.

Là où les MOS envisagent la connectivité comme un objet organisationnel relationnel à optimiser, ou à réguler, si on se situe dans la veine du *disconnection turn* (tournant de la déconnexion) dans les organisations, évoqué par Karin Fast (2021), les SIC y voient une norme sociotechnique à interroger (**tableau 1.3**).

Tableau 1.3 Comparaison des approches de la connectivité en MOS et en SIC

Approche disciplinaire	Terme centraux	Focalisation	Vision	Enjeu principal
<i>Management and Organizational Studies</i> (MOS)	<i>Connectivity</i> <i>Disconnection</i>	Coordination, agencéité, pratique	Relationnelle, phénoménologique	Réguler le lien à distance
Sciences de l'information et de la communication (SIC)	Hyperconnexion / Déconnexion	Effets sociaux, technostress, normes numériques	Critique, subjective, située	Résister à la surcharge et visibiliser les inégalités

L'un des points de convergence de ces littératures est que la (sur)connexion est relationnelle par nature, puisque la connexion suppose l'altérité. La déconnexion est presque toujours présentée comme choix personnel, parfois relégué au champ du développement personnel (Moe et Ole Jacob, 2021), alors qu'il faudrait la comprendre dans sa dimension contextuelle, à une époque post pandémique où le numérique est de plus en plus omniprésent (Fréré, Natale, Keightley et Punathambekar, 2020), et indissociable de l'exercice même du travail à distance, où la déconnexion totale est presque impossible. La question de l'hyperconnexion ne se limite donc pas à une

⁶¹ Ces développements sur la déconnexion et son aspect genré font l'objet du cadre conceptuel d'un article en révision (Alloing *et al.*, soumis).

surcharge fonctionnelle du travail numérique : elle s'inscrit aussi dans un discours social plus large sur les formes contemporaines d'« addictions » numérique (Lardellier, 2013), dont il faudrait se « désintoxiquer » (Jauréguiberry, 2019), allant jusqu'à faire des *digital detox* (Marx, Mirbabaie et Turel, 2024). L'addiction peut aller parfois même jusqu'au *workaholism*, c'est-à-dire une addiction au travail en tant que tel (Boudokhane-Lima et Felio, 2015). Ces logiques d'engagement extrême, souvent encouragées symboliquement, viennent renforcer les effets pathogènes du contexte technologique. Adi Kuntsman et Esperanza Miyake (2019) critiquent la normalisation de l'engagement numérique comme norme sociale et invitent à repenser le lien entre socialité et connectivité technologique. Les auteurs introduisent le concept de *dénaturalisation du numérique*, où la déconnexion est vue non pas comme une simple aberration ou un choix marginal, mais comme un *continuum* de pratiques ayant des implications sociales, politiques et personnelles variées. Ces deux perspectives, bien que fondées sur des traditions disciplinaires différentes, ne s'excluent pas : elles permettent au contraire d'appréhender la connectivité à la fois comme une ressource à mobiliser et comme une norme à interroger. Cette double lecture éclaire les ambivalences contemporaines du travail à distance, et comme cela sera explicité par la suite, le cas spécifique des nomades corporatifs.

Maintenant que nous avons parcouru les principales littératures et les enjeux liés aux nouvelles pratiques de travail, il importe de souligner que le travail à distance ne se réduit pas à une simple délocalisation technique des activités. Il repose sur une double connectivité, technique et interpersonnelle, qui, bien que complémentaires, ne se confondent pas. Tandis que la première garantit l'accès aux outils et aux réseaux, la seconde suppose un travail relationnel constant pour maintenir le lien avec les autres à distance.

Le travail à distance prend forme à l'articulation de ces deux dimensions, jusqu'à devenir pour certaines personnes un véritable mode de vie (Taskin, 2025).

1.1.3 Quand l'espace de travail n'est plus (nécessairement) un lieu

Les expressions courantes telles que « aller au travail » ou « aller au bureau »⁶² suggèrent une imbrication naturelle entre travail et lieu physique. Pourtant, ce lien est historiquement récent et construit socialement (Surman, 2002) : la généralisation de cette pratique aurait débuté avec la révolution industrielle. Selon Ann Oakley (1974) dans son ouvrage *Housewives*, la séparation entre le domicile et le lieu du travail productif ne caractérise d'ailleurs pas les sociétés humaines, mais les sociétés industrialisées. Le « lieu de travail » n'a donc rien de naturel.

⁶² À l'origine, le terme « bureau » ne désignait pas l'espace de travail, mais une étoffe de laine, la *bure*, qui servait à confectionner les robes des moines, qui était posé sur les tables à écrire pour isoler les parchemins et protéger le document (Hénon *et al.*, 2024).

La distinction entre le travail à distance effectué depuis le domicile et celui réalisé dans d'autres lieux se justifierait aujourd'hui entre autres par ses implications sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale (Hill *et al.*, 2003 ; Standen, Daniels et Lamonds, 1999). Toutefois, Cath Sullivan (2003) a remis en question cette approche, préférant des définitions fondées sur les projets, arguant que les catégories sont souvent arbitraires, et rappelant que la séparation entre la sphère domestique et le monde du travail est une construction sociale, héritée de la révolution industrielle (Surman, 2002). Avant l'essor du capitalisme, la maison constituait en effet le centre principal de production, un entrelacement qui a été disrupté avec l'arrivée du capitalisme (Baruch et Nicholson, 1997). De son côté, Emma Surman (2002) a expliqué que cette division relève davantage du symbolique, en aidant les individus à structurer leur quotidien autour de repères familiaux. Or, le brouillage des frontières spatiotemporelles du travail induit par l'éloignement du bureau rend ces repères encore plus flous. Ce phénomène a été particulièrement accentué durant les confinements liés à la pandémie de la covid-19, lorsque, selon Harriet Shortt et Michal Izak (2020), le domicile est devenu un espace de tensions, au carrefour de multiples intérêts et significations. Bien que le travail à distance ne soit pas un phénomène récent, ce contexte a mis en lumière la pertinence de distinguer le travail exercé à la maison de celui réalisé dans d'autres lieux. Néanmoins, si l'on prend un peu de perspective, penser le travail comme historiquement issu de la sphère privée n'est pas véridique non plus. François-Xavier de Vaujany rappelle dans *Le Travail déplacé* (2025a) qu'historiquement, les activités laborieuses et productives étaient le fait de communautés, de guildes ou d'ordre religieux, avaient lieu dans un monde ouvert, sans lieu *a priori*, si ce n'est le cloître ou le château pour certaines d'entre elles. D'autres, comme les récoltes, avaient lieu selon certaines temporalités. Les oppositions travail/loisir, public/privé, ou même nature/culture n'avaient pas vraiment de sens, puisque les événements sont vécus comme diverses expériences non figées de labeur. Penser le travail « à la maison » ou « à distance » n'avait donc pas de sens jusqu'à une période récente. Le travail prend son sens moderne petit à petit, avec un tournant lié à la révolution industrielle, qui entraîne une « fixation » de ce dernier. Avec l'essor des technologies, de nouveaux modes de management et de phénomènes sociaux tels que celui des nomades numériques, on assisterait aujourd'hui à une « défixation » du travail (de Vaujany, 2025a, p. 15).

Aujourd'hui, à l'ère des technologies numériques et de l'économie de la connaissance, il est légitime de se demander si le lieu reste une catégorie pertinente pour qualifier le travail. Une première distinction utile consiste à opposer le lieu de travail, entendu comme un environnement physique (usine, immeuble de bureaux, etc.), à l'espace de travail, défini par l'usage qu'en fait l'individu. Ce dernier peut être un bureau, une table de cuisine ou un canapé dans une chambre d'hôtel : l'espace se comprend alors comme un « lieu pratiqué » (Certeau, 1980), façonné par les activités qui s'y déroulent.

L'impératif d'être physiquement sur le lieu de travail est l'une des conséquences directes du salariat⁶³, c'est-à-dire la relation où une personne vend sa force de travail en échange d'un salaire dans le cadre d'un contrat. Or ce modèle n'est apparu qu'au début du XXe siècle : en France, le salariat ne prend essor qu'après la loi sur la reconnaissance de la responsabilité de l'employeur en 1898. Avant cette date n'existait que le « contrat de louage », reconnaissant une égalité entre les parties⁶⁴, où par exemple l'ouvrière ou l'ouvrier « louait » ses bras pour une journée de dix heures à l'usine. Bien que la révolution industrielle ait institutionnalisé l'association entre travail et lieu fixe, le fait de relier une activité professionnelle à un espace dédié remonte à des pratiques bien plus anciennes, souvent motivées par des besoins de concentration ou de création. Dès l'Antiquité, les Romains disposaient du *tablinum*, un espace privé du maître de maison, spécialement dédié à l'écriture et à l'archivage. Dès le VIIe siècle, on trouve des traces d'espaces explicitement consacrés au travail hors du foyer : au Moyen Âge, les moines copistes travaillaient dans des *scriptoria*, tandis que certains scribes exerçaient à domicile. L'idée de l'espace de travail a d'abord été rationalisée au sein des monastères, où, la journée des moines étant décomposée en plusieurs activités distinctes, les espaces associés l'étaient aussi (Hénon *et al.*, 2024). Au fil du temps, les espaces de travail se sont étendus aux échoppes commerciales et aux hôtels particuliers. Le travail à domicile va commencer de cette manière, avec les artisans produisant au sein de leur foyer pour répondre à l'expansion du commerce (Bureau, Corsani, Giroux, Rey et Tasset, 2019). Dans ce contexte, au XVIe siècle en Italie, des ateliers collectifs sont aménagés pour stimuler la créativité des artistes (un ancêtre lointain des espaces *open spaces* contemporains). Les cafés parisiens deviennent l'ancêtre des tiers-lieux, entre le domicile et le lieu de travail (Oldenburg et Brissett, 1982).

Puis, l'apparition d'espaces de travail centralisés s'inscrit ensuite dans le contexte de l'expansion commerciale et coloniale. Au XVIIIe siècle, les bâtiments administratifs comme le *Old Admiralty Office* à Londres inaugurent une première forme de lieu de travail bureaucratique. C'est ensuite effectivement la révolution industrielle⁶⁵ qui constitue le tournant majeur : l'usine devient alors l'archétype du lieu de travail physique. Le taylorisme, théorisé par Frederick Winslow Taylor, impose une stricte division du travail et une spatialisation rationalisée des tâches, rendant incontournable une infrastructure dédiée. Ce modèle se renforce au XXe siècle avec l'essor des moyens de communication et des infrastructures. Même si certaines fonctions pourraient s'effectuer à distance, les lieux

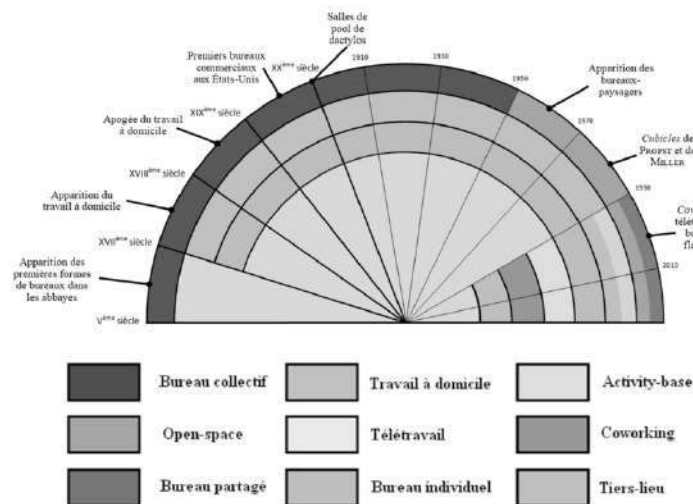
⁶³ C'est pourquoi les nomades corporatifs, des individus salariés mais sans lieux de travail propre, sont particulièrement intéressants à étudier.

⁶⁴ Avec l'arrivée du contrat de travail est associée la subordination et l'inégalité reconnue entre employeur et personne salariée. L'avènement du droit du travail cherche ensuite à rééquilibrer cette relation. Ainsi, progressivement, les travailleuses et travailleurs ont bénéficié de plus de sécurité (par exemple, en cas d'accident, de maladie), puis de congés (être payé lorsqu'on ne travaille pas), en l'échange d'obligations. Les luttes syndicales au début du XXe siècle pour la journée de huit heures révèlent à quel point le contrôle du travail s'effectue au temps passé à l'ouvrage : mais il est souvent oublié de questionner aussi le lieu.

⁶⁵ L'élément déclencheur de la révolution industrielle est l'expansion ferroviaire à partir de 1840.

de travail deviennent plus visibles et verticaux, comme l'exemple des gratte-ciels des grandes entreprises qui incarnent le développement des services. L'aménagement de ces espaces traduit aussi une vision symbolique du pouvoir, renforcée par l'invention de l'ascenseur dans les années 1930, qui place littéralement les cadres et gestionnaires « au-dessus » du personnel. Après 1945, la tertiarisation croissante et la recherche de confort transforment les bureaux, avec, notamment dans les années 1960, la valorisation de l'aspect social du lieu de travail. Robert Propst imagine le bureau à cloisons (*cubicle*) dans ce contexte, conciliant isolement fonctionnel et visibilité des collègues. Puis, à partir des années 2000 et dans le contexte de l'apparition de métiers dits « créatifs » (Florida, 2002), l'idée dominante est que le lieu de travail doit servir à la collaboration et la créativité, ce qui va de pair avec le développement de *l'activity-based working* (Hoendervanger, De Been, Van Yperen, Mobach et Albers, 2016). Ces années sont marquées par l'émergence des espaces de *coworking* (Spinuzzi, 2012), mot inventé par Bernie De Koven en 1999 pour désigner des espaces de travail communs et collaboratifs, bien que des tiers-lieux de ce type existaient déjà auparavant⁶⁶. La **figure 1.2** (Hénon *et al.*, 2024) retrace la diversification des espaces de travail à travers le temps.

Figure 1.2 Les espaces de travail à travers le temps selon Pascal Hénon, Laurent Taskin et Jordane Creusier (2024)



Cette figure montre la diversification des types d'espaces de travail avec le temps, jusqu'à remettre en question la nécessité même d'endroits dédiés spécifiquement au travail. Avec le « déplacement » du travail (de Vaujany, 2025a), certains espaces atypiques deviennent prisés comme des « lieux de travail », comme les exemples de la typologie des lieux de travail atypiques investis par les nomades numériques proposé par Marko Orel (2020),

⁶⁶ L'histoire des espaces de travail est davantage développée dans le chapitre 9 de l'ouvrage collectif *Un autre monde du travail est possible* (Estagnasié, 2025b).

allant des temples bouddhistes aux fermes communautaires. Ces espaces ne sont plus des lieux de production au sens classique, mais des environnements multisensoriels favorisant une immersion subjective dans le travail, dans une logique de *work–leisure fusion* : les lieux les plus prisés pour travailler sont ceux qui ressemblent le moins à des espaces de travail au sens traditionnel du terme.

1.1.4 La synthèse de 1.1

Puisqu'il n'existe pas de définition unifiée du travail à distance (Sullivan, 2003), cette diversité d'approches ouvre précisément un espace fertile pour proposer de nouveaux concepts, mieux adaptés aux réalités émergentes. C'est pourquoi la notion de nomade corporatif apparaît comme un sous-type pertinent du travail à distance, propre à l'ère postpandémique, où la mobilité géographique, choisie, se développe en lien avec un cadre professionnel structuré. Cette section a été l'occasion de comprendre les contextes organisationnels contemporains d'émergence du phénomène des nomades corporatifs. Au centre de la mutation des nouvelles pratiques de travail et des questionnements sur les arrangements flexibles du travail se trouve le travail à distance, considéré à la fois comme symbole et catalyseur des NWOW. Ce dernier repose sur les TIC, et sur une double connectivité : technique, par l'accès constant aux outils numériques, et interpersonnelle, par le maintien de relations sociales à distance. La littérature en MOS insiste sur la connectivité comme capacité relationnelle à organiser le travail collaboratif, tandis que les SIC interrogent ses effets sociotechniques, notamment en termes de surcharge cognitive, d'hyperconnexion ou d'inégalités d'accès à la déconnexion. Cette ambivalence technologique montre que la « liberté » promise reste encadrée par de nouvelles normes implicites, telles que la disponibilité, la performance visible et la gestion de soi. Tout comme la connexion, la liberté d'organisation s'exerce donc toujours en relation avec autrui : elle implique la possibilité de choisir les formes d'interaction et les cadres relationnels qui soutiennent l'activité. En ce sens, revendiquer une communauté choisie peut être lue comme une pratique d'organisation de communauté alternative, comme celles des nomades numériques qui sera développée dans la prochaine section. L'association entre travail et lieu physique, souvent perçue comme naturelle, est en réalité une construction sociale récente, consolidée avec la révolution industrielle. Aujourd'hui, à l'ère numérique et du travail nomade, cette activité tend à s'exercer dans des espaces hybrides, souvent choisis pour leur capacité à stimuler l'attention, la créativité ou le bien-être, plutôt que pour leur fonction productive stricte. Dès lors, le travail à distance ne se réduit pas à une modalité technique ou logistique : il devient pour certaines personnes un véritable mode de vie structurant. Des figures comme les nomades numériques, dont l'étude fait l'objet de la section suivante, incarnent cette logique de mobilité choisie via l'usage intensif des TIC dans un projet de vie élargi. Mais au-delà des profils indépendants ou des *freelances*, une catégorie plus ambiguë émerge particulièrement depuis le tournant des années 2020 : celle des nomades corporatifs. Ces individus sont salariés, mais mobiles, connectés en permanence à leur organisation sans y être physiquement présents, et illustrent une recomposition du lien professionnel à l'ère des NWOW. Passons désormais au contexte

socioculturel qui a favorisé l'émergence des nomades corporatifs, en nous intéressant à la romantisation plus large du mode de vie des nomades numériques, dont les nomades corporatifs représentent une sous-catégorie (Cook, 2023).

1.2 La romantisation du style de vie nomade

La section précédente a permis de montrer comment, au cours des années 2010, le travail à distance a connu un essor notable. Cette décennie a aussi été marquée par l'émergence des nomades numériques, ces individus qui choisissent de concilier emploi et mobilité géographique (Reichenberger, 2018). Ce mode de vie, d'abord marginal et principalement adopté par des *freelances* (Makimoto et Manners, 1997 ; Nash, Jarrahi, Sutherland, Phillips, 2018), s'est progressivement diffusé dans certains secteurs d'activité (Marx *et al.*, 2023). Il repose sur les avancées technologiques, comme les ordinateurs portables toujours plus performants et légers, ainsi que la généralisation de l'accès à Internet mobile (3G, 4G, 5G) et au Wi-Fi dans les espaces publics. Cette deuxième section interroge la manière dont le nomadisme numérique s'est imposé comme une figure socio-symbolique centrale des formes contemporaines de travail flexible. Mobilisé aussi bien par les individus que par les organisations, elle incarne une promesse de liberté géographique, de reconquête du temps et de déconnexion des cadres traditionnels de l'emploi. Cette représentation, cependant, relève en grande partie d'un processus de romantisation (Bonneau *et al.*, 2023), qui tend à invisibiliser les contraintes réelles, les inégalités d'accès, et les nouvelles normes qu'elle véhicule. Cette section s'ouvre sur l'analyse d'une figure émergente au sein du vaste ensemble des nomades numériques : celle des nomades corporatifs, caractérisés par un mode de vie mobile, et le maintien d'un contrat de travail salarié (1.2.1). Elle se poursuit par un retour plus général sur le mode de vie nomade (1.2.2), en mettant en lumière les ressorts symboliques et sociaux de sa romantisation croissante (1.2.3), avant de souligner les dimensions souvent invisibilisées du quotidien nomade à travers le prisme du métatrabail (1.2.4), constitué de tâches périphériques mais indispensables à la soutenabilité de ce mode de vie, avant de synthétiser la section (1.2.5).

1.2.1 Une figure émergente parmi les nomades numériques : les nomades corporatifs

Fréquemment désignés par d'autres termes, les nomades corporatifs constituent une sous-catégorie des nomades numériques, étudiée à travers une diversité de disciplines. Après une cartographie de cette littérature (1.2.1.1), une conceptualisation récente du phénomène sera examinée plus en détail (1.2.1.2).

1.2.1.1 Une sous-catégorie de nomades numériques

Deux courants principaux de recherche abordent le phénomène des nomades numériques : l'un centré sur les pratiques de mobilité touristique, l'autre sur les mutations du travail, sans toutefois saisir pleinement l'articulation singulière entre loisir, travail et mobilité des nomades numériques (Müller, 2016). Les disciplines s'intéressant à

ce phénomène sont encore plus diverses, des MOS (Arifa, Khapova et Baroudi, 2022 ; Aroles *et al.*, 2020, 2022 ; Bonneau *et al.*, 2023), au champ des *Computer Supported Cooperative Work* (CSCW) (Hemsley, Erickson, Jarrahi et Karami, 2020 ; Ingvarsson, 2023 ; Marx *et al.*, 2023, 2025 ; Nash *et al.*, 2018, 2021 ; Sutherland et Jarrahi, 2017), en passant par l'anthropologie (Cook, 2020, 2022, 2023 ; Mancinelli, 2020a ; 2020b ; Mancinelli et Germann Molz, 2024), à la sociologie (Thompson, 2018, 2019, 2022), en passant par la communication (Bonneau et Enel, 2018 ; Bozzi, 2020 ; Ehn, Jorge et Marques-Pita, 2022), les ressources humaines (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Frick et Marx, 2021 ; Gupta *et al.*, 2022 ; Vohra, 2024), avec un apport important des *mobility studies* (Hannonen, 2020 ; Hannonen, Aguiar Quintana et Lehto, 2023 ; Mancinelli et Salazar, 2023 ; Toivanen, 2023, 2025 ; Von Zumbusch et Lalicic, 2020), un champ lui-même interdisciplinaire mêlant communication, anthropologie, sociologie ou encore gestion, et qui considère la mobilité comme un concept clé pour comprendre les dynamiques contemporaines. La plupart des études sur le phénomène sont anglophones, avec quelques rares exceptions en français (Bonneau et Enel, 2018 ; Estagnasié et Bianco, 2023 ; Mancinelli, 2020a), dont certaines qui ne traduisent pas l'anglicisme *digital* (Brousse, 2020 ; Da Silva Casquilho, 2023). L'Espagne ayant récemment adopté un visa spécifique pour attirer les nomades numériques (Hannonen *et al.*, 2023 ; Koskela et Beckers, 2024 ; Smite *et al.*, 2023a), tout comme le Portugal (Da Silva Casquilho, 2023 ; Lenzi, 2022), on trouve également des travaux sur cet objet d'étude dans la littérature hispanophone (Esteban Nieto, 2024 ; Oropesa-García et García-Cabrera, 2024 ; Zepeda Hernández, 2024) et lusophone (Lenzi, 2022 ; Mira, Moura et Araujo, 2023).

Afin de mieux comprendre la structuration progressive du champ du nomadisme numérique, plusieurs études mobilisent des méthodes bibliométriques (Başaran, 2025 ; Gupta, Jaiswal et Gupta, 2024 ; Mira, Moura et Araujo, 2023 ; Šimová, 2023 ; Sousa *et al.*, 2025), permettant une analyse systématique de la production scientifique. C'est le cas de la récente étude de Altan Başaran (2025) qui propose une cartographie complète des publications indexées dans les bases *Web of Science* et *Scopus* entre 2006 et 2024 à l'aide de l'outil *Bibliometrix*. Cette étude met en évidence une forte croissance annuelle de la littérature académique sur le sujet (+26,31 %) depuis la pandémie (Sousa *et al.*, 2025), avec un pic significatif de publications en 2023 et 2024, traduisant l'essor des recherches postpandémie sur les nouvelles formes d'organisation du travail. L'analyse révèle également un glissement d'un traitement initialement centré sur le tourisme et les modes de vie alternatifs vers une approche davantage axée sur les enjeux d'emploi, de plateforme et de flexibilisation du travail, signe d'une intégration croissante du phénomène dans le champ des études sur le travail, les organisations et les ressources humaines. De leur côté, Bárbara Viana de Sousa, Maria Bastida et Elvira Vieira (2025) issues des sciences de gestion, proposent une cartographie structurée du champ du nomadisme numérique à partir de plus de 1 000 publications, en quatre clusters thématiques : les dimensions du nomadisme numérique, son contexte d'émergence, l'équilibre entre travail, vie et loisir, ainsi que ses impacts sociaux, économiques et réglementaires (tableau 1.4).

Tableau 1.4 Synthèse des quatre grands clusters du nomadisme numérique selon De Sousa, Bastida et Vieira (2025)

Cluster	Sous-thèmes	Principaux enjeux
1. Dimensions du DN	› Identité (liberté, autonomie, communauté) › Structure du travail (remote, sans bureau) › Mobilité (tourisme, exploration)	› Formation identitaire › Nouvelles logiques de travail › Hybridation travail-voyage
2. Contexte du DN	› Défis liés aux visas, fiscalité, infrastructures › Intégration culturelle › Critères de choix (sécurité, santé, écologie)	› Barrières administratives et sociales › Intégration locale › Motivation des déplacements
3. Équilibre travail-vie-loisir	› Slomadism (nomadisme lent) › Habitudes quotidiennes › Relations sociales	› Recomposition du quotidien nomade › Bien-être › Stabilité émotionnelle
4. Impacts du DN	› Effets sur les destinations › Gig economy › Pratiques d'emploi › Régulations › Normes sociales	› Politiques publiques › Transformation de l'emploi › Tensions sociales et écologiques

Les nomades corporatifs, en tant que nouvelle figure et sous-catégories des nomades numériques, feraient davantage partie des *clusters* 1 et 4 (dimension identitaire / impact sur l'emploi), bien qu'on ne puisse pas totalement écarter le contexte ni la problématique des équilibres de vie de cette population. Dès lors, qu'est-ce qui distingue les nomades des personnes travaillant à distance de manière plus « classique », quand elles conservent un contrat de travail salarié ? Si la possibilité de travailler à distance concerne désormais une large variété de profils (de la télétravailleuse fixe au domicile au travailleur mobile), les nomades numériques se singularisent par une mobilité constante, choisie, qui n'est pas seulement fonctionnelle mais structurelle (Bonneau et Enel, 2018). Par ailleurs, le nombre croissant de centaines de milliers de travailleurs et travailleuses du savoir (D'Andrea et Gray, 2013 ; Davenport, 2005) s'engageant dans de nouvelles pratiques de travail a entraîné un chevauchement accru entre le nomadisme numérique et les structures des entreprises (Frick et Marx, 2021). La littérature a donc récemment proposé d'explorer ce glissement du travail vers un mode de vie mobile avec une nouvelle catégorie conceptuelle pour désigner les personnes nomades numériques salariées : les *corporate nomads* (Marx *et al.*, 2023, 2025), que je propose de franciser en « nomades corporatifs » (Estagnasié et Bianco, 2023).

1.2.1.2 Conceptualiser la figure du « nomade corporatif »

Julien Marx, Stefan Stieglitz, Felix Brünker et Milad Mirbabaie (2023) se sont intéressés à une nouvelle figure émergente dans le monde du travail : celle du *corporate nomad*, un individu salarié permanent, combinant les avantages de l'emploi stable avec la liberté spatiale des nomades numériques. En mobilisant la théorie de l'identité (Burke et Stets, 2009), les auteurs à l'origine de cette conceptualisation analysent comment ces individus construisent leur identité professionnelle autour de trois dimensions clés : les investissements, l'estime de soi et

les récompenses. L'étude repose sur une enquête qualitative fondée sur quatorze entretiens réalisés avec des personnes occidentales et salariées travaillant à distance depuis au moins un an, par exemple à Bali, une destination très prisée des nomades numériques (Bozzi, 2020 ; Gupta *et al.*, 2024 ; Jiwasiddin *et al.*, 2024 ; Ortega, 2023). Leur analyse révèle que les nomades corporatifs vivent une série de tensions identitaires spécifiques. Ils doivent concilier leur besoin d'autonomie avec les attentes institutionnelles de leurs entreprises, ce qui génère des problèmes de séparation sociale, des attentes d'accessibilité permanente, ainsi que des contradictions entre leur quête de flexibilité et les contraintes organisationnelles. De plus, une fois qu'ils expérimentent le travail totalement délocalisé, les nomades corporatifs développent souvent un rejet du retour au bureau traditionnel, un phénomène que les auteurs appellent le « point de non-retour » (p. 305, 307 [ma traduction])⁶⁷. Ce premier article sur le phénomène a mis en évidence que les nomades corporatifs ne sont ni simplement salariés de bureau, ni vraiment indépendants : ces individus incarnent une hybridation entre valeurs corporatives (sécurité, organisation) et idéaux nomades (mobilité, autonomie).

Tableau 1.5 Comparaison des principales caractéristiques des *9–5 Workers*, *Digital Nomads* et *Corporate Nomads*

Critères	<i>9–5 Worker</i>	<i>Digital Nomad</i>	<i>Corporate Nomad</i>
Lien à l'entreprise	Fort, fixe, salarié traditionnel	Faible ou inexistant (<i>freelance</i> , entrepreneur)	Fort (salarié) mais avec flexibilité spatiale
Sécurité sociale	Oui	Non (autogérée ou privée)	Oui (protection offerte par l'employeur)
Mobilité géographique	Très limitée	Maximale, choisie, sans contrainte	Flexible, choisie mais sous certaines contraintes
Temps de travail	Horaires fixes	Horaires libres	Horaires fixes partiels (« <i>core hours</i> »)
Technologie utilisée	Standardisée par l'entreprise	Autonome et adaptée selon les besoins personnels	Standardisée par l'entreprise
Contrôle managérial	Important	Faible	Modéré mais présent via outils numériques
Motivation principale	Stabilité, carrière	Liberté, exploration personnelle	Équilibre entre sécurité professionnelle et liberté
Rapport au lieu de travail	Lieu unique (bureau fixe)	Multiplicité de lieux, choix personnel	Multiplicité de lieux, mais organisationnellement encadrée
Gestion de l'identité	Stable	Fluide, auto-construite	Tensions entre attentes d'autonomie et loyauté corporative

Note. Tableau adapté de Marx *et al.* (2023).

⁶⁷ « *point of no remote-return* » (Marx *et al.*, 2023, p. 305, 307).

Pour mieux comprendre la spécificité des *corporate nomads* par rapport aux figures classiques du travail salarié traditionnel et du nomadisme numérique, le **tableau 1.5** ci-haut présente une synthèse comparative de leurs principales caractéristiques. Ce tableau montre que les *corporate nomads* combinent la sécurité de l'emploi salarié et l'autonomie géographique des nomades numériques, tout en bénéficiant d'une protection sociale et de technologies standardisées par leur entreprise et en conservant une certaine liberté dans le choix de leurs lieux de travail, mais un peu moins dans leurs horaires, qui tend à s'aligner sur ceux de bureaux. Toutefois, contrairement aux travailleurs et travailleuses classiques, ces individus ne sont pas rattachés à un lieu fixe ni pleinement intégrés dans un collectif de travail stable, ce qui contribue à renforcer leur isolement et à reléguer le lien organisationnel au second plan dans leur trajectoire professionnelle. Les auteurs définissent l'archétype comme ci-après :

Les nomades corporatifs sont des salariés permanents qui travaillent indépendamment du lieu, en s'appuyant sur les technologies de l'information. Ils se distinguent des nomades numériques par le fait qu'ils bénéficient d'un filet de sécurité sociale solide et respectent des horaires de travail de base ainsi qu'une technologie standardisée. Ils se différencient également des employés classiques de bureau (9 h–17 h) en ce qu'ils conçoivent leur mode de vie et leur environnement de travail selon leurs préférences individuelles, en concertation avec leurs supérieurs et collègues, dans une logique de décision démocratique. (Marx *et al.*, 2023, p. 303 [ma traduction]⁶⁸)

Parce que leur activité nécessite d'être indépendante d'un lieu fixe, tout comme les nomades numériques *freelances*⁶⁹, les nomades corporatifs travaillent dans certains secteurs spécifiques ; comme les métiers liés à l'informatique (programmation, développement, *design*), au marketing digital, au graphisme, à la traduction, à la communication ou encore au conseil en finance et en affaires (Bonneau et Enel, 2018 ; Nash *et al.*, 2018).

Dans leur récent article de 2025, Julien Marx, Milad Mirbabaie et Stefan Stieglitz (2025) approfondissent la notion de *corporate nomad* en l'étudiant sous l'angle du *boundary work*⁷⁰ (Langley, Lindberg, Mørk, Nicolini, Raviola et Walter, 2019). Alors que leur précédente étude de 2023 conceptualisait cette figure hybride entre salariat

⁶⁸ « *Corporate nomads are permanent employees working location-independently by leveraging information technology. They differ from digital nomads in that they benefit from a robust social safety net and adhere to core working hours and standardized technology. They differ from 9–5 corporate workers in that they create their lifestyle and work environment according to individual preferences and democratic decisions in concert with superiors and co-workers.* » (Marx *et al.*, 2023, p. 303).

⁶⁹ Notons toutefois que certains freelances ont des contraintes horaires imposées par les clients (Hussenot et Sergi, 2018), notamment par l'entremise de *reporting* (rapport journalier ou d'étape), ou si leur mission est payée à la journée (et non à la tâche). Les réalités d'exercice sont très variables, notamment entre nomades numériques entrepreneurs à leur compte, et les personnes qui cherchent des missions de type *gig work* sur des plateformes pour financer leur mode de vie (Sutherland et Jarrahi, 2017 ; Thompson, 2018, 2021).

⁷⁰ Le *boundary work* (Langley *et al.*, 2019) est l'ensemble des activités par lesquelles les actrices et acteurs créent, maintiennent, brouillent ou déplacent les frontières entre des sphères sociales, professionnelles ou organisationnelles distinctes. Dans le cas des *corporate nomads*, ce travail de frontière permet de recomposer les limites entre monde corporatif et mode de vie nomade sans abolir leur distinction (Marx *et al.*, 2025).

traditionnel et nomadisme numérique, ils analysent ici comment ces travailleurs et travailleuses négocient les frontières sociales, spatiales et temporelles pour articuler leur mobilité individuelle avec les exigences de leur organisation. S'appuyant sur 37 entretiens qualitatifs, les auteurs proposent un modèle de *boundary coworking* en trois phases : *splintering* (moment de rupture avec les normes établies sans modifier la structure globale), *calibrating* (négociation d'arrangements et de compromis entre la personne employée mobile et l'organisation), et *harmonizing* (stabilisation d'un équilibre entre autonomie individuelle et intégration organisationnelle). Le concept clé introduit dans cette récente recherche est que les *corporate nomads* travaillent à la frontière entre deux champs perçus comme historiquement incompatibles : celui du travail salarié corporatif et celui du nomadisme numérique. Pourtant, ces individus ne cherchent pas à abolir ces frontières mais à les recomposer à un niveau micro, par des ajustements continus soutenus par l'usage des technologies numériques. Leur insertion dans les entreprises reste cependant délicate et dépend fortement de l'acceptation managériale, de la culture organisationnelle, ainsi que de la capacité des outils technologiques à équilibrer contrôle et auto-gestion. L'étude souligne également les risques liés à cette position marginale : isolement social, tensions sur la loyauté institutionnelle, et pressions économiques.

Notre recherche (Estagnasié et Bianco, 2023) est l'une des premières à avoir repris le concept de *corporate nomads*, et la seule à ce jour à l'avoir francisé en « nomades corporatifs ». Laurent Taskin (2025, p. 84) a préféré adopter la traduction de « salariés nomades ». Depuis, le concept a intéressé la littérature sur les nomades numériques, les nomades corporatifs étant considérés comme une sous-catégorie de ce groupe social (KC et Triandafyllidou, 2025 ; Koll, Wang et Lin, 2025 ; Rainoldi *et al.*, 2025 ; Tiberius, Chen, Bartels et von der Oelsnitz, 2024 ; Toivanen, 2025 ; Vohra, 2024), ou encore sur l'identité au travail (Kim, Lim et Monzani, 2024 ; Sun, Kraus, Pauli et Garus, 2025). Avant la proposition de Julien Marx et ses collègues (2023, 2025), d'autres archétypes aux caractéristiques proches avaient été proposés. Jusqu'à l'étude de Gloria Mark et Norman Makoto Su (Langley *et al.*, 2019, p. 20), le concept de *nomadic worker* n'était pas vraiment distingué dans la littérature scientifique. Leur définition caractérise les *nomadic workers* (NWs) comme une catégorie distincte des télétravailleurs et télétravailleuses ou des travailleurs et travailleuses mobiles classiques. Les NWs sont des salariés d'entreprise, mais leur travail se caractérise par une mobilité extrême : ces individus passent la majeure partie de leur temps professionnel en déplacement, sans ancrage dans un bureau fixe. Leur bureau devient leur sac à dos, constitué principalement de leur ordinateur portable et d'outils mobiles. S'inspirant de la figure historique du nomade et de l'exemple de Paul Erdős, un mathématicien perpétuellement en voyage pour collaborer avec ses pairs, Gloria Mark et Norman Makoto Su soulignent que ces NWs doivent constamment reconfigurer leur environnement de travail dans des lieux inconnus, sans pouvoir compter sur une infrastructure familière. Les NWs ne sont ni des *freelances* ou des indépendants, mais sont pleinement salariés et rattachés à une organisation, même si leur mode de travail autonome et délocalisé remet en cause les formes classiques de rattachement au bureau. En cela,

les NWs sont à l'origine des nomades corporatifs, cette figure récente caractéristique du monde postpandémique, où la mobilité prend une forme encore plus radicale en s'affranchissant des frontières.

Maintenant que le phénomène des nomades corporatifs a été mieux circonscrit, il convient de revenir plus largement sur la figure du nomade et sur les processus de sa romantisation, afin de mieux comprendre les ressorts symboliques et imaginaires qui peuvent motiver l'adhésion à ce mode de vie.

1.2.2 Le nomade numérique comme figure de distinction romantique

L'usage métaphorique du nomadisme est en vogue dans les sciences sociales (Amselle, 2011). Dans leur ouvrage *Digital Nomad* (1997)⁷¹, l'ingénieur japonais Tsugio Makimoto et le journaliste David Manners annonçaient déjà une ère du nomadisme numérique, où les individus, grâce aux technologies émergentes, se libéreraient des ancrages géographiques traditionnels et seraient indépendants des lieux d'habitation et du travail (Thompson, 2018). Ils anticipaient déjà l'essor du travail mobile rendu possible par les technologies numériques, annonçant une société où les individus pourront vivre et travailler en mouvement. Les auteurs évoquaient un retour au nomadisme, rendu compatible avec la modernité, remettant en question les attaches géographiques traditionnelles, l'organisation du travail et le rôle des États-nations. Cette prophétie semble s'être matérialisée, avec l'émergence d'une population géographiquement indépendante (Gourlay, Mahéo, Marinos, Pasquer-Jeanne et Petr, 2021 ; Mancinelli, 2018).

La pandémie de covid-19 a agi comme catalyseur de cette tendance (Cook, 2023), accélérant la normalisation de dispositifs institutionnels tels que les politiques de travail à distance permanent (Ardi *et al.*, 2024 ; Choudhury *et al.*, 2021 ; Gupta *et al.*, 2022b ; Voll *et al.*, 2023). Tandis que le terme *digital* (que je traduis en français par « numérique ») renvoie clairement à la possibilité offerte par les TIC, ancrant le concept dans la digitalité, le terme « nomade » évoquerait presque les populations d'individus chasseurs-cueilleurs du Paléolithique, un imaginaire bien éloigné de la réalité (un mode de vie ultra-moderne et assez polluant, pouvant être déconnecté de la nature), ou encore des peuples nomades contemporains évoluant justement à l'écart du monde postmoderne. Dans *Mille Plateaux*, Gilles Deleuze et Felix Guattari (1980) ont souligné que les tribus nomades traditionnelles qui évoluent souvent dans espaces désertiques ou semi-désertiques les appréhendent comme des espaces indifférenciés, sans frontière déterminante entre un lieu et un autre, et donc ne présentant pas assez d'aspérités déterminantes pour servir de base à un processus d'identification territorialisé (Thompson, 2018).

⁷¹ Le terme *digital nomad* en anglais vient du titre de cet ouvrage.

La notion de «nomade numérique» peut alors être revue à la lumière de cette volonté de «non-attache matérielle», le choix de cette terminologie confortant la position de ceux et celles qui se disent citoyens du monde (Thompson, 2019). Cela implique que la figure du nomade soit toujours celle d'une distinction, qu'elle soit dans la marginalité (1.2.2.1) ou le privilège (1.2.2.2).

1.2.2.1 La nomadologie : le nomade comme marginal

La *nomadologie*, un concept développé par Gilles Deleuze et Felix Guattari (1980), offre une perspective stimulante pour comprendre les phénomènes de néo-nomadisme. Elle désigne une manière de penser et d'agir qui privilégie le mouvement, la fluidité et la *déterritorialisation*, en opposition aux structures fixes et hiérarchiques de l'État. La nomadologie est donc une critique radicale de la logique sédentaire propre aux structures étatiques et organisationnelles, en valorisant le nomade comme figure fluide, en constante déterritorialisation, échappant aux lignes de segmentation spatiale, temporelle et identitaire. Le nomade, dans cette acception, n'est pas simplement un individu mobile, mais une subjectivité en devenir, qui produit ses propres repères en marge des normes dominantes. Dans le contexte du travail flexible et des pratiques mobiles comme le travail à distance ou le nomadisme numérique, cette approche permet de penser la mobilité non comme une simple variable logistique, mais comme un processus identitaire, relationnel et politique. On pourrait croire que les nomades numériques, par leur vie sans frontière, s'affranchissent des contraintes étatiques, s'en défient même. Néanmoins, Fabiola Mancinelli et Jennie Germann Molz (2024) soulignent que, bien que les nomades numériques aspirent à une certaine autonomie vis-à-vis des structures étatiques, ils restent inévitablement liés aux politiques et aux régulations des États, illustrant une dynamique de co-construction entre mobilité individuelle et gouvernance étatique.

La réalité empirique nuance donc la figure du nomade comme marginal. Avant même que le phénomène des nomades numériques soit popularisé par l'ouvrage de l'entrepreneur Tim Ferriss (2007), *The four hour work week: Live anywhere, and join the new rich*, l'anthropologue Anthony D'Andrea (2006) proposait dans sa théorie du néo-nomadisme, une lecture du nomadisme contemporain comme une forme de mobilité post-identitaire, en dialogue critique avec la nomadologie (Deleuze et Guattari, 1980). Observant les trajectoires de profils expatriés alternatifs (artistes, thérapeutes, DJs, marchands ambulants, etc.) circulant entre des lieux comme Ibiza, Goa ou Bali, Anthony D'Andrea a montré que ces individus n'incarnent pas une migration économique classique, mais une quête d'autonomie et de transformation de soi. À travers leurs pratiques, ils cherchent à se déterritorialiser des normes sédentaires (nationales, institutionnelles) tout en créant des formes de vie transversales, fluides et esthétiques. Pourtant, ce mouvement vers la mobilité ne va pas sans tensions. Si l'archétype du nomade était autrefois perçu comme marginal ou subversif, il tend désormais à être absorbé par les logiques organisationnelles. De plus en plus d'entreprises intègrent le nomadisme dans leur modèle, en codifiant des

pratiques jusque-là perçues comme transgressives. Ce phénomène d’institutionnalisation du nomadisme (Aroles *et al.*, 2020 ; Cook, 2020) le banalise, voire le normalise. Dès lors, on assisterait à une *reterritorialisation*⁷² paradoxale : les outils numériques et les politiques de flexibilité peuvent recréer de nouvelles formes de contrôle ou de centralisation, malgré l’apparence de liberté (Aroles *et al.*, 2021).

1.2.2.2 Le nomade numérique, figure privilégiée

La figure du nomade a connu un renversement radical. Alors qu’au Moyen Âge, les nomades étaient marginalisés, pourchassés (Shahar, 2007), et dans certains contextes, comme l’Angleterre d’Ancien Régime, même passibles de mort. Au contraire, ils incarnent aujourd’hui, dans le contexte du capitalisme financiarisé, une figure valorisée. Le nomade contemporain est présenté comme un gagnant de la mondialisation, un individu mobile, adaptable, cosmopolite — ce que David Goodhart (2017) appelle les *Anynheres*⁷³. Ce contraste souligne une profonde reconfiguration des rapports au travail, à la mobilité et à l’attachement territorial (Castel, 1995).

Aujourd’hui, la mobilité est souvent un privilège, impliquant un certain capital économique, symbolique et numérique. Les nomades numériques sont souvent issus de pays occidentaux avec des passeports puissants, blancs (Hong, 2021 ; Thompson, 2024), et sont diplômés. Ils et elles - enfin surtout « ils », si l’on en croit Fatih Aydogdu (2016), la mobilité étant associé au masculin, rappelle aussi Lynn Spigel (2001) - revendiquent la liberté des *hybrides culturels*, ces classes savantes libérées de leurs liens locaux et voyageant aisément à travers les réseaux des cyberconnexions (Bauman, 2005). Ces individus sont aussi généralement suffisamment aisés pour pouvoir accepter une rémunération un peu plus faible si c’était le prix à payer pour être plus flexibles (Thompson, 2019). Ils tendent à se définir à contre-courant des structures de la société. Leurs motivations vont dans le sens contraire des télétravailleuses et télétravailleurs à domicile des dernières décennies, qui ont utilisé leur flexibilité de travail à distance pour travailler depuis la maison, réduire les coûts de transport, éviter les distractions au bureau et proposer des horaires adaptés aux soins des enfants : à l’inverse, les nomades numériques souhaitent le travail à

⁷² Après avoir étudié comment la distance prend part aux organisations contemporaines, je souhaite poursuivre ce travail dans un projet de postdoctorat. Il s’agirait d’étudier son corollaire, la proximité, pour comprendre en quoi consiste *refaire corps* avec de nouveaux collectifs, plus spécifiquement ceux formés dans les espaces d’habitat partagé (*colivings*). Mon projet postdoctoral viserait à documenter comment ces espaces offrent des potentialités pour les nomades numériques (corporatifs ou autonomes), tout en présentant des tensions avec leur aspiration de liberté spatiotemporelle.

⁷³ Dans *The Road to Somenhere* (2017), le journaliste David Goodhart propose une lecture culturelle des divisions politiques contemporaines, en particulier au Royaume-Uni. Il y identifie deux grands groupes socioculturels : les *Anynheres*, des individus éduqués, mobiles, cosmopolites, à l’aise dans un monde globalisé, et les *Somenheres*, des personnes plus enracinées, attachées à leur région, leur culture locale, souvent moins diplômées et plus sceptiques face aux transformations rapides induites par la mondialisation. Selon David Goodhart, cette fracture, plus profonde que celle entre classes sociales traditionnelles, explique en grande partie le Brexit, la montée des populismes et le sentiment d’invisibilité ressenti par une large partie de la population. Il ne s’agit pas d’opposer ces deux groupes moralement, mais de montrer comment la domination culturelle et politique des *Anynheres* a généré un fort ressentiment chez les *Somenheres*, appelant à une revalorisation de l’ancrage, de la communauté et des identités locales dans le débat démocratique.

distance pour voyager (Thompson, 2019). Pourtant, ces personnes appartiennent toutes à la catégorie des travailleuses et travailleurs à distance, d'où l'importance de faire preuve de nuance en abordant ce concept.

Chez les nomades numériques, le rejet du bureau traditionnel apparaît comme un moteur central du choix de mobilité (Toivanen, 2023, 2025). Ce refus s'exprime non seulement contre la contrainte spatiale, mais aussi contre les logiques de contrôle, de surveillance et de temporalité imposées par l'organisation sédentaire. La routine spatiotemporelle du trajet vers le bureau est même péjorativement appelée *rat race* pour la « course des rats » (Schlagwein, 2018 [ma traduction]). Ce rejet du bureau ne s'inscrit pas seulement dans une logique d'opposition fonctionnelle au salariat sédentaire, mais alimente une narration valorisante de la mobilité (Bonneau *et al.*, 2023). La figure du nomade numérique est aussi utilisée pour se distinguer de la norme spatiotemporelle du travail salarié classique (Toivanen, 2025) parfois en rejoignant une forme élitiste de « classe des loisirs » (Bonneau et Aroles, 2021) et en revendiquant une liberté de mouvement comme capital culturel (Schlagwein, 2018). Ces individus se définissent par leur indépendance par rapport à la lieut, en utilisant parfois l'appellation de *location independents* (Keskula, 2023 ; Mancinelli, 2018 ; Nash *et al.*, 2018, 2021 ; Rhymer, 2023). Devenir « nomade » ne signifie pas fuir toutes structures, mais plutôt en construire de nouvelles, plus fluides, plus choisies : il s'agit alors d'un processus de reterritorialisation qui suit la déterritorialisation initiale. En ce sens, Fabiola Mancinelli (2020a ; 2020b) évoque le nomadisme comme une performance identitaire, plutôt qu'une nécessité, ce qui distingue alors les nomades, qui apparaissent comme des élites transnationales (Georgiou, 2013), des personnes migrantes. Le nomadisme numérique apparaît alors comme un projet de vie, parfois idéalisé, dans lequel le déplacement incarne la liberté, l'autonomie et l'épanouissement personnel. La mobilité, ou sa possibilité, constitue un privilège en soi, apanage des élites transnationales, ce qui rappelle le concept de *motilité* proposé par Vincent Kaufmann, Martin Schuler, Olivier Crevoisier et Pierre Rossel (2004) défini comme la manière dont un individu ou un groupe fait sien le champ du possible en matière de mobilité et en fait usage, prenant en compte les facteurs relatifs à l'accès à la mobilité (moyens financiers par exemple), les compétences pour faire usage de cette « offre » (maîtrise des outils en ligne pour préparer au mieux sa mobilité) et l'appropriation cognitive (considérer la possibilité même de cette mobilité). La motilité serait un « capital », au même titre que le capital économique ou culture (Kaufmann et Maksim, 2013). Il s'agit dès lors de s'interroger sur la manière dont cette mobilité (ou motilité, selon Vincent Kaufmann et ses collègues, 2004), souvent présentée comme un choix individuel et émancipateur, repose en réalité sur des conditions sociales différenciées, et participe à la construction d'un imaginaire romantisé du travail mobile (Thompson, 2024).

1.2.3 Une mobilité choisie

La mobilité revendiquée par les nomades (1.2.3.1), souvent idéalisée et romantisée (1.2.3.2), appelle à être à travers les besoins concrets exprimés par les nomades numériques eux-mêmes (1.2.3.3). Dans cette sous-section,

je m'appuie, entre autres, sur deux articles coécrits pendant mon doctorat (l'un pour la revue *Organization* et l'autre pour *@grh*), et mobilisant certaines données de mon terrain.

1.2.3.1 Mobilité choisie versus mobilité subie

Si le nomadisme numérique est un phénomène aisé à saisir dans ses grandes lignes, en proposer une définition précise reste complexe (Müller, 2016 ; Reichenberger, 2018). Cette difficulté tient à la diversité des approches disciplinaires et à l'absence de critères partagés au sein même des nomades (Aroles *et al.*, 2020). Leur spécificité réside dans la centralité donnée à la mobilité et aux loisirs (Bonneau et Aroles, 2021 ; Reichenberger, 2018), conduisant à une intégration du travail dans un style de vie flexible et itinérant (Thompson, 2019), allant jusqu'à faire de la mobilité « un projet du soi » (Mancinelli, 2020a). Malgré les définitions différentes, la littérature s'accorde sur trois points : *work* (les nomades travaillent, que ce soit en *freelance*, entrepreneuriat ou salariat) ; *leisure / travel* (une mobilité choisie en quête de loisirs) ; et *technology* (l'usage de TIC pour réaliser le travail), permettant de travailler de partout à n'importe quel moment (Tiberius *et al.*, 2024). La spécificité des nomades numériques tient donc notamment à une mobilité choisie, continue, intégrant pleinement le travail dans un mode de vie itinérant. Comme le souligne Annika Müller (2016), ces individus se distinguent à la fois des *backpackers* (personnes voyageant avec un sac-à-dos, routardes), qui mobilisent les technologies pour des activités de loisirs, et des travailleuses et travailleurs mobiles traditionnels, dont la mobilité est imposée par les organisations.

Dans ce contexte théorique encore en structuration, il apparaît essentiel d'interroger plus concrètement les professions concernées par ce mode de vie. Si la mobilité professionnelle n'est pas un phénomène nouveau, les formes contemporaines de nomadisme numérique s'en distinguent par leur caractère choisi et leur inscription dans une quête d'autonomie et de flexibilité (Thompson, 2019). Certaines professions, comme celles de marin ou de vendeur itinérant, ont certes exercé leur activité à distance pendant des décennies, voire des siècles. Toutefois, cette mobilité ne relevait pas d'un libre choix : le marin était contraint à son navire, tandis que la vendeuse ou le vendeur itinérant devait se déplacer là où se trouvaient une potentielle clientèle : ces formes de travail contrastent fortement avec la situation des nomades des années 2020. Le nomadisme numérique serait alors une expression exacerbée de l'imaginaire contemporain de liberté liée au travail, illustrant de manière spectaculaire l'idée selon laquelle il serait désormais possible de s'affranchir totalement des ancrages spatiaux traditionnels pour exercer son activité professionnelle (Hallin *et al.*, 2025). La figure du travailleur⁷⁴ mobile, jeune, flexible et déterritorialisé s'appuie sur les technologies numériques pour conjuguer travail et mobilité géographique, incarnant de ce fait un mode de vie valorisé dans certaines sphères économiques et culturelles. Comme le soulignent les autrices et les auteurs : « le nomadisme numérique est une version plutôt extrême du

⁷⁴ L'archétype du nomade étant souvent un homme, l'emploi du masculin exclusivement est volontaire.

travail depuis n'importe où, les nomades numériques étant un groupe de travailleurs que l'on considère comme combinant la passion du voyage avec la passion du travail⁷⁵ » (Hallin *et al.*, 2025, p. 69 [ma traduction]⁷⁶). Marko Orel (2020) montre aussi que pour une partie des nomades numériques, le déplacement ne se limite pas à un changement de lieu de travail, mais s'inscrit dans une quête de transformation personnelle, voire spirituelle, en étudiant l'essor des *work–leisure hubs* (pôles mêlant travail et loisirs) en Thaïlande.

Toutefois, cette liberté apparente repose sur un ensemble de conditions rarement explicitées : elle exige une capacité d'organisation personnelle soutenue (Cook, 2020), une autonomie technique, et des ressources économiques et sociales souvent inaccessibles à une majorité de personnes. La mobilité, souvent présentée comme une liberté choisie, s'avère, dans les faits, fortement conditionnée par des dynamiques de classe, de genre et de capital spatial. Cette idée est à compléter d'ailleurs par celle de capital temporel, c'est-à-dire la capacité à organiser de manière autonome ses propres activités. Les nomades numériques indépendants disposent généralement d'un capital spatial et temporel élevé, tandis que chez les nomades corporatifs, cette dotation apparaît beaucoup plus ambivalente (Marx *et al.*, 2023). Jorge Sequera (2025) propose une lecture critique de cette figure émergente du « travailleur nomade », en l'inscrivant dans la continuité des travaux de Richard Florida (2002) sur la « classe créative ». Selon le sociologue, les nomades numériques peuvent être compris comme une nouvelle élite urbaine transnationale, mise en avant par les stratégies de marketing territorial des villes en quête de capital humain cosmopolite. Dans cette perspective, le nomadisme numérique n'est pas une forme d'émancipation universelle, mais bien un dispositif néolibéral de différenciation urbaine, où la mobilité devient une ressource symbolique et matérielle réservée à une population mondialisée, connectée et culturellement légitime. Jorge Sequera (2025) souligne l'ambivalence profonde de cette figure, à la fois valorisée comme flexible et autonome, mais simultanément inscrite dans des rapports de pouvoir liés à l'urbanisation néolibérale, à la plateformes du travail, et aux politiques d'exclusion socio-spatiale. D'autres recherches critiques, comme celles de la sociologue Beverly Yuen Thompson (2022, 2024) voient le nomadisme numérique comme une réponse adaptative aux injonctions néolibérales de mobilité, d'autonomie et de résilience individuelle dans un monde instable. La crise sanitaire y est interprétée non comme une rupture, mais comme un accélérateur de transformations déjà à l'œuvre (Broek, Haubrich, Razmerita, Murero, Marx, Lind, Brakel-Ahmed, Cook et Boer, 2023 ; Ehn *et al.*, 2022 ; Thompson, 2021 ; Vagianos et Engel, 2023 ; Wang *et al.*, 2020), dans lesquelles les individus doivent internaliser les risques sociaux, techniques et économiques liés à leur activité professionnelle. Dans cette perspective inspirée de la modernité liquide baumanienne (Bauman, 2013), la figure du nomade

⁷⁵ Ce dernier point est particulièrement intéressant, et renvoie au risque de *workaholism* (Boudokhane-Lima et Felio, 2015) évoquée dans la section précédente (1.1.2.3).

⁷⁶ « *Digital nomading is a rather extreme version of working from anywhere, with digital nomads being a group of workers that are thought of as combining the passion for travelling with the passion for working* » (Hallin *et al.*, 2025, p. 69). À noter que la version initiale en anglais utilise l'expression *digital nomading*, du nomadisme en train de se pratiquer.

numérique participe d'une recomposition individualisée des risques professionnels et d'une valorisation d'un soi-entrepreneur foucaldien (Cukier, 2017) mobile, pour faire face à une précarisation du monde du travail, et notamment l'augmentation du travail par les plateformes et de la *gig economy* (économie des plateformes, souvent à la tâche) pour les *freelances* (Thompson, 2018, 2021). Dans leurs cas, cela va souvent de pair avec une volonté de rompre avec les institutions classiques (Cook, 2022), comme l'entreprise et le salariat (Hussenot, 2022a ; Schlagwein, 2018 ; Vega-Vega, 2024).

Dans ce contexte de transformation du travail, les motivations qui poussent certains individus à adopter un mode de vie nomade numérique méritent une attention particulière. À ce titre, Victor Tiberius, Nicole Chen, Mirko Bartels et Dietrich von der Oelsnitz (2024) identifient quatre grands types de motivations poussant les individus vers le nomadisme numérique. D'abord, des motifs de rejet liés au souhait d'échapper aux contraintes organisationnelles classiques (hiérarchies, horaires et lieux imposés), motivés par une quête de liberté et de flexibilité. Ensuite, des motifs d'attraction centrés sur l'aspiration à la liberté entrepreneuriale et au succès personnel. À cela s'ajoutent des motivations liées aux loisirs et aux voyages, plus précisément le désir d'explorer de nouveaux lieux, de s'inspirer d'autres cultures et d'améliorer leur qualité de vie. Enfin, les auteurs et l'autrice relèvent des motifs combinés où travail et loisirs se confondent, refusant la traditionnelle séparation entre sphères professionnelle et privée. Ces motivations s'inscrivent dans un imaginaire où la mobilité est idéalisée. C'est dans ce contexte qu'émerge une vision romantisée du nomadisme numérique.

1.2.3.2 Une mobilité romantisée

La valorisation de la mobilité caractéristique des nomades numériques repose ainsi sur un travail d'adhésion identitaire aux imaginaires collectifs⁷⁷. L'idéalisation de la figure du nomade numérique participe d'un travail identitaire collectif de romantisation de ce style de vie (Bonneau, Aroles et Estagnasié, 2023)⁷⁸. En se reconnaissant dans l'image d'aventurier libre et accompli, les individus légitiment leur engagement dans des trajectoires mobiles, tout en invisibilisant les tensions sociales, économiques et psychiques que ces parcours impliquent. Tandis que les métiers créatifs puisent parfois dans la figure du « génie tourmenté » (Alacovska et Kärreman, 2023), les nomades numériques s'inspirent de celle du « voyageur libre et authentique ». Dans les deux cas, ces représentations façonnent des pratiques concrètes de travail identitaire, ou *identity work* (Alvesson, Ashcraft et Thomas, 2008 ; Alvesson et Willmott, 2002 ; Arifa *et al.*, 2022 ; Basque et Langley, 2018 ; Beech,

⁷⁷ À cet égard, l'étude d'Ana Alacovska et Dan Kärreman (2023) sur les artistes créatifs montre que l'idéal de « l'artiste torturé » (*tortured artist*) fonctionne comme une ressource sociale ambivalente, où la souffrance émotionnelle devient la condition symbolique de l'authenticité professionnelle. Cet exemple souligne que les subjectivités professionnelles ne se construisent *pas ex nihilo*, mais à travers des matrices narratives historiquement et culturellement situées.

⁷⁸ Cette partie reprend une partie de l'article coécrit avec Claudine Bonneau et Jeremy Aroles pour la revue *Organization* (Bonneau, Aroles et Estagnasié, 2023), qui mobilise une partie des données du terrain exploratoire.

2008 ; Bonneau *et al.*, 2023 ; Brown, 2015 ; Dale et Burrell, 2007), orientant les comportements, les discours et les expériences vécues. La romantisation du nomadisme, loin d'être neutre, apparaît comme une modalité contemporaine de régulation identitaire, où l'idéal de liberté masque des logiques de normalisation et de marchandisation du soi (Gandini, 2016). Dans cette perspective, la mobilité des nomades numériques n'apparaît pas seulement comme une modalité de travail, mais comme un véritable projet existentiel, intensément chargé sur le plan symbolique et émotionnel. Les récits en ligne, largement diffusés les *digital nomad lifestyle promoters* (DNLPs) (Bonneau *et al.*, 2023), jouent un rôle central dans la construction de cet imaginaire : ils véhiculent une représentation romantisée du travail mobile, articulée autour de l'autonomie, de la liberté, de l'aventure et de l'accomplissement de soi. Loin d'être de simples témoignages personnels, ces récits fonctionnent comme des dispositifs de régulation identitaire (Alvesson et Willmott, 2002). En produisant et en diffusant des modèles idéalisés présentés sous quatre archétypes (l'inspirateur, le professeur, le gestionnaire de communauté et l'influenceur - *inspirator, teacher, community manager et influencer*), les DNLPs proposent aux autres nomades numériques des subjectivités prêtes à être adoptées, adaptées ou rejetées.

Cependant, comme le montre la littérature en *Management and Organization Studies* (MOS), et plus particulièrement celle des *Critical Management Studies* (CMS), l'identité n'est jamais imposée de manière mécanique : elle est toujours le produit d'un travail identitaire dialogique (Beech, 2008), dans lequel l'individu interprète les récits disponibles, se positionne par rapport à eux, et construit des trajectoires singulières (Alvesson et Willmott, 2002). Ce processus passe par un modèle en trois étapes (interprétation, désidentification, contextualisation) qui souligne la réflexivité des nomades face aux imaginaires dominants (Bonneau *et al.*, 2023). Si ces archétypes offrent des ressources d'identification puissantes, ils ne sont pas absorbés de manière passive par les nomades numériques. À la manière de ce que souligne Robyn Thomas (2011), nous⁷⁹ mettons en évidence que l'adhésion aux récits dominants peut être interrogée, suspendue, voire remise en cause. Loin d'une simple internalisation, le travail identitaire des nomades numériques passe alors par des processus d'interprétation, de contextualisation, mais aussi de désidentification critique face aux normes idéalisées de ce style de vie, comme le montre l'exemple de cette traductrice exprimant une forme de désidentification en rejetant le modèle dominant du nomadisme numérique, qu'elle associe à une posture de suprématie occidentale et d'exploitation des populations locales⁸⁰.

Dans la même idée, et en s'inscrivant aussi dans une perspective de travail identitaire (*identity work*), l'étude d'Yustika Arifa, Svetlana Khapova et Sabrina Baroudi (2022) montre que la trajectoire des nomades numériques est marquée par une double dynamique de quête et de désenchantement. Si le récit romantisé d'une vie de liberté inspire leur transition initiale, les expériences concrètes amènent souvent à réviser ou rejeter cet idéal. La

⁷⁹ Ce « nous » inclut Claudine Bonneau et Jeremy Aroles, en référence à l'article coécrit dans *Organization*.

⁸⁰ Cette traductrice (Kathleen), fait partie du terrain exploratoire de cette thèse.

désidentification progressive avec l'image idéalisée du nomade, identifiée par les autrices, souligne que la mobilité valorisée n'est pas vécue de manière linéaire, mais s'accompagne de tensions, de doutes et de réorientations identitaires. Ce processus identitaire s'inscrit dans un cheminement en cinq étapes : rébellion contre les normes professionnelles établies, expérimentation de nouveaux modes de vie, cristallisation de valeurs personnelles autour de l'autonomie et de l'équilibre, stabilisation de routines adaptées, puis, pour certaines personnes, remise en cause du mode de vie nomade lui-même face à ses limites concrètes (Arifa *et al.*, 2022). Par ailleurs, la littérature reprend l'idée de *freedom trap* (Cook, 2020), ce piège de la liberté apparente véhiculée par les nomades numériques, alors que naviguer entre les nombreuses contraintes de la mobilité extrême requiert une grande auto-discipline (Cook, 2020 ; Mancinelli, 2020a ; Thompson, 2024 ; Toivanen, 2025). Ce processus conforte l'idée que la romantisation du nomadisme numérique fonctionne comme un levier initial puissant, mais qu'elle est sujette à remise en question au fil de l'expérience vécue et des besoins.

1.2.3.3 Les besoins évolutifs dans le temps exprimés par les nomades numériques

Parallèlement à l'analyse de la romantisation du style de vie des nomades numériques, j'ai également mené avec un collègue doctorant de l'Université Côte d'Azur (Estagnasié et Bianco, 2023), une enquête pour explorer les motivations sous-jacentes à l'adoption du mode de vie de nomade numérique (qu'il soit salarié ou indépendant), cette fois-ci dans une perspective de ressources humaines. Nous⁸¹ avons choisi d'étudier les narratifs des nomades avec la perspective de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2002 ; Ryan et Deci, 2017) enrichie par les apports de la littérature sur la *beneficence* (Martela, Ryan et Steger, 2018 ; Martela et Riekk, 2018), qui peut être comprise comme une recherche d'utilité et de sens. De ce fait, en croisant 67 entretiens semi-directifs⁸² et une ethnographie virtuelle de trois groupes Facebook, notre analyse a montré que l'expérience du nomadisme numérique se structure principalement autour de quatre besoins : l'autonomie, la compétence, l'affiliation sociale et la recherche de sens (*beneficence*).

- Le besoin d'autonomie renvoie à la volonté de disposer librement de son temps, de ses lieux de travail, et de ses modalités d'organisation personnelle, en rupture avec les contraintes du travail sédentaire.
- Le besoin de compétence désigne l'importance de se sentir efficace, capable de gérer son activité professionnelle en situation de mobilité constante, ce qui suppose le développement de savoir-faire spécifiques.
- Le besoin d'affiliation sociale exprime l'aspiration à construire et maintenir des liens sociaux, en dépit de l'éclatement géographique, par le biais de communautés numériques ou physiques.

⁸¹ Ce « nous » inclut mon coauteur Abygaël Bianco.

⁸² Une partie des entretiens font partie de mon terrain de thèse, et l'autre de celle d'Abygaël Bianco.

- Le besoin de sens (beneficence) recouvre la recherche d'une utilité plus large de son travail, alignée avec des valeurs personnelles, et visant à générer un impact positif.

Chaque besoin psychologique fondamental identifié s'incarne dans des pratiques et trajectoires spécifiques.

Le besoin d'autonomie apparaît comme le moteur principal du basculement vers le mode de vie nomade, ce qui fait écho à l'analyse de Victor Tiberius et ses collègues (2024). Il ne s'agit pas simplement de liberté géographique, mais d'une volonté de reprendre la main sur l'organisation du temps, des rythmes et des lieux de travail. Les nomades numériques rencontrés associent fréquemment cette autonomie à une rupture avec des environnements perçus comme aliénants, comme l'entreprise, la hiérarchie, ou les horaires fixes (Estagnasié, 2023 ; Schlagwein, 2018 ; Toivanen, 2025). Le passage au *freelancing* (travail indépendant), ou à des formes d'emploi plus souples, devient un levier de reconquête du contrôle sur le quotidien professionnel (Reichenberger, 2018 ; Schlagwein, 2018).

Le besoin de compétence ne se réduit pas à la maîtrise de compétences techniques ou numériques. Il implique la capacité à organiser son activité de manière autonome qui se manifeste à travers le développement d'habiletés spécifiques nécessaires à la gestion de la mobilité (Nash, Jarrahi, Sutherland et Phillips, 2018 ; Nash, Jarrahi, Sutherland, 2021). Cela peut consister à anticiper les contraintes de la mobilité (connexions, logistique, devises, fuseaux horaires) tout en maintenant une performance professionnelle dans un environnement en constante évolution. Cette compétence prend la forme d'un *métatravail*⁸³ (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018) souvent invisible, qui consiste à maintenir la structure minimale permettant la continuité du travail malgré l'instabilité. Dans ce cadre, la compétence est perçue non seulement comme une nécessité fonctionnelle, mais aussi comme une forme de validation de soi dans un univers professionnel moins cadré.

Quant au besoin d'affiliation sociale, il conduit de nombreux nomades à rechercher des formes de communauté choisie (Hallin *et al.*, 2025), par exemple en espaces de *coliving* (Chevtaeva, 2021 ; Pacheco et Azevedo, 2023) ou de *coworking* (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021 ; Šímová, 2023). La mobilité engendre une instabilité relationnelle, qui pousse les individus à (re)construire des communautés d'appartenance, souvent temporaires mais intenses, à travers des réseaux numériques transnationaux (Mancinelli, 2020b). En effet, les nomades numériques recherchent de la sociabilité (Thompson, 2021) et de nouveaux espaces communautaires (Von Zumbusch et Lalicic, 2020) pour compenser l'instabilité causée par la mobilité (Mancinelli, 2018) et de pallier l'aspect social manquant de la vie organisationnelle en reconstituant des formes de sociabilité (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). En cela, les espaces de *coliving* offrent des potentialités pour le mode de vie

⁸³ Ce point sera développé plus en profondeur dans la sous-section suivante.

nomade : ces espaces entrent dans la catégorie des quart-lieux, des espaces hybrides inspirés des tiers-lieux entre le domicile (premier lieu) et le lieu de travail (le deuxième) (Oldenburg, 1999), avec la particularité d'intégrer des éléments de vie communautaire, dédiés particulièrement aux nomades numériques (Gourlay, Mahéo, Marinos, Pasquer-Jeanne et Petr, 2021). Ces derniers se font en particulier connaître par la médiation des nomades eux-mêmes, qui utilisent des plateformes autant pour trouver des missions de travail que pour aider d'autres individus à devenir géo-indépendants (Antonio De Almeida, Moreira De Souza, Correia et Schneider 2022). Par ailleurs, des recherches récentes mettent en lumière la solitude vécue par certaines nomades numériques (Miguel, Lutz, Majetić, Perez Vega et Sanchez-Razo, 2023), notamment les difficultés rencontrées pour entretenir des relations romantiques du fait de leur mobilité (Miguel, Lutz, Xiao et Perez-Vega, 2025), ainsi que les usages ambivalents des médias sociaux pour y faire face (Miguel, Lutz, Perez-Vega et Majetić, 2025).

Enfin, le besoin de sens, ou *beneficence*, émerge lorsque le travail nomade s'aligne progressivement sur des valeurs éthiques ou altruistes (Martela *et al.*, 2018). Il prend une place croissante dans les trajectoires à moyen ou long terme. Si la phase initiale du nomadisme est parfois marquée par une quête de rupture ou d'évasion, de nombreuses personnes participantes évoquent la nécessité, au fil du temps, de redonner une direction claire à leur activité. Ce sens peut se matérialiser par une reconversion professionnelle vers des métiers perçus comme plus utiles (formation, accompagnement, projet entrepreneurial éthique), ou par un alignement plus profond entre les valeurs personnelles et le contenu du travail. Le nomadisme devient alors un cadre pour articuler travail et identité, dans une quête d'utilité personnelle et sociale. Le **tableau 1.6** illustre les quatre besoins psychologiques fondamentaux observés chez les nomades numériques, à partir notre article (Estagnasié et Bianco, 2023), et les relie à des travaux théoriques complémentaires

Tableau 1.6 Besoins psychologiques exprimés par les nomades numériques, et littérature associée

Besoin psychologique	Exemple concret (issu de l'étude)	Littérature associée
Autonomie	Quitter un emploi salarié après un <i>burn-out</i> pour devenir <i>freelance</i> nomade et choisir ses lieux de travail (cafés, <i>coworkings</i>) en fonction de ses envies.	Reichenberger (2018) ; Schlagwein (2018) – mobilité perçue comme une conquête de liberté individuelle.
Compétence	Développer des compétences spécifiques : maîtriser la réservation rapide d'hébergements, assurer la sécurité numérique de ses données professionnelles en mobilité.	Nash <i>et al.</i> (2018, 2021) – importance des compétences numériques pour soutenir le travail mobile ; Aroles <i>et al.</i> (2023) – Métatrabail comme forme d'auto-organisation invisible.
Affiliation sociale	Rejoindre un espace de <i>coliving</i> pour éviter l'isolement et retrouver une dynamique collective dans le travail quotidien.	Mancinelli (2020a) – communautés et socialisation chez les nomades numériques ; Hallin <i>et al.</i> (2025) – Recherche de collectif chez les travailleurs et travailleuses mobiles.
Sens (<i>Beneficence</i>)	Se reconvertir vers une activité perçue comme utile (ex. : <i>consulting</i> éthique, formations en ligne) pour aligner travail et valeurs personnelles.	Martela <i>et al.</i> (2018) – besoin de <i>beneficence</i> comme dimension clé du bien-être psychologique.

Note. Tableau inspiré de Estagnasié et Bianco (2023).

Le choix d'adopter un mode de vie nomade n'apparaît donc pas comme un simple prolongement d'une aspiration continue à la mobilité, mais souvent comme une réponse à un événement de rupture. Plusieurs personnes enquêtées évoquent un choc existentiel, tel un *burn-out*, un deuil, un divorce ou une remise en question professionnelle, comme déclencheur du passage à la mobilité numérique. Ces événements marquent une fracture avec leur trajectoire précédente et ouvrent un espace de redéfinition identitaire. Dans cette perspective, le nomadisme apparaît comme une tentative de reconquête d'une autonomie perçue comme perdue dans les configurations antérieures du travail ou de la vie personnelle. Le départ n'est pas seulement géographique : il est aussi existentiel, visant à reconstruire une forme de continuité de soi après une désorganisation vécue. Cet ancrage biographique du choix nomade souligne que la mobilité est rarement un pur projet rationnel de flexibilité, mais bien souvent un processus de réparation où l'espace physique est mobilisé comme ressource pour transformer l'espace psychique. L'adoption du nomadisme numérique peut ainsi être comprise comme un moment d'expérimentation identitaire dans lequel les besoins d'autonomie, de compétence, d'affiliation et de sens prennent une résonance particulièrement aiguë. Notre analyse distingue donc trois phases dans l'expérience du nomadisme numérique, qui modulent la manière dont les besoins sont priorisés et vécus (**tableau 1.7**).

Tableau 1.7 Caractéristiques des phases de transition vers le mode de vie de nomade numérique

Phase de nomadisme	Caractéristiques principales	Évolution des besoins
Phase 1 : Élan de liberté (moins d'un an)	Euphorie, voyages rapides après un choc ou une rupture.	Besoin d'autonomie prédominant, quête immédiate de liberté.
Phase 2 : Rationalisation (un-deux ans)	Ralentissement du rythme, prise en compte des contraintes matérielles (visas, Wi-Fi, fatigue).	Besoin accru de compétence (organisation, auto-formation), début de recherche d'affiliation.
Phase 3 : Stabilisation (au-delà de deux ans)	Sédentarisation partielle, projets de vie plus ancrés.	Besoin de sens et d'affiliation plus marqués, rééquilibrage autonomie / confort.

Note. Tableau adapté de Estagnasié et Bianco (2023).

Si l'autonomie domine clairement la phase initiale, les besoins de compétence, d'affiliation sociale et de sens deviennent progressivement plus saillants, traduisant un processus de maturation individuelle et d'ancrage relatif. Plus précisément, alors qu'il était souvent relégué au second plan dans les phases initiales du nomadisme, le besoin d'affiliation sociale devient progressivement central à mesure que les individus réalisent les limites d'une autonomie radicale. L'isolement et l'instabilité relationnelle conduisent de nombreux nomades à rechercher des formes d'ancrage collectif, via des espaces de *coliving*, des communautés en ligne ou des réseaux d'entraide (Mancinelli, 2020a ; Hallin *et al.*, 2025). Ces collectifs offrent non seulement un soutien logistique et émotionnel, mais permettent aussi de reconstituer une dimension sociale du travail, essentielle à la soutenabilité du mode de vie nomade. Ces besoins exprimés par les nomades, initialement perçus comme des moteurs individuels du changement, tendent progressivement à être réappropriés, voire structurés, par certaines organisations. Dans le cas du besoin d'affiliation, par exemple, plusieurs entreprises mentionnées par des personnes ayant participé à notre enquête ont commencé à proposer des dispositifs facilitant la socialisation entre travailleuses et travailleurs mobiles : séjours collectifs, plateformes internes de mise en réseau, ou participation à des communautés de nomades d'entreprise. Cette institutionnalisation progressive des besoins exprimés invite à penser le nomadisme non plus seulement comme une modalité de travail, mais comme un « métatravail » impliquant la gestion active de ses propres conditions d'exercice.

1.2.4 Le nomadisme, un « métatravail »

Au-delà de l'attrait pour la mobilité et la liberté qu'il semble incarner, le nomadisme numérique implique une série de tâches invisibles, souvent négligées dans les discours dominants. Gérer les contraintes juridiques, naviguer entre les régimes fiscaux, planifier les déplacements ou encore obtenir des visas : autant d'activités qui s'ajoutent au travail rémunéré et participent à une forme de métatravail. Cette section propose d'examiner ces

dimensions souvent occultées du nomadisme : les enjeux fiscaux (1.2.4.1), la course aux visas (1.2.4.2), puis la nécessité de penser conceptuellement cette charge de travail périphérique (1.2.4.3).

1.2.4.1 Des enjeux fiscaux

En travaillant à distance depuis l'étranger, les nomades numériques (corporatifs ou *freelances*) échappent parfois aux juridictions classiques, ce qui pose un défi croissant pour les États en matière de fiscalité. En règle générale, une personne est imposable dans le pays où elle séjourne plus de six mois par an ou celui où se trouvent ses principaux intérêts économiques. Avant l'essor du nomadisme numérique, le lieu de travail était associé au site physique de l'entreprise ou à la résidence de l'individu, mais avec la généralisation du travail à distance, cette localisation est devenue secondaire, soulevant d'importantes questions d'interprétation fiscale. Selon l'article 15 de la Convention Modèle de l'OCDE⁸⁴ (2018), l'imposition des revenus du travail reste fondée sur la présence physique de la travailleuse ou du travailleur. Pendant la pandémie de covid-19, certains pays ont temporairement instauré des « fictions légales »⁸⁵ pour maintenir les régimes fiscaux en place malgré le travail à distance massif. Toutefois, dans l'ensemble, la taxation des revenus continue de dépendre du lieu où le travail est physiquement exécuté, et toute réforme durable impliquerait une refonte difficile et lourde des conventions fiscales internationales. Ce bouleversement des modes de travail impose également une remise en question des politiques fiscales (Sousa *et al.*, 2025), car la mobilité internationale des nomades numériques (corporatifs ou *freelances*) complique la localisation de l'imposition ; dès lors, Shashank Gupta et ses collègues (2024) appellent à une réforme globale des régimes fiscaux pour préserver les bases d'imposition et accompagner durablement cette nouvelle réalité du travail à distance.

1.2.4.2 La course aux visas

Face aux contraintes légales significatives, en particulier en matière de fiscalité, de statut de résidence, et de droit du travail, les individus décrivent des tactiques comme les *visa runs*⁸⁶ (Cook, 2022 ; Mancinelli et Germann Molz,

⁸⁴ L'OCDE est une organisation internationale qui regroupe 38 pays membres (en 2025). L'OCDE regroupe à la fois des pays européens, comme la France, l'Allemagne, l'Espagne ou la Suède, et des pays non-européens, tels que les États-Unis, le Canada, le Japon, l'Australie, le Mexique ou la Corée du Sud.

⁸⁵ Notamment entre l'Allemagne et la Pologne : ces accords ont soulevé des problèmes constitutionnels en Pologne car ils n'ont pas respecté les procédures légales de ratification. Malgré ces adaptations temporaires, la jurisprudence polonaise confirme que l'imposition continue de suivre le lieu physique d'exécution du travail, et toute évolution durable nécessiterait une révision de grande ampleur des conventions fiscales internationales, ce qui demeure complexe à court terme (Morawski et Wilmanowicz-Slupczewska, 2024).

⁸⁶ Selon Fabiola Mancinelli et Jennie Germann Molz (2024), les *visa runs* désignent une pratique courante chez les *digital nomads* qui consiste à quitter temporairement un pays, souvent de manière stratégique, afin de contourner les limitations légales liées à un visa touristique ou à court terme, puis à y revenir rapidement une fois la période de séjour expirée. Cette tactique leur permet de prolonger leur présence dans un pays sans passer par une procédure officielle de résidence ou de travail.

2024), l'évitement stratégique des mots « travail » ou « *job* » lors des passages de frontières, ou encore l'usage multiple de passeports (considérés comme « forts ») pour échapper à des régimes fiscaux contraignants (Mancinelli et Germann Molz, 2024). Les autrices décrivent ces tactiques comme des exemples de *border artistry*, c'est-à-dire l'habileté à jouer avec les règles de mobilité sans nécessairement les enfreindre frontalement. Cela illustre une forme de négociation souple avec les États, où les individus exploitent les failles ou zones grises du droit pour maintenir une apparence de légalité tout en évitant les contraintes formelles du statut de résident ou de salarié étranger. Ce mode de vie repose donc sur une autonomie conditionnelle, rendue possible par une compétence à naviguer dans des zones grises juridiques et fiscales.

Paradoxalement, certains États sont eux-mêmes entrés dans une course à l'attraction des nomades numériques, perçus comme des vecteurs de dynamisme économique et de profits. Afin de capter cette population mobile, de nombreux pays mettent en place des stratégies d'attractivité, comme des visas spécifiques (Koskela et Beckers, 2024 ; Mancinelli et Germann Molz, 2024 ; Sánchez-Vergara *et al.*, 2023), des exonérations fiscales, des séjours prolongés sans visa, pour accueillir ces travailleurs et travailleuses temporaires et en tirer des bénéfices économiques à court terme (Hannonen *et al.*, 2023 ; Sánchez-Vergara *et al.*, 2023). Le caractère « choisi » du nomadisme numérique est donc en tension avec des régimes de mobilité différenciés selon les dispositifs d'accueil étatiques (Mancinelli et Germann Molz, 2024). Ce double mouvement révèle une tension entre gouvernance globale et compétition territoriale, soulevant des enjeux de justice fiscale, de durabilité et de régulation, identifiés comme prioritaires dans les agendas de recherche à venir (Gupta *et al.*, 2024). Le premier pays à avoir instauré un visa spécifique pour les nomades numériques est l'Estonie en 2020⁸⁷ (Mancinelli et Germann Molz, 2024), marquant alors une étape importante dans l'adaptation des politiques migratoires au phénomène du nomadisme numérique (Titshaw, 2023). Depuis, de nombreux États (30 selon Scott Titshaw en 2023) ont suivi cet exemple en créant des visas dédiés, fondés sur plusieurs critères communs : la justification d'un emploi ou de revenus provenant de l'étranger, la possession d'une assurance santé couvrant le territoire d'accueil, et la preuve d'un revenu minimum mensuel permettant de garantir l'autonomie financière des personnes candidates. Ces dispositifs visent à sécuriser l'intégration des travailleuses et travailleurs mobiles tout en protégeant les marchés locaux. L'objectif est double : il s'agit d'une part de stimuler les économies locales durement touchées par la pandémie en attirant des personnes solvables et consommatrices, et d'autre part de capter des profils qualifiés sans générer de concurrence directe avec la population active nationale. Avec son

⁸⁷ L'Estonie est considérée comme le premier pays à avoir instauré un visa légal spécifique pour les nomades numériques. La législation a été adoptée au printemps 2020 par un amendement de la loi sur les étrangers (*Foreigners Act*) et est entrée en vigueur officiellement le 1^{er} août 2020. D'autres territoires, tels que la Barbade ou les Bermudes, ont annoncé dès juillet-août 2020 des programmes de télétravail (comme le *Welcome Stamp* pour la Barbade), mais ceux-ci relevaient davantage de dérogations touristiques temporaires que d'une création formelle de visa par voie législative. En ce sens, si la Barbade a ouvert son programme légèrement plus tôt en date d'annonce, l'Estonie reste historiquement le premier État à avoir mis en œuvre une base juridique durable dédiée aux travailleuses et travailleurs à distance.

programme de résidence digitale⁸⁸ depuis 2014 (Tamppuu et Masso, 2018), le modèle estonien, en articulant flexibilité migratoire et protection économique, a servi de matrice pour repenser l'accueil des nomades numériques dans un contexte international en pleine recomposition. En 2025, de nombreux pays proposent désormais des visas ou des programmes spécifiques pour les travailleurs et travailleuses à distance, selon les sources les plus récentes. *Evolve Coliving* (2025)⁸⁹ avance ce chiffre de 70 dans son guide complet des visas pour nomades numériques à travers le monde. *Forbes* (Ledsom, 2025) et *Get Golden Visa* (2025) confirment également un total de 66 pays, soulignant une croissance notable par rapport aux années précédentes. De son côté, le site *Immigrant Invest* (2025) recense 55 pays offrant des visas pour nomades numériques, en mettant l'accent sur les conditions financières et les processus de demande. Ces chiffres illustrent une tendance croissante des pays à adapter leurs politiques pour attirer les travailleuses et travailleurs à distance, ouvrant ainsi de nouvelles opportunités à l'échelle mondiale. Il convient de garder un regard critique quant aux chiffres annoncés sur les blogues de nomades numériques (DNLPs), qui ont intérêt à « promouvoir » ce style de vie (Bonneau *et al.*, 2023). Ces DNLPs tendent à présenter les destinations facilement accessibles avec des « astuces »⁹⁰ pour contourner la réglementation officielle, plutôt qu'uniquement les pays proposant un visa officiel pour les nomades numériques. Je propose donc, dans l'**annexe A**, un tableau mis à jour avec les actualités 2025, et qui recense pour chaque programme la date d'entrée en vigueur, les conditions financières d'éligibilité (revenu minimum, coût du visa), la durée du séjour autorisée, ainsi que des remarques spécifiques concernant l'ouverture, la fermeture ou l'état d'avancement du programme. Certains programmes facilitent les démarches des nomades numériques entrepreneurs, et d'autres s'appliquent également aux nomades corporatifs salariés. Le tableau précise également la popularité des destinations évaluées par les nomades à partir des données de *Nomad List*⁹¹, une plateforme qui

⁸⁸ Le programme d'*e-résidence* de l'Estonie, lancé en 2014, visait à créer un « État virtuel » (Tamppuu et Masso 2018) en intégrant des entrepreneurs et startups comme citoyens numériques grâce à des services dématérialisés de gestion d'entreprise. Ce dispositif concernait davantage les nomades numériques indépendants. Cette initiative remet en cause les notions traditionnelles de migration et d'appartenance nationale, car ces nouveaux citoyens et citoyennes, sélectionnés pour leur capital entrepreneurial, ne sont pas tenus de résider physiquement dans le pays. Cette « alternative à l'immigration physique » (Tamppuu et Masso 2018, p. 556, ma traduction) a permis à l'Estonie de capter les avantages économiques liés aux talents tout en préservant son intégrité culturelle. Toutefois, cette ouverture aux entrepreneurs numériques contraste avec une politique migratoire plus restrictive à l'égard d'autres catégories, notamment lors de la crise des personnes réfugiées.

⁸⁹ Voir aussi le blogue *Freaking Nomad* (Mussari, 2025).

⁹⁰ Par exemple, la France fait partie de la liste des 70 pays de *Evolve Coliving* et de *Freaking Nomad*, alors qu'elle ne propose pas à proprement parler de visa pour les nomades. Luca Mussari (2025), l'auteur et cofondateur de *Freaking Nomad* le précise en ces termes : « La France ne propose pas de visa spécifique pour les nomades numériques. Toutefois, le visa Profession Libérale est une option adaptée. Il permet aux travailleuses et travailleurs indépendants (*freelances*, consultants, etc.) de vivre et de travailler légalement en France jusqu'à un an ».

⁹¹ *Nomad List* est une plateforme en ligne créée en 2014 par Pieter Levels pour soutenir les nomades numériques en leur fournissant une base de données collaborative sur les villes du monde selon des critères liés au travail à distance (coût de la vie, qualité d'internet, sécurité, climat, etc.). Elle propose un classement dynamique alimenté par les évaluations des utilisatrices et utilisateurs, ainsi que des outils de simulation de coût de vie, un réseau social pour rencontrer d'autres nomades et des forums d'échange. Accessible en partie par abonnement, *Nomad List* agit à la fois comme un guide décisionnel et comme une communauté internationale pour les nomades numériques. <https://nomads.com/europe>

compare les villes selon des critères adaptés aux nomades numérique, afin de donner plus de contexte sur la stratégie d'attractivité de ces États.

J'ai ainsi identifié 53 pays⁹² ayant mis en place, annoncé ou fermé un programme de visa pour les nomades numériques en avril 2025, dont 44 programmes ouverts, sept en annonce ou en cours de finalisation, et deux récemment fermés (Bermudes et Géorgie). Ce travail d'identification des pays ayant un visa « officiel » visant les nomades numériques met à jour les travaux de Fabiola Mancinelli et Jennie Germann Molz (2024)⁹³, qui recensaient 27 pays proposant de tels visas, notant que les nouveaux dispositifs de visas pour nomades numériques révèlent un brouillage profond entre tourisme et migration (**tableau 1.8**). Présentés comme des « séjours prolongés », ils permettent aux nomades de s'installer temporairement tout en échappant aux cadres rigides de l'immigration classique.

Dans plusieurs pays, ces programmes sont gérés par les ministères du tourisme, qui promeuvent une image accueillante et festive, tandis que les ministères de l'immigration, plus méfiants, freinent parfois leur mise en œuvre, comme l'illustre la suspension du programme BEATS (*Bahamas Extended Access Travel Stay*) aux Bahamas⁹⁴.

Le **tableau 1.8** illustre la diversité des approches adoptées par les États pour encadrer la mobilité des nomades numériques (salariés ou non), mettant en évidence la coexistence de logiques touristiques et migratoires parfois concurrentes. Certaines destinations, telles que le Costa Rica et Dubaï, combinent même les deux registres pour attirer tout en contrôlant ces flux spécifiques (Mancinelli et Germann Molz, 2024) : ils attirent les nomades numériques à travers une fiscalité avantageuse (exemptions fiscales) tout en exigeant des critères classiques d'immigration (preuve de revenu, assurance santé, casier judiciaire vierge). Cette approche hybride vise à capter à la fois les bénéfices économiques d'un tourisme prolongé et ceux d'une immigration sélective, en s'adressant

⁹² La liste des pays mentionnés dans l'**annexe A** est la suivante : Afrique du Sud (mai 2024) ; Albanie (2022) ; Allemagne (programme *freelance* existant depuis plusieurs années et mis à jour) ; Andorre (projet 2024) ; Anguilla (août 2020) ; Antigua-et-Barbuda (octobre 2020) ; Aruba (septembre 2020) ; Australie (extension existante) ; Bahamas (octobre 2020) ; Barbade (juillet 2020) ; Belize (mars 2023) ; Bermudes (août 2020, fermé 2025) ; Brésil (janvier 2022) ; Cap-Vert (janvier 2021) ; Chypre (février 2022) ; Colombie (octobre 2022) ; Costa Rica (2021) ; Croatie (janvier 2021) ; Curaçao (2020) ; Dominique (mars 2021) ; Dubaï (octobre 2020) ; Équateur (octobre 2022) ; Espagne (janvier 2023) ; Estonie (août 2020) ; Géorgie (septembre 2020, suspendu en 2022) ; Grenade (octobre 2021) ; Grèce (septembre 2021) ; Hongrie (novembre 2021) ; Îles Caïmans (octobre 2020) ; Islande (novembre 2020) ; Italie (mars 2022) ; Jamaïque (projet 2024) ; Japon (janvier 2024) ; Kenya (projet 2023/2024) ; Lettonie (juillet 2022) ; Malaisie (octobre 2022) ; Malte (juin 2021) ; Maurice (novembre 2020) ; Mexique (programme ajusté 2022) ; Monténégro (2022) ; Namibie (octobre 2022) ; Nouvelle-Zélande (projet 2025) ; Panama (mai 2021) ; Pérou (projet 2024) ; Philippines (projet 2024) ; Portugal (octobre 2022) ; République Tchèque (programme *freelance* existant) ; Sainte-Lucie (avril 2021) ; Seychelles (avril 2021) ; Sri Lanka (projet 2021) ; Taïwan (mai 2023) ; Thaïlande (septembre 2022) ; Uruguay (2023).

⁹³ L'article, daté de 2024, a été publié en ligne le 13 mai 2023, ce qui explique ce décalage dans le nombre de pays recensés.

⁹⁴ BEATS: *Bahamas extended access travel stay*. <https://www.bahamasbeats.com/>

à une population jugée autonome et solvable. Derrière cette dynamique, se dessine une forme de citoyenneté discordante : les nomades numériques (*freelances* ou corporatifs) bénéficient des privilèges associés à leur passeport et à leur capital socio-économique, mais restent précaires juridiquement, tributaires de visas temporaires et d'arbitrages politiques changeants. Leur analyse souligne que ces politiques de visas participent à une logique néolibérale de marchandisation de la mobilité. La fluidité affichée des nomades est alors rendue possible par la limitation, voire l'exclusion, de la mobilité pour d'autres populations jugées indésirables. Certains pays adoptent également des logiques différenciées selon qu'il s'agisse de leurs propres personnes ressortissantes ou celles provenant de l'étranger. Par exemple, le Canada autorise explicitement les travailleuses et travailleurs à distance issus de l'international à exercer leur activité pendant un séjour temporaire d'une durée maximale de six mois⁹⁵, à condition de ne pas intégrer le marché du travail canadien (Titshaw, 2023). Cette politique illustre une approche asymétrique : alors que le Canada accueille des nomades de l'international pour des séjours prolongés, le pays limite en revanche la possibilité pour ses propres ressortissantes et ressortissants salariés de travailler à l'étranger à seulement quelques semaines par an, principalement pour des raisons fiscales (dans le cadre des nomades corporatifs). Ces dispositifs, bien que facilitant la mobilité des nomades numériques (individus salariés ou indépendants), sont également révélateurs du « travail de migration » souvent invisible dans ce style de vie.

Tableau 1.8 Répartition des pays selon la gouvernance des visas pour nomades numériques

Tourisme	Immigration	Mixte
Gestion par les ministères du tourisme, logique d'attractivité économique et de séjours prolongés.	Gestion par les ministères de l'immigration, logique de contrôle des flux et de sécurité nationale.	Combinaison des deux logiques : accueil économique et surveillance migratoire.
Antigua-et-Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbade, Belize Bermudes, Cabo Verde, Curaçao, Dominique, Jamaïque, Maurice, Sainte-Lucie, Anguilla	Estonie, Portugal, Croatie, République Tchèque, Hongrie, Géorgie, Islande, Brésil, Malte, Monténégro, Seychelles	Costa Rica, Dubaï (Émirats Arabes Unis)

Note. Tableau adapté de Mancinelli et Germann Molz (2024).

1.2.4.3 Une conceptualisation du métatravail

Le travail de migration, et de jonglage entre les législations fiscales représentent un réel travail pour les nomades numériques (*freelances* ou corporatifs). Malgré les récits médiatiques et contrairement au mythe de l'indépendance totale du lieu, les nomades numériques font face à des contraintes matérielles et restent dépendants de l'accès à des espaces de travail adaptés pour maintenir leur productivité. Le travail des nomades numériques suppose un haut degré de technicité, une grande autonomie professionnelle, et une stabilité matérielle minimale permettant la mobilité constante. Ce phénomène, fondé sur la production numérique (Nash *et al.*, 2018), est entièrement

⁹⁵ J'ai donné une entrevue au journal *Le Devoir* à ce sujet le 17 août 2023 : *Ottawa lance une stratégie pour attirer les « nomades numériques » sans rien changer* (Bordeleau, 2023).

médié par les TIC⁹⁶. Leur capacité à « travailler de partout » repose sur une gestion fine des infrastructures matérielles et des technologies de communication (Nash *et al.*, 2021). Caleece Nash, Mohammad Hossein Jarrahi et Will Sutherland (2021) identifient quatre pratiques de travail chez les nomades numériques : la collaboration à distance dans des environnements connectés, la socialisation pour entretenir des réseaux professionnels, le travail de concentration dans des espaces calmes pour mener des tâches exigeantes, et l'articulation, qui consiste à organiser et adapter les espaces et les ressources en fonction des besoins du travail.

Dans d'autres branches de la littérature, ces pratiques sont qualifiées de formes de métatrabail⁹⁷ (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018). Ce concept (*meta-work*) est issu des travaux pionniers de Susan Leigh Star et Anselm Strauss (1999) sur le travail invisible, qui montrent que de nombreuses activités indispensables à la réalisation d'un travail (comme la coordination, la résolution d'obstacles imprévus ou la préparation logistique) restent invisibles, dévalorisées, voire invisibilisées dans les représentations formelles du travail. Cette perspective est étendue par Arlene Kaplan Daniels (1987) qui insiste sur le rôle crucial de ce travail pour permettre le bon déroulement des activités productives. Dans les années 2000, Marylin Salzman et Leysia Palen (2004) formalisent l'expression *meta-work* comme « le travail qui rend le travail possible », une définition reprise par la suite dans les recherches sur la coordination organisationnelle et le travail distribué (Whiting et Symon, 2020). Le métatrabail regroupe donc des activités telles que la mobilisation de ressources (*mobilisation work*), la configuration technique (*configuration work*) et l'ajustement entre acteurs ou actrices et tâches (*articulation work*). Avec la montée du travail mobile et des pratiques distribuées, les chercheurs et chercheuses ont observé que ce métatrabail devient encore plus intense, surtout dans des contextes où il n'existe pas de support organisationnel structuré. C'est dans cette dynamique que Claudine Bonneau et Lucie Enel (2018) initient l'application du concept au nomadisme numérique : elles proposent d'identifier les compétences nécessaires pour gérer cette mobilité continue (autonomie, adaptabilité, gestion numérique), mais sans encore formaliser les types spécifiques de métatrabail en jeu.

L'article de Jeremy Aroles, Claudine Bonneau et Shabneez Bhankaraully (2022) constitue une avancée décisive en conceptualisant de manière systématique le métatrabail dans le cadre du nomadisme numérique. En se basant sur une analyse qualitative de contenus en ligne, leur étude identifie quatre formes spécifiques de métatrabail

⁹⁶ À ce titre, les nomades numériques constituent un terrain d'observation privilégié pour les études en communication et en sociologie du travail numérique.

⁹⁷ La littérature utilise généralement la forme avec un tiret de « méta-travail » (Bonneau et Enel, 2018) ou *meta-work* en anglais (Aroles *et al.*, 2022). Je préfère pour ma part utiliser l'expression sans tiret de « métatrabail » (Estagnasié, 2022a), une forme qui renforce davantage l'idée que ce travail supplémentaire est intrinsèquement lié au travail lui-même. Je privilégie donc cette forme dans cette thèse.

indispensables (**tableau 1.9**) pour permettre aux nomades numériques de maintenir leur activité professionnelle en mobilité permanente :

- 1) Mobilisation des ressources (*resource mobilisation*) : trouver et sécuriser un environnement de travail approprié (connexion internet fiable, logement temporaire, infrastructures de base).
- 2) Articulation du travail (*articulation work*) : maintenir la coordination et la visibilité auprès des clients et partenaires malgré la distance physique.
- 3) Transition temporelle et spatiale (*transition work*) : gérer le travail fragmenté par les décalages horaires et les déplacements incessants.
- 4) Migration administrative (*migration work*) : traiter des questions de visas, fiscalité, assurances et sécurité juridique dans les différents pays traversés.

Tableau 1.9 Les quatre types de pratiques de métatravail chez les nomades numériques

Type de pratiques de métatravail	Définition	Exemples
Mobilisation des ressources	Rassembler et mettre en place les infrastructures matérielles et numériques nécessaires au travail.	Trouver une connexion internet stable, un logement adapté.
Articulation du travail	Coordonner et synchroniser les activités avec clients et collaborateurs tout en maintenant une présence visible.	Gérer les décalages horaires, assurer sa visibilité professionnelle en ligne.
Transition temporelle et spatiale	Gérer la fragmentation du travail à travers différents espaces et temporalités.	S'adapter au décalage horaire, jongler avec plusieurs emplois du temps.
Migration administrative	Gérer les démarches légales, fiscales et administratives liées à la mobilité internationale.	Obtenir des visas, organiser sa fiscalité, souscrire une assurance.

Note. Tableau inspiré de Aroles *et al.* (2023).

Ce tableau met en évidence la diversité et la complexité du métatravail effectué par les nomades numériques, révélant les efforts souvent invisibles qui permettent de soutenir leur mobilité et de maintenir une activité professionnelle continue. Ces pratiques concernent aussi les nomades corporatifs salariés : loin d'être anodines, elles traduisent une réorganisation profonde des conditions de travail à l'ère du WFA.

1.2.5 La synthèse de 1.2

L'émergence de la figure des nomades corporatifs souligne une tension fondamentale dans la littérature : si cette figure s'inscrit dans la continuité des travaux sur les nomades numériques, elle en révèle aussi les zones d'ombre. En se distinguant par leur rattachement structurel à une organisation, les nomades corporatifs invitent à repenser les cadres d'analyse de la mobilité professionnelle et des formes d'engagement à distance. Dans cette perspective, cette deuxième section a permis d'examiner les ressorts symboliques, discursifs et organisationnels d'une

mobilité perçue comme volontaire, valorisée et génératrice de sens. La romantisation de ce style de vie repose pourtant sur des conditions matérielles, sociales et psychiques bien réelles, et tend à masquer les inégalités structurelles qui la sous-tendent. De plus, cette mobilité ne se vit pas de façon linéaire, puisqu'elle évolue dans le temps, au rythme des phases biographiques, des besoins individuels et des ajustements aux réalités du terrain. Dans ce contexte, l'émergence des nomades corporatifs comme population spécifique apparaît comme un prolongement logique mais ambivalent de ces trajectoires : ces individus sont salariés, mais mobiles, et ce faisant incarnent une nouvelle figure hybride, à la croisée des chemins entre nomadisme autonome et rattachement organisationnel. Ces personnes sont donc susceptibles de vivre une tension entre flexibilité choisie et obligations organisationnelles, et entre autonomie et contrôle (présentée dans la première section), illustrant la complexification croissante du travail à distance à l'ère postpandémique (**tableau 1.10**).

Tableau 1.10 Synthèse comparative entre nomade numérique et nomade corporatif

Critères	Statut	Lien à l'entreprise	Motivation principale	Cadre organisationnel	Dimension émotionnelle/ lien affectif
Nomade numérique entrepreneur	Indépendant	Faible/ inexistant	Liberté, exploration	Auto-construit	Quête identitaire, solitude possible
Nomade numériques <i>freelance</i>	Indépendant	Faible/ par mission ou journée	Liberté, exploration	Auto-construit, mais parfois imposé par les entreprises clientes	Variable
Nomade corporatif (contrat salarié)	Salarié	Fort mais distant/ contractuel	Équilibre sécurité/ flexibilité	Imposé partiellement (horaires en commun)	Ambivalence entre autonomie et loyauté, autonomie et contrôle

Source : autrice.

Sans forcément mobiliser explicitement la figure du nomade corporatif, un autre pan de la littérature scientifique s'intéresse au phénomène émergent du WFA. Je propose de l'aborder comme le versant organisationnel des nomades corporatifs. À la croisée des enjeux d'attractivité managériale et des réalités pratiques du travail distribué, cette littérature soulève à son tour des interrogations fondamentales sur les nouvelles frontières du travail. C'est à cette dynamique que nous allons désormais nous intéresser.

1.3 Une récupération organisationnelle : le *Work From Anywhere*

Cette troisième section s'intéresse au WFA comme un dispositif qui prolonge les dynamiques du télétravail en revendiquant une mobilité totale, tout en réactivant des logiques d'encadrement et de différenciation. La section commence par retracer le glissement du *Work from Home* (WFH) vers le *Work from Anywhere* (WFA) en mettant en lumière l'élargissement sémantique et symbolique que cette transition implique (1.3.1). Elle explore le passage d'un idéal individuel, porté par la figure du nomade numérique, à une norme organisationnelle instrumentalisée,

traduisant une captation managériale d'un imaginaire de liberté, lorsque le WFA est mobilisé comme argument de marque-employeur (1.3.2). Puis, elle interroge les conditions concrètes de mise en œuvre du WFA tel qu'il est pratiqué actuellement par les organisations (1.3.3), avant de synthétiser la section (1.3.4).

1.3.1 Du *Work From Home* au *Work From Anywhere*, un glissement conceptuel

L'évolution du *Work From Home* vers le *Work From Anywhere* invite à distinguer un glissement conceptuel entre les deux notions et permet de mieux comprendre les spécificités du WFA par rapport aux générations précédentes de travail à distance plus traditionnel, réalisé depuis le domicile.

Tout comme les NWOW, l'expression *Work from Anywhere* provient de la sphère privée, avant d'avoir été étudiée comme objet dans la littérature scientifique. Des entreprises comme GitLab, fondée en 2014, ont adopté dès leur création une approche de travail entièrement à distance, permettant à leur personnel de travailler depuis n'importe où. GitLab est souvent citée comme un exemple de société ayant embrassé le concept de WFA dès ses débuts.

Cependant, l'utilisation explicite de l'expression WFA par l'entreprise semble être apparue plus tard. Une des premières utilisations documentées de cette utilisation remonte à un article de blog publié en mars 2017, intitulé *GitLab in action: Part 2* (Speicher, 2017)⁹⁸. Dans cet article, l'auteur mentionne que d'autres membres de l'équipe ont saisi l'opportunité de travailler depuis n'importe où dans le monde : « Bien que notre voyage soit terminé, d'autres membres de l'équipe ont pris le relais et profitent pleinement de la possibilité de travailler depuis n'importe où dans le monde »⁹⁹ [ma traduction]. Cette mention indique que, bien que GitLab ait toujours été une entreprise entièrement distante, l'expression spécifique WFA a été intégrée dans leur communication publique à partir de cette période, et, de manière intéressante, par des personnes salariées. Par la suite, GitLab a continué à utiliser et promouvoir le concept de WFA dans ses publications et ressources internes. Par exemple,

⁹⁸ Dans son billet de blog *GitLab in Action : Part 2*, publié en mars 2017, Robert Speicher, *Senior Backend Engineer*, raconte son aventure de six mois autour du monde, réalisée tout en continuant à travailler à plein temps pour GitLab. Accompagné d'un collègue (un bon exemple de *faire corps* !), il entame son périple à Mexico, poursuivant ensuite vers Rio de Janeiro, puis à travers l'Europe de l'Est, avec des arrêts marquants à Sofia et Varsovie. Chaque destination devient un décor éphémère de leur bureau itinérant (parfois une terrasse ensoleillée, parfois un coin de café animé), illustrée par de nombreuses photographies. Ces clichés capturent la fusion entre travail et exploration : on y voit les deux développeurs tapotant sur leurs claviers face à la silhouette majestueuse du Cristo Redentor au Brésil, installés dans un appartement coloré à Sofia, ou encore partageant un repas dans une petite taverne polonaise. L'une des images montre une session de vidéoconférence en plein air, un coucher de soleil en arrière-plan, symbole de la philosophie WFA. Robert Speicher a également été mentionné dans un article de blog de GitLab de 2019 intitulé *How to push code from a hammock*, qui explore les expériences de travail à distance de divers employés de GitLab.

⁹⁹ « *While our trip is over, other team members have grabbed the baton and are taking full advantage of being able to work from anywhere in the world* » (Speicher, 2017).

le *Remote Playbook*¹⁰⁰ publié en 2020 (pendant la pandémie) de GitLab souligne que, grâce aux avancées technologiques et à l'accès accru à Internet, de plus en plus de personnes choisissent de travailler depuis n'importe où. Dans l'éditorial, Sid Sijbrandij, le cofondateur et président de GitLab, se positionne alors en avocat du modèle *full remote*, présenté comme « le futur du travail ». Le rapport indique qu'il est temps de remplacer l'expression WFH par WFA, afin d'encourager les individus à travailler là où ils sont le plus productifs. À la même période, certains nomades numériques ont commencé à employer l'expression WFA sur leur blog personnel, et même à lister les entreprises le permettant, à l'instar du journaliste Mike Elgan¹⁰¹ (Mark et Su, 2010).

Le premier article académique sur le WFA a lui été publié en *preprint* en 2019 (Choudhury, Foroughi et Larson, 2019)¹⁰², puis dans *Strategic Management Journal* en 2021 par des chercheurs et une chercheuse en géographie du travail d'Harvard Business School (Choudhury *et al.*, 2021). Ce faisant, le WFA a commencé à intéresser le monde académique peu de temps avant la crise sanitaire de 2020, d'ailleurs en analysant le modèle d'organisation de GitLab (Choudhury, 2020 ; Choudhury *et al.*, 2020), et n'est pas (seulement) un effet d'opportunisme. Cette littérature récente propose de distinguer le *work from anywhere* (WFA – travailler de n'importe où) du *work from home* (WFH – télétravail à domicile). Ces deux formes de travail sont fondamentalement différentes dans leurs effets sur les personnes salariées. En effet, si le WFH permet déjà parfois une flexibilité temporelle, le WFA y ajoute une flexibilité géographique extrême, ce qui favoriserait la productivité des individus et, par conséquent, la performance organisationnelle (Choudhury, 2022 ; Choudhury *et al.*, 2021). En plus de la flexibilité temporelle et du choix des conditions de travail similaires au WFH (Gajendran et Harrison, 2007), le WFA a pour particularité de permettre aux personnes salariées d'être mobiles, voire de déménager dans un emplacement géographique différent de l'entreprise. Plus encore, cette modalité d'organisation permet d'être nomade dans un ou plusieurs autres pays, ce qui est différent du travail nomade ou mobile lié aux déplacements professionnels (Vayre, 2019 ; Benedetto-Meyer et Boboc, 2021), puisque le choix du WFA n'est pas lié aux tâches, mais découle d'un choix personnel. Cette promesse de flexibilité attire de plus en plus les jeunes talents des générations Y et Z, des profils à la recherche d'accomplissement personnel et d'intégration des sphères de vie (Dalmas, 2019 ; Dalmas et Lima, 2016)¹⁰³.

¹⁰⁰ À retrouver ici : https://acca.org/wp-content/uploads/2022/02/GitLab_Remote_Playbook.pdf

¹⁰¹ En plus de sa carrière journalistique, Mike Elgan est un fervent défenseur du mode de vie des nomades numériques. Avec son épouse, il a adopté un style de vie itinérant, vivant et travaillant depuis divers endroits à travers le monde.

¹⁰² J'ai pris connaissance de cette prépublication au tout début de mon parcours de doctorat, quelques mois avant la pandémie. Ce détail a son importance, car cela montre que la tendance du WFA était déjà en germe avant la pandémie de la covid-19.

¹⁰³ Cette idée a été développée dans le chapitre de l'ouvrage collectif *Les mutations du travail entre continuité et ruptures*, aux éditions ESKA (Estagnasié, 2025a).

Pour résumer, le WFA désigne donc ce phénomène contemporain où une entreprise offre à son personnel la possibilité de travailler depuis n'importe quel endroit dans le monde¹⁰⁴(Choudhury *et al.*, 2021), en éliminant divers facteurs liés à la localisation comme la proximité ou l'environnement de bureau (Gupta *et al.*, 2022), et en allant bien au-delà du simple télétravail, même si « n'importe où » peut inclure le domicile. Ce flou sémantique autour du terme *anywhere* - qui ne signifie ni *everywhere* (partout) ni sans limites - traduit à la fois un élargissement symbolique des possibles et un déplacement du discours sur les espaces de travail. Comme son nom l'indique (depuis partout), le WFA est pensé à partir d'un rapport à l'espace, ou plus précisément, par rapport à l'absence de lieu fixe de travail. Ce n'est pas la nature de la tâche ou le contenu du travail qui le définit, mais bien la possibilité de l'exercer hors des murs traditionnels de l'entreprise. En cela, le WFA ne redéfinit pas tant le travail que le « cadre » dans lequel il s'effectue. Ce déplacement du point d'ancrage – de la tâche vers le lieu – permet aux entreprises de transformer cette absence de contrainte géographique en argument symbolique, et donc en outil de communication stratégique. C'est précisément à ce moment que le WFA bascule d'un idéal individuel (celui de liberté, d'autonomie et de flexibilité) à une mode organisationnelle, fortement mobilisée dans la rhétorique de marque-employeur de plusieurs organisations. Ce tournant est analysé dans la sous-section suivante.

1.3.2 D'un idéal individuel à une mode organisationnelle : le WFA comme rhétorique de marque-employeur

La généralisation du travail à distance, accélérée par la crise sanitaire de la covid-19 en 2020, a profondément modifié les pratiques professionnelles, légitimant l'idée d'un travail affranchi des contraintes spatiales du bureau traditionnel (Voll *et al.*, 2023). Depuis, la tendance du WFA, devenue un enjeu de mode organisationnelle, se manifeste par exemple à travers des initiatives de marketing RH mettant en récit le mode de vie WFA (1.3.2.1), une promesse d'émancipation dissimulant la récupération d'aspiration individuelle en termes organisationnels (1.3.2.2), des dispositifs ambigus qui sont devenus populaires après la pandémie de la covid-19 (1.3.2.3).

1.3.2.1 Du mythe à la stratégie : le WFA dans les discours organisationnels

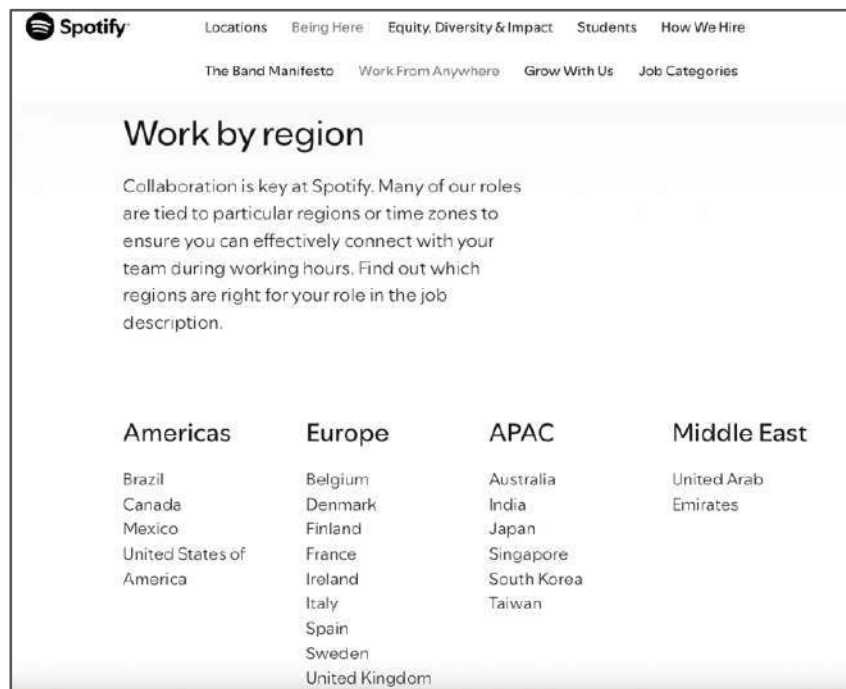
Les politiques WFA sont désormais un élément central de la marque-employeur (Ardi, Cahyadi, Meilani et Pramono, 2024; Estagnasié et Bianco, 2023 ; Guillot-Soulez, Saint-Onge et Soulez, 2019). En effet, de plus en

¹⁰⁴ Paradoxalement, l'article qui a mis en avant le concept de WFA s'appuie sur une étude de cas dans une agence fédérale des États-Unis proposant deux types de travail à distance, une formule WFH et une formule WFA, cette dernière restant néanmoins circonscrite au territoire national : les personnes qui optent pour le WFA peuvent travailler à plus de 50 miles (soit environ 80 km) du siège social de l'organisation, mais seulement sur le territoire des États-Unis. Cette limitation, fondée sur un critère de proximité géographique (bien qu'il soit étendu, à la vue de la taille du pays) d'avec le siège social de l'organisation, va à l'encontre même du principe de *anywhere* inhérent au WFA. La formule *work from anywhere* a en revanche été récupérée par de nombreuses organisations pour promouvoir le travail à distance :

<https://blog.offeaze.co/2021/07/13/work-from-anywhere/>

plus d'organisations proposent des formules de *full remote* (télétravail total) ou WFA depuis la pandémie de covid-19, pour répondre à la demande de flexibilité spatiotemporelle exprimée par de plus en plus d'individus (Gandini et Garavaglia, 2023 ; Smite *et al.*, 2023). Ce sont surtout des startups, qui mettent en avant le label WFA ou un équivalent sur leurs plateformes de recrutement, en valorisant le travail davantage comme une mission que comme un lieu physique (Bonneau, Estagnasié et Aroles, accepté avec révisions majeures)¹⁰⁵. Par exemple, l'entreprise suédoise Spotify décrit sur son blogue corporatif son programme WFA en ces termes : « le travail n'est pas un endroit où vous allez, c'est quelque chose que vous faites » (Lundström, Westerdahl et Simmonds, 2023 [ma traduction])¹⁰⁶. Pourtant, elle fournit en parallèle une liste restreinte des lieux autorisés pour exercer cette activité (**figure 1.3** et **figure 1.4**).

Figure 1.3 Limitations des régions pour le WFA de Spotify¹⁰⁷. Capture d'écran du site corporatif officiel de Spotify



Source : autrice (28 avril 2025).

¹⁰⁵ Dans cet article pour lequel nous avons déjà effectué deux tours de révisions, nous montrons comment les politiques de travail WFA redéfinissent deux dimensions clés du travail. D'abord, le travail lui-même est déspatialisé : il n'est plus lié à un lieu mais à une mission, et devient un vecteur d'épanouissement personnel. Ensuite, émerge la figure de l'*ideal worker* (travailleuse ou travailleur idéal) : autonome, performant, capable de s'accomplir dans n'importe quel environnement. Cette vision valorise des individus prêts à dépasser les attentes, à mettre en avant des qualités personnelles exceptionnelles, et à prendre une responsabilité quasi totale dans leur réussite. Nous interrogeons le caractère excessif de ces représentations, en établissant un parallèle avec le marketing aspirationnel du monde de la haute couture (le thème du numéro spécial dans lequel nous souhaitons publier).

¹⁰⁶ « *Work is not somewhere you go; work is something you do.* » (Lundström *et al.*, 2023).

¹⁰⁷ Voir le site corporatif de Spotify : <https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>

Figure 1.4 Capture écran du site corporatif de l'entreprise Spotify concernant la politique de WFA



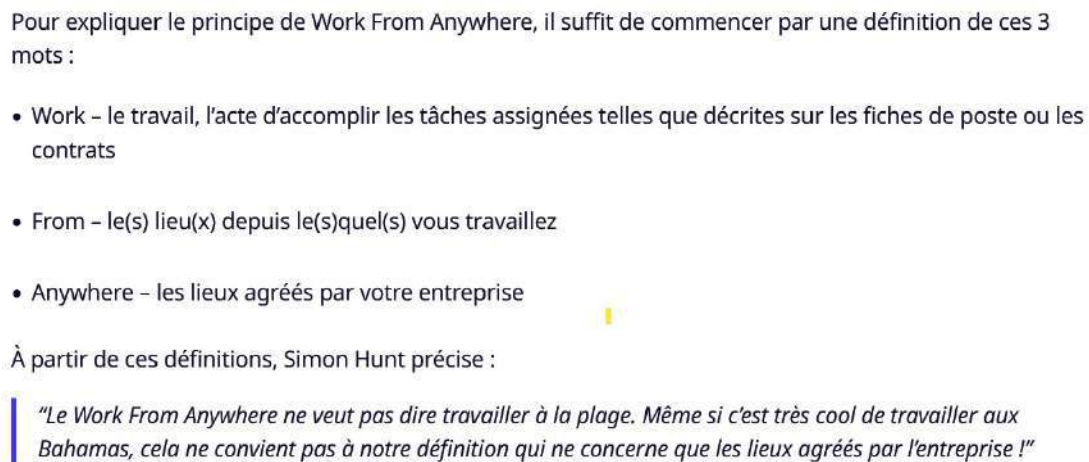
Work isn't somewhere you go, it's something you do

At Spotify, you can choose to work where you work best – whether that's at home, at the office, or at times, somewhere else entirely.

Source : autrice (28 avril 2025).

Ce faisant, Spotify constitue le WFA à travers une construction discursive, un processus très visible dans la communication de Simon Hunt (2022), le PDG de l'entreprise française Foundever (ex., Sitel), qui définit *Anywhere* comme « les lieux agréés par votre entreprise », sans d'ailleurs préciser quels sont ces derniers (figure 1.5).

Figure 1.5 Capture d'écran d'un billet sur le blog de l'entreprise Foundever (ex., Sitel)



Pour expliquer le principe de Work From Anywhere, il suffit de commencer par une définition de ces 3 mots :

- Work – le travail, l'acte d'accomplir les tâches assignées telles que décrites sur les fiches de poste ou les contrats
- From – le(s) lieu(x) depuis le(s)quel(s) vous travaillez
- Anywhere – les lieux agréés par votre entreprise

À partir de ces définitions, Simon Hunt précise :

"Le Work From Anywhere ne veut pas dire travailler à la plage. Même si c'est très cool de travailler aux Bahamas, cela ne convient pas à notre définition qui ne concerne que les lieux agréés par l'entreprise !"

Source : autrice (7 mars 2022)¹⁰⁸.

La définition (figure 1.5) proposée par Simon Hunt rappelle que le WFA reste en réalité un dispositif encadré par l'entreprise, malgré son apparente ouverture. Si les communications institutionnelles des organisations tendent à présenter le WFA comme une expérience de travail libérée, mobile et flexible, la réalité est bien plus restreinte : l'autonomie des individus est conditionnée par des listes de lieux agréés, répondant à des normes de conformité, de sécurité et de productivité imposées par l'organisation. Cette tension entre promesse d'autonomie

¹⁰⁸ Voir le blogue corporatif de Foundever : <https://foundever.com/fr/blog/work-from-anywhere-nouveau-mode-organisation-travail/>

et contrôle structurel ouvre la voie à une réflexion plus large sur la manière dont un mode de vie individuel, tel que celui des nomades numériques, est récupéré et encadré dans les pratiques managériales contemporaines.

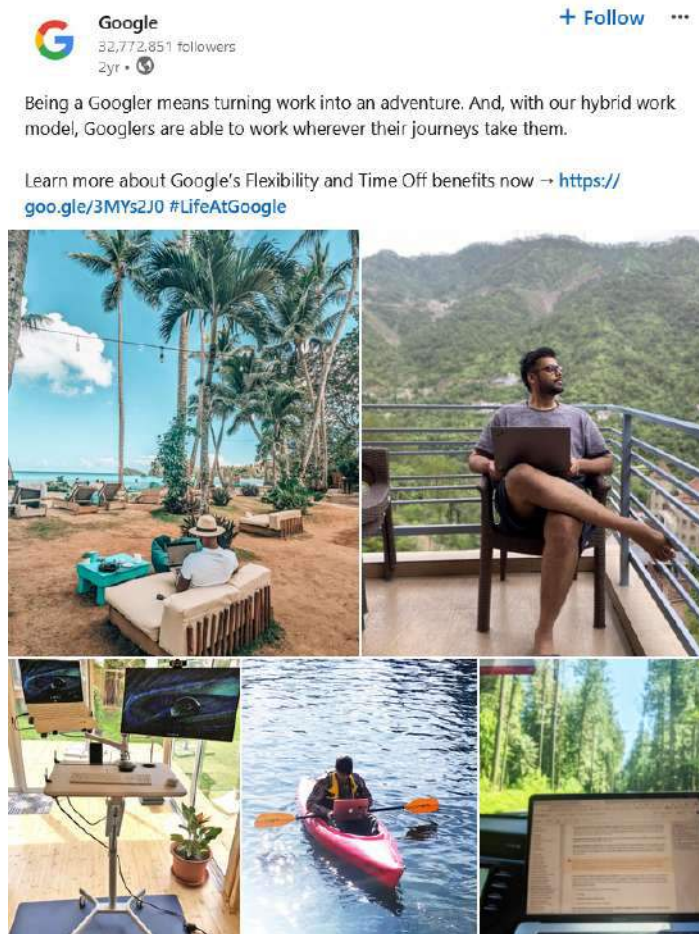
1.3.2.2 Le WFA, la transposition d'un mode de vie individuel en termes organisationnels

Issu de l'imaginaire des nomades numériques, le WFA est progressivement transposé en termes organisationnels, donnant lieu à une nouvelle forme de subordination marquée par une autonomie apparente mais accompagnée d'attentes implicites élevées (Frick et Marx, 2021). Cette transposition est généralement associée à une image idéalisée d'une flexibilité qui serait vectrice de bien-être, et s'inscrit dans la logique *workplace as playground*, (l'espace de travail comme terrain de jeu), qui consiste à ludifier l'expérience de travail, c'est-à-dire, à le rendre ludique (Bonneau *et al.*, accepté avec révisions majeures).

Une image idéalisée associée au bien-être

Les communications institutionnelles tendent ainsi à promouvoir des images idéalisées du WFA, qui serait vecteur de bien-être (Watson, Wallace Land et Patey 2023). Les images associées représentent des personnes exerçant leur activité professionnelle depuis des lieux paradisiaques ou en pleine nature (Hallin *et al.*, 2025), parfois même en situation de mobilité extrême comme à bord d'un kayak (**figure 1.6**) ou sur une plage (Orel, 2020 ; Pignatari, 2023).

Figure 1.6 Publications LinkedIn de l'entreprise Google¹⁰⁹



Note. Profil public de l'entreprise.

Ces représentations relèvent moins d'une description réaliste des pratiques quotidiennes que d'une stratégie de marketing émotionnel, visant à associer le WFA à des valeurs de liberté, d'équilibre et d'épanouissement personnel. Google¹¹⁰, par exemple, a annoncé en mars 2023 sur LinkedIn que ses employés, appelés *Googlers*, « sont capables de travailler là où leurs voyages les mènent » [ma traduction], avec des photos d'individus avec leurs ordinateurs portables en pleine nature, une esthétique qui rappelle celle mise en avant par les nomades numériques sur les plateformes de médias sociaux telles qu'Instagram (Bonneau *et al.*, 2023). La diffusion de ces visuels sur les réseaux sociaux participe à esthétiser la flexibilité et à renforcer l'écart entre discours promotionnels et réalités professionnelles. Dans ce contexte, l'idéal du travailleur ou de la travailleuse en WFA

¹⁰⁹ Profil LinkedIn de Google : https://www.linkedin.com/posts/google_lifeatgoogle-activity-6930930184485318656-1v71/?trk=public_profile

¹¹⁰ En 2025, l'entreprise opère un virage plus strict à l'égard du télétravail, qu'elle soutenait auparavant : en avril, Google a imposé à certaines personnes salariées à distance de déménager à moins de 50 miles (environ 80 km) d'un de ses bureaux et d'y être présents trois jours par semaine, sous peine de perdre leur poste (Nolan, 2025).

ne repose plus uniquement sur l'autonomie spatiotemporelle, mais s'étend à l'incarnation d'un mode de vie valorisé, alliant performance professionnelle, bien-être physique et développement personnel continu (Bonneau *et al.*, en révision). Le travail depuis n'importe où y est présenté comme une norme désirable, bénéfique à la fois pour les entreprises, qui économisent notamment sur les espaces physiques, et pour les personnes salariées, rendus plus autonomes grâce aux outils numériques. Certaines recherches considèrent par exemple que cette flexibilité ne se limite pas aux clichés de plages tropicales ou de cafés branchés : elle peut aussi enrichir la pratique professionnelle elle-même. Même dans des professions plus ordinaires, la possibilité de choisir son lieu de travail de manière extrême modifie en profondeur les modalités d'exercice, en déplaçant vers les individus des responsabilités auparavant assumées par les organisations. Une thérapeute interrogée par Anette Hallin et ses collègues (2025) par exemple, explique que mener ses séances à distance permet aux clients de choisir un lieu leur évoquant la sécurité : la proximité ne dépendrait pas tant d'un espace physique partagé que de la qualité de l'attention et de l'empathie engagées dans l'échange. Pour cette raison, le WFA reflète l'idéal contemporain d'un individu flexible, détaché de tout lieu fixe, capable de travailler depuis des espaces agréables ou inspirants, sans dépendre d'un site stable, d'infrastructures, ou de collègues. Mais cette autonomie spatiale exige de l'individu qu'il définisse lui-même les limites entre travail et non-travail. Dès lors, cet idéal dépasse la figure du nomade numérique, puisqu'il s'étend à d'autres formes d'activités (comme l'exemple de la thérapie), que l'on cherche aussi à « déterritorialiser ». Par ailleurs, lorsque l'espace domestique est mis en scène sur les réseaux socionumériques, il est souvent présenté comme un lieu calme et ordonné, sans contraintes visibles, et non réaliste. Le travail à distance y apparaît comme une simple extension du bureau, sans les réalités du quotidien familial ou domestique. Małgorzata Ćwikła et Eva Lindell (2023) parlent ainsi d'un *home-office* sans enfants, sans désordre, sans tension, où le travail reproductif est totalement invisibilisé. Enfin, d'autres travaux (Miguel *et al.*, 2023, 2025a) rappellent que derrière cette mise en récit valorisante, les conditions réelles de vie et de travail des nomades sont souvent marquées par l'isolement, la précarité relationnelle et une certaine fatigue sociale.

Une logique qui s'inscrit dans la rhétorique de la ludification du travail

La logique¹¹¹ de ludification du travail participe aux « déplacements » du travail (de Vaujany, 2025a) et s'incarne dans les discours organisationnels du « lieu de travail comme terrain de jeu », dans lequel les « cultures de la convivialité » sont promues comme leviers de productivité (Plester et Hutchison, 2016; Fluegge-Woolf, 2014). Dans les dernières années, certaines organisations ont en effet utilisé la *gamification* (ludification en français) dans les espaces de travail, à savoir « l'utilisation d'éléments de conception de jeux dans des contextes non ludiques »

¹¹¹ Cet aspect a été évoqué dans l'article en cours de révision : Bonneau Claudine, Estagnasié Claire, Aroles Jérémy (accepté avec modifications majeures, resoumis le 27 mai 2025), « *Work from Anywhere* » policies as a fashionable organizational trend, *Special issue on Ha(u)te Couture: Fashion, Representation, Culture and Organization*.

(Stanculescu, Bozzon, Sips et Houben, 2016, p. 346 [ma traduction]¹¹²), dans le but d'engager davantage leurs membres. Ce phénomène concerne plus précisément les systèmes d'information d'entreprise, pour accroître l'engagement des utilisatrices et utilisateurs en rendant les activités professionnelles plus attrayantes, motivantes et personnelles (Suh, Cheung, Ahuja et Wagner, 2017). Cette dynamique se traduit par exemple par l'instauration de codes vestimentaires décontractés, l'organisation de fêtes de bureau, de jeux divers, de parties de tennis de table, etc. Elle contribue à brouiller les frontières traditionnelles entre sphère professionnelle et personnelle, dans l'objectif de favoriser un environnement organisationnel propice à l'humour et au jeu (Fleming, 2005). Alors que les expériences ludiques et les émotions qui leur sont associées relèvent généralement de la spontanéité dans la sphère privée, elles deviennent prescrites et institutionnalisées dans le cadre professionnel, exerçant alors une forme de pression sur les individus pour qu'ils « s'amuse » (Owler et Morrison, 2020). Cette injonction crée inévitablement une fracture entre ceux qui parviennent à s'inscrire dans cette culture et ceux qui en sont exclus (Dumas et Sanchez-Burks, 2015). En présentant le travail à distance comme un style de vie (Taskin, 2025), les politiques RH de WFA participent à cette logique d'institutionnalisation (Aroles *et al.*, 2020 ; Toivanen, 2023) et d'appropriation par les organisations d'un idéal individuel, en passant par la ludification des conditions de travail. Cette ambivalence devient particulièrement saillante lorsque l'on examine les reconfigurations organisationnelles survenues à la suite de la pandémie de covid-19 (Gandini et Garavaglia, 2023b ; Smite *et al.*, 2023).

1.3.3 Des dispositifs RH postpandémie ambigus

La pandémie de la covid-19 a profondément transformé les pratiques organisationnelles en matière de gestion des ressources humaines, entraînant l'émergence de dispositifs nouveaux ou renouvelés. Toutefois, ces dispositifs postpandémie présentent souvent une certaine ambiguïté dans leurs objectifs et leur mise en œuvre. Cette sous-section examine d'abord la valorisation accrue de la flexibilité du travail dans les discours et les pratiques des organisations (1.3.3.1), avant d'analyser plus spécifiquement le dispositif de WFA, dont l'application demeure encadrée et parfois restreinte par les législations locales (1.3.3.2).

1.3.3.1 La valorisation de la flexibilité du travail postpandémique

Le choc exogène¹¹³ (Gandini et Garavaglia, 2023 ; Mc Adam et Scott, 2005 [ma traduction]) - ou un « *vu jaded* » (Christianson et Barton, 2021 ; Estagnasié, Vásquez et Bonneau, 2021 ; Heide et Simonsson, 2021 ; Ruck et Men, 2021 ; Weick, 2003), en référence à « l'épisode cosmologique » de Karl Weick (1995) - qu'a représenté la

¹¹² « *The use of game design elements in non-game contexts* » (Stanculescu, Bozzon, Sips et Houben, 2016, p. 346).

¹¹³ Un choc exogène, dans le sens de Doug McAdam et Richard Scott (2005), correspond à un événement inattendu et externe au système qui déstabilise un équilibre institutionnel, ouvrant des brèches dans les routines établies et rendant possible l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux acteurs, actrices, ou de nouvelles logiques.

pandémie de covid-19, a dévoilé des possibilités invisibilisées par l'habitude, que ce soit pour les individus, comme pour les ressources humaines. Cette mutation a suscité une aspiration croissante, chez de nombreux individus, à davantage de flexibilité en termes de lieu et d'horaires de travail (Gandini et Garavaglia, 2023 ; Smite *et al.*, 2023), poussant les organisations à repenser leurs approches de gestion des ressources humaines (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Kulik, 2022 ; Waples et Brock Baskin, 2021). Ce contexte a tout particulièrement été marqué par un changement de contrat psychologique pour les travailleuses et travailleurs, où le travail à distance est passé du statut d'avantage exceptionnel à celui de droit acquis pour de nombreux individus (Barrero, Bloom et Davis, 2021 ; Smite *et al.*, 2023). Pour Carol Kulik (2022), la pandémie de covid-19 est vue comme une bifurcation critique offrant une fenêtre stratégique pour les organisations afin de refonder les rapports au travail :

Les praticiennes et praticiens des RH sont déjà en train d'implémenter l'espace de travail postpandémique. Seul leur partenariat [avec la recherche] augmentera suffisamment la connaissance de base en RH pour assurer que l'espace de travail normal du futur sera mieux que le précédent. (Kulik, 2022, p. 224 [ma traduction])¹¹⁴

Parmi ces ajustements, le développement de formules telles que le WFA illustre une volonté d'adaptation aux nouvelles attentes¹¹⁵.

Cette dynamique s'inscrit dans une stratégie d'attractivité vis-à-vis des générations *Millennial* (les personnes nées entre 1980 et 1997) et *Z* (les personnes nées entre 1998 et 2010), en quête d'environnements professionnels flexibles et émancipés de l'ancrage géographique (Carbajal-Cribillero, Javier-Niño, Mäckelmann et Gallardo-Echenique, 2022 ; Pandita, 2021). Dans un contexte où la flexibilité et la réactivité deviennent des atouts stratégiques, les organisations portent une attention croissante aux profils mobiles hautement qualifiés, à l'instar des nomades numériques. Leur autonomie professionnelle et leur capacité à exercer leurs fonctions à distance représentent un avantage non négligeable. En particulier, le décalage horaire entre leur lieu de travail et celui de l'entreprise peut être mobilisé comme un levier opérationnel, permettant par exemple de prolonger la couverture horaire du service client ou d'assurer une continuité d'activité étendue au-delà des horaires traditionnels (Frick et Marx, 2021). Ces profils constituent également un atout technologique notable, étant souvent à la pointe des outils numériques (Estagnasié et Bianco, 2023). De plus, les nomades numériques ont tendance à adapter leur travail à leur mode de vie (Aroles *et al.*, 2022), et non l'inverse, ce qui représente un avantage non négligeable pour les entreprises souhaitant mettre en place des postes de travail mobiles et à distance. Enfin, ils sont

¹¹⁴ « HR practitioners are already implementing the post-covid-19 workplace. Only their partnership [with researchers] will expand the HR knowledge base enough to ensure that the next normal workplace is better than the last ». (Kulik, 2022, p. 224).

¹¹⁵ Cet aspect a été évoqué dans l'article en cours de révision pour *Culture and Organization* (Bonneau *et al.*, accepté avec révisions majeures).

d'avantage enclins à adopter le mode *workation* (les tracances en français), une nouvelle forme de travail à distance qui combine vacances et travail, qu'à prendre de véritables congés (Voll *et al.*, 2023). Par ailleurs, dans les organisations qui conservent des bureaux, le WFA fait partie des politiques de flexibilité, le choix étant laissé aux personnes salariées (alors que dans les entreprises sans bureaux tout le personnel est distancié). Or, les politiques de flexibilité ne sont pas perçues de manière équivalente dans les organisations. Selon Sarah Bourdeau, Arianne Ollier-Malaterre et Nathalie Houlfort (2019), les dispositifs d'articulation travail vie personnelle peuvent être qualifiés d'*enabling* (encapacitants) lorsqu'ils accordent une réelle autonomie, ou d'*enclosing* (limitants) lorsqu'ils visent à renforcer la présence sur site. Cette distinction influe sur les perceptions managériales et, en conséquence, sur les trajectoires professionnelles des personnes utilisatrices de ces politiques.

À première vue, les politiques de WFA peuvent sembler correspondre à des dispositifs habilitants dans la mesure où elles offrent aux individus une plus grande autonomie dans l'organisation de leur activité. D'ailleurs, de manière contre-intuitive, la disponibilité d'arrangements flexibles du travail (notamment le *flexitime*) a souvent plus d'impact positif que leur usage réel (Allen *et al.*, 2013). Toutefois, l'usage des dispositifs de flexibilité transmet des signaux qui sont interprétés par les gestionnaires à travers le prisme de la dévotion au travail. Ainsi, un dispositif comme le WFA peut engendrer des tensions, surtout lorsque la distance géographique est associée à un manque d'engagement professionnel. C'est particulièrement le cas en France, où la culture du présentisme reste très ancrée, ce qui représente un des principaux freins au travail à distance selon Marie Benedetto-Meyer et Anca Boboc (2021 ; citant Méda et Vendramin, 2013)¹¹⁶. Dans ce contexte, les personnes ayant recours à ces politiques peuvent voir leur progression de carrière compromise du fait d'attributions négatives, indépendamment de leur performance réelle, et ressentir un certain sentiment de redevabilité (Diard, Henda et Brouillat, 2023 ; Diard et Hachard, 2021), se manifestant parfois par des comportements hors rôle. De plus, l'accès à ces politiques RH de mobilité est souvent associé à une augmentation du contrôle aux résultats pour compenser l'absence physique, mais sans revoir les objectifs du poste pour autant (Meyer, Diard et Rost, 2022), ce qui génère une augmentation de l'autocontrôle par les individus (Meyer *et al.*, 2022 ; De Vaujany *et al.*, 2021).

Cette ambivalence rappelle que la flexibilité vantée dans les discours organisationnels est conditionnelle et qu'elle peut parfois accentuer des dynamiques d'inégalités plutôt que les atténuer.

¹¹⁶ Une étude du Centre d'études de l'emploi et du travail (Ceet) datant de 2019 a mis d'ailleurs en avant que le présentisme en France était le plus élevé d'Europe, avec 41 % de personnes salariées déclarant le pratiquer, soit 5 points de plus que la moyenne des 34 pays de l'étude (Hamon-Cholet et Lanfranchi, 2019). Le travail à distance y a parfois mauvaise réputation (Rodriguez, Viossat, Dujin, et Legoff, 2023), surtout auprès des gestionnaires plus seniors, ayant commencé leur carrière dans des organisations au style de management plus bureaucratique (Estagnasié, 2025a).

1.3.3.2 Le WFA, un dispositif conditionné par des législations locales

La liberté de travailler de n'importe où est toujours située, encadrée, et inégalement accessible (Gupta *et al.*, 2024). L'*anywhere* dans WFA n'est jamais absolu, et reste en réalité encadré par les législations locales du travail. En conséquence, derrière la promesse d'ubiquité, se cachent des contraintes bien réelles qui recentrent le propos non plus sur la liberté individuelle, mais sur la capacité des organisations à en faire un outil de gestion et de sélection.

Bien que le WFA s'affiche comme un phénomène global, hors frontière, il n'existe pas à ce jour de réglementation internationale à ce sujet, mises à part des lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹¹⁷ pour réguler le travail à distance transfrontalier¹¹⁸. Les réglementations sur le WFA sont donc nationales, et le plus souvent, il s'agit de réglementation sur le travail à distance en général, et non pas spécifiquement concernant le WFA. La territorialité des droits du travail, des droits sociaux et la fiscalité sont les principales limites à l'exercice du WFA¹¹⁹. D'après l'Organisation internationale du Travail (OIT) en 2020, 59 pays avaient introduit des dispositions légales spécifiques au télétravail lors des mesures de distanciation sociale dues à la pandémie de covid-19 (International Labour Organization, 2020). Avant 2020, seules quelques juridictions pionnières avaient inscrit le télétravail dans leur code du travail ou équivalent (par exemple la Colombie dès 2008 ou la France en 2012). La tendance s'est accélérée avec la crise sanitaire, aboutissant à de nouvelles lois ou réformes dans de nombreux pays. L'**annexe B** synthétise les principales législations nationales en la matière, avec pour chaque pays la loi (et son entrée en vigueur), les conditions clés encadrant le télétravail, et un commentaire sur la compatibilité avec les politiques WFA – c'est-à-dire dans quelle mesure le télétravail peut être effectué depuis n'importe quel lieu, y compris à l'étranger. Certains projets de loi récents (non encore adoptés) sont également inclus.

Derrière l'illusion de liberté promise par le WFA, se cachent des contraintes juridiques lourdes : territorialité du droit du travail, sécurité sociale, fiscalité, etc. ; autant d'obstacles majeurs qui freinent sérieusement sa mise en œuvre. Le vide juridique autour du WFA crée une insécurité pour les organisations comme pour les personnes

¹¹⁷ Les directives de l'OCDE précisent que le travail à domicile temporaire et exceptionnel ne crée généralement pas d'établissement stable pour l'entreprise. Cependant, si le télétravail devient permanent, il peut entraîner des obligations fiscales supplémentaires pour l'entreprise, notamment en matière d'établissement stable et de résidence fiscale.

¹¹⁸ Au niveau européen, des discussions sont en cours pour harmoniser la fiscalité du « télétravail transfrontalier ». En 2024, la présidence belge du Conseil de l'Union européenne a mis en place un groupe de travail informel sur le télétravail transfrontalier, impliquant 20 États membres, trois pays non-membres de l'UE, ainsi que des représentants de la Commission européenne et de l'OCDE. Ce groupe examine des solutions telles que l'allocation des droits d'imposition au pays de l'employeur et la mise en place d'un mécanisme de partage des recettes fiscales.
<https://www.ibfd.org/sites/default/files/2024-06/etf-4-taxation-of-remote-workers.pdf>

¹¹⁹ Cet aspect a été discuté et illustré avec des exemples du terrain dans le chapitre de l'ouvrage *Les mutations du travail entre continuité et ruptures*, aux éditions ESKA (Estagnasié, 2025a).

salariées, les obligeant à se replier sur le droit du travail classique, qui n'est pas conçu pour répondre aux réalités du travail à distance international. Par ailleurs, les couvertures d'assurance individuelles (santé, responsabilité civile, prévoyance) peuvent ne pas s'appliquer ou être limitées hors du pays de souscription, ou au-delà d'une certaine durée à l'étranger (Smite *et al.*, 2023).

En France par exemple, le télétravail, de toute sorte, est mis en place soit par une politique de ressources humaines¹²⁰, soit via une charte adoptée par l'employeur après consultation positive du Comité social et économique (CSE), soit à travers un accord collectif signé avec les syndicats. L'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, complété par celui du 26 novembre 2020 pour favoriser le télétravail, met bien en valeur la notion d'éligibilité du poste au travail à distance (Diard, 2020). Cela dit, depuis l'ordonnance dite « Macron » du 22 septembre 2017¹²¹ en France, la mise en place formelle du télétravail n'est plus obligatoire. Toutefois, lorsqu'un employeur refuse cette modalité, il doit motiver sa décision, mais il n'est plus tenu de fournir les équipements nécessaires aux personnes salariées souhaitant télétravailler.

Au Canada, bien que la pratique du travail à distance soit de plus en plus fréquente, il n'existe pas de réglementation spécifique au télétravail¹²², et donc encore moins concernant le WFA : ce sont les lois générales sur le travail qui s'appliquent, sans donner une définition précise. Néanmoins, depuis le 6 octobre 2021, la législation québécoise impose aux employeurs de respecter la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)¹²³ même en télétravail (sans vraiment le définir), en incluant par exemple l'obligation de prendre des mesures pour assurer la sécurité et la protection contre les violences dans le cadre du travail à domicile. Certaines provinces innovent : par exemple, l'Ontario a instauré en 2022 l'obligation pour les employeurs de rédiger une politique de droit à la déconnexion¹²⁴ (Trudeau, 2022), mais aucune province n'a de « loi télétravail » dédiée imposant des conditions générales.

Au-delà du lieu et des problématiques d'assurance individuelle des personnes salariées, le WFA est un dispositif qui porte intrinsèquement en lui la possibilité de travailler n'importe quand, ce qui entre en tension avec les

¹²⁰ Afin d'apporter plus de clarté, certaines entreprises en France, telles que Payfit, ont choisi d'encadrer officiellement le WFA, par des politiques de ressources humaines.

¹²¹ Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000035607388>

¹²² L'association Télétravail Québec, pour laquelle j'ai été bénévole en 2020-2022, milite pour la mise en place d'une législation protectrice des individus en travail à distance. <https://www.teletravailquebec.org/>

¹²³ *Légit Québec* : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.1>

¹²⁴ Au Québec, le droit à la déconnexion ne figure pas encore dans la loi (Gesualdi-Fecteau et Richard, 2021) bien qu'un projet de loi d'une plus grande envergure que le droit à la déconnexion adopté en Ontario en 2021 ait été déposé (Drouin, 2022).

législations sur le temps de travail. En France, alors que la loi prévoit une semaine de travail de 35 heures en principe pour l'ensemble des emplois à temps plein, les métiers de cadres fonctionnent au forfait jour depuis la Loi Aubry 2 en 2000, c'est-à-dire qu'il déroge à la règle des 35 heures de travail hebdomadaire de l'article L3121-27 du Code du travail¹²⁵ : Les journées de travail parfois à rallonge sont compensées par des jours de Réduction du Temps de Travail (RTT), des journées de congés supplémentaires, qui s'ajoutent aux cinq semaines légales de vacances minimum. Le temps de travail des cadres est annualisé, ce qui leur laisse une grande autonomie pour organiser le temps de travail, mais aussi des risques de ne pas en décrocher (Bendavid et Brun, 2016 ; Bobillier-Chaumon, 2011 ; Carayol, 2018 ; Carayol *et al.*, 2016 ; Felio, 2013a, 2013b ; Metzger et Cléach, 2004 ; Oliveri, 2022). C'est d'ailleurs au sein de ces profils qualifiés que les dispositifs de WFA sont le plus fréquents : ces cadres libres de leurs horaires représentent l'archétype de la modernité liquide¹²⁶ (Bauman, 2013), où les individus sont libres de se définir en toutes circonstances, une autonomie allant de pair avec une précarisation de l'ensemble des structures, y compris celles des horaires (et du lieu) de travail (Thompson, 2021). Un autre enjeu légal est celui de la protection des données, notamment dans l'Union européenne, qui s'est dotée d'un Règlement général sur la protection des données (RGPD)¹²⁷ entré en application en mai 2018 visant à renforcer la protection des renseignements personnels dans tous les États membres. Dès lors, les mesures juridiques relatives à la cybersécurité sont unifiées d'un État européen à un autre, mais très différentes dans d'autres parties du monde. Pour ces deux raisons, le WFA est plus aisé au sein des pays de l'Union européenne qui présentent les mêmes attentes en termes de gestion de données personnelles que les pays extérieurs, mais présente de nombreux défis dès que cette mobilité s'exerce hors de ces frontières.

L'ambiguïté des dispositifs WFA place parfois à la fois les individus et les organisations dans des « zones grises » (Ttshaw, 2023 ; Bureau *et al.*, 2019). Face aux contraintes légales et fiscales, les organisations adoptent des postures contrastées : certaines cherchent à encadrer formellement le WFA dans leurs politiques RH, en s'alignant sur les réglementations locales ; d'autres ferment volontairement les yeux sur les pratiques de mobilité de leur personnel. Entre ces deux extrêmes, certaines entreprises développent des arrangements plus ambigus :

¹²⁵ Legifrance : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033020376

¹²⁶ D'abord influencé par le marxisme, le sociologue critique Zygmunt Bauman développe le concept de « société liquide » en 1998, pour désigner les sociétés postmodernes. La métaphore hydraulique évoque les sociétés dans lesquelles les humains agissent avant même que leurs actes se consolident en procédure, une vie frénétique, incertaine, précaire, où la seule certitude n'est que le changement lui-même. Le modèle de « télétravail » tel qu'il a été pensé à l'origine s'ancrait plus dans la modernité solide, celle où le modèle dominant était l'entreprise bureaucratique. À ces sociétés « noix de coco », entourées d'une coque dure, symbolisant l'imperméabilité des frontières, se sont substituées les « sociétés avocat », à l'extériorité molle, correspondant au caractère changeant de la modernité liquide, où prévalent distances spatiales, interpénétrations et interconnexions modifiables à l'infini (Thompson, 2019).

¹²⁷ Lex Europa : <https://eur-lex.europa.eu/content/news/general-data-protection-regulation-GDPR-applies-from-25-May-2018.html?locale=fr>

elles affichent une position officielle restrictive tout en tolérant, en pratique, des formes de mobilité discrètes, illustrant ainsi leur propre capacité à composer avec les zones grises du droit et à négocier les frontières du licite.

1.3.4 La synthèse de 1.3

Le WFA apparaît comme le pendant organisationnel des trajectoires individuelles portées par les nomades corporatifs, ces individus salariés mobiles qui exercent leur activité à distance tout en restant pleinement intégrés dans une structure d'emploi. Là où le nomadisme numérique évoque un mode de vie souvent indépendant, le WFA formalise cette mobilité dans les cadres de l'organisation, traduisant une captation managériale d'un imaginaire de liberté. Cette forme extrême de travail à distance, qui promet de libérer les individus de toute contrainte spatiale, opère donc une hybridation entre aspirations personnelles à la flexibilité et logiques de performance structurellement encadrées (Chaudhuri, Chatterjee, Vrontis et Alessio, 2022). Loin d'un simple prolongement du télétravail, la figure du nomade corporatif marque une rupture dans les représentations et les modalités d'exercice du travail salarié, en déplaçant les normes d'engagement, d'évaluation et de présence. Loin de constituer une réalité homogène, le WFA recouvre une pluralité de configurations — allant du *full remote* institutionnalisé à des pratiques plus informelles, voire dissimulées — révélant son inscription dans des zones grises organisationnelles. Certaines personnes travaillant dans des entreprises au mode hybride (Choudhury *et al.*, 2024 ; Smitte *et al.*, 2022) travaillent de manière occasionnelle depuis d'autres pays, tandis que leurs collègues sont sur site ou en télétravail à la maison. Cette hétérogénéité témoigne d'une ambivalence structurelle : bien qu'il transforme profondément les conditions d'exercice du travail, le WFA ne fait pour l'instant l'objet d'aucune reconnaissance juridique spécifique, étant généralement assimilé au télétravail « classique », sans prise en compte des implications transnationales qu'il implique. Cette indétermination réglementaire contraste avec les ruptures concrètes qu'il introduit dans l'organisation du travail, notamment en redéfinissant les frontières spatiales, statutaires et symboliques entre professions mobiles et sédentaires, fonctions centrales et périphériques, ou encore entre cadres autonomes et individus moins qualifiés. Ainsi, le WFA agit comme un révélateur des inégalités déjà présentes.

1.4 En conclusion du chapitre 1 : les nomades corporatifs comme figure liminale des NWOW

La revue de littérature a permis de déconstruire les représentations idéalisées du travail à distance et du nomadisme numérique, en montrant qu'ils s'accompagnent de normes implicites de disponibilité, de performance et de régulation émotionnelle. Si les technologies ont permis de nouvelles formes de flexibilité, elles ont aussi redéfini les contours du collectif, en installant des rapports souvent asymétriques et des proximités artificielles. La littérature scientifique récente (Marx *et al.*, 2023, 2025) propose de solides contributions sur la figure émergente des « nomades corporatifs », mais reste silencieuse sur deux dimensions pourtant centrales : le

lien au collectif — au sens des collègues et des différentes formes de socialisation professionnelle — et la dimension émotionnelle, notamment le vécu subjectif de la mobilité salariée. Shiv Kumar Gupta et ses collègues (2024) appellent d'ailleurs les recherches futures à s'intéresser à la sociabilité de ces profils à long terme. Ces angles morts¹²⁸ constituent précisément l'espace dans lequel s'inscrit mon travail : interroger les expériences affectives et relationnelles des nomades corporatifs dans une perspective organisationnelle. Par ailleurs, peu d'études empiriques longitudinales permettent aujourd'hui de comprendre comment ces trajectoires s'inscrivent dans le temps long, ni comment elles interagissent avec les pratiques managériales globales.

Dans ce contexte, la figure du nomade corporatif émerge comme un objet d'étude particulièrement révélateur, et pour l'instant sous-exploré. À la différence des nomades numériques indépendants, ces profils incarnent une forme hybride et ambivalente, à la fois inscrite dans une organisation et en quête d'autonomie. Si la littérature sur le télétravail permet de saisir les tensions classiques entre autonomie et contrôle, elle peine à rendre compte des configurations plus fluides, transnationales et instables incarnées par les profils les plus mobiles. À l'inverse, les travaux sur les nomades numériques éclairent les dynamiques de mobilité choisie et les imaginaires de liberté, mais négligent souvent l'inscription organisationnelle de ces trajectoires. La figure du nomade corporatif se situe dans l'entre-deux de ces littératures, dont la compréhension suppose de dépasser les cadres existants pour interroger les formes renouvelées d'engagement, de présence et d'appartenance à distance.

Ainsi, le nomade corporatif peut être vu comme une **figure liminale des NWOW**, devenue le point d'incandescence de cette tension entre contrôle managérial et autonomie revendiquée. À la fois dedans et dehors (Hussenot et Sergi, 2018), proche et distant, intégré et autonome, ils incarnent une forme de présence organisationnelle déterritorialisée, marquée par une mobilité inscrite dans des dispositifs managériaux de plus en plus sophistiqués (mais toujours aussi ambigus). L'incarnation vécue de la tension autonomie/contrôle dans les nouveaux modes de travail (NWOW) reste pourtant encore peu explorée par la littérature.

Si plusieurs travaux décrivent les logiques organisationnelles du WFA, rares sont ceux qui interrogent comment ces individus, concrètement, composent avec la double exigence d'appartenance et d'indépendance : comment les nomades corporatifs maintiennent un lien, une forme de présence, une identité professionnelle, alors même que les repères spatiotemporels sont profondément déplacés.

¹²⁸ Je souhaite volontairement éviter le terme de *gap* théorique, car il réduit à mon sens la complexité des absences théoriques à un simple manque à combler, sans en interroger les causes épistémiques, sociales ou politiques.

En ce sens, les nomades corporatifs représentent l'archétype de la tension autonomie/contrôle dans les organisations contemporaines.

De cette tension émerge la première version de la problématique centrale de cette recherche : **comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ?**

CHAPITRE 2

CONCEPTUALISER *FAIRE CORPS*

« J'aime revenir au bureau de temps à temps, à vrai dire. C'est bon aussi de sentir le pouls. J'aime mixer, choisir, ne pas être qu'à distance. C'est difficile de créer du lien, de comprendre les métiers, les besoins, les enjeux.

On intervient souvent en mode "pompiers", sans vraiment pouvoir apporter quelque chose de profond, avec du sens... avec de l'âme. »
(Extrait de l'entretien avec Naomie, 35 ans, partenaire d'affaires RH, 17 juillet 2023)

Le premier chapitre sur la revue de la littérature a permis d'identifier la figure des nomades corporatifs comme l'archétype de la tension autonomie/contrôle dans les organisations contemporaines et de poser une première question de recherche : **comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ?** Passons désormais à la deuxième étape de cette thèse, consacrée à l'appareillage théorique.

Dans les environnements de travail contemporains, *faire corps* n'est pas une métaphore anodine. C'est un processus dynamique, à la fois social, discursif, matériel et sensible, par lequel des individus s'engagent et s'investissent dans un collectif. À distance, cette question prend une acuité particulière : comment des personnes peuvent-elles encore *faire corps* lorsqu'elles ne partagent plus le même espace physique ? À travers leurs pratiques de travail, même distanciées, ces individus participent activement à l'organisation. Le travail à distance, loin d'être désincarné, mobilise des corps, des émotions, des dispositifs techniques et des normes implicites. Pour conceptualiser le *faire corps*, je m'appuie sur deux courants théoriques principaux : la perspective de la pratique sociomatérielle, et les approches de la Communication Constitutive de l'Organisation (CCO) dans la veine de l'École de Montréal. La perspective de la pratique permet d'interroger le phénomène des nomades corporatifs en ancrant l'analyse dans les gestes, les interactions et les médiations concrètes du travail, même lorsque celui-ci est médié par le numérique. Cette approche permet alors de penser simultanément les dimensions sociales, matérielles et sensibles de l'activité professionnelle. Elle invite à poser la question suivante : comment observer les pratiques de travail numériques tout en tenant compte de leur ancrage corporel et affectif, et avec quel cadre théorique le faire ? Cette approche sera complétée par la perspective de l'École de Montréal (approche CCO) qui considère que l'organisation n'est que communication et se matérialise à travers l'agentivité¹²⁹ d'êtres à ontologies variables. Si la distance semble remettre en question la possibilité même de *faire corps*, certains travaux,

¹²⁹ L'agentivité réfère à la capacité de toute entité (personne, objet, idée, etc.) à faire une différence significative dans l'interaction (Cooren, 2013).

comme ceux de Karen Ashcraft, Timothy Kuhn et François Cooren (2009), proposent de reconfigurer cette notion en soulignant que les corps, les objets et les lieux, bien qu'éloignés, continuent de matérialiser l'organisation dans la communication. Les deux approches théoriques choisies partagent l'idée que l'organisation *émerge* plutôt qu'elle *préexiste*. Dans ce chapitre, je décline comment ces deux approches voient respectivement le *faire* et le *corps*, pour ensuite proposer une définition personnelle approfondie de *faire corps*.

Tout d'abord, la **section 2.1** revient sur les origines du concept central proposé dans cette thèse, celui de *faire corps*, en retraçant son histoire sémantique et symbolique. On y découvre les racines militaires, la métaphore biologique et les références religieuses de l'expression, ainsi que sa récupération dans le champ managérial, où elle devient un impératif d'engagement collectif. Cette lecture critique révèle les logiques de subjectivation et de pouvoir à l'œuvre derrière cette notion. La section s'achève par le choix d'une posture sensible pour aborder ces questions, en lien avec le tournant vers les affects dans la littérature en théorie de l'organisation et en communication organisationnelle. La **section 2.2** propose ensuite une entrée par l'approche de la pratique sociomatérielle. J'ai adopté une perspective de la pratique sociomatérielle pour observer au plus près les « chorégraphies discursives » (Nicolini, 2012b, p. 223) des acteurs et actrices, à la source du phénomène organisant. Cette approche est évidemment liée au *faire*, mais explore aussi comment le *corps*, loin d'être un simple support, participe activement à la production organisationnelle, en tant qu'objet et sujet de la pratique, en clin d'œil au concept d'intercorporéité de Maurice Merleau-Ponty (1945) et comme accès à la connaissance située. Cette approche permet de penser les interactions en contexte numérique comme des pratiques situées, incarnées et organisantes, loin des imaginaires futuristes de « travail virtuel » qui seraient éloignés de ses réalités physiques (Schatzki, 2021). Enfin, la **section 2.3** s'attarde sur les approches CCO. L'organisation y est envisagée comme un phénomène en devenir, constitué par les interactions, et pratiques de communication, qui, par leur agentivité, constitue le *faire*. Avec la métaphore ventriloque (Cooren, 2010a, 2020b) caractéristique de ces approches, l'agentivité peut même être conférée à d'autres êtres, ce qui m'amène à parler de *faire faire*. Cette dernière section met aussi en lumière la place du *corps* dans la matérialité organisationnelle selon l'École de Montréal, en particulier à travers les concepts des degrés de matérialisation (Cooren, 2015 ; 2019) et le timide tournant vers les affects de cette littérature (Bencherki, Brummans et Vézy, 2024 ; Brummans et Vézy, 2022). Je conclus ce chapitre (2.4) avec une définition approfondie et personnelle de *faire corps* que nous discuterons ensuite davantage au **chapitre 6**, avec le concept proposé dans cette thèse de *degrés d'encorporation*.

2.1 Aux origines de *faire corps*

Cette première section propose une lecture historique et étymologique de la notion de *faire corps* dans les organisations contemporaines. Loin d'être une expression neutre, cette formule condense une longue évolution sémantique, institutionnelle et managériale, à travers laquelle le lien collectif au travail s'est progressivement

normé et instrumentalisé. L'objectif est de saisir comment cette notion repose sur des fondements culturels et idéologiques profondément enracinés (2.1.1) Cette généalogie se prolonge dans le champ du management où la rhétorique de l'engagement met en lumière un *faire corps* avec le collectif devenu une norme construite discursivement, et parfois ludifié (2.1.2). Enfin, la littérature organisationnelle contemporaine permet d'interroger la place du sensible dans les études sur les organisations et de mettre en évidence les efforts récents pour réintégrer le corps dans les analyses (2.1.3). La section s'achève sur une synthèse (2.1.4).

2.1.1 *Faire corps* : une étymologie incorporée

Revenons ici sur le titre de cette thèse et son étrange accroche : « *faire corps à distance* ». J'ai choisi cette expression car l'analyse étymologique du mot **corps** constitue une entrée précieuse pour comprendre les logiques d'organisation, de pouvoir et de subjectivation à l'œuvre dans les structures sociales et managériales contemporaines. Loin d'être une simple désignation anatomique, le terme porte, dès son origine, une forte charge symbolique et politique, qui traverse les siècles et se réactive dans les discours modernes de la gestion. Ce retour aux racines met en lumière un ancrage militaire qui informe encore aujourd'hui certaines représentations collectives de la cohésion et de l'engagement organisationnel (2.1.1.1). Parallèlement, l'étymologie latine révèle un glissement sémantique entre le corps biologique et l'organisation structurée, ouvrant la voie à une analogie entre corps et organisation (2.1.1.2), que l'on retrouve aussi dans des textes religieux ou dans l'art (2.1.1.3). Cet héritage complexe alimente des métaphores puissantes, souvent implicites, qui continuent de structurer nos manières de penser le collectif.

2.1.1.1 L'étymologie : une origine militaire

Le mot français *corps* dérive directement du latin *corpus* (génitif *corporis*), désignant la substance matérielle d'un être humain ou animal par opposition à l'âme ou l'esprit. Selon le linguiste Émile Benveniste dans son *Vocabulaire des institutions indo-européennes*, *corpus* appartient à une famille de mots indo-européens relative à la forme, à la structure matérielle : « Le mot latin *corpus* désigne d'abord la réalité matérielle du corps humain, puis par extension toute substance matérielle formant un ensemble cohérent et délimité » (Benveniste, 1966, p. 74). Mais très vite, *corpus* s'étend à des réalités plus abstraites, comme un corpus juridique **ou** un corpus de textes. Le point commun est alors de désigner une entité composée d'éléments distincts mais unifiés. Cette polysémie témoigne déjà de plusieurs tensions : entre le singulier et le collectif, entre le matériel et le symbolique ou encore **entre** l'unité organique et la structure construite. Avec le latin médiéval, le terme prend une importance croissante dans les champs juridiques, ecclésiastique et institutionnel. Le Corpus Juris Civilis, par exemple, désigne non pas un corps vivant, mais un ensemble systématique de lois, organisé, structuré et normé. Le mot devient alors un vecteur de formalisation des savoirs et des pouvoirs.

Le corps est alors une métaphore du système (Morgan, 1986), traduisant l'idée d'un tout cohérent, qui serait fondé sur l'intégration et la hiérarchisation. En français médiéval et moderne, la dimension collective se prolonge et se renforce. Le terme *corps* se décline en corps de métier, corps d'armée, corps professoral, corps médical, etc. Ces groupes sociaux institués sont dotés de statuts, de fonctions, de normes d'appartenance et d'un *ethos* partagé. Appartenir à un « corps » signifie dès lors s'inscrire dans une structure collective organisée. Cela suppose des rites d'entrée, des régulations internes et des modes de reconnaissance symbolique. Dans *Une histoire du corps au Moyen Âge*, Jacques Le Goff et Nicolas Truong (2003) expliquent l'évolution du concept : « Dans l'Antiquité romaine, *corpus* désignait non seulement l'enveloppe charnelle, mais aussi, par métaphore, tout ensemble organisé : le *corpus rei publicae* (le corps de la république), le *corpus civitatis* (le corps de la cité), ou encore le *corpus militum* (le corps des soldats) » (Le Goff et Truong, 2003, p. 17). Le mot *corps* en lui-même constitue en réalité un élément clé dans l'étymologie des mots français utilisés pour décrire les structures organisationnelles. De nos jours, le mot *corporation* désigne un groupe de personnes exerçant la même profession, tandis que l'adjectif *corporatif* est utilisé en français pour décrire ce concept. C'est le cas dans d'autres langues, comme l'anglais ou l'espagnol. Le mot anglais moins couramment utilisé de *corporation* trouve également ses racines dans le latin médiéval *corporari*, qui signifie l'acte de rassembler des individus en une entité unifiée. Le lien avec le lexique militaire se manifeste aussi en anglais dans l'expression *Royal Armoured Corps*, qui représente une division de l'armée. En espagnol, le terme *corporativo* est lui utilisé pour désigner une entité corporative, tandis que le mot *corps*¹³⁰ est utilisé comme nom pour faire référence à toute profession dédiée au service de la royauté, comme dans *Guardia de Corps*. On parle aussi de *cuervo policial* (corps de police), de *cuervo de bomberos* (corps de pompiers) ou de *cuervo de carabineros* (gendarmerie) pour désigner différentes institutions organisées autour d'un collectif de corps en action. Le mot *cuervo* renvoie alors autant à une présence physique coordonnée qu'à une forme institutionnelle structurée. Dans ce sens, le corps n'est pas seulement biologique : il est aussi politique et organisationnel, porteur de fonctions, d'autorité et de pratiques.

Dès lors, dans un contexte managérial, *faire corps* ne renvoie pas seulement à l'unité d'un groupe, mais à un processus actif par lequel des individus sont intégrés, voire incorporés, dans une logique organisationnelle, souvent au service d'une autorité supérieure. Le *faire corps* est donc avant tout une idéologie managériale. Or, le management est intrinsèquement lié à l'univers de la guerre. Avant la Seconde Guerre mondiale, le management reposait sur une nette distinction entre les sphères administrative et productive. Dans la lignée d'Henri Fayol (1918), l'administration se concentrait sur la planification et le contrôle depuis les bureaux, tandis que la production, selon les principes de Frederick Taylor (1911), visait l'optimisation des gestes et des tâches à l'atelier. Les décisions stratégiques étaient rares et chaque sphère suivait son propre rythme : un temps long pour l'administration, un temps court pour la production. Les États-Unis traversaient une crise économique sans

¹³⁰ Le corps, en tant qu'enveloppe charnelle, est lui désigné par le terme *cuervo*.

précédent et n'étaient pas une grande puissance militaire (la dixième au monde)¹³¹. La Seconde Guerre mondiale, et la mobilisation industrielle qui y est associée, a accéléré la fusion entre la gestion et la technologie numérique, contribuant à la puissance américaine (aujourd'hui la première puissance militaire du monde) et marquant ainsi le début d'une relation indissociable entre ces domaines. Autrement dit, les stratégies militaires ont eu un impact significatif sur le management moderne, comme en témoigne l'intégration de la terminologie militaire dans le vocabulaire managérial actuel.

Dans la pensée politique et philosophique classique, en particulier chez Thomas Hobbes¹³² ou Jean-Jacques Rousseau¹³³, la notion de corps politique mobilise une analogie entre le corps humain et la société : la tête représente le souverain ou l'autorité, les membres symbolisent le peuple ou les fonctions sociales. Cette figure du corps sert à justifier l'ordre social et l'interdépendance fonctionnelle au sein de la communauté. Elle inscrit également le pouvoir dans un registre organique, c'est-à-dire fondé sur des liens de nécessité et de coordination interne.

Figure 2.1 Frontispice du *Léviathan* (1651) de Thomas Hobbes



Note. Image libre de droits.

¹³¹ Voir la vidéo sur Xerficanal : https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Francois-Xavier-de-Vaujany-Comment-la-2eme-guerre-mondiale-a-reinvente-le-management_3750567.html

¹³² Dans le *Léviathan* (1651), Thomas Hobbes a développé sa métaphore du corps politique comme un « homme artificiel » dont le souverain serait l'âme. Cette conception est illustrée par le frontispice célèbre montrant un géant monstre marin composé d'une multitude d'individus (voir **Figure 2.1**), illustrant la théorie du contrat social et l'absolutisme du souverain, avec des attributs de pouvoir temporel (glaive) et spirituel (crosse), symbolisant la monarchie anglaise. Cette image puissante incarne l'idée que l'État n'est pas « naturel », mais un artifice nécessaire pour garantir la paix et l'ordre.

¹³³ Dans *Du Contrat Social* (1762), Jean-Jacques Rousseau a également proposé une vision du corps politique. Pour le philosophe, le corps politique est formé par la volonté générale, qui est l'expression collective des citoyens. Contrairement à Hobbes, Rousseau a insisté sur la souveraineté du peuple et la nécessité de l'égalité entre les citoyens. Dans cette perspective, le corps politique est un organisme vivant où chaque citoyen (volontairement au masculin) participe activement à la formation de la volonté générale, et où l'interdépendance fonctionnelle est essentielle pour maintenir l'harmonie sociale.

Dans le champ organisationnel et managérial contemporain, cette sédimentation sémantique continue de produire ses effets. Parler de *faire corps* équivaut à mobiliser une image forte de cohésion, d'unité et d'engagement, mais aussi, de manière implicite, de contrôle. L'expression renvoie à un désir d'intégration fonctionnelle des individus au sein d'un collectif, selon une logique souvent plus instrumentale qu'humaniste. Il s'agit de constituer un « tout » opérationnel, où les singularités sont mises au service d'un projet, sous l'égide d'une autorité ou d'une finalité stratégique. En conséquence, le mot *corps* condense une série de tensions constitutives du monde organisationnel. D'un côté, il oscille entre naturalisation et construction : le collectif est tantôt perçu comme un corps vivant, tantôt comme un dispositif façonné. D'un autre côté, il met en jeu une dialectique entre inclusion et hiérarchisation : on *fait corps*, certes, mais selon une place déterminée. Enfin, il articule protection et domination : le corps peut envelopper et sécuriser, tout en encadrant et en contraignant. Le *faire corps* serait donc davantage lié aux mécanismes de contrôle hérités d'une idéologie militaire qu'à une aspiration humaniste à la collaboration et au partage des savoirs entre collègues. Dans cette perspective, interroger le *faire corps* à partir de son étymologie permet de dévoiler les modalités par lesquelles les organisations produisent et gouvernent le collectif. Le *corps* ne constitue donc pas seulement une image rassurante de solidarité, il agit aussi comme un vecteur de subjectivation et un outil de pouvoir.

Ce *faire corps* n'émerge alors pas d'un mouvement spontané et collectif, mais d'un impératif organisationnel orienté vers la performance, qui cherche à aligner les subjectivités sur des objectifs définis en amont. Il s'agit moins d'une dynamique organique entre pairs que d'un processus de subjectivation piloté par la direction, visant à assurer l'intégration, la coordination et la cohésion. Dans cette perspective, on peut rapprocher la logique managériale du *faire corps* d'une vision typiquement fonctionnaliste de l'organisation, où celle-ci est pensée comme un organisme vivant dont chaque membre constitue une fonction au service d'un tout cohérent.

2.1.1.2 L'organisation et la métaphore de l'organisme

Les métaphores, notamment, peuvent jouer un rôle central dans la construction d'une vision collective. Elles permettent de saisir une réalité organisationnelle abstraite à travers un cadre symbolique partagé (Schoeneborn, Vásquez et Cornelissen, 2022). L'organisation vue comme un corps évoque aussi la métaphore du « corps vivant », qui provient du théoricien canadien des organisations, Gareth Morgan. Son ouvrage fondamental *Images of Organization* (Morgan, 1986) développe plusieurs métaphores puissantes pour comprendre les organisations. Ce livre a profondément marqué la pensée organisationnelle en montrant que notre compréhension des organisations dépend des lentilles (ou images) conceptuelles que nous utilisons : machine, organisme, cerveau, culture, système politique, prison psychique, instrument de domination ou encore flux de transformation. Chaque métaphore met en lumière certains aspects tout en occultant d'autres, incitant à adopter une posture réflexive et pluraliste pour penser la complexité des organisations.

Parmi celles-ci, la métaphore de l'organisation comme *organisme* ou *corps vivant* occupe une place centrale et serait sans doute celle qui se rapproche le plus de l'idée d'organisation comme corps (bien qu'on puisse trouver des similarités avec d'autres). Cette approche s'inscrit dans la tradition des analogies corporelles en pensée politique évoquée plus haut, mais appliquée spécifiquement au contexte des organisations modernes. La métaphore de l'organisme considère que les organisations peuvent être comprises comme des systèmes vivants qui s'adaptent à leur environnement, tout comme le font les organismes biologiques. Cette perspective contraste avec la vision mécaniste qui dominait auparavant la théorie des organisations :

La métaphore organique nous incite également à considérer les relations entre les espèces organisationnelles et leur écologie en termes fonctionnels, ce qui nous amène à penser que tout ce qui existe doit exister de la manière dont il existe. [...] Cette perspective fonctionnaliste peut nous empêcher de reconnaître les contradictions, les tensions et les conflits qui caractérisent souvent les relations organisationnelles. (Morgan, 1986, p. 74 [ma traduction]¹³⁴)

Gareth Morgan établit un parallèle entre les besoins physiologiques d'un organisme et les nécessités fonctionnelles d'une organisation :

Tout comme les organismes ont besoin d'un approvisionnement approprié en nourriture et en eau pour survivre, les organisations ont besoin d'un approvisionnement approprié en ressources telles que les personnes, les matières premières et l'argent. De même, on affirme que les organisations ont besoin de « relations favorables » avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs, le gouvernement, les syndicats... (*Ibid.*, p. 44 [ma traduction]¹³⁵)

La citation de Gareth Morgan s'inscrit pleinement dans une logique fonctionnaliste, en proposant une analogie directe entre les besoins vitaux d'un organisme biologique et ceux d'une organisation. Il s'agit ici de penser l'organisation comme un système vivant, dont la survie dépend de l'apport continu de ressources (humaines, matérielles, financières) et de la qualité de ses relations avec l'environnement. En naturalisant les dynamiques organisationnelles en les rendant comparables à des processus biologiques, la métaphore organiciste tend à occulter les dimensions conflictuelles, historiques ou politiques du fonctionnement collectif. En ramenant les membres de l'organisation à des éléments fonctionnels nécessaires au métabolisme global, elle participe à une vision intégrée et autorégulée de l'organisation, dans laquelle chaque partie est pensée selon son utilité dans un

¹³⁴ « *The organic metaphor also encourages us to view relations between organizational species and their ecologies in functional terms, leading to a view that whatever exists needs to exist in the way that it does. [...] This functionalist perspective may prevent us from recognizing the contradictions, tensions, and conflicts that often characterize organizational relations* » (Morgan, 1986, p. 74).

¹³⁵ « *Just as organisms need appropriate supplies of food and water for survival, organizations need appropriate supplies of resources such as people, raw materials, and money. Similarly, it is argued that organizations need 'favorable relations' with customers, suppliers, distributors, government, unions...* » (*Ibid.*, p. 44).

tout hiérarchisé et orientée vers la performance. Ce sont les valeurs centrales dans l'approche fonctionnaliste, où la stabilité du système prime sur la reconnaissance des tensions ou des divergences internes.

2.1.1.3 Une métaphore faisant écho a des textes religieux ou à l'art

La métaphore de l'organisation comme un corps vivant n'est néanmoins pas une perspective récente. On trouve des métaphores similaires dans des textes religieux, tels que la Première lettre de l'apôtre Saint Paul aux Corinthiens :

Prenons une comparaison : le corps est un, et pourtant il a plusieurs membres ; mais tous les membres du corps, malgré leur nombre, ne forment qu'un seul corps : il en est de même du Christ. Car nous avons tous été baptisés dans un seul Esprit en un seul corps, Juifs ou Grecs, esclaves ou hommes libres, et nous avons tous été abreuvés d'un seul Esprit. Le corps, en effet, ne se compose pas d'un seul membre, mais de plusieurs. Si le pied disait : « Comme je ne suis pas une main, je ne fais pas partie du corps », cesserait-il pour autant d'appartenir au corps ? Si l'oreille disait : « Comme je ne suis pas un œil, je ne fais pas partie du corps », cesserait-elle pour autant d'appartenir au corps ? Si le corps entier était œil, où serait l'ouïe ? Si tout était oreille, où serait l'odorat ? Mais Dieu a disposé dans le corps chacun des membres, selon sa volonté. Si l'ensemble était un seul membre, où serait le corps ? Il y a donc plusieurs membres, mais un seul corps. L'œil ne peut pas dire à la main : « Je n'ai pas besoin de toi » ni la tête dire aux pieds : « Je n'ai pas besoin de vous. » Bien plus, même les membres du corps qui paraissent les plus faibles sont nécessaires, et ceux que nous tenons pour les moins honorables, c'est à eux que nous faisons le plus d'honneur. Moins ils sont décents, plus décemment nous les traitons : ceux qui sont décents n'ont pas besoin de ces égards. Mais Dieu a composé le corps en donnant plus d'honneur à ce qui en manque, afin qu'il n'y ait pas de division dans le corps, mais que les membres aient un commun souci les uns des autres. Si un membre souffre, tous les membres partagent sa souffrance ; si un membre est glorifié, tous les membres partagent sa joie. Or vous êtes le corps du Christ et vous êtes ses membres, chacun pour sa part. (Première lettre aux Corinthiens 12, 12-27)

Dans ce passage, l'apôtre Paul expose une vision puissamment métaphorique du collectif, dans laquelle chaque membre, bien que distinct, contribue à l'unité dans un seul corps. Le corps n'est pas vu seulement comme un système hiérarchisé de fonctions, mais comme un tout interdépendant, animé par une solidarité profonde : la souffrance d'un membre est partagée par tous et toutes, tout comme sa joie. Cette vision insiste sur la coappartenance, la diversité des rôles et surtout sur la reconnaissance de la valeur des membres « faibles », souvent négligés dans les structures dominées par la seule logique de performance. Cette perspective spirituelle et inclusive diffère sensiblement de l'approche fonctionnaliste développée par Gareth Morgan (1986), où les individus sont envisagés à travers leur fonction et leur contribution à la survie du tout. Bien que cette analogie permette de valoriser les interdépendances systémiques et l'importance des relations avec l'environnement, elle tend à invisibiliser les conflits internes, les asymétries de pouvoir ou encore les dimensions politiques de l'organisation.

Dans un autre registre, celui de l'art, l'historienne de l'art et féministe Linda Nochlin (1994) souligne que la représentation de la fragmentation du corps ne concerne pas seulement le domaine du style ou de la forme, mais est profondément politique. À partir de la Révolution française de 1789, un changement majeur s'opère dans l'histoire de l'art occidental : on voit dans l'art des corps décapités, exposés, brisés, y compris celui du roi. Le corps fragmenté représente alors la chute d'un pouvoir fondé sur l'unité, la hiérarchie, le sacré (voir **figure 2.2** pour un exemple de représentation du corps démembré par le caricaturiste James Gillray). À la place du corps entier du monarque, on montre désormais des têtes coupées, des membres isolés ou des restes, faisant de la représentation du corps en morceaux un symbole de la perte d'unité et une vision du monde caractéristique de la modernité. Linda Nochlin écrit :

En examinant, dans un ordre à peu près chronologique, une série de cas distincts, bien que parfois liés, de corps en morceaux, il se construit un paradigme du sujet considéré. [...] Je me sentirais obligée de disséquer, voire de déconstruire, le concept même de modernité – lui-même une formation discursive en constante évolution, dans laquelle le trope de la fragmentation joue un rôle instable et changeant. (Nochlin, 1994, [2025] p. 78)

Ce morcellement traduit l'incertitude, la violence, l'angoisse, le désir, mais aussi la résistance. Loin d'être neutre, il dit quelque chose du sujet moderne, traversé par des tensions et décentré. Le corps devient alors un lieu politique, où se jouent des conflits sociaux, genrés et historiques.

Figure 2.2 James Gillray, *Un Petit Soupèr, a la Parisiènne; - or - A Family of Sans-Culotts Refreshing, after the fatigues of the day* (1792)



Note. James Gillray, *Un Petit Soupèr, a la Parisiènne; - or - A Family of Sans-Culotts Refreshing, after the fatigues of the day*, 1792. Estampes, eau-forte colorée à la main. Collection Yale Center for British Art. Image libre de droits.

L'essai de Linda Nochlin (1994/2025)¹³⁶, *Le corps en morceaux*, invite à comprendre la représentation du corps, qu'elle soit unifiée ou morcelée. Cette fragmentation du corps, mise en scène dans l'art moderne comme symbole de rupture ou de crise, rejoint l'analyse de David Le Breton (1999) qui évoque, dans le titre même de son ouvrage, un « adieu au corps » dans nos sociétés contemporaines. Selon David Le Breton, le corps est de plus en plus perçu comme un obstacle à la performance et à la virtualisation, un résidu biologique dépassé par les technologies. Comme chez Linda Nochlin (1994/2025), cette mise à distance du corps traduit une angoisse collective face à la vulnérabilité humaine, mais aussi un fantasme d'abstraction et de maîtrise, où le corps n'est plus le lieu du lien, mais une surface à dépasser ou à effacer.

L'effacement du corps et le processus d'individualisation extrême résonnent également avec un phénomène social réel, mais méconnu, celui des « évaporés » au Japon, ou « *jōbatsusha* 蒸発者 » présenté dans l'enquête journalistique *Les Évaporés du Japon* (Mauger et Remael, 2014). Chaque année, près de 100 000 personnes choisissent de disparaître volontairement¹³⁷, quittant leur emploi, leur famille et leur identité sociale, dans un acte de rupture radicale avec les normes collectives. Il s'agit le plus souvent de *salarymen*, un terme qui désigne au Japon les employés masculins de bureau, souvent des cadres non dirigeants, incarnant une culture du travail intense et dévoué à l'entreprise. Ces hommes doivent travailler de longues heures, participer à des activités sociales après le travail et démontrer une loyauté sans faille envers leur employeur. Leur disparition volontaire, à la fois corporelle et symbolique, peut être lue comme une forme ultime de résistance à l'injonction de *faire corps* avec l'organisation ou la société et sa normativité.

La métaphore du *faire corps* est socialement normée. Dans le champ organisationnel, la manière dont on mobilise la métaphore du corps pour parler de collectif ou de cohésion s'inscrit dans une dynamique de construction idéologique. L'attachement au collectif, souvent présenté comme spontané, découle en réalité d'un processus de normalisation. Loin d'une évidence anthropologique ou d'un simple élan affectif, l'engagement prend la forme d'une norme attendue, prescrite, parfois imposée par les dispositifs managériaux. En cela, la métaphore rappelle celle du soulier de verre évoquée par Karen Lee Ashcraft (2013), qui illustre comment les identités professionnelles sont *incorporées* dans les organisations à travers des normes genrées et sociales. La sous-section

¹³⁶ Linda Nochlin (1931-2017) était une historienne de l'art américaine majeure, pionnière de l'histoire de l'art féministe. Professeure à la NYU et autrice de l'essai fondateur *Why Have There Been No Great Women Artists ?* (1971), elle y déconstruit l'idée d'une absence de femmes artistes reconnues en révélant le rôle des structures patriarcales dans leur marginalisation. Spécialiste du réalisme du XIXe siècle, elle a analysé l'art sous l'angle du genre, du pouvoir et du regard masculin, notamment dans *Le corps en morceaux* (1994). Son travail a profondément transformé l'histoire de l'art en y intégrant une lecture critique des rapports sociaux et politiques à l'œuvre dans la production et la réception artistique.

¹³⁷ Ce phénomène a engendré un marché spécifique : des entreprises spécialisées, parfois liées à des réseaux mafieux, proposent des services pour faciliter ces disparitions, allant du déménagement nocturne à la création de nouvelles identités. Ces sociétés profitent de la demande croissante de ceux (surtout des hommes) qui cherchent à échapper aux contraintes sociales, illustrant une rupture radicale avec le collectif et une volonté de s'effacer de la société organisée (Seizelet, 2020).

suivante examine comment la rhétorique du *faire corps* est mobilisée par les organisations, quels sont ses fondements et ses effets.

2.1.2 La rhétorique du *faire corps* organisationnel comme forme d'engagement

Cette sous-section s'intéresse à la manière dont l'engagement est devenu une norme centrale dans les discours et pratiques managériales contemporaines. Elle montre comment l'attachement au collectif, autrefois perçu comme secondaire ou accessoire, est aujourd'hui valorisé, voire attendu, dans les environnements de travail. L'évolution historique de cette norme permet de comprendre comment l'investissement dans le collectif s'est progressivement imposé comme un idéal organisationnel, nourri par l'idéologie de la « famille » ou de la « tribu » au travail (2.1.2.1). J'examinerai ensuite la montée de l'engagement subjectif, où l'individu devient responsable de son implication émotionnelle et de sa performance, au prix d'une individualisation croissante des attentes (2.1.2.2).

2.1.2.1 L'investissement dans le collectif, une norme managériale construite

Dans cette thèse, le collectif est compris comme une construction relationnelle façonnée par la communication, dans laquelle interagissent des acteurs humains et autres qu'humains, reconnus pour leur agentivité dans le cadre organisationnel (Latour, 2005 ; Brummans *et al.*, 2014). Plus pragmatiquement, le collectif de travail a, entre autres, été défini par la littérature sur l'ergonomie de l'activité, et notamment par Sandrine Caroly comme « plusieurs travailleuses et travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles, leurs propres règles d'action et les règles de métier » (Caroly, 2010, p. 98), ce qui implique un certain pouvoir d'agir ensemble (Enel, 2017), une forme de capacitation. Or la littérature a montré que les gestionnaires étaient souvent prescripteurs dans les pratiques visant à entretenir le sentiment d'appartenance à l'équipe, surtout à distance (Brunelle, 2009, 2010), ce qui va à l'encontre de l'idée d'émergence de ce sentiment à travers les relations informelles (Enel, 2017 ; Landry, 2007 ; Marc, Grosjean et Marsella, 2011). D'ailleurs, les collaborations inter-organisationnelles révèlent une ambiguïté productive, où les individus, loin d'être de simples porte-voix de leur organisation (Cooren, 2010a, 2010b), interprètent et négocient les objectifs institutionnels selon leurs propres logiques, en dehors du contrôle direct de leur hiérarchie (Martin-Scholz et Mayère, 2020). Le glissement vers une prescription managériale de l'engagement collectif traduit une normalisation croissante du lien au travail, où *faire corps* devient un impératif organisationnel, plutôt qu'un processus spontané. L'investissement dans le collectif n'est alors plus simplement une dynamique relationnelle, mais une norme construite, soutenue par des dispositifs RH, des discours de mobilisation et des rituels d'équipe. L'injonction à « se sentir appartenir à un tout » participe à forger une certaine vision de la travailleuse ou du travailleur engagé : présent et disponible, y compris en contexte distancié. Cette dynamique n'est toutefois pas dénuée d'ambiguïté. Comme le soulignent Valérie Carayol, Valérie Lépine et Laurent Morillon (2020), la communication managériale peut simultanément

mobiliser un langage d'appartenance et de coopération, tout en invisibilisant les rapports de pouvoir, les conflits et les malaises qu'elle engendre.

L'ambiguïté devient ici une ressource stratégique, permettant de maintenir l'adhésion des individus sans conflit ouvert, mais au prix d'une fragilisation de leur expression et de leur subjectivité. L'idée selon laquelle il serait naturel, voire souhaitable, d'entretenir des relations amicales au travail ne relève donc pas d'une évidence anthropologique, mais bien d'une construction sociale historiquement située (Guillén, 1994). Dans cet univers productiviste, le collectif n'est pas un lieu d'expression ou de lien, mais un regroupement fonctionnel d'individus définis par leurs rôles et positionnements dans la chaîne de production (Boltanski et Chiapello¹³⁸, 2011 ; Guillén, 1994). Les interactions sociales sont tolérées si elles servent la performance et les affects sont même perçus comme des sources potentielles de désordre. Dans le meilleur des cas, le lien amical y est donc accessoire, dans le pire, il est suspect (voir l'exemple du règlement intérieur dans l'**encadré 1**). Ce cadre a évolué progressivement avec l'émergence du paternalisme industriel, comme dans des entreprises comme Michelin (Védrine, 2015), où les dirigeants ont mis en place des communautés de travail intégrées (logement, loisirs, encadrement moral, etc.), surnommant même les personnes employées les « Bibs »¹³⁹. Ce modèle visait moins à reconnaître les besoins sociaux des individus qu'à les canaliser dans une forme de sociabilité encadrée et « loyale », au service de la paix sociale.

¹³⁸ Dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Luc Boltanski et Eva Chiapello (2011) voient le capitalisme non pas comme une époque historique unifiée, mais davantage comme un phénomène ayant sa propre historicité et se réadaptant sans cesse pour survivre. À chaque phase du capitalisme apparaît un « nouvel esprit » comme une nouvelle justification se nourrissant des critiques formulées à son encontre (la « critique artiste », qui vise prioritairement l'organisation de type bureaucratique et la « critique sociale », qui s'est développée plus tardivement en réponse au néolibéralisme). On pourrait considérer que le travail à distance s'inscrit dans le « troisième esprit du capitalisme » dénoncé par Luc Boltanski et Eva Chiapello : un néocapitalisme mondialisé, qui exploite les capitaux immatériels, mettant en œuvre les nouvelles technologies, et dont le personnage central serait adaptable, flexible, autonome, connexionnisme. L'individu sollicite ses qualités humaines personnelles au travail, il n'y a plus de séparation entre le travail et la personne qui l'exerce, contrairement au taylorisme.

¹³⁹ Les Bibs désignent les membres salariés de Michelin, diminutif du nom de Bibendum. L'entreprise s'inspirait du catholicisme social et du modèle de Frédéric Le Play, faisant de ses dirigeants (notamment François Michelin) des figures de « pères » bienveillants. Les Bibs vivaient souvent dans des « maisons Michelin » construites loin du centre-ville, et les enfants allaient dans des écoles dédiées, ce qui renforçait leur isolement social dans la vie quotidienne. Un comportement jugé inapproprié, même en dehors du travail, pouvait entraîner une convocation disciplinaire. Dans le film *Paroles de Bibs* (2001), des ouvrières et ouvriers dénoncent explicitement le contrôle social exercé par l'entreprise et la mise en scène idéalisée de ses dirigeants et dirigeantes. https://www.allocine.fr/film/fichefilm_gen_cfilm=37277.html

Encadré 1 : La sociabilité au travail avant l'École des relations humaines

Avant les apports de l'École des relations humaines (années 1930), le travail était pensé selon une logique essentiellement productiviste et disciplinaire, héritée du taylorisme et du modèle de l'usine. Toute interaction sociale entre collègues y était perçue comme un facteur de distraction, de désordre, voire de rébellion potentielle. Le règlement intérieur de la vinaigrerie Dessaux (1880) en offre une illustration saisissante :

« Il est défendu de parler pendant le travail. »

« Toute discussion, dispute ou querelle entre ouvriers entraînera un renvoi immédiat. »

« Il est interdit de rire dans les ateliers sans motif sérieux. »

Ces injonctions traduisent une méfiance structurelle envers toute forme de liens sociaux spontanés dans l'espace de travail, considérés comme incompatibles avec la discipline et l'efficacité. L'ouvrier ou l'ouvrière devait incarner la docilité, la rigueur, la soumission et l'individualisme fonctionnel. Il ne s'agissait pas de « bien s'entendre » avec ses collègues, mais de se conformer aux règles, dans le silence et l'effort.

Figure 2.3 : Le règlement intérieur de la vinaigrerie Dessaux de 1880



Règlement intérieur de la Vinaigrerie Dessaux, année 1880 :

1—Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.

2—Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.

3—Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.

4—L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives ; ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.

5—Dans les bureaux, on ne portera ni manteau, ni pardessus. Toutefois, lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et calottes seront autorisés.

6—Votre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Le charbon et le bois devront être enfilés dans le coffre destiné à cet effet. Afin qu'ils puissent se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour quatre livres de charbon durant la saison froide.

7—Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis et pour y céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.

8—Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.

9—La soif de tabac, de vin ou d'alcool est une faiblesse humaine et, comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.

10—Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et midi, mais en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.

11—Les employés de bureau fourniront leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande chez M. le Directeur.

12—Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle, ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de la fermeture pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillères et savon seront fournis par la Direction.

13—Augmentés dernièrement, les nouveaux salaires hebdomadaires sont désormais les suivants :

— cadets (jusqu'à 11 ans)	0,50 F.
— juniors (jusqu'à 14 ans)	1,45 F.
— jeunes	3,25 F.
— employés	7,50 F.
— seniors (après 15 ans de maison)	14,50 F.

Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du Travail, mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement en compensation de ces conditions presque utopiques.

Note. Tiré du blog du Cercle généalogique de Maisons-Alfort (C.G.M.A.).

Cette approche contraste fortement avec les perspectives introduites plus tard par l'École des relations humaines (notamment les expériences de Hawthorne), qui reconnaîtront l'importance des dynamiques sociales, de la reconnaissance et du bien-être émotionnel au sein des collectifs de travail, tout en conservant une logique fonctionnaliste et une vision *top-down* (du haut vers la base) du management.

Le tournant majeur concernant la vision du lien social au travail intervient avec l'École des relations humaines au début du XXe siècle. Ce courant de pensée émerge dans un contexte de fortes tensions sociales et politiques, marqué par la Grande Dépression, la montée des mouvements ouvriers, le développement des syndicats et une réflexion croissante sur les limites du capitalisme industriel. Cette école se veut une réponse à la crise démocratique et sociale de l'après-guerre, en proposant une nouvelle manière de penser l'organisation et le travail (Mumby, 2013). Au cœur de cette dynamique, Elton Mayo, philosophe et médecin australien, incarne le courant des démocrates réalistes : la coopération ne peut être spontanée dans un monde industriel complexe, elle doit être instaurée et régulée par une élite gestionnaire formée à la coordination des comportements. Les célèbres expériences de Hawthorn¹⁴⁰ mettront en évidence l'importance des relations interpersonnelles et des dynamiques informelles sur la motivation des individus au travail. Bien qu'ayant introduit une attention nouvelle aux dimensions sociales du travail, l'École des relations humaines reste donc largement critiquée pour sa rationalisation implicite du groupe et des individus, qu'elle considère avant tout comme un levier de productivité.

Le concept de *faire corps* proposé dans cette thèse dépasse donc largement une simple métaphore organisationnelle. Il incarne une dynamique profonde de cohésion, d'alignement et de subjectivation au sein des structures collectives. Là où le management dominant tend à s'appropriier le *faire corps* selon une logique fonctionnaliste, en l'associant à un impératif d'intégration et de performance, cette recherche s'attache au contraire à en explorer ses formes émergentes, mouvantes, parfois ambivalentes. « *Faire corps* » peut donc plutôt être envisagé comme un *flux de transformation* ou encore, dans une perspective critique, comme la *métaphore de prison psychique* (Morgan, 1986), qui mobilise les affects pour renforcer l'adhésion. Cette tension entre contrôle organisationnel et subjectivation ouvre alors sur les discours par lesquels les entreprises cherchent à façonner l'engagement. Car, si *faire corps* peut émerger de pratiques situées ou d'expériences partagées, il est aussi régulièrement produit, orienté, voire prescrit, par les dispositifs discursifs du management. C'est ce que montre la dynamique de fabrication discursive de l'engagement, à laquelle nous nous intéressons à présent.

2.1.2.2 La fabrication discursive de l'engagement

Avant d'aborder le *faire corps* comme une pratique sensible et située, il est nécessaire d'en éclairer aussi l'usage prescriptif et managérial dans certaines organisations contemporaines. Cette sous-partie propose donc une lecture critique de l'engagement tel qu'il est fabriqué discursivement, pour situer le *faire corps sensible* par contraste avec le *faire corps normatif*, induit par des dispositifs d'adhésion identitaire, émotionnelle ou morale. Les travaux

¹⁴⁰ Les célèbres expériences de Hawthorne, menées entre 1924 et 1932 dans l'usine Western Electric à Cicero (Illinois), visaient initialement à étudier l'impact des conditions physiques (éclairage, pauses, horaires) sur la productivité. Cependant, les résultats ont révélé un phénomène inattendu : la performance des ouvrières augmentait surtout parce qu'elles se savaient observées et valorisées par l'équipe de recherche. L'effet Hawthorne désigne le phénomène par lequel les individus modifient leur comportement du fait même qu'ils se savent observés, indépendamment des conditions objectives de travail.

critiques issus des CMS ont bien montré comment l'idéologie de la « culture d'entreprise », souvent présentée comme chaleureuse, inclusive ou alignée sur des valeurs, peut en réalité renforcer des formes de contrôle identitaire (Alvesson et Willmott, 1992 ; Fleming, 2005 ; Kunda, 1995 ; Pacanowsky et O'Donnell-Trujillo, 1982), devenant un outil de management à part entière. L'organisation est parfois présentée comme une « famille », une « tribu » ou une communauté émotionnelle et attend de ses membres qu'ils y engagent leur subjectivité entière. Dans cette logique, la novlangue managériale agit comme un langage d'emprise qui formate les émotions, anesthésie la pensée critique et impose une norme implicite de performance et d'adhésion, réduisant l'individu à un acteur docile et responsable de ses propres souffrances (Vandevelde-Rougale, 2014, 2020, 2022). Un des exemples représentatifs est l'imaginaire de « *Work as a mission* », évoqué dès le début des années 2000 dans l'introduction au numéro spécial *Doing Good: Work as Mission in Silicon Valley and Beyond*. L'anthropologue Jan English-Lueck (2001) y soulignait comment le travail high-tech se pare d'une dimension missionnaire, mobilisant un imaginaire collectif fondé sur l'innovation et l'impact sociétal. Cette mise en récit morale du travail participe à un *faire corps professionnel*, où l'engagement devient une dynamique identitaire incorporée par les individus eux-mêmes, au nom d'une cause perçue comme bonne ou transformative. On assiste alors à une narration construite de l'engagement, qui se caractérise également par une plus grande individualisation des responsabilités.

Une fabrication discursive de l'engagement

Dans le champ des CMS, Mats Alvesson et Hugh Willmott (2002) évoquent l'idéologie managériale de la famille comme une forme de régulation identitaire, soulignant comment les formes d'identification entre « nous » et « les autres » sont mobilisées pour produire de l'engagement.

Un moyen souvent puissant de réguler l'identité consiste à développer des catégories sociales auxquelles l'individu est rattaché. La division du monde social en « nous » et, implicitement mais plus ou moins clairement, en « eux », crée ou maintient des distinctions et des frontières sociales [...] Le fait d'être membre d'une équipe et/ou de la famille élargie de l'entreprise peut alors devenir une source importante de compréhension de soi, d'autocontrôle et de présentation aux autres. Ce type de régulation de l'identité passe par des événements sociaux et la gestion de sentiments partagés plutôt que par des distinctions linguistiques ou des opérations. (Alvesson et Willmott, 2002, p. 630 [ma traduction]¹⁴¹)

¹⁴¹ « One frequently powerful way of regulating identity is through developing social categories to which the individual is ascribed. The dividing up of the social world into 'us' and, by implication although more or less clearly pronounced, 'them' creates or sustains social distinctions and boundaries [...] Being a team member and/or a member of the wider corporate family may then become a significant source of one's self-understanding, self-monitoring and presentation to others. This kind of identity regulation works through social events and the management of shared feelings more than through linguistic distinctions or cognitive operations. » (Alvesson et Willmott, 2000, p. 630).

Dans cette perspective, les affects ne sont plus marginaux, mais centraux, à la fois valorisés, requis et contrôlés. Les recherches critiques en communication organisationnelle ont montré que cette captation du lien émotionnel repose sur des processus d'assujettissement en douceur, où les individus adoptent eux-mêmes les normes relationnelles prescrites par l'organisation. Pour Dennis Mumby (2019), ce régime de pouvoir ne repose pas uniquement sur la coercition ou l'autorité hiérarchique, mais sur des discours qui font appel à l'être tout entier.

Bien que les employés aient travaillé dans un système post-bureaucratique très décentralisé où ils jouissaient ostensiblement d'une grande autonomie, les exigences imposées par la forte culture de l'entreprise ont souvent conduit soit à l'épuisement des employés en raison de leur surcharge de travail, soit à diverses formes de résistance des employés aux efforts de l'entreprise pour s'approprier pleinement leur sens de soi. (Mumby, 2019, p. 435 [ma traduction]¹⁴²)

L'*ethos* de la forte culture, caractérisée par la bienveillance, l'authenticité, l'alignement de valeurs, peut masquer des formes de contrôle sophistiquées, où l'on ne prescrit plus, mais où l'on suscite l'adhésion émotionnelle. Dans une ethnographie consacrée au personnel d'un navire de croisière, Sarah Tracy (2000) décrit par exemple à travers le concept de *self-subordination*, comment les personnes salariées intériorisent les attentes émotionnelles de l'organisation (sourire, calme, bonne humeur), y compris en l'absence de surveillance, ce qu'elle qualifie d'*emotional labor* (travail émotionnel). Cette régulation douce de soi se produit dans un contexte de visibilité permanente, où la moindre faille émotionnelle peut être perçue comme un manque de professionnalisme. Transposé dans les environnements numériques ou distanciés, cette normativité est redéployée à travers « l'art de se faire bien voir en ligne » (Estagnasié, 2021) via les plateformes collaboratives (Aagaard, 2022 ; Neuss, 2021).

Au-delà d'une injonction managériale au collectif, c'est la subjectivation des individus au travail qui est concernée (Cukier, 2017 ; Vandeveld-Rougale, 2020). Dans les contextes organisationnels contemporains, le travail ne se limite plus à une activité productive définie par des fonctions ou des lieux précis, mais est devenu une expérience totalisante et structurante, qui façonne l'identité même des individus, devenus « entrepreneurs de soi » (Cukier, 2017), responsables de leur efficacité, de leur visibilité et de leur propre mise en valeur. Le travail est devenu constitutif de l'identité, non seulement parce qu'il structure l'expérience sociale, mais parce qu'il s'impose comme le principal espace de reconnaissance symbolique (Mumby, 2019). À mesure que les organisations deviennent plus fluides, dispersées et difficiles à saisir comme entités substantielles, elles gagnent paradoxalement en centralité dans les trajectoires de vie. Elles ne disent plus seulement quoi faire, mais façonnent aussi l'identité des individus. Dès lors, le pouvoir ne s'exerce plus uniquement à travers des formes

¹⁴² « *Although employees worked in a highly decentralized, post-bureaucratic system where they ostensibly experienced considerable autonomy, the demands placed on them by the corporation's strong culture frequently led to either employee burn-out through overwork, or various forms of employee resistance to corporate efforts to fully capture their senses of self* » (Mumby, 2019, p. 435).

hiérarchiques visibles, mais par le biais d'une captation subtile de la subjectivité : les valeurs, les engagements, les attitudes (van Vuuren et Cooren, 2010) et les affects deviennent les véritables objets de gouvernance organisationnelle (Putnam et Mumby, 2014). Le pouvoir s'exerce dès lors plus sur la subjectivité et l'identité des travailleuses et travailleurs, plutôt que sur leurs compétences.

Ce déplacement produit une nouvelle emphase sur les processus communicationnels et discursifs à travers lesquels les personnes salariées se construisent, s'autodisciplinent, mais aussi négocient et résistent (Fleming, 2005). Dans son ethnographie qui décrit comment une entreprise high-tech utilise une culture organisationnelle forte pour façonner l'engagement et l'identité, Gideon Kunda (1995) a montré il y a plus de 30 ans que l'adhésion aux cultures organisationnelles fortes pouvait produire des effets ambivalents : un engagement sincère, mais aussi un épuisement identitaire, du cynisme latent, voire des stratégies de désengagement partiel. Dans ce contexte, les travaux sur le cynisme organisationnel (Fleming, 2005) prennent tout leur sens. Le cynisme n'est pas ici un simple rejet de l'organisation, mais un mode de résistance discret, révélateur de la pression symbolique que les organisations post-bureaucratiques exercent sur les identités. Il en résulte que l'investissement subjectif au travail ne peut être lu comme une simple « implication ». Il est le symptôme d'une gouvernamentalité diffuse (Jolivet et Vásquez, 2016) qui mobilise la capacité narrative, émotionnelle et adaptative des individus pour maintenir la cohésion organisationnelle, d'autant plus en configuration de travail distancié.

Une subjectivation qui entraîne l'individualisation des responsabilités

Dès lors, la subjectivation du travail va de pair avec l'individualisation des responsabilités (Fleming, 2005, 2024 ; Jolivet et Vásquez, 2016). Ce déplacement du collectif – de la structure formelle vers l'intériorité des individus – traduit une évolution plus large du gouvernement des conduites dans le monde du travail. Comme le montre l'analyse d'Alexia Jolivet et Consuelo Vásquez (2016), cette mobilisation de la subjectivité dans des dispositifs de bien-être, de santé ou d'*empowerment* (encapacitation) organisationnel ne produit pas nécessairement de l'autonomie, mais confère aux individus la responsabilité d'assurer eux-mêmes la qualité de leur engagement relationnel, dans une logique où les émotions sont elles-mêmes encadrées par des normes managériales. Par ailleurs, comme le rappellent Sarah Bourdeau, Ariane Ollier Malaterre et Nathalie Houlfort (2019), toutes les politiques d'articulation entre vie professionnelle et personnelle peuvent être comprises comme des mécanismes de contrôle. Dans cette logique, le « bien-être au travail » devient un aspect que l'individu est responsable de « gérer ». L'organisation soutient cette démarche par des mesures individuelles, mais non collectives. De plus, ce soutien au bien-être n'est pas désintéressé, car il vise à soutenir la performance organisationnelle. Or, de nombreuses organisations intègrent des initiatives de bien-être visant à exploiter les ressources personnelles de leurs membres au profit de la productivité, à travers des programmes de gestion du stress, de résilience ou de pleine conscience (Bruni, Andrei, Tirabeni, 2022; Dale et Burrell, 2014; Kirkland, 2014; McGillivray, 2005;

Murtola et Vallety, 2023). Sous couvert de promouvoir la santé et l'épanouissement au travail, ces dispositifs reposent sur une logique transactionnelle implicite : améliorer son bien-être devient un devoir envers l'organisation, censé être « rendu » sous forme d'efficacité accrue (Watson, Wallace et Patey, p. 443).

L'instrumentalisation du bien-être participe avant tout d'une stratégie de gestion d'image, créant l'illusion d'une réponse aux risques psychosociaux tout en masquant les véritables causes structurelles de la souffrance au travail (Fleming, 2024). En réalité, loin d'alléger les contraintes organisationnelles, ces programmes ajoutent de nouvelles injonctions à la performance émotionnelle et exacerbent les inégalités entre celles et ceux qui parviennent à répondre à ces normes et les autres qui en sont exclus (Butcher, James et Blum, 2023). Ces travaux révèlent ainsi que l'engagement, loin d'être toujours volontaire ou épanouissant, peut être fabriqué, injonctif, voire instrumentalisé dans des dispositifs managériaux normatifs. Or, c'est précisément le glissement entre *engagement libre* et *engagement prescrit* qui interpelle lorsque l'on s'intéresse au *faire corps*. Car là où certaines approches critiques décrivent l'incorporation comme une forme de contrôle (émotionnel, identitaire ou discursif), la présente recherche cherche à réinterroger le *faire corps* à partir de pratiques sensibles et situées. Il ne s'agit donc pas de traiter l'engagement en tant que tel, mais de montrer comment certaines injonctions à *faire corps* sont naturalisées, ritualisées et ressenties dans des contextes concrets. Cette perspective permet de penser le sensible comme matière d'expérience à partir de laquelle se négocient les conditions d'existence du collectif.

2.1.3 La question du sensible dans la littérature organisationnelle

Cette sous-section revient sur l'attention croissante portée aux dimensions sensibles dans les études organisationnelles. D'un côté, la théorie des organisations reconnaît le rôle des affects comme agissant dans les organisations, avec une inspiration phénoménologique, tandis que les approches communicationnelles s'intéressent à la place du corps, du sensible et de l'expérience esthétique dans les dynamiques organisationnelles (2.1.3.1). Ce mouvement s'inscrit dans un tournant plus large, qui vise à réinscrire le corps au cœur de l'analyse, en rupture avec une vision désincarnée de l'organisation (2.1.3.2).

2.1.3.1 Le tournant vers l'affect dans les études de l'organisation

Cette thèse s'inscrit dans un intérêt nouveau de la part des études organisationnelles vers l'affect (Beyes et Steyaert, 2013 ; Kenny, 2012 ; Kenny, Muhr et Olaison, 2011 ; Vachhani, 2013), qui a pris de l'ampleur au milieu des années 1990 et 2000, d'abord avec les travaux de Brian Massumi (1995) puis de Patricia Clough (2007) et de Erin Manning (2010). Transdisciplinaire, ce tournant embrasse de nouvelles compréhensions de la configuration des corps, des technologies, de la subjectivité, offrant un potentiel pour la théorie critique (Clough, 2007) et pour comprendre le monde organisationnel et du travail (Fotaki, Kenny et Vachhani, 2017). Le tournant vers les affects (Clough, 2007 ; Robinson et Kutner, 2019) est apparu en même temps que celui de la pratique, mais

il importe de distinguer les deux, le tournant affectif apportant aux études de la pratique une sensibilité au savoir corporel, affectif et esthétique (Gherardi, 2017a). En cela, le tournant vers l'affect ne consiste pas seulement à prêter attention aux émotions. L'émotion est pensée comme un état identifiable, inscrit dans une histoire personnelle, stabilisé et nommable. En revanche, l'affect relève d'un autre régime : il est pré-subjectif, non discursif, et souvent en-deçà du langage, à la manière de ce que propose Brian Massumi (1995).

Les affects ont fait l'objet de multiples conceptualisations depuis les travaux fondateurs de Baruch Spinoza. Ils sont définis dans *L'Éthique* (1677 [1993]) comme : « les affections du Corps par lesquelles la puissance d'agir de ce Corps est accrue ou diminuée, secondée ou réduite, et en même temps les idées de ces affections ». Dans le prolongement de cette pensée, Brian Massumi (1987) propose, dans la préface de sa traduction anglophone de *Mille Plateaux* de Gilles Deleuze et Félix Guattari (1987), une définition devenue centrale dans les études contemporaines. L'affect y est envisagé comme une *capacité à affecter et à être affecté*, une intensité prépersonnelle correspondant à la transition entre états corporels, impliquant une modification de la capacité d'action du corps¹⁴³. L'affect ne saurait ainsi être confondu avec une émotion (qui relèverait d'un contenu socialement structuré), ni avec un sentiment (d'ordre biographique et personnel). Il s'agit plutôt d'une *expérience non consciente de l'intensité*, un moment de potentiel encore non assigné, non formé et non discursif (Massumi, 1995 ; Shouse, 2005). Dans cette perspective, Brian Massumi (1995) étend sa conception au-delà du corps humain pour inclure les technologies et dispositifs médiateurs, qui rendent perceptibles les dynamiques affectives et participent à la modulation des capacités corporelles en dépassant les seules limites physiologiques (Clough, 2007, 2010).

Dans *The Affect Theory Reader*, un ouvrage fondateur dans le champ des *affect studies*, Melissa Gregg et Gregory Seigworth (2010) insistent sur la dimension relationnelle de l'affect dans une approche spinozienne. Selon ces deux figures des études culturelles, l'affect émerge dans l'entre-soi, c'est-à-dire au sein de relations en devenir, à travers des forces et intensités qui circulent entre corps humains, non humains, objets ou fragments corporels. Il s'agit de passages, d'intrusions, de résonances qui ne s'ancrent pas dans des entités fixes, mais dans des mouvements continus.

L'affect naît au milieu de l'entre-soi : dans les capacités d'agir et d'être agi. Un affect est un empiètement ou une extrusion d'un état de relation momentané ou parfois plus soutenu, ainsi que le passage (et la durée du passage) de forces ou d'intensités. C'est-à-dire qu'un affect se trouve dans ces intensités qui passent de corps à corps (humain, non humain, partie de corps et autre), dans ces résonances qui circulent autour, entre, et parfois collent aux corps et aux mondes, et dans les

¹⁴³ Dans ses *Notes on the Translation and Acknowledgments* dans le deuxième tome de *Capitalism and Schizophrenia, A Thousand Plateaux* (*Mille Plateaux*), Brian Massumi écrit : « AFFECT/AFFECTION. Neither word denotes a personal feeling (sentiment in Deleuze and Guattari). L'affect (Spinoza's affectus) is an ability to affect and be affected. It is a prepersonal intensity corresponding to the passage from one experiential state of the body to another and implying an augmentation or diminution in that body's capacity to act. » (Deleuze et Guattari, 1987, p. 16).

passages ou variations mêmes entre ces intensités et résonances. (Gregg et Seigworth, 2010, p. 1 [ma traduction]¹⁴⁴)

Cette conception met en avant un corps instable, pensé dans une logique de devenir, et s'accorde ainsi avec une ontologie processuelle attentive aux interactions avec le non-humain : un cadre particulièrement fécond pour analyser les dynamiques du travail à distance, comme nous le verrons plus tard. Dans la même veine des études culturelles, Sara Ahmed (2001, 2003, 2004a, 2004b, 2004c, 2006) propose une lecture des affects comme des forces relationnelles qui ne résident pas dans les individus, mais qui se constituent dans les interactions. Selon elle, loin d'être purement psychologiques, les affects sont des intensités sociales et politiques qui circulent, s'attachent à certains corps ou objets et participent à la reproduction (ou à la déstabilisation) des normes collectives. Cette approche permet de penser l'organisation comme un espace d'alignement affectif, où certains vécus sont légitimes, d'autres déviants ou silencés.

Une autre approche relationnelle de l'affect se retrouve chez Gilbert Simondon (1989) dont la théorie de l'individuation postule que les individus ne sont pas donnés d'emblée, mais émergent à travers des processus dynamiques. L'affect correspond alors aux moments où l'individu entre en contact avec la *charge préindividuelle* qu'il porte, non pour la résoudre en lui-même, mais *en l'actualisant dans sa participation au collectif*. L'individu, ne pouvant épuiser les tensions à l'origine de sa formation, tend vers une seconde individuation (le *transindividuel*) qui se joue dans le lien social. L'affect, dans cette perspective, constitue un mode d'engagement relationnel étroitement lié au processus de construction collective du sens, ce qui le rend particulièrement pertinent pour penser la vie organisationnelle. Dans cette veine, la communauté de recherche en CCO s'est également penchée sur les théories de l'affect, dans la continuité des travaux antérieurs (Bencherki, 2015; Bencherki, Brummans et Vézy, 2024). En s'appuyant notamment sur le concept de *préindividuel* (Simondon, 1989), Karen Lee Ashcraft (2017, 2018, 2019, 2021) met l'accent sur le rôle constitutif de l'activité de transmission, ce qui permet d'élargir la définition même de la communication en y intégrant les affects. Cette approche, qui sera détaillée en **section 2.3**, permettrait de mieux appréhender les mécanismes du pouvoir à l'œuvre dans les dynamiques communicationnelles (Ashcraft, 2021). Selon l'autrice, l'individu ne constitue plus une unité d'analyse pertinente : l'analyse du préindividuel débute par une rencontre corporelle entre entités, plutôt qu'entre personnes. Dans cette optique, l'affect devient en soi un *acte communicationnel*.

L'affect est une force créatrice de monde qui se situe en deçà du moi et qui échappe à l'emprise de la signification, mais qui n'en est pas moins communicative. Il passe par le contact entre des corps

¹⁴⁴ « *Affect arises in the midst of inbetweenness: in the capacities to act and be acted upon. Affect is an impingement or extrusion of a momentary or sometimes more sustained state of relation as well as the passage (and the duration of passage) of forces or intensities. That is, affect is found in those intensities that pass body to body (human, nonhuman, part-body, and otherwise), in those resonances that circulate about, between, and sometimes stick to bodies and worlds, and in the very passages or variations between these intensities and resonances themselves.* » (Gregg et Seigworth, 2010, p. 1)

perméables. L'énergie touche une particule et redevient communicable – une chaîne non linéaire aussi vieille que l'univers, mais qui s'intensifie, de plus en plus vulnérable à la manipulation au fur et à mesure que les relations capitalistes progressent. Loin d'être faible, une telle transmission est indéfiniment constitutive, formant le potentiel imminent des corps et des mondes que nous habitons. (Ashcraft, 2021, p. 580 [ma traduction]¹⁴⁵)

Dans sa perspective communicationnelle, Karen Lee Ashcraft (2019) conçoit les affects comme des relations matérialisées et perçues à travers le contact, ce qui en fait une force sociomatérielle issue de l'interaction sensorielle constante qui façonne les corps et leurs relations (Gregg et Seigworth, 2010 ; Stewart, 2007). Les affects ne sont donc pas réductibles aux émotions individuelles, mais relèvent de rapports entre entités. Dans cette lignée, Karen Lee Ashcraft (2018) avance que ce sont nos *sens de la différence* en contexte de travail qui nous permettent de percevoir, voire de contester, les relations de pouvoir (Ashcraft, 2018). S'inscrivant dans une posture de critique habitée (*inhabited criticism*), Karen Lee Ashcraft (2017) s'inspire des travaux de Kathleen Stewart (2007) sur les affects ordinaires pour suivre les trajectoires affectives dans lesquelles le pouvoir se matérialise : par exemple, dans le monde académique (Plotnikof et Utoft, 2022), à travers les injonctions à publier, les exigences de financement, etc. Elle analyse ces dynamiques en articulant corps, objets et discours, à partir de son expérience personnelle en tant que femme, blanche, professeure. La critique habitée¹⁴⁶ déplace ainsi l'attention des individus vers les relations et les agencements hybrides. L'affect pourrait même être considéré comme un tournant ontologique (Ashcraft, 2021), tout comme ces théories sont parties du tournant linguistique, puisque l'affect serait en soi une forme de langage, plus ou moins matériel, et incorporé dans le corps, qui se transmet entre différents êtres, humains ou autres qu'humains, de manière relationnelle. Reposant sur une logique sociomatérielle, cette posture invite à suivre les trajectoires communiquées pour faire du sens que des représentations fixes du monde. Enfin, dans son travail interdisciplinaire à l'intersection de la danse, de la théorie politique, des études sensorielles et du handicap, la philosophe canadienne et théoricienne de l'art Erin Manning (2010) met en dialogue la notion simondonnienne de préindividuel avec la *force de vie* deleuzienne, en soulignant que cette force excède l'humain : le corps devient alors surface de contact avec le champ de l'expérience, activé par une dynamique d'affect toujours collective. Inscrite dans une ontologie processuelle et posthumaniste, sa pensée conçoit l'affect comme un mouvement de devenir, engageant un corps en transformation constante. Il est façonné par des intensités relationnelles, et non limité aux frontières du sujet humain.

¹⁴⁵ « *Affect is a world-making force that moves below the self and beyond the grip of signification yet nonetheless communicatively. It passes through contact among permeable bodies. Energy touches particle and goes communicable again—a non-linear chain as old as the universe yet intensifying, increasingly vulnerable to manipulation as capitalist relations advance. Far from feeble, transmission of this kind is indeterminately constitutive, forming the imminent potential of the bodies and worlds we inhabit.* » (Ashcraft, 2021, p. 580).

¹⁴⁶ Consuelo Vásquez (2020) a mobilisé cette approche réflexive pour analyser son expérience d'ethnographe et de proche aidante. Elle y explore comment le cancer l'a affectée et (in)habitée à travers différentes trajectoires affectives.

Plus récemment, les approches communicationnelles en SIC francophone (les ACO, pour Approches Communicationnelles de l'Organisation¹⁴⁷), se sont intéressées aussi de plus en plus à la manière dont le corps et les émotions participent aux dynamiques organisationnelles. Dans le tournant vers les affects en communication organisationnelle francophone (Alloing et Pierre, 2020, 2021 ; Bencherki, 2015 ; Dumas *et al.*, 2023 ; Dumas et Martin-Juchat, 2022 ; Martin-Juchat *et al.*, 2018 ; Moriceau, 2016), la communication ne se limite pas à la transmission d'informations, mais elle engage une expérience sensible, affective et corporelle (Bonfils et Martin-Juchat, 2025 ; Nannipieri, 2025). Cette sensibilité devient un mode de contact avec l'organisation, un rapport incarné à ce qui se passe. Le sensible ne se réduit pas ici à une perception immédiate. Il désigne un espace où se joue une expérience esthétique qui n'a pas forcément une signification ou dont « l'effet dépasse toujours la signification voulue » (Moriceau, 2016, p. 5). Parler de sensible revient à prendre au sérieux les impressions, les sensations et les affects qui traversent l'individu dans et par les pratiques organisationnelles. Cela suppose également une posture de recherche spécifique, attentive aux manières dont ces affects sont vécus, portés, mais aussi constituants de l'organisation elle-même (Moriceau, 2016). En adoptant cette posture, il vaut mieux privilégier une description phénoménologique que des catégories analytiques, puisque l'expérience sensible est multiforme.

En SIC, l'approche anthropologique de la communication affective, notamment développée par Fabienne Martin-Juchat (2008, 2014) et Aurélia Dumas (Dumas, 2016 ; Dumas *et al.*, 2023 ; Dumas et Martin-Juchat, 2016) se distingue en s'écartant d'une conception individualisante ou psychologisante des émotions (Aznar, 2022 ; Martin-Juchat, Lépine et Aznar, 2018). Dans cette perspective, les affects ne sont pas considérés comme des états intimes relevant du for intérieur, mais bien comme les échos expressifs de systèmes de valeurs et de représentations collectives face à des situations données. Autrement dit, les affects sont envisagés comme des dynamiques communicationnelles qui participent activement à la construction du lien social, ils sont des « actes de langage et de médiation » (Martin-Juchat *et al.*, 2018, p. 16). En cela, cette perspective s'intéresse aussi à ce que les affects « font faire »¹⁴⁸, dans une pensée inspirée du pragmatisme et de la performativité (Austin, 1962). Les organisations seraient donc un terrain privilégié pour étudier les affects, qui y ont longtemps été prohibés, comme vu à la sous-section **2.1.2.1**.

¹⁴⁷ Dans cette thèse, j'ai opté pour les approches CCO plutôt que les ACO, car j'ai été influencée par l'École de Montréal dès le début de mon parcours doctoral à l'UQAM. Par ailleurs, compte tenu de mon positionnement relationnel et processuel, les approches CCO offrent un cadre cohérent pour penser l'organisation comme un phénomène émergent, constamment (re)configuré dans et par la communication. Elles permettent ainsi d'articuler matérialité, discours et corporéité sans les dissocier, comme nous le verrons à la **section 2.3**. Compte tenu du fait que la thèse se déroule en cotutelle entre Québec et France, je considère néanmoins important de situer la littérature ACO, prédominante en France, où je poursuis actuellement mes recherches.

¹⁴⁸ Dans la perspective de la pratique sociomatérielle, Silvia Gherardi (2017b) adopte une vision moins anthropocentrée en parlant de « ce que l'affect *fait* », et non « *font faire* ».

La demande d'engagement subjectif des individus au travail ne vaut pas pour prise en compte de leurs vécus affectifs : les affects se trouvent au cœur de dynamiques complexes de régulations et de rationalisations organisationnelles, d'instrumentalisation mais aussi de volonté de résistance et/ou de quête d'émancipation en réponse à des logiques de contraintes et d'auto-contraintes, de sollicitation et de répression, qui animent toutes les formes organisationnelles qu'elles soient pérennes ou non [...] organisations moins formelles et formalisées, moins pérennes aussi parfois, relevant du réseau, de la communauté ou encore du collectif organisé. (Dumas et Martin-Juchat, 2022, p. 12)

Cette citation met en lumière une tension centrale : les organisations sollicitent l'engagement subjectif sans réellement reconnaître les vécus affectifs. Les émotions y sont à la fois instrumentalisées et potentiellement subversives, prises dans des logiques de contrôle, de sollicitation ou de résistance. Ce paradoxe justifie un déplacement épistémologique vers une approche incarnée de l'organisation, développée au point suivant.

2.1.3.2 Ramener le corps dans les études organisationnelles : un déplacement épistémologique

L'approche affective de la communication organisationnelle formulée par Jean-Luc Moriceau (2016) propose de dépasser une compréhension distanciée, objectivante et descriptive du terrain. Il défend un rapport incarné et transformateur à l'organisation, qui passe par ce qu'il nomme un *contact affectif*. Cette expérience de terrain est marquée par le fait *d'être touché* (la recherche commence quand le chercheur ou la chercheuse s'émeut), *d'être contaminé* (accepter que cette expérience modifie le regard et donc l'analyse) et de *l'expérimentation* (s'exposer à ce que produit la situation, pas seulement en comprendre les ressorts, mais en se laissant transformer). Dans cette perspective, l'organisation ne se donne pas à voir de l'extérieur : elle se vit dans le corps du chercheur ou de la chercheuse, dans ses résonances affectives, dans les ambiances perçues et les tensions et les inconforts qu'elle génère. Le savoir produit n'est ni purement objectif, ni strictement introspectif, il émerge dans un espace relationnel où l'expérience affective devient source d'intelligibilité. Ce contact affectif constitue un véritable acte épistémique : il engage une manière de connaître située, incarnée et critique, où les affects ne sont pas des biais à corriger, mais les conditions mêmes d'un accès renouvelé au terrain.

Cette perspective rejoint les propositions de Silvia Gherardi (2017a), qui appelle à penser la recherche organisationnelle à partir d'une épistémologie du sensible, de l'imprévisible et du relationnel. Loin d'une posture détachée, elle défend une approche incarnée, dans laquelle le corps de la chercheuse devient un site de connaissance. Dans ce cadre, l'affect n'est pas un objet à analyser de l'extérieur, mais une force qui traverse les situations et révèle les tensions et les contradictions (Dumas et Martin-Juchat, 2022b, p. 12), ce qui se traduit en pratique par l'ethnographie affective comme style de recherche (Gherardi, 2023). Tout comme Jean-Luc Moriceau, Silvia Gherardi souligne également la nécessité de produire une écriture sensible, qui ne vise pas à figer ou à expliquer l'expérience, mais à en faire sentir la densité, la résonance et les effets (Gherardi, 2017b).

La réhabilitation du corps et du sensible s'inscrit dans une tendance plus large des *Management and Organizational Studies* (MOS) à réinterroger leurs fondements épistémologiques. Timon Beyes, Boukje Cnossen, Karen Ashcraft et Nicolas Bencherki (2022) ont proposé à ce titre une relecture critique du rôle des sens dans les dynamiques organisationnelles, en soulignant que l'oubli du sensoriel dans les sciences de gestion s'explique par un effet de la modernité occidentale, du dualisme corps/esprit et des biais épistémologiques dominants (masculins, occidentaux, rationalistes). Leur introduction d'un numéro spécial de *Management Learning* a manifesté l'émergence d'une politique sensorielle de l'organisation, où l'expérience sensible (et non uniquement cognitive) devient un vecteur d'appartenance, d'inclusion, mais aussi de domination. Cette lecture rejoint les travaux en communication organisationnelle affective, dans la mesure où elle insiste sur le caractère incarné, ambiant et souvent non verbal de l'expérience organisationnelle.

Du côté des approches communicationnelles de l'organisation en SIC, le concept de *corps affectif* (Martin-Juchat, 2008), pensé comme une surface de perception, de contagion et d'identification, éclaire la manière dont les émotions corporelles sont mobilisées dans des dispositifs médiatiques, marchands (en référence au capitalisme affectif d'Eva Illouz¹⁴⁹) et organisationnels pour susciter l'adhésion et l'engagement. Le corps, traversé par des normes et des injonctions performatives, devient un *actant communicationnel*, contribuant à la fabrique du collectif. Cette perspective résonne avec les enjeux de cette thèse, en pensant le *faire corps* comme une dynamique sensible, relationnelle et située. Le tournant vers l'affect et le sensible dans les études organisationnelles ne relève pas d'un simple ajout thématique. Il implique une transformation épistémologique majeure : celle d'une connaissance incarnée, située et relationnelle. Le corps, les affects et le sensible ne sont plus des objets marginaux, mais les conditions mêmes d'un rapport renouvelé au terrain organisationnel. Cette posture théorique et méthodologique ouvre la voie à une lecture critique des logiques de contrôle, d'engagement et d'émancipation dans les organisations contemporaines.

2.1.4 La synthèse de 2.1

Cette section a permis de revenir aux origines étymologiques, philosophiques et managériales de *faire corps*, qui renvoient autant à une organisation structurée qu'à une expérience incarnée du collectif. Le concept de *faire corps* désigne un processus par lequel les individus sont intégrés à un collectif de manière à produire cohésion, engagement et alignement. Mobilisé comme métaphore, le corps devient un modèle d'organisation structuré, où chaque membre occupe une fonction dans un tout ordonné. Revenir sur l'étymologie du terme a permis de soulever le risque de naturalisation des rapports de pouvoir et d'occultation des conflits internes. Loin d'être

¹⁴⁹ La sociologue Eva Illouz explore dans *Cold Intimacies* (2007) la manière dont le capitalisme contemporain a intégré les émotions dans les sphères économiques et culturelles, en façonnant les pratiques de l'amour, de la psychologie et du travail émotionnel. Elle montre comment les logiques du marché et de la rationalité instrumentale ont transformé l'expression et la gestion des sentiments, donnant naissance à ce qu'elle appelle le *capitalisme émotionnel*.

spontané, ce processus est souvent induit, voire prescrit, par des dispositifs organisationnels qui mobilisent les affects, les identités et les subjectivités au service d'objectifs stratégiques. Il traduit une tension entre inclusion et contrôle, entre « esprit d'équipe » ou de « famille » et hiérarchisation implicite. Cette section a aussi été l'occasion d'aborder la question du sensible et du tournant vers les affects dans la littérature des études organisationnelles. Afin de clarifier les différentes approches théoriques de l'affect mobilisées dans les études organisationnelles, le **tableau 2.1** propose une synthèse des principales traditions en mettant en évidence leurs spécificités conceptuelles, leur rapport au collectif et leur manière de penser le corps, afin d'affiner ma définition du concept de *faire corps*.

Tableau 2.1 Synthèse des principales traditions de l'affect mobilisées dans les études organisationnelles

Courant Références	Spécificité principale	Rapport au collectif	Degré de conceptualisation du corps
Ontologie moniste Baruch Spinoza (1677)	Affect comme variation de la puissance d'agir du corps, idée de cette variation	Le collectif est la somme des puissances en interaction, mais reste sous-théorisé explicitement	Corps comme siège des affects, traversé par des affections qui modulent son pouvoir d'agir
Théorie poststructuraliste Brian Massumi (1987, 1995)	Affect comme intensité prépersonnelle, transition entre états corporels	Faible explicitation du collectif, relation possible via médiations technologiques	Corps comme lieu de passage d'intensité, peu ancré dans la subjectivité
Études culturelles Melissa Gregg et Gregory Seigworth (2010)	Affect comme résonance entre entités, circulation intercorporelle	Affect naît entre ; collectif toujours présent	Corps instable et mouvant, à la fois récepteur et transmetteur
Théorie de l'individuation Gilbert Simondon (1989)	Affect lié à l'individuation, activation du préindividuel	Le collectif est finalité et condition du devenir de l'individu	Corps porteur de la charge préindividuelle, participant à l'individuation sociale
Approche CCO Karen Lee Ashcraft (2017, 2018, 2021)	Affect comme acte communicationnel, structurant les rapports de pouvoir	Le social émerge des transmissions affectives dans une logique critique	Corps comme interface sensible, traversé par la communication et le pouvoir
Philosophie processuelle Erin Manning (2010)	Affect comme force de vie collective, excédant l'humain	Affect toujours cosmopolitique, coextensif au monde	Corps comme surface de contact, toujours en devenir
ACO Fabienne Martin-Juchat (2008, 2014)	Affect comme phénomène social	Affect porte des normes, médiatise les interactions dans l'organisation,	Corps incarné et situé, support expressif de la sensibilité sociale

Parmi ces différentes perspectives intellectuellement stimulantes, j'adopte la définition de l'affect proposée par Karen Lee Ashcraft (2017, 2018, 2019, 2021), car elle permet de penser l'affect comme un acte de communication incarné, structurant les rapports de pouvoir à travers des transmissions sensibles. Cette approche s'inscrit dans une perspective relationnelle et sociomatérielle, en phase avec l'idée que *faire corps* ne relève pas seulement d'un engagement symbolique, mais d'un processus dynamique de coprésence affective et de matérialisation du collectif. Elle permet ainsi de dépasser les dichotomies individu/collectif ou

corps/discours, en soulignant l'agentivité des affects dans les pratiques organisationnelles, y compris à distance. Mais le *faire corps* peut aussi être pensé autrement : comme une expérience sensible, située et relationnelle, qui engage les résonances affectives. Il devient alors un objet critique pour penser les formes d'adhésion à l'intérieur des organisations. Alors, comment cela se manifeste-t-il dans les pratiques ?

2.2 Une perspective de la pratique sociomatérielle

Cette section revient sur le choix de la pratique sociomatérielle comme approche pour façonner le concept de *faire corps* de cette thèse. Parmi toutes les approches faisant partie du grand parapluie de la pratique, cette dernière a ma préférence par sa perspective relationnelle et située (2.2.1), qui permet de penser le corps non pas comme une entité fixe, mais comme mouvant, pris dans des relations pratiques, notamment grâce à l'*embodiment*¹⁵⁰ (2.2.2), un concept inspiré de celui de l'intercorporéité merleau-pontienne et qui voit la connaissance comme située dans la pratique. La section s'achève sur une synthèse (2.2.3).

2.2.1 « Faire » ? Le choix de l'approche de la pratique sociomatérielle

Commençons par nous intéresser à l'action liée au *faire corps*. Le verbe *faire* fait écho à la pratique, une perspective qui a profondément influencé cette thèse. Parmi les différentes approches de la pratique dans la littérature en théories de l'organisation qui seront exposées, j'ai opté pour l'approche sociomatérielle, qui repose d'abord sur une perspective relationnelle et située (2.2.1.1), et qui met l'accent sur le fait que les pratiques ne se produisent jamais seules, mais toujours en lien avec un contexte, des objets, des corps et d'autres personnes. Elle permet ainsi de penser le corps comme en mouvement, engagé dans l'action. Par ailleurs, cette approche invite à voir le savoir non comme un contenu à transmettre, mais comme quelque chose qui se développe dans l'action elle-même : ce savoir incarné, lié au *faire*, est évoqué dans la littérature par le concept de *knowing in/ by practice* (2.2.1.2).

2.2.1.1 Une multitude d'approches de la pratique

Depuis 20 ans, un « tournant pratique » (Gherardi, 2000, 2009, 2016a, 2017a ; Knorr-Cetina, Schatzki et Von Savigny, 2005 ; Schatzki, 2001), initié par un numéro spécial dans la revue *Organization* (Cozza et Gherardi, 2023 ; Gherardi, 2000, 2016b) émerge dans les études sur le travail, avec des approches différentes. L'expression *practice-based theorizing* a été proposée par Silvia Gherardi (2000), à la suite du symposium *Situated Learning, Local Knowledge, and Action: Social Approaches to the Study of Knowing in Organizations*, à la conférence de

¹⁵⁰ Que l'on pourrait traduire en français par « incarnation », ou « encorporation ». Je choisis volontairement l'orthographe « encorporation » en français plutôt que « incorporation » (qui rappelle plutôt l'incorporation de l'*habitus* chez Pierre Bourdieu), pour proposer une traduction en français de la vision l'*embodiment* chez Silvia Gherardi, dont le concept de « pratiques incorporées » (*embodied practices*) pour explorer comment les affects et les pratiques organisationnelles sont vécus dans le corps inspire largement mes travaux.

l'*American Academy of Management* tenue à San Diego en 1998, et regroupant, entre autres, des figures comme Franck Blackler, Norman Crump, Seonaidh McDonald, Davide Nicolini, Lucy Suchman, Etienne Wenger, Dvora Yanow et Silvia Gherardi elle-même. L'idée principale de ce courant est de comprendre l'organisation, et particulièrement la connaissance organisationnelle, par la loupe de la pratique. Selon Davide Nicolini (2012), la pratique ne relève pas d'une théorie unifiée, mais d'un ensemble de perspectives théoriques reliées par des fondements conceptuels communs. Les différents courants de la pratique sont fortement inspirés par les travaux du sociologue français Pierre Bourdieu (1990) et son concept d'*habitus*, l'ethnométhodologie du sociologue américain Harold Garfinkel (1967)¹⁵¹ la phénoménologie sociale du philosophe autrichien Alfred Schutz (1962)¹⁵², la théorie de la structuration du sociologue britannique Anthony Giddens (1973, 1984)¹⁵³ tandis que leurs traditions philosophiques remontent à la phénoménologie¹⁵⁴ (Husserl, 1927 ; Merleau-Ponty, 1945 ; Schutz, 1962), au marxisme (Marx, 1909), au pragmatisme (Dewey, 1896 ; James, 1922 ; Mead, 1910 ; Mead et Strauss, 1934) et à la seconde partie du travail du philosophe autrichien Ludwig Wittgenstein (1954 ; 1958)¹⁵⁵. Ces approches mettent l'accent sur la pratique en tant qu'unité d'analyse, plutôt que sur l'individu (niveau micro) ou la structure (niveau macro). L'intérêt de cette focalisation réside dans la possibilité d'apporter un éclairage nouveau sur les phénomènes organisationnels. Plutôt que de simplement décrire les actions des

¹⁵¹ L'ethnométhodologie s'intéresse à la manière dont les individus produisent et maintiennent l'ordre social au quotidien. Elle analyse les méthodes pratiques utilisées par les membres d'un groupe pour « faire société », en mettant l'accent sur les interactions ordinaires, les routines et les présupposés implicites qui rendent ces interactions compréhensibles. L'ethnométhodologie implique de se représenter l'accomplissement des pratiques de travail de l'intérieur, et de concevoir le travail comme une activité matérielle, corporelle, linguistique effectuée dans certains contextes locaux et spécifiques (Nicolini, 2012). Cette démarche implique que la documentation des activités banales composant un domaine organisationnel ne peut être réalisée qu'en s'immergeant dedans, et par l'acquisition des compétences qui y sont associées par la personne qui mène la recherche (le principe de *membership* ou d'[adhésion] selon Harold Garfinkel). En cela, la méthode de l'ethnométhodologie peut jouer un rôle constitutif dans la pratique sociale elle-même (Lyn, 2001).

¹⁵² Cette approche étudie comment les individus construisent le sens du monde social à partir de leur expérience vécue en mobilisant des savoirs pratiques et partagés dans leurs interactions quotidiennes.

¹⁵³ La théorie de la structuration d'Anthony Giddens explique que les actions des individus et les structures sociales sont interdépendantes car les individus s'appuient sur des règles et des ressources pour agir tout en les reproduisant ou en les transformant à travers leurs pratiques quotidiennes. Cela signifie que la société est à la fois le cadre et le produit de l'action humaine. Cette théorie est aujourd'hui moins mobilisée de façon directe dans les recherches empiriques, mais elle a laissé une forte empreinte théorique en influençant de nombreux courants comme la sociologie de la pratique, les approches sociomatérielles ou encore certaines lectures critiques des organisations. Plutôt que d'être abandonnée, elle a été intégrée, prolongée ou réinterprétée, notamment par des auteurs comme Pierre Bourdieu (*habitus*) ou Bruno Latour (acteurs-réseaux), qui partagent avec Anthony Giddens le refus de séparer rigide structure et action.

¹⁵⁴ Edmund Husserl (1927) a influencé la perspective de la pratique par son concept de *monde vécu* (*Lebenswelt*), soit le monde tel qu'il est ressenti et expérimenté au quotidien. Cette idée permet de penser les pratiques comme ancrées dans des situations concrètes, porteuses de sens. Edmund Husserl, la conscience est toujours orientée vers quelque chose, ce qui aide à comprendre l'action comme intentionnelle et à décrire l'expérience telle qu'elle est vécue, ce qui rejoint l'attention portée, en théorie de la pratique, au vécu des acteurs et actrices et à leurs gestes quotidiens.

¹⁵⁵ Le « second Wittgenstein » (Wittgenstein, 1954 2009) rejette l'idée que le langage fonctionne comme une simple représentation du monde. Il soutient au contraire que le sens des mots découle de leur usage dans des jeux de langage, c'est-à-dire dans des pratiques sociales concrètes. Selon lui, comprendre le langage, c'est comprendre comment les mots sont utilisés dans des contextes donnés, et non pas chercher une définition fixe ou universelle. Cette approche a influencé des courants comme l'ethnométhodologie, la sociologie pragmatique et la philosophie ordinaire.

individus, elles visent à en comprendre la signification et à saisir les mécanismes de production d'un ordre collectif. Dans cette perspective, les organisations ne sont pas perçues comme des entités figées, mais comme des constructions dynamiques façonnées en permanence par les pratiques de travail. Avant de préciser le positionnement théorique adopté dans cette thèse, il convient de présenter brièvement les principales approches de la pratique pour situer la littérature et ses débats.

Le programme « fort »

L'approche développée par le philosophe Theodore Schatzki (2001) s'inscrit dans ce que l'on appelle le *programme fort* des théories de la pratique¹⁵⁶. Elle se distingue par sa volonté d'interpréter les phénomènes organisationnels à travers le prisme des pratiques elles-mêmes, et non pas simplement de les décrire. Selon cette perspective, les organisations émergent dans et par les pratiques et en constituent à la fois le cadre d'apparition et le produit. C'est pourquoi cette approche est parfois qualifiée d'*ontologie du site*. Pour Theodore Schatzki, la réalité sociale est constituée d'un champ de pratiques incarnées, ancrées matériellement et structurées autour de compréhensions pratiques partagées (2001, p. 3). Cette définition souligne l'importance des dimensions corporelles, sensorielles et matérielles dans les activités humaines. Les objets, les environnements et les corps humains y sont envisagés comme des éléments constitutifs des pratiques et non comme de simples contextes ou instruments. Il ne s'agit donc plus de se concentrer sur les individus en tant qu'agents isolés, mais d'analyser leurs manières d'agir, de s'exprimer et d'interagir avec leur environnement. Selon cette conception, les pratiques sont à la fois contingentes et matérielles. Elles forment des réseaux ordonnés d'activités qui impliquent des gestes, des paroles et une mise en œuvre corporelle. Ainsi, les états mentaux (comme les émotions, les désirs ou les croyances) sont intégrés dans la compréhension des compétences et savoirs tacites. Theodore Schatzki insiste sur le fait que les pratiques ne sont pas seulement des ensembles d'actions, mais aussi des lieux d'intelligibilité, c'est-à-dire des contextes dans lesquels les activités prennent sens pour ceux et celles qui les réalisent. Il désigne cela sous le terme d'*intelligibilité pratique* (2001, p. 55), qui repose sur trois éléments : les *règles explicites*, la *téléologie* (l'orientation vers des fins) et l'*affectivité* (les états émotionnels). Loin d'être de simples réactions internes, les émotions et affects sont alors considérés comme des états situés, influençant la manière dont les individus interprètent et investissent les actions qu'ils accomplissent. La *structure téléoaffective*¹⁵⁷ fait ainsi partie intégrante

¹⁵⁶ Les développements sur les différentes théories de la pratique sont inspirés de mon examen doctoral et font l'objet d'un chapitre en cours de publication pour un ouvrage collectif du LabCMO, *Le numérique au prisme des pratiques*, aux Presses de l'Université de Montréal.

¹⁵⁷ Pour un autre exemple, dans le cadre du travail à distance, une salariée nomade serait guidée par une structure téléoaffective. Cela signifie que ses actions sont orientées à la fois par des fins (comme livrer un projet à temps) et par des émotions ou engagements affectifs (comme le stress, le sens du devoir ou le désir de rester visible). Cela se manifesterait de diverses manières : elle répondrait rapidement aux messages, participerait aux visioconférences et respecterait ses délais. Elle le ferait non seulement pour atteindre ses objectifs, mais aussi parce qu'elle se sentirait responsable, impliquée ou parfois coupable. Cette structure téléoaffective influencerait donc ce qu'elle fait, comment elle le fait et dans quel état d'esprit elle le fait.

de toute pratique : elle désigne les objectifs jugés légitimes, les tâches à accomplir en vue de ces finalités, mais aussi les émotions considérées comme appropriées dans le cadre de ces actions (Schatzki, 2001, pp. 60-1).

Pour illustrer cette idée, prenons par exemple le cas du travail collaboratif à distance, via des outils numériques comme Slack ou Microsoft Teams. Qu'il s'agisse de l'envoi d'un document, d'un message ou même d'un émoticône, les pratiques mises en œuvre dans ce contexte s'inscrivent dans un ensemble de règles implicites et explicites. Toutefois, la manière dont les personnes participantes donnent sens à ces actions est largement façonnée par leur structure téléoaffective : leurs intentions, émotions, attentes. En ce sens, les pratiques façonnent non seulement les interactions, mais aussi l'ordre social de l'organisation à laquelle elles appartiennent.

Dans un article portant sur les dimensions spatiales de l'enseignement à distance durant la pandémie, Theodore Schatzki (2021) souligne que le contraste entre les formes d'enseignement traditionnelles, inscrites dans des lieux institutionnels comme les campus, les salles de classe ou les bibliothèques, et celles réalisées depuis le domicile, avec des dispositifs souvent improvisés (tables de salle à manger, canapés, etc.), met en lumière l'intégration de l'espace dans les pratiques sociales. Cette transformation spatiale influence les normes interactionnelles, redéfinissant ce qui est socialement acceptable. Par exemple, les échanges par l'entremise de la plateforme de visioconférence Zoom diffèrent radicalement des discussions informelles en présentiel : les interactions se transforment pour s'ajuster à un environnement numérisé, dans lequel ce qui est perçu à l'écran relève davantage d'une représentation que d'une coprésence tangible (Schatzki, 2021, p. 6). Par ailleurs, Theodore Schatzki (2016) attire l'attention sur la distinction entre la connaissance d'une pratique et sa visibilité. À travers l'exemple de l'écriture académique, il met en évidence la présence de normes partagées, souvent implicites mais accessibles collectivement, qui rendent cette activité intelligible en tant que pratique sociale. Pourtant, cette pratique est fréquemment réalisée dans la solitude, échappant ainsi à l'observation directe. Cette distinction entre la connaissance d'une pratique et sa visibilité rejoint les enjeux du travail à distance : même en l'absence de coprésence, des pratiques socialement normées, affectivement investies et souvent inobservables contribuent à maintenir un sentiment d'appartenance incarné.

Les perspectives socio(-)matérielles

Certaines divergences demeurent entre les approches de la pratique. Davide Nicolini (2012) critique par exemple la position de Theodore Schatzki, qu'il juge insuffisamment inclusive, en raison notamment de l'exclusion des éléments non humains de son cadre théorique. Alors que Theodore Schatzki conçoit la pratique comme une ontologie autonome, d'autres courants, comme les perspectives dites socio(-)matérielles, mobilisent une logique plus éclectique, intégrant la théorie de la pratique à une « boîte à outils » théorique plus large (Nicolini, 2012, p. 213). Issues du tournant matériel dans les sciences sociales dans les années 1990, les perspectives de la

pratique socio(-)matérielles s'interrogent sur l'influence des aspects sociaux et matériels dans la vie quotidienne, avec une focale forte sur les phénomènes organisationnels, suite à la migration de cette littérature dans les études en gestion (De Vaujany et Mitev, 2013).

La matérialité *matters* (Carlile, Nicolini, Langley et Tsoukas, 2013), elle « compte » ou est signifiante, dans la mesure où elle produit des effets concrets et engage des dimensions éthiques, influençant la manière dont les individus perçoivent et agissent dans le monde. Elle ne peut donc être considérée comme neutre, puisqu'elle façonne les expériences et les pratiques. Adopter une perspective socio(-)matérielle implique donc une prise en compte de ces implications éthiques : accorder des statuts ontologiques différenciés aux entités revient à distribuer différemment les identités et les formes de pouvoir.

Si la question de la matérialité constitue un fil conducteur transversal entre les différentes approches, son traitement varie selon les traditions. Les travaux se réclamant de la sociomatérialité (sans trait d'union), issus d'une ontologie relationnelle forte et inspirés de la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005, 2006) refusent de séparer le social du matériel, considérant ces deux dimensions comme étroitement entremêlées et coconstitutives (Barrett et Orlikowski, 2021 ; De Vaujany et Mitev, 2013 ; Feldman et Orlikowski, 2011 ; Gherardi, 2016a ; Orlikowski, 2000, 2010 ; Orlikowski et Scott, 2008 ; Scott et Orlikowski, 2013). Le terme *sociomatérialité* (sans trait d'union) a été introduit dans les études organisationnelles par Lucy Suchman (2002) et abondamment théorisé ensuite par Karen Barad (2003) et par Wanda Orlikowski (2007a). Il leur permet de refuser l'idée qu'on puisse « relier » deux entités préexistantes et évoquer le fait que les agentivités sociales et matérielles à la base des phénomènes organisationnels se sont tellement saturées l'une et l'autre que les frontières qui les délimitent sont dissoutes. Outre la théorie de l'acteur-réseau (Callon et Law, 1995 ; Latour, 2005), l'une des influences de cette approche est constituée des travaux d'Andrew Pickering (1995) mettant en lumière l'imbrication des pratiques qui façonnent le monde, tout en soulignant le passage d'un « idiome représentatif » à un « idiome performatif ». Ainsi, selon Wanda Orlikowski et Susan Scott (2008), ce changement épistémologique a des conséquences méthodologiques, puisque la matérialité est intrinsèque au social, et donc aux activités quotidiennes. Par ailleurs, contrairement à l'ontologie de la pratique défendue par Theodore Schatzki (2016), selon laquelle seules les pratiques sociales comptent comme niveau d'analyse, les perspectives latouriennes (De Vaujany et Mitev, 2013 ; Gherardi, 2016a, 2016b ; Gherardi *et al.*, 2018 ; Kahrau et Maedche, 2013 ; Orlikowski, 2010 ; Orlikowski et Scott, 2008 ; Scott et Orlikowski, 2013) reconnaissent aux objets et autres entités non humaines un rôle actif dans les pratiques, équivalent à celui des personnes humaines. Par exemple, Paul Dourish et Melissa Mazmanian (2013) s'appuient sur les théories de la pratique pour montrer que l'information est un objet matériel, prenant des formes variées et influençant les manières dont les individus l'utilisent ou la transforment. Chaque technologie rend possibles certaines actions, tout en empêchant d'autres, ce qui montre que les effets matériels produisent des effets sociaux. Le réalisme agentiel considère donc la matérialité comme

indissociable de toute activité sociale. Ce différentiel devient particulièrement pertinent dans l'analyse des environnements numériques, où les effets d'échelle et les conditions matérielles (comme l'accès aux technologies ou la qualité de la connexion) influencent fortement les possibilités d'agir. L'exemple d'une conférence initialement prévue à Vancouver, mais déplacée en ligne en raison de la pandémie (Barrett et Orlikowski, 2021) illustre bien cela : certaines personnes en sont exclues faute de moyens techniques suffisants, tandis que d'autres, jusque-là empêchées par des contraintes géographiques, peuvent enfin y participer. À l'inverse, les *approches socio-matérielles* (avec un trait d'union) maintiennent une distinction entre le social et le matériel, comme le révèle leur orthographe (Kallinikos, Leonardi et Nardi, 2012 ; Leonardi, 2012, 2013 ; Mutch, 2013). Dans cette littérature, la question ne porte pas tant sur quels objets matériels (au sens de tangible) participent à la vie sociale, mais sur le niveau d'implication de ces objets. Les partisans (Mutch, 2013) d'une *ontologie de la séparation* critiquent l'approche relationnelle, jugée trop abstraite : elle rendrait la matérialité difficile à saisir concrètement et minimiserait le rôle des sujets humains, en la considérant comme une force impersonnelle (Kallinikos *et al.*, 2012). Ce débat a été lancé par Alistair Mutch (2013), qui estime que, même si refuser la séparation entre objet et sujet est intéressant, cela pose des problèmes sur le terrain. Par ailleurs, Alistair Mutch reproche à l'approche relationnelle de négliger la question du temps. Il propose donc le *réalisme critique* comme alternative : une perspective selon laquelle le social et le matériel existent séparément, mais interagissent pour former la réalité¹⁵⁸.

Le courant *réaliste critique* (en opposition au *réalisme agentiel* défendu par Wanda Orlikowski) considère donc que les relations entre le social et le matériel sont externes (Leonardi, 2013). Selon Paul Leonardi (2012), parler de matérialité (*matter*) permet de souligner que certains objets peuvent exister sans nécessairement être pris dans une relation sociale ; autrement, ils seraient directement qualifiés de *socio-matériels*. La matérialité est vue alors comme « la disposition des matériaux physiques et/ou numériques d'un artefact dans des formes particulières qui perdurent malgré les différences de lieu et de temps » (Leonardi, 2012, p. 34 [ma traduction]¹⁵⁹). Dans cette perspective, les pratiques socio-matérielles renvoient à la manière dont des systèmes techniques au sein des organisations, ou encore les interactions avec les machines, transforment les tâches des individus. Le concept

¹⁵⁸ La même année, Susan Scott et Wanda Orlikowski (2013) ont répondu publiquement à Alistair Mutch en affirmant que l'approche sociomatérielle ne cherche pas à analyser des entités séparées, mais à comprendre leur entremêlement. Ce refus de la séparation entre social et matériel est, selon elles, une force conceptuelle, et non une faiblesse. Elles défendent une lecture directe de Karen Barad, plaident pour une pluralité théorique, et rejettent l'idée qu'il existe une seule voie légitime pour étudier les phénomènes organisationnels. Les autrices ont évoqué l'exemple de TripAdvisor pour illustrer comment une entité comme « les 36 millions de membres de la plateforme » ne peut être comprise qu'en adoptant une perspective sociomatérielle : ces membres n'existent pas en dehors des bases de données, algorithmes et dispositifs numériques qui les produisent. Ce débat public s'inscrit dans la tradition des lettres savantes, où les universitaires dialoguent directement entre eux.

¹⁵⁹ « *The arrangement of the physical and/or digital materials of an artifact into particular forms that persist despite differences in place and time.* » (Leonardi, 2012, p. 34).

d'*affordance*¹⁶⁰ (qu'on pourrait traduire par potentialité) y est central : bien que les objets technologiques aient une existence propre, les possibilités d'action (ou les contraintes) qu'ils offrent n'existent qu'en relation avec les utilisateurs et utilisatrices (Faraj et Azad, 2012 ; Kallinikos *et al.*, 2012 ; Leonardi, 2012, 2013). Appliquée au cas d'une recherche sur le nomadisme corporatif, cette approche invite à porter une attention particulière aux caractéristiques des artefacts numériques (comme les plateformes collaboratives), tout en reconnaissant que, même si ces technologies peuvent évoluer, leurs propriétés restent relativement stables à un moment donné (Leonardi, 2012).

Le **tableau 2.2** propose une comparaison synthétique des principales perspectives de la pratique et de la socio(-)matérialité, en mettant en lumière leurs postulats ontologiques, ainsi que leurs spécificités respectives concernant la matérialité, le sensible et la représentation¹⁶¹. Les colonnes colorées en jaune sont celles correspondant à mon positionnement conceptuel. Dans le choix des outils conceptuels mobilisés dans cette thèse, j'ai écarté le réalisme critique, car il s'articule difficilement avec les approches CCO, que je développerai dans la **section 2.3**. En effet, le réalisme critique maintient une séparation analytique entre structure et action, et rejette l'idée que l'organisation puisse être comprise comme émergeant directement des pratiques (Leonardi, 2013). Ainsi, l'ontologie de la séparation limite la compréhension des phénomènes incarnés. En ne considérant pas le corps comme un agent actif dans la production de l'organisation, cette posture empêche d'analyser comment l'*embodiment*, les gestes, les affects ou les postures corporelles participent concrètement à la constitution de l'organisation. Elle ne permet donc pas de saisir comment le corps, en interaction avec les artefacts et l'environnement, fait organisation au quotidien, comme le permettent les approches sociomatérielles ou processuelles relationnelles. Par ailleurs, cette posture théorique ne s'accorde pas avec une approche processuelle forte, dans la mesure où Paul Leonardi considère que l'intégration de l'agentivité dans ces processus risque de réifier les individus (Langley et Tsoukas, 2016).

¹⁶⁰ Pour plus d'information à ce sujet, voir les définitions proposées au **chapitre 1, section 1.1**.

¹⁶¹ L'examen doctoral, soutenu le 18 janvier 2022, portait sur ces trois dimensions.

Tableau 2.2 Comparaison des différentes approches de la pratique et leur dialogue avec les approches socio(-)matérielles

Postulat de base (ontologie)	Perspectives de la pratique		Socio(-)matérialité	
	Le niveau d'analyse organisationnelle est la pratique		Le social comme le matériel participe à la constitution de l'organisation	
	Ontologie sociale du site	Ontologie relationnelle	Réalisme agentif	Réalisme critique
Spécificités	Les pratiques ne sont pas simplement des ensembles d'actions, mais aussi des contextes. Les phénomènes organisationnels se produisent dans le champ de ces pratiques (Schatzki, 2001).	Les pratiques sont forcément sociomatérielles et constitutives de la réalité organisationnelle (Feldman et Orlikowski, 2011).	Le social et le matériel sont inextricablement liés et sont saturés l'un l'autre (Orlikowski et Scott, 2008).	Cette approche conserve une distinction analytique entre le social et le matériel (Leonardi, 2013).
Sur la matérialité	Les pratiques sont intrinsèquement matérielles, mais seule l'action humaine peut agir sur ces pratiques.	Les acteurs non humains participent aux pratiques au même titre que les humains (Orlikowski et Scott, 2008).	Tout ce qui est matériel est social et tout ce qui est social est matériel.	Les choses peuvent être matérielles sans être sociales (Leonardi, 2012).
Sur la dimension sensible	Le corps et son langage sont partis intégrantes de la pratique. Les émotions, affects et autres états mentaux participent à la structure téléoaffective de la pratique (Schatzki, 2001).	Le corps est objet et sujet de la pratique, l' <i>embodiment</i> permet d'accéder à la connaissance sensible (Gherardi, 2016a, 2016b).		Concerne seulement le social, pas le matériel.
Sur la représentation	Les pratiques participent au symbolique. Les individus font ce qui fait sens pour eux. Les interactions évoluent pour s'adapter à leur nouvel environnement (Schatzki, 2021).	La dimension symbolique des phénomènes organisationnels est constituée et constituante des pratiques.		

Note. Tableau adapté d'un chapitre d'ouvrage collectif édité par le LabCMO (Estagnasié, sous presse). Source : autrice.

Je développe davantage au point suivant le choix d'une perspective de la pratique sociomatérielle et relationnelle.

2.2.1.2 L'espace-temps (du travail) constitue par la pratique sociomatérielle

Le positionnement théorique retenu dans cette thèse repose sur une approche sociomatérielle de la pratique, qui s'applique aussi à l'espace : ce dernier n'est pas un simple cadre dans lequel les choses se passent, mais quelque chose qui se construit à travers les pratiques. Le *faire* donne alors forme à l'environnement de travail, un élément essentiel lorsqu'on s'intéresse aux pratiques de travail des nomades corporatifs, qui travaillent depuis « partout ».

Depuis une vingtaine d'années, le cadre représentationnel dominant auparavant dans les études sur les espaces organisationnels a été largement critiqué, notamment par Timon Beyes et Cris Steyaert (2012), pour plusieurs limites : (a) il tend à occulter les processus concrets par lesquels les espaces sont produits, en les traitant comme des données fixes ; (b) il néglige les formes d'agentivité non humaines impliquées dans cette production ; (c) il dissocie la matérialité physique des espaces de leur vécu et de leur interprétation (Vásquez, 2016). La littérature en théorie de l'organisation a donc emprunté un « tournant spatial » (Van Marrewijk et Yanow, 2010), résonnant avec l'approche sociomatérielle et mettant l'accent sur la manière dont les espaces organisationnels (matériels ou non) sont constitués et transformés à travers les pratiques quotidiennes (Clegg et Kornberger, 2006 ; Dale, 2005 ; Taylor et Spicer, 2007). Le lien entre pratiques sociomatérielles et espace organisationnel se construit alors à travers l'action, à travers le *faire* : les individus, par leurs pratiques quotidiennes, façonnent les espaces qu'ils habitent, les transforment et en redéfinissent les frontières. Les pratiques sociomatérielles sont déployées dans un espace symbolique et matériel qu'elles constituent, transforment et délimitent (de Vaujany et Mitev, 2013, p. 12 [ma traduction]). Autrement dit, les pratiques sont constituées de dynamiques sociales et spatiales, mais participent aussi à la production même de ces dernières. L'approche de la pratique sociomatérielle voit donc l'espace comme performé par le corps en mouvement, par le « *faire* ». Cette perspective apparaît donc particulièrement pertinente pour comprendre comment les nomades corporatifs, en situation de travail à distance, participent à la construction d'un *corps organisationnel* à travers leurs pratiques situées et matérielles. Se concentrer sur les pratiques dans les organisations (Beyes et Steyaert, 2012 ; Dale, 2005 ; Vásquez, 2016) est une manière concrète de dépasser la dichotomie entre le social et le matériel. Scott Taylor et André Spicer (2007) distinguent trois conceptions de l'espace : une approche positiviste, qui le définit comme simple distance mesurable ; et deux autres, issues des traditions critiques et interprétatives, qui envisagent l'espace comme une configuration de rapports de pouvoir matérialisés, ou comme une expérience vécue, porteuse de dimensions culturelles et symboliques (Vásquez, 2016). Dans le contexte de l'étude d'un phénomène organisationnel dispersé tel que les nomades corporatifs, cette perspective invite à comprendre l'espace comme performé, émotionnel et situé dans les pratiques (potentiellement à distance), et non simplement comme un contenant physique (comme un bureau). Si la perspective sociomatérielle (Barad, 2007, 2013 ; Orlikowski, 2007, 2010) permet de penser les relations entre humains et artefacts dans les pratiques organisationnelles, l'anthropologue britannique Tim Ingold (2007, 2008) critique la notion abstraite de *matérialité* et recentre l'attention sur les *matériaux* concrets, leurs transformations et l'engagement corporel sensoriel. Cette approche, profondément écologique et incarnée, offre une lecture complémentaire pour penser le *faire corps* comme un engagement vivant, mouvant et relationnel, même à travers des dispositifs numériques.

Le réalisme agentiel est aussi une approche relationnelle au sens où elle voit le monde comme composé de relations dynamiques plutôt que d'éléments fixes. Silvia Gherardi (2016a) inscrit le concept de sociomatérialité dans le prolongement du nouveau matérialisme, en s'appuyant notamment sur le réalisme agentiel de Karen

Barad (2003, 2007, 2013), pour soutenir que cette approche repose sur une *ontoépistémologie* qui refuse toute séparation entre nature et culture. Dans cette perspective, les entités ne préexistent pas à leurs relations mais émergent à travers ce que Karen Barad appelle des *intra-actions*. Ce néologisme vise à expliquer que les composants d'un phénomène sont agentivement inséparables. La matière serait une substance dans son devenir intra-actif, pas une chose (*thing*) mais un faire (*doing*), sans commencement, ni fin, ni continuité, un espace-temps matérialisé qu'elle nomme *spacetime mattering* (Barad, 2013). Ce concept exprime l'idée que la matière n'existe pas de manière statique, mais se constitue dans un processus dynamique de fusion entre espace, temps et matérialité¹⁶², pouvant être résumé ainsi : « La matière ne bouge pas dans le temps. La matière n'évolue pas dans le temps. La matière fait le temps » (Barad, 2013, p. 17 [ma traduction]¹⁶³). Elle ne préexiste pas aux relations, mais émerge avec elles, dans un mouvement constant de coconstitution. La matière devient ainsi un *faire relationnel*, incarné et toujours en transformation. Contrairement au concept d'interaction, qui suppose des éléments déjà constitués, l'intra-action désigne un processus dans lequel les agents se codéfinissent mutuellement dans et par la relation. Il s'agit donc d'une conception dynamique et relationnelle de la réalité, dans laquelle la matière possède une agentivité propre. Elle n'est pas un simple fond passif sur lequel s'impriment des significations sociales ou culturelles, mais un élément actif de la production du monde. Cette position s'inscrit dans le courant du nouveau matérialisme, qui considère la matière comme participante à la fabrication du réel. Cette approche invite à dépasser la seule attention portée aux *matters of concern* (Latour, 2004), c'est-à-dire aux objets ou enjeux qui deviennent visibles, car contestés, problématisés ou débattus dans l'espace public. En se centrant sur ce qui attire l'attention, cette perspective conserve une certaine extériorité par rapport à ce qui est analysé. Allant encore plus loin, la perspective de Karen Barad (2003, 2007, 2013, 2024) propose de penser le *mattering as concern* : non plus ce qui est important *pour* nous, mais comment quelque chose en vient à importer, à compter, par son inscription dans un tissu relationnel d'affects, de matérialités et de temporalités. Il s'agit d'un déplacement ontologique vers une compréhension du monde comme coconstitution d'agencements affectifs et matériels. Cette posture, en résonance avec les approches sociomatérielles et communicationnelles, permet d'analyser les situations organisationnelles non comme données objectives ni comme représentations sociales, mais comme événements d'émergence où ce qui « compte » s'incarne littéralement dans les corps, les discours et les affects. Dans la même veine, Karen Barad développe également le concept d'*ontoépistémologie*, pour insister sur le fait que les questions de connaissance (épistémologie) et d'existence (ontologie) ne peuvent être séparées : connaître, c'est participer à la configuration du monde, dans un enchevêtrement de dimensions matérielles, discursives, sociales et technologiques. Le réalisme agentiel fournit ainsi un cadre théorique pour penser les

¹⁶² Il est utile de rappeler ici que Karen Barad est issue d'une formation en physique, ce qui éclaire sa manière singulière de penser ces concepts. Les travaux de Karen Barad s'ancrent à la fois dans les perspectives posthumanistes et queer de la pratique, dans la sociomatérialité, et globalement dans une ontologie (post-)processuelle et postmoderne.

¹⁶³ « *Matter doesn't move in time. Matter doesn't evolve in time. Matter does time* » (Barad, 2013, p. 17).

pratiques comme des processus coconstitutifs (ce qui est compatible avec les approches CCO développées dans la **section 2.3**), où humains, artefacts, espaces et discours sont enchevêtrés, sans hiérarchie *a priori*.

Cette attention portée à la manière dont les relations font émerger des collectifs ouverts et mouvants invite à penser le lien organisationnel au-delà de ses formes instituées. Dès les années 1990, Silvia Gherardi et Antonio Strati (1990) se sont intéressés à la construction du collectif dans le contexte d'un département universitaire de mathématiques en Italie, une organisation faiblement couplée¹⁶⁴ (Weick, 1976/2012), c'est-à-dire une forme d'organisation où les différentes composantes (individus, unités, services, rôles, etc.) sont partiellement connectées, mais restent largement autonomes. Bien que l'étude porte sur un contexte majoritairement présentiel, leur concept de *texture organisationnelle*¹⁶⁵ fait écho au *faire corps*, puisqu'il désigne l'épaisseur vécue de la vie organisationnelle, ce qui « fait tenir » ensemble les collectifs au-delà des structures formelles, et qui se tisse à travers les pratiques ordinaires. Ainsi, la texture ne précède pas l'action ; elle prend forme dans les gestes quotidiens, les ajustements, les tensions. Dans cette perspective, *faire corps* se joue dans la cohabitation de logiques différentes, dans des mondes partagés mais non unifiés. D'autres travaux postérieurs abordent la notion de « *texture de pratiques* » (Gherardi, 2006 [ma traduction]¹⁶⁶), de *texture de pratiques situées*¹⁶⁷ (Cozza et Gherardi, 2023, p. 9 [ma traduction]) ou de *texture de pratique sociale*, référant au fait que la réalité sociale est constamment produite et reproduite à travers les actions quotidiennes des individus (Cozza, Gherardi, Graziano, Johansson, Mondon-Navazo, Murgia et Trogal, 2021 [ma traduction]). Cette recherche évoque la pandémie de la Covid-19 comme rupture dans le tissu des pratiques sociales ordinaires, puisque les routines, les interactions, les gestes du quotidien ont été interrompus ou transformés. Cela met en évidence des pratiques auparavant invisibles, comme le travail de soin ou la livraison de repas, renversant la perspective traditionnelle : les pratiques de réparation, peu visibles, sont en fait fondamentales pour que la société fonctionne.

Dans le prolongement de cette approche, concevoir les pratiques comme sociomatérielles suppose de les appréhender comme fondamentalement incarnées, engageant une forme de connaissance qui mobilise la sensibilité du corps en action. La notion d'*embodiment*, au croisement des études sur la pratique et des perspectives

¹⁶⁴ Les *loosely coupled systems* (Weick, 2012 [1976]) sont des systèmes dans lesquels les composantes sont liées entre elles sans interdépendance rigide. Un changement local n'entraîne pas nécessairement de répercussions globales, et des rationalités hétérogènes peuvent coexister au sein d'une même structure. L'université en est l'exemple emblématique : départements, facultés et personnes enseignantes y fonctionnent avec une large autonomie, tandis que les décisions centralisées, comme les réformes pédagogiques, ont une portée souvent limitée sur les pratiques locales. Ce type de couplage lâche rend possible la coexistence de logiques multiples sans coordination forte.

¹⁶⁵ « *Organizational texture* » (Gherardi et Strati, 1990, p. 606).

¹⁶⁶ Le terme « texture des pratiques » (Gherardi, 2006 [ma traduction]) et désigne la « connectivité dans l'action ». Ce terme met en évidence la caractéristique principale de la texture, à savoir une série infinie de relations qui s'imbriquent continuellement les unes dans les autres (Gherardi, 2016).

¹⁶⁷ « *Texture of situated practice* » (Cozza et Gherardi, 2023, p. 9 [ma traduction]).

affectives, permet de saisir cette participation corporelle à la construction de l'organisation. Le savoir qui en découle, situé et performatif, se déploie dans l'action même du « faire ». Il s'articule selon une « chorégraphie discursive » (Nicolini, 2012, p. 223 [ma traduction])¹⁶⁸, où les corps, les artefacts et les discours s'entrelacent dans un mouvement collectif, révélant une forme de connaissance qui ne précède pas la pratique, mais qui en émerge. Dans ces perspectives de la pratique, le corps est donc à la fois l'objet par lequel se réalise la pratique et le sujet percevant de cette pratique, qui lui permet d'accéder à la connaissance, un *embodiment* bidirectionnel (Gherardi, 2016).

2.2.2 « Corps » ? L'*embodiment* : connaître et participer à l'organisation par le corps

La notion de *faire corps* entretient un lien étroit avec celle de *corps* et, par ricochet, avec celle d'*embodiment* s'inscrivant dans la littérature de la pratique sociomatérielle. Dès les années 1990, un tournant vers la corporalité s'est affirmé dans les sciences humaines, marquant un intérêt croissant pour la performativité, les sens, l'affect, la matérialité, les processus et les formes posthumaines (Blackman, 2012). Selon Silvia Gherardi (2017), ce tournant « croise » celui vers la pratique : tous deux partagent une attention au corps et participent à renouveler les réflexions sur l'*embodiment* (Dale, 2005 ; Gherardi, 2017 ; Gherardi *et al.*, 2018). La nuance est subtile : l'approche de la pratique met en avant le savoir incarné et les dynamiques sociomatérielles, tandis que celle de l'affect dépasse l'idée du corps-objet pour insister sur la temporalité de l'incarnation (*embodiment*). Le corps y est ainsi pensé comme à la fois sujet et objet de la pratique dans la lignée du concept d'intercorporéité (2.2.2.1) proposé par Maurice Merleau-Ponty (1945, 1964), et qui contribue au savoir tacite (2.2.2.2). On voit d'emblée se dessiner un des problèmes que peuvent rencontrer les nomades corporatifs : comment « connaître » l'organisation, son fonctionnement, et par là même y participer, lorsque les corps sont physiquement distants ?

2.2.2.1 Un concept inspiré de l'intercorporéité

Thomas Csordas (1990) est reconnu pour avoir formalisé « [l']*embodiment* » comme paradigme anthropologique, dans son article *Embodiment as a Paradigm for Anthropology*, où il soutient que le corps n'est pas un simple objet d'étude, mais le lieu d'expérience du monde. Toutefois, la généalogie du concept remonte plus loin, notamment avec Maurice Merleau-Ponty (1942, 1945, 1963), considéré comme l'un de ses précurseurs majeurs, notamment dans les travaux de Silvia Gherardi (2016). Elle s'y réfère en effet pour développer l'*embodiment* dans la pratique sociomatérielle. Dans *Phénoménologie de la perception* (1945), le philosophe affirme que le corps est le sujet de la perception et non un simple support anatomique : on perçoit par le corps. Cette conception fonde l'*embodiment* comme une condition première de la connaissance et de la relation au monde.

¹⁶⁸ « *Discursive choreography* » (Nicolini, 2012, p. 223).

La pensée du philosophe Maurice Merleau-Ponty a en effet abondamment influencé les théories de l'organisation (Bancou, 2024 ; de Vaujany, 2017 ; de Vaujany *et al.*, 2018 ; Küpers, 2014 ; de Vaujany, 2021), et notamment celles qui mobilisent le concept d'*embodiment* (Cunliffe *et al.*, 2024 ; Gherardi *et al.*, 2018 ; Grandazzi, 2023 ; Hadjimichael *et al.*, 2024 ; Kirkpatrick, 2023 ; Küpers, 2021, 2023 ; Ning, 2023 ; Willems, 2018). L'apport majeur de son œuvre est le déplacement du siège de la subjectivité (le *cogito* dans le dualisme cartésien) au corps (Bonan, 2000). Il est d'usage de distinguer la première partie de son œuvre (phénoménologique) de la deuxième (une ontologie de la chair). Dans son œuvre de jeunesse *La Structure du comportement* (1942), Maurice Merleau-Ponty commence déjà à penser le corps autrement qu'un simple objet biologique. Il le considère comme une structure signifiante, c'est-à-dire un ensemble vivant et dynamique qui donne du sens à ses actions par sa manière d'être dans le monde. Selon le philosophe, le corps est un champ de comportements : il ne réagit pas mécaniquement à des *stimuli*, mais agit comme un système vivant, orienté vers le sens, et donne forme au monde par sa manière d'y être engagé. Cette vision du corps comme structure signifiante conduit à repenser la subjectivité : le corps n'est pas ce que l'on a, mais *ce que l'on est*. Il est la condition de notre présence au monde et le point d'ancrage de toute relation. Dans cette perspective, Maurice Merleau-Ponty introduit, dans *Phénoménologie de la perception* (1945), la notion de *corps phénoménal* ou *corps propre*, pour désigner le corps tel qu'il est vécu de l'intérieur, et non simplement observé de l'extérieur. Ce *corps sujet*, engagé dans un monde partagé, ouvre à la notion d'*intercorporéité* (ou *intersubjectivité*) : nos corps sont toujours en lien avec ceux des autres, pris dans un tissu d'échanges sensibles et affectifs. Un exemple concret est celui des deux mains qui se touchent : quand ma main gauche touche ma main droite, je suis à la fois celle qui touche et celle qui est touchée. Le corps est donc à la fois sujet et objet, actif et passif, et il peut se percevoir lui-même dans une relation vivante. Cet exemple illustre que notre rapport au monde et aux autres passe par une résonance corporelle partagée (Küpers, 2021). De la même manière qu'une main sent l'autre, nous sentons les autres corps et nous sommes affectés par eux.

Cette idée est approfondie dans *Le Visible et l'Invisible* (Merleau-Ponty, 1964), qui marque le tournant vers son ontologie indirecte de la chair (Küpers, 2023). Le philosophe radicalise sa vision du sensible et de l'expérience, en proposant de comprendre le monde comme un flux constitutif de visibilité et invisibilité, de continuité et discontinuité, entre passivité et activité, ou sens et non-sens, qui sont nécessaires à l'activité collective (de Vaujany, 2025b). Cette idée se retrouve dans le concept du *chiasme*, un entrelacement entre percevoir et être perçu, toucher et être touché, soulignant que soi et autrui sont inséparables, mêlés dans une même « chair du monde » (Merleau-Ponty, 1964). Adopter une telle posture invite à considérer les silences (de Vaujany et Aroles, 2019) et tous les événements qui précèdent l'expérience, qui est toujours en devenir. Développé dans les cours tardifs de Maurice Merleau-Ponty au Collège de France, (1954-1955), le concept d'*institution* ne désigne pas d'abord une structure sociale (comme l'école ou l'État), comme c'est le cas dans le sens habituel, mais une *expérience fondatrice qui donne sens au monde vécu*. Il s'agit d'un événement ou d'un processus par lequel quelque chose prend forme durablement dans notre manière d'être au monde, comme la première fois où l'on adopte un geste

particulier : ces expériences s'instituent en nous. Elles deviennent des repères stables, mais qui peuvent aussi évoluer. Ainsi, ce processus d'institution est toujours incarné, situé et ouvert au changement¹⁶⁹ (de Vaujany, 2021). Il ne s'agit pas d'un conditionnement rigide, mais d'un ancrage vivant du sens, qui se construit dans le temps (Merleau-Ponty, 1954/2003).

L'approche de la pratique s'inspire de la philosophie merleau-pontienne, et notamment du concept de « chair » développé par Merleau-Ponty (1964). Dans un chapitre sur la « dynamique affective du capitalisme académique contemporain », Silvia Gherardi, Michela Cozza et Magnus Hoppe (2023) évoquent « la chair » pour penser l'affect et la pratique, car il renvoie à une expérience prédiscursive, antérieure au langage et à la rationalité. Silvia Gherardi (2019) a récemment introduit la notion d'ethnographie affective (posture que j'adopte dans cette thèse) comme un style de recherche où la chercheuse s'attache aux affects circulant dans une pratique située, lesquels relient les éléments constitutifs de la pratique (corps, objets, voix, souvenirs, etc.) en leur donnant sens. Cette perspective insiste sur la capacité d'agir et de transformer des personnes participant à la recherche et de la chercheuse, c'est-à-dire leur pouvoir d'affecter et d'être affectés dans l'action. Deux concepts clés soutiennent cette lecture :

- *L'attunement* (synchronicité) : il s'agit d'une forme de syntonie affective, c'est-à-dire la capacité à s'ajuster émotionnellement à la situation et aux autres (Gherardi, 2016b ; Küpers, 2021).
- *L'embodiment* (incorporation) : la dimension de savoir incorporé, où le corps est porteur de connaissance pratique et affective. C'est ce dernier concept qui retient mon attention dans cette thèse.

La pratique ne se réduit ni à une structure, ni à un discours ; elle est aussi traversée d'intensités affectives qui orientent l'action et façonnent l'expérience. Le concept d'*embodiment* (Dale, 2005 ; Williams et Bendelow, 1998) met en lumière le fait que l'existence humaine est à la fois matérielle et sociale, puisque le corps n'est pas séparé du monde, mais enraciné en lui, à travers une présence vécue (Küpers, 2014 ; Merleau-Ponty, 1945). Ce concept permet notamment de mieux comprendre comment le contrôle et la résistance s'expriment concrètement dans les pratiques organisationnelles (Dale, 2005). Repris ensuite dans les travaux de Silvia Gherardi (2016, 2019), cette notion renvoie à une forme d'incorporation sensible, dans laquelle la distinction entre nature et culture s'efface dans la matérialité des corps. L'*embodiment* est pensé comme multiple et transcorporel, c'est-à-dire dépassant notre propre corps et s'inscrivant à la fois dans les sens, les objets, les discours et les espaces. À l'instar de toute une tradition en théorie de l'organisation (Bancou, 2024 ; Cunliffe, de Vaujany, Hafermalz, Introna, Leclercq-Vandelannoitte et Willems 2024 ; Dale, 2005 ; de Vaujany, 2017, 2021 ; Hadjimichael, Ribeiro et

¹⁶⁹ Par exemple, l'histoire du management n'est pas une simple succession de grandes innovations techniques, mais un processus lent et complexe de transformation des pratiques, ancré dans le vécu des personnes. Ce sont les gestionnaires, qui, par leur manière d'agir, de ressentir et de se positionner, donnent forme à ces changements (de Vaujany, 2021).

Tsoukas, 2024 ; Küpers, 2014), Silvia Gherardi s'appuie sur les travaux de Maurice Merleau-Ponty (1945) qui définit le corps comme *sujet percevant*, engagé dans une relation réciproque avec le monde : « nous sommes dans le monde par notre corps, et... nous percevons ce monde dans notre corps » (Merleau-Ponty, Gherardi, 2016 citant la version anglophone de 1962, p. 62 [ma traduction]). Parmi les interprétations récentes en théorie des organisations de l'œuvre de Maurice Merleau-Ponty, les travaux de Wendelin Küpers (2014, 2020, 2021, 2023) retiennent particulièrement mon attention pour la compréhension du *faire corps*. Pour dépasser la seule idée de pratique située, il propose le concept d'*inter-practice* (entre-pratiques), c'est-à-dire une co-élaboration incarnée et relationnelle de l'action, médiée par des ajustements sensibles entre corps, objets et environnements. Inspiré par « l'ontologie de la chair » du deuxième Maurice Merleau-Ponty, Wendelin Küpers conçoit le corps non pas comme un simple agent, mais comme un lieu de résonance et de coprésence. À distance, ces *inter-practices* ne disparaissent pas : elles sont reconfigurées par les dispositifs technologiques et peuvent donner lieu à des formes de *faire corps* sans coprésence physique, mais avec affectivité partagée et sens commun, dans une logique de « chair étendue ».

2.2.2.2 La connaissance située par le corps dans la pratique

Dans la continuité de ce qui vient d'être énoncé, l'*embodiment* est ce qui rend possible l'apprentissage du savoir tacite, un concept qui est à la base des théories de la pratique. Ce savoir ne passe pas par des règles explicites, mais par un engagement corporel progressif dans la pratique (Gherardi, 2000, 2006). Dans un premier temps, les théories critiques du management ont contesté l'idée de la connaissance comme donnée abstraite ou comme information stockée dans des bases (*knowledge as practice*), en proposant une lecture alternative : la connaissance est intégrée dans les pratiques quotidiennes, et donc contextuelle, acquise par l'expérience et incarnée. Mais, pour Silvia Gherardi (2000, 2006), cette approche reste encore objectiviste puisqu'elle continue de considérer la connaissance comme quelque chose de substantiel, même si elle est « dans la pratique ». Le tournant des *practice-based studies* (Gherardi, 2000, 2001, 2008 ; Strati, 2007 ; Yakhlef, 2010) vers le *knowing-in-practice*¹⁷⁰ (le savoir comme action en cours) franchit une étape supplémentaire : elle propose de ne plus parler de *knowledge* (savoir) comme un objet, mais de *knowing* (savoir-faire, savoir-agir) comme un processus dynamique.

En proposant le concept de *knowing-in-practice*, Silvia Gherardi (2000) formalise donc une épistémologie complète du savoir organisationnel fondé sur la pratique, en croisant plusieurs traditions (sociologie, anthropologie, études des sciences et des technologies, management, etc.). Inspiré notamment des travaux de Lucy Suchman (1987) sur l'action située, de ceux de Jean Lave et Etienne Wenger (1991) sur le savoir situé et de ceux de Bruno Latour

¹⁷⁰ Silvia Gherardi utilise principalement le terme *knowing-in-practice* pour désigner un savoir situé et incarné dans l'action. Elle reconnaît aussi, de manière complémentaire, l'idée de *knowing-as-practice*, qui conçoit le savoir comme une pratique sociale stabilisée.

(1994), *knowing as practice* désigne une conception du savoir (Gherardi, 2000, 2001 ; Huvila, Sköld, Andersson, 2023 ; Nicolini, 2006 ; Orlikowski, 2002 ; Strati, 2016) comme étant incarné, situé et collectif. Ce savoir est produit et mobilisé dans l'action plutôt que stocké dans l'esprit d'un individu. Il ne s'agit pas d'un savoir que l'on possède individuellement, mais d'un savoir que l'on exerce de manière coconstruite avec les membres d'une *communauté de pratique* (Huysman, 2002 ; McGregor, 2003 ; Vaast, 2002 ; Wenger, 1998, 1999), que l'on fait dans les pratiques quotidiennes. Pratiques, savoirs et organisations sont donc des notions inséparables et faisant partie d'un même phénomène émergent et évolutif, fabriqué dans l'action, ce qui amène Silvia Gherardi (2001, p. 134) à utiliser le terme *facticity* (facticité)¹⁷¹. Dans cette approche postmoderne, le contexte émerge avec la pratique et configure les relations : l'espace n'est pas un simple décor neutre, mais un champ d'action structurant, qui contribue activement à la production de savoir, en rendant possibles certaines pratiques et en limitant d'autres. Le savoir est donc toujours ancré dans un lieu social et physique (Gherardi, 2001). Dans des travaux ultérieurs, Silvia Gherardi (2016b) propose de renouveler les théories de la pratique en introduisant les concepts d'*agencement*, inspiré de l'ANT (Latour, 2005 ; Law et Hassard, 1999) et de *formativeness* (dimension formatrice), le processus par lequel la forme d'un objet ou d'une pratique se construit dans l'action. Elle critique les approches figées du savoir et appelle à une théorisation située, relationnelle et postépistémologique du travail.

Le *knowing-in-practice* (Gherardi, 2000, 2001, 2006, 2016b ; Huvila *et al.*, 2023) a également été enrichi des recherches portant sur une épistémologie esthétique et sensible (Ewenstein et Whyte, 2007 ; Strati, 2010, 2016, 2023) du savoir en pratique, qui conçoit le *knowing* non seulement comme situé et social, mais aussi comme sensoriel, incarné et expérientiel. Antonio Strati (2007) complète le *knowing-in-practice* en y intégrant le corps devenu un lieu de savoir, et où l'environnement matériel et sensoriel participe activement à l'apprentissage et à l'agir professionnel. Inspiré par l'intercorporéité (Merleau-Ponty, 1945, 1964 [1968]), il montre que le *knowing* ne passe pas seulement par des gestes routiniers ou des interactions sociales, mais aussi par des expériences sensorielles directes, par exemple : sentir une planche avec la main, s'ancrer au toit par les pieds ou entendre une nuisance sonore qui affecte la qualité du travail. Dans la même lignée, l'étude de cas ethnographique d'une agence d'architecture de Boris Ewenstein et Jennifer Whyte (2007) introduit le concept de réflexivité esthétique, complémentaire à la réflexion cognitive, approfondissant la dimension non verbale et incarnée du *knowing-in-practice*. Un exemple de réflexivité esthétique est la scène où un architecte modifie un dessin en esquissant directement dessus. Son geste traduit une interaction sensible avec la forme et le savoir émerge du tracé, du regard et du ressenti, sans passer par la réflexion verbale. Silvia Gherardi (2009, p. 535) affirme que la pratique

¹⁷¹ Selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales : ce qui est d'apparence artificielle. En philosophie, la facticité désigne la dimension donnée, difficile à justifier ontologiquement et souvent contraignante de l'existence humaine : ce que l'on n'a pas choisi (comme son corps, son époque ou sa condition sociale), mais qui constitue néanmoins le point de départ de toute liberté. Chez Jean-Paul Sartre (1943), elle représente ce contre quoi la liberté s'affronte. Chez Maurice Merleau-Ponty (1945), elle est inséparable de l'incarnation, enracinée dans le vécu corporel et le monde perçu.

ne repose pas uniquement sur des savoirs techniques ou éthiques, mais aussi sur un goût partagé pour « la manière dont on fait les choses ensemble »¹⁷². Cette vision incarnée de la connaissance organisationnelle se retrouve également dans la littérature récente. Sans employer directement le terme *knowing-in-practice*, Demetris Hadjimichael, Rodrigo Ribeiro et Haridimos Tsoukas (2024) proposent une compréhension phénoménologique de l'apprentissage du savoir tacite dans les organisations, en articulant les apports de Michael Polanyi (1966) sur le savoir tacite et de Maurice Merleau-Ponty (1945) sur l'intercorporéité, tous deux influencés par la théorie Gestalt¹⁷³ (de Vaujany, 2023, p. 101). Demetris Hadjimichael et ses collègues montrent que ce savoir ne se transmet pas simplement par des instructions explicites, mais s'acquiert par un processus incarné de familiarisation progressive à la pratique. À travers l'*indwelling*¹⁷⁴, la connaissance par la pratique, le corps objectif devient un *corps phénoménal* (Merleau-Ponty, 1945), capable de percevoir et de répondre aux sollicitations de la tâche dans un champ phénoménal. Ce processus donne lieu à un ajustement sensorimoteur fluide et situé, qualifié de *maximal grip* (prise maximale). Ainsi, le savoir tacite émerge d'une coconstruction entre perception, gestes et environnement, rendant compte de la manière dont l'expérience partagée, même à distance, peut former une connaissance incarnée qui contribue au *faire corps* organisationnel.

Parallèlement à l'épistémologie du *knowing-in-practice* de Silvia Gherardi, qui vient de la sociologie européenne du travail, Wanda Orlikowski (2002) a aussi développé le concept de *knowing-in-practice* dans le domaine des systèmes d'information et de l'organisation distribuée, sans citer les travaux de Silvia Gherardi¹⁷⁵, bien qu'elle ait mobilisé des références communes comme Lucy Suchman (1987), Anthony Giddens (1984), Michael Polanyi (1966) ou Jean Lave et Etienne Wenger (1991). Son approche, plus managériale et systémique, a largement contribué à la diffusion du concept dans les revues nord-américaines. Elle n'en est pas l'initiatrice, mais a joué un rôle clé dans

¹⁷² « *The way we do things together* ». (Gherardi, 2009, p. 535).

¹⁷³ La théorie de la Gestalt, née au début du XXe siècle, explique comment notre cerveau organise spontanément les éléments visuels en formes cohérentes.

¹⁷⁴ Le concept d'*indwelling* vient du philosophe Michael Polanyi (*The Tacit Dimension*, 1966) et peut se traduire par « habiter la pratique » ou « s'incorporer dans la pratique ». Il s'agit d'un processus par lequel une personne intègre progressivement des éléments périphériques (gestes, outils, environnements) au point qu'ils deviennent une extension fluide de son action. Ce savoir n'est pas conscient ni formulé, mais incarné : on sait en faisant, sans toujours pouvoir l'expliquer. Par exemple, quand un violoniste joue, il ne pense pas à la position exacte de ses doigts, car ceux-ci font partie de son « savoir tacite » et de son *indwelling*. Le corps sait, sans que l'esprit ait besoin d'y penser.

¹⁷⁵ À partir de 2006-2008, Silvia Gherardi intègre Wanda Orlikowski parmi les figures majeures de la théorie de la pratique, notamment sur la sociomatérialité et le *knowing-in-practice*. Elle la cite comme contributrice clé à la redéfinition des relations entre social et matériel (Orlikowski 2000, 2010 ; Orlikowski et Scott 2008) et l'a inclus dans ses travaux sur l'ontopistémologie de la pratique (Gherardi, 2016). De son côté, Wanda Orlikowski et ses collègues (Orlikowski et Scott, 2008 ; Felman et Orlikowski, 2011) ont mentionné Silvia Gherardi dans plusieurs publications récentes, la reconnaissant comme une figure influente du tournant pratique (par exemple Gherardi, 2016). Bien que son article fondateur (Orlikowski, 2002) ne la cite pas, elle souligne par la suite leur proximité théorique sur la matérialité, l'incarnation et l'apprentissage situé. À l'époque, les échanges transatlantiques étaient plus lents et les bases de données académiques moins intégrées, ce qui pourrait expliquer en partie le croisement tardif entre leurs travaux, puisque ces deux autrices proviennent de champs différents.

sa reconnaissance internationale. Wanda Orlikowski (2002) a donc élaboré un registre de pratiques du *knowing-in-practice* à partir d'une étude de cas qualitative portant sur une équipe distribuée travaillant sur un projet technologique dans une entreprise globale. Par une observation longitudinale, elle a identifié cinq pratiques clés : (1) partager une identité, (2) interagir en face-à-face, (3) aligner les efforts, (4) apprendre par la pratique et (5) soutenir la participation. À travers ce registre, elle montre que le *knowing* n'est pas une ressource préexistante ou centralisée, mais une capacité collective et située, mise en acte dans des pratiques distribuées. Ce savoir se construit dans l'action, par des ajustements continus, des interactions locales, et la mobilisation de ressources sociotechniques, permettant aux membres de « faire équipe » malgré la distance¹⁷⁶. Les deux approches du *knowing-in-practice* conçoivent donc le savoir comme situé et construit dans la pratique, mais la différence majeure tient à la place accordée au sensible. Silvia Gherardi (2000, 2001, 2006) intègre pleinement la matérialité, le corps et l'affect, là où Wanda Orlikowski (2002) se concentre sur l'efficacité collective et distribuée, dans une logique plus managériale et organisationnelle. Ce dialogue est illustré dans le **tableau 2.3**.

Tableau 2.3 Le *knowing-in-practice* : à l'origine de deux lectures complémentaires

Critère	Wanda Orlikowski (2002)	Silvia Gherardi (2000, 2001)
Positionnement	Organisation managériale et systèmes d'information.	Sociologie critique, théorie de la pratique, féminisme.
Objectif	Comprendre une capacité collective distribuée dans l'action.	Construire une épistémologie post-cognitive du savoir situé.
Focalisation	Coordination dans des contextes distribués.	Matérialité, corporalité, genre, routines, savoir tacite.
Concept clé	<i>Knowing</i> : capacité mise en acte dans les pratiques organisationnelles.	<i>Knowing</i> : processus incarné, coconstruit, situé dans des communautés et artefacts.

2.2.3 La synthèse de 2.2

Parmi les différentes approches de la pratique exposées dans cette section, l'approche de la pratique sociomatérielle offre un cadre théorique puissant pour penser l'action dans les organisations, en particulier autour de la notion de *faire corps*. D'abord, cette perspective repose sur une ontologie relationnelle et située, dans laquelle les pratiques ne sont jamais isolées, mais toujours enchevêtrées avec des objets, des espaces, des corps et des affects. Elle s'appuie sur des traditions philosophiques et sociologiques variées (phénoménologie, pragmatisme, théorie de l'acteur réseau) et met l'accent sur l'agentivité conjointe des humains et des non humains. Dans ce cadre, le corps est à la fois sujet et objet de la pratique, et le savoir, loin d'être un stock d'informations, est produit dans l'action. Le concept de *knowing-in-practice* désigne ainsi un savoir incarné,

¹⁷⁶ Cette étude trouve un réel écho dans la démarche que j'adopte dans cette thèse. Cependant, même si l'équipe était géographiquement distribuée (États-Unis, Europe, Asie), Wanda Orlikowski n'a pas observé à distance seulement. Elle a articulé présence sur site et accès aux traces numériques, ce qui lui a permis d'analyser comment le *knowing-in-practice* se réalisait dans des environnements hybrides (physiques et virtuels).

dynamique et contextuel, coconstruit dans des environnements matériels et sociaux. Bien que la conceptualisation de Wanda Orlikowski (2002) pourrait bien s'adapter à mon objet d'étude (le nomadisme corporatif, qui est aussi un phénomène organisationnel distribué), j'ai une préférence pour la perspective de Silvia Gherardi (2000, 2001, 2006) et pour les développements ultérieurs de l'épistémologie du sensible (Strati, 2007). En mettant l'accent sur l'incarnation du savoir dans l'action, cette littérature permet de penser le *faire corps* non comme une métaphore statique, mais comme un processus sensible, situé et dynamique, dans lequel le savoir se construit avec, par et à travers les corps. Cette perspective montre que le corps n'est pas seulement présent dans l'organisation, il participe activement à la façon dont on travaille, apprend et interagit. Il joue un rôle central dans ce que les individus font et savent.

Cette conception du corps comme savoir situé et relationnel est partagée par l'approche CCO, qui sera développée dans la section suivante. Elle montre comment les corps agissent comme des points d'ancrage de la communication constitutive et elle participe à la production et à la régulation des dynamiques organisationnelles (Ashcraft *et al.*, 2009). Dès lors, comment comprendre l'engagement à l'organisation, ce *faire corps* distancié, lorsque l'intercorporéité est mise à mal et que les corps ne partagent plus le même espace ? Si le corps participe activement aux dynamiques organisationnelles en présence, il devient nécessaire d'examiner comment cette participation s'opère à travers d'autres modalités lorsque la coprésence physique est absente (Gramaccia, 2015 ; Neuss, 2021 ; Pfeffer, 2024). En ce sens, l'approche communicationnelle CCO permet de prolonger cette réflexion : la pratique ne se limite pas à l'action corporelle immédiate, mais s'incarne également dans des événements de communication, eux-mêmes chargés de spatialité, d'histoire et de pouvoir (Vásquez, 2016).

2.3 Les approches CCO, des approches processuelles et communicationnelles de l'organisation

Après avoir examiné les approches de la pratique sociomatérielle, cette troisième section s'intéresse aux approches CCO, des approches processuelles centrées sur la communication. La section s'ouvre sur le principe central des approches CCO : l'organisation n'existe qu'à travers la communication. Celle-ci est performative, car elle produit des effets concrets : elle « *fait* » par la communication en activant des éléments aux statuts ontologiques variés au sein de l'organisation, voire elle « *fait faire* » en faisant agir d'autres entités par délégation (2.3.1). Cela conduit ensuite à une réflexion sur la place du corps dans les approches CCO, avec notamment le concept des degrés de matérialité, avant d'aborder la curieuse prise en compte des corps dans ces approches, malgré un récent tournant vers l'affect (2.3.2). La section s'achève sur une synthèse et la définition d'affect retenue (2.3.3).

2.3.1 « *Faire* » et « *faire faire* » ? Le choix d'une perspective communicationnelle performative

L'expression choisie ici est *faire faire*, en clin d'œil au *faire* de *faire corps*, car elle permet de mettre en lumière la dimension performative de la communication, au cœur des approches CCO, et de penser la manière dont elle contribue concrètement à faire exister l'organisation. Le *faire faire* renvoie à l'idée que la communication organisationnelle ne consiste pas seulement à transmettre des messages, mais à agir sur les autres, à produire des effets. En effet, les approches CCO, évoquées pour la première fois dans les années 2000 (McPhee et Zaug, 2000), sont des perspectives communicationnelles reposant d'abord sur une approche processuelle forte, qui conçoit l'organisation comme un flux relationnel en perpétuelle redéfinition, plutôt que comme une structure stable (2.3.1.1). L'École de Montréal, la sous-branche dans laquelle s'ancre cette recherche, considère même que l'organisation n'est qu'un enchevêtrement de pratiques de communication (Taylor, 1988), un *faire* par la communication (2.3.1.2). La section s'achève avec la présentation de la métaphore ventriloque, qui permet de *faire faire* en rendant agissantes d'autres entités par délégation (2.3.1.3).

2.3.1.1 Les approches CCO, des approches processuelles fortes centrées sur la communication

En cohérence avec l'affinité pour la perspective sociomatérielle précédemment évoquée, j'adopte une posture ontologique processuelle, selon laquelle l'organisation n'est pas une entité stable, mais un phénomène en devenir, toujours en train de se faire à travers des interactions situées (Bouty, 2017 ; Hussenot, 2016, 2021 ; Hussenot, Bouty et Hernes, 2019, Hussenot, Hernes et Bouty, 2020 ; Langley, Smallman, Tsoukas et Van de Ven, 2013 ; Langley et Tsoukas, 2016 ; Simpson, Harding, Fleming, Sergi et Hussenot, 2021). Cette perspective considère l'organisation comme un mouvement plutôt qu'un simple processus : elle *arrive* plus qu'elle ne *s'installe*. Pour Robert Chia et Ian King (1998), deux figures fondatrices de ce tournant, trois principes en découlent : l'émergence hétérogène (les organisations naissent d'expériences multiples, vécues et anticipées), le principe d'immanence (le passé et le futur sont absorbés dans le présent vécu) et la logique d'altérité (toute chose existe en relation à autre chose). Ces principes laissent de la place à des recherches très empiriques, car ils cherchent à comprendre comment l'organisation se fait de façon concrète (grâce à des méthodes ethnographiques par exemple), qui abordent des thématiques telles que la création de sens (Hernes, 2007 ; Weick, 1995 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), l'identité organisationnelle (Pfeffer, 2023), le temps (Hussenot, Hernes et Bouty, 2020) ou encore la matérialité (Carlile *et al.*, 2013). Dans la version la plus affirmée du courant processuel, l'ontologie du devenir (Langley *et al.*, 2013 ; Langley et Tsoukas, 2016), l'organisation n'existe que dans le flux des événements qui la mettent en action (Bouty, 2017). Inspirée de la philosophie d'Alfred North Whitehead (1929), cette approche considère l'organisation comme une trame d'événements enchevêtrés (de Vaujany, 2025b), façonnés par les pratiques. Le concept de *prehension* (Whitehead, 1929) désigne la manière dont chaque entité perçoit, consciemment ou non, et se constitue par ses relations : la « nature coconstitutive des pratiques

organisationnelles»¹⁷⁷ (Kirkpatrick, 2023, p. 482 [ma traduction]) participant à une ontologie du sentir. L'organisation devient alors une expérience sensible et relationnelle, continuellement recomposée. Dans la continuité de cette tradition philosophique, les travaux récents d'Andrew Kirkpatrick (2023), en mobilisant des perspectives whiteheadienne, bergsonienne et la phénoménologie incarnée de Maurice Merleau-Ponty (1945, 1964), proposent une relecture du temps organisationnel comme durée qualitative plutôt que succession homogène. Dans cette perspective rapprochant philosophie processuelle et phénoménologie, l'espace-temps du travail à distance ne peut être réduit à une simple abstraction numérique, mais constitue une temporalité incarnée, faite de flux, de rythmes vécus et de tensions affectives¹⁷⁸.

L'influence des travaux de Karl Weick : l'organisation comme un processus

Les approches processuelles de l'organisation sont largement influencées par les travaux de Karl Weick (Weick, 1979, 1985, 1993, 1995, 2012, 2024 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999) sur l'*organizing*, notamment à travers son concept de *sensemaking* (l'action de donner sens). Influencé par l'interactionnisme symbolique, Karl Weick (1995) conçoit l'organisation non comme une structure figée, mais comme un processus d'ajustement continu par lequel les acteurs et actrices, en interaction, cherchent à donner un sens à leur environnement incertain. Le *sensemaking* renvoie ainsi à une activité constante de production de signification, à travers laquelle les membres d'une organisation reconstruisent rétroactivement les événements pour les rendre intelligibles et actionnables. Ce processus n'est pas purement cognitif, il est profondément communicationnel et affectif (Bencherki, Basque et Rouleau, 2019). L'exemple du désastre de l'incendie du Mann Gulch (Weick, 1993), souvent cité, illustre la désintégration d'un collectif en situation extrême : lorsque les rôles organisationnels et les repères symboliques se dissolvent, la perte de sens partagé devient fatale. L'incapacité à ajuster collectivement les interprétations face à une situation inédite conduit à l'effondrement de l'action coordonnée. Karl Weick utilise l'expression d'*épisode cosmologique* pour qualifier ce moment, c'est-à-dire un instant où les individus ne perçoivent plus le monde comme un système ordonné et rationnel (Weick, 2003). Un épisode cosmologique pourrait être qualifié de *vu-jà-dé*, néologisme pour désigner l'inverse du déjà-vu, et qui pourrait se résumer par la proposition suivante : « je n'ai

¹⁷⁷ « *Co-constitutive nature of organizational practices* » (Kirkpatrick, 2023, p. 482).

¹⁷⁸ En repensant l'organisation comme un processus auto-poïétique d'*understanding* (co-naissance), Andrew Kirkpatrick (2023) propose envisager des modes d'existence organisationnels plus souples et sensibles à la réalité vécue.

jamais été là avant, je n'ai aucune idée d'où je suis, ni de qui pourrait m'aider» (Weick, 1993, p. 633-634 [ma traduction]¹⁷⁹).

Dans son texte de 1993, Karl Weick analyse le désastre de Mann Gulch¹⁸⁰ comme un effondrement organisationnel provoqué par la perte soudaine de repères et l'incapacité du groupe à maintenir un sens partagé. Le *sensemaking* y est décrit comme un processus fragile, désorganisé par la surprise et la panique. Wagner Dodge, le chef d'équipe, y est mentionné pour son action singulière (allumer un feu de secours), mais reste en retrait de l'analyse principale, centrée sur la désintégration collective. Dans sa relecture de l'événement 30 ans plus tard, Karl Weick (2024) replace Wagner Dodge au centre du raisonnement, cette fois comme figure de résilience individuelle. Il souligne la capacité de ce chef d'équipe à produire un sens alternatif en situation de rupture, même si cette interprétation n'est pas partagée par le groupe. Le *sensemaking* devient ici une compétence organisationnelle vitale, liée à la résilience à travers quatre dimensions : anticipation, adaptation, apprentissage et redondance. Karl Weick accorde aussi plus d'attention à la manière dont la crise est vécue de façon sensorielle et affective. L'enjeu se déplace : comprendre non seulement pourquoi l'organisation s'effondre, mais comment elle pourrait tenir, même à travers un seul individu. Wagner Dodge incarne ainsi une organisation réduite à sa plus simple expression, celle d'un acteur encore capable de penser et d'agir quand tout vacille autour de lui.

Parmi les approches processuelles fortes, je m'intéresse tout particulièrement aux approches de la Communication Constitutive de l'Organisation (CCO), qui peuvent être considérées comme faisant partie des approches processuelles fortes (Langley et Tsoukas, 2016), mais ayant la particularité d'être centrée sur la communication (Balay, Cooren et Dion, 2021 ; Cooren, 2024 ; Schoeneborn, Vásquez et Cornelissen, 2016). Ces perspectives conçoivent l'organisation comme sans cesse (re)produite à travers les interactions langagières, narratives et matérielles des actants, et non comme une entité préexistante. Elles prolongent ainsi le tournant interprétatif amorcé notamment par les travaux de Karl Weick (1979) sur l'*organizing*, tout en l'articulant au tournant discursif (Alvesson et Kärreman, 2000) dans une ontologie pleinement processuelle (Hussenot et Sergi,

¹⁷⁹ Ces développements ont fait l'objet d'un article coécrit avec Consuelo Vásquez et Claudine Bonneau (Estagnasié *et al.*, 2021). Dans cet article, et à la lumière de la théorie du *sensemaking* de Karl Weick (1993), nous explorons les capacités humaines et organisationnelles dans le déploiement du travail à distance à l'échelle globale pendant et après la crise sanitaire de la covid-19. Pour cette recherche, neuf entrevues issues du terrain exploratoire, ont été menées avec des personnes salariées travaillant à distance. Les quatre sources de « résilience organisationnelle » proposées par Karl Weick (l'improvisation et le bricolage, le système des rôles virtuels, l'interaction respectueuse, la sagesse comme attitude) nous ont permis de dégager quelques pistes sur la manière dont les individus se sont adaptés à cette période particulière à travers leurs pratiques quotidiennes de travail, que nous qualifions de « pratiques de résilience ».

¹⁸⁰ Le 5 août 1949, dans le Mann Gulch, un canyon du Montana (États-Unis), un groupe de 15 pompiers-parachutistes a été envoyé pour maîtriser un incendie de forêt. À cause d'un changement soudain de direction du vent, le feu est devenu incontrôlable en quelques minutes. Pris de panique, les membres du groupe ont tenté de fuir, mais 13 d'entre eux sont morts. Parmi les trois survivants, le chef Wagner Dodge a eu l'idée cruciale de générer un « contre-feu » pour créer autour une zone sans combustible, ce qui lui a permis de survivre.

2018). James Taylor (2011), le fondateur de l'École de Montréal (Chaput et Basque, 2022), prolonge les intuitions de Karl Weick sur la construction du sens, mais s'en distingue en insistant davantage sur la matérialité et la performativité des échanges. L'organisation n'est plus seulement ce que les membres interprètent ensemble, mais ce qu'ils font ensemble, en acte, transaction après transaction. Chaque interaction constitue alors une unité d'organisation potentielle, une configuration transitoire susceptible de s'articuler à d'autres dans un mouvement d'imbrication continue. L'organisation devient ainsi un processus d'émergence permanente, sans fondement stable, toujours en train de se reconfigurer dans et par la communication (Taylor, Groleau, Heaton et Van Every, 2001).

Dans cette perspective ancrée dans l'action, le défi consiste à rester sur la *terra firma* (terre ferme) des interactions¹⁸¹(Cooren *et al.*, 2008, 2011) au plus près des interactions sociales, tout en montrant comment les organisations agissent, sans pour autant les réduire aux seules actions individuelles, comme le soulignait déjà Karl Weick (1979). Le « constitutive » de CCO doit se comprendre comme la communication (le langage, les textes) définissant et cocréant les réalités. Grâce à la lentille théorique CCO, il devient alors possible de comprendre l'organisation sans murs, ni délimitation physique ou même temporelle. À partir des recherches publiées par les revues de l'*Academy of Management*, Dennis Schoeneborn, Consuelo Vásquez et Timothy Kuhn (2025) retracent l'histoire et les principales contributions de l'approche CCO, en organisant cette littérature en trois grandes phases conceptuelles pour comprendre les fondements, les évolutions et les enjeux actuels de cette approche théorique.

- 1) Une première phase, qualifiée d'*emerging* (émergeante), apparaît dans les années 1980-90 à travers des critiques du modèle transmissionnel de la communication, notamment chez la métaphore du conduit de Stephen Axley (1984) ou le *sensemaking* dans les travaux de Karl Weick (1979, 1985, 1993), qui mettent en avant une conception interprétative de l'organisation comme système de sens.
- 2) Une deuxième phase, dite *unpacking* (dépliante), s'ouvre au tournant des années 2000, avec la formalisation explicite de la perspective CCO en trois branches qui seront détaillées ci-après : Robert McPhee et Pamela Zaug (2000) inventent le terme CCO et proposent le modèle des quatre flux. Daniel Robichaud, Hélène Giroux et James Taylor (2004) évoquent l'organisation comme métaconversation. James Taylor et Elizabeth Van Every (2000) introduisent la relation entre conversation et texte. Karen Ashcraft, Timothy Kuhn et François Cooren (2009) soulignent l'importance de la matérialité.

¹⁸¹ La littérature a récemment remis en question ce concept en proposant de lui substituer celui de *terra fluida* d'interaction (Malette, Nathues, Cnossen et Brummans, 2025), afin de mettre en avant l'idée que les chercheuses et chercheurs sont toujours déjà impliqués dans le champ relationnel du terrain. Ce concept invite à reconnaître cette implication et à l'intégrer dans les pratiques de recherche.

- 3) Enfin, la phase *showcasing* (exposante), depuis les années 2010, est marquée par des recherches appliquées démontrant la valeur explicative du cadre CCO dans des domaines variés, tels que l'autorité organisationnelle (Bourgoin, Bencherki et Faraj, 2020) les partenariats intersectoriels (Koschmann, Kuhn et Pfarrer, 2012) ou encore la formation en management (Wright, 2016). Bien que le paradigme CCO ait montré sa valeur dans des contextes variés, il reste encore peu mobilisé dans certains domaines clés de la recherche en management, tels que la stratégie, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la gouvernance, l'innovation ou encore les environnements de travail distanciés. En cela, cette thèse s'inscrit dans l'agenda de recherche des CCO.

Les prémisses des approches CCO

De manière générale, l'approche CCO repose sur six prémisses qui redéfinissent profondément la manière d'étudier les organisations (Cooren *et al.*, 2011).

- 1) D'abord, elle invite à porter attention aux événements communicationnels (qui sont des pratiques), c'est-à-dire à des moments situés dans lesquels l'organisation se construit concrètement, « un segment d'un flux continu et situé de pratiques socio-discursives » (Cooren *et al.*, 2011, p. 1151). Ces pratiques (Schatzki, 2002, 2005) s'inscrivent dans le langage, le discours et les textes, mais aussi dans les objets, l'architecture, les corps, ou encore les gestes. Chaque interaction est donc analysée dans sa dimension temporelle, spatiale et matérielle. Par exemple, des archives s'ancrent dans des lieux et participent à la configuration spatiale de l'espace (Basque, Hirsto et Wagnac, 2022).
- 2) La communication est relationnelle (Cooren, 2000), elle est la création d'un lien entre différents supports. Elle se définit alors de manière large et inclusive (Cooren, Bencherki, Chaput et Vásquez, 2015) en ne se limitant pas au langage ou aux symboles. Tout ce qui permet de créer une relation (comme un document, un vêtement, un aménagement de bureau) est considéré comme participant à la communication organisationnelle. Il s'agit d'observer comment les liens prennent forme à travers des supports variés, humains et non humains.
- 3) La communication est vue comme un processus coconstruit. Le sens ne résulte pas seulement de l'intention de l'émetteur ou émettrice, mais émerge dans l'interprétation, l'ajustement et parfois le malentendu entre les éléments participants. Ainsi, les significations sont toujours partielles, situées et négociées.
- 4) L'approche refuse de prédéfinir l'agentivité (Brummans, 2013). Elle ne suppose pas d'avance qui ou quoi agit dans l'organisation. Des objets, des textes, des normes ou des architectures peuvent jouer un rôle actif, au même titre que les personnes. C'est l'analyse qui doit révéler empiriquement les éléments impliqués dans chaque situation.

- 5) L'analyse reste ancrée dans la communication elle-même, sans se détacher vers des explications externes. Pouvoir, statut ou identité doivent être compris comme des effets produits dans et par les échanges. Ce sont les interactions qui font exister ces catégories et non l'inverse.
- 6) Enfin, l'approche CCO rejette l'opposition entre étudier le processus (*organizing*) ou la forme (*organization*). Elle permet d'articuler les deux, en montrant comment l'organisation se stabilise ou évolue à travers les pratiques de communication. Elle dépasse ainsi les clivages classiques entre le micro et le macro, l'individuel et le collectif.

Bien qu'ancrées dans un contexte nord-américain, les approches CCO dialoguent aussi de manière féconde avec les Approches Communicationnelles des Organisations (ACO) développées en SIC francophones (Wright, 2016), dans une épistémologie constructiviste critique (voir l'**encadré 2**). Les ACO s'inscrivent dans une épistémologie constructiviste critique centrée sur les médiations socio-discursives et les contextes historiques, tandis que les CCO relèvent d'une épistémologie relationnelle et processuelle, où l'organisation est constituée dans et par la communication elle-même.

Encadré 2 : Approches CCO et approches ACO

En France, la littérature des SIC s'intéressent aux ACO (Approches Communicationnelles de l'Organisation) des approches qui refusent également une vision instrumentale de la communication et s'inscrivent dans une tradition critique, socio-discursive et située de la communication, et étudient l'organisation comme un processus relationnel structuré par des dispositifs sociotechniques, des normes, des discours et des formes d'engagement situées. Sans reprendre les fondements anglo-saxons des approches CCO, elles dialoguent avec celles-ci en mettant davantage l'accent sur les médiations, les régulations institutionnelles et les conditions sociohistoriques de l'agir organisationnel. Une illustration emblématique de cette posture se trouve dans la thèse de Marine Aznar (2022), qui mobilise le cadre des ACO pour analyser la mise en œuvre d'un dispositif participatif dans un hôpital public. Les ACO considèrent les organisations comme un « *niveau* intermédiaire de structuration sociale, qui joue un rôle crucial dans la mise en relation des niveaux individuel, interindividuel et sociétal » (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2007, p. 10). Ce parallèle met en lumière des différences mais aussi des complémentarités intéressantes : là où les CCO insistent sur la constitution de l'organisation à partir des interactions communicationnelles, les ACO attirent l'attention sur les dimensions discursives, matérielles et institutionnelles qui les structurent, et se rapprochent en cela du courant des « quatre flux » (McPhee et Zaug, 2000). Le registre de la narration, ou comment les récits organisationnels viennent proposer une lecture explicative particulière de l'ordre du monde, est l'élément qui résonne le plus avec l'École de Montréal, et tout particulièrement le concept de la ventriloquie, qui sera détaillé ci-après.

Le paradigme de la communication constitutive des organisations postule que l'organisation est créée par la communication plutôt que ne la précède. Trois courants majeurs incarnent cette perspective (Schoeneborn,

Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl et Taylor, 2014), avec des positionnements différents sur la matérialité (Cooren *et al.*, 2011), comme le récapitule le **tableau 2.4**.

J'indique en jaune le positionnement choisi dans cette thèse, celle de l'École de Montréal.

- 1) l'approche luhmannienne, inspirée de la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann¹⁸² (Schoeneborn, 2011) ;
- 2) l'approche giddensienne, avec notamment le modèle des « quatre flux » (McPhee et Zaug, 2000) – *membership negotiation, activity coordination, self-structuring, institutional positioning* – basé sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984) ;
- 3) l'École de Montréal (Taylor et Van Every, 2000), inspirée de la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 2005), et qui porte une forte attention à la matérialité (objets, textes, artefacts) comme parties prenantes de la communication organisationnelle.

¹⁸² Le philosophe et sociologue allemand Niklas Luhmann (1995) a développé la théorie des systèmes sociaux, qui considère la société comme un ensemble de systèmes autonomes, chacun communiquant et s'auto-organisant à travers des processus d'information. Le allemand Luhmann, les sociétés sont constituées de systèmes complexes, comme l'économie, la politique ou les médias, qui fonctionnent indépendamment mais interagissent entre eux à travers des mécanismes de communication. Cette approche met l'accent sur l'autonomie et la complexité des systèmes sociaux, tout en soulignant leur capacité à s'adapter et à se maintenir dans un environnement changeant.

Tableau 2.4 Les trois courants principaux des approches CCO et leur position sur la matérialité

Aspect	Courant luhmannien	Courant giddensien (4 flux)	École de Montréal
Fondements ontologiques et épistémologiques	Considère l'organisation comme un système social autopoïétique de communications autoréférentielles. Épistémologiquement, c'est un <i>constructivisme radical</i> : la « réalité sociale » n'existe que par la communication (toute description est construction d'une personne observatrice).	Inspiré par la théorie de la structuration : structure et agents/agentes sont coproduits. La réalité sociale est construite et reproduite dans le discours (Giddens, 1984). Position intermédiaire : on reconnaît des structures matérielles préexistantes, mais toujours médiatisées par la communication.	Épistémologie relationnelle. La communication est vue comme <i>explanans</i> de la réalité (ce qui la constitue). On admet toutefois l'existence d'une réalité matérielle objective tangible (quoique toujours appréhendée via la communication). L'organisation n'existe « qu'à travers la communication » (Taylor, 1988).
Matérialité et agentivité non humaine	Les objets matériels sont considérés comme contexte seulement, sans agentivité propre. L'organisation se construit par les décisions communicationnelles (enchaînements d'énoncés formels). Niklas Luhmann reconnaît que les artefacts portent du sens, mais il leur refuse une véritable <i>capacité d'agir</i> indépendante.	Les artefacts (structures, normes, technologies, routines) sont intégrés aux structures sociales qui habilitent ou restreignent l'action. Importance de ces structures (symboliques et matérielles) comme ressources et contraintes pour les agents, agentes.	Insiste sur le « tournant matériel » et la <i>ventriloquie</i> : objets, textes, outils « font parler » dans la communication et orientent l'action (agentivité entendue comme « capacité à faire une différence »). La communication transactionnelle implique toutes sortes d'actrices ou acteurs (humains ou non) autour d'un objet. L'École de Montréal met l'accent sur la dimension matérielle des processus (textes, logos, corps, artefacts).
Textes de référence	Niklas Luhmann (<i>Systèmes sociaux</i> , 1995 ; <i>Organisation et décision</i> , 2002) ; Seidl et Becker (2006) ; Schoeneborn (2011).	Anthony Giddens (<i>The Constitution of Society</i> , 1984) ; Robert McPhee et Pamela Zaig (2000, <i>Communicative Constitution of Organizations</i>).	James R. Taylor (1988 ; <i>A Pattern of Conversations</i> , et 2000) ; François Cooren (1996, 2010a, 2010b) ; Taylor et Cooren (1997) ; Taylor et Van Every (2000) ; Cooren <i>et al.</i> (2006).

Source : autrice.

La dernière approche, celle de l'École de Montréal (TMS pour *The Montreal School*), est la seule qui considère depuis son origine que la matérialité réside parmi un *plenum d'agentivité* (Cooren, 2006, 2010b) et repose sur le postulat que les êtres du monde acquièrent leurs propriétés en entrant en relation avec d'autres êtres d'ontologie variable. Sa vision décentrée de l'agence considère que « les contributions des humains et des autres que les humains peuvent être reconnues » (Cooren, 2020a, p. 7 [ma traduction]¹⁸³), en gardant une posture ouverte sur qui ou quoi agit ; ce en quoi ce courant est proche de la sociomatérialité à l'ontologie relationnelle. J'inscris donc mes recherches dans cette lignée (voir **tableau 2.4**), puisque chaque entité est vue comme une action collective, ce qui permet de comprendre comment des éléments aussi divers que des règles, des technologies, des émotions,

¹⁸³ « *The contributions of humans and more-than-humans can be acknowledged* » (Cooren, 2020a, p. 7).

des principes, des idées ou encore des éléments architecturaux agissent dans les interactions (Martine et Cooren, 2017).

2.3.1.2 « *Faire* » ? L'organisation n'est qu'un enchevêtrement de pratiques de communication

Initiée par James Taylor (1988), l'École de Montréal est l'un des courants les plus influents du paradigme CCO (Bencherki, 2014 ; Benoit-Barné et Cooren, 2009 ; Cooren, 2000, 2006, 2010a, 2020a ; Robichaud *et al.*, 2004 ; Taylor et Cooren, 1997). Elle se distingue par son ancrage méthodologique et ontologique dans les événements de communication concrets, tels que les conversations et les textes (Schoeneborn, Vásquez et Cornelissen, 2016). Cette approche repose sur une logique *métonymique* (désigner une partie pour le tout), c'est-à-dire que l'organisation est comprise à travers les processus communicationnels qui la constituent. L'École se démarque ainsi en mettant l'accent sur les pratiques communicationnelles situées (Bencherki, 2011), sans présumer de l'existence préalable de structures organisationnelles. L'École de Montréal se distingue des approches de la pratique, comme l'Organization as Practice (OaP) ou processuelles de l'Organization as Becoming (OaB), par sa manière d'aborder le paradoxe entre entité et processus. Alors que d'autres approches oscillent entre ces deux pôles ou en privilégient un, cette perspective adopte une logique symétrique où communication et organisation apparaissent comme des variantes de la même réalité (Bencherki, 2011). Une telle posture rend possible une compréhension de l'organisation à la fois comme processus en cours et comme entité stabilisée, sans subordonner l'un à l'autre.

Bien que la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984) ait largement influencé les recherches en communication organisationnelle, James Taylor et Elizabeth Van Every (1999 ; Ashcraft *et al.*, 2009) en critiquent la vision restrictive de la communication, considérant que cette théorie la place simplement comme un mécanisme parmi d'autres (tels que le pouvoir ou la sanction) servant à produire l'organisation. En réaction, le groupe de l'École de Montréal rejette cette séparation classique entre agent et structure et propose une conception plus dynamique de l'organisation, décrite comme un ensemble foisonnant d'agencements, impliquant aussi bien des acteurs humains que non humains, nommé un *plenum of agencies*, soit un « plénum d'agentivités » (Cooren, 2006). La communication aurait alors deux manifestations : le texte (la surface plus ou moins stable de l'organisation) et la conversation (le site de l'organisation, évolutif et coconstructif).

L'organisation est donc accomplie (ou « réalisée ») et expérimentée dans la conversation, identifiée et décrite par le texte. Dans cet usage, le « texte » prend diverses formes - verbales, non verbales (c'est-à-dire gestuelles et kinésiques) et écrites - qui représentent l'organisation. En d'autres termes, une organisation est incarnée dans les textes (p. ex., documents, porte-parole) qui parlent en son

nom et dans les conversations (p. ex., échanges en direct) où ces textes sont (re)produits. (Ashcraft *et al.*, 2009, p. 20-21 [ma traduction]¹⁸⁴)

En définitive, une organisation existe à la fois à travers les textes (comme les documents officiels ou les porte-paroles) qui parlent en son nom et dans les conversations (comme les échanges en temps réel) au cours desquelles ces textes sont produits ou reproduits. En considérant que la communication constitue l'organisation, l'École de Montréal montre comment la communication crée des éléments clés, comme le pouvoir, la culture ou les liens entre individus et structures. Une telle conception ouvre directement sur l'idée de *faire faire*, évoquée en début de **section 2.3**, dans la mesure où les actes de communication ne se contentent pas de représenter l'organisation, mais la produisent en engageant les actions et pratiques.

L'École de Montréal se distingue des autres approches CCO par son ancrage fort dans l'analyse des pratiques (Cooren *et al.*, 2011 ; Pickering, 1995, 2001 ; Schatzki, 2001, 2005), puisqu'elle étudie comment l'organisation se fait dans l'action, en mettant l'accent sur les situations concrètes, les interactions localisées, les artefacts mobilisés et les effets produits. Inspirée des théories non représentationnelles, elle valorise les pratiques ordinaires, la matérialité et les processus émergents (Beyes et Steyaert, 2012). Sa spécificité est de placer la communication au cœur de l'analyse. D'un point de vue méthodologique, elle permet de voir comment une diversité d'éléments, humains et non humains, participe à la création des espaces organisationnels. Elle prend donc au sérieux la matérialité et l'expérience située des membres de l'organisation, là où d'autres approches CCO privilégient des logiques structurelles ou systémiques plus générales. Elle se distingue des autres courants par sa focalisation sur la co-orientation (Taylor et Van Every, 2000), définie comme le processus par lequel les éléments participants (humains ou autres qu'humains) s'ajustent mutuellement en situation pour rendre l'action collective possible. La co-orientation serait même « le fondement de tous les processus et structures organisationnels » (Taylor, Groleau, Heaton et Van Every, 2001, p. 26 ; cités par Schoeneborn *et al.*, 2022, p. 76 [ma traduction]¹⁸⁵). Dans cette perspective, une organisation émerge dès que deux personnes (A et B) orientent ensemble leur compréhension vers un point de référence commun (X), ce qui donne le modèle ABX (Taylor et Cooren, 1997). Une même interaction n'est jamais appréhendée de manière identique par les participants, chacun l'interprétant à travers son propre cadre de référence, façonné par ses expériences, attentes et intentions. Ainsi, la co-orientation revêt une importance centrale : elle permet d'articuler ces perspectives divergentes en orientant la

¹⁸⁴ « *Organization is therefore accomplished (or “realized”) and experienced in conversation, identified and described through text. In this usage, “text” takes various forms verbal, non-verbal (i.e., gestural and kinesic), and written – that represent organization. In other words, an organization is incarnated in the texts (e.g. documents, spokespersons) that speak in its name and through the conversations (e.g., live exchanges) where these texts are (re)produced.* » (Ashcraft *et al.*, 2009, p. 20-22).

¹⁸⁵ « *Is the building block of all organizational processes and structures* » (Schoeneborn *et al.*, 2022, p. 76).

compréhension des acteurs, actrices ou actants vers un référent commun (X), favorisant ainsi l'émergence d'un sens partagé et la coordination de l'action collective (Taylor, 2000).

Ce cadre repose donc sur l'articulation dynamique entre conversation et texte, deux formes interdépendantes de la communication organisationnelle : « La conversation est [...] un échange de messages situé [...] Le texte est la “substance” sur laquelle et à travers laquelle les conversations se forment ; il “parle” au nom de l'organisation en façonnant les conversations qui se l'approprient » (Cooren *et al.*, 2011, p. 1159 [ma traduction]¹⁸⁶). À la différence des autres approches, l'École de Montréal ne considère pas seulement la communication comme une catégorie d'analyse, mais comme le site même où l'organisation prend forme (Taylor et Van Every, 2000) par des effets d'imbrication progressifs dans des lieux multiples. L'organisation émerge alors de la *self-organizing loop* (boucle d'auto-organisation) entre conversation et texte (Taylor et Van Every, 2000, p. 210-211). Contrairement au modèle des quatre flux qui distingue différents flux de communication (coordination, structuration, etc.) ou à l'école luhmannienne qui analyse la communication en termes systémiques et décisionnels, l'École de Montréal insiste sur l'agentivité distribuée : textes, objets, corps ou espaces sont considérés comme des actants au même titre que les humains. Elle met ainsi l'accent sur le rôle actif de ces figures non humaines dans la constitution de l'organisation : « les textes, les pratiques et les relations d'autorité caractéristiques de l'organisation émergent » à travers leur mobilisation dans les conversations (Cooren *et al.*, 2011, p. 1159 [ma traduction]¹⁸⁷). En cela, cette école se démarque par sa capacité à intégrer le langage, le symbolique et le matériel dans une seule logique communicationnelle et située.

Dans cette logique, l'agentivité distribuée prend tout son sens lorsqu'elle est articulée à des notions comme la présence et l'absence (Cooren, 2010c). S'appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 1994, 2005) et dans une perspective sociomatérielle, Gail Fairhurst et François Cooren (2009) ont étudié les notions de « présence », et son opposé moins étudié dans la littérature, *l'absence*, comme le produit hybride d'un réseau d'actants humains et non humains (micros, lieux, caméras, etc.), et non pas comme des qualités naturelles, dans le cas du *leadership*. L'article mobilise des expressions telles que *producing presence* (produire de la présence - prises de parole médiatisées dans des conférences de presse), *presencing* (se rendre présent - s'afficher avec des pompiers en uniforme pour rendre présente la solidarité de l'État) ou encore *manifestations of presence* (manifester sa présence - rendre la présence tangible par un badge), pour décrire des situations où ce que l'on perçoit comme la « présence » d'un leader est en réalité un effet performatif, émergent de pratiques concrètes et situées. Dans cette perspective, l'absence, tout comme la distance, est constitutive de l'organisation. Bien que les travaux en CCO

¹⁸⁶ « Conversation is [...] situated message exchange [...] Text is the “substance” upon and through which conversations are formed; they “speak” for the organization by shaping the conversations that appropriate them » (Cooren *et al.*, 2011, p. 1159)

¹⁸⁷ « The texts, practices, and authority relationships characteristic of organization emerge » (Cooren *et al.*, 2011, p. 1159).

se soient principalement appuyés sur l'analyse d'interactions en coprésence physique¹⁸⁸, ce cadre théorique offre des outils conceptuels précieux pour comprendre le travail à distance. François Cooren (2024) se rappelle d'une intervention marquante de Jacques Derrida (1990, 2022) consacrée à John Austin, le fondateur de la théorie des actes de langage (Austin, 1962), lors d'un colloque à Montréal. Jacques Derrida y soulignait que *toute communication serait fondamentalement une forme de télécommunication*. Autrement dit, même les échanges en face-à-face doivent être pensés comme des communications à distance, dans la mesure où ils reposent toujours sur la médiation d'un support matériel, aussi ténue soit-elle. Dans le même ordre d'idée, le néologisme de *présentification*, proposé par François Cooren, Boris Brummans et Damien Charrieras (2008), permet en effet de penser la manière dont une organisation se rend présente, ici et maintenant, à travers des dispositifs, objets ou figures qui parlent en son nom, dans le temps et l'espace (Vásquez, 2009, 2016). En insistant sur la matérialité comme condition de toute mise en présence, la CCO ouvre la voie à une compréhension fine de la manière dont l'organisation circule, agit et s'incarne dans des environnements déterritorialisés. Même en l'absence de coprésence physique, les processus organisationnels restent saisissables dès lors qu'ils sont portés par des formes concrètes, humaines ou non, qui rendent l'organisation audible, visible et agissante à distance.

En mettant l'accent sur la dimension collective, contextuelle et matérielle de la communication, elle propose une lecture des espaces organisationnels comme des constructions en action, et non comme de simples représentations, tout comme les approches sociomatérielles d'ontologie relationnelle évoquées plus haut (Dale et Burrell, 2007 ; de Vaujany et Mitev, 2013). Par exemple, «quelque chose d'aussi matériel et apparemment inerte qu'un bâtiment» (Cooren *et al.*, 2011, p. 1153 [ma traduction]¹⁸⁹) participe à la constitution de l'organisation, en abritant les opérations, en canalisant les activités ou en impressionnant les visiteurs et visiteuses. Il ne s'agit donc plus d'analyser les interactions entre sphères matérielles et sociales (Orlikowski, 2010), mais plutôt de concevoir la matérialité comme une qualité propre à toute existence (Cooren et Martine, 2016 ; Martine et Cooren, 2017). Les recherches dans la mouvance de l'École de Montréal ne séparent donc pas le sensible du matériel ou du symbolique. Karen Ashcraft, Timothy Kuhn et François Cooren (2009) ont mobilisé l'exemple de Microsoft pour montrer qu'une organisation est à la fois une construction symbolique et une réalité matérielle : la communication constitue le lieu même où l'organisation prend forme, à l'intersection des mondes matériels et idéationnels.

¹⁸⁸ Pour quelques exceptions les travaux d'Oana Albu (2019 ; Albu et Etter, 2016, 2018 ; Etter et Albu, 2020) sur l'usage des médias sociaux numériques par des groupes d'activistes, et l'étude de Viviane Sergi et Claudine Bonneau (2016) sur le travail à voix haute sur Twitter (aujourd'hui X).

¹⁸⁹ « *Something as material and (apparently) inert as a building, for instance, participates in the constitution of an organization through what it does: sheltering operations, channeling activities, impressing visitors, communicating some specific values, norms, and ideologies* » (Cooren *et al.*, 2011, p. 1153).

2.3.1.3 « Faire faire » ? La métaphore ventriloque

Dans les approches CCO de l'École de Montréal, l'agentivité organisationnelle se manifeste aussi par ce que j'appelle le *faire faire*, à travers la métaphore ventriloque, où des entités parlent et agissent par délégation. Dès la fin des années 1990, dans un article fondateur pour l'École de Montréal, James Taylor et François Cooren (1997) introduisent pour la première fois la question essentielle de la prise de parole organisationnelle : de quelle manière une entité collective peut-elle s'exprimer ? Les auteurs soutiennent que l'organisation ne possède pas une voix propre, mais qu'elle se manifeste par l'intermédiaire de multiples vecteurs, que ce soient des individus, des textes ou des procédures. Ils prennent l'exemple d'un jugement lors duquel le juge prononce la phrase « je déclare l'accusé non coupable ». Ce n'est alors pas simplement la personne de loi qui parle, mais la majesté de la loi qui s'exprime à travers lui. Cette dynamique s'apparente à un processus dans lequel *l'organisation prend la parole* à travers ce(ux) qui la représente(nt), qu'ils soient humains ou matériels, donnant ainsi forme à une énonciation collective.

C'est ainsi que les multiples voix d'une collectivité deviennent, institutionnellement, la voix unique d'une organisation. C'est aussi de cette manière qu'une organisation vient à exister dans le discours, et qu'elle est constituée comme une réalité – autrement dit, de la même façon que des personnes ordinaires deviennent des réalités : par l'actualisation d'un actant dans un acteur. La seule différence, c'est que, lorsque quelqu'un agit en son propre nom, et que la fonction d'actant est confondue avec les pensées et sentiments de l'acteur, la communication n'est pas encore organisationnelle. (Taylor et Cooren, 1997, p. 428 [ma traduction]¹⁹⁰)

À cette époque, les auteurs ne parlent pas encore de « ventriloquie », mais posent les bases conceptuelles selon lesquelles l'organisation parle par l'intermédiaire de ses membres, textes ou objets, ce qui leur servira plus tard de base au développement explicite du concept de ventriloquie par François Cooren (Cooren, 2010c, 2010a). En se détachant du point de vue centré sur l'humain, l'organisation dépasse l'opposition entre contraintes matérielles et actions symboliques, en prenant aussi en compte les corps et leurs émotions. La communication devient alors le processus par lequel des acteurs, actrices et autres éléments actants de natures différentes façonnent l'organisation. Karen Lee Ashcraft et ses collègues (2009) illustrent cela avec l'exemple des contrats, montrant comment ces objets non humains agissent à travers les humains. François Cooren (2010a, 2010b, 2012, 2013, 2016, 2020b) appelle ce processus *la ventriloquie*, c'est-à-dire le fait que l'organisation s'exprime par

¹⁹⁰ « *This is how the many voices of a collectivity become, institutionally, the one voice of an organization. It is also how an organization comes to exist, in discourse, and how it comes to be constituted as a reality: which is to say in the same way as ordinary people come to be constituted as a reality - through the realization of an actant in an actor. The difference is simply that when one acts as one's own agent, and when the actantial function is co-identified with the thoughts and feelings of the actor, communication is not yet organizational.* » (Taylor et Cooren, 1997, p. 428).

la voix de ses membres, tout en leur donnant forme. Comme une marionnette, la communication peut faire parler un acteur ou actant... ou être parlée par lui.

L'approche ventriloque consiste à problématiser qui ou quoi communique et comment nous rendons présentes des voix supplémentaires lorsque nous écrivons ou agissons (Nathues et Vuuren, 2022). Par exemple, nous pouvons dire qu'en rédigeant cette thèse, je ventriloque les idées de François Cooren et d'autres membres de l'École de Montréal, cette thèse ventriloquant également ma propre voix et l'additionnant à celles des autres. Le ou la ventriloque (appelé *vent* par Ellen Nathues et ses collègues) donne l'illusion de répondre à sa marionnette, tout en la faisant parler, en l'animant. Cette métaphore permet de comprendre comment un *vent* (Nathues, van Vuuren et Cooren, 2021) peut transférer sa responsabilité à une autre entité, humaine ou autre qu'humaine, et construire ainsi une image d'elle-même comme étant agie de l'extérieur (autrement dit, passivée) et dans l'incapacité d'agir de sa propre initiative (Cooren, 2016 ; Nathues et Vuuren, 2022). Le cadre méthodologique récemment proposé par Ellen Nathues et ses collègues (2021) consiste à analyser les discours organisationnels en identifiant d'abord les *figures* (entités invoquées) et les *vents* (forces qui animent le locuteur ou la locutrice), puis en les structurant en thèmes et types d'activités, en les reliant à leurs sources implicites d'autorité (par exemple, le management, les collègues, ou les normes), et enfin en les illustrant par des extraits concrets (des vignettes) pour montrer comment ces voix font (ou non) exister les visions dans la pratique.

En pratique, cette métaphore peut être ainsi comprise de différentes manières. Un exemple classique est une personne qui en fait parler une autre, pour justifier son action ou son inaction. Des éléments non humains peuvent aussi être « ventriloqués » : par exemple, dans le contexte d'une politique RH sur le travail à distance, une salariée peut justifier son absence du bureau à un moment important en invoquant le programme WFA comme cause de son comportement. Ce faisant, elle anime la politique comme une voix extérieure qui parle à sa place, se présentant comme passive, plutôt que comme pleinement responsable de sa décision. La politique devient ici un acteur à part entière, partageant la responsabilité. Par l'entremise de la métaphore ventriloque, l'École de Montréal considère que des éléments autres qu'humains, comme des textes (Cooren et Martine, 2016), des objets ou des bâtiments (Bencherki, 2016), des chiffres comptables (Fauré, Cooren, Matte, 2019) une salle de réunion, des archives (Basque *et al.*, 2022), des politiques d'assurance (Darics et Clifton, 2023), un document PowerPoint (Reumont, Cooren et Déméné, 2024 ; Schoeneborn, 2013 ; Wright, Kuhn, Michailova et Hibbert, 2023), du matériel défectueux (Nathues et Vuuren, 2022), des rapports ou formulaires (Vásquez, Schoeneborn et Sergi, 2016), « parlent » ou « agissent » pour l'organisation, en la représentant et en influençant les interactions. Par exemple, un bâtiment « communique » certaines valeurs ou normes par son architecture, tout comme un organigramme ou un rapport formel encadre la façon dont les membres interagissent (Schoeneborn *et al.*, 2016). L'un des exemples les plus poignants explorés par la littérature est celui de l'agentivité de la déclaration d'euthanasie du père du chercheur (Brummans, 2007), dans la constitution de l'expérience familiale de la mort.

La déclaration d'euthanasie, en tant qu'actant textuel, devient une entité quasi vivante, capable de dicter, rappeler, juger, contraindre, voire tuer symboliquement. Sans mobiliser directement la théorie des affects, cet article est l'un des premiers en CCO à les évoquer indirectement en mentionnant que la déclaration d'euthanasie génère de la culpabilité, du doute, de la tristesse, de la colère, voire du ressentiment.

Néanmoins, l'enchevêtrement des voix peut rendre leur identification individuelle complexe, faisant de la communication ventriloque (ou de la prise de parole « au nom d'autrui ») un phénomène fondamentalement structuré par des chaînes discursives entrelacées et des relations dialogiques partagées (Nathues et Vuuren, 2022). Dès lors, la matérialité textuelle ne peut être pensée uniquement comme un support stabilisateur de l'organisation. Si les textes structurent les interactions et incarnent l'autorité organisationnelle, ils sont aussi porteurs d'ambivalence : ils ouvrent des espaces d'interprétation, produisent des effets inattendus et peuvent participer à la *désorganisation*. Comme le montrent Consuelo Vásquez, Dennis Schoeneborn et Vivianne Sergi (2015), les textes ne fixent jamais totalement le sens, mais convoquent aussi des éléments absents (comme les supérieurs hiérarchiques, normes, procédures) en les faisant parler à distance. Ces voix restent alors souvent incomplètes ou ambiguës. En tant qu'actants ventriloqués, les textes organisent autant qu'ils désorganisent (Vásquez et Kuhn, 2019), laissent place à des flottements sémantiques, des blancs interprétatifs ou des tensions pratiques dans leur actualisation. Cette performativité instable rend visible une agentivité textuelle qui, loin de garantir l'ordre, peut aussi en révéler les failles.

2.3.2 « Corps » ? Des degrés de matérialité et de la place du corps en CCO

Dans la perspective de l'École de Montréal, la matérialité ne se réduit pas à une simple présence physique ou à un support inerte. Elle est pensée comme un processus dynamique, situé et incarné. Cette approche ouvre la voie à une compréhension graduelle de la matérialisation (2.3.2.1), où le corps devient un actant organisationnel à part entière. Traversé par les discours, porteur des normes, valeurs et structures de l'organisation (parfois malgré lui), le corps participe activement à la constitution du social organisationnel. Néanmoins, malgré un récent tournant vers l'affect, le corps en tant que tel a assez peu été étudié dans la littérature CCO, ce qui justifie de nouvelles recherches comblant cette lacune (2.3.2.2).

2.3.2.1 Les degrés de matérialité : une matérialité dynamique et incarnée

Selon l'approche CCO s'inscrivant dans la branche de l'École de Montréal (Cooren et Robichaud, 2010 ; Fauré et Arnaud, 2021), la matérialité est envisagée comme une caractéristique intrinsèque de l'existence et donc inhérente à tout phénomène organisationnel (Cooren, 2018). Nous sommes toujours *in medias res* (Cooren, 2015), c'est-à-dire au milieu de relations, jamais à un point d'origine ou de pure autonomie. La communication est le mode d'existence par lequel les êtres (humains, objets, idées, émotions) se manifestent, se matérialisent et

deviennent « réels » graduellement, selon leur capacité à passer par d'autres. Autrement dit, tout ce qui compte (*matter*) est matériel (Cooren, Fairhurst, Huët, 2012). Cette perspective, à l'instar de l'ontologie relationnelle de la sociomatérialité, dépasse les dichotomies entre le matériel et le symbolique en les abordant sous un angle communicationnel, ce qui influe aussi sur la conception du corps lui-même.

Auteur de référence de l'École de Montréal, François Cooren (2024) rappelle qu'en latin, *materia* vient du mot *mater* (la mère, la source ou l'origine) et signifie « la substance dont quelque chose est fait » ; la *substance* signifiant elle-même étymologiquement : « ce qui soutient l'existence de quelque chose d'autre ». Cette explication lexicale permet de comprendre pourquoi les éléments « tangibles » (tels que les objets) semblent plus matériels que d'autres éléments, puisqu'on peut les toucher. En s'appuyant notamment sur les travaux de Jacques Derrida (1993, 2024) et la spectralité, il rappelle qu'une chose est toujours présente via quelque chose qui tient sa place (signe, trace, marque), mais n'est jamais entièrement présente, puisqu'elle échappe toujours en partie à la saisie (Cooren, 2024). Ainsi, la matérialité étant une propriété de l'existence et donc de tous les phénomènes organisationnels, leur étude implique de se concentrer sur leur processus de matérialisation (Cooren, 2015, 2018, 2020a, 2024). François Cooren (2015) n'énumère pas une typologie figée des degrés de matérialité, mais il en propose une compréhension graduelle et comparative à travers une série d'exemples concrets. Pour lui, la matérialité est une affaire de « plus ou moins », jamais de « tout ou rien ». Par exemple, il compare la matérialité d'une pomme « réelle » (qu'on peut voir, toucher, sentir, goûter, entendre) à celle d'une pomme holographique, qu'on ne peut voir que par les faisceaux lumineux d'un dispositif technique. La première possède un haut degré de matérialité, car elle engage simultanément plusieurs sens et peut interagir directement avec le corps. La seconde, bien que « moins matérielle », n'est pas pour autant immatérielle : elle est visible et dépend d'un support technologique physique (Cooren, 2024). Dans cette logique, l'immatérialité totale ne serait pas : ne pas pouvoir être touchée, mais l'absence d'existence (Cooren, 2018, 2020b, 2024).

En proposant le concept d'(*im*)propriétés (*[im-]properties*) en lieu et place de celui d'*enchevêtrement* (*entanglement*), cher à Wanda Orlikowski (2007), François Cooren (2020a, p. 14) va au-delà de la sociomatérialité. Les propriétés des êtres et des choses seraient relatives, variant selon leur degré de matérialisation. Décentrer les humains permet de dépasser les oppositions binaires, tout en intégrant les corps et leurs affects. Ainsi, adopter une perspective sensible du phénomène des nomades corporatifs suppose de porter attention à ses processus de matérialisation (Cooren, 2020a), en s'attardant sur les éléments qui « agissent » le plus sur l'organisabilité. Il ne s'agit pas de rendre matériel ce qui serait immatériel – puisque tout ce qui existe, y compris les affects, possède une forme de matérialité –, mais bien de comprendre le passage d'une forme de matière à une autre ou les variations dans les degrés de matérialité (Cooren, 2015). La matérialité est constitutive d'une multiplicité d'entités, qu'il s'agisse d'humains, de textes, de conversations, de technologies, d'affects, d'émotions ou d'organisations (Cooren et Martine, 2016). Ce cadre théorique est particulièrement fécond pour appréhender le travail distancié, non

comme un phénomène « immatériel » (sinon, il n'existerait pas), mais comme une réalité présentant différents niveaux de matérialisation. Pour illustrer l'idée des différents degrés de matérialisation, François Cooren (2018) évoque la relation entre un symbole (comme une photographie) et ce qu'il symbolise. Bien que le symbole puisse sembler « moins réel » que ce qu'il représente, il n'en est pas moins matériel, puisqu'il importe. Le sens, sans se confondre avec la matière, s'inscrit dans des formes matérielles, comme des images, des discours ou autres traces tangibles.

2.3.2.2 Un appel à la prise en compte des corps et des affects en CCO

Un autre angle mort des approches CCO est la curieuse absence des corps dans cette littérature, mis à part quelques récentes exceptions (Bencherki, Bourgoïn, Chen, Cooren, Denault et Plusquellec, 2019 ; Cui-Laughton, 2022 ; Estagnasié, 2024). Même si les approches CCO, à l'instar d'autres courants, prennent un tournant vers la prise en compte du corps comme site de performativité (Kuhn, Ashcraft et Cooren, 2017) et vers l'affect (Bencherki *et al.*, 2024 ; Brummans et Vézy, 2022), la question y reste peu explorée. Mark van Vuuren et François Cooren (2010) ont d'ailleurs préféré évoquer l'agentivité des formes abstraites comme les émotions, passions, impulsions ou les *attitudes*, des états d'esprits qui orientent l'action, sans toutefois utiliser le terme « affect ». Lorsqu'elle est abordée, cette question l'est de manière indirecte, puisqu'elle ne peut être dissociée d'autres dimensions organisationnelles, ni de l'organisation elle-même. C'est particulièrement vrai dans la perspective de l'École de Montréal qui, dès ses débuts, inscrit la matérialité dans un « plénum d'agentivités » (Cooren, 2006, 2010). Dans cette logique, les affects, tout comme le corps, sont perçus comme des matérialités mouvantes, dont l'impact dépend des rapports de pouvoir, des normes sociales et des dispositifs techniques en jeu. L'ordre organisationnel émerge alors de la mise en relation d'éléments hétérogènes (corps, affects, objets, espaces, discours) qui combinent à la fois substance matérielle et charge symbolique. Conformément à la théorie de l'acteur-réseau, aucun de ces éléments ne prévaut sur un autre : leur sens émerge des liens qu'ils tissent dans l'action. Cette conception processuelle et incarnée de l'organisation rejoint les développements récents de la CCO, notamment ceux de Nicolas Bencherki, Boris Brummans et Camille Vézy (2024), qui proposent une compréhension de l'agentivité sans agent, en insistant sur les forces affectives et matérielles qui orientent l'action. L'agentivité n'est pas une propriété d'un acteur, actrice ou actant, mais un effet d'événements communicationnels où des processus d'individuation interagissent, elle est une force affective, une *excess energy* (capacité excédentaire), qui circule entre des processus d'individuation (humains ou non). Cette lecture radicalise la perspective relationnelle de l'organisation, en soulignant que celle-ci prend forme dans les frictions, les résonances et les intensités qui traversent les corps, les objets et les discours. D'un point de vue méthodologique, cette approche se traduit par ne plus chercher « qui agit », mais où et comment l'agir émerge dans les événements.

Avant ces développements récents, le corps (agent humain, presque humain ou autre qu'humain, en fonction des points de vue) était déjà présent en CCO de manière indirecte avec le concept de *présentification*, qui s'accompagne nécessairement d'une *incarnation*, c'est-à-dire l'incorporation dans un objet ou une personne donnée (Brummans, 2011 ; Brummans et Cooren, 2011 ; Cooren, 2010b ; Cooren *et al.*, 2008 ; Vásquez, 2009). Toutefois, pour que cette présentification soit acceptée, voire reconnue, « un travail de légitimation de cette présence doit être mis à l'œuvre » (Vásquez, 2009). Dans la perspective développée par François Cooren, Boris Brummans et Damien Charrieras (2008) dans leur étude sur Médecins Sans Frontières (MSF), l'incarnation désigne la forme concrète et sensible que prend la présence organisationnelle dans un contexte donné. Inspirée des travaux de Harold Garfinkel (1967), la notion d'incarnation est entendue dans un sens non religieux : elle renvoie à la manière dont des entités sociales comme les normes, les règles ou les institutions se manifestent dans l'interaction par des objets, des corps ou des dispositifs matériels, faisant écho à la théorie de l'acteur-réseau (Latour, 1994, 2005) et la sociologie de la traduction (Callon et Law, 1995). Une organisation ne préexiste donc pas à ses manifestations, elle est ce qu'elle incarne, c'est-à-dire l'ensemble de ses matérialisations distribuées : « Une organisation n'est en quelque sorte rien d'autre que ses différentes incarnations » (Cooren *et al.*, 2008, p. 1343 [ma traduction]¹⁹¹). L'organisation devient alors un assemblage hétérogène d'éléments humains et non humains qui produisent ensemble son existence perceptible et agissante dans le monde social.

Dans un second temps, Boris Brummans et François Cooren (2011) généralisent cette notion en positionnant l'incarnation comme principe fondamental de la communication elle-même. Loin de se limiter au champ organisationnel, l'incarnation devient alors le mécanisme par lequel la communication rend présents, dans le sensible, des éléments immatériels tels que des valeurs, des émotions, des croyances ou des normes. En croisant cette réflexion avec les travaux de Hans Ulrich Gumbrecht (2004) sur la production de la présence, les auteurs contestent la primauté exclusive du symbolique dans les sciences humaines et plaident pour une conception im/matérielle de la communication, où langage, affect, gestes et objets participent ensemble à la constitution de l'expérience partagée. Cette évolution conceptuelle a ensuite ouvert la voie à une approche sensible et située des phénomènes communicationnels, dans laquelle incarner consiste à faire exister dans le présent ce qui pourrait rester abstrait ou lointain. Entendue comme forme matérielle et située de la présence organisationnelle, l'incarnation, demeure néanmoins toujours partielle et inachevée, puisqu'elle ouvre un écart entre ce qui est rendu sensible dans l'instant et l'idéal qu'elle cherche à exprimer. Ce manque constitutif appelle un mouvement de *transcension*, par lequel l'organisation tend vers quelque chose qui la dépasse (une valeur, un principe, une identité), sans jamais pouvoir l'incarner pleinement, fondant une épistémologie de l'imperfection incarnée (Brummans, 2011). L'écart entre idéal organisationnel et incarnation imparfaite met en lumière le rôle central du corps en tant qu'actant organisationnel. La métaphore ventriloque permet alors d'éclairer la manière dont les

¹⁹¹ « *An organization is, in a way, nothing but its various incarnations* » (Cooren *et al.*, 2008, p. 1343).

corps, traversés par des discours, participent à faire parler, et exister, l'organisation. Aujourd'hui, alors que le champ des CCO s'institutionnalise tout en se diversifiant, certains travaux plaident pour une approche plus ouverte, intégrant les « tournants » de la littérature : pratique, matériel, et notamment le tournant affectif (Brummans, Cooren, Dion et Vásquez, 2024). Dans cette perspective, l'incarnation ne se réduit plus à une simple présence sensible. L'organisation y est pensée comme un agencement toujours en tension, relevant d'une ontologie de la dés/organisation où ordre et désordre coexistent, et où toute stabilité reste partielle et provisoire (Brummans *et al.*, 2024 ; Vásquez et Kuhn, 2019).

D'autres autrices comme Karen Lee Ashcraft plaident pour une CCO plus sensible aux affects, en montrant que la communication organisationnelle ne se limite pas à des échanges rationnels ou symboliques : elle est aussi traversée par des intensités affectives, des passions, des tensions, des élans (Ashcraft, 2017, 2019, 2021 ; Ashcraft et Kuhn, 2017). Elle remet aussi en question la séparation entre communication constitutive et transmissionnelle. Cette approche se nourrit des théories féministes de l'affect, des travaux de Brian Massumi (1995), Baruch Spinoza (1677) ou encore Sara Ahmed (2003, 2004b, 2004a, 2004b, 2010). Elle ouvre la voie à une CCO plus incarnée, sensible, située. Dans la suite des travaux de Karen Lee Ashcraft, Boris Brummans et Camille Vézy (2022) s'intéressent aussi à « [l']agentivité affective » (*affective agency*), c'est-à-dire la capacité de l'affect à ordonner et désordonner le quotidien, à travers des rencontres sensorielles qui font émerger des distinctions corporelles par la relation. Le concept de l'agentivité affective est illustré avec le terrain de Boris Brummans au monastère de Rizong, où les interactions sensorielles entre moines, objets rituels et environnement façonnent l'organisation à travers des expériences corporelles partagées.

L'appel pour une « CCO affective » a été entendu par certains travaux récents, comme la thèse de Chendan Cui-Laughton (2022) qui porte sur la manière dont l'autorité est construite dans les écoles traditionnelles d'arts martiaux chinois. Ces travaux ont montré que le corps et les gestes sont aussi des vecteurs essentiels de la communication constitutive, puisqu'un salut rituel peut par exemple produire, renforcer et transmettre l'autorité dans l'organisation, au même titre que la parole ou les textes. Cette recherche a identifié l'absence d'une conceptualisation claire du corps comme pratique communicationnelle constitutive en CCO, soulignant que les recherches existantes sont majoritairement centrées sur le discours, négligeant le rôle des gestes, postures et performances physiques dans la construction de l'autorité, notamment dans des contextes traditionnels ou non occidentaux. En introduisant le concept d'autorité différentielle fondé sur la pensée chinoise du *chaxugeju*¹⁹² la thèse comble ce vide théorique en proposant une lecture relationnelle et incarnée de l'autorité organisationnelle. D'autres recherches récentes mêlant théorie queer et CCO abordent le corps comme un site central de pouvoir, notamment en analysant comment l'espace organisationnel est structuré pour des corps normés (masculins,

¹⁹² Qu'on pourrait traduire en français par « mode différentiel d'association ».

blancs, valides, hétérosexuels), obligeant les corps non conformes à négocier leur visibilité et leur légitimité (McDonald, 2022). Les corps ne sont pas de simples véhicules de voix, mais ont une matérialité signifiante qui conditionne leur capacité à participer à l'organisation ; ne serait-ce que parce que tous les corps n'ont pas le même accès à la parole : les corps féminins, racisés, handicapés ou non normatifs peuvent être invisibilisés, instrumentalisés ou normalisés à travers les discours organisationnels (Trittin-Ulbrich et Villesèche, 2022).

2.3.3 La synthèse de 2.3

La **section 2.3** explore les approches CCO (Communication Constitutive des Organisations), en mettant en avant l'idée que l'organisation n'existe que par et dans la communication. Elle souligne une vision processuelle et relationnelle de l'organisation, intégrant pleinement la matérialité (objets, textes, corps) comme actants à part entière. Parmi les différentes approches CCO et dans la veine de la théorie de l'acteur-réseau, l'École de Montréal conçoit la matérialité comme graduelle et dynamique, allant des objets tangibles aux affects et discours, selon leur capacité à rendre l'organisation présente et agissante dans les interactions. Cette approche propose notamment la métaphore de la ventriloquie pour analyser comment les voix humaines et non humaines incarnent et rendent présentes les réalités organisationnelles. Il y a pour le moment peu d'applications empiriques du concept de degrés de matérialité, bien que les travaux de Thomas Martine et François Cooren proposent des exemples de types de matérialité (Cooren et Martine, 2016 ; Martine *et al.*, 2016 ; Martine et Cooren, 2017). Dans cette perspective, des recherches futures seront utiles pour approfondir l'opérationnalisation de ce concept, une démarche à laquelle cette thèse entend précisément contribuer.

Par ailleurs, le corps est pour l'instant rarement abordé de manière explicite dans la littérature CCO de l'École de Montréal. Toutefois, il apparaît de façon indirecte à travers la métaphore ventriloque, ainsi que par les concepts de présentification et d'incarnation. Il ne s'agit pas d'une analyse de l'interaction corporelle à proprement parler, mais plutôt d'une attention portée aux moments où les normes organisationnelles s'expriment à travers le corps. La littérature CCO présente donc des lacunes concernant l'étude des corps, hormis quelques recherches récentes (Bencherki *et al.*, 2024 ; Cui-Laughton, 2022 ; Trittin-Ulbrich et Villesèche, 2022). Or, dans les environnements marqués par la distance, repenser la place du corps permet de réaffirmer son rôle fondamental dans la construction des relations interpersonnelles et de l'organisation elle-même.

Cette thèse partage la posture de Hannah Trittin-Ulbrich et Florence Villesèche (2022) : la voix n'est plus suffisante pour penser la constitution des organisations. Il vaudrait mieux penser les corps qui parlent ou qui se taisent pour prendre en compte les dimensions corporelles, affectives et politiques de la communication organisationnelle. Malgré un récent tournant de la littérature CCO vers les affects (Brummans et Vézy, 2022), les approches CCO sont invitées à prendre plus en compte les dimensions sensibles dans les futures recherches

(Brummans *et al.*, 2024). Cette thèse répond à cet appel, en retenant la définition des affects proposée par Karen Lee Ashcraft (2017, 2019, 2021), comme un *acte de communication incarné structurant les rapports de pouvoir*.

2.4 En conclusion du chapitre 2 et problématique : *faire corps* comme concept en fil rouge

Le cadre conceptuel a permis de montrer que *faire corps* à distance n'est pas un simple prolongement du lien organisationnel, mais une construction sociodiscursive provenant des organisations, médiée par des artefacts techniques, des injonctions managériales et des arrangements flexibles. Ce chapitre a été aussi l'occasion d'écarter au fur et à mesure certaines approches théoriques pour mieux justifier l'appareillage conceptuel. Dans cette thèse, je m'inscris dans la lignée de la pratique sociomatérielle, en considérant avec Silvia Gherardi que la perspective de la pratique constitue une ontoépistémologie à part entière, cohérente avec une ontologie sociomatérielle. Cette ontoépistémologie s'articule également avec une posture processuelle : croiser une approche processuelle avec une lentille de la pratique (Nicolini, 2012), permet de se pencher sur les expériences vécues, en particulier celles des nomades corporatifs. Dans cette logique, je développerai par la suite dans le **chapitre 3** une approche méthodologique inspirée de l'ethnographie organisationnelle, afin d'observer ces pratiques au plus près.

Il est difficile de s'intéresser à la dimension sensible d'un phénomène sans faire un détour vers la définition des affects. Dans cette thèse, l'affect est compris comme **une forme de communication incarnée, qui structure les rapports de pouvoir par des transmissions sensibles entre corps, discours et artefacts**. Inspirée par les travaux de Karen Lee Ashcraft (2017, 2019, 2021), cette approche relationnelle et sociomatérielle permet de penser le *faire corps* comme un processus affectif dynamique, dépassant les clivages individu/collectif ou corps/discours. Du côté de l'approche CCO, notamment dans sa version montréalaise, le corps ne préexiste pas à l'organisation : il la matérialise, en portant des discours, des intentions ou des règles, selon une logique relationnelle et performative (Cooren, 2010, 2015). Un point de questionnement demeure : le terme *incarnation* en anglais, proposé par Boris Brummans et François Cooren (2011), est parfois utilisé de manière interchangeable avec *embodiment*, utilisé dans les approches de la pratique sociomatérielle (Gherardi, 2016a ; Gherardi *et al.*, 2018). D'ailleurs, ce dernier terme se traduirait en français par *incarnation* ou *encorporation*.

À l'inverse, la notion d'*embodiment* est issue des *practices-based studies* et repose sur une tradition phénoménologique. Elle insiste sur le corps comme origine de la perception, de l'agir et du savoir situé. Selon cette perspective, le corps fait organisation en pratiquant, en ressentant, en interagissant avec l'environnement. Il ne porte pas simplement la communication : il est un mode de connaissance. Là où l'approche CCO pense le corps comme ce par quoi l'organisation prend forme, l'*embodiment* le pense comme ce à partir de quoi l'organisation est vécue. Tandis que l'*embodiment* consiste à penser à partir du corps comme lieu premier du savoir et de l'action, l'*incarnation* renvoie à la manière dont des entités abstraites prennent forme dans et par le corps.

Ces deux visions partagent une ontologie relationnelle et dynamique, mais divergent quant au statut initial du corps : effet discursif de la communication pour l'approche CCO, origine située de la pratique dans la perspective de l'*embodiment*. Dans l'*embodiment*, le corps fait le monde en tant qu'agent incarné de la pratique. L'*incarnation* renvoie plutôt au processus par lequel *le corps porte le monde*, en devenant le vecteur visible des discours ou structures organisationnelles. Le **tableau 2.5** synthétise les points de divergences entre les deux approches qui inspirent cette thèse.

Tableau 2.5 Deux conceptualisations du corps en théorie des organisations : *embodiment* et *incarnation*

Terme	Origine	Définition	Rapport au corps	Fonction dans l'analyse organisationnelle
<i>Embodiment</i>	Phénoménologie, théorie de la pratique, études sensorielles, féminisme matérialiste	Expérience vécue et située du monde à travers le corps	Le corps est sujet : il perçoit, agit, sait ; il est immanent et actif	Le corps est un site de savoir et d'engagement dans la pratique ; l'organisation est vécue corporellement
<i>Incarnation</i>	Théories communicationnelles (CCO), études organisationnelles, pragmatisme	Processus par lequel une idée, un discours ou une entité devient concrète dans un corps ou un artefact	Le corps est support ou vecteur : il rend visible ou opérant quelque chose d'autre	Le corps matérialise une intention, un rôle, une structure ; il donne forme à l'organisation

Néanmoins, je suis convaincue que la mise en dialogue de ces deux approches est féconde. Croiser *embodiment* et *incarnation* permet de penser le *faire corps* dans toute sa complexité : à la fois comme une expérience vécue, située et sensible (*embodiment*) et comme un processus de matérialisation organisationnelle (*incarnation*). Cette articulation offre un cadre théorique capable de saisir comment les corps agissent, ressentent et savent, tout en portant, parfois malgré eux, les discours, normes et structures qui les traversent. Elle rend possible une analyse du travail à distance qui intègre à la fois la corporéité active des individus et la manière dont les corps deviennent support de l'organisation à travers la communication.

Je définis donc le *faire corps* comme une configuration organisationnelle sociomatérielle située, façonnée par des pratiques ordinaires à la fois incorporées (distribuées dans les artefacts et les environnements techniques) et encorporées (incarnées dans l'expérience sensible et les affects). Dans la lignée des travaux de Silvia Gherardi et Antonio Strati (1990), le *faire corps* prend la forme d'une *texture organisationnelle*, d'une texture sociale (Cozza *et al.*, 2021) de pratiques situées (Cozza et Gherardi, 2023), c'est-à-dire une trame mouvante de relations, d'affects, de négociations et d'attachements, tissée par les ajustements quotidiens des individus.

En m'appuyant sur la perspective CCO et les travaux de François Cooren (2015, 2018, 2020), je considère que cette configuration émerge à travers des pratiques communicationnelles inscrites à différents degrés de matérialité, qu'il s'agisse d'interactions langagières, d'affects, de documents, de plateformes numériques, d'émotions, ou de spatialités vécues. Dans cette perspective, les corps, à la fois des agents sensibles (*embodiment*) et vecteurs de matérialisation organisationnelle (*incarnation*), participent activement à la coconstruction du lien organisationnel, même sans coprésence physique. Le *faire corps* ne désigne donc pas une identité collective figée, mais un processus vivant et affectif, tissé par les pratiques.

Le *faire corps* désigne une **configuration organisationnelle située, sociomatérielle et incarnée**, issue de **pratiques ordinaires** où s'entrelacent expérience sensible, artefacts et affects. À travers ces pratiques, les corps, à la fois des **agents sensibles** (*embodiment*) et des **vecteurs de matérialisation** (*incarnation*), participent à la coconstruction d'un collectif, même à distance.

À partir de cette définition, la recherche s'articule autour de la question de recherche évoquée précédemment dans le **chapitre 1 : comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ?** Le **chapitre 2** permet d'affiner les trois sous-questions de recherche qui guident ce travail :

- 1) Quelles sont les pratiques par lesquelles les nomades corporatifs maintiennent un lien au collectif, malgré la distance physique ?
- 2) Comment ces pratiques sont-elles vécues, racontées et affectivement investies par les personnes concernées ?
- 3) De quelle manière ces pratiques et ces ressentis participent-ils à (co)constituer une forme d'organisation collective distribuée ?

Dans cette perspective, la recherche poursuit deux objectifs complémentaires. Le premier consiste à analyser, à partir d'une approche inspirée de la filature, les pratiques par lesquelles les nomades corporatifs cherchent à *faire corps* à distance (**objectif 1**). Une attention particulière est portée à la dimension sensible et affective de ces expériences vécues (**objectif 1 bis**). Le second objectif vise à comprendre comment ces pratiques et ces ressentis participent à la (re)configuration du collectif et de l'organisation (**objectif 2**). Autrement dit, il s'agit d'interroger les manières dont se tissent, à travers le travail « depuis partout », des formes situées de cohésion, d'ajustement et d'organisation collective.

Ces objectifs seront poursuivis à travers un dispositif méthodologique que je détaillerai dans le **chapitre 3**, en m'appuyant sur les principes d'une ethnographie organisationnelle adaptée aux contextes distanciés. Je reviendrai ensuite sur les *degrés d'encorporation* comme apport théorique principal de cette thèse dans le **chapitre 6**.

CHAPITRE 3

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

« Au fur et à mesure de la journée, j'avais plus l'impression que tu étais comme une amie qui venait travailler de la maison, moi je faisais mon travail, je ne me sentais pas nécessairement observée. »
(Extrait de l'entretien de fin de journée avec Valeria, 41 ans, responsable RSE, 19 octobre 2023)

Pour répondre à la question de recherche, *comment les nomades corporatifs « font corps » à distance*, j'adopte le point de vue de ces personnes qui travaillent de partout pour comprendre le phénomène organisant auquel elles participent. Comprendre comment les nomades corporatifs *font corps* à distance suppose d'aller observer au plus près leurs pratiques de travail, notamment pour en saisir la dimension affective. La démarche méthodologique choisie est donc qualitative. Elle s'inscrit dans le grand parapluie de l'ethnographie organisationnelle (Rouleau, 2013 ; Ybema, Wels et Yanow, 2009), un tournant dans les théories de l'organisation qui semble s'institutionnaliser depuis une quinzaine d'années¹⁹³. Dans cette recherche, je « bricole » (Rouleau, 2016) en m'inspirant notamment de l'ethnographie affective (Gherardi, 2019, 2023). Il s'agit d'un processus performatif fondé sur la capacité de la chercheuse à être à la fois source et réceptrice d'affects, ce qui permet de produire des interprétations susceptibles de transformer les réalités qu'elles visent à comprendre. Pour capter la dimension incarnée et mobiles des pratiques, j'ai opté pour la méthode de la filature. Mise en lumière dans les théories de l'organisation par Barbara Czarniawska (2007, 2008, 2014, 2021), cette méthode se caractérise notamment par son caractère mobile, adaptée à l'étude des organisations contemporaines. Face aux défis matériels et aux considérations éthiques de mon terrain, je propose d'adapter cette méthode aux contextes contemporains des organisations distanciées, avec un volet hors-ligne mais aussi en ligne, dans la veine de l'ethnographie virtuelle théorisée par Christine Hine (2017, 2020). La première étape a consisté en une vague d'entretiens auprès d'une soixantaine de personnes¹⁹⁴ travaillant à distance depuis au moins deux lieux différents et distincts des locaux de l'entreprise. Puis, parmi ces personnes, j'en ai sélectionné huit, présentant des profils différents, pour les suivre « comme leur ombre » dans les différents lieux où elles travaillent.

D'abord, dans une première section (3.1), je propose de revenir sur la genèse et les fondements (onto)épistémologiques de la recherche et j'expose le bricolage méthodologique choisi, reposant sur les

¹⁹³ En 2012, la revue *Journal of Organizational Ethnography* a vu le jour. Peu après, un groupe de travail permanent sur l'ethnographie réunissant à la fois des gens de management et de sciences sociales a été lancé dans le cadre du Colloque de l'*European Group of Organization Studies* (EGOS) à Montréal en 2013 (Rouleau, 2013).

¹⁹⁴ Cinquante-six nomades corporatifs, plus sept personnes à leur compte lors d'un terrain exploratoire mené au début du parcours de doctorat. La méthode sera développée ci-après.

entretiens et la technique de la filature dite du *shadowing*. Puis, j'évoquerai les défis éthiques et méthodologiques rencontrés lors de la mise en terrain. La deuxième section (3.2) s'attarde sur les différents volets de la collecte de données et se structure autour des matériaux collectés : les entretiens semi-directifs, la filature et le journal de bord comme outil réflexif. Enfin, le chapitre s'achève sur la méthode d'analyse des données, une démarche abductive reposant sur une analyse thématique et des récits phénoménologiques des données ethnographiques (3.3), avant de conclure le chapitre (3.4) par une métaphore culinaire.

3.1 La genèse et les fondements (onto)épistémologiques de la recherche

Commençons cette section par une petite clarification de vocabulaire, afin de ne pas perdre notre lectorat en cours de route. Dans un chapitre d'ouvrage portant sur les différentes approches philosophiques dans les recherches qualitatives, Renée Spencer, Julia Pryce et Jill Walsh (2015) clarifient les termes d'épistémologie, ontologie et axiologie, qui sont parfois confondus.

- L'ontologie est l'étude de la nature de la réalité, qui peut être, dans le cadre de recherches qualitatives, les croyances sur une potentielle vérité ou, au contraire, la croyance que celle-ci est subjective et construite¹⁹⁵.
- L'épistémologie est l'étude du processus de l'accès à la connaissance, comment on sait ce qu'on sait (Guba et Lincoln, 1989) et quel type de relation existe entre la personne qui mène la recherche et le monde. Il ne s'agit pas d'enlever les biais si on ne croit pas à l'existence d'une réalité objective, mais de renforcer la crédibilité des résultats en faisant preuve de rigueur.
- L'axiologie réfère aux valeurs qui sous-tendent la posture de la personne chercheuse.

Dans les sciences de gestion francophone, Florence Allard-Poesi et Véronique Perret (2014) parlent quant à elles de nature de la « connaissance produite » pour désigner l'épistémologie, tandis que la méthodologie serait les « moyens de production de cette connaissance ». Je considère pour ma part que les trois postures sont interreliées, inspirée par certaines chercheuses qui parlent « d'ontoépistémologie » (Barad, 2007 ; Gherardi, 2016a) ou de « savoir situé » (Haraway, 2007).

Alors, par où commencer ? Au début du doctorat, un échange avec Consuelo Vásquez, l'une de mes directrices de thèse, m'a fait comprendre qu'il valait mieux partir de l'axiologie (les valeurs), pour choisir le positionnement épistémologique (les approches théoriques) et la vision du monde qui y est sous-jacente (l'ontologie). Je reviendrai donc sur la genèse de ce projet après avoir exposé les grands paradigmes épistémologiques en sciences

¹⁹⁵ Cela a été abordé dans le **chapitre 2**.

de gestion et communication organisationnelle, et proposé une ontoépistémologie de la pratique (3.1.1) et un bricolage méthodologique (3.1.2), inspiré notamment par les travaux de Silvia Gherardi (2016a, 2016b). Cette section s'achève sur des considérations éthiques (3.1.3), et la synthèse de la section (3.1.4), avant de passer à la collecte de données en tant que telle.

3.1.1 Un effort de positionnement selon les catégories épistémologiques classiques en gestion

Les choix méthodologiques doivent rester compatibles avec les postulats épistémologiques pour assurer la rigueur scientifique, et éviter ainsi deux écueils : d'un côté, le méthodologisme rigide (*methodolatry*), et de l'autre, un éclectisme non réfléchi (*method slurring*) (Holloway et Todres, 2003). Il est donc d'usage, dans les thèses en sciences humaines et sociales, et particulièrement en sciences de gestion, de préciser son positionnement épistémologique au début du chapitre méthodologique, puisque cette posture conditionnerait la manière dont seront présentés le *design* de la recherche, puis les résultats et la discussion. Souvent mentionnée par l'anglais *design* de la recherche, l'architecture de la recherche constitue la structure qui permet de relier les différents éléments d'une étude, tels que la problématique, la revue de littérature, les données, l'analyse et les résultats (Royer et Zarlowski, 2014). Sa qualité repose sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent : mis à part ces éléments, il n'y a pas de règle précise. Les différents paradigmes habituellement mobilisés en sciences de gestion seront exposés (3.1.1.1), puis je préciserai ma posture (onto)épistémologique, celle de la pratique (3.1.1.2)

3.1.1.1 Les différents paradigmes

Je fais face ici à plusieurs difficultés. D'une part, cette thèse est réalisée conjointement en sciences de gestion et en communication, où les positionnements épistémologiques n'empruntent pas toujours à la même littérature. Par exemple, dans la littérature en gestion française, il est d'usage de se référer aux écrits de Florence Allard-Poesi et Véronique Perret (2014) ou de Marie-Josée Avenier et Catherine Thomas (2015) pour justifier son positionnement épistémologique. Bien que cette thèse soit rédigée en français, je me suis beaucoup inspirée de la littérature anglo-saxonne, que j'ai découverte au début de mon parcours doctoral au Québec. Or, il existe d'importantes différences entre les traditions épistémologiques dans ces deux langues, en particulier entre les traditions constructivistes anglo-saxonnes ou francophones (Avenier, 2011 ; Avenier et Thomas, 2012, 2015). Le constructivisme pragmatique conçoit la connaissance comme une construction fonctionnelle pour l'action (Le Moigne, 1995) tandis que le constructionnisme, ou « constructivisme social » (Avenier et Thomas, 2012, p. 14) traite la réalité comme socialement construite par les interactions et le langage (Guba et Lincoln, 1989), ce qui lui donnerait une dimension ontologique.

L'utilisation de cette expression [paradigme] présente plusieurs intérêts. Elle permet d'éviter l'identification d'un paradigme épistémologique à une idéologie, ainsi que des confusions fréquentes telle celle entre ontologie et épistémologie et, dans cette veine, celle entre « paradigme épistémologique constructiviste » et « constructivisme social » (parfois appelé constructionnisme et socio-constructivisme) – ce dernier traite de questions d'ordre ontologique et ne constitue en aucune manière un paradigme épistémologique. (Avenier et Thomas, 2012, p. 14)

Les autrices plaident donc pour l'importance du positionnement épistémologique de la recherche, puisque le choix du cadre épistémologique conditionnerait les types de questions de recherche, les méthodes utilisées et la manière de présenter les résultats. Néanmoins, certains chercheurs comme Hervé Dumez (2011)¹⁹⁶ soulignent le caractère parfois artificiel du positionnement épistémologique de certaines recherches, qui se rattachent formellement à un paradigme (positiviste, constructiviste, interprétativiste) sans que cela reflète une réelle cohérence avec la démarche menée.

Tentons de mieux cerner le paradigme épistémologique de cette thèse selon les critères « classiques » des thèses de gestion contemporaines françaises, ne serait-ce que par souci de clarification, tout en gardant bien à l'esprit qu'il n'y a pas de réel consensus dans la littérature quant à la classification paradigmatique (Avenier et Thomas, 2015). L'objet de recherche correspond à la question générale que la personne qui mène la recherche cherche à adresser et se distingue des questions de recherches qui sont plus opératoires. En cela, l'objet de recherche se distingue également des concepts choisis, de la méthodologie et des faits empiriques, qui ne portent pas intrinsèquement en eux une interrogation (Allard-Poesi et Maréchal, 2014), bien que le tout soit lié. Dans cette thèse, mon objet d'étude¹⁹⁷ consiste à comprendre comment les nomades corporatifs expérimentent et forment un corps organisationnel tout en travaillant à distance, une construction faite d'allers-retours entre l'objet empirique initial, les objets théoriques et méthodologiques. En soi, mon intérêt initial, le phénomène des nomades corporatifs¹⁹⁸, ne constitue pas un objet de recherche. Cependant, l'interrogation de cet objet empirique en lien avec la théorie constitue un objet de recherche. Selon Florence Allard-Poesi et Garance Maréchal (2014), le choix de l'objet de recherche et de ses outils théoriques et méthodologiques traduit le projet de connaissance de la personne qui mène la recherche. En fonction des fondements épistémiques de la recherche, on cherchera à expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité sociale. Ainsi, les postulats

¹⁹⁶ Dans sa réponse à Marie-José Avenier (Dumez, 2011), encore un bel exemple des « lettres savantes ».

¹⁹⁷ Ce passage sur les paradigmes épistémologiques me permet également de revenir sur le choix d'écriture à la première personne. L'usage du « nous », dit de modestie, courant dans les écrits scientifiques, trouve ses racines dans la tradition positiviste d'Auguste Comte, qui prônait l'effacement du chercheur au profit des faits. Ne partageant pas cette conception, j'assume le « je » comme un acte de transparence méthodologique. Il reflète mon engagement personnel dans la recherche et marque un refus de l'impersonnalité feinte. Loin d'être un manque de modestie, ce « je » se veut sincère, situé et parfois vulnérable.

¹⁹⁸ Que j'appelais au début de mon parcours doctoral les personnes salariées des entreprises sans bureaux.

ontologiques et épistémologiques influent sur la production de la connaissance. Les autrices distinguent cinq grands paradigmes de recherche : les positivismes (positivisme et postpositivisme), l'interprétativisme, le réalisme critique, le constructivisme (qu'elles qualifient « d'ingénierique ») et le postmodernisme. Les paradigmes positivistes reposent sur l'idée d'une vérité objective, à découvrir à travers l'observation des faits, la recherche de régularités ou le test d'hypothèses. Ce cadre ne correspond pas à ma perspective, qui considère que toute existence s'incarne selon des degrés variables de matérialité. De même, bien que le réalisme critique cherche à comprendre les mécanismes d'actualisation du réel, il partage avec le positivisme une conception essentialiste du réel, incompatible avec le cadre conceptuel développé au **chapitre 2**. En revanche, l'interprétativisme met l'accent sur la compréhension des phénomènes vécus, construits au fil des interprétations – une démarche avec laquelle je partage des affinités. Cependant, je m'en distingue ontologiquement, car ce paradigme suppose encore une réalité extérieure objectivable, indépendante de l'expérience du chercheur, ce que je ne revendique pas. Le constructivisme conçoit toute réalité comme construite, y compris par la chercheuse elle-même. Cette posture, que je trouve féconde, notamment dans une démarche d'ethnographie affective, vise la transformation du réel par la recherche, par exemple via des processus de co-construction, et s'approchera davantage du « constructionnisme » ou « constructivisme social » (Avenier et Thomas, 2012), qui relève davantage d'une ontologie (vision de la réalité) que d'une épistémologie (vision de la connaissance).

En identifiant les pratiques et vécus liés au *faire corps* à distance, je participe moi-même à une telle co-construction. Cette posture s'inscrit dans une perspective constructiviste, au croisement de la phénoménologie de Merleau-Ponty (1945, 1963), qui affirme que la réalité est construite par l'expérience vécue ; et des approches CCO¹⁹⁹, qui conçoivent les organisations comme émergentes dans et par la communication. Ainsi, la réalité organisationnelle n'est pas préalable, mais continuellement (re)produite dans l'interaction.

Néanmoins, je suis aussi influencée par le cinquième paradigme proposé par Florence Allard-Poesi et Garance Maréchal (2014), le postmodernisme, qui n'apparaît pas dans certains travaux récents comme ceux de Marie-José Avenier et Catherine Thomas (2015)²⁰⁰. En adoptant une conception relativiste de la connaissance, le postmodernisme viserait principalement à souligner la nature processuelle, plurielle, fictive et indéterminée de

¹⁹⁹ Bien que les approches CCO (Communication Constitutive des Organisations), en particulier celles de l'Ecole de Montréal, soient parfois rattachées au constructivisme du fait de leur héritage pragmatiste étatsunien (Austin, 1962 ; Dewey, 1896 ; James, 1922) et l'influence de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967), elles mobilisent aussi une ontologie plate d'inspiration latourienne, ce qui les inscrit davantage dans une perspective sociomatérialiste à la Karen Barad (2003, 2007), voire postqualitative. Ann Cunliffe (2011) a même positionné les travaux de François Cooren dans la problématique objectiviste, au sein d'une épistémologie postpositiviste, en lien avec la théorie de l'acteur-réseau et les approches de type système et processus (Cunliffe, 2011, pp. 14-5). Ce classement souligne une tension entre le constructivisme relationnel revendiqué par certains membres de la communauté CCO et les présupposés réalistes que sous-tendent certaines lectures sociomatérialistes.

²⁰⁰ En 2025, il peut paraître à certaines et certains un peu anachronique de parler de postmodernisme, un courant de pensée davantage associé aux années 1990 (Hutcheon, 2024).

la réalité sociale et des savoirs produits. Le monde social est vu comme constitué d'un flux continu d'interactions et d'une myriade de micro-pratiques enchevêtrées, disparates, fragmentés, rendant la saisie d'une structure sous-jacente illusoire (Chia, 1995, cité par Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Cette perspective met moins l'accent sur la découverte de l'ordre du monde que sur l'écriture de ses processus. Ainsi, l'objet de recherche qui s'ancrerait dans un paradigme postmoderne invite à dévoiler les processus d'écriture du monde et ses relations de pouvoir et/ou affective, pour empêcher la clôture du sens. Ce dernier paradigme est d'ailleurs celui évoqué dans les travaux récents de Silvia Gherardi (2016a), qui ont largement influencé cette thèse : une approche relationnelle de la pratique, au sens de pratique sociomatérielle (sans tiret), où le social et le matériel sont tellement enchevêtrés qu'on ne peut les distinguer, s'apparentant à une approche posthumaniste²⁰¹ (Barad, 2003 ; Cozza et Gherardi, 2023 ; Gherardi, 2016a). Voir l'organisation avec la lorgnette CCO comme un « tissu de communication » (Taylor, 1988), qui sont des micro-pratiques, et la façon dont je comprends l'organisation – processuelle, fragmentée en redéfinition constante dans les interactions et à travers les trajectoires – se rapproche aussi du paradigme postmoderne, mais la compréhension relationnelle de l'organisation pourrait être vue aussi comme constructionniste. De ces tensions, émerge un questionnement : où situer l'épistémologie de cette thèse ? Peut-on bricoler en choisissant des éléments de différents paradigmes ? Doit-on d'ailleurs le faire ?

Il y a évidemment des incompatibilités manifestes entre certaines postures, par exemple l'objectivisme des positivistes et la relativité épistémologique des postmodernes. Pour Norman Denzin et Yvonna Lincoln (2011), la recherche qualitative ne se caractérise pas en tant que telle par des méthodes²⁰² mais par sa visée émancipatoire. Elle prend en compte la construction sociale de la réalité et l'importance du contexte, capturant les descriptions riches et détaillées des phénomènes sociaux. Le chapitre 1 de *The Sage Handbook of Qualitative Research* invite donc à revisiter les postures classiques en recherche, à la suite des différentes crises rencontrées par le paradigme constructiviste (ou constructionniste). Vers les années 1986-1990, on parle de *crise de la représentation*, émanant de la part du camp des positivistes, pour qui le constructionnisme créerait une science difficile à vérifier et proche de la fiction. En réponse à cette crise, que Norman Denzin et Yvonna Lincoln nomme « crise de la praxis » (Anadón, 2006, p. 12), le postmodernisme est apparu dans les années 1990, connaissant à son tour une deuxième crise de légitimité à la fin des années 1990, ainsi que dans les années 2000. Cela a finalement amené Norman Denzin et Yvonna Lincoln (2011) à proposer alors de nouvelles formes de rigueur, basées sur la confiance dans les constructions cocréées entre terrain et personnes qui mènent la recherche, plutôt que sur des critères de « validité ». L'objectif est de construire une interprétation riche et détaillée du phénomène étudié (Anadón, 2006), basé sur l'authenticité des résultats et d'autres types de méthodes de recherche cherchant à avoir un impact

²⁰¹ Au contraire, une approche humaniste de la pratique, au sens de Pierre Bourdieu (1990) ou encore de Michel de Certeau (1980), supposerait la centralité des humains en tant que sites de compréhensions incarnées et permettrait ensuite de procéder à l'analyse des humains et de leurs pratiques.

²⁰² Le positivisme, aujourd'hui souvent associé aux méthodes quantitatives, était à l'origine lié avec les méthodes qualitatives.

significatif sur les politiques et les problèmes sociaux. La question de la commensurabilité y est abordée, comme remettant en question les postures classiques adoptées en recherche, et se réfère à la capacité des paradigmes à être compatibles ou à se combiner de manière cohérente (Denzin et Lincoln, 2011).

Ainsi, je me réfère à ce principe de commensurabilité, et considère que mon positionnement épistémologique emprunte au constructivisme, étant donné l'importance accordée à la co-construction de la réalité sociale par les actrices et acteurs, avec quelques influences du postmodernisme, par l'intérêt porté à la dimension processuelle du phénomène organisant. En cela, je considère que ce travail s'ancre plutôt dans une *ontoépistémologie de la pratique*, telle que proposée par Karen Barad (2007) et Silvia Gherardi (2016a).

3.1.1.2 Une ontoépistémologie de la pratique

Le paragraphe précédent a montré la difficulté de classer le positionnement épistémologique de cette recherche selon la classification que l'on pourrait qualifier de classique dans les thèses contemporaines françaises en sciences de gestion. Tout en notant l'intérêt d'une telle classification pour certaines recherches, je propose ici de changer d'angle de vue et de suivre la proposition de Silvia Gherardi (2016), en ne séparant pas épistémologie et ontologie, pour adopter plutôt une onto-épistémologie de la pratique. En cela, je m'inspire de Karen Barad (2007), pour qui les termes « ontoépistémologie » et « éthico-ontoépistémologie » (qui intégrerait aussi l'axiologie) désignent une approche dans laquelle l'objet de la connaissance prend forme à partir des pratiques épistémiques, et que l'éthique contribue à former.

Une théorie de la pratique posthumaniste suppose une épistémologie relationnelle, rejoignant ainsi les débats contemporains sur une famille de postépistémologies – nouveaux matérialismes féministes, sociologies relationnelles, théorie de l'affect, enquête postqualitative – qui brouillent les frontières entre ontologie et épistémologie. (Cozza et Gherardi, 2023, p. 4 [ma traduction]²⁰³).

Dans ces perspectives dites « posthumanistes », les phénomènes sociaux ne sont pas compris comme des entités stables et données, mais se matérialisant et prennent du sens à travers des pratiques spécifiques de connaissance (Cozza et Gherardi, 2023). J'ai mentionné dans le **chapitre 2** de cette thèse un intérêt pour les théories de l'affect et je vais développer ci-après l'influence de l'ethnographie affective (Gherardi, 2019) dans mon approche méthodologique. Cette posture rend en effet complexe de distinguer l'accès à la connaissance du positionnement ontologique et de l'axiologie. C'est le cas dans la littérature des nouveaux matérialismes féministes (Barad, 2003 ; Cozza et Gherardi, 2023 ; Gherardi, 2016a ; Haraway, 2007). Pour rappel, comme détaillé dans le **chapitre 2**

²⁰³ « *A posthumanist practice theory assumes a relational epistemology, thus joining contemporary debates on a family of post-epistemologies—new feminist materialisms, relational sociologies, affect theory, post-qualitative inquiry—that blur the boundaries between ontology and epistemology* » (Cozza et Gherardi, 2023, p. 4).

portant sur le positionnement conceptuel, Silvia Gherardi (2016a, 2016b) voit la pratique comme « sociomatérielle », sans tiret entre les deux termes. Le social et le matériel y sont donc considérés comme inextricablement liés – tout social étant matériel et tout matériel étant social – puisque les agentivités à la base de ces phénomènes se sont tellement saturées l’une et l’autre que les frontières qui les délimitent sont dissoutes. Silvia Gherardi (2016a) positionne donc le concept de sociomatérialité en lien avec le nouveau matérialisme de Karen Barad (2003, 2013) et son *agential realism* (réalisme agentiel) pour affirmer que « la sociomatérialité requiert une ontoépistémologie ne séparant pas la nature de la culture » (Gherardi, 2016a, p. 41 [ma traduction])²⁰⁴. Ce positionnement a des implications concernant l’étude des dimensions sensibles des phénomènes organisationnels, puisque, selon cette approche forte, les dimensions sensibles peuvent être appréhendées également à travers la lorgnette de la matérialité. Je me positionne donc dans la suite de Silvia Gherardi, pour qui la perspective de la pratique est une épistémologie, c’est-à-dire un moyen d’accéder à la connaissance, non seulement cohérente avec une posture ontologique sociomatérielle, mais aussi indissociable de cette dernière. Autrement dit, la connaissance n’est pas un objet, mais une activité (Cozza et Gherardi, 2023 ; Gherardi, 2019), qui prend tout son sens sous la forme d’un verbe (*knowing*, connaître), plutôt que d’un nom (*knowledge*, connaissance).

Cette ontoépistémologie est tout à fait cohérente avec l’approche processuelle centrée sur la communication (CCO) précédemment évoqué dans le **chapitre 2**, puisque combiner une approche processuelle avec une lentille de la pratique (Langley *et al.*, 2013) invite à étudier de près les expériences vécues des individus. Il y a dans ce passage du nom au verbe le déplacement de la connaissance du domaine cognitif vers le domaine de la performativité (Cozza et Gherardi, 2023), ce qui fait totalement écho à cette thèse : une recherche doctorale sur le *faire corps* à distance des nomades corporatifs, menée entre deux institutions sur deux continents différents, renégociant mes points d’attache de manière continue.

3.1.1.3 Un retour sur la genèse de l’objet de recherche : point de départ axiologique

Le point de départ d’un objet de recherche peut être (1) un domaine d’intérêt, (2) un problème particulier ou (3) un terrain précis (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Dans le choix de mon objet de recherche, ces trois dimensions étaient plus ou moins présentes, puisque je suis partie de mon expérience personnelle du travail à distance, à laquelle j’ajoute (4) l’appétence pour une méthode particulière, celle de la filature. En accord avec mon positionnement ontoépistémologique, je propose une « incursion ethnographique » sous forme « d’une randonnée sans boussole » (Vidal et Morrissette, 2014) et retrace les expériences et vécus qui ont façonné la genèse de ce projet de recherche. Ma démarche étant influencée par l’ethnographie affective (Gherardi, 2019,

²⁰⁴ « *From these points of view, the idea of engagement with sociomateriality requires an onto-epistemology that does not separate nature from culture* » (Gherardi, 2016, p. 41).

2023), je ne considère pas qu'il s'agisse de « biais », mais au contraire d'éléments participant activement à la recherche et dont la transparence au lectorat se manifeste par un effort de réflexivité. J'emprunte ici le concept de « vigilance ethnographique » à Marjorie Vidal et Joëlle Morrisette (2014), pour désigner la posture réflexive et adaptative de la chercheuse, qui consiste à rester attentive aux imprévus du terrain pour (re)construire son objet de recherche en dialogue constant avec les réalités vécues et les personnes rencontrées.

Un domaine d'intérêt

À l'origine de cette thèse se trouve un domaine d'intérêt. J'ai été journaliste pendant plusieurs années (de 2011 à 2022) pour divers médias et l'un de mes sujets de prédilection portait sur les mutations du travail²⁰⁵. J'ai navigué entre plusieurs statuts, étant alternativement ou même simultanément indépendante ou salariée, en fonction des expériences, et j'ai par la suite beaucoup voyagé, notamment en Europe, mais également en Algérie²⁰⁶ et en Argentine. En travaillant plutôt de manière mobile et assez peu dans les locaux de la rédaction, j'ai donc moi-même été « nomade numérique », sans forcément le conscientiser à l'époque. Ainsi, lors d'une conversation en 2015 avec un ami, soit quatre ans avant la prévision du journal *The Economist*²⁰⁷, lors d'un séjour « nomade » à Odessa (Ukraine), j'ai eu assez tôt l'intuition que la possibilité d'être salarié tout en étant indépendant de la localisation²⁰⁸ allait se développer de manière exponentielle à l'avenir.

Si je me pose la question de ce qui « me meut » (l'axiologie, donc), c'est que j'attache beaucoup d'importance à la liberté : je pense que celle-ci devrait avoir plus de place au travail, mais je déplore que souvent au travail, elle aille de pair avec une certaine précarité. Je pense que j'ai avant tout envie de comprendre un phénomène et des évolutions de société tout en contribuant à un changement positif dans les questions de sens au travail. [...] Est-ce qu'il y a un paradoxe entre la liberté et le matériel ? (Extrait de mon journal de bord, 26 février 2021)

J'ai donc un intérêt pour le travail, ses pratiques et ses évolutions depuis de nombreuses années, des aspects que j'avais déjà creusés dans certains reportages en tant que journaliste. Par ailleurs, j'ai développé un intérêt pour les phénomènes organisants. Mon mémoire de recherche de master 2 à l'Institut Français de Presse portait sur

²⁰⁵ J'ai notamment collaboré à la rubrique Société de *L'Express*, du *Parisien-Aujourd'hui en France*, ou encore été responsable éditoriale du magazine des *alumni* Sciences Po, *Emile* (2015-2016) portant particulièrement sur les carrières dans le monde contemporain, entre autres.

²⁰⁶ J'ai été rédactrice en chef du média francophone *Tinbinen* (groupe 2M Digital), destiné à un public féminin francophone, en 2016-2017.

²⁰⁷ La vidéo sur X (ex-Twitter) de *The Economist* a repris les prévisions de Pieter Levels, le fondateur du site de la *Nomad List*, selon lequel il y aurait 1 milliard d'individus géo-indépendants en 2025. La vidéo de sa présentation présentée au *DNX Global* à Berlin le 1er août 2015 se trouve ici : <https://www.youtube.com/watch?v=4IYOZ6H0UNK>.

²⁰⁸ « *location independent* », en référence à l'expression anglophone utilisée largement par les nomades numériques (Mancinelli, 2018).

le traitement médiatique de la scientologie (Estagnasié, 2012),²⁰⁹ et a renforcé mon questionnement sur comment les individus en viennent à former une organisation²¹⁰.

Un problème particulier

Mon choix d'objet de recherche trouve aussi son origine dans plusieurs « problèmes particuliers ». Avant cette thèse, j'ai eu l'occasion de pratiquer le travail à distance, souvent depuis l'étranger, en tant que salariée ou indépendante. Ces situations ont nourri un intérêt personnel fort pour les évolutions de cette forme d'organisation du travail, qui me concernait directement. Par ailleurs, lors des premiers questionnements autour du choix de mon objet, j'ai réalisé que le fait de « travailler à distance » remontait même jusqu'à mon enfance, puis à mes études supérieures : je n'avais pas associé vraiment l'action de « travailler » à un lieu particulier, puisque dès mes premières années scolaires dans la petite enfance, je restais à la maison parfois l'après-midi (cela n'était vraisemblablement pas problématique dans les années 1990 !) ²¹¹. J'ai toujours vu le fait de « travailler » comme une pratique (visant à produire quelque chose), et non pas le travail comme un lieu. D'emblée, il m'est apparu qu'il y avait là un problème non résolu, sur le fonctionnement organisationnel distancié. J'ai assez mal vécu l'une de mes expériences professionnelles passées, notamment à cause du sentiment de contrôle que j'avais perçu dans ces configurations de travail à distance. Alors que j'étais salariée d'une agence de communication à Paris (2017-2018), je me rendais régulièrement au Canada pour rendre visite à mon conjoint de l'époque, dans le cadre d'une relation à distance. Je restais une dizaine de jours à Montréal tous les deux mois, en télétravail, commençant régulièrement ma journée vers 4 ou 5 h du matin (le décalage horaire aidant), pour m'aligner avec les horaires de mes collègues en France (qui n'avaient, techniquement, pas réellement besoin de moi pour collaborer sur ces créneaux bien trop matinaux). Je me sentais « obligée » de me rendre disponible sur les mêmes horaires, et même bien au-delà : lorsque mes collègues cessaient de travailler vers 19 h à Paris

²⁰⁹ Ce mémoire de recherche, encadré par le professeur Fabrice d'Almeida, a obtenu la mention excellent. J'y ai notamment étudié la place de la manipulation dans le phénomène organisant.

²¹⁰ Dans le cas du mémoire, la scientologie est une organisation considérée comme sectaire en France, ou comme une religion dans d'autres pays tels le Canada.

²¹¹ « Voilà 47 jours que nous sommes encouragés à rester à la maison et à respecter la distanciation sociale en raison de la covid-19. Pour mon travail, cela ne change rien (j'adore travailler de la maison), mis à part que ma réalité, perçue auparavant comme atypique, est désormais la norme. Tout à l'heure j'ai réfléchi à "pourquoi" ces modalités de travail me fascinent (alors que d'autres regrettent le bureau). Au fond de moi, je crois que je n'ai jamais vraiment associé le fait de travailler à un lieu. Mon "pourquoi" est un "pourquoi associer le travail au bureau d'une organisation". Sans doute parce que mes parents m'ont appris à être autonome (ou était-ce d'emblée ma personnalité ?) et qu'enfant je "travillais" pas mal de la maison. Je loupais parfois l'école l'après-midi (en maternelle surtout) car je dessinais mieux à la maison et je n'étais pas forcée à faire une sieste, et parfois un plus grande aussi. Je n'ai jamais perçu le fait de manquer l'école comme un manque de sérieux puisque j'effectuais le "travail" attendu (et même beaucoup plus) à la maison, et que j'ai toujours obtenu de très bons résultats. [...] Je n'ai pas associé l'école, puis le travail, à ma socialisation principale. J'ai évidemment noué des amitiés aux études ou au travail, j'ai de bonnes relations avec mes collègues, mais j'ai eu tendance à développer beaucoup d'amitiés "hors pôle travail", à segmenter ma vie, et ne pas avoir "le bureau" comme mon unique source de socialisation. » (Extrait de mon journal de bord, 29 avril 2020).

(13 heures à Montréal), je continuais jusqu'au soir, comme si je n'avais pas commencé à l'aube. Je me sentais « redevable » de cette autorisation de télétravail hors du pays accordée « officieusement », ne figurant nulle part dans mon contrat de travail (alors que je l'avais négocié à l'embauche), et me mettant dans une situation « différente » de mes collègues. La tension était « palpable » au retour, car nous étions une petite équipe. Pourtant, aucune de nos tâches de travail n'exigeait de présence physique. Nous avions peu de réunions, et les échanges avec nos clients avaient toujours lieu par téléphone. Toutefois, la non-présence de mon « corps » au bureau pendant quelques jours semblait créer un certain malaise. Je sentais une pression énorme pour accomplir toutes les exigences, pour « compenser » mes absences. J'avais l'impression que mes interactions numériques avec les documents partagés étaient observées, comme des « traces » de ma présence en ligne. Bien que j'aie essayé de paramétrer autant que possible le non-suivi de mes activités en ligne, puisqu'il m'était très désagréable de me sentir épiée (à tort ou à raison), je répondais quand même à des courriels tôt le matin ou tard le soir, pour montrer que j'étais quand même « là ». Cela m'a amené à interroger les liens avec l'organisation lorsqu'on est physiquement éloigné, ce que j'ai commenté dans un extrait de mon journal de bord au début de mon parcours doctoral :

Quel est le « pourquoi ça m'intéresse » de mon objet d'étude ? L'expression même de « travail à distance » montre que ça paraît antinomique dans le système de représentation même de la société, comme si c'était incompatible. Est-ce qu'on emploie l'expression « parler à distance » pour l'action de téléphoner ? Non. Il y a donc bien un malaise chez certains avec l'idée de réaliser une activité de travail loin du lieu qui lui ait originellement dédié. Il y a un malaise autour de la distance, comme si elle signifiait l'absence, alors qu'on la voit partout, ne serait-ce que dans l'expression même de « travail à distance ». (Extrait de mon journal de bord, 21 février 2021)

Cette situation de travail a pris fin lorsque j'ai déménagé au Canada en 2018. Rapidement, j'ai très mal « vécu » cette mobilité, me sentant déracinée. J'optais alors volontairement pour des contrats de *freelance* (indépendant) comme journaliste et d'enseignement du français langue seconde (FLE) pour adultes, alors que j'avais de nombreuses opportunités offertes comme salariée (bien plus rémunératrices), pour pouvoir continuer de bénéficier de la liberté spatiotemporelle du travail du statut d'indépendant, et de pouvoir rentrer en France quand cela m'arrangeait. Je vivais assez mal d'être loin « physiquement » de mes proches, de ma famille notamment, et d'un certain ancrage « terrien ». J'ai aussi un *attachement* particulier aux lieux, ce qui fait écho à la théorie de l'attachement aux endroits, le *place attachment*²¹² (Altman et Low, 1992), et tout spécialement le

²¹² Le *place attachment* (l'attachement aux lieux), selon le psychologue environnemental Irwin Altman et l'anthropologue Setha Low (1992), est un lien affectif, émotionnel et significatif que les individus ou les groupes développent avec des lieux spécifiques. Ce lien est multidimensionnel : il intègre des aspects personnels, culturels, sociaux et temporels. L'attachement au lieu peut se construire à travers des expériences personnelles, des interactions sociales ou encore par l'héritage culturel et historique associé à un espace. Il est influencé par la mémoire, l'identité, et le sentiment d'appartenance. Ce concept aide à comprendre pourquoi certains lieux deviennent particulièrement importants pour les individus et comment cela peut influencer leurs comportements, leurs décisions de rester ou de partir, ou encore leur mobilisation pour protéger un lieu.

pourtour méditerranéen, mon père étant originaire des Pyrénées-Orientales, et ayant passé les moments les plus heureux de mon enfance à cet endroit, chez mes grands-parents. Je suis sensible à la végétation de cette région : les palmiers, le romarin, les aloès et les oliviers. Je n'ai retrouvé la lumière de la Méditerranée nulle part ailleurs, ni les sons si particuliers des oiseaux. La sensibilité particulière que j'ai vis-à-vis de certains lieux influence ma vitalité. Ma vie au Québec était plaisante dans bien des aspects, notamment professionnellement, mais j'avais l'impression d'être « plantée dans le mauvais terreau », de ne pas recevoir les engrais nécessaires à ma croissance, mon épanouissement. Cet éloignement physique, charnel, avec celles et ceux que j'aime, et même juste ma « lieuté » (Nastase, 2022) de référence, m'a engendré de l'angoisse, notamment lors de la pandémie de la covid-19, ce que j'ai partagé avec les collègues du ReCOOr lors d'une séance d'écriture collective sur l'affect (**annexe C**)²¹³. Je souffrais de cet état liminal permanent, mon corps sur un continent, mon cœur sur un autre, ce qui fait écho à l'autoethnographie d'une collègue de l'UQAM, Iulia Nastase (2022)²¹⁴, sur l'expérience de l'immigration pendant la pandémie.

Outre l'actualité qui nous a toutes et tous concernés pendant la pandémie de la covid-19 (travailler à distance, être paradoxalement « loin » de ses « proches »), j'ai pris conscience d'une tension personnelle : une forte aspiration à la liberté spatiotemporelle, une capacité de travailler depuis multiples endroits mais, néanmoins, un « attachement » presque viscéral à certains lieux. Je n'ai jamais vu le travail à distance comme virtuel ou désincarné, mais plutôt mon travail comme « faisant partie de moi », et me permettant de me rapprocher de ce(ux) qui « compte » pour moi. La distance, la proximité, le sensible et la liberté associée étaient donc au cœur de mes questionnements personnels, de ces choses qui me tracassaient et me questionnaient sans cesse. J'ai eu donc envie d'explorer le vécu de cette distance par les autres, leurs expériences, leurs ressentis, peut-être comme une recherche de « résonance » (Rosa, 2018) avec des personnes ayant des vécus semblables au mien.

Un terrain particulier

Par ailleurs, le point de départ d'une recherche peut être un terrain (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). L'idée du terrain en tant que tel est venue également de mon expérience personnelle, bien antérieure aux deux autres expériences précédemment décrites. En 2014, j'ai eu l'occasion de m'investir trois mois en tant que bénévole dans une Organisation Non Gouvernementale au Cambodge, Building Community Voices, dédiée à aider les populations vulnérables à prendre la parole dans les médias, une expérience qui m'a beaucoup appris. Je ne m'attendais pas du tout à ce que la capitale, Phnom Penh soit un *hub* de nomades numériques. À cette époque,

²¹³ Le texte est aussi disponible sur le site du ReCOOr. <https://recor.uqam.ca/>

²¹⁴ À travers une autoethnographie performative de la pandémie de covid-19 sur une chercheuse immigrante, Iulia Nastase (2022) joue de la métaphore du crabe (son alter ego) pour mettre en scène la vulnérabilité, la solitude et la marginalisation vécues dans l'isolement pandémique, en adoptant un style créatif, incarné et critique.

le phénomène des nomades numériques était encore émergent, mais néanmoins assez significatif en Asie du Sud-Est, en particulier en Thaïlande, où j'ai eu ensuite l'occasion de voyager quelques semaines. J'ai trouvé ce phénomène particulièrement interpellant d'un point de vue sociologique. Il s'agissait pour la plupart de personnes occidentales (Amérique du Nord et Australie principalement, mais aussi Europe de l'Ouest), *freelance* ou ayant leur propre entreprise, qui profitaient de la liberté spatiotemporelle de leurs activités pour voyager. Leur train de vie contrastait radicalement avec celui de la population locale, avec laquelle les échanges restaient mercantiles et limités, ce qui me mettait assez mal à l'aise. Je n'ai jamais réussi à savoir ce qu'en pensaient mes collègues locaux, qui faisaient preuve de beaucoup de réserve sur le sujet lorsque je leur posais la question (sans doute parce que j'étais moi-même occidentale et là pour seulement quelques mois). L'objet d'étude s'est donc construit autour de mes intérêts, problèmes et inspirations de terrain personnelles.

Une méthode particulière ?

Enfin, le choix de la méthode de la filature s'est manifesté assez rapidement au cours de mon parcours en recherche, alors que je suivais des cours d'appoint préalable à mon admission au doctorat en communication à l'UQAM. La première personne ayant évoqué cette méthode devant moi est la professeure Michelle Stewart, membre du LabCMO que je coordonnais alors. Lors d'une discussion entre deux portes, elle m'a parlé de cette méthode, que j'ai tout de suite trouvée adéquate pour suivre les personnes travaillant depuis plusieurs lieux.

Cette méthode a tout de suite fait écho avec ce que je connaissais comme journaliste : le reportage de terrain. À l'automne 2019²¹⁵, la pandémie de covid-19 n'avait pas encore propulsé le travail à distance à grande échelle et je sentais de l'étonnement, voire de la réticence, lorsque j'expliquais que je souhaitais m'intéresser aux nomades numériques salariés. On me rétorquait souvent que le télétravail était étudié dans la littérature depuis les années 1980, sans réelle évolution majeure (en tout cas pas suffisamment intéressantes pour en faire une thèse), et que les entreprises sans bureaux étaient un microphénomène (avec pour exception les travaux de Gordon, 1997 ; Lai et Burchell, 2008). Les rares études que je rencontrais sur le sujet documentaient assez peu la dimension incarnée du travail à distance et mobile. Ayant été moi-même nomade dans des expériences de travail salarié bien avant la pandémie, et connaissant d'autres personnes dans ce cas, j'étais persuadée que la réalité de l'expérience vécue du travail à distance nomade restait incomprise et sous-estimée, était un « angle mort » des

²¹⁵ En relisant ma demande de financement faite au FRQSC à l'automne 2019, je réalise qu'au début du doctorat, lorsque j'étais seulement inscrite au doctorat en communication à l'UQAM (2020), et pas encore en cotutelle avec l'UniCA (2021), je m'intéressais davantage à la nature de la collaboration dans les organisations totalement sans bureaux. Pour cela, je souhaitais mener des entrevues et suivre en *shadowing* (déjà, donc) des personnes salariées de diverses entreprises sans bureaux, et d'autres en télétravail total dans des entreprises où une partie sont sur site. Cinq ans plus tard, je réalise avec tendresse que c'est ce que j'ai fait (bien que le terrain ait bifurqué plusieurs fois), avec une question de recherche plus mature, un cadrage théorique et méthodologique plus riche, et surtout un contexte social différent.

études organisationnelles. Le *shadowing* m'est donc apparu comme la méthode la plus adaptée pour observer, de près, ce que font les nomades corporatifs à distance, dans la quotidienneté et la banalité de leur journée.

Entre-temps, une pandémie globale a propulsé une grande partie de la population active à distance, alors même que le travail distancié était minoritaire jusqu'alors. Le « travail à distance » est devenu un objet d'étude dans l'air du temps (alors même qu'il était étudié dans la littérature depuis les années 1970). J'ai été profondément déstabilisée par ce coup de projecteur sur l'objet d'étude et voulait absolument éviter d'effectuer une recherche considérée comme « opportune ». Tout en gardant le même objet d'étude, j'ai souhaité alors y apporter un autre regard, moins « collé » à l'actualité, mais plus en profondeur sur le phénomène organisant distancié en général. L'intérêt pour le sensible a émergé à ce moment-là²¹⁶ (en plus de ce qui a été précédemment énoncé quant à ma relation aux lieux). J'ai été « touchée », « affectée », par la découverte de lectures et recherches en lien avec les affects, la dimension incarnée de la recherche, la sensorialité, la réflexivité de la chercheuse avec les personnes participantes²¹⁷. À ce moment du parcours doctoral, j'avais effectué un terrain exploratoire consistant en des entrevues avec des personnes travaillant à distance entre mai et juillet 2020. Cette enquête préliminaire a été réalisée dans le cadre du projet « Mutations du travail et nomadisme numérique : discours, pratiques et espaces » associé au LabCMO²¹⁸, une recherche effectuée dans le cadre du certificat éthique accordé sous la supervision de Claudine Bonneau²¹⁹, un projet dans lequel j'étais impliquée, avec aussi le chercheur Jeremy Aroles, de l'Université de York. J'ai donc analysé 13 de ces entrevues avec des personnes qui télétravaillaient *avant* la pandémie pour rédiger un premier chapitre d'ouvrage²²⁰, avec mes codirectrices de thèse (Estagnasié, Bonneau,

²¹⁶ Durant l'automne 2020, en pleine pandémie, le séminaire *Territoires de la communication* donné par Louis-Claude Paquin, consistait à inviter chercheuses et chercheurs de l'UQAM sur deux séances et une thématique. Deux d'entre elles m'ont particulièrement inspirée : le bloc-séminaire donné par Florence Millerand, sur la technique, et notamment la matérialité de cette dernière (je m'y attendais, puisque j'étais alors coordinatrice du LabCMO), et celui portant sur le sensible, présenté par Isabelle Mahy (cela, je ne m'y attendais pas).

²¹⁷ « J'ai vraiment bien aimé la séance sur le sensible hier. J'ai l'impression que chez tout le monde, ça a évoqué quelque chose, qui part des tripes, même chez les plus rationnels d'entre nous. J'ai envie [...] d'assumer ma propre subjectivité dans mon travail » (Extrait de mon journal de bord, 24 novembre 2020).

²¹⁸ Ce projet vise à investiguer les formes de travail se caractérisant par une plus grande flexibilité en ce qui a trait aux lieux, aux moments et aux manières d'accomplir le travail. Une attention particulière est accordée au nomadisme numérique. Le phénomène du nomadisme numérique a connu une visibilité accrue au cours des dernières années sur les médias sociaux et dans la presse généraliste. Cette modalité de travail a ceci de particulier qu'elle est aussi un « mode de vie », à travers lequel les individus combinent travail et voyage perpétuel sans attaches à un lieu d'habitation fixe. Ainsi, le nomade numérique change fréquemment de destination et peut travailler dans un café à Chiang Mai en Thaïlande, puis dans un espace de travail partagé (coworking) à Amsterdam le mois suivant. Notre projet se propose ainsi d'étudier de près l'image, le discours et les pratiques qui entourent le nomadisme numérique et les nouveaux espaces de travail. Ce projet n'est pas financé par un organisme subventionnaire. <https://labcmo.ca/projets-de-recherche/mutations-du-travail-et-nomadisme-numerique-discours-pratiques-et-espaces/>

²¹⁹ Le projet, intitulé *Mutations du travail et nomadisme numérique : discours, pratiques et espaces*, a reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) de l'UQAM le 1^{er} mai 2019.

²²⁰ Pour le cadre conceptuel, je suis appuyée sur la littérature portant sur l'espace découverte lors du séminaire donné au printemps 2020 par Anouck Bélanger (*Espaces matériels et symboliques*).

Vásquez et Vayre, 2022). Ces premières données collectées ont néanmoins été fondamentales dans mon développement et ma maturation intellectuelle, puisqu'elles m'ont permis de tester plusieurs pistes de recherche à des conférences²²¹, ce qui a ensuite conduit à plusieurs autres publications (Estagnasié, 2022a, 2023a, 2023b, 2023c ; Estagnasié *et al.*, 2021, 2022).

La suite de mon parcours doctoral a ensuite été marquée par la mise en place de la cotutelle avec l'Université Côte d'Azur, co-encadrée par Anthony Hussenot, en sciences de gestion. Puisque mon doctorat s'effectuait alors dans deux disciplines, communication et gestion, il me fallait assumer davantage mon positionnement en théories de l'organisation, une littérature entre ces deux disciplines. L'approche CCO présentait alors l'intérêt d'être le cadre explicatif communicationnel (Cooren, 2018) d'un objet d'étude plutôt étudié en sciences de gestion. L'examen doctoral, soutenu en janvier 2022, puis le projet de thèse, soutenu en janvier 2023, m'ont permis d'affiner petit à petit mon cadrage conceptuel et méthodologique. Par ailleurs, ma thèse portant sur les nomades corporatifs et le WFA ayant été désormais menée entre deux institutions sur deux continents, ma recherche a pris une dimension performative (Haseman, 2006), disloquée des deux côtés de l'Atlantique. Ces diverses expériences m'ont donné l'impression de « bricoler » tout au long de mon parcours. J'affectionne particulièrement la métaphore de la chercheuse ou du chercheur qualitatif comme « bricoleur »²²² et « fabricant de kilts »²²³ de Norman Denzin et Yvonna Lincoln (2011, p. 4 [ma traduction]), où cette personne cherche à répondre à la question de recherche avec les outils qu'elle a, où le choix des pratiques interprétatives à employer n'est pas nécessairement fixé à l'avance. Le chercheur et la chercheuse se laissent la possibilité d'inventer ou d'assembler des méthodes compatibles entre elles. Tout comme un monteur au cinéma, qui travaillerait différentes séquences filmées, le fabricant de kilts coud et assemble des morceaux de réalité, un processus créant et apportant une unité psychologique et émotionnelle à une expérience interprétative. La prochaine sous-section est donc l'occasion de présenter mon bricolage, mon « kilt » méthodologique.

²²¹ Entre autres : Acfas, OAP, SCOS et IADA en 2021, Acfas et RIPCO en 2022, Acfas, OAP et SCOS en 2023.

²²² Les « bricoleurs méthodologiques » réalisent un grand nombre de tâches diverses, allant de l'entretien à l'autoréflexion. Les « bricoleurs théoriques » mettent plutôt l'accent sur la partie conceptuelle, et s'informent sur de nombreux paradigmes interprétatifs (comme le féminisme, le marxisme, les études culturelles, etc.) qui pourraient être appliqués à un objet d'étude particulier. Les « bricoleurs interprétatifs » considèrent la recherche comme un processus interactif façonné par leur histoire personnelle, ainsi que celles des personnes dans le contexte étudié. Les « bricoleurs critiques » soulignent la nature interdisciplinaire de la recherche, tandis que les « bricoleurs politiques » s'intéresseront aux dimensions de pouvoir sous-jacentes de la science. Les « bricoleurs narratifs et/ou genrés » racontent des histoires sur les mondes qu'ils ont étudiés, selon, justement, des paradigmes spécifiques (positivisme, constructiviste, etc.). Ces différents rôles peuvent, eux-aussi, s'assembler, à la manière d'un kilt.

²²³ Le Centre National des Recherches Textuels et Lexicales définit le kilt comme une « jupe courte et plissée en tartan, portée par les montagnards et les soldats écossais, faisant partie du costume traditionnel du pays et indiquant l'appartenance aux divers clans selon le dessin et la couleur ».

3.1.2 Un bricolage méthodologique inspire de l'ethnographie affective

Pour construire mon approche, j'ai eu recours à un bricolage méthodologique, nourri de plusieurs inspirations issues de l'ethnographie contemporaine. Je me suis d'abord appuyée sur l'ethnographie affective, en tant que méthode incarnée et située, attentive aux émotions, aux tensions vécues et à la subjectivité de la chercheuse (3.1.2.1). Dès sa conceptualisation (Gherardi, 2019, 2023), cette approche est inspirée d'éléments issus de l'ethnographie sensorielle (Pink, 2015), dans une volonté d'intégrer pleinement les dimensions corporelles, perceptives et sensibles du terrain (3.1.2.2). Enfin, mon enquête s'est laissée traverser par une inspiration multisite (Marcus, 1995), afin de saisir des réalités distribuées, fragmentées et recomposées à distance (3.1.2.3).

3.1.2.1 L'ethnographie affective comme « style de recherche »

Silvia Gherardi (2019) a théorisé le concept « [d']ethnographie affective »²²⁴ comme style de recherche pour explorer l'intensité affective qui imprègne les organisations et les pratiques d'inclusion et d'exclusion, matérialisées dans un espace en lien avec l'incarnation de la chercheuse. Trois piliers caractérisent la théorisation par Silvia Gherardi de l'ethnographie affective en tant que style de recherche : la connaissance incarnée (Gherardi, 2006, 2008), la place affective (Gherardi, 2017a, 2017b ; Gherardi *et al.*, 2018) et le pouvoir de l'affect dans l'agencement de tous les éléments de la pratique ethnographique (Baxter, 2021 ; Holck et Villeseche, 2023 ; Katila *et al.*, 2020 ; Kolehmainen, 2019). La définition de l'ethnographie affective en tant que « style de recherche » invite à écrire autrement (Beavan, 2021) et à interroger la place de la personne chercheuse sur le terrain (Christensen, 2021a ; Holck, 2018 ; Holck et Villeseche, 2023 ; Sløk-Andersen et Persson, 2021). Elle a des conséquences dans le débat²²⁵ sur les méthodes, en l'ouvrant à des catégories et des appréciations esthétiques (Strati, 2016, 2023).

Relativement récente, l'ethnographie affective est déjà particulièrement reconnue dans les théories de l'organisation, que ce soit pour comprendre les hackathons comme des sites d'organisationnalité affective (Endrissat et Islam, 2022), l'expérience de la fausse couche en contexte organisationnel pour lutter contre « l'anesthésie organisée » (*organized numbness*) dans une perspective féministe (Pérezts, 2022), ou encore dans le chapitre de Carmen Pellegrinelli et Laura Lucia Parolin (2023) sur le théâtre comme canal pour raconter et partager l'expérience vécue de la covid-19 à Bergame, épicentre de la pandémie en Italie en 2020. Ce style de recherche est particulièrement mobilisé pour comprendre les dynamiques collectives, par exemple comment des matérialités vibrantes (notamment les couleurs, objets, plateformes numériques et gestes artisanaux) peuvent

²²⁴ Lotte Holck (2018) a introduit le terme un an avant Silvia Gherardi (2019). Sans énoncer une définition formelle en une phrase, elle propose une définition implicite mais substantielle de l'ethnographie affective à travers tout son article.

²²⁵ Un ouvrage collectif édité par Michela Cozza, Silvia Gherardi, Laura Lucia Parolin et Carmen Pellegrinelli est en cours d'écriture pour théoriser comme l'ethnographie affective peut être utilisée dans les études empiriques.

transformer une dissonance affective individuelle en solidarité affective collective (Baxter, 2021), reconnaître ce que les organisations alternatives font exister (Christensen, 2021a ; Resch et Steyaert, 2020), la fabrication des corps entrepreneuriaux selon des normes affectives (Kuismin, 2022), le rire comme résistance affective non-confrontationnelle (Marsh et Śliwa, 2022), ou encore l'injonction à la positivité dans le *lean management* (Mankki, 2024). Dans cette approche, les affects ne sont pas étudiés comme des contenus, mais plutôt comme la capacité corporelle d'influencer et d'être influencé. S'inscrivant dans la continuité de la pensée de Maurice Merleau-Ponty (1945, 1963), cette démarche permet de comprendre le corps comme un sujet percevant. Ce « style de recherche » reconnaît que tous les éléments (textes, actrices et acteurs, matérialités, langage et agences) sont déjà étroitement interconnectés de manière complexe, formant un enchevêtrement dynamique, en accord avec le cadre conceptuel exposé au **chapitre 2**. De plus, à travers le concept d'*affective space* (espace affectif), caractérisé par la fluidité de l'espace organisationnel, l'affect est perçu comme spatialisé, tandis que l'espace est envisagé comme affectif (Gherardi, 2023). « L'espace affectif » aborde la manière dont des éléments éphémères et insaisissables (tels que les affects, l'esthétique, l'atmosphère, l'intensité, et les humeurs) influencent les pratiques organisationnelles.

Silvia Gherardi (2023) donne cinq praxiographies²²⁶ pour illustrer la fluidité multiple des espaces affectifs, dont le vélo comme moyen de transport vers le travail. Aux États-Unis, le vélo n'est pas un moyen de transport largement adopté pour se rendre au travail, avec moins de 1 % de la population l'utilisant régulièrement. Cependant, pour ceux qui choisissent de le faire, cette pratique implique un engagement clair et visible, car elle nécessite de naviguer dans des espaces dominés par les voitures, tout en introduisant des éléments matériels spécifiques (comme les vélos) dans des environnements professionnels. Cette histoire met en lumière plusieurs aspects de la fluidité, car contrairement à ce que l'on pourrait attendre d'une pratique collective, le vélo comme moyen de transport pour se rendre au travail n'est pas organisé de manière formelle ou coordonnée. Pourtant, cette activité individuelle devient *de facto* une pratique collective en raison de l'accumulation des actions individuelles. Les cyclistes se retrouvent ensemble sur les routes, partagent un espace et des défis communs, même sans se considérer comme un groupe ou un collectif organisé. Ce constat amène Silvia Gherardi à considérer que « rien dans le monde social n'est antérieur à la pratique : ni les idées, ni le sens, ni les structures, ni les mécanismes, ni l'espace et le temps » (Gherardi, 2023, p. 3 [ma traduction])²²⁷. Cet exemple est inspirant pour comprendre les organisations contemporaines distancées, où les pratiques individuelles éclatées

²²⁶ La praxiographie est une approche méthodologique en sciences sociales qui consiste à décrire et analyser finement les pratiques concrètes. Le terme combine *praxis* (pratique, action) et *graphie* (écriture, description). L'objectif de la praxiographie est de rendre compte de la manière dont les actions sont effectivement réalisées, en s'intéressant aux détails des routines, des interactions, des gestes, des artefacts matériels et des contextes dans lesquels elles se déroulent.

²²⁷ « *Nothing in the social world is prior to practice: not ideas nor meaning; not structures nor mechanisms, nor space and time* » (Gherardi, 2023, p. 3).

spatiotemporellement peuvent *de facto* constituer des pratiques collectives (Beyes et Steyaert, 2012 ; Kuismin, 2022 ; Vásquez et Cooren, 2013). Cette posture sensible et située trouve des résonances dans les travaux de Saija Katila, Ari Kuismin et Anu Valtonen (2020), qui proposent une ethnographie affective centrée sur les rythmes et les intensités émotionnelles dans un accélérateur de startups. À travers le concept d'ordre *affecto-rythmique*, elles montrent comment les pratiques organisationnelles imposent des synchronisations affectives précises (comme le sourire, l'enthousiasme, l'énergie) auxquelles les corps doivent s'ajuster pour être reconnus comme « professionnels ». Leur approche souligne à quel point les normes émotionnelles sont incorporées dans les rythmes du travail quotidien, offrant ainsi une entrée précieuse pour penser les ajustements sensibles et relationnels que j'ai moi-même expérimentés dans mon propre terrain.

3.1.2.2 Une méthode inspirée de l'ethnographie sensorielle

L'ethnographie affective (Gherardi, 2019, 2023) s'inspire de l'ethnographie sensorielle de l'anthropologue Sarah Pink (2015). Dans son ouvrage de référence *Doing Sensory Ethnography* (publié pour la première fois en 2009 puis réédité en 2015), elle propose une méthode d'ethnographie qui ne se contente pas de la simple observation, mais qui immerge la personne qui mène la recherche dans l'expérience sensorielle des individus observés. Cette méthode repose sur l'idée que pour comprendre pleinement une culture ou une pratique sociale, il est crucial de prêter attention aux expériences sensorielles des personnes concernées. Cela inclut la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût, ainsi que des éléments plus complexes comme le mouvement, l'équilibre ou l'intuition. La compréhension plus nuancée de la réalité sociale que cette perspective apporte concerne certes la population observée, mais aussi la personne qui mène la recherche. L'ethnographie sensorielle se caractérise donc par la réflexivité sur le terrain de la chercheuse, qui utilise son propre corps et ses sens comme instruments de recherche. Sarah Pink voit le lieu de l'ethnographie comme « un enchevêtrement (*entanglement*) de personnes, de choses, de trajectoires, de sensations, de discours et plus » (Pink, 2015, p. 48 [ma traduction]²²⁸). Ce faisant, elle renvoie à la vision de l'espace de Doreen Massey (2005), considérant les lieux comme ouverts et relationnels, comme « une coexistence des trajectoires comme des histoires jusqu'à présent » (*Ibid.*, p. 130 [ma traduction]²²⁹) des trajectoires simultanées, plutôt que comme une surface. Elle renvoie aussi à la vision de Tim Ingold (2007, 2008), qui conçoit l'environnement non pas comme des lieux, mais une zone d'imbrication, des lignes de fuites. En mettant les sens au cœur de la méthode, ce qui la distingue de l'ethnographie traditionnelle, la chercheuse adoptant cette posture peut alors mieux comprendre le vécu de la personne observée et, d'une certaine manière, *faire corps* avec son expérience (Estagnasié, 2023d²³⁰). Par exemple, dans leur ethnographie immersive auprès

²²⁸ « *An entanglement of people, things, trajectories, sensations, discourses, and more* » (Pink, 2015, p. 48).

²²⁹ « *A co-existence of trajectories as stories-so-far* » (Massey, 2005, p. 130).

²³⁰ J'ai présenté ce bricolage méthodologique au colloque du LabCMO à la 90^e édition du Congrès de l'Acfas en 2023, qui a depuis fait l'objet d'un acte publié.

d'une équipe de rugby professionnelle pour illustrer leur approche corporelle, Will McConn-Palfreyman, Anita Mangan et Peter McInnes (2022) s'appuient sur le concept de Maurice Merleau-Ponty (1945) de « schéma corporel »²³¹ pour développer une méthodologie corporelle qui met l'accent sur « l'intoxication sensorielle » comme moyen d'apprentissage dans les études organisationnelles, cherchant à démontrer comment les sens (tels que le toucher, l'ouïe, l'odorat et la douleur) peuvent informer la recherche en management et offrir de nouvelles perspectives de compréhension organisationnelle. Pour ce faire, le premier auteur Will McConn-Palfreyman s'est immergé dans l'environnement de l'équipe, participant à leurs activités quotidiennes et enregistrant ses expériences corporelles et sensorielles. L'incorporation est alors comprise comme approche qui met l'accent sur l'importance du corps du chercheur dans la production de connaissances, au-delà de l'observation distante. L'idée « [d']intoxication sensorielle » rejoint ce qu'Ari Kuismin (2022) appelle la « gueule de bois sensorielle », c'est-à-dire un épuisement physique et émotionnel après les événements ressentis par le chercheur immergé dans le terrain.

Après avoir participé à ces événements, j'ai souvent ressenti des maux de tête et des nausées, un peu comme une gueule de bois. J'ai remarqué que cette sensation était souvent liée, en particulier, à la musique (électronique) forte diffusée lors des événements du programme dans l'intention, par exemple, de « faire monter les énergies » dans un atelier ou de créer de « l'excitation » avant les démonstrations de vente de la journée. Dans le langage de mon analyse diffractive, les ondes sonores sont apparues comme des agents matériels importants qui ont interféré avec mon corps d'une manière qui a parfois augmenté mais surtout diminué mes possibilités de sentir et de mener une recherche empirique. Empêtrée dans cette expérience de « gueule de bois », j'ai choisi d'enregistrer en vidéo les événements ultérieurs afin de mieux les comprendre, opérant ainsi une coupure entre les expériences enregistrables et les autres expériences sensorielles. (Kuismin, 2022, p. 726 [ma traduction]²³²)

J'ai expérimenté les mêmes symptômes après certaines journées de *shadowing*, ce que je relate à la section suivante (3.2). Dès lors, comment faire de l'ethnographie sensorielle sans « s'intoxiquer » ? Sarah Pink (2015b) propose de réaliser l'ethnographie sensorielle de manière multimodale, c'est-à-dire selon une approche de la recherche ethnographique qui utilise et analyse plusieurs modes de communication et de représentation pour capturer l'expérience humaine de manière complexe, comme l'audio ou la vidéo, ce qui peut enrichir une ethnographie menée en contexte distancié (ou éviter les symptômes de gueule de bois sensoriels évoqués par Ari Kuismin).

²³¹ Le schéma corporel est non comme une représentation mentale de son propre corps, mais comme une connaissance pré-réflexive et vécue du corps dans le monde. C'est la manière dont le sujet habite son corps et se situe dans l'espace, à travers le mouvement, la perception, et les possibilités d'action (Merleau-Ponty, 1945).

²³² « *After participating in these events, I oftentimes found myself feeling headache and nausea, almost like a hangover. I noticed that this sensation was often connected, especially, to the loud (electronic) music played at the program events with the intention of, for example, "getting the energies up" in a workshop or creating "excitement" before the demo day sales pitches. In the language of my diffractive analysis, the sound waves emerged as important material agents that interfered with my body in ways that sometimes increased but mainly decreased my possibilities to sense and conduct empirical research. Entangled with this experience of "hangover," I chose to video record subsequent events to create a better understanding of them – thereby making a cut between recordable and other sensory experiences.* » (Kuismin, 2022, p. 726).

Pour Sarah Pink (2011), les recherches multimodales ont tendance à comprendre la communication à travers des modes (comme la vue ou l'ouïe) et des médias (comme un livre ou une photographie). Elle critique cette approche en soulignant que les anthropologues considèrent les sens non pas comme des entités séparées, mais comme faisant partie d'un système perceptuel intégré, tout comme la conception relationnelle de l'existence dans la phénoménologie de Maurice Merleau-Ponty (1945). La distinction des « sens » en cinq catégories (vue, ouïe, goût, toucher, odorat) serait une représentation du monde occidentale²³³, alors que l'anthropologie phénoménologique considère la perception comme un processus corporel global, où les sens sont intimement liés et où la distinction entre eux est davantage un artefact culturel qu'une réalité universelle. Cependant, Sarah Pink (2011) ne rejette pas complètement la possibilité de combiner la multimodalité et l'ethnographie sensorielle, bien que ces deux approches soient fondamentalement différentes. Elle propose que l'ethnographie sensorielle pourrait enrichir l'analyse multimodale en remettant en question les catégories préétablies et en offrant une perspective plus holistique sur la perception humaine. Dans ma démarche, j'ai donc pris soin de noter l'expérience telle qu'elle a été perçue, sans pour autant systématiquement la « catégoriser », afin de comprendre les phénomènes observés de manière globale.

3.1.2.3 Une inspiration multisite

Mon approche est aussi inspirée de l'ethnographie multisite (Marcus, 1995, 2009 ; Van Duijn, 2020), telle qu'elle est proposée par l'anthropologue George Marcus (1995) car, contrairement à l'ethnographie de la tradition anthropologique qui réduit l'observation à un seul et unique site, la démarche ethnographique sur des sites multiples permet d'éviter les dichotomies entre le local et le global, et de prendre en compte des trajectoires inattendues. L'ethnographie multisite part d'une posture postmoderne qui définit l'espace comme une coexistence de trajectoires (qui a ensuite influencé Massey, 2005). Dans son ouvrage intitulé *Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography*, George Marcus (1995) propose une approche méthodologique qui est une réponse aux transformations globales du monde contemporain, où les flux de personnes, d'idées, de capitaux et de technologies transcendent les frontières géographiques traditionnelles. L'ethnographie multisite repose notamment sur l'étude de plusieurs sites interconnectés, la compréhension des réseaux et relations entre ces sites pour saisir la complexité des phénomènes étudiés et requiert une certaine flexibilité de la part de la personne qui mène la recherche. L'idée est de suivre les mouvements des sujets, des objets, des idées ou des institutions à travers différents lieux pour comprendre les dynamiques globales ; ce que je transpose dans cette recherche au phénomène organisant des nomades corporatifs. La proposition de George Marcus se fonde sur la circulation, la juxtaposition, la traduction, la rencontre entre sites, avec pour prémisse que tout site est traversé par d'autres sites, disséminés dans l'espace et le temps. Dans cette perspective, un

²³³ Ce qui rejoint le constat de Claudine Haroche (2007) sur l'hypertrophie du regard dans les sociétés occidentales contemporaines.

« site » n'est pas forcément délimité par des frontières physiques, mais est traversé par plusieurs trajectoires. Ainsi, les espaces de travail (physiques et virtuels) feraient partie du même site, mais traversés par d'autres (par exemple le foyer, le loisir, etc.).

Par ailleurs, l'ethnographie multisite peut aider la chercheuse à déterminer ce qui reste inchangé d'un endroit à l'autre, ce qui change et comment ces changements sont importants pour le sujet étudié, par exemple dans le cas d'un outil technologique (Neyland, 2008). Il ne s'agit pas d'observer plusieurs endroits, mais un même objet, un système multisite. Dans ce cas, les espaces de travail physiques et en ligne sont considérés comme faisant partie du même site, traversés par d'autres (le foyer, le tiers lieu, la bibliothèque, etc.), une perspective inspirante pour observer le *faire corps* à distance. J'ai directement opérationnalisé cette perspective dans ma grille d'observation ethnographique, en dédiant une case aux sensations évoquées par la personne, et une autre aux miennes, ce que je développerai plus tard dans la **section 3.2**. En outre, l'ethnographie multisite, bien qu'elle soit particulièrement pertinente pour analyser les problèmes contemporains qui dépassent les frontières organisationnelles, soulève plusieurs défis méthodologiques spécifiques. La chercheuse doit constamment négocier son accès aux différents terrains, ce qui l'amène à s'interroger sur son propre positionnement. Elle fait également face à une pression pour « dé-suivre » les actrices et acteurs étudiés, afin de maintenir une distance critique nécessaire à l'analyse. Enfin, la diversité des points de vue recueillis, parfois contradictoires, complique la construction d'une vision d'ensemble cohérente du phénomène observé (Van Duijn, 2020).

Revenons maintenant sur les défis méthodologiques et éthiques qui ont contribué à façonner le terrain.

3.1.3 Des défis méthodologiques et éthiques, repositionnement du terrain

Le terrain de recherche ne s'est pas déroulé sans contrariétés, que ce soit en termes méthodologiques et éthiques, ce qui m'a conduit à repositionner le recrutement et le choix du terrain en cours de route (**3.1.3.1**), après avoir pris en compte les considérations éthiques indispensables au préalable du terrain (**3.1.3.2**). Ces deux questions sont traitées ensemble dans cette sous-section, puisque les exigences des comités éthiques de l'UQAM²³⁴ ont influencé mes choix méthodologiques.

²³⁴ Il est important de rappeler que les exigences éthiques en recherche diffèrent considérablement entre le Québec/Canada et la France, ce qui pose des défis particuliers en cotutelle. Au Québec, toute recherche impliquant des êtres humains (qu'elle soit individuelle ou collective, financée ou non) nécessite une approbation éthique, y compris si elle est menée à l'étranger. Ainsi, le terrain exploratoire mené en 2020, bien qu'adosé à un certificat éthique collectif, ne pouvait être intégré à la thèse sans approbation individuelle. Les données ont été publiées, mais ne sont mobilisées dans l'analyse que si un nouvel entretien a eu lieu après l'obtention de cette approbation.

3.1.3.1 Suivre les trajectoires des actrices et des acteurs pour appréhender le rapport au collectif

Cette thèse répond au plaidoyer de Stephen Barley et Gideon Kunda (2001) qui, il y a plus de 20 ans, appelaient à un retour des études du travail en théorie de l'organisation. Ces chercheurs notaient la pénurie d'études sur ce que font réellement les individus dans leur travail et invitaient à se tourner vers des approches plus ancrées, du point de vue des personnes qui l'accomplissent, avec des études se fondant sur des détails précis et une observation des pratiques et relations *in situ* (Barley et Kunda, 2001, p. 82). Je suis également convaincue de la nécessité de voir « de près » ce que font les individus au travail pour comprendre le phénomène organisant, bien que je ne souscrive pas à l'affirmation des auteurs que des méthodes quantitatives seraient « indispensables » (p. 84) pour comprendre les principes des nouvelles formes de travail²³⁵.

Au début de mon inscription à la cotutelle de thèse à l'UniCa en 2021 et pendant ma scolarité de doctorat à l'UQAM, j'envisageais pour ma collecte de données une étude de cas unique, pour comprendre le *faire corps* collectif dans une équipe de travail distancée. La collecte de données devait s'effectuer par l'entremise d'un terrain de recherche composé d'une seule organisation proposant des modalités de WFA, ou fonctionnant totalement à distance. Lors de mon terrain exploratoire en 2020-2021, j'avais entrepris des recherches en ce sens et réalisé quelques entrevues avec des personnes salariées d'entreprises sans bureaux. Lorsque j'ai commencé à démarcher ces entreprises que j'avais répertoriées²³⁶, je me suis constamment vu opposer des refus. Généralement, je prenais contact avec la personne en charge des ressources humaines, ou directement auprès de la direction lorsqu'il s'agissait d'une petite entreprise. Cela était d'ailleurs souvent le cas, puisque les entreprises sans bureaux sont généralement dans les secteurs du conseil et des technologies, souvent de type startup ou PME de moins de 500 personnes salariées. D'abord, ma stratégie a été de repérer les adresses courriels de ces personnes et de les contacter directement. Souvent, je ne recevais tout simplement pas de réponse. Parfois, ma demande suscitait de l'intérêt, mais menait encore à une absence de réponse après mon explication des contraintes éthiques de ma recherche.

Parmi les principes éthiques guidant ma recherche, il était primordial que les personnes y participent sur la base du volontariat, et non sur une demande de leur gestionnaire, et que cela n'affecte ni leur travail, ni leur rémunération, ce que je présentais de manière claire dans mes courriels ; généralement, je n'obtenais aucune réponse. J'ai donc décidé de changer de stratégie, en contactant gestionnaires et responsables RH d'entreprise sans bureaux qui communiquaient sur ces modalités sur LinkedIn. J'ai alors souscrit temporairement à un forfait

²³⁵ Les nombreuses études qualitatives en théorie de l'organisation mentionnées dans le cadre théorique en sont d'excellents exemples.

²³⁶ Lors de la réalisation de mon projet de thèse entre avril et octobre 2022.

LinkedIn premium (à mes frais) pour les contacter sur ce réseau socionumérique en message privé InMAIL. J'ai reçu quelques réponses, malgré beaucoup de messages ignorés. Souvent, ces personnes étaient enthousiastes à l'idée de me donner une entrevue avec la « voix officielle » de l'organisation, comme la présidente ou les ressources humaines. Mais dès que je mentionnais que je voulais « suivre » les personnes salariées dans leur journée de travail, sans faire valider mes observations par la direction, ma demande était systématiquement refusée, comme le montre la capture d'écran anonymisée d'un courriel d'une responsable RH d'une entreprise sans bureaux (**figure 3.2**), en date du 15 novembre 2022, dont la signature indique, paradoxalement, sa localisation (**figure 3.3**).

Figure 3.1 Copie écran anonymisée de la signature d'une responsable RH d'une entreprise sans bureaux indiquant la localisation actuelle

We are a 100% remote company 📍 Currently in Paris 🇫🇷

Note. En date du 15 novembre 2022.

Figure 3.2 Copie écran anonymisée d'un courriel d'une responsable RH d'une entreprise sans bureaux

Bonjour Claire,

Merci beaucoup pour ton mail et notre échange.

Malheureusement, après discussion avec la direction, nous ne pourrons pas accéder à ta demande de projet.

L'organisation serait trop complexe, le temps investi un peu trop lourd et il y a également des sujets de confidentialité.

Je te souhaite bon courage dans tes recherches et te souhaite une très bonne continuation!

Bonne journée

Note. En date du 15 novembre 2022.

Ironiquement, les startups françaises qui communiquent le plus sur les bienfaits du travail à distance sur les réseaux socionumériques, ou par le biais d'une infolettre, ont été les plus frileuses avec moi dans leurs réponses. A chaque fois, j'ai « senti »²³⁷ beaucoup de méfiance envers ma volonté de « suivre » les personnes salariées. Bien que j'aie expliqué que je pouvais tout à fait me retirer lors de réunions et d'échanges confidentiels, on m'avancait souvent l'argument de la sécurité des données (comme souligné par Seonaidh McDonald, 2005) ou de la confidentialité. Ces situations ont eu lieu une dizaine de fois à l'été et automne 2022, lors des prémisses de mon recrutement. Voilà pourquoi j'ai finalement repositionné mon terrain autour d'individus n'appartenant pas aux mêmes entreprises, pour comprendre le phénomène organisant du *faire corps* comme des trajectoires (Ingold,

²³⁷ En prêtant attention à mon intuition, dans une démarche d'ethnographie affective (Miele et Gherardi, 2025).

2008) et des « réseaux d'actions » (Czarniawska, 2002 ; Lindberg et Czarniawska, 2006), plutôt que parmi les membres d'une même entreprise.

Avant de repositionner le terrain sur ce protocole de recrutement, je craignais de moins pouvoir observer le *faire corps* collectif en enquêtant des personnes ne faisant pas partie de la même organisation. Finalement, cette piste est apparue encore plus riche de compréhension du phénomène à plusieurs égards. D'abord, en plus de faciliter le recrutement, ce dispositif ne requérait pas d'obtenir l'autorisation de la personne gestionnaire, ce qui était éthiquement plus adéquat. Cela a permis aux personnes participantes de faire preuve de plus d'authenticité, d'intimité et de naturel en ma présence, ne craignant pas que l'étude, anonymisée, puisse avoir un impact sur leur carrière²³⁸. Par ailleurs, les personnes ne risquaient pas de se sentir « obligées » de participer sur demande de la hiérarchie. La grande différence avec le « devis méthodologique » initial est que ces personnes ont choisi de leur propre chef de m'amener au bureau, de me présenter leurs collègues, voire leur gestionnaire, le cas échéant, ou au contraire de ne pas le faire. Cela faisait partie de ce qui était important pour elle à ce moment-là, ce qu'elles ont voulu me partager pour que je puisse comprendre leur *faire corps* collectif. De la même manière, parmi les personnes qui ont participées au volet des entrevues seulement, j'ai pu m'entretenir avec des personnes qui travaillaient ensemble²³⁹, avec l'une des personnes suivies²⁴⁰ ou des personnes qui avaient des liens entre elles²⁴¹. Ces différentes configurations m'ont finalement permis d'avoir une vision plus globale du *faire corps* collectif (et de son revers que nous verrons au **chapitre 5**, le *défaire corps*, puis le *refaire corps*) et d'observer le phénomène des nomades corporatifs dans plusieurs secteurs et contextes, plutôt que de me cantonner à une seule équipe de travail dans une seule organisation.

Cet « échec » lors de l'entrée sur terrain a en réalité été une formidable opportunité pour embrasser une approche plus réflexive et complexe du phénomène organisant, et de comprendre les dynamiques de coordination et d'action qui traversent l'organisation, en suivant plusieurs actrices et acteurs en parallèle, selon la méthode du « multi-*shadowing* » (Raulet-Croset, Beaujolin et Boudès, 2020). L'échec en recherche ethnographique est un sujet rarement abordé, malgré sa fréquence et son importance dans le processus de terrain. La revue *Journal of Organizational Ethnography* a même introduit une section récurrente pour explorer les multiples facettes de l'échec

²³⁸ Malgré ces précautions, quelques personnes ont exprimé des craintes d'être reconnues, alors même que leur gestionnaire ne savait rien de leur participation à l'étude. Bien que les « pratiques » ne concernent pas des éléments sensibles pouvant servir à la concurrence par exemple, il y a bien un tabou autour du vécu du travail lorsqu'il est mêlé à la sphère privée.

²³⁹ Audrey et Stéphane pour une entreprise sans bureaux québécoise, Laura, Deborah et Tiphaine pour une *startup* qui propose des programmes de WFA dans sa marque-employeur.

²⁴⁰ Cyril, Pénélope et Albane travaillent avec Brice, Joanne est la gestionnaire de Naomie et Capucine une de ses collègues, Christine a travaillé avec Charlotte, etc.

²⁴¹ Adam est ami avec Enguerrand, qui est lui-même en couple avec Gabriela, Marie et Capucine sont amies, etc.

en ethnographie, et ses apports dans le processus de recherche (Verbuyst et Galazka, 2023). Les « échecs » les plus récurrents seraient le refus d'accès au terrain, la perte de données, la difficulté à établir des relations avec les personnes participantes, et les imprévus environnementaux comme les catastrophes naturelles. Ainsi, au début du projet dans sa deuxième version, l'objectif était de suivre chaque personne pendant une semaine de travail et dans au moins trois lieux à distance différents (domicile, tiers-lieux, transports, bureaux, etc.). Je me suis appuyée sur l'un des critères de Dave Cook (2023) pour tenter de définir les personnes nomades à recruter : visiter un minimum de trois lieux par an qui ne sont généralement ni leur propre domicile, ni celui d'un ami ou d'un membre de la famille (Tiberius *et al.*, 2024). D'abord, la réalité « temporelle » de la mobilité des nomades corporatifs m'a rattrapée. Attila Bruni, Silvia Gherardi et Barbara Poggio (2004) avaient aussi mobilisé la filature pour suivre des entrepreneures et entrepreneurs en Italie pour comprendre la construction managériale : les personnes ont été suivies sur une semaine de travail, du lundi au vendredi. Je partais donc du présupposé de ce qu'est traditionnellement une semaine de travail : du lundi au vendredi, selon des horaires plutôt réguliers.

Rapidement, la réalité du terrain distancié postpandémique s'est imposée : les travailleuses et travailleurs à distance « depuis partout » ne sont pas mobiles (ni disponibles) cinq jours ouvrés consécutifs et ne travaillent pas toujours depuis des lieux différents. Surtout, je me suis aperçue que les personnes recrutées et se disant « nomades » ne l'étaient pas forcément régulièrement. La plupart avait un domicile, une « base », et utilisaient le potentiel de la mobilité offert par leur organisation pour être nomade de temps en temps, mais pas du tout selon un rythme quotidien. Or, si documenter leurs pratiques et vécu au domicile présentait un intérêt sur un jour ou deux, je souhaitais observer ces pratiques dans d'autres espaces : il m'a fallu donc m'adapter aux *shadowees* et à leur agenda de mobilité. Ensuite, il a fallu faire face à la réalité spatiale du projet. Il est devenu assez évident que je ne pourrai pas suivre physiquement les personnes participantes depuis « partout », notamment pour des raisons matérielles et logistiques. Effectuant mon doctorat en cotutelle, j'ai été amené à me déplacer plusieurs fois entre le Québec et la France, des déplacements souvent financés pour des conférences²⁴² ou dans le cadre de l'aide à la mobilité en cotutelle²⁴³. Pour observer ces personnes pratiquant les tracances ou *workation* (Voll *et al.*, 2023), j'ai alors tenté de recruter quelques personnes se déplaçant principalement entre le Québec et l'Europe, considérant que sur le Vieux-Continent, il me serait plus facile de me déplacer selon des moyens de mobilité durable et abordable, tels que le bus, le train ou le covoiturage. Cette configuration a légèrement favorisé le recrutement de personnes d'origine européennes immigrées au Canada²⁴⁴, mais m'a quand même permis de suivre d'autres profils. Ce choix géographique, motivé par des considérations logistiques, a ainsi influencé la

²⁴² Je remercie chaleureusement le CIRST qui m'a financé plusieurs conférences en Europe, ainsi que le programme de mobilité internationale des doctorants de l'UniCa, et la MSHS Sud Est, qui m'ont financé deux voyages vers le Québec.

²⁴³ J'ai obtenu une Bourse à la mobilité de la part de l'UQAM d'un montant de 11 000 CAD\$.

²⁴⁴ Maren, Naomie.

composition de mon terrain, tout en restant cohérente avec les exigences méthodologiques et éthiques encadrant la suite de la recherche.

3.1.3.2 Considérations éthiques

Ce choix méthodologique s'inscrit également dans un cadre éthique précis, propre au contexte québécois, qui diffère sensiblement de celui en vigueur en France. Cette exigence a influencé le rythme et la structuration de mon terrain. Comme mentionné plus haut, le terrain exploratoire a été effectué dans le cadre du projet « Mutations du travail et nomadisme numérique : discours, pratiques et espaces », avec Claudine Bonneau et Jeremy Aroles. La collecte de ces données était donc attachée au protocole éthique de ce projet et au certificat éthique²⁴⁵ qui lui avait été accordé (voir en **annexe D** le formulaire de consentement utilisé pour les entrevues). Je réfère dans cette thèse à des données issues de ce terrain exploratoire, publiées et ayant fait l'objet d'évaluation par des pairs (articles, chapitres ou conférences), mais je ne les mobilise pas directement dans mon analyse, sauf si une autre entrevue avec la même personne a eu lieu après l'obtention de mon certificat éthique individuel.

Le parcours doctoral a été jalonné d'une solide formation en termes d'éthique de la recherche. D'abord, dès le début de mon doctorat à l'UQAM, j'ai complété le cours portant sur l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains : Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*, le 27 janvier 2020²⁴⁶ (**annexe E**). Puis, une fois mon projet de thèse déposé, j'ai formulé ma demande sur le logiciel Nagano, mis à disposition par l'UQAM, afin de faire valider par un comité expert dédié, présidé par Caroline Coulombe, professeure au Département de management de l'UQAM. En tout, une vingtaine de fichiers ont été téléchargés et étudiés par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire), que je propose de retrouver en **Annexe E**.

J'ai obtenu mon certificat éthique (n° 2023-5116) le 3 avril 2023, qui a été renouvelé en avril 2024 (**annexe F**). Parmi les mesures essentielles à mettre en place, le respect du consentement éclairé des personnes participantes tout au long de la recherche constitue une priorité. Ma demande précisait que : « Il sera demandé aux personnes

²⁴⁵ Approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) de l'UQAM : 1^{er} mai 2019.

²⁴⁶ Plus tard, en 2023, j'ai aussi complété cette exigence du côté de l'UniCA, en suivant la formation obligatoire *Éthique de la recherche et intégrité scientifique*, une présentation magistrale des principes d'intégrité de la recherche scientifique. Il me semble important de mentionner cette double formation à l'éthique, très différentes de chaque côté de l'Atlantique. En effet, les thèses en cotutelle sont encore rares, notamment entre France et Amérique du Nord, et en documenter les formalités me paraît essentiel pour informer les prochaines générations de candidates et candidats à ces doubles parcours d'un genre nouveau (et qui occasionne, à mon sens, de nombreux délais supplémentaires à prendre en compte). Ma cotutelle ayant été la première entre l'Université du Québec à Montréal et l'Université Côte d'Azur, cela peut expliquer l'exigence d'une formation à l'éthique spécifique à chaque établissement. Par ailleurs, lors de conférences ou ateliers, les chercheuses et chercheurs en France m'ont souvent questionné sur les exigences éthiques en vigueur au Québec.

participantes de remplir un formulaire de consentement par écrit, et ce, même si elles ont donné leur accord verbalement auparavant. Cela dit, une personne participante peut retirer verbalement son consentement à tout moment de la recherche ». En conséquence, j'ai transmis et fait signer un formulaire à chaque personne participante, tant pour les entrevues (**annexe G**) que pour les observations ethnographiques (**annexe H**), en français ou en anglais selon leur préférence. Lorsque quelqu'un participait aux deux volets, les deux formulaires distincts devaient être remplis. Chaque personne a été informée de son droit de se retirer à tout moment, bien qu'aucun désistement n'ait eu lieu. Étant donné que la dimension sensible de cette recherche touche à l'intime, à la vie privée, aux émotions et au ressenti, je tenais à éviter toute situation pouvant compromettre la relation professionnelle des personnes participantes ou freiner la liberté de leur parole par crainte que leur employeur en soit informé. J'ai donc assuré leur anonymat dans la thèse, en recourant systématiquement à des pseudonymes pour les individus et organisations, et en évitant toute information pouvant permettre une identification indirecte. Des précautions particulières ont également été prises lors de mes interactions avec d'autres membres des organisations étudiées, ainsi que dans la présentation de certains secteurs d'activité, à la demande de personnes participantes œuvrant dans des milieux restreints ou facilement reconnaissables. Aux fins de cette certification éthique, j'ai aussi dû documenter comment j'allais entrer en contact avec les personnes participant à ma recherche²⁴⁷. En annexe à cette demande de certification, j'ai donc documenté les différents scénarios de recrutement spontanés (dans des tiers lieux par exemple), les différents messages de prises de contact possibles²⁴⁸ (par courriel, téléphone, réseaux sociaux), les réponses possibles pour les personnes retenues et pour celles qui seraient exclues de l'étude. Mes principaux critères d'exclusion étaient les personnes non salariées, celles qui ne télétravaillaient que depuis le domicile (je cherchais des personnes exerçant une certaine mobilité, dans au moins trois lieux différents), qui ne seraient pas majeures ou juridiquement responsables ou bien qui ne parleraient aucune des trois langues que je parle (français, anglais, espagnol). Les messages de prise de contact sur les réseaux socionumériques ont fonctionné quatre fois sur Facebook et huit fois sur LinkedIn, ce qui est assez faible compte tenu du nombre total de personnes participantes et en comparaison avec la facilité que j'ai eu à « recruter » des connaissances ou des personnes recommandées par des proches, selon la méthode « boule de neige » (Audemard, 2020). Cela montre que la médiation par une tierce personne fonctionne mieux. Un autre point crucial de la certification éthique porte sur la conservation des données. Comme indiqué dans ma demande, les données sont conservées en lieu sûr sur un disque dur externe et détruites cinq ans après leur

²⁴⁷ C'est d'ailleurs sur ce point que portaient les principaux commentaires et demandes de modifications formulées par le comité expert.

²⁴⁸ Dans les faits, j'ai toujours personnalisé les messages pour proposer la filature et je n'ai pas utilisé les messages génériques. Je proposais soit le *shadowing* verbalement à la fin de l'entretien (cela venait naturellement au cours de la conversation), soit par un message (courriel ou autre support) plus chaleureux. Par ailleurs, j'ai rarement vouvoyé les personnes participantes, qui étaient souvent recommandées par une connaissance en commun. Lorsque cela a été le cas, le tutoiement s'invitait rapidement dans la conversation, souvent d'ailleurs à l'initiative de la personne interrogée : au Québec, il est d'usage de se tutoyer facilement, d'autant plus que les individus avaient souvent le même âge que moi (ce qui amène rapidement au tutoiement, même en France).

dernière utilisation. À ce moment-là, les documents sur papier (journal de bord, photographies, etc.) seront passés à la déchiqueteuse et les données numériques seront effacées du disque dur, qui sera reformaté. Dans cet intervalle de temps, les données pourront toutefois faire l'objet d'autres publications académiques (articles scientifiques, présentations dans des conférences, etc.).

3.1.4 La synthèse de 3.1

Revenir sur la genèse de ce projet a permis d'en cerner le positionnement axiologique, ontologique et épistémologique, un préalable nécessaire avant d'entrer dans le détail des choix méthodologiques effectués sur le terrain, tant au niveau de la collecte que de l'analyse des données. Le positionnement (onto)épistémologique de cette thèse, inspiré d'une oscillation entre constructivisme et postmodernisme, reflète la volonté de déconstruire les catégories traditionnelles pour mieux saisir les dynamiques relationnelles qui sous-tendent l'organisation à distance. Le bricolage méthodologique, inspiré notamment de l'ethnographie affective, souligne l'importance d'une approche flexible et réflexive, capable de s'adapter aux réalités fragmentées et multisites des pratiques contemporaines. Après ces considérations ontoépistémologiques et de défis pratiques et méthodologiques, la section suivante aborde la méthode de collecte de données en question.

3.2 La collecte des données

La méthode de collecte des données comporte trois volets principaux : les entretiens semi-directifs, la filature ethnographique (le *shadowing*) et le journal de bord. Cette section commence par détailler ce volet d'entretiens (3.2.1), qui a permis de dégager les principales thématiques et de recruter certaines personnes acceptant d'être suivies selon la méthode du *shadowing* (3.2.2) Loin d'être un assemblage de méthodes au hasard, cet appareillage répond à une position méthodologique différenciée, contextualisée et épistémologiquement consciente (Holloway et Todres, 2003). Enfin, adoptant un style de recherche inspiré de l'ethnographie affective, mon journal de bord a servi d'outil réflexif tout au long de l'enquête et fait partie intégrante du processus d'analyse (3.2.3), ce que j'expose avant de synthétiser la section (3.2.4).

3.2.1 Premier volet de la collecte de données : les entretiens

L'entretien est une

Technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leurs comportements ou leurs pensées. (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014, p. 274)

Les entretiens individuels sont très répandus dans les recherches qualitatives en management et en théories de l'organisation. Ils offrent des perspectives directes des actrices et acteurs, mais peuvent aussi être influencés par ce que la personne participante choisit de partager. Comme le notent Seonaidh McDonald et Barbara Simpson (2014), il y a toujours des divergences entre ce que les gens disent avoir fait, ou vont faire, et ce qu'ils ont réellement fait, ou vont faire. Ce volet a donc été conçu comme préliminaire au *shadowing*, afin non seulement de mieux comprendre les enjeux émergents, mais aussi de recruter les personnes pouvant participer au volet de la filature. Dans cette sous-section seront donc présentés successivement la démarche d'échantillonnage et de recrutement puis les profils des personnes ayant été interrogées (3.2.1.1), associée à une réflexion sur les variétés d'expérience possible de la distance en fonction des profils de chacune et chacun (3.2.1.2) et, enfin, le déroulement des entretiens en pratiques (3.2.1.3).

3.2.1.1 Démarche d'échantillonnage et recrutement

Les entrevues ont eu lieu en deux phases : (1) en 2020-2021 lors du terrain exploratoire associé au projet dirigé par Claudine Bonneau, puis (2) en 2023 dans le cadre ma collecte de données de thèse et de ma certification éthique, obtenue en avril 2023. J'ai mené 19 entretiens individuels semi-directifs entre mai 2020 et avril 2021, puis 44 autres entre avril et novembre 2023, soit un total de 63 entretiens semi-dirigés d'une heure en moyenne, dont 56 avec des personnes salariées travaillant à distance depuis plusieurs lieux (qui sont les données primaires de cette thèse). D'autres entretiens, plus courts, ont eu lieu lors des journées de *shadowing*, que ce soit avec les personnes filées ou d'autres personnes présentes, ou bien à la fin de la journée de filature. Ils ne sont pas répertoriés ici, car il s'agit de données secondaires.

Le terrain exploratoire

Lors du terrain exploratoire en 2020, en pleine pandémie, les entrevues ont été réalisées avec des personnes travaillant à distance, qui avaient déjà expérimenté ces modalités avant la pandémie. Cet angle de recrutement était alors à contre-courant des discussions dominantes de cette époque (Franken *et al.*, 2021 ; Leonardi, 2021 ; Shortt et Izak, 2020 ; Šmite *et al.*, 2023), où les actualités mettaient en avant la découverte du travail à distance pour une grande partie de la population active. Je cherchais plutôt à enquêter sur l'expérience non pas des néophytes, mais des personnes ayant déjà une certaine réflexivité autour de leurs pratiques de travail à distance (Estagnasié *et al.*, 2022). Le deuxième critère de la première partie de ce terrain exploratoire (de mai à juillet 2020) était de considérer Montréal comme « port d'attache ». Puis, de février à avril 2021, j'ai axé mes recherches autour de personnes exerçant un métier créatif, car je travaillais à la rédaction d'un article sur le « métatravail » de ces professionnels en période de pandémie, pour continuer à nourrir leur créativité malgré le contexte distancié (Estagnasié, 2022a).

Tableau 3.1 Synthèse des entrevues avec des personnes salariées travaillant à distance lors du terrain exploratoire

Pseudo-nyme	Âge, genre et situation de famille	Poste	Date, modalités et durée de l'entretien	Modalités de travail à distance avant la pandémie/après l'entrevue	Commentaires
#1 Jeanne	32 ans, F, en couple sans enfant	Analyste	7 juin 2020, en présentiel (59')	Deux jours fixes par semaine au moment de l'entrevue (depuis, est devenue totalement nomade).	Collègue de Remi
#2 Remi	25 ans, H, en couple sans enfant	Spécialiste en informatique judiciaire	18 juin 2020, par Zoom (1 h 28)	Deux ou trois jours par mois (non fixes) depuis le domicile. Depuis, est revenu au bureau.	Collègue de Jeanne et fils de Jean-François
#3 Rosa	34 ans, F, en couple avec enfant	Journaliste	11 juin 2020, par Zoom (1 h 19)	Occasionnellement à distance avant la pandémie, souvent depuis des tiers-lieux.	Ancienne travailleuse indépendante 100 % à distance
#4 Marc	32 ans, H, en couple avec enfant	Chargé de projet	12 juin 2020, par Zoom (1 h 35)	Un ou deux jours par mois depuis le domicile. Depuis, travaille davantage à distance.	Travaille dans le secteur public
#5 Jean-François	55 ans, H, en couple avec enfants	Directeur de produit	19 juin 2020, par Zoom (1 h 53)	Télétravail total depuis 20 ans, alors que la majorité de ses collègues travaillent sur site.	Père de Remi
#6 Audrey	33 ans, F, en couple sans enfant	Consultante en système comptable	8 juin 2020, par Zoom (1 h 6)	Salariée d'une entreprise nativement sans bureaux, (en a profité pour faire du nomadisme numérique). Depuis, a changé d'emploi.	Collègue de Stéphane
#7 Stéphane	45 ans, H, en couple avec enfants	Directeur des services professionnels	9 juin 2020, par Zoom (45')	Salarié d'une entreprise nativement sans bureaux depuis 2014, travaille totalement à distance depuis 2008.	Collègue d'Audrey
#8 Arthur	56 ans, H en couple avec enfant	Chef d'entreprise	19 juin 2020, par Zoom (56')	À distance depuis deux ans car à ouvrir une filiale à Montréal (siège social à Paris). Travaillait depuis des espaces de cotravail avec un collègue avant la pandémie.	Fondateur de l'entreprise
#9 Tatiana	38 ans, F, célibataire sans enfant	Responsable service client	12 juillet 2020, en présentiel (1 h 34)	Occasionnellement à distance avant la pandémie, est devenue totalement nomade en Asie du Sud-Est depuis.	Employeur utilise un logiciel pour surveiller sa présence en ligne
#10 Charlotte	50 ans, F, en couple avec enfants	Responsable Marketing	21 avril 2021, par Zoom (2 h 1)	Travaillait totalement à distance avant la pandémie.	A participé au volet <i>shadowing</i> 18 mois plus tard

Pseudo-nyme	Âge, genre et situation de famille	Poste	Date, modalités et durée de l'entretien	Modalités de travail à distance avant la pandémie/après l'entrevue	Commentaires
#11 Sami	30 ans, H, célibataire sans enfant (vit avec parents)	Gestionnaire de communautés	17 juin 2020, par Zoom (1 h 28)	À distance avant la pandémie dans son emploi salarié à mi-temps de manière occasionnelle.	Travaille aussi comme <i>freelance</i> . Modalités choisies
#12 Johnny	50 ans, H, en couple avec enfants	Artiste en effets visuels dans le secteur des jeux vidéo	24 février 2021, par Zoom (1 h 41)	Après près de 30 ans de carrière dans les industries créatives et toujours à distance, il se tourner vers l'enseignement.	Fait aussi un doctorat en recherche-crédation
Total	14 h et 52 minutes d'entrevues enregistrées				

J'ai commencé le recrutement par bouche-à-oreille, en sollicitant d'abord mon propre réseau, puis en demandant aux personnes rencontrées de me recommander d'autres personnes. Cette méthode dite « boule de neige » (Audemard, 2020) m'a permis de repérer certaines relations interpersonnelles entre les personnes interrogées et d'approfondir la compréhension de leur contexte. Cela m'a notamment conduit à m'entretenir avec deux collègues d'une organisation hybride, deux autres d'une entreprise sans bureaux, ainsi qu'un père et son fils (**tableau 3.1**). Parmi ces 19 personnes, six étaient *freelance* (surtout parmi les métiers créatifs), des données que je considère donc comme secondaires dans le cadre de cette thèse, puisque celle-ci s'intéresse aux pratiques des nomades corporatifs, donc salariés. Une personne était à la fois salariée et travailleur autonome (Sami), et figure donc dans le **tableau 3.1**. Les sept entretiens avec des *freelances* sont répertoriés à titre informatif au **tableau 3.2** qui suit.

Après l'obtention de ma certification éthique, je me suis alors lancée dans le recrutement des personnes qui participeraient au deuxième volet d'entretiens. Dans l'esprit d'une ethnographie incarnée et située, j'ai adopté un mode de recrutement souple, au fil des relations tissées dans et par le terrain. Ce processus, qui peut sembler informel, s'inscrit dans une logique reconnue par Sarah Pink (2015), pour qui la participation des personnes observées émerge dans le mouvement même de la recherche, en lien avec les rythmes de la vie quotidienne, plutôt que d'être définie à l'avance. J'ai d'abord espéré un recrutement organique et spontané dans les tiers lieux et différents espaces que je côtoyais. Seulement, les personnes travaillant dans les cafés ou les transports ont tendance à être concentrées, dans leur bulle en « silence » (de Vaujany et Aroles, 2019), et je n'osais pas aller les déranger. J'ai alors collé un petit mot sur mon ordinateur personnel pour attirer l'attention (**figure 3.3** et **figure 3.4**) et inviter les volontaires à venir me parler. Je dois avouer, avec un peu de dépit, que cette technique n'a pas fonctionné. Néanmoins, mon morceau de papier orange, négligemment accroché, a attiré quelques

regards et décroché des sourires, permettant d'engager certaines conversations. Ce faisant, l'artefact a quand même contribué à la recherche.

Tableau 3.2 Synthèse des entrevues réalisées avec des personnes travaillant à distance en *freelance*, lors du terrain exploratoire

Pseudo-nyme	Âge, genre et situation de famille	Métier	Date, modalités et durée de l'entretien	Commentaires
#13 Charbel	35 ans, H, en couple avec enfants	Directeur créatif	7 juin 2020, en présentiel à son domicile (1 h 55)	Fondateur de l'entreprise
#14 Rahul	32 ans, H, en couple sans enfant	Ingénieur aérospatial	9 juin 2020, par Zoom (55')	Entrepreneur
#15 Kathleen	26 ans, F, célibataire sans enfant	Traductrice	10 juin 2020, par Zoom (1 h 17)	Nomade numérique travaillant pour des clients Canadiens en voyageant en Asie du Sud-Est
#16 Marie-Pier	36 ans, F, Canada, en couple sans enfant	Business coach	3 juillet 2020, par Zoom (35')	Entrepreneure géo indépendante, Change de pays fréquemment avec son mari (sauf pendant la pandémie).
#17 Paloma	28 ans, F, en couple sans enfant	Scénariste	23 mars 2021, par Zoom, (1 h 24)	Combine son activité de scénariste avec de l'enseignement
#18 Alice	33 ans, F, en couple sans enfant	Photographe	10 février 2021, par Zoom (1 h 20)	Activité en deux parties : les commandes (des contrats pour le compte de clients) et la création artistique
#19 Isaure	35 ans, F, célibataire sans enfant	Consultante en création dans le secteur de la mode	4 septembre 2020, en présentiel à son domicile (1 h 26)	Ancienne salariée d'une agence de publicité dans le secteur du luxe, désormais travailleuse autonome dans le même secteur
Total	8 h et 52 minutes d'entrevues enregistrées (données secondaires)			

Figure 3.3 Affiches de recrutement



Note. « L’affiche » collée sur l’ordinateur personnel de la chercheuse pour espérer « recruter » des personnes participantes dans des tiers-lieux ou transports lors du propre travail nomade de la chercheuse. Source : photographie personnelle

Figure 3.4 Installation de travail



Note. Installation de travail/observation dans un espace de *coworking* à Barcelone, lors du premier jour de filature de Ruben, le 12 juin 2023. Source : photographie personnelle.

Je suis donc revenue à ma stratégie initiale, le bouche-à-oreille, c’est-à-dire la recommandation par les personnes participantes (Audemard, 2020) et la prise de contact par les réseaux socionumériques (sur les groupes de nomades sur Facebook, et en contactant directement les personnes salariées d’entreprises sans bureaux sur LinkedIn). J’ai aussi réalisé une affiche de recrutement (**annexe I**), que j’ai diffusée dans l’infolettre de mes réseaux de recherches (LabCMO, CIRST, ReCOR) et sur mes propres comptes sur les réseaux socionumériques (LinkedIn, Facebook), ce qui a particulièrement bien fonctionné. J’en ai imprimé également une cinquantaine, que j’ai distribuées dans des espaces de *coworking*, cafés, bibliothèques et tous les autres tiers lieux pertinents dans la région de Montréal. J’en ai même collé quelques-unes dans la rue et, étonnamment, cela a aussi fonctionné. J’ai alors pensé que beaucoup de personnes étaient tout simplement timides (tout comme je peux l’être aussi parfois) et qu’il est parfois plus facile d’envoyer un courriel pour manifester son intérêt à participer à une étude, plutôt que d’aller taper sur l’épaule d’une chercheuse (qui travaille également, donc en prenant le risque de la déranger).

Les profils des personnes recrutées

Ces différentes méthodes de recrutement ont permis de recruter 44 personnes de profils et de types d’organisations variées, dont les entrevues sont récapitulées dans le **tableau 3.3**.

Figure 3.5 Synthèse des entretiens menés auprès de nomades corporatifs, deuxième volet de la recherche (données primaires)

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 20 Victoire	28 ans, F, célibataire sans enfant	Responsable ressources humaines, secteur technologique	7 nov. 2022 par Zoom (21')	Entreprise sans bureaux (startup, 100 personnes)	Prise de contact sur LinkedIn lors de la recherche de personnes travaillant dans des entreprises sans bureaux
# 21 Samantha	39 ans, F, célibataire sans enfant	Directrice globale, 10 ans d'ancienneté, secteur études de marché	11 avr. 2023 Présentiel avant le <i>shadowing</i> (1 h 39) en anglais	Entreprise permettant le travail hybride (10 000 personnes) mais totalement nomade depuis l'Amérique centrale.	Rencontrée dans un <i>coliving</i> au Nicaragua Suivie en <i>shadowing</i>
#22 Ruben	37 ans, H, célibataire sans enfant	Ingénieur chargé de projet, secteur minier, 5 ans d'ancienneté	22 avr. 2023 par Zoom (1 h 25) en anglais, espagnol et français	Entreprise côtée (10 000 personnes). Laisse faire le travail à distance en pratique	Ami Suivi en <i>shadowing</i>
#23 Maren	29 ans, F, célibataire sans enfant (en coloc.)	Analyste, secteur conseil, 2 ans d'ancienneté	6 sept. 2023 par Zoom (1 h 10)	Entreprise permettant le travail hybride (50 personnes)	Amie Suivie en <i>shadowing</i> L'entretien semi dirigé a eu lieu après la filature
# 24 Kristina	25 ans, F, célibataire sans enfant	Commerciale, secteur des médias, 1 mois d'ancienneté	1 ^{er} mai 2023 par Zoom (53')	Entreprise permettant le travail hybride (20 personnes)	Prise de contact sur un groupe Facebook de partage d'appartements entre femmes nomades (<i>Host a sister</i>)
# 25 Benjamin	34 ans, H, en couple avec enfants	Ingénieur senior, 1 an d'ancienneté	14 juin 2023 par Zoom (1 h 9)	Entreprise sans bureaux de développement de logiciels (+10 000 personnes)	Prise de contact sur LinkedIn lors de la recherche de personnes travaillant dans des entreprises sans bureaux
# 26 Sandrine	42 ans, F, en couple avec enfants	Courtière immobilière, 1 an d'ancienneté	20 juin 2023 par Zoom (1 h 30)	Entreprise sans bureaux (50 personnes)	Prise de contact sur un groupe Facebook

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 27 Andrea	31 ans, F, célibataire sans enfant	Développeuse, secteur aérien, 3 mois d'ancienneté	20 juin 2023 par Zoom (50')	Entreprise permettant le travail hybride (5000 personnes)	Prise de contact sur un groupe Facebook, recommandée par un autre membre Suivie en <i>shadowing</i>
#28 Solene	25 ans, F, en couple sans enfant	Directrice marketing, secteur technologique, 3 ans d'ancienneté	21 juin 2023 par Zoom (48')	Entreprise sans bureaux (startup), proposant des « tracances » à l'étranger (70 personnes)	Prise de contact sur LinkedIn à la suite d'une publication de sa part sur le télétravail à l'étranger
# 29 Enguerrand	32 ans, M, en couple sans enfant	<i>Product Manager</i> , 4 ans d'ancienneté	23 juin 2023 par Zoom (1 h 25)	Entreprise permettant le travail hybride (+ 10 000 personnes)	Ami du frère de la chercheuse Vit à Amsterdam, à distance de son équipe. En couple avec Gabriela.
# 30 Ylies	28 ans, M, en couple sans enfant	Développeur, 2 ans d'ancienneté	23 juin 2023 par Zoom (48')	Entreprise sans bureaux, startup (20 personnes)	Ami de la sœur de la chercheuse Est nomade avec sa conjointe à la Réunion
# 31 Liu	31 ans, F, célibataire sans enfant	<i>Business intelligence solutions specialist</i> , secteur de l'aviation, 3 mois d'ancienneté	23 juin 2023 par Zoom (1 h 2) en anglais	Entreprise permettant le travail hybride	Prise de contact sur le groupe Facebook « <i>Expat group Montreal</i> »
# 32 Solange	28 ans, F, célibataire sans enfant	Auxiliaire de recherche, secteur académique, 3 ans d'ancienneté	23 juin 2023 par Zoom (30')	Université, laisse faire le WFA en pratique (+10 000 personnes)	A répondu à la diffusion de l'affiche dans l'infolettre du LabCMO
# 33 Vahina	33 ans, F, célibataire sans enfant	Économiste, 5 ans d'ancienneté	24 juin 2023 par Zoom (54')	Institution publique, laisse faire le WFA en pratique	A répondu à l'affiche sur LinkedIn
# 34 Marie	35 ans, F, célibataire sans enfant	Chargée de marketing, secteur automobile, 2 ans d'ancienneté	26 juin 2023 par Zoom (1 h 44)	Entreprise permettant le travail hybride	Prise de contact par recommandation Amie de Naomie

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 35 Monica	33 ans, F, en couple sans enfant	Cheffe de contenu audiovisuel, secteur cinéma, 5 ans d'ancienneté	26 juin 2023 par Zoom (1 h 29)	Entreprise permettant le travail hybride	A répondu à la diffusion de l'affiche dans l'infolettre du LabCMO
# 36 Brice	32 ans, H, célibataire sans enfant	Développeur, secteur des ressources humaines, 4 ans d'ancienneté	27 juin 2023 par Zoom (1 h 18)	Entreprise permettant le travail hybride type startup « libérée », tolère en pratique le WFA (100 personnes)	Ami du frère de la chercheuse Suivi en <i>shadowing</i>
#37 Anaïs	27 ans, F, en couple sans enfant	Cheffe de produit, secteur publicité, 3 ans d'ancienneté	28 juin 2023 par Zoom (55')	Agence permettant le travail hybride permettant le travail à l'étranger	A répondu à l'infolettre du ReCO Fait un doctorat en même temps
# 38 Carlota	33 ans, F, en couple avec enfants	Consultante, secteur consultation, 6 ans d'ancienneté	29 juin 2023 par Zoom (39') en anglais et espagnol puis en français	Entreprise permettant le travail hybride (10 000 personnes)	Prise de contact par recommandation
# 39 Adam	32 ans, H, en couple sans enfant	Directeur de marque, secteur assurance, 1 an d'ancienneté	30 juin 2023 par Zoom (1 h 3)	Entreprise permettant le travail hybride type startup (70 personnes)	Ami du frère de la chercheuse Habite à Lisbonne, à distance de son entreprise basée à Paris
# 40 Juliette	38 ans, F, en couple avec enfant	Coordnatrice interne post production, secteur cinéma, 1 an d'ancienneté	30 juin 2023 par Zoom (51')	Entreprise permettant le travail hybride	A répondu à la diffusion de l'affiche dans l'infolettre du ReCO
# 41 Abdoul	43 ans, H, en couple avec enfants	Agent de recouvrement des créances	1 ^{er} juil. 2023 par Zoom (25')	Entreprise dans le secteur de la fabrication d'acier (20 personnes)	A répondu à l'affiche sur LinkedIn
# 42 Catherine	42 ans, F, en couple sans enfant	Agente administrative	3 juil. 2023 par Zoom (1 h 6)	Entreprise publique de la santé autorisant le travail à distance	A répondu à une affiche collée devant un café du quartier
# 43 Rani	29 ans, F, en couple sans enfant	Responsable de projets internationaux, secteur santé, 1 an d'ancienneté	4 juil. 2023 par Zoom (1 h 5)	Entreprise permettant le travail hybride, startup (50 personnes)	Dans le réseau de la chercheuse, a répondu à l'annonce LinkedIn

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 44 Camila	30 ans, F, en couple avec enfant	Partenaire d'acquisition RH, secteur vétérinaire	6 juil. 2023 par Zoom (40')	Entreprise de santé vétérinaire sans bureaux	Prise de contact par recommandation
# 45 Deborah	31 ans, F, en couple avec enfants	Commerciale, 4 ans d'ancienneté, secteur RH	7 juil. 2023 par téléphone (39')	Entreprise permettant le travail hybride (startup) dans le domaine des RH (850 personnes)	Dans le réseau de la chercheuse Démission volontaire au moment de l'entrevue
# 46 Laura	28 ans, F, en couple sans enfant	Gestionnaire des commerciaux, 6 ans d'ancienneté, secteur RH	9 juil. 2023 par téléphone (1 h 12)	<i>Idem</i> que Deborah, bureau espagnol	Recommandée par Deborah (collègue)
# 47 Tiphaine	29 ans, F, en couple sans enfant	<i>Sale enablement manager</i> , secteur RH	12 juil. 2023 par téléphone (25')	<i>Idem</i> que Deborah	Recommandée par Deborah (collègue) Vit à Lisbonne
#48 Marc-Antoine	35 ans, H, en couple avec enfant	Représentant technique régionale, secteur industriel, 3 ans d'ancienneté	17 juil. 2023 par Zoom (55')	Entreprise sans bureaux (+10 000 personnes)	Prise de contact par recommandation d'une étudiante
# 49 Naomie	35 ans, F, célibataire sans enfant	Partenaire d'affaire RH Talents et culture, secteur industrie numérique, 2 ans d'ancienneté	17 juil. 2023 par Zoom (1 h 7)	Entreprise permettant le travail hybride et (1000 personnes)	Prise de contact par recommandation Collègue de Joanne, et Capucine, amie de Marie Suivie en <i>shadowing</i> .
#50 Joanne	36 ans, F, célibataire sans enfant	Partenaire d'affaires RH, 3 mois d'ancienneté	17 août 2023 par Zoom (1 h 9)	<i>Idem</i> que Naomie	Recommandée par Naomie (collègue), collègue de Capucine
# 51 Amandine	33 ans, F, célibataire sans enfant	Responsable des relations avec les collectivités, secteur tech, 2 mois d'ancienneté	22 août 2023 par Zoom (1 h 3)	Entreprise permettant le travail hybride (100 personnes)	Prise de contact par recommandation
# 52 Marge	31 ans, F, célibataire sans enfant	Auxiliaire de recherche, secteur académique, 4 ans d'ancienneté	30 août 2023 par Zoom (1 h 26)	Université autorisant le travail à distance (6000 personnes)	Dans le réseau de la chercheuse Réponse à l'infolettre du ReCOOr

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 53 Cyril	28 ans, F, célibataire sans enfant (en coloc.)	Développeur, secteur RH, 1 an d'ancienneté	31 août 2023 par Zoom (1 h 34)	<i>Idem</i> que Brice	Recommandé par Brice (collègue)
# 54 Emmanuel	50 ans, M, en couple avec enfants	Président, secteur sécurité informatique, 23 ans d'ancienneté	7 sept. 2023 par Zoom (39')	Entreprise ayant acheté un chalet pour permettre le télétravail (50 personnes)	Prise de contact sur LinkedIn (après qu'il ait publié sur l'achat d'une île au nom de sa société)
# 55 Pénélope	30 ans, F, célibataire sans enfant	Développeuse, 2 ans d'ancienneté	14 sept. 2023 par Zoom (1 h 44)	<i>Idem</i> que Brice	Recommandée par Brice (collègue)
# 56 Capucine	32 ans, F, célibataire sans enfant	<i>Project manager</i> 4 ans d'ancienneté	15 sept. 2023 par Zoom sans caméra (1 h 6)	<i>Idem</i> que Naomie	Prise de contact par recommandation Amie et collègue de Naomie, collègue de Joanne
# 57 Christine	49 ans, F, en couple avec enfant (du conjoint)	Directrice des communications, 1 an d'ancienneté	26 sept. 2023 par Zoom (1 h 4)	OBNL dans le secteur de l'agriculture, sans bureaux	Prise de contact par recommandation Ancienne collègue de Charlotte
# 58 Igor	31 ans, H, en couple sans enfant	Ingénieur <i>front-end</i> , 3 ans d'ancienneté	2 oct. 2023 par Zoom (1 h 10)	Entreprise asynchrone dans le secteur de l'assurance	Recommandé par Ruben
# 59 Valeria	41 ans, F, célibataire sans enfant	Responsable RSE, secteur emballage, 3 ans d'ancienneté	2 oct. 2023 dans un café à Montréal (1 h 22)	Entreprise permettant le travail hybride (10 000 personnes)	Amie d'une autre participante Suivie en <i>shadowing</i>
#60 Albane	30 ans, F, célibataire sans enfant	<i>Data analyst</i> , secteur RH, 3 ans d'ancienneté	4 oct. 2023 par Zoom (58')	<i>Idem</i> que Brice	Recommandé par Brice (collègue)
# 61 Alison	33 ans, F, en couple avec enfant	Responsable RH et marque employeur	18 oct. 2023 en présentiel sur le terrain (48')	<i>Idem</i> que Charlotte	Recommandée par Charlotte (collègue), sur le terrain de la filature
# 62 Kevin	50 ans, M, en couple avec enfant	Président et cofondateur de l'entreprise, 12 ans d'ancienneté	18 oct. 2023 en présentiel sur le terrain (32')	<i>Idem</i> que Charlotte	Recommandée par Charlotte (supérieur hiérarchique), sur le terrain de la filature

Pseudo.	Âge, genre, situation familiale au moment de l'entrevue	Poste, secteur, ancienneté	Date, modalités et durée de l'entretien	Type d'organisation et modalités de travail à distance	Commentaires
# 63 Gabriela	30 ans, F, en couple sans enfant	<i>Senior product manager</i> secteur production de contenus, 2 ans d'ancienneté	22 nov. 2023 par Zoom (1 h 5) en anglais	Entreprise permettant le travail hybride communiquant ouvertement sur le WFA	Recommandée par Enguerrand (conjointe)
Total	45h et 37 minutes d'entrevues enregistrées				

Dans ma certification éthique, j'avais noté que j'allais prêter attention à la diversité des profils qui seraient recrutés. Dans ma démarche de recrutement, j'ai donc tenté de recruter des personnes aux caractéristiques et aux parcours professionnels différents. Dans les faits, les profils ont varié, permettant d'observer comment ces différentes caractéristiques et profils sont autant de « textures affectives » (Cozza *et al.*, 2021 ; Gherardi, 2006 ; Gherardi et Strati, 1990) pouvant agir sur le vécu de la distance. Au total, entre le terrain exploratoire (personnes salariées et autonomes – 22 h 46) et le deuxième volet de la collecte (45 h 37), **68 h et 23 minutes d'entrevues ont été enregistrées puis retranscrites**, soit une moyenne **de 1 h 5 par entretien**, le plus court étant de 21 minutes et le plus long de 1 h 55. J'ai privilégié des moments d'entrevues où les personnes auraient le temps de se livrer et de détailler des anecdotes si elles le souhaitaient (Crawford, Chiles et Elias, 2020).

La personne la plus jeune avait 25 ans et la plus âgée 56 ans, avec une majorité de trentenaires, ce qui n'est pas étonnant puisqu'une partie du recrutement a été effectué par bouche-à-oreille dans mon réseau, puis par recommandation. On compte une majorité de personnes s'identifiant comme femme (43), pour 21 s'identifiant comme homme. La totalité des personnes participantes ont fait des études supérieures, au moins de premier cycle, et la majorité de deuxième cycle. Quatre femmes ont même fait des études de troisième cycle (doctorat) : Liu, Marge, Anaïs et Amandine. Les modalités de travail à distance variaient considérablement selon les types d'entreprises observées. Certaines adoptaient un modèle hybride, dans lequel les employés alternaient entre présence au bureau et télétravail, selon des rythmes plus ou moins fixes, comme quelques jours par semaine ou en fonction des préférences des équipes. D'autres entreprises permettaient les tracances, c'est-à-dire la possibilité de télétravailler depuis un lieu de vacances pendant une durée limitée, souvent quelques semaines par an, voire proposaient elles-mêmes de tels lieux (une villa, un chalet, une île, etc.). Certaines structures avaient fait le choix d'être entièrement en télétravail, sans locaux physiques permanents, leur fonctionnement reposant exclusivement sur des outils numériques. À l'inverse, d'autres maintenaient des bureaux traditionnels tout en offrant une liberté totale de télétravail, laissant les salariés décider s'ils souhaitaient venir ou non. Enfin, certaines

entreprises fonctionnaient de manière asynchrone, sans horaires de travail communs imposés, ce qui favorisait un mode de travail à distance étendu et flexible.

3.2.1.2 Une variété de caractéristiques affectant le vécu de la distance

Cette sous-partie vise à décrire certaines caractéristiques des participants susceptibles d'influencer leur expérience du travail à distance. Elle permet de mieux situer les profils recrutés, sans viser une analyse en profondeur, mais en apportant des éléments contextuels utiles à la compréhension de l'échantillon. Loin d'être exhaustif ni représentatif au sens statistique du terme²⁴⁹, ce recrutement a néanmoins permis d'avoir une vue globale des différentes caractéristiques pouvant affecter le vécu du travail à distance. Les principales sont (a) le type d'organisation de travail, (b) le métier, (c) le secteur, (d) le contexte culturel et (e) les caractéristiques personnelles.

Une variété d'expériences selon les types d'organisation

Il ne s'agit pas ici de figer les expériences de *faire corps* à distance dans des catégories rigides ou essentialisantes, mais plutôt d'adopter une posture réflexive face à certaines tendances récurrentes exprimées par les personnes interrogées. La recherche s'est fondée sur trois critères d'inclusion : (1) avoir un contrat de travail salarié, à durée indéterminée ou déterminée (2) pouvoir exercer son activité depuis au moins trois lieux différents du bureau et (3) se reconnaître dans une forme de nomadisme professionnel. Cela m'a permis de rencontrer des personnes se définissant comme nomades corporatifs, travaillant dans des entreprises sans bureaux (profil activement recherché via LinkedIn), mais aussi d'autres dont la mobilité était ponctuelle, qu'elle soit prévue par le contrat, tolérée dans les faits ou encore exercée discrètement. Ces dernières ont souvent été recrutées par le bouche-à-oreille ou ont répondu spontanément à mon appel à participation.

Parmi les 56 personnes salariées interrogées, sept travaillaient au sein d'une entreprise dite « sans bureaux », fonctionnant de manière synchrone ou asynchrone. Ce type d'organisation, conçu dès l'origine sans implantation physique, accentue encore davantage la dispersion spatiotemporelle du travail. Certaines entreprises, bien qu'ayant conservé des locaux, adoptent néanmoins une culture de travail à distance et asynchrone, leur permettant ainsi d'opérer efficacement à travers plusieurs fuseaux horaires, comme c'est le cas de l'entreprise d'Igor. La majorité des personnes participantes (47 sur 56) évoluaient dans des entreprises ayant permis la pratique du travail nomade à la suite de la pandémie de covid-19. Ce groupe, très hétérogène, comprend aussi bien des personnes qui tirent ponctuellement parti du WFA pour prolonger une fin de semaine avec leurs proches, passer un long séjour dans leur pays d'origine, ou travailler occasionnellement depuis un café, que

²⁴⁹ Dans une démarche qualitative constructionniste, cela n'est jamais l'objectif.

d'autres ayant adopté un mode de vie nomade à temps plein, y compris depuis l'étranger. Seules deux personnes pratiquaient le WFA sans l'autorisation explicite de leur employeur, que cette transgression soit formelle ou plus discrète. D'autres ont mentionné connaître des collègues dans la même situation, ce qui laisse penser que, bien que marginale, cette pratique mérite d'être signalée. Si le travail à distance informel, gris, non contractualisé, ne date pas d'hier (Troup et Rose, 2012), le phénomène WFA en propulse les conséquences à une autre échelle, surtout lorsqu'il se pratique quasi clandestinement, puisque travailler depuis l'étranger peut avoir des conséquences légales et fiscales importantes. Dans plusieurs des entrevues, les individus ont mentionné avoir des proches vivant même dans un tout autre pays de manière permanente, sans l'avoir mentionné à leur employeur. Sous couvert d'une autorisation de télétravail depuis le domicile (WFH), ces personnes en profitent pour voyager ou déménager à l'autre bout du monde.

La taille de l'organisation joue également un rôle important. Les personnes interrogées évoluaient dans des structures très diverses : startups, Petites et Moyennes Entreprises (PME), Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) ou grandes sociétés cotées. Dans l'une des premières recherches consacrées aux entreprises sans bureaux, Yi Lai et Brendan Burchell (2008) soulignaient que la collaboration reste possible à condition de maintenir certaines rencontres en présentiel, sans nécessairement passer par les locaux de l'entreprise ou son siège social, mais semble plus facilement applicable aux petites structures. J'ai pu faire le même constat lors des entretiens : les personnes travaillant au sein de petites organisations apparaissent en effet plus enclines à exercer à distance, comme le confirme Liu, spécialiste des solutions de veille stratégique : « Je me sens proche de mes collègues, peut-être parce que nous sommes une petite organisation et que je travaille en étroite collaboration avec eux » [ma traduction]²⁵⁰. À l'inverse, dans les grandes entreprises, les modalités de travail à distance tendent à être plus encadrées, avec des règles précises : souvent une autorisation de 4 à 12 semaines de télétravail à l'étranger par an, notamment pour des raisons fiscales, dans les entreprises dont le siège est situé au Québec. Pourtant, la taille peut aussi jouer en faveur d'une plus grande discrétion : dans de grandes structures, il peut être plus facile de s'absenter sans déclaration formelle, comme l'a fait Ruben, ingénieur parti travailler à distance depuis Rio sans prévenir son employeur. Enfin, ces pratiques varient également en fonction des professions exercées.

Une variété d'expériences selon les métiers

Les profils rencontrés dans cette enquête montrent que la distance est vécue et envisagée très différemment selon les métiers. Il va de soi que de nombreuses professions, notamment dans les secteurs du soin, de l'artisanat ou des activités manuelles, ne sont pas compatibles avec le travail à distance et le nomadisme corporatif. En raison des critères d'inclusion de l'étude (exercer son activité à distance depuis plusieurs lieux), de tels profils ne

²⁵⁰ « *I feel close to my colleagues, perhaps because we are a small organization, and I work closely with them* ».

figuraient pas parmi les personnes interrogées. Toutefois, plusieurs personnes participantes ont eu un lien direct avec cette réalité : certaines ont exercé par le passé des métiers incompatibles avec la distance, comme Sandrine, ancienne doula²⁵¹, qui a choisi de changer d'activité et devenir courtière immobilière pour pouvoir télétravailler. D'autres vivent en couple avec des personnes concernées par l'obligation du présentiel, à l'image de Juliette, coordinatrice de post-production, dont le conjoint travaille en usine. Enfin, plusieurs évoquent la coexistence avec des collègues occupant des postes non télétravaillables. C'est le cas de Naomie, partenaire d'affaires qui souligne que les responsables d'accueil de son entreprise ne peuvent pas bénéficier de la politique RH autorisant jusqu'à trois mois de travail à distance depuis l'étranger. Ce qui pourrait être une représentation un peu caricaturale des caractéristiques métiers s'est retrouvé dans le discours de nombreuses personnes participantes. Par exemple, lors de sa journée de filature au bureau, Ruben, ingénieur, a évoqué les différentes atmosphères « affectives » (Miele et Gherardi, 2025) selon les départements, matérialisées et segmentées par des étages différents.

Quand on arrive, il m'explique que les ambiances sont différentes selon les étages, que c'est plus détente à l'IT que à l'étage de son amie Narmina (RSE *Sales*) ou de son autre ami Dimitris (RH) par exemple, où les gens ne se disent même pas bonjour. (Extrait de mon journal de bord lors de la filature de Ruben, 10 juillet 2023)

L'idée selon laquelle les profils « tech » (développeurs, ingénieurs, etc.) sont particulièrement adaptés au travail à distance est largement répandue. Elle est souvent associée à une image stéréotypée du « geek » : masculin, introverti, voire asocial²⁵² (Kowert, Griffiths et Oldmeadow, 2012 ; Peyron, 2014). Lors d'une journée d'observation au bureau avec Brice, un de ses collègues m'a confié : « Ici, on est les "*cool kids*" de la tech, pas les clichés du dev ». On n'a pas le look geek avec un gros sweat à capuche, asocial, scotché aux jeux vidéo. On collabore, ensemble ». Cette représentation du profil technique, introverti et à l'aise avec le télétravail, s'explique sans doute par l'adoption massive du travail à distance dans la Silicon Valley²⁵³, où ce modèle s'est d'abord imposé (Nicholau, 2007). Ce sont aussi des métiers aux compétences recherchés, ayant un fort pouvoir de

²⁵¹ Une doula est une personne qui accompagne émotionnellement, physiquement et parfois informativement une femme enceinte avant, pendant et après l'accouchement, sans pour autant pratiquer d'actes médicaux. C'est un excellent exemple de profession ne pouvant pas s'exercer à distance.

²⁵² La série *The Big Bang Theory* (CBS, 2007-19) illustre le stéréotype du geek asocial à travers des personnages comme Sheldon Cooper, un brillant scientifique rencontrant des difficultés dans les interactions sociales. Cette représentation renforce l'image du geek comme étant intellectuellement compétent, mais socialement inadapté.

²⁵³ Jack Nilles, chercheur à l'Université de Californie du Sud, est souvent crédité pour avoir introduit le terme « *telecommuting* » en 1973. Il a défini le télétravail comme une alternative au déplacement physique vers le lieu de travail, rendue possible par les technologies de communication. Ses recherches ont jeté les bases théoriques du télétravail, bien que son adoption ait été limitée à l'époque en raison des contraintes technologiques.

négociation avec l'employeur, notamment sur la question du travail à distance, comme le montre le témoignage d'Enguerrand, *product manager* qui travaille avec des équipes aux États-Unis :

Il y a des partisans du mode *remote*, où ils sont habitués au *remote*, surtout les ingénieurs. En gros, leur discours c'est : « Je peux être *digital nomad* à me faire payer sur des missions en *freelance* et être chez moi. Et là, on me demande de venir. Pour moi c'est non, moi, je me barre ». Ils peuvent négocier.

Les profils dit « tech » sont en effet très nombreux parmi les personnes interrogées (11 personnes). Il semble y avoir un cliché communément partagé du « travailleur de la tech nomade », volontiers perçu comme peu social et s'accommodant bien de la distance, en plus des compétences techniques inhérentes aux personnes qui occupent ces professions (Atti, Cross, Dogan, Hubbard, Page, Montague et Rabieinejad, 2022). J'ai donc apporté une attention particulière à ce que rapportait les personnes participantes sur les « spécificités métiers »²⁵⁴ de la distance sur d'autres métiers, dont je développe deux autres exemples ci-après : (1) les métiers des ressources humaines et (2) les métiers commerciaux (*sales*). Au-delà du pouvoir de négociation lié à la tension sur le marché de l'emploi, la nature même du poste influe fortement sur la compatibilité avec le travail à distance. Parmi les personnes interrogées, six travaillent dans les ressources humaines, et plusieurs d'entre elles (notamment Joanne et Naomie) soulignent l'importance d'être présentes physiquement pour « sentir le pouls » de l'organisation (selon les mots de Naomie), car une grande partie des informations utiles à leur travail circule par échanges informels. Concernant les fonctions commerciales, 10 personnes participantes (11 si l'on inclut Albane, qui s'est ensuite orientée en cours de terrain vers un métier plus technique) ont occupé un tel poste. À l'exception de Kristina, toutes ont évoqué la distance comme un frein à l'exercice efficace de leur activité. Deborah, Laura et Victoire, collègues dans la même entreprise, ont particulièrement insisté sur l'importance de la dynamique de groupe et du soutien collectif. Le témoignage d'Albane est particulièrement éclairant. Basée à Marseille, mais éloignée du siège situé dans la même ville, elle a décidé de quitter son poste de commerciale pour devenir *data analyst* au sein de la même entreprise, estimant que ce métier technique convenait davantage au travail à distance. Elle a confié avoir très mal vécu l'isolement lié à la distance (pourtant choisie) lors de l'exercice de ces fonctions : « Le métier de commercial a vraiment pris part à mon *burn-out* [...] Quand tu es commercial et que tu te prends des refus, c'est plus supportable si tu es entourée, si tu peux en rire avec des collègues. Quand tu es seule, c'est une autre histoire ». De manière générale, les personnes occupant des fonctions commerciales évoquent la solitude face aux refus comme une difficulté majeure. Ce métier nécessite en effet une présence constante dans l'interaction sociale, ce qui lui confère une identité professionnelle fortement marquée par la sociabilité et

²⁵⁴ Codées sous cette étiquette dans le logiciel NVivo R. 1.7.2.

l'extraversion (Furnham et Fudge, 2008 ; Salgado, 1997)²⁵⁵, des qualités parfois mises à mal par le travail à distance. Outre les métiers, l'effet du secteur sur la possibilité de travailler à distance a été mentionné par plusieurs personnes participant à l'étude.

Une variété d'expériences selon les secteurs

Comme développé dans le paragraphe précédent, les secteurs tech et des industries numériques sont propices au travail à distance. Parmi les personnes travaillant pour des entreprises sans bureaux ou asynchrones, les profils de Benjamin (ingénieur dans le commerce en ligne), de Brice et Cyril (développeur dans un service RH numérique) ou d'Igor (ingénieur *front-end* dans une assurtech²⁵⁶) sont assez représentatifs de « l'identité professionnelle » communément admise des travailleurs à distance : un homme (OCDE, 2023), dans sa trentaine, d'un milieu social privilégié (McRae, 2018), exerçant un métier de la « tech » comme ingénieur ou développeur, dans une industrie numérique (Atti *et al.*, 2022). Naomie, partenaire RH, explique que son secteur est « tellement compétitif qu'on est obligé de conserver cette flexibilité-là, sinon ils partent chez le concurrent », ce qui fait écho au témoignage d'Enguerrand cité plus haut. La plupart des industries numériques sont donc particulièrement adaptées au travail à distance nomade, sauf en cas d'enjeux de confidentialité particulier, comme le montre le témoignage de Joanne, partenaire d'affaires RH :

À l'époque [avant la pandémie], personne n'avait un droit de travailler à distance. L'industrie n'était pas prête à ça parce qu'on est liée à la confidentialité. [...] L'industrie n'était pas faite pour faire du travail à distance. On ne va pas te faire rentrer n'importe où, il ne faut pas que tu aies accès aux ordinateurs, aux images. Fait qu'on n'était pas mature. Il y avait eu un test qui avait été fait juste avant la pandémie, puis après ça, on a tout appris en même temps à travailler à distance, mais ce n'était pas dans les mœurs. (Joanne, 36 ans, partenaire d'affaires RH)

Le secteur de la consultation se prête particulièrement bien au travail à distance, comme en témoigne le cas de six personnes de l'étude. C'est notamment le cas d'Audrey et Stéphane, rencontrés lors du terrain exploratoire, qui travaillent pour une entreprise de conseil québécoise sans bureaux physiques, de Maren, suivie en *shadowing*, ou encore de Carlota, cadre dans un grand groupe basé à Londres. Afin de diversifier les perspectives, j'ai veillé à inclure dans l'échantillon des secteurs où le télétravail est moins répandu, afin de mieux saisir l'expérience des personnes concernées. Ces enquêtées proviennent d'univers professionnels très variés, allant de la métallurgie à l'extraction minière, en passant par l'écologie, la production de papier hygiénique, la diffusion musicale, le cinéma, les médias, l'immobilier, ou encore la santé humaine et vétérinaire.

²⁵⁵ L'étude de Adam Grant (2013) a nuancé cette idée en avançant que les ambivertis surpassent les extravertis et les introvertis en vente. Trop d'extraversion pourrait nuire à la capacité d'écoute, essentielle en situation de vente.

²⁵⁶ L'*assurtech* désigne les startups qui utilisent la technologie pour transformer le secteur de l'assurance.

Dans certains secteurs, seules les fonctions dites « support » sont éligibles au travail à distance et aux dispositifs de type WFA. Le cas de Charlotte en est une illustration marquante : employée au service marketing d'une entreprise de métallurgie, elle côtoie chaque mercredi, le jour de présence obligatoire, les équipes du « plancher », c'est-à-dire les ouvriers et ouvrières (les « cols bleus »), dont les postes ne permettent aucun télétravail. Plusieurs personnes interrogées ont souligné ces politiques de flexibilité différenciée selon les fonctions. Marc-Antoine, représentant régional pour une entreprise de production chimique sans site de fabrication propre, travaille entièrement à distance : à domicile, en *coworking* ou en voyage. Ce type de mobilité est inaccessible aux personnes affectées à la production. De même, Christine, directrice des communications d'une organisation à but non lucratif (OBNL)²⁵⁷ dans le secteur agricole (également sans bureaux), peut travailler depuis n'importe où, contrairement aux agricultrices et agriculteurs qu'elle représente. Enfin, Camilla, responsable RH dans une entreprise de santé vétérinaire, bénéficie du travail à distance avec les autres fonctions support, à l'exclusion des vétérinaires, dont l'activité reste nécessairement présentielle. À l'instar des métiers, les secteurs d'activité eux aussi véhiculent des représentations sociales fortes, façonnées par les identités des personnes qui y évoluent (Ashcraft, 2005, 2007, 2008).

Certains secteurs peuvent ainsi être perçus comme genrés, ce qui influence la manière dont le travail à distance y est envisagé et pratiqué. Les secteurs jugés plus « masculins », tels que la tech ou le conseil, sont souvent associés à une plus grande légitimité du travail à distance, tandis que les domaines liés au soin ou aux relations humaines, comme les ressources humaines, sont perçus comme nécessitant une présence physique plus marquée, en raison de la dimension relationnelle et incarnée du travail. Le témoignage de Marie illustre bien cette dynamique. Spécialiste du marketing, elle a travaillé plusieurs années dans l'industrie des cosmétiques, qu'elle qualifie elle-même « [d'] industrie féminine ». Elle a finalement choisi de rejoindre le secteur automobile, perçu selon elle comme « masculin », afin de s'éloigner d'un environnement qu'elle jugeait trop marqué par des normes relationnelles pesantes dans la manière « [d'] être au travail ».

Je vois ce secteur comme une industrie masculine, et c'est un constat que j'ai fait la semaine dernière [...] Je suis donc allée pour la première fois rencontrer mes collègues, et là j'ai compris un truc que je n'avais pas compris en 7 mois de travail à distance : c'est que des filles. Parce qu'autant les concessionnaires automobiles, tu vois que des mecs, sauf peut-être au marketing. Il y a davantage de filles qui travaillent en communication, mon agence c'est une agence de consultation en marketing, et donc il y a beaucoup plus de filles. Donc certes, ce sont des filles qui

²⁵⁷ Le terme OBNL (Organisme à But Non Lucratif) est couramment utilisé au Québec et dans l'espace francophone canadien pour désigner toute structure qui poursuit une mission sans finalité lucrative, à l'instar des associations, fondations ou coopératives. Ces organisations réinvestissent leurs ressources dans leurs activités plutôt que de les redistribuer à des membres ou actionnaires. En France, ce terme est peu employé : on parle plus volontiers d'association loi 1901, en référence à la loi fondatrice du secteur associatif adoptée en 1901. Bien que les réalités qu'ils désignent soient proches, ces deux vocabulaires reflètent des cadres juridiques et culturels distincts. Dans un contexte de recherche comparée ou internationale, il est donc utile de préciser cette différence terminologique pour éviter toute confusion.

travaillent dans l'automobile, mais on est 80 % de filles... Et *guess what*... J'arrive lundi soir à Toronto pour le séminaire, ma *boss* et mes *teammates* on se retrouve à table. On était six filles et moi en train de boire mon petit cocktail, et ça parle "ah ouais non, mais elle, elle va toujours se faire du botox sur sa pause midi, elle croit qu'on ne le voit pas, elle dit "oh j'ai une réunion" et tout, elle part, elle est complètement botoxée"... Tu sais des choses comme : «non mais les concessionnaires, moi quand je vais chez eux ils sont habillés n'importe comment, si tu voyais... » Et moi je rigole en me disant, c'est comme ça les concessionnaires, certes ils ne vont pas mettre un costard quand ils sont représentants de vente, mais enfin on s'en fiche un peu. (Marie, 35 ans, chargée de marketing)

Comme le relève justement Marie, les identités professionnelles concernent le secteur (l'automobile), mais aussi le métier (le marketing), et peuvent entrer en tension. Ces diverses caractéristiques et trajectoires sont d'autant d'éléments influençant le vécu à distance. Outre le secteur, l'expérience vécue de la distance peut ainsi être teintée d'un rapport au travail différent selon les cultures des pays. Je développe plus dans le détail les tendances observées sur le terrain entre expérience du travail à distance en France et au Québec, les deux « pôles » de la cotutelle de thèse.

Une variété d'expériences selon les contextes culturels (France/Québec)

Il est essentiel de souligner que les pratiques professionnelles, notamment les modalités d'exercice du travail à distance comme le WFA, sont socialement et culturellement situées. La majorité des personnes interrogées travaillaient en France ou au Québec, ce qui a permis de dégager certaines tendances spécifiques à ces deux contextes. Plusieurs personnes participantes étaient d'origine française et installées au Québec (comme Naomie, observée en *shadowing*, mais aussi Marie, Capucine, Benjamin, Marc-Antoine, Camilla, etc.), ce qui a ouvert des discussions sur les différences culturelles dans le rapport au travail. D'autres encore avaient des trajectoires bi- ou triculturelles (16 personnes sur 63 avaient une double nationalité, au moins), permettant d'aborder ces questions à partir d'horizons géographiques plus variés²⁵⁸.

Plusieurs éléments peuvent éclairer les différences culturelles d'approche du travail, et du WFA en particulier, entre la France et le Québec²⁵⁹. La période de la pandémie et la généralisation du travail à distance dans les métiers dits « de bureau » n'a pas été vécue de la même manière des deux côtés de l'Atlantique. Au Québec, le télétravail était déjà plus répandu avant 2020, notamment pour des raisons climatiques et de distances géographiques : 13 % des personnes salariées le pratiquaient régulièrement tous secteurs confondus dès 2018 (Statistiques Canada, 2020), contre seulement 3 % en France à la même période (INRS, 2022). Il convient de

²⁵⁸ Ces éléments ont été analysés à partir des propos recueillis et codés dans NVivo R.1.7.2, sous le nœud thématique « culture pays ».

²⁵⁹ Ces réflexions sont issues d'un chapitre d'ouvrage collectif publié aux éditions ESKA : *Les mutations du travail entre continuité et ruptures* (Estagnasié, 2025a).

souligner que les taux de télétravail varient selon les définitions adoptées, certaines incluant les travailleuses et travailleurs indépendants²⁶⁰. Par ailleurs, les données indiquent une plus grande prévalence du télétravail dans les pays nordiques, tels que la Suède, la Finlande ou la Norvège, tandis qu'il reste moins répandu dans les pays du sud (comme la France, l'Italie ou l'Espagne) ainsi que dans les pays d'Europe de l'Est (Tremblay, 2024). D'autres éléments structurent également ces différences. Le rapport à la mobilité et aux congés varie (Pew Research Center, 2023) : la durée des congés annuels²⁶¹ en France est plus élevée qu'au Québec²⁶², et les Françaises et Français voyagent plus fréquemment, notamment en raison d'une forte culture du voyage (Christensen, Hubert, Järvi, Kagerbauer, Sobrino et Weiß, 2014), d'un pouvoir d'achat relativement plus élevé et de la présence de compagnies aériennes *low cost* (à bas coût) en Europe (Fadel, 2022). À l'inverse, au Québec, les congés sont habituellement plus courts, les distances entre destinations sont plus importantes et l'offre de transport aérien est historiquement plus onéreuse²⁶³ (Larivière et Taboubi, 2022) ; ce sont autant d'éléments qui limitent la mobilité des nomades corporatifs. Une autre différence culturelle serait celle du rapport à la performance, une valeur jugée importante dans la culture nord-américaine (Sai, Gao, Mandalaki, Zhang et Williams, 2024). Ce constat a été mentionné en entretien par plusieurs personnes, notamment Marge, Ruben, Andrea, et Maren. Au contraire, la culture de travail européenne est perçue par plusieurs personnes de l'étude comme accordant plus d'importance aux relations, comme le montre ce témoignage :

Je pense que c'est la culture européenne. Le facteur d'être entourée par les amis, tu vois, genre, surtout aussi, tu sais, les racines européennes. Je trouve qu'en fait, la culture européenne, elle est vraiment plus relax. Oui, tu travailles 8 heures peut-être par jour et tout ça, mais je trouve qu'il y a, c'est moins axé sur la performance, genre concentration, travail, travail, travail... tu vois. (Maren, 29 ans, analyste)

Maren, qui a été suivie en *shadowing*, a d'ailleurs changé d'emploi et déménagé en Europe au cours du terrain, pour se rapprocher d'une culture de travail plus alignée avec ses valeurs personnelles. Ce type de décision met en lumière le rôle crucial des préférences individuelles et des contextes de vie dans la manière dont les personnes perçoivent et réagissent aux exigences professionnelles.

²⁶⁰ Pour la France, certaines estimations évoquent un taux d'environ 17 %, bien qu'il s'agisse souvent d'un recours très ponctuel au télétravail (Tremblay, 2024).

²⁶¹ En France, alors que la loi prévoit une semaine de travail de 35 heures, les métiers de cadres fonctionnent au forfait jour depuis la loi Aubry 2 en 2000, c'est-à-dire qu'il déroge à la règle des 35 heures de travail hebdomadaire de l'article L3121-27 du Code du travail. Le temps de travail est annualisé, ce qui laisse aux cadres une grande autonomie pour organiser leur temps de travail. Les journées de travail parfois à rallonge sont compensées par des jours de Réduction du Temps de Travail (RTT), des journées de congés supplémentaires, qui s'ajoutent aux cinq semaines minima de vacances. (Estagnasié, 2025a).

²⁶² Cinq semaines minimums par an en France, contre deux semaines au Québec. Dans les deux cas, il n'est pas rare que les entreprises offrent plus.

²⁶³ Malgré la récente introduction d'offre aérienne abordable de type *Low Cost Carrier* (LCC) (Larivière et Taboubi, 2022).

Une variété d'expériences selon les situations personnelles

D'autres éléments abordés en entretien sont généralement reconnus pour faciliter ou, au contraire, freiner l'accès au nomadisme corporatif et à une réelle mobilité. Le facteur le plus fréquemment mentionné est la parentalité. Plusieurs personnes participantes soulignent en effet qu'avoir des enfants rend la pratique du nomadisme plus complexe. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 18 sont parents, dont 9 ont des enfants en bas âge, une situation souvent perçue comme un frein à la mobilité. Le cas de Carlota, consultante, illustre bien ce phénomène. Avant de devenir mère, elle a vécu de manière pleinement nomade et salariée, travaillant à distance tout en voyageant pendant 2 ans. Depuis l'arrivée de ses enfants, elle a profondément revu ses pratiques : elle alterne entre bureau, espaces de *coworking*, clubs sociaux (pour maintenir une vie relationnelle) et télétravail à domicile (pour mieux articuler vie professionnelle et familiale), tout en limitant fortement ses déplacements. Comme elle le formule elle-même :

J'ai l'impression que le *remote working*, c'est génial pour les jeunes, les célibataires, sans enfants. Ils peuvent voyager, changer de décor, faire du *remote* depuis Bali ou les îles. Mais une fois qu'on a des enfants, des contraintes, il faut de toute façon se déplacer pour les amener quelque part. Alors, dans ce cas-là, je ne suis plus trop sûre que le *fully remote* soit vraiment adapté. La flexibilité, oui, c'est précieux. Mais le *remote* total, je pense que ça marche surtout dans certains contextes. (Carlota, 33 ans, consultante)

D'autres jeunes parents, comme Benjamin ou Juliette, apprécient également la flexibilité offerte par le travail à distance, notamment pour mieux concilier les différentes sphères de leur vie. Toutefois, cette flexibilité ne se traduit plus nécessairement par une mobilité géographique. La parentalité semble tendre ainsi à sédentariser les « nomades », qui continuent de se revendiquer comme tels, tout en adoptant des modes de vie plus ancrés localement. Plus précisément, la parentalité ne semble pas impacter de la même façon les mères et les pères. D'après les entretiens menés, les mères se sédentarisent davantage que les pères, comme Juliette, Carlotta, Sandrine ou Alison, qui m'ont confié aimer travailler à distance « en tant que femme, en tant que mère », comme si j'étais sensée comprendre implicitement pourquoi cela était pratique, étant moi-même une femme (pourtant sans enfant). En effet, plusieurs hommes du corpus (Marc-Antoine par exemple) ont déclaré devenir davantage « nomade » depuis qu'ils sont pères, en allant travailler au *coworking* pour mieux se concentrer. D'autres femmes de l'étude ont confié utiliser la possibilité d'être mobile pour suivre un conjoint (Juliette, Carlota, Jeanne, Tiphaine), ce qui est plus rare chez les hommes (Ruben). Enfin, certaines femmes, comme Samantha ou Liu, voient le fait d'être nomade comme un potentiel frein à la mise en couple, ce qui, selon elle, est vu comme un inconvénient.

L'âge apparaît également comme un facteur influençant l'expérience du travail des nomades corporatifs. Plusieurs personnes interrogées évoquent un effet générationnel dans le rapport au travail — et, par extension,

au travail à distance. Charlotte, responsable marketing de 50 ans et Joanne, partenaire d'affaires de 36 ans, ont notamment observé que les générations plus récentes attachent une importance accrue à la quête de sens dans leur activité professionnelle, ainsi qu'à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette sensibilité se traduit, entre autres, par une attente plus marquée de flexibilité, incluant la possibilité de travailler à distance (Aggarwal *et al.*, 2022). En effet, la « romantisation » du style de vie nomade (Bonneau *et al.*, 2021, 2023) est souvent associée à un certain jeunisme. Samantha, directrice globale proche de la quarantaine, a raconté le décalage perçu avec les autres personnes qu'elle fréquentait dans les espaces de *coliving* au Nicaragua.

Je ne m'en étais pas rendue compte avant. Je me suis dit que je me faisais facilement des amis parce que je n'avais pas le même âge qu'un grand nombre de voyageurs. Parfois, quand on va quelque part, il y a des personnes avec des âges très différents. Mais par exemple, lorsque j'étais à Granada, j'ai eu l'impression qu'il y avait beaucoup de jeunes parce qu'ils me disaient : « Faites une croisière, etc. ». Tout le monde allait à ce raid gratuit le vendredi. J'avais l'impression qu'il y avait beaucoup de grands groupes de jeunes, et j'étais un peu dans ma tête parce que je me sentais isolée. J'étais un peu nerveuse à l'idée d'aller vers eux ou de traîner avec eux. Mais parfois je pense que j'étais juste paranoïaque parce que quand on part en voyage, on va voir un volcan, et on apprend à les connaître là-bas. (Samantha, 39 ans, directrice globale [ma traduction]²⁶⁴)

Outre le fait de se sentir un peu isolée du fait de son âge (presque le double des autres personnes du *coliving*), elle a mentionné ne plus avoir la même résistance physique pour ce rythme de vie, évoquant la musique tard dans la nuit, le confort limité, et la nécessité cependant de se lever tôt pour travailler. Valeria, responsable RSE également quarantenaire et voyageant aussi dans les espaces de *coliving* Selina²⁶⁵ en Amérique centrale, abonde dans le même sens :

Là, c'était un petit peu différent. Niveau *cowork*, j'ai vraiment aimé. C'est juste que les installations de Selina, c'était vraiment du party tout le temps. Je ne pensais pas que ça allait me déranger, parce que j'aime bien faire la fête, mais finalement oui. Mais mardi soir, j'aime bien aussi aller me coucher. Mais Santa Teresa, ce qui a fait la différence, je pense que ce sont des personnes un peu plus âgées aussi. Je pense que c'est peut-être ça aussi qui a fait la différence, que pour moi, en tout cas, j'ai plus connecté avec les gens. (Extrait d'une note vocale envoyée par Valeria, 41 ans, responsable RSE, 18 juin 2024)

²⁶⁴ « *I didn't realize that before. I'm like, I meet friends as easily because I'm not the same age as a lot of the travelers. Sometimes you'd go somewhere and be in a diverse range of ages. But for example, when I was in Granada, I felt that there was a lot of really young people because they were like, go on a cruise, go on. Everyone went to this free house raid on a Friday. I felt like there was a lot of big groups of young people, and I got a little bit in my own head about it because it was only just me. A bit nervous to go up to them or to hang out with them. But sometimes I think I was just being paranoid because when you go on a trip, you get to see a volcano, and you get to know them.* »

²⁶⁵ Le groupe hôtelier Selina propose des formules de *coliving* principalement dans les Amériques, au Portugal, au Maroc, en Israël, en Thaïlande et en Australie, avec une stratégie marketing orientée vers les nomades numériques. La marque *lifestyle* des nomades numériques a perdu 99,5 % de sa valeur depuis son introduction en bourse en 2022, et a été racheté par le groupe singapourien Collective Hospitality le 30 août 2024. <https://collectivehospitality.com/unde-officiis-repellat-ad-iure/>

Ce témoignage illustre le décalage que peuvent ressentir certaines personnes plus âgées vis-à-vis d'environnements dominés par des codes jeunes et festifs, souvent associés au nomadisme numérique. Cette tension générationnelle est aussi perceptible chez Deborah et Marc-Antoine, les deux étant jeunes parents, qui expriment une forme de nostalgie de leur jeunesse, parfois associée au mode de vie nomade : Deborah, commerciale, évoque « le surf à la pause de midi », tandis qu'Andrea, développeuse y voit une « négation de la vie d'adulte ». Ces remarques traduisent les ajustements nécessaires quand le travail à distance s'inscrit dans des réalités familiales plus structurées.

Par ailleurs, bien que 11 personnes racisées aient participé à l'enquête, aucune d'entre elles n'a évoqué explicitement l'impact de cette dimension sur le sentiment d'appartenance ou sur les dynamiques collectives à distance. Toutefois, la littérature académique souligne que le nomadisme numérique reste largement ancré dans des privilèges d'ordre géopolitique et racial : il est souvent conceptualisé comme un privilège « blanc » (Hong, 2021) ou, plus largement, comme un privilège occidental, rendu possible notamment par la détention d'un passeport « fort » (Mancinelli, 2020a ; Thompson, 2018). Enfin, le fait d'être une personne valide ou non est une dimension qui pourrait intervenir dans le choix de travailler à distance. Parmi les personnes interrogées, aucune ne présentait un handicap moteur, mais trois personnes se sont déclarées neurodivergentes : ces personnes sont unanimes sur le fait de travailler à distance est un élément facilitant leur quotidien. Passons maintenant au déroulement des entretiens en pratique.

3.2.1.3 Le déroulement des entretiens semi-directifs

Les 63 entretiens ont tous été menés de manière individuelle et semi-dirigée. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Cinquante-six ont eu lieu avec des personnes salariées nomades, ce qui constituent les données primaires. Lors des 19 premières entrevues du terrain exploratoire, j'ai utilisé un guide d'entretien s'articulant autour de six blocs thématiques : (1) la trajectoire professionnelle et personnelle jusqu'à aujourd'hui, incluant une sous-question sur pourquoi la personne travaille à distance, (2) des questions sur l'organisation de travail, (3) sur le contexte particulier de la covid-19 et les changements de pratiques que cela a occasionné, (4) sur la collaboration avec l'équipe de travail, (5) l'aménagement des espaces de travail et de l'éventuelle mobilité et, enfin, (6) un bloc sur les temporalités du travail. Commencer l'entretien par une question aussi large que « Pourriez-vous me décrire votre parcours (professionnel et académique) jusqu'à aujourd'hui ? » me permettait de situer la personne dans un contexte socio-professionnel et souvent d'obtenir des informations démographiques (âge, situation de famille, etc.), que je demandais, le cas échéant. Pour chaque entretien, je n'ai pas suivi la trame de manière rigide, mais j'ai préféré aller de bloc en bloc en fonction de ce que la personne souhaitait me partager, ce qui explique les durées disparates de mes différents entretiens. Le seul point commun était souvent de conclure sur l'emploi du temps, puisque je demandais souvent à la personne « racontez moi,

dans les moindres détails, votre journée d’hier ». Cette question me permettait de finir sur une porte de sortie narrative et intime et de tenter de contourner le fait que les répondantes et répondants ont envie de plaire lorsqu’ils intellectualisent leur vécu. La plupart du temps, les personnes étaient un peu gênées et me répondaient qu’hier n’était pas une journée type²⁶⁶, comme pour prévenir mon éventuel jugement à leur égard. Ou bien, elles se reposaient sur leur agenda comme « preuve » aseptisée de leur journée de travail (« réunion à 10 h », puis « travail sur tel dossier », etc.), évitant d’aborder leur réel vécu de la journée précédente.

Pour le deuxième volet de la collecte de données, j’ai suivi la même trame, en adaptant le guide d’entretien (**annexe J**). Je l’ai assez peu modifié, mis à part l’ajout d’un bloc conséquent sur les relations aux autres, aux collectifs, pour comprendre davantage le *faire corps* (ou son absence) et des questions sur l’évolution des usages postpandémie. Les questions de relance ont été envisagées au cas où les personnes auraient du mal à développer leur témoignage, mais n’ont pas systématiquement été toutes posées. Naturellement, les personnes avaient tendance à aborder d’elles-mêmes l’ensemble de ces dimensions, ce qui m’a surpris. Le fait qu’une partie de mon recrutement ait été effectué par l’entremise de recommandations personnelles a certainement contribué au fait que les personnes se sentent à l’aise pour me partager des détails assez intimes²⁶⁷.

Pour des raisons éthiques, j’ai pris soin de faire les entretiens individuels présents dans un endroit isolé, sans la présence d’autres personnes (ni de l’organisation, ni des membres du foyer, ou d’autres collectifs). Cela dit, la majorité des entrevues ont été réalisées par visioconférence, ce que m’a fait remarquer une répondante, Liu, spécialiste des solutions d’intelligence économique. Lors de notre échange, par l’entremise de la plateforme Zoom, alors qu’elle me racontait que sa gestionnaire s’entretenait en visioconférence avec elle alors qu’elles étaient toutes les deux au bureau, elle m’a demandé si j’étais à Montréal aussi, ce à quoi j’ai répondu par l’affirmative.

Nous sommes à Montréal, non ? Donc, l’option par défaut c’est de dire : « oh, voyons-nous sur Zoom », non ? Ce ne serait pas quelque chose comme : « oh, où habitez-vous ? ». Je veux dire, si c’est trop loin, si on est à 1 heure, 2 heures, l’une de l’autre, ça n’a pas de sens de voyager ou quoi.

²⁶⁶ Y a-t-il vraiment « des journées types » ? Cette interrogation a fait l’objet d’une présentation à SCOS, préliminaire à l’écriture du chapitre de l’ouvrage collectif *Organization as Time : Technology, Power and Politics* aux éditions Cambridge Press (Estagnasié, 2023a).

²⁶⁷ Ayant été journaliste, j’ai mené un très grand nombre d’entretiens dans ma carrière précédente, développant une connaissance « tacite » (Collins, 2001 ; Hadjimichael *et al.*, 2024 ; Polanyi, 1966 ; Strati, 2016) consistant à faire parler les gens, ce qui a sans doute contribué aussi à la richesse des entrevues réalisées.

Mais ce que je veux dire c'est qu'on ne se pose même plus cette question. (Liu, 31 ans, *Business intelligence solutions specialist* [ma traduction]²⁶⁸)

Je me suis alors rendu compte que, si je proposais habituellement aux personnes de se rencontrer autour d'un café ou par Zoom, j'avais fini par ne plus le faire. La grande majorité préférant la visioconférence, j'avais pris l'habitude, sans même m'en apercevoir, d'envoyer systématiquement un lien Zoom. La remarque de Liu m'a permis de réajuster immédiatement ma manière de prendre contact. J'ai cessé de réaliser des entretiens lorsque j'ai eu le sentiment d'atteindre une certaine « saturation théorique », ce point où les nouveaux entretiens n'apportent plus d'éclairages conceptuels ou empiriques supplémentaires (Royer et Zarlowski, 2014). Cela dit, je m'inscris dans la perspective défendue par Jean-Luc Moriceau et Richard Sopranot (2019), selon laquelle ce qui importe, ce qui « compte » dans une recherche de qualité ne réside pas tant dans un cadre méthodologique rigide ou prédéfini, que dans l'attention portée aux possibilités et limites offertes par le terrain, en lien avec les normes spécifiques à chaque projet. Initialement, je visais une vingtaine d'entretiens en plus des 19 exploratoires, afin d'identifier les grandes thématiques et de sélectionner les personnes à suivre en *shadowing*. Finalement, j'en ai mené 44. Il ne s'agissait pas de viser l'exhaustivité, mais bien de prendre le temps nécessaire pour « trouver » mes *shadowees*. Par ailleurs, certaines personnes au profil particulièrement pertinent (travaillant par exemple dans des entreprises entièrement dématérialisées ou ayant connu des transformations RH récentes) ne se sont rendues disponibles qu'un certain temps après le premier contact. Je ne souhaitais pas laisser passer ces occasions. L'essentiel des entretiens a donc été réalisé en juin et juillet 2023, période durant laquelle je me suis sentie progressivement « essoufflée », presque saturée physiquement parlant (Kuismin, 2022). Puis, les premières journées de *shadowing* pendant l'été, suivies du début des retranscriptions, ont fait émerger de nouvelles questions, m'amenant à réaliser quelques entretiens complémentaires à l'automne 2023. Chacun a apporté une brique supplémentaire à la compréhension de mon objet. Il a toutefois fallu fixer une limite, ne serait-ce que pour respecter les échéances de mes financements doctoraux. Passons désormais au deuxième volet de la collecte des données, la filature de type *shadowing*.

3.2.2 Deuxième volet de la collecte de données : la filature

La filature, ou *shadowing*, constitue le second volet de la collecte de données, offrant une plongée fine dans les dynamiques du travail à distance. Elle permet de suivre le phénomène organisant tel qu'il se déploie dans les situations concrètes. Ce dispositif méthodologique, adapté à l'étude des pratiques au fil de l'action (3.2.2.1), prend ici une forme particulière, tant dans son application que dans les ajustements qu'il a requis (3.2.2.2). D'une

²⁶⁸ « *We're in Montreal, right? So, the default option is you would say, oh, let's meet on Zoom, right? It wouldn't be something like, oh, where do you live? I mean, if it's too far, if we're like one hour, two hours away from each other, it doesn't make sense to travel or whatever. But the idea is we don't even ask that anymore.* »

part, il permet de saisir l'organisation en train de se faire. D'autre part, sa mise en œuvre a dû être adaptée aux spécificités d'un terrain numérique, morcelé et mobile (3.2.2.3).

3.2.2.1 Le *shadowing* pour suivre le phénomène organisant

Cela fait déjà de vingt ans que le *shadowing* a été considéré comme une méthode qualitative à part entière dans la recherche organisationnelle par Seonaidh McDonald (2005), distincte des usages quantitatifs ou formatés, capable de révéler la complexité vécue des rôles organisationnels. La chercheuse en management a alors identifié trois types de *shadowing* : l'observation comme expérience d'apprentissage, l'observation comme moyen d'enregistrement et l'observation comme moyen de comprendre les rôles des actrices et acteurs organisationnels et leurs perspectives. C'est ce dernier qu'elle a retenu comme méthode qualitative, car il permet de saisir l'action située et signifiante sans participation active²⁶⁹, se distinguant ainsi de l'observation participante par une posture d'observation proche, mais non impliquée. Elle distingue aussi cette méthode de l'observation classique (ou structurée) en soulignant que cette dernière est souvent statique, centrée sur un lieu ou une activité spécifique, et fondée sur des catégories d'analyse prédéfinies, tandis que le *shadowing* est itinérant, suit un individu dans ses déplacements et interactions, et permet donc une compréhension située et contextualisée des pratiques organisationnelles.

Peu après, dans son ouvrage de référence, *Shadowing: and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Barbara Czarniawska²⁷⁰ (2007) a incité les chercheuses et les chercheurs à revoir leurs démarches et méthodes de recherche pour étudier les nouvelles formes d'organisation et pratiques de travail.

L'organisation moderne s'inscrit dans un réseau de contextes fragmentés et multiples, à travers de multiples mouvements kaléidoscopiques. L'organisation a lieu dans de nombreux endroits à la fois,

²⁶⁹ Cette posture a depuis été remise en cause. Alors que Seonaidh McDonald (2005) présente le *shadowing* comme une méthode qualitative visant à comprendre les rôles organisationnels à travers l'observation non participante d'individus en action, Consuelo Vásquez (2013) en propose une lecture plus nuancée et réflexive. Elle dépasse la focalisation individuelle pour inclure le suivi de projets ou de phénomènes, et insiste sur la relation intersubjective entre chercheuse et terrain. Là où Seonaidh McDonald valorise une posture d'observatrice proche mais discrète, Consuelo Vásquez montre que la chercheuse devient elle-même une actante du terrain, une « ombre » dont la présence influe sur les interactions, et appelle ainsi à une réflexivité méthodologique constante. Barbara Czarniawska (2021) a aussi rappelé que toute observation directe implique une part de participation ; le *shadowing* se distingue de l'observation participante classique en ce qu'il ne nécessite pas d'agir en même temps qu'on observe, tout en permettant des ajustements interprétatifs par l'échange avec les personnes suivies. Je souscris pour ma part à cette dernière posture.

²⁷⁰ Cette chercheuse est décédée en avril 2024. D'une certaine manière, cette thèse lui rend un modeste hommage en s'inspirant considérablement de ses travaux.

et les organisateurs se déplacent rapidement et fréquemment à la fois... les gens sont « déjà ailleurs ».
(Czarniawska, 2007, p. 16 [ma traduction]²⁷¹)

Le management moderne s'inscrirait donc « dans un réseau de contextes fragmentés et multiples, à travers une multitude de mouvements kaléidoscopiques » (Czarniawska, 2008), c'est-à-dire caractérisées par une variété constante de formes. Barbara Czarniawska propose alors de penser la notion de « terrain » au sens de « *field of practice* » (Czarniawska, 2007, p. 7), un « terrain de pratiques » dans lequel la théorie serait un type de pratique, plutôt que lié à un certain empirisme. Cette perspective s'inscrit dans la veine du tournant vers la pratique des études en organisations (Czarniawska, 2008), mentionné au **chapitre 2**. Autrement dit, là où vivent et travaillent les individus peuvent être des éléments d'un terrain de pratique étudié, mais un lieu seul ne serait pas un « terrain ». Formée à la psychologie dans les années 1960, période au cours de laquelle elle a été initiée à diverses techniques de terrain telles que l'observation participante (Czarniawska, 2014), Barbara Czarniawska affirme avoir été marquée par l'anthropologie, qu'elle décrit comme un « état d'esprit » – un *mindset* (Czarniawska, 2007, p. 12). Elle souligne toutefois que cette disposition intellectuelle est difficile à instaurer dans les recherches en études organisationnelles, en particulier en raison des obstacles liés à l'accès au terrain. Pratiquer une observation participante à la manière de Bronislaw Malinowski (1963) supposerait en effet une immersion totale : soit que la chercheuse devienne elle-même membre de l'organisation, soit qu'une personne interne adopte une posture de recherche. Barbara Czarniawska évoque, à titre d'exemple, l'étude de John Van Maanen (1973), qui a intégré durant 9 mois une formation de recrues de la police pour observer leur processus de socialisation, bien qu'il n'ait jamais exercé lui-même le métier de policier. Barbara Czarniawska situe le rapprochement entre les études en organisation et l'anthropologie dans les années 1980, époque à laquelle les anthropologues, de retour des terrains dits « exotiques », ont dû se réinsérer professionnellement, souvent au sein d'écoles de commerce. Ce mouvement a nourri un engouement important pour l'ethnographie appliquée aux contextes organisationnels (Czarniawska, 2021). Si elle s'est réjouie de l'émergence à cette époque d'un paradigme culturel au sein des théories de l'organisation et reconnaît l'influence déterminante de l'anthropologie dans ce tournant, Barbara Czarniawska en a aussi pointé les limites lorsqu'il s'agit d'appréhender les réalités organisationnelles contemporaines (Czarniawska, 2008). Selon elle, deux tensions majeures sont particulièrement problématiques : d'une part, la tendance des approches anthropologiques à représenter l'organisation comme une entité statique, à l'image des études de villages traditionnels, d'autre part, leur insistance sur le concept d'identité. Selon elle, cette conception entitative ne permettrait pas de saisir la complexité des pratiques organisationnelles actuelles, marquées par la fluidité, la multi-localisation et une forte dimension numérique. À ce titre, dès le début des années 2000, Karin Knorr Cetina et Urs Bruegger (2002) étudiaient déjà la présence médiée par les technologies

²⁷¹ « *Modern organization takes place in a network of fragmented and multiple contexts, through multiple kaleidoscopic movements. Organizing takes place in many places at once, and organizers move quickly and frequently... people are 'already somewhere else'* » (Czarniawska, 2007, p. 16).

dans le contexte d'une observation participante sur les salles de marché de plusieurs banques d'investissement globales, pour explorer les microstructures globales qui émergent dans cet environnement hautement technologique et interconnecté. L'un des auteurs, Urs Bruegger, a lui-même une expérience en tant que trader, ce qui a facilité son immersion dans le milieu du trading. Par ailleurs, Barbara Czarniawska (2008) critique également la focalisation excessive sur la question de l'identité dans les études organisationnelles, qu'elle considère comme un résidu du colonialisme et de l'urbanisation. Cette posture négligerait selon elle l'importance de l'altérité dans la construction de l'image organisationnelle.

Barbara Czarniawska s'est donc inspirée des travaux de Bruno Latour et Steve Woolgar (1979), en adoptant une approche constructiviste et performative des organisations. Dans la veine de l'*Actor-Network Theory* (ANT, théorie de l'acteur-réseau), elle a privilégié l'observation des pratiques en train de se faire, en suivant les actions plutôt que les structures figées. Elle a également repris l'idée d'une symétrie entre acteurs humains et non humains, intégrant ainsi objets, technologies et documents dans l'analyse organisationnelle, en développant le concept d'*ethnologie symétrique*. Il invite à observer humains et non-humains sans hiérarchie, à éviter les jugements normatifs, et à appliquer les mêmes outils analytiques à tous types de contextes. Pour mieux saisir ces réalités, Czarniawska propose aussi d'adopter de nouveaux formats de restitution, comme la *praxiographie*, centrée sur les pratiques concrètes plutôt que sur des structures abstraites (Czarniawska, 2017). Enfin, comme Bruno Latour (1991, 1994, 2005), Barbara Czarniawska accorde une importance centrale à la narration comme mode de production de la réalité, ce qui se reflète dans son usage du *shadowing* et de récits polyphoniques pour étudier l'organisation en action (Vásquez, 2009). Pour comprendre l'organisation, ou plutôt l'*organizing* (Weick, 1979), se déroulant simultanément et à plusieurs endroits (Czarniawska, 2007, 2008), mieux vaudrait donc adopter des techniques de terrain adaptées aux organisations modernes, telles que (1) le *shadowing*, (2) les *diaries studies* (les études des journaux de bord ou des journaux intimes), où les personnes participantes rapportent elles-mêmes leurs activités quotidiennes dans un journal et (3) le suivi d'objets, dans la veine de la théorie de l'ANT (Bruni, 2005 ; Frandsen, 2009). Ces techniques permettraient de ne pas voir l'organisation comme des entités structurées avec des frontières claires, mais comme des « *actions nets* », c'est-à-dire des réseaux d'actions (Czarniawska, 2002 ; Lindberg et Czarniawska, 2006), des processus et interactions qui composent ces entités et constituent en elles-mêmes l'organisation à travers l'espace et le temps. Dans cette continuité, Dominique Meunier et Consuelo Vásquez reconceptualisent le *shadowing* comme une démarche cohérente avec une ontologie de l'organisation comme réseau hybride, performée par des actions humaines et non humaines. C'est notamment par ces caractéristiques que le *shadowing* me paraît la meilleure méthode pour comprendre le phénomène organisant du *faire corps* à distance des nomades corporatifs.

Bien que le terme *shadowing* n'ait pas été employé par Henry Mintzberg, plusieurs auteurs et autrices (Bruni, 2005 ; Czarniawska, 2007, 2021 ; McDonald, 2005 ; Meunier et Vasquez, 2008 ; Quinlan, 2008a ; Vásquez *et al.*,

2012) reconnaissent que cette méthode trouve ses origines dans les « observations structurées » du théoricien en management canadien. Henry Mintzberg (1970) suivait les activités quotidiennes des gestionnaires afin de dégager, de manière inductive, les catégories d'analyse pertinentes ; une posture que Seonaidh McDonald (2005) a associé à une approche objectiviste du *shadowing*. Dans cette perspective, les catégories émergent du terrain à travers le regard du chercheur, plutôt que des interprétations des personnes observées (Meunier et Vásquez, 2008).

Cette méthode ethnographique trouve aussi ses influences dans l'art. Le travail de la photographe et plasticienne Sophie Calle offre un écho intéressant à la méthode du *shadowing*. Dans plusieurs de ses œuvres, elle adopte une posture d'observatrice discrète, proche de celle d'une chercheuse qui suit un individu dans son quotidien. Dans son œuvre performative *La Filature* (1981)²⁷², Sophie Calle confie à sa mère le soin d'engager un détective privé chargé de la suivre à son insu. Bien qu'elle soit à l'origine de la démarche, elle ignore quand la filature débutera et la subit donc comme une véritable surveillance. Le détective réalise son travail de manière classique : il prend des photographies et consigne ses observations dans un rapport détaillé. À partir de ces matériaux, Sophie Calle compose l'œuvre en juxtaposant trois éléments : le rapport « objectif » du détective, ses propres récits intimes de ces mêmes journées, et les photographies prises à son insu. Deux versions d'une même réalité s'entrelacent ainsi, l'une distante et factuelle, l'autre subjective et introspective. Ce dispositif révèle les multiples façons dont une même existence peut être racontée, selon le point de vue adopté. En orchestrant sa propre traque, Sophie Calle questionne la frontière entre art et vie privée, l'expérience de l'intimité et le pouvoir du regard, faisant de *La Filature* un projet emblématique de son travail sur la mise en scène de soi et l'observation. Cette démarche, bien que relevant d'une approche artistique, met en lumière certaines dimensions du *shadowing* en recherche : la question du regard porté, du suivi en temps réel, de la place de l'observateur et des effets de sa présence, même silencieuse, sur la personne observée.

Barbara Czarniawska (2007) a mentionné pour sa part que sa première rencontre avec cette méthode s'est faite à travers le travail de Marianella Sclavi (1989), qui a suivi sa propre fille à l'école comme une ombre, en s'inspirant de la nouvelle *A Day's Work* de Truman Capote (1980). Dans ce contexte, Marianella Sclavi mobilise le concept d'*exotopia* proposé par Mikhaïl Bakhtine (1981), soit la nécessité d'être situé à l'extérieur de ce que l'on cherche à comprendre (dans le temps, l'espace ou la culture) pour éviter les risques d'idéalisation ou de regard colonial. L'*exotopia* permet ainsi un rapport dialogique à l'altérité, fondé sur un respect mutuel, sans effacement des désaccords. Dans cette lignée, Barbara Czarniawska (2007, p. 21 ; 2021, p. 47) a affirmé que le *shadowing* est plus qu'une technique : c'est aussi une posture, une manière d'être en recherche.

²⁷² https://www.perrotin.com/fr/artists/Sophie_Calle/1/la-filature/6687

Le *shadowing* se caractérise par quatre dimensions principales²⁷³ : sa mobilité (1), la proximité relationnelle qu'il instaure avec la personne suivie (2), son inscription dans la durée (3) et l'adoption du point de vue de l'actrice ou l'acteur observé (4) – voire de l'actant, lorsqu'il s'agit de suivre un objet (Bruni, 2005), ou même un élément intangible comme un projet (Vásquez *et al.*, 2012 ; Vásquez et Cooren, 2013 ; Vásquez, 2009).²⁷⁴

(a) Une méthode d'ethnographie mobile

Barbara Czarniawska (2007) présente donc la méthode du *shadowing* comme une méthode d'ethnographie avant tout mobile.

Le principal avantage du *shadowing* par rapport à l'observation stationnaire est, par définition, sa mobilité. La question est cependant plus compliquée que la simple présence de mouvement. En effet, même les observateurs que je qualifie de « stationnaires » ne restent pas au même endroit, immobiles, pendant leur étude. Le *shadowing* crée un duo particulier - la personne observée et la personne qui l'observe - où la dynamique de la cognition devient vraiment complexe. (Czarniawska, 2007, p. 56 [ma traduction]²⁷⁵).

La mobilité est apparue nécessaire face au constat que dans les organisations contemporaines, les activités ne se déroulent plus en un seul lieu statique, mais sont éclatées à travers de multiples sites. Les managers et autres professionnels sont souvent en déplacement, se rendent à des réunions, visitent différents bureaux, ou même travaillent à distance.

La plupart d'entre nous qui ont tenté une telle approche « anthropologique » des études d'organisation ont été influencés par l'anthropologie traditionnelle, à la Malinowski : regarder les danses indigènes pendant la journée et se rendre à 5 h à l'ambassade britannique (Malinowski donc, pas les spécialistes des organisations). Mais en fait, nous nous sommes assis dans le bureau du secrétaire ou dans une salle de café et nous avons observé. Ce qui est apparu très vite, c'est qu'il y avait de longues périodes pendant lesquelles l'observateur restait seul jusqu'à 5 h. Pas de danses,

²⁷³ Ces dimensions seront approfondies dans la section des résultats, à travers plusieurs vignettes ethnographiques. Ce format permet de mettre en lumière certains moments saillants de la filature, sans prétendre à l'exhaustivité du terrain observé (Vásquez *et al.*, 2012).

²⁷⁴ Une partie de ces développements découlent d'un article en cours de publication avec Consuelo Vásquez (Estagnasié et Vásquez, soumis), et ont été présenté aux colloques de l'Association pour la Recherche Qualitative en décembre 2023, et au 8th *Research Group on Collaborative Spaces* en mars 2024.

²⁷⁵ « *The main advantage of shadowing over stationary observation is, by definition, its mobility. The matter is, however, more complicated than the sheer presence of movement. After all, not even observers whom I call "stationary" remain in the same place, immobile, during their study. Shadowing creates a peculiar duo—the person shadowed and the person doing the shadowing—where the dynamics of cognition become complex indeed.* » (Czarniawska, 2007, p. 56).

pas de rituels : les gens entraient et sortaient, apparemment toujours en route. Ailleurs.
(Czarniawska, 2014, p. 91 [ma traduction]²⁷⁶)

Dès lors, comment documenter ce qui se passe dans cet ailleurs, ce « déjà ailleurs » ? Alors que l'ethnographie traditionnelle repose sur le présupposé que les personnes observées resteront sur le même « site », la technique de la filature permet la prise en compte de la coexistence et la multiplicité des temps, la simultanéité d'événements se produisant dans différents contextes, la non-simultanéité de l'expérience et la virtualisation d'un nombre croissant de pratiques (Czarniawska, 2007, 2014). Concrètement, cette démarche consiste à suivre une personne comme son ombre, en « marchant dans ses pas » (Vásquez, 2013, p. 70) afin de saisir la continuité de ses actions, ce qui permet de développer une relation intime avec elle et d'observer les moindres éléments de sa vie quotidienne, de lui poser des questions, pour comprendre la réalité organisationnelle du point de vue des personnes qui la vivent. Cette réalité peut être vécue dans de multiples lieux, par des événements simultanés, mais aussi des expériences non-simultanées : dans les organisations modernes, il est fréquent que les personnes impliquées dans un même projet ou une même activité aient des expériences qui ne sont pas synchronisées temporellement. Par exemple, une gestionnaire peut être en réunion pendant qu'une autre collègue traite des données ailleurs, et leur compréhension d'une situation particulière peut évoluer différemment en fonction des informations disponibles à chacun à un moment donné (Czarniawska, 2014). Pendant la filature, les différentes activités et interactions sont donc capturées par des notes de terrain, et/ou par des enregistrements audio ou vidéo (Vásquez, Brummans, Groleau 2012). Le *shadowing* est une approche « nomade » par définition (Meunier et Vasquez, 2008, p. 181). Cette démarche présente l'avantage de saisir la dynamique organisationnelle selon différents lieux et temporalités, ce qui se prête bien à l'objet d'étude des nomades corporatifs. Le *shadowing* est donc un « terrain en mouvement » (*fieldwork on the move* selon Barbara Czarniawska, 2007, p. 58), c'est-à-dire une manière de faire de la recherche qui reflète la mobilité de la vie contemporaine, offrant une opportunité unique pour l'auto-observation et la connaissance de soi. Le revers de la médaille en sont ses difficultés : l'attention constante requise, et les décisions éthiques continues à prendre²⁷⁷, ce qui peut rendre la démarche psychologiquement inconfortable (Czarniawska, 2007, p. 58). En plus de suivre des personnes, Barbara Czarniawska note qu'il est également possible de « suivre » des objets ou quasi-objets, comme des documents ou des données numériques, pour comprendre leur rôle dans les pratiques organisationnelles : par exemple, l'ethnographie « mobile » d'Ann-Christine Frandsen (2009) de suivi d'objets comptables, telle une facture dans

²⁷⁶ « *Most of us who attempted such an 'anthropological' approach to organization studies were influenced by traditional anthropology, à la Malinowski: watching native dances during the day and going at five o'clock to the British embassy (Malinowski that is, not the organization scholars). But we, in fact, sat in the secretary's office or in a coffee room and observed. What became clear sooner than later, however, is that there were long periods when the observer was left alone until five o'clock. No dances, no rituals: people went in and out, seemingly always on their way. Elsewhere.* » (Czarniawska, 2014, p. 91).

²⁷⁷ Par exemple, dois-je prendre note de cette conversation qui semble confidentielle ? Dois-je observer la participante faire la sieste ? Dois-je prêter attention aux détails de sa vie personnelle ?

une clinique de psoriasis, avec une approche inspirée par la théorie de l'acteur-réseau, pourrait être considérée comme du *shadowing* (Czarniawska, 2014). Avec humour, elle note que ce choix d'objet d'étude supprime l'unique difficulté de la technique de la filature : la nécessité d'être émotionnellement en phase (*emotionally attuned*, *Ibid.*, p. 92) avec la personne que l'on suit.

(b) Une méthode caractérisée par l'intimité

Que faut-il comprendre par être « émotionnellement en phase » ? Le *shadowing* est une méthode profondément empathique. Outre son caractère mobile, la méthode de la filature est également pertinente pour saisir finement le vécu sensible du sujet, puisque chercheuse et personne observée se déplacent en tandem, ce qui permet le développement d'une relation étroite, intime et propre à la confiance (Aumais et Vásquez, 2023). L'idée de filature suppose en effet de partager beaucoup de moments de la vie quotidienne avec les personnes suivies, une méthode qui permet de créer un sentiment d'appartenance, d'affinité et d'empathie, et qui est en ligne avec l'inspiration sensorielle (Pink, 2015) et affective (Gherardi, 2019) de ma démarche. Contrairement à d'autres formes d'observations ethnographiques, la personne qui entreprend le *shadowing* n'essaye même pas de créer une quelconque distance avec la personne suivie : cette méthode est donc par nature intime, voire intrusive. Elle se (re)négocie au fil du temps entre chercheuse et *shadowee*, pour rendre la filature plus confortable (Vásquez, 2009). Cette proximité permet de capturer non seulement les actions et les pratiques, mais aussi le vécu sensible du sujet. La méthode favorise alors l'empathie et une compréhension profonde, car la chercheuse est immergée dans l'environnement du sujet. Dans le cadre du *shadowing*, le concept d'intercorporeité (Merleau-Ponty, 1945) évoqué dans le **chapitre 2** prend tout son sens. En suivant un sujet, la personne qui mène la recherche ne se contente pas d'observer de l'extérieur. Au contraire, elle participe, même de manière passive, à l'expérience corporelle du sujet²⁷⁸. Le fait que les deux individus se déplacent ensemble, partagent les mêmes espaces et vivent les mêmes événements en temps réel, renforce cette idée d'une expérience commune de la réalité. L'ombre n'est jamais vraiment invisible, puisque le corps de la chercheuse se voit sur le terrain, comme l'a partagé Nancy Aumais (2019) dans une anecdote issue de son terrain sur les constructions identitaires genrées des individus en transition professionnelle. Elle note que la métaphore de l'ombre (Aumais, 2019 ; Vásquez, 2013) pourrait à tort faire penser à la désincarnation de la chercheuse, alors qu'au contraire, la filature est une co-construction engageant sa corporalité, ses émotions, ses sens, ses identités et sa rationalité.

Je souscris alors à la proposition de Nancy Aumais et Consuelo Vásquez (2023) de voir la filature comme une démarche relationnelle, remettant en question l'idée de la recherche désincarnée et objective. À la suite de discussions démarrées lors d'un atelier doctoral, les autrices soulignent le potentiel transformateur du *shadowing*

²⁷⁸ Une forme de participation mimétique, très différente de la participation classique en sciences de gestion.

avec la métaphore du tissage de relation, s'appuyant sur quatre dimensions centrales : (1) l'intersubjectivité, (2) la réflexivité, (3) l'affectivité et (4) le mouvement.

1. L'intersubjectivité se réfère à la manière dont les individus comprennent et interprètent les pensées et les actions d'autrui dans leurs propres jugements et interactions. Nancy Aumais et Consuelo Vásquez soutiennent que la chercheuse est inévitablement engagée dans un rapport subjectif avec la personne filée, influençant ainsi mutuellement leurs perspectives et compréhensions, et transformant la recherche en une expérience partagée où la production de savoirs est coconstruite. La réflexivité est la prise de conscience par la chercheuse de ses propres biais, influences et préjugés, et de la manière dont ceux-ci affectent sa recherche.
2. La réflexivité dans la filature n'est pas seulement un exercice individuel, mais aussi un processus partagé avec la personne filée. Cette dimension inclut un retour critique sur l'expérience de terrain, où la chercheuse et la personne filée peuvent discuter de leur relation, des émotions ressenties et de la manière dont ces éléments ont influencé la recherche. C'est d'ailleurs souvent en discutant avec les *shadowees* que je parvenais à « préanalyser » les données.
3. L'affectivité concerne les émotions et les sentiments qui émergent pendant la filature, tant chez la chercheuse que chez la personne filée, ce qui fait écho avec l'influence de l'ethnographie affective précédemment évoquée (Gherardi, 2019, 2023). Les autrices insistent sur le fait que les émotions ne doivent pas être vues comme des obstacles ou des biais à surmonter, mais comme des éléments critiques qui enrichissent la recherche²⁷⁹.
4. Enfin, le « mouvement » évoqué par Nancy Aumais et Consuelo Vásquez (2023) réfère à la mobilité précédemment évoquée, la dimension essentielle de la filature qui différencie cette méthode des autres formes d'observation. La mobilité crée une expérience unique où la chercheuse doit s'adapter en temps réel aux imprévus et aux interactions spontanées comme pour accéder à différents espaces ou pour décider des moments appropriés pour observer. Par exemple, malgré l'intimité créée, plusieurs personnes m'ont parfois demandé de quitter la pièce.

Le *shadowing* engage le corps, puisque la personne qui mène la recherche est « incorporée » dans la routine de quelqu'un d'autre (Gill, Barbour et Dean, 2014, p. 77). Cette coprésence des corps crée une relation intime et

²⁷⁹ Par exemple, les moments de malaise ou de connexion émotionnelle intense peuvent révéler des aspects profonds de l'expérience vécue par la personne filée. Lorsque je « suivais » l'une des *shadowees*, elle s'est mise à pleurer en évoquant la difficulté à maintenir une relation amoureuse lorsqu'on est nomade, ce qui lui provoquait de l'angoisse à l'approche de la quarantaine. Je l'ai instinctivement prise dans mes bras pour la consoler (alors que je l'avais rencontrée la veille seulement) : j'ai intimement fait preuve d'empathie avec elle, non seulement à travers les émotions partagées par le contact de ses larmes sur moi, mais aussi car son vécu fait écho à des expériences similaires chez moi, une femme mobile géographiquement, récemment divorcée et dans la deuxième partie de la trentaine.

interactive, où les mouvements, les perceptions et les émotions sont partagés, voire synchronisés (comme les conversations intimes qui surgissent lors des repas pris en commun avec les *shadowees*). Les émotions de la personne qui mène la recherche font figure d'instrument de recherche critique, comme évoqué dans la deuxième filature de la sociologue Marianella Sclavi (2007) sur les difficultés rencontrées par les personnes habitant le Bronx, un terrain jugé dangereux pour une femme italienne de la classe moyenne et difficile d'accès sans contact provenant du quartier. Au bout de deux ans, elle a fini par y avoir accès grâce à une connaissance dont le fils était par hasard avocat spécialisé dans les problèmes sociaux du Bronx. Marianella Sclavi (2007) a évoqué son inconfort dans sa posture de chercheuse face à l'altérité. Elle considère même cet inconfort comme une ressource permettant de se comprendre et de comprendre l'Autre dans l'interaction. Dans cette perspective, les éventuels malaises éprouvés et les émotions de la chercheuse constituent de précieux indicateurs pour orienter son attention sur ce qui se joue dans la situation observée : « Les émotions sont des outils de base de la cognition, si on apprend à déchiffrer leur langage, qui est relationnel et construit sur des métaphores. Elles ne vous disent pas ce que vous regardez, mais comment vous le regardez » (Sclavi, 2007, p. 264-265 [ma traduction]²⁸⁰).

Le *shadowing* se caractérise aussi par une observation mutuelle qui fait partie, à mon sens, de la construction de l'intimité : en donnant de « la chair » à la chercheuse, en observant ses vulnérabilités, les *shadowees* ont tendance à gagner confiance et à davantage faire preuve de générosité dans le partage du vécu. La filature présente donc l'intérêt de laisser un rôle actif à la personne observée dans la construction de la recherche²⁸¹. L'altérité se construit dans cette double observation : l'observée observant l'observatrice. Il s'établit alors une forme d'observation réciproque, où se construisent progressivement similitudes et différences. Les déplacements de la personne suivie orientent l'attention de la chercheuse, qui perçoit alors non seulement les événements, mais tente aussi d'en deviner la perception par l'autre, générant ainsi une sorte de double regard. Cela évoque l'image d'un appareil photo à miroir : une lentille qui capte simultanément ce qui est vu et la manière dont cela est vu (Vásquez, 2019).

La visibilité même de la personne qui mène la recherche sur le terrain peut aussi générer des interactions spécifiques, où les personnes participantes cherchent à influencer ou à comprendre ce que la chercheuse écrit (Groleau, 2013). La personne suivie peut vouloir attirer l'attention sur tel élément ou un autre, le jugeant

²⁸⁰ « *Emotions are basic tools of cognition, if you learn how to decipher their language, which is relational and built on metaphors. They don't tell you what you are looking at, but how you are looking at it* » (Sclavi, 2007, p. 264-265, citée par Czarniawska, 2021, p. 49).

²⁸¹ Le rôle actif de la personne observée présente en réalité des avantages sur le plan éthique, notamment en matière de consentement éclairé, là où l'on pourrait penser, à première vue, que la dimension intrusive du *shadowing* ne soulève que des enjeux ou obstacles éthiques.

important. Par exemple, certaines personnes m'ont demandé explicitement de ne pas écrire ou raconter tel ou tel observé, me reprochant d'aller « regarder sous la couette » de leur travail.

Enfin, le *shadowing* engage aussi l'affect, dans la mesure où la présence de la chercheuse peut influencer les attitudes de la personne suivie. Barbara Czarniawska (2021) a rappelé à ce titre l'exemple marquant de l'aide-ménagère suivie par Truman Capote, licenciée pour avoir fumé du haschisch avec lui sur son lieu de travail. Une anecdote moins dramatique m'a personnellement interpellée sur le terrain : une personne que je suivais m'a invité à l'accompagner dehors alors qu'elle prenait une pause cigarette, avant de me glisser, à demi-sérieuse : « Tu ne vas pas dire à mon patron que je fume, hein ? » Bien que je ne connaisse pas ce dernier, et que fumer chez soi ne soit en rien illégal, j'ai été frappée par l'intensité de cette inquiétude, qui révélait la force intériorisée du regard hiérarchique. En l'interrogeant, elle m'expliqua ne pas vouloir être jugée pour cela. Ce moment, pourtant en dehors des locaux de l'organisation, m'a permis de comprendre à quel point elle comptait sur ma discrétion pour préserver son image professionnelle. Ce qui aurait pu me paraître anodin m'est alors apparu comme un acte de confiance, révélateur de l'intimité progressivement tissée au fil de la filature.

(c) Une inscription dans la durée

Une autre dimension essentielle du *shadowing* est son caractère longitudinal, bien que la littérature ne s'accorde pas sur une durée « idéale ». Le temps joue un rôle crucial en permettant de capter des dynamiques organisationnelles souvent silencieuses et invisibles au premier regard. Cela soulève deux questions : combien de temps doit durer une filature, et à quelle intensité doit-elle être menée ? Si certaines études évoquent un suivi d'une semaine (Fletcher, 2001), d'autres s'étendent sur plusieurs mois, voire un an (Vásquez, 2009). Plus que la durée en soi, c'est l'intensité de l'observation qui importe : il s'agit de suivre de près une personne dans ses activités quotidiennes, afin de produire des données riches et détaillées (Meunier et Vásquez, 2008). Bien sûr, une présence continue 24h / 24 est irréaliste (Gill *et al.*, 2014) ; c'est pourquoi Dominique Meunier et Consuelo Vásquez (2008) suggèrent de penser le *shadowing* en séquences temporelles. Dans ce travail, j'ai ainsi défini mes observations à l'échelle d'une « journée de travail », en restant attentive à la variabilité des temporalités selon les personnes : certaines filatures ont commencé à 6 h du matin, d'autres après 19 h, un jour férié ou durant mes congés.

(d) Adopter le point de vue de l'élément observé

La perspective privilégiée qu'offre la filature est celle de la personne filée : en la suivant comme son ombre, la chercheuse, d'une certaine manière « se met dans les souliers » de la personne qu'elle file, et « voit » le monde à travers ses parcours et ses interprétations. Seonaidh McDonald et Barbara Simpson (2014) utilisent la métaphore de la lumière frontale du casque du mineur pour illustrer la perspective particulière de l'ombre sur l'organisation.

Au fur et à mesure que les conversations se déroulent, la lumière éclaire la personne qui est dans l'ombre. Pendant le mouvement, la lumière se projette vers l'avant, guidant le chemin et dévoilant la voie de l'organisation. Simultanément, la lumière balaie l'organisation lorsque la chercheuse, poussée par la curiosité, tourne la tête. La lumière est projetée de manière sélective sur des lieux spécifiques et d'autres acteurs, uniquement en fonction de la personne observée et de ses expériences quotidiennes ou de sa perception. Les données collectées sont donc influencées par les mouvements et les actions de la personne suivie, ce qui peut aussi laisser des aspects importants non observés.

Le *shadowing* est donc une méthode profondément subjective et réflexive, où la relation entre chercheuse et personne suivie se négocie en permanence dans l'interaction (Aumais et Vásquez, 2023 ; Vásquez *et al.*, 2012). Cette réflexivité est indissociablement communicationnelle : la chercheuse n'est pas une simple observatrice neutre, mais plutôt une intruse bienveillante, dont la présence influence le terrain. De même, le ou la *shadowee* n'est pas un sujet passif, mais un acteur engagé dans une relation d'enquête (Meunier et Vásquez, 2008). Attila Bruni, Silvia Gherardi et Barbara Poggio (2004) ont d'ailleurs insisté sur la nécessité d'une ouverture de la personne chercheuse. Cette disposition à se laisser surprendre par le terrain est une condition rendue possible par une posture réflexive (Bruni, 2005). Ainsi, la chercheuse construit une relation de proximité, tout en adoptant une posture réflexive alignée sur les fondements épistémologiques de sa recherche. Pour rendre compte de cette diversité d'engagements, Consuelo Vásquez (2013), reprenant les travaux d'Attila Bruni et ses collègues (2004), propose d'ailleurs la métaphore de l'ombre, qui illustre les différents degrés d'implication de la *shadower*. Ainsi, la personne qui mène la recherche pourra incarner (ici encore, nous voyons la dimension sensible, de « chair ») différents types d'ombres : l'ombre transparente (dans le cas d'observation non participante) qui est principalement issue d'une épistémologie positiviste, l'ombre opaque (observation participante, issue d'une épistémologie intersubjective qui prend en compte le caractère négocié de la recherche), ou l'ombre ombragée (où la chercheuse adopte une participation observante, ce qui s'apparenterait davantage à de la recherche action). Dans cette thèse, j'ai essayé d'être plutôt une « ombre opaque », détachée de l'action de travail des personnes suivies, mais pleinement engagée et empathique, dans la constante renégociation de la relation (Vásquez, 2013). À ce sujet, Elizabeth Quinlan (2008) introduit le concept de *conspicuous invisibility* (invisibilité conspécue), pour désigner cette posture délicate où la chercheuse est présente sans être intrusive, ajustant en permanence la distance entre elle et les personnes observées. Dans son ethnographie institutionnelle auprès d'infirmières praticiennes au Saskatchewan (Canada), elle relate comment certaines lui interdisaient l'entrée dans certaines salles. Lors de mon terrain, j'ai moi-même vécu des situations similaires, où des *shadowees* m'ont demandé de me retirer temporairement, notamment lors d'appels téléphoniques ou de réunions en ligne jugés confidentiels. J'y reviendrai un peu plus tard : passons maintenant à la filature telle qu'elle s'est déroulée lors de ma recherche.

3.2.2.2 La filature en pratique sur le terrain

J'ai mené une enquête de type *shadowing* (Czarniawska, 2007), consistant à suivre « comme leur ombre » huit personnes ayant participé préalablement aux entretiens, dans leurs divers contextes de travail. Au total, cela représente 22 journées de filature, réparties sur 20 lieux différents, dans 8 villes, 5 pays et 3 continents, pour environ 150 heures d'observation *in situ*. Dans ce qui suit, je présenterai d'abord les profils des personnes suivies et leur accueil (a), avant de détailler (b) le déroulement de la filature et les types de données recueillies, (c) la grille d'observation mobilisée et (d) les entretiens post-filature qui ont complété ce dispositif.

(a) Profils des personnes suivies

Entre avril 2023 et février 2024, j'ai suivi huit personnes aux profils professionnels, culturels et sectoriels variés, dont six femmes. Toutes ont effectué des études supérieures et sont salariées dans des entreprises de tailles et secteurs divers : marketing, ressources humaines, numérique, métallurgie, industries minières, aéronautique ou encore environnement. Âgées de 29 à 50 ans, avec une majorité de trentenaires (ce qui s'explique en partie par un recrutement partiellement issu de mon réseau personnel), ces personnes occupent des postes qualifiés et bénéficient d'un niveau de vie allant de moyen à relativement privilégié (Bonneau et Aroles, 2021 ; McRae, 2018 ; Thompson, 2019). Parmi elles, seule Charlotte est mère de famille, avec des enfants adolescents. Il ne s'agit pas ici de tirer des conclusions générales à partir de ce petit groupe de personnes, mais les observations recourent ce qui a émergé dans les entretiens : la mobilité professionnelle, voire le nomadisme, semble plus contraignante pour les parents de jeunes enfants (Hensellek, Weißwange, de Groot et Oers, 2024)²⁸², contrairement au télétravail sédentaire à domicile, qui peut faciliter la conciliation entre sphères professionnelle et personnelle. Hormis Charlotte, qui vit en région, toutes les autres personnes suivies disposent d'un **point** d'ancrage urbain, même Brice et Samantha, bien qu'ils aient adopté un mode de vie totalement nomade au moment de notre rencontre. Pour aider le lectorat à « suivre » ma démarche, je récapitule le suivi des huit *shadowees*, bien qu'il me paraisse un peu « essentialisant » de présenter ainsi une relation de confiance bâtie et déroulée sur plus d'un an (**tableau 3.4**).

²⁸² Selon cette étude, les nomades numériques (*freelance* ou salariés) voient souvent la parentalité comme une pause temporaire dans leur style de vie.

Tableau 3.3 Synthèse des profils de personnes suivies en *shadowing*

Pseudonyme, âge et genre moment de l'entrevue, Poste, entreprise	Jour et lieu du suivi	Commentaires
#1 Samantha 39 ans, Femme Directrice globale d'une entreprise d'études de marché (10 000 personnes), hybride	› 11 avril 2023 - Nicaragua, Maderas, hôtel Selina › 12 avril 2023 - Nicaragua, Maderas, hôtel Selina › 20 février 2024 - Londres, près de son bureau	Rencontrée dans un <i>coliving</i> au Nicaragua pendant les « tracances » de la chercheuse. Totalement nomade depuis l'Amérique centrale de décembre 2022 à juin 2023, puis « <i>workations</i> » fréquentes Suivi en ligne : oui (Instagram)
#2 Maren 29 ans, Femme Analyste dans une agence hybride (50 personnes)	› 23 avril 2023 (dimanche)- Canada, Montréal, Café Orr › 24 avril 2023 – Canada, Montréal, chez elle › 13 juillet 2023 - France, Paris, appartement prêté, repas à l'extérieur › 20 octobre 2023 - Montréal, chez elle › 8 novembre 2023 - Montréal, chez elle, annonce démission	Amie de la chercheuse avant le <i>shadowing</i> A déménagé en Europe en décembre 2023, et a continué à documenter son vécu par notes vocales et photographies partagées Suivi en ligne : oui (WhatsApp)
#3 Ruben 37 ans, Homme Ingénieur chargé de projet, entreprise du secteur industriel (10 000 personnes)	› 12 juin 2023 - Espagne, Barcelone, coworking Jungle et appartement loué › 07 juillet 2023 - France, Paris, domicile › 10 juillet 2023 - France, Paris, domicile, trajet et au bureau › 15 août 2023 (jour férié) - France, Paris, dans les transports collectifs	Ami de la chercheuse avant le <i>shadowing</i> Ne communique pas toujours ses voyages à son employeur. Suivi en ligne : oui, principalement documents partagés, tels qu'un journal de bord Drive ou des photographies prises par le participant. Entretien complémentaire réalisé le 3 août 2024
#4 Andrea 31 ans, Femme Développeuse, dans une entreprise de compagnie aérienne (5000 personnes), travail hybride	› 28 juin 2023 - Canada, Montréal, chez elle › 21 juillet 2023 Espagne, Barcelone, dans une auberge de jeunesse, puis dans la ville (marche, restaurant, bar à tapas).	Rencontrée par l'entremise des entretiens, « recrutée » sur un groupe Facebook de nomades à Montréal. Suivi en ligne : oui, principalement Instagram, WhatApp.
#5 Brice 32 ans, Homme Développeur, dans une entreprise dans les ressources humaines WFA (100 personnes)	› 11 juillet 2023 - France, Paris, au bureau	Mise en contact par le frère de la chercheuse, d'abord pour un entretien, puis s'est vu proposé le <i>shadowing</i> par ce biais. Totalement nomade, passe de temps en temps au bureau à Paris. Suivi en ligne : non
#6 Charlotte 50 ans, Femme Responsable marketing dans une entreprise métallurgique qui permet les tracances	› 13 octobre 2023 – Canada, Québec, Shefford, chez elle › 18 octobre 2023 – Canada, Québec, Farnham, au bureau	Rencontrée lors du premier terrain exploratoire (avril 2021), mise en contact. Relance à l'été 2023 pour participer au <i>shadowing</i> Travaille principalement de chez elle, un jour par semaine au bureau. A bénéficié deux fois des <i>workations</i> en Amérique centrale Suivi en ligne : non

Pseudonyme, âge et genre moment de l'entrevue, Poste, entreprise	Jour et lieu du suivi	Commentaires
#7 Naomie 35 ans, Femme Partenaire d'affaires (RH) dans une entreprise des industries numériques, hybride	› 6 octobre 2023 – Canada, Montréal, café Larue › 17 novembre 2023 - Canada, Montréal, café Larue	Mise en contact par une amie commune pour l'entretien, puis proposition du <i>shadowing</i> par ce biais. Travaille principalement chez elle, aux cafés, au bureau, et fait plusieurs semaines de tracances par an. Suivi en ligne : oui, nouvelles par WhatsApp
#8 Valeria 41 ans, Femme Responsable RSE dans une entreprise de fabrique d'emballages (10 000 personnes), hybride	› 19 octobre 2023 - Canada, Montréal à son domicile › 21 novembre 2023 - Canada, Montréal à son domicile › 26 février 2024 - Canada, Montréal, près de son bureau	Rencontrée par le biais d'une autre participante, par hasard. La chercheuse lui a ensuite proposé un entretien et du <i>shadowing</i>. Travailler principalement chez elle, au chalet de ses parents, ou en « <i>workation</i> » quelques semaines par an (souvent dans des espaces de <i>coliving</i>), ou au bureau (de plus en plus). Suivi en ligne : oui, principalement partage de photographies et notes vocales par WhatsApp
Synthèse : 8 personnes suivies, 22 journées, 20 lieux, environ 150 h d'observation sur site		

La première personne que j'ai suivie dans le cadre du *shadowing* est **Samantha**, une Britannique de 39 ans rencontrée le 10 avril 2023 dans un *coliving* de la chaîne Selina, à Maderas (Nicaragua). À ce moment-là, j'étais moi-même en « tracances », travaillant depuis l'espace de *coworking* du site, tout juste après avoir obtenu l'approbation éthique pour mon terrain. Dès notre premier échange, Samantha s'est montrée spontanément intéressée par ma recherche, amusée à l'idée d'être « suivie » et familière des approches qualitatives. Samantha occupe depuis 10 ans un poste de directrice globale dans le secteur du marketing. Avant la pandémie, elle travaillait exclusivement au bureau, mais le confinement a bouleversé ses habitudes. Souffrant de l'isolement, elle a obtenu de son employeur un abonnement à un espace de *coworking*, où elle a rencontré des nomades numériques. Ces rencontres l'ont incitée à adopter à son tour un mode de vie plus mobile. Bien que son entreprise limite officiellement le WFA à 30 jours par an, elle a négocié un arrangement : plutôt qu'un logement à Miami, son employeur a accepté de financer des séjours en *coliving* en Amérique centrale, moins onéreux. Pour des raisons administratives, elle a été temporairement rattachée au bureau de Mexico, où elle devait se rendre au moins une fois par mois. Lors de notre rencontre, elle vivait en nomade depuis 4 mois dans différents établissements de la chaîne Selina et s'interrogeait encore sur la durabilité de ce mode de travail. Elle est depuis retournée à son bureau à Londres, tout en continuant à effectuer régulièrement des *workations* en Amérique centrale, notamment après avoir rencontré son conjoint (aujourd'hui son mari) dans un espace de *coworking* à Mexico. J'ai eu l'occasion de la revoir quelques mois plus tard à Londres, lors d'une escale entre Nice et Montréal, les deux lieux d'ancrage de mon doctorat en cotutelle.

La deuxième personne suivie dans le cadre du *shadowing* est **Maren**, une européenne de 29 ans, immigrée au Canada, où elle occupe un poste d'analyste dans une agence de conseil hybride. Amie proche, elle était initialement pressentie pour être la première personne auprès de qui je testerais le dispositif, avant la rencontre fortuite avec Samantha qui a changé l'ordre de mes observations. Ce lien personnel a facilité l'entrée sur le terrain, d'autant que je connaissais également plusieurs personnes de son entourage, dont sa colocataire, rencontrées lors de moments informels à son domicile ou dans des cafés. J'ai pu la suivre à plusieurs reprises à Montréal, puis à Paris, à l'occasion d'un séjour estival rendu possible par un mois de télétravail à l'étranger, autorisé par sa supérieure hiérarchique. Pour Maren, la possibilité de travailler à distance est précieuse, car elle lui permet de maintenir des liens avec sa famille et ses proches en Europe. Après avoir quitté son poste pour retourner vivre en Europe en décembre 2023, elle a poursuivi notre échange en me documentant sa nouvelle trajectoire professionnelle par l'entremise de notes vocales et des photographies.

La troisième personne suivie est **Ruben**, un proche, ingénieur de 37 ans originaire d'Amérique du Sud, et chargé de projet dans une entreprise industrielle basée à Paris. Bien que son contrat ne prévoie pas explicitement de WFA, la pratique tolérée des caméras éteintes en visioconférence, combinée à une relation de confiance avec son manager, lui a offert une grande liberté. Il partage son temps entre son domicile, des cafés, des séjours ponctuels dans d'autres villes et même de longs voyages à l'étranger (comme au Brésil) sans en informer son employeur, ni poser de congés. Il se rend physiquement au bureau deux ou trois fois par mois, surtout pour entretenir ses liens sociaux. Ce mode de travail lui permet aussi de se consacrer discrètement à sa passion : l'investissement boursier. Depuis la période de filature, le licenciement de son supérieur direct l'a poussé à retourner plus régulièrement au bureau, tout en maintenant une certaine mobilité.

La quatrième personne, **Andrea**, est une développeuse canadienne de 31 ans, récemment embauchée par une compagnie aérienne où travaille également son ex-conjoint. Je l'ai rencontrée par l'entremise d'un groupe Facebook de nomades numériques à Montréal, après qu'une autre membre du groupe l'ait mentionné en commentaire sous mon annonce de recrutement. Andrea, passionnée de voyages, profite de son emploi pour bénéficier de billets d'avion à prix réduit, ce qui lui permet de partir régulièrement, parfois pour quelques jours seulement, vers des destinations festives ou des festivals. Bien que son contrat n'autorise pas officiellement le travail à distance depuis l'étranger, son gestionnaire l'a parfois toléré. Je l'ai suivi brièvement à Barcelone, lors d'un séjour express en auberge de jeunesse, accompagné d'un ami. Avec le temps, elle a entrepris des voyages plus lointains (Philippines, Colombie, etc.) avec son nouveau compagnon, rencontré en déplacement, tout en informant de moins en moins son employeur, jusqu'à pratiquer le télétravail depuis l'étranger dans une forme de semi-clandestinité.

La cinquième personne suivie est **Brice**, un développeur français de 32 ans, que j'ai rencontré par mon frère. Bien que nous ne nous connaissions pas auparavant, cette recommandation a facilité l'établissement d'une relation de confiance. Brice travaille pour une startup parisienne dans les ressources humaines, structurée selon les principes d'une organisation « libérée », tolérante envers le travail à distance depuis l'étranger, ce qui fait que plusieurs personnes dans l'équipe de Brice sont des nomades corporatifs. Malgré un récent contexte financier incitant à un retour partiel au bureau, Brice est resté totalement nomade. Il organise ses déplacements en fonction des conditions de surf et loue son appartement parisien pour financer ce mode de vie. Il adapte ses horaires de travail à la météo et à ses rythmes personnels. Lors de notre rencontre, il résidait temporairement dans le sud-ouest de la France. Un élément notable est que, bien qu'il travaille principalement à distance, c'est Brice lui-même qui a suggéré que le *shadowing* se déroule lors de l'un de ses rares passages au bureau, à Paris.

La sixième personne suivie est **Charlotte**, une Québécoise de 50 ans, responsable marketing dans une PME québécoise du secteur métallurgique. Après une carrière dans les médias, exercée majoritairement à distance et en horaires décalés, elle a rejoint cette entreprise pour se rapprocher de son domicile en région. Introvertie assumée, elle apprécie de travailler depuis chez elle (où elle vit avec ses deux enfants adolescents), mais aussi en voyage. Son entreprise met à disposition du personnel une villa en Amérique centrale pour leur permettre de télétravailler à l'étranger jusqu'à 4 semaines par an ; une opportunité dont Charlotte a déjà profité à deux reprises et qu'elle envisage désormais d'élargir à d'autres destinations. Notre premier échange date de 2021, lors de mon terrain exploratoire, au moment où l'entreprise annonçait l'acquisition de la villa dans les médias. 2 ans plus tard, je l'ai recontactée pour la suivre en *shadowing*, à son domicile et sur son lieu de travail.

La septième personne est **Naomie**, franco-canadienne de 35 ans, partenaire d'affaires RH dans une entreprise numérique hybride basée à Montréal. Son organisation permet le télétravail à l'international jusqu'à 3 mois par an, dans un cadre formel et encadré. Naomie utilise cette possibilité pour rendre visite à sa famille en Europe ou aux Antilles. Le reste du temps, elle alterne entre télétravail à domicile, travail au café et présence au bureau 2 jours par semaine, bien que ce ne soit pas obligatoire. Contactée via une amie commune, il a été naturel de lui proposer un *shadowing* après notre entretien. Les deux observations ont eu lieu dans le même café, ce qui m'a permis de constater une étonnante similarité dans ses routines de travail.

Enfin, la huitième personne suivie est **Valeria**, 41 ans, responsable RSE dans une entreprise canadienne de fabrication d'emballages. Mise en contact par l'intermédiaire d'une autre participante, elle télétravaille principalement depuis son domicile à Montréal ou depuis le chalet familial au Québec. Elle saisit également les occasions de tracances lors de longs séjours à l'étranger, notamment en Europe. Elle a ainsi expérimenté 6 semaines de télétravail depuis des espaces de *coliving* en Amérique centrale, plusieurs voyages en Europe, et en Asie du Sud-Est.

L'accueil réservé à la démarche de *shadowing* a varié selon les personnes. Il était notablement différent selon que la personne suivie était déjà une connaissance (comme Ruben ou Maren), recommandée par un proche (Brice, Naomie, Valeria, Charlotte), rencontrée de manière fortuite sur le terrain (Samantha dans un *coliving*) ou issue du recrutement par entretien sans lien préalable (Andrea). Cette dernière, par exemple, a accepté ma demande de *shadowing* après avoir découvert que nous habitons à deux rues l'une de l'autre. Cette proximité géographique, probablement rassurante, a pu contribuer à sa décision, en transformant potentiellement ma venue en celle d'une « voisine » plus que d'une étrangère²⁸³. Pourtant, malgré cette apparente facilité, ma première visite chez elle s'est accompagnée d'une certaine appréhension²⁸⁴. Cette gêne s'est vite dissipée une fois sur place et, au fil des filatures, j'ai gagné en assurance dans la manière d'aborder les observations, en construisant progressivement mes repères méthodologiques. De manière générale, j'ai constaté que les personnes suivies semblaient souvent plus nerveuses que moi à l'approche de l'observation. Maren, en particulier, m'a surprise par son niveau de stress, d'autant plus que nous nous connaissions bien. Elle m'a expliqué par la suite que le fait que je sois témoin de sa « performance de travail », une facette de sa vie à laquelle je n'avais jusqu'alors jamais eu accès, accentuait son appréhension. Ainsi, à mesure que les journées de terrain s'enchaînaient, je me suis sentie de plus en plus préparée à exercer cette posture d'observation en filature, tout en étant attentive aux effets que ma présence pouvait susciter chez les personnes participantes.

(b) Déroulement de l'observation et types de données collectées lors du *shadowing*

Je développe ici le déroulement de la filature avant, pendant et après la journée d'observation.

○ Avant la filature

Les travaux existants s'accordent sur un point : le *shadowing* exige une préparation à la fois matérielle et émotionnelle (Gill *et al.*, 2014 ; McDonald, 2005). Je gardais en tête le conseil pratique de Barbara Czarniawska (2014, p. 92), qui insiste sur l'importance d'avoir toujours son chargeur – dans son cas, celui de l'iPad ; dans le mien, ceux de mon iPhone X et de l'Apple Watch. Ces appareils m'ont permis d'enregistrer certaines conversations clés, notamment les entretiens de fin de journée ou d'autres moments où une simple prise de notes n'aurait pas suffi à saisir la richesse de l'échange. Par souci de discrétion et de respect du cadre éthique, j'ai choisi de ne pas recourir à l'enregistrement vidéo, consciente que l'aspect potentiellement intrusif du *shadowing* peut déjà représenter un frein à l'accès au terrain (Vásquez, 2013). J'ai donc préféré alléger ma présence en limitant le matériel visible.

²⁸³ Cette anecdote montre bien à quel point la proximité physique compte, même pour les personnes se revendiquant nomade.

²⁸⁴ J'ai d'ailleurs noté dans mon journal de bord avoir eu l'impression de me rendre à un *date* (rendez-vous galant).

Certains objets restent essentiels. Seonaidh McDonald (2005) recommande l'usage d'un carnet rigide de type *hardbook*, tandis que Rebecca Gill et ses collègues (2014, p. 78) proposent un véritable « *shadowing kit* » : stylo, argent en espèces, carte bancaire, téléphone, encas, bouteille d'eau, médicaments, enregistreur, etc. Si certaines de ces recommandations datent (par exemple, le magnétophone étant désormais intégré au téléphone), d'autres m'ont semblé tout à fait pertinentes. J'avais toujours sur moi de l'eau²⁸⁵, quelques collations, ainsi qu'une trousse de médicaments, ce qui ne différait pas beaucoup de mes habitudes quotidiennes. Concernant les repas, je ne prévoyais rien de précis lorsque j'allais dans un lieu public, préférant observer les choix alimentaires de la personne suivie : allait-elle cuisiner, acheter à l'extérieur ? En revanche, lors des visites à domicile, j'emportais parfois une boîte-repas par précaution. Dans les faits, la majorité des *shadowees* m'ont soit préparé un repas, soit indiqué un endroit où me restaurer. Autant que possible, j'essayais de partager leur expérience sensorielle. Ainsi, lorsqu'Andrea a réchauffé une poutine²⁸⁶ surgelée, je suis sortie en acheter une moi aussi, dans l'établissement qu'elle m'avait recommandé. Parfois, des indices me guidaient : Charlotte, par exemple, m'avait écrit en amont « Je te fournirai le café ! ». J'en ai déduit qu'il fallait que je prévois ma nourriture, d'autant plus qu'elle habitait en pleine campagne sans commerce à distance de marche. Pour la prise de notes, j'avais initialement opté pour un carnet, mais, à l'instar de Carole Groleau (2013), j'ai rapidement constaté que certaines personnes observées cherchaient à voir ce que j'écrivais. Cette curiosité, bien que compréhensible, influençait nos interactions et me mettait parfois mal à l'aise. J'ai donc choisi de m'adapter aux outils des *shadowees* en utilisant comme eux un ordinateur portable. Ce mimétisme matériel favorisait une forme d'intercorporéité (Merleau-Ponty, 1945), en créant une continuité gestuelle autour du clavier, que je partageais avec eux à leurs côtés ou juste en retrait. Lors des déplacements, j'utilisais l'application Notes de mon téléphone pour consigner rapidement mes observations ou bien je les retranscrivais aussitôt que possible sur mon ordinateur, profitant des courts intervalles entre deux moments d'observation.

Dans les cas de discussions informelles ou d'entretiens menés en marchant (par exemple en allant chercher un repas), j'enregistrais parfois les échanges via mon téléphone ou ma montre connectée. Ce dispositif léger répond à l'invitation de Rebecca Gill et ses collègues (2014, p. 80) à garder une posture flexible : accepter de ne pas tout saisir, mais capter l'essentiel, ce qui semble signifiant sur le moment. Dans certains cas, l'accès au terrain a constitué un véritable enjeu logistique. Par exemple, pour suivre Charlotte, qui vit en région (Estrie), j'ai dû solliciter une amie pour m'y conduire, n'étant moi-même pas véhiculée. Pour une autre journée d'observation à son bureau, situé dans la même région, Charlotte a demandé à son supérieur hiérarchique de venir me chercher à 6 h du matin à mon domicile, pour effectuer ensemble 1 h 30 de trajet. Ce temps partagé a été l'occasion

²⁸⁵ L'observation est à double sens : Andrea, une des *shadowees*, se moquait du fait que j'allais très souvent remplir ma gourde d'eau.

²⁸⁶ Plat typique québécois à base de frites, fromage et sauce à la viande (dans sa version traditionnelle).

d'aborder des sujets liés à l'entreprise, à l'équipe et au travail à distance, tout en m'amenant à occuper une position délicate en raison de leur lien hiérarchique. D'autres situations ont également demandé des ajustements improvisés : étant à Perpignan en famille, j'ai pris un bus à la dernière minute pour me rendre à Barcelone, où Andrea, que j'avais déjà suivie à Montréal, faisait un court passage. À l'inverse, j'ai parfois dû renoncer à certaines opportunités de filature, faute de moyens logistiques suffisants, comme accompagner Valeria dans son chalet ou la rejoindre au Costa Rica. Si je devais proposer une extension au *shadowing kit* de Rebecca Gill et ses collègues (2014), ce serait donc celle-ci : prévoyez un véhicule, si possible, et le budget qui va avec²⁸⁷.

○ Pendant la filature

La filature est par nature une méthode imprévisible. La personne suivie peut non seulement nous entraîner au-delà du lieu physique anticipé et négocié lors de la prise de contact, mais aussi littéralement hors des sentiers battus. Par exemple, je n'aurais pas imaginé qu'en choisissant d'accompagner Charlotte dans son travail à distance, je me retrouverais un jour dans une usine. Cette imprévisibilité se reflète directement dans la nature des données recueillies, qui s'avèrent nécessairement disparates et hétérogènes. Pour certaines personnes suivies, j'ai pu prendre de nombreuses photos, voire des vidéos. Pour d'autres, j'ai eu accès à des documents internes à leur organisation. Par exemple, Ruben a accepté de partager avec moi un agenda collaboratif détaillant, à la manière d'un journal de bord, ses activités professionnelles quotidiennes ainsi que les émotions qui y étaient associées. Dans d'autres cas, les seuls matériaux collectés se résument à quelques notes consignées dans mon propre carnet de terrain.

Afin de donner une cohérence minimale à cet ensemble fragmenté, j'ai choisi d'adopter une méthode uniforme pour chaque journée de suivi, en m'appuyant systématiquement sur une même grille d'observation (**annexe K**). Le *shadowing* permet en effet de recueillir un type de données sensiblement différent de celles issues d'entretiens ou d'observations plus classiques. Là où les entretiens tendent à faire émerger surtout des événements marquants ou inhabituels, l'observation en continu rend visibles les gestes ordinaires, les routines, voire les micro-événements souvent imperceptibles ; ceux-là mêmes que les individus oublient ou jugent insignifiants. Cette approche permet non seulement de documenter ce que les personnes font, mais aussi de comprendre comment leurs actions s'articulent dans un enchaînement de pratiques interconnectées (McDonald et Simpson, 2014), offrant ainsi un regard plus nuancé sur leur quotidien professionnel. Sur le terrain, j'ai donc cherché à

²⁸⁷ Il n'était pas envisageable de solliciter un financement pour chaque déplacement, en raison du caractère fastidieux et disproportionné de la procédure pour des dépenses mineures telles que les repas, les trajets de courte distance ou les frais d'accès à certains espaces de *coworking*. J'ai donc assumé ces coûts à même mes fonds personnels. Cela étant, j'ai pu bénéficier à cinq reprises de la Bourse pour projet de recherche de l'Association des étudiant·es à la maîtrise et au doctorat en communication (AÈMDC) de l'UQAM, pour un montant total de 1 500 \$ CAD, ce qui a contribué au financement de ce terrain.

documenter le plus fidèlement possible les situations vécues : en prenant des notes, des photographies ou encore des enregistrements audio lorsque des explications complexes m'étaient données.

Certaines personnes m'ont aussi transmis des documents, tels qu'un guide de l'employé, une promotion pour des billets d'avion ou encore un sondage interne sur le télétravail. À cela s'ajoutent les données partagées après coup, dans le cadre du suivi en ligne : photos, notes vocales ou captures d'écran. Le **tableau 3.5** propose une estimation approximative du volume de données collectées, selon leur nature.

Tableau 3.4 Synthèse des données collectées en *shadowing*

Types de données	Nombre
Interviews debrief de fin de journées	15
Photographies prises par la chercheuse	189
Grilles d'observation	20
Enregistrements audio	35
Autre documents	6
Total des données collectées sur site	265
Nombre de capture écran sur les réseaux socionumériques	98
Photographies partagées par les <i>shadowees</i>	24
Notes vocales de la part des <i>shadowees</i>	17
Vidéos partagées par les <i>shadowees</i>	2
Journal de bord partagé	1
Total des données collectées en ligne	142
Journal de bord de la chercheuse	3 documents de respectivement 90 pages, 109 pages et 76 pages = 275 pages et 13 fiches
Total des données récoltées pour le volet observation	423 documents (de taille et poids divers)

J'ai recueilli un total de 423 « données » aux formats et contenus très variés. Parmi celles-ci, 35 conversations enregistrées, d'une durée allant de quelques minutes à plus d'une heure, ont été transcrites à l'aide du logiciel HappyScribe²⁸⁸, dans une logique de gain de temps. Ces enregistrements ont ensuite été réécoutés avec une attention flottante, une démarche qui m'a permis de me replonger dans les scènes observées, en ravivant les sensations et dynamiques propres à la filature. Le volume des données textuelles est particulièrement conséquent : chaque retranscription occupe en moyenne une vingtaine de pages (en Times New Roman, taille 12, interligne 1,5), ce qui représente environ 700 pages pour les seules transcriptions issues de la filature. À cela s'ajoutent près de 1300 pages de retranscriptions d'entretiens, portant le total à environ 2000 pages de données textuelles analysées, un matériau dont le traitement sera abordé plus en détail dans la **section 3.3** de ce chapitre. Pour organiser les éléments recueillis sur les trajectoires des *shadowees*, qu'il s'agisse d'observations, de

²⁸⁸ Mis à disposition dans le cadre du projet de recherche de Claudine Bonneau.

photographies ou de captures d'écran issues de nos échanges, j'ai d'abord eu recours au logiciel Evernote, avec lequel j'ai constitué un ensemble de 13 fiches (certaines personnes faisant l'objet de plusieurs fiches). Lorsque mon abonnement annuel est arrivé à échéance²⁸⁹, j'ai cessé d'utiliser la plateforme et transféré l'ensemble des contenus dans des fichiers Word, afin d'en assurer la pérennité et l'accessibilité dans le temps.

Pour la construction des grilles d'observation utilisées lors des journées de filature²⁹⁰, j'ai opté pour une approche fondée sur la *thick description* (description fine), telle que théorisée par Clifford Geertz (1973). Il s'agit d'élaborer une description précise et contextualisée, visant à restituer les multiples dimensions d'un événement ou d'un phénomène, en intégrant notamment des éléments sociaux, émotionnels ou corporels. Ce type de narration ne se limite pas aux faits observables en surface, mais cherche à rendre intelligible la complexité de l'expérience vécue (Ferland-Beauchemin, 2022).

La grille d'observation elle-même est structurée en trois grands blocs : (1) préparation à la filature ; (2) pratiques de travail et (3) pratiques collectives. Chaque bloc est composé de sous-ensembles thématiques (colonne de gauche), associés à des indicateurs d'observation (colonne centrale), et à une colonne destinée à la prise de notes empiriques (colonne de droite). Dans le premier bloc, je m'attachais à décrire de manière détaillée le contexte d'accueil : le lieu, l'environnement immédiat, la posture de la personne rencontrée, ainsi que les premiers échanges verbaux et non verbaux. J'ouvrais généralement ma journée de filature par ce volet, mais y revenais ponctuellement lorsque de nouveaux éléments émergeaient au fil de la journée. Le sous-ensemble « accueil » permettait notamment de consigner les interactions initiales, l'attitude corporelle de la personne observée, le ton de sa voix, ses gestes, ainsi que la présence éventuelle d'autres individus dans l'environnement immédiat. Un deuxième sous-bloc de la grille était consacré au lieu dans lequel se déroulait l'action, en particulier au moment d'ouverture de la journée. J'y avais inscrit deux catégories distinctes pour guider ma prise de notes : « description fine du lieu » et, plus bas, « description fine de l'atmosphère du lieu ». Bien que ces deux dimensions soient intrinsèquement liées, cette distinction m'a permis de séparer les éléments matériels (architecture, mobilier, configuration spatiale, etc.) des éléments plus diffus, liés à l'ambiance, à la tonalité affective ou sociale du lieu.

Dans une perspective critique des approches trop centrées sur le visuel, j'ai souhaité contrebalancer ce que Claudine Haroche (2007) identifie comme une hypertrophie du regard dans nos sociétés contemporaines. J'ai donc ajouté, juste après ces premières catégories, une section dédiée à la description de mes perceptions

²⁸⁹ J'ai obtenu le soutien financier du LabCMO pour l'utilisation de ce logiciel.

²⁹⁰ J'ai davantage développé ces éléments lors de la 24^{ème} édition du Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, qui a donné lieu à un acte de colloque (Estagnasié, 2025c), et lors du 92^e Congrès de l'ACFS (Colloque 36 sur le savoir sensible).

sensorielles, en m'inspirant de la méthode d'ethnographie sensorielle de Sarah Pink (2015). Cette section m'invitait à porter attention à ce que je percevais par les autres sens : les sons, les sensations tactiles, les odeurs, ainsi que les émotions corporelles suscitées par l'environnement²⁹¹. J'ai choisi d'exclure volontairement la vue de cette catégorie, considérant que la dimension visuelle traversait déjà l'ensemble de mes observations, de manière implicite ou explicite. Un troisième sous-bloc a été rajouté après quelques premières journées de filature, et concernait la personne, son apparence physique, et comment elle disait se sentir ce jour-là. J'ai ajouté cet élément pour avoir un espace pour décrire la présentation générale de la personne, après avoir constaté que certaines personnes peuvent adapter considérablement leur apparence à l'environnement ou ritualiser cet aspect (Naomie était habillée à chaque fois de la même manière, dans le même lieu).

Le deuxième bloc de la grille d'observation était consacré aux pratiques de travail de la personne suivie, en portant une attention particulière aux temporalités, aux routines, au contenu du travail ainsi qu'aux stratégies déployées dans l'exercice de ses activités. Dans le sous-bloc « temporalités », j'ai encore adopté une logique de *thick description* (Geertz, 1973), en m'attachant à décrire les moments de la journée, les rythmes de travail, ainsi que les manières dont les individus organisaient leur activité en fonction de ces temporalités. J'ai fait le choix délibéré de parler de « temporalités » plutôt que « [d']horaires » afin de privilégier une lecture située et vécue du temps de travail, plutôt qu'une saisie strictement chronologique. Les heures précises étaient toutefois consignées ponctuellement, lorsqu'elles apportaient un éclairage pertinent sur l'action en cours. J'ai d'ailleurs observé davantage de variation dans ces rythmes de travail que dans les caractéristiques matérielles des lieux, bien que, dans certains cas, le terrain m'a amené à suivre la personne dans plusieurs espaces au cours d'une même journée. Dans ces cas, si le changement était mineur (par exemple, passer d'une pièce à une autre), je l'intégrais dans la même case. En revanche, en cas de transformation plus marquée (de lieu, d'ambiance ou d'interaction), j'utilisais plusieurs grilles pour une seule journée (matin/après-midi), afin de préserver la lisibilité et la finesse de l'observation. Il m'arrivait aussi de me heurter aux limites du format tabulaire : dans ces moments, je préférais

²⁹¹ Ce sous-bloc a d'ailleurs suscité beaucoup d'intérêt lors d'une séance collective d'analyse des données à laquelle j'ai eu la chance de participer en amont de la quarantième édition de l'*European Group for Organizational Studies colloquium* à l'Université de Milan Bicocca. Le 3 juillet 2024, j'ai présenté des extraits de mes données, et notamment d'une des grilles d'observation (traduite en anglais), lors du *PDW 04 - Analyzing and Theorizing Raw Qualitative Data as a Collective*, organisé par Monica Nadegger, Ellen Nathues et David Hollis. La particularité de cet atelier était de se concentrer sur les données « crues », sans connaître la question de recherche. Avant de me prêter à l'exercice, j'appréhendais que les personnes participantes ne prêtent pas attention aux éléments qui pourraient nourrir ma réflexion, et j'ai été agréablement surprise de constater que la dimension incorporée suscitait beaucoup d'attention. Plus encore, la description de mes propres sensations a permis de donner du contexte au public, l'amenant sur des pistes d'analyse intéressantes. Une personne dans l'assemblée a fait remarquer que je note dans mes sensations que j'ai chaud, que je transpire, et en a donc déduit qu'il n'y avait pas d'air conditionné dans l'espace de *coworking* où Samantha a été observée. Cette personne m'a alors demandé si les chambres de ce *coliving* au Nicaragua étaient climatisées, ce qui était le cas. S'en est suivi alors tout une réflexion autour de savoir pourquoi Samantha choisissait de répondre à un appel de travail bruyamment dans cette pièce à l'atmosphère moite, dérangent par la même occasion les autres personnes y travaillant, alors même qu'elle disposait d'un bureau et d'air conditionné dans sa chambre privée. Cet exemple est une illustration de la dimension informative d'éléments qui pourraient paraître, par leur subjectivité, hors du contexte.

reporter mes observations de manière plus libre dans mon journal de bord²⁹². Le sous-bloc suivant était dédié aux routines de travail. J'y consignais les gestes habituels, notamment ceux qui marquaient l'entrée dans l'activité. Je reviendrai plus en détail sur ces éléments dans la section des résultats, mais une régularité forte s'est rapidement imposée : la majorité des personnes commençaient leur journée en se connectant aux plateformes collaboratives ou en consultant leurs courriels. J'ai intégré cette régularité dans la grille, en ajoutant une sous-question sur les outils numériques mobilisés en début de journée. Lorsque la personne me montrait son écran, je notais les pratiques observées (sans me concentrer sur le contenu, souvent secondaire) qui était dans plusieurs cas d'ordre informel (par exemple, échanges humoristiques avec des collègues). J'accordais également une attention aux artefacts et aux personnes impliquées dans ces routines (Cecchi, 2024). Le troisième sous-bloc portait sur le contenu même du travail : les tâches confiées, la posture adoptée par la personne dans leur exécution, son langage corporel et les dimensions routinières liées non plus à l'entrée dans le travail, mais aux tâches elles-mêmes. Enfin, un dernier sous-bloc portait sur les stratégies déployées par les personnes observées, qu'il s'agisse de faire croire qu'elles travaillaient alors qu'elles ne l'étaient pas (ou inversement), ou encore sur les modalités d'autorégulation et d'adaptation face aux interruptions, pauses ou fluctuations de concentration. Lorsque ces stratégies étaient rendues explicites dans nos échanges, je les consignais, tout en prêtant attention à ce qu'elles disaient (implicitement ou non) de leur rapport au travail, à la performance ou à la surveillance.

Le troisième bloc de la grille d'observation, qui s'intéresse au collectif, constitue le cœur analytique en lien direct avec ma question de recherche, bien que les deux premiers blocs aient été tout aussi essentiels pour poser le contexte. Ce dernier ensemble porte spécifiquement sur les relations interpersonnelles (avec les collègues, les gestionnaires, les personnes physiquement présentes sur le lieu d'observation), ainsi que sur d'autres pratiques de nature collective, pour comprendre le *faire corps*. Dans le sous-bloc consacré aux collègues, je consignais différents éléments : une brève description lorsqu'elle était possible, les modes et fréquences de communication, la participation aux réunions d'équipe, les échanges à contenu professionnel ou informel (notamment les plaisanteries ou discussions hors travail), ainsi que la présence ou non de contacts en présentiel. Lorsque la personne observée me donnait accès à ses plateformes collaboratives ou m'invitait à assister à une réunion, je notais ces interactions dans ce sous-bloc, tout en veillant à respecter les principes de confidentialité. Mon attention portait davantage sur le langage paraverbal (ton, débit, accent) et la posture corporelle, que je notais systématiquement, en m'interrogeant notamment sur d'éventuelles variations selon l'interlocuteur ou le contexte. Le sous-bloc suivant se concentrait sur les relations avec le ou la gestionnaire : j'y documentais les modalités de reddition de compte (fréquence, supports utilisés), ainsi que la posture et le ton adoptés par la personne suivie dans ces échanges. Là encore, j'accordais une attention particulière à la gestuelle, l'intonation et aux éventuelles fluctuations selon le niveau hiérarchique ou la nature de l'interaction. Un troisième sous-bloc

²⁹² Voir **sous-section 3.2.3**.

était dédié aux interactions avec les personnes physiquement présentes dans le lieu de la filature, lorsqu'il ne s'agissait ni de collègues ni de gestionnaires. Cela s'appliquait notamment lors d'observations réalisées dans des tiers lieux (cafés, espaces de coworking, transports, auberges, etc.) ou à domicile en présence d'autres personnes. J'y notais la nature de ces interactions, les marqueurs de civilité (salutations, contact visuel, distance physique), ainsi que les éléments paraverbaux et posturaux, dans une logique de continuité avec les autres blocs. Un quatrième et dernier sous-bloc concernait les autres formes de sociabilité liées au travail, incluant des interactions avec des prestataires, des clients et parties prenantes, ou encore des personnes issues de la sphère personnelle (amis, proches, membres de la famille) qui entraient en contact avec la personne suivie pendant ses horaires de travail, souvent via des moyens numériques. Ce sous-bloc me permettait également de documenter les événements sociaux ou professionnels survenus durant la journée observée (déjeuners d'équipe, activités de *networking*, échanges informels, etc.). Lorsque j'étais invitée à y participer, je consignais une description détaillée de l'événement, dans la mesure du possible. Bien entendu, toutes les cases de la grille n'étaient pas systématiquement remplies, selon le contexte ou la situation. Cependant, cette structuration m'a permis de maintenir une certaine cohérence méthodologique d'un terrain à l'autre. Au fil des premières journées de filature, j'ai effectué quelques ajustements marginaux (comme l'ajout d'un espace dédié à la présentation de la personne suivie), mais la structure générale est demeurée stable. J'ai néanmoins constaté que certaines observations relevaient de catégories transversales, ce qui m'a amené à réfléchir à l'articulation entre pratiques dites « collectives » et dynamiques plus individuelles ou matérielles. Les éléments qui ne trouvaient pas leur place dans la grille étaient consignés sous forme libre dans l'espace prévu à cet effet ou dans mon journal de bord, prolongeant ainsi une saisie plus souple et réflexive du terrain.

○ **Après la journée de filature**

Le positionnement conceptuel et épistémologique de cette recherche vise à rester au plus près du vécu des actrices et acteurs²⁹³. Si le *shadowing* permet d'observer finement les pratiques, il comporte toutefois le risque de négliger la réflexivité des personnes suivies. Pour y répondre, j'ai intégré à mon dispositif un court entretien de fin de journée, favorisant un moment réflexif avec les *shadowees*. Cette modalité a d'ailleurs été mobilisée par Attila Bruni, Silvia Gherardi et Barbara Poggio (2005) dans leur étude ethnographique portant sur la dimension du genre dans les pratiques entrepreneuriales.

Un ethnographe, dans une conception réflexive de son rôle, participe et observe tout autant qu'il est observé et rendu participant par les personnes qu'il rencontre. Il aide à provoquer, à rendre visibles et à interpréter en collaboration les « petits événements » ou incidents causés par sa

²⁹³ Lors de la soutenance de mon projet de thèse (16 janvier 2023), la possibilité d'intégrer une dimension inspirée du récit de vie a été suggérée, afin de mieux saisir l'ancrage longitudinal du phénomène étudié.

présence, et son identité est dérivée et fabriquée à partir des pratiques, des discours et des relations produits dans l'espace d'action du travail de terrain. (Bruni *et al.*, 2004, p. 77 [ma traduction]²⁹⁴)

Ainsi, l'entretien de fin de journée visait à créer un espace de réflexivité partagée entre la chercheuse et la personne observée, afin de revenir ensemble sur les éventuels effets produits par la présence du dispositif de *shadowing*. Pour ce faire, j'ai structuré mes questions autour de quelques axes ouverts : Comment vous sentez-vous ? Comment avez-vous vécu cette journée de travail ? Quels ont été, selon vous, les moments forts de cette journée ? De qui vous êtes-vous sentie proche, ou, au contraire, à distance ? Qu'est-ce qui était différent, ou similaire, par rapport à vos autres journées de travail ? Par rapport aux autres lieux de travail ? Comment avez-vous vécu le suivi aujourd'hui ?

Où et quand se revoit-on ?

En pratique, ces questions ont été posées de manière souple, souvent en tutoyant la personne suivie en raison de l'intimité créée par la démarche. L'ordre des questions variait selon le contexte, à l'exception de la dernière, posée systématiquement pour organiser la poursuite éventuelle du suivi.

Cet entretien de fin de journée permettait d'accéder à une lecture subjective des temps forts du *shadowing*, parfois différente de celle que j'avais perçue en tant que chercheuse. Par exemple, lors de la première journée d'observation de Maren, une réunion confidentielle à laquelle elle ne m'avait pas autorisée à assister m'avait semblé anxiogène pour elle. Or, elle l'a décrite comme un moment marquant et positif, car elle y avait reçu des retours valorisants sur son travail. De même, lors d'une journée d'observation de Valeria, alors qu'une formation importante figurait à l'agenda, c'est notre déjeuner partagé qu'elle a désigné comme moment fort. Ces entretiens réflexifs étaient en général plus riches après la première journée, marquée par l'étonnement d'être observé. Lors des jours suivants, les *shadowees* semblaient s'habituer à ma présence, voire l'intégrer comme familière. Par exemple, Valeria a un jour comparé ma présence à celle « [d']une amie qui viendrait travailler à la maison ». Elle m'a ainsi confié lors de l'entretien réflexif :

J'ai bien aimé cette deuxième journée de suivi. Je trouve que ça me semblait beaucoup plus naturel que la première fois. J'étais beaucoup plus à l'aise de vraiment faire mes trucs. Honnêtement, je ne

²⁹⁴ « *An ethnographer, in a reflexive conception of his/ her role, participates and observes just as much as s/ he is observed and made a participant by the people whom s/ he meets. S/ he helps to bring about, make visible and collaboratively interpret the 'small events' or incidents caused by his/ her presence, and his/ her identity is derived and fabricated from the practices, discourses and relations produced in the action space of the fieldwork.* » (Bruni *et al.*, 2004, p. 77).

pense pas que je n'aurais rien changé, même si tu n'avais pas été là, je pense que ça aurait été pas mal pareil, pas mal la même routine.

Plusieurs personnes (Maren, Valeria, Charlotte) ont mentionné que le temps fort de la journée était ma présence, voire un commentaire ou une question de ma part qui les auraient fait réfléchir, ce qui renforce l'idée que la chercheuse affecte le terrain (Gherardi, 2019).

Quel était mon *highlight*? Je pense que vraiment ta question qui m'a fait réfléchir sur : « tu vas travailler jusqu'à ton dernier jour à Montréal ? ». Je ne comprends pas d'où ça vient que je suis tellement dévouée, que je travaille tellement fort. Est-ce que c'est une peur ? Je ne sais vraiment pas. Ça m'a fait beaucoup, beaucoup réfléchir, mais plus gros sur ma vie. Et j'ai aussi adoré le fait que tu m'avais partagé ce qui s'est passé avec ton ancien travail. C'était un côté que je ne connaissais pas du tout de toi. Et ça m'a pris avec beaucoup de surprise. J'étais comme : « OK, Claire, elle a vécu des choses quand même très fortes ». C'est ça qui t'a poussé à creuser toute cette question de télétravail et tout. Je trouve ça impressionnant et c'est comme... J'étais très surprise parce que normalement, ce sont des questions que je poserais. Donc, je te remercie beaucoup pour ça, d'avoir partagé ça et d'avoir aussi partagé un *highlight* que je trouve que c'est une relation, une tension qui s'est propulsée à créer quelque chose au-delà. C'est comme si tu avais pris une tension et tu es en train de créer toute une richesse à partir de ça. (Maren, debrief de sa journée de filature du 8 novembre 2023)

Cet extrait de l'entretien post-filature avec Maren (réalisé au cours de sa quatrième journée d'observation) illustre deux dynamiques essentielles. D'une part, il montre comment ma présence et mes questions peuvent influencer les réflexions des participants sur leur rapport au travail. Une simple interrogation de ma part (« vas-tu travailler jusqu'au jour de ton départ ? ») a suscité chez elle une remise en perspective inattendue de son expérience. D'autre part, cet échange met en lumière le rôle que peut jouer le partage d'expériences personnelles dans la création d'un lien de confiance. En évoquant l'une de mes propres expériences professionnelles, j'ai renforcé un climat d'intimité et de complicité. Cet entretien révèle également l'intérêt que portent certaines personnes à la démarche de recherche elle-même : Maren, par exemple, exprimait sa curiosité quant à mes motivations. Il est possible que ma posture de chercheuse (perçue, peut-être, comme celle d'une experte) ait induit une forme d'autorité symbolique, donnant un poids particulier à mes propos.

D'ailleurs, ces entretiens de fin de journée devenaient parfois un moment où les personnes participantes me sollicitaient en retour : elles m'interrogeaient sur mon avis à leur sujet ou sur ce que « faisaient les autres ». Cette posture inversée m'a fait prendre conscience d'un besoin latent de réflexivité chez les nomades corporatifs, confrontés à une forte opacité du quotidien professionnel de leurs collègues. Si la visioconférence permet une certaine visibilité, elle laisse hors champ l'arrière-scène (Goffman, 1973) du travail réel. Je me suis alors surprise à être perçue comme une source d'informations sur les pratiques des autres, une observatrice que l'on interroge à son tour. J'ai souvent accepté de partager des anecdotes (en préservant l'anonymat), dans un esprit de

réciprocité et de co-construction de la connaissance. Le *shadowing* repose ainsi sur une dynamique de réciprocité : plus je faisais preuve de transparence et de vulnérabilité, plus les personnes suivies semblaient enclines à faire de même. Il est aussi arrivé que l'entretien de fin de journée ne puisse pas être réalisé, quand il s'agissait d'une troisième ou quatrième journée d'observation, comme si je faisais suffisamment « partie » du terrain à ce stade, et que cela s'avérait moins nécessaire de le faire dans la foulée de la journée, car nous savions que nous allions nous revoir. Dans ce cas, cet entretien a été rattrapé à la prochaine rencontre, ou par note vocale sur WhatsApp (dans le cas de Maren par exemple). Ce « bricolage » vis-à-vis du *design* méthodologique initialement prévu, s'inscrit dans l'adaptation du *shadowing* au contexte distancié, que je discute au point suivant.

3.2.2.3 Une filature en contexte numérique : reprendre les caractéristiques de la filature, et les adapter

Dans un contexte où les pratiques de travail sont de plus en plus fragmentées dans le temps et dans l'espace, les transformations organisationnelles contemporaines appellent à un renouvellement des approches ethnographiques²⁹⁵. Dans le cadre de cette recherche, j'ai ainsi choisi de mettre à l'épreuve la méthode de la filature en l'adaptant au phénomène des nomades corporatifs. Le numérique ne constitue pas en soi un phénomène nouveau dans les recherches en ethnographie organisationnelle. Dès 2007, Barbara Czarniawska soulignait la fragmentation croissante des organisations, déjà influencées par l'essor des technologies numériques. Elle-même avait mené des observations dans des contextes mêlant personnes et écrans (Czarniawska, 2021, p. 52), notamment à l'ANSA, une agence de presse italienne, où elle disposait d'un poste de travail lui permettant de suivre les journalistes, parfois même en observant par-dessus leur épaule, mais toujours à leur invitation. C'est cette même logique que j'ai adoptée dans cette recherche, en n'observant l'usage des écrans que lorsque les participants m'y invitaient explicitement. D'autres travaux, comme ceux de Karin Knorr Cetina et Urs Bruegger (2002) sur les marchés de change, ont également montré comment des acteurs dispersés dans l'espace peuvent partager une orientation commune grâce aux interfaces numériques, notamment les écrans, qui agissent comme médiateurs de l'action collective.

Cette adaptation répond à l'appel de Rebecca Gill et ses collègues (2014) à suivre les règles méthodologiques, pour mieux s'en affranchir. Si leurs recommandations (préparation, réflexivité, flexibilité, rythmes de pause, etc.) sont issues d'expériences en contextes coprésents, cette recherche explore un terrain encore plus fragmenté, où le travail s'effectue véritablement depuis « n'importe où ». Pour contourner le fait qu'il n'était pas possible de suivre les nomades corporatifs depuis vraiment « partout », j'ai prolongé la filature grâce à une ethnographie

²⁹⁵ Dans un numéro récent de la *Revue de l'Université de Moncton* consacré à l'ethnographie (Plourde et Del Fa, 2022), auquel j'ai participé (Estagnasié, 2022b), Pauline Zecchinon (2022) rappelle que l'ethnographie reste pleinement pertinente pour étudier les mondes du travail contemporains, à condition d'adapter les méthodes aux contextes hybrides, où le virtuel complète le terrain physique.

virtuelle au sens de Christine Hine (2017), suivant leurs trajectoires via leurs publications en ligne, mais aussi leurs échanges avec moi. Cette démarche s'inscrit dans une logique inspirée de celle de Latour (2005), qui consiste à suivre les acteurs et leurs relations, qu'elles soient en ligne, hors-ligne ou entre les deux. À rebours d'une ethnographie « classique » (Malinowski, 2014 [1944]), les terrains actuels impliquent souvent une coprésence partielle, où l'absence des corps et la dimension sensorielle exigent de repenser nos outils d'observation. Dès la fin des années 1990, des chercheuses et chercheurs ont théorisé l'ethnographie du virtuel comme une approche méthodologique à part, comme Robert Kozinets (1998, 2002, 2006, 2019), qui propose de parler de « netnographie », la contraction de *network* et *ethnography*, une méthode interprétative conçue spécifiquement pour étudier le comportement de consommation des cultures et des communautés présentes sur l'Internet. Pour Robert Kozinets (2002), cette méthode ne constitue pas une simple adaptation de l'ethnographie classique, mais une voie permettant d'accéder à des formes d'expression culturelle autrement inaccessibles, parfois perçues comme plus « authentiques » en l'absence de l'observateur. Cette vision a toutefois été nuancée, notamment par Madeleine Pastinelli (2011), qui souligne que l'absence de coprésence physique n'est pas un obstacle méthodologique, mais une modalité à prendre en compte selon les objectifs de recherche. Dans cette perspective, l'Internet n'est pas envisagé comme un lieu autonome, mais comme une extension de la vie sociale (Hine, 2008), ce qui rejoint l'idée d'un Internet incarné, intégré et quotidien (*embedded, embodied, everyday*) que Christine Hine développe dans ses travaux plus récents (Hine, 2017, 2020). Les termes pour désigner cette approche varient : *ethnographie virtuelle* (Hine, 2008), *numérique* (Olson, 2017) ou *en ligne* (Hart, 2017), mais tous soulignent le besoin d'adapter les outils ethnographiques aux environnements numériques. Dans cette thèse, j'adopte le terme ethnographie virtuelle, entendu comme une prolongation méthodologique visant à documenter ce qui échappe à l'observation physique. En complément du *shadowing* en présentiel, cette approche m'a permis d'accéder à des dimensions du travail dispersées sur les réseaux sociaux, les messageries privées ou les interactions numériques du quotidien.

Mobilité et caractère longitudinal : assurer la continuité par un suivi en ligne/hors-ligne

Le choix d'un terrain autant physique (la filature en présentiel des *shadowees* dans les différents espaces de leur travail) qu'en ligne (le suivi en ligne de leur mobilité de nomades corporatifs) amène à adopter une démarche combinée et multisite (Hine, 2020 ; Marcus, 1995 ; Zecchinon, 2022). Le volet virtuel de l'ethnographie exige une adaptation de la part de la chercheuse, tant sur le plan des temporalités que des formats d'interaction, mais surtout en ce qui concerne les enjeux éthiques (Hine, 2020 ; Zecchinon, 2022). Ces derniers touchent notamment à la distinction entre sphères publique et privée en ligne, au consentement éclairé, à l'anonymat des identités numériques, ainsi qu'à la proximité relationnelle entre chercheuse et personnes participantes (Cera, 2023 ; Zecchinon, 2022). Pour y répondre, j'ai limité mon observation aux profils publics, anonymisé l'ensemble des captures d'écran, et consigné mes échanges privés dans un journal de bord à des fins contextuelles, sans les

inclure tels quels dans l'analyse. Certaines publications privées ont également enrichi ma compréhension, lorsqu'elles m'étaient accessibles via des liens consentis (notamment sur Instagram), sans toutefois être mobilisées directement comme données de recherche.

Par ailleurs, si les nomades corporatifs incarnent une figure de mobilité extrême, cette image masque une réalité plus sédentaire : la plupart des observations se sont déroulées dans des contextes très stationnaires. Cette contradiction entre un travail dans un travail qui est passé du paradigme de l'usine (*factory paradigm*) au paradigme de l'hypermobilité (Wang, Schlagwein, Cecez-Kecmanovic et Cahalane, 2020) est paradoxalement une plus grande immobilité, ce qui a amené un groupe de chercheuses et chercheurs des *mobility studies* à mentionner le paradoxe de la recherche immobile (Martel, Raupp, Abdul Hadi, Oleškevičiūtė, Mello, Biswas et Milani 2022). Cela rejoint l'un des constats de François-Xavier de Vaujany (2025a) sur la sédentarité comme l'un des grands « déplacements » du travail. On a tendance à amalgamer nomadisme et mobilité, et les données empiriques montrent que ce n'est pas nécessairement le cas, comme en témoigne cet autre extrait de mon journal de bord²⁹⁶ : « À 17 h 15, je constate qu'elle ne s'est pas levée depuis le début de l'après-midi (3 h 15) : je me dis que c'est fou comme le *anywhere* peut être stationnaire ! »

Cette sédentarité soulève un paradoxe méthodologique : comment mobiliser une méthode par essence mobile (le *shadowing*) pour suivre une personne *immobile* ? Si certains, comme Brice, étaient particulièrement actifs, tous et toutes finissaient tout de même par changer d'espace au cours de la journée. J'ai donc choisi d'assumer pleinement cette dimension, en suivant les pratiques des *shadowees* aussi stationnaires soient-elles, afin de saisir le phénomène organisant dans toute sa diversité. En complément du volet en ligne précédemment exposé, j'ai ainsi suivi leurs trajectoires *dans le temps* ; ce qui suppose, parfois, de rester immobile.

Réflexivité : la posture d'ombre opaque

Comme le souligne Barbara Czarniawska (Hine, 2020 ; Zecchinon, 2022), bien que les relations de terrain puissent varier, le rôle de l'ombre doit rester discret. Elle met en lumière la dimension genrée de cette posture, notant qu'il est souvent plus aisé pour les hommes de se fondre dans l'environnement, en particulier en raison des codes vestimentaires propres au contexte. Pour ma part, en tant que femme blanche, diplômée, valide, urbaine et trentenaire, j'ai trouvé relativement simple de me fondre dans les décors des tiers lieux fréquentés par les nomades (espaces de *coworking*, *coliving*, cafés, etc.), des lieux où évoluent majoritairement des personnes qui

²⁹⁶ Le 16 octobre 2023, en observant Naomie dans un café à Montréal.

me « ressemblent ». Dans cette thèse, j'ai tenté d'adopter la posture de « [l']ombre opaque » (Vásquez, 2013 ; Bruni *et al.*, 2004). Il m'est cependant arrivé, parfois malgré moi, d'être plus visible que prévu.

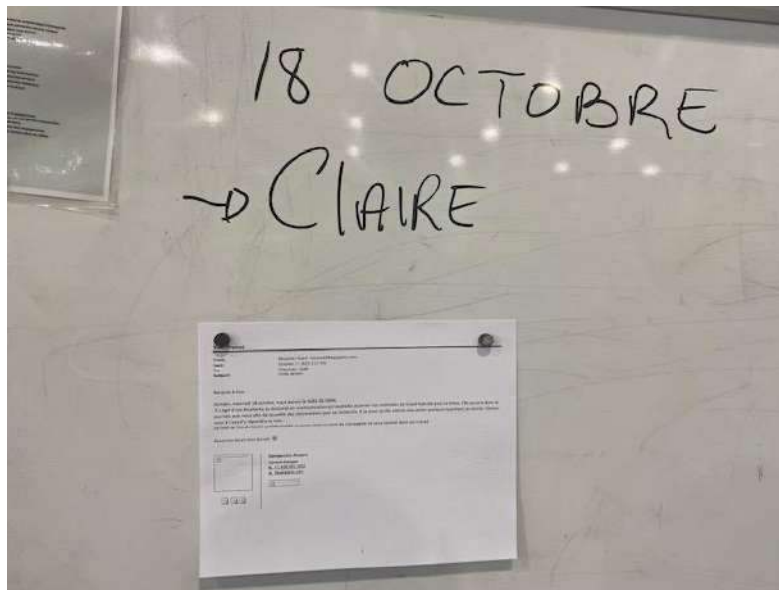
J'ai accompagné trois personnes dans leur environnement de travail : Ruben, Brice et Charlotte. Dans deux situations, j'ai eu le sentiment de pouvoir me fondre totalement dans le décor, pour des raisons différentes à chaque fois. Ma première journée s'est déroulée aux côtés de Ruben, dans le vaste siège de son entreprise cotée en Bourse. Ayant moi-même effectué des stages dans des milieux très corporatifs une quinzaine d'années auparavant, j'étais familière avec ces codes et j'avais, sans doute de manière semi-consciente, adapté ma tenue en conséquence. J'ai suivi ici encore les conseils de Rebecca Gill et de ses collègues (2014), qui recommandent de s'habiller de façon « professionnelle », tout en restant pratique. Ce choix a été confirmé lorsqu'un collègue et ami de Ruben m'a lancé à table : « *you totally fit in* »²⁹⁷. Le lendemain, j'ai suivi Brice dans un tout autre univers : celui d'une startup parisienne, caractérisée par une forte homogénéité sociale. La soixantaine de personnes présentes ce jour-là étaient toutes trentenaires, pour la plupart diplômées d'écoles de commerce et issues de milieux privilégiés. Aucune personne racisée n'était visible parmi elles. Ayant moi-même travaillé auparavant dans ce type d'environnement, j'en connaissais bien les codes. J'ai noté dans mon journal de bord à quel point je m'étais adaptée, presque instinctivement, à ce nouvel espace, contrastant avec celui de la veille. Je me suis sentie comme un caméléon, opérant une « mue » identitaire d'un jour à l'autre pour me fondre dans mes différents terrains. Ce constant ajustement m'a demandé une grande énergie mentale et a généré une certaine confusion, que j'ai consignée dans mon journal. Cette expérience m'a permis de mieux saisir, *a posteriori*, la recommandation de Rebecca Gill et ses collègues (2014, p. 82), qui insistent sur l'importance de prévoir des temps de repos dans les creux du terrain, de « danser dans le creux de la vague »²⁹⁸ (*Ibid.*, p.74), afin de rester pleinement présente ensuite, tout en utilisant les temps morts pour des tâches plus reposantes, comme la prise de notes. À l'inverse, lors de la troisième journée de filature au bureau avec Charlotte, je ne parvenais pas à me fondre dans le décor. D'une part, bien que j'aie adopté certaines expressions québécoises après cinq années passées au Québec, mon accent français trahissait immédiatement mon origine. D'autre part, je n'étais pas familière avec le milieu de la métallurgie. J'avais pourtant opté pour une tenue sobre et discrète, mais ma présence avait été annoncée publiquement sur un tableau d'affichage (**figure 3.5**), ce qui faisait que presque tout le monde

²⁹⁷ Que l'on pourrait traduire par « Tu colles parfaitement au décor. » Cet extrait de mon journal de bord en est révélateur : « L'ambiance *corporate* me remet directement dans des anciens souvenirs d'environnements corporatifs. J'ai l'impression que tous les bureaux se ressemblent. J'ai un *mixed feeling* d'admiration des facilités offertes (cantine qualitative à moindre coût, localisation, café gratuit, doubles écrans offerts, etc.) et de rejet des “codes traditionnels” du travail. J'ai l'impression que les gens “performent”, se forcent à sympathiser avec des collègues pas forcément intéressants. J'ai l'impression d'être dans un moule. » (Extrait de mon journal de bord, 10 juillet 2023, troisième jour de filature de Ruben).

²⁹⁸ « *Dance in the doldrums* ». (Gill *et al.*, 2014, p.74).

était au courant de ma venue. Ce panneau blanc était situé à destination des travailleuses et travailleurs « du plancher », les cols bleus. Je me suis sentie particulièrement observée. Mon « ombre » était ici loin d'être discrète.

Figure 3.6 Photographie de l'annonce de ma venue dans les locaux d'une entreprise



Note. Photographie prise par la chercheuse de l'annonce de sa venue dans les locaux de l'entreprise de Charlotte, une entreprise manufacturière où les bureaux sont accolés à l'usine. Photographie personnelle.

Dans le message rédigé par le contremaître, ma présence était annoncée, en précisant que je pourrais poser des questions, auxquelles chacun était libre de répondre ou non. Brice avait également informé ses collègues de ma venue, mais la manière dont cela s'était fait m'avait laissée une impression très différente. Dans son cas, l'annonce avait été partagée de façon informelle via les canaux de discussion interne, par lui-même. Ici, elle émanait de la hiérarchie, affichée sur un tableau blanc, ce qui instaurait un cadre bien plus formel. Ce décalage de perception s'explique peut-être aussi par mon statut de « chercheuse-doctorante », qui contraste fortement avec les parcours de la majorité des personnes présentes, dont peu sont issues de l'enseignement supérieur, accentuant ainsi un sentiment de distance sociale. J'ai également eu le sentiment que ma présence pouvait être, dans une certaine mesure, instrumentalisée. Ce jour-là, le supérieur hiérarchique de Charlotte est venu me chercher en voiture pour se rendre sur le site en région. Plus tard, la responsable des ressources humaines est venue m'aborder (ou, comme je l'ai noté dans mon journal de bord, « m'alpaguer ») pour me présenter une étude interne sur le télétravail dont elle semblait très fière. J'ai aussi eu l'impression que le président me cherchait activement pour me parler, tandis que plusieurs personnes s'employaient à me démontrer le bon fonctionnement de l'entreprise, en m'offrant café et collations. Cette atmosphère m'a rappelé mes expériences passées en tant que journaliste, où certaines entreprises tentaient de me « séduire » pour obtenir une couverture favorable. À tort ou à raison, je me suis sentie « utilisée » : soit pour servir de vitrine positive, soit comme source

d'information²⁹⁹ sur les pratiques de télétravail dans d'autres organisations. Cela dit, il n'était pas rare que les personnes que j'observais me demandent ce que « font les autres » en matière de télétravail. Mon point de vue semblait alors avoir une certaine valeur, en tant que « quasi-experte », et il m'arrivait souvent qu'on me sollicite pour des conseils. Plus encore, certaines personnes ont détourné ma présence à des fins plus pratiques : me confier des tâches domestiques ou de garde d'animal pendant une réunion (comme Charlotte ou Valeria – voir **figure 3.6**), ou même, dans un cas plus étonnant, me demander de « tricher » pour elles, en bougeant leur souris d'ordinateur afin de simuler leur présence en ligne sur Teams, pendant qu'elles s'absentaient pour d'autres activités.

Figure 3.7 Le chat de Valeria



Note. Photographie prise chez Valeria lors du premier jour de sa filature, le 19 octobre 2023. Elle me demandait régulièrement de mettre une clochette au chat, de le faire sortir, de le surveiller, puis de lui ouvrir la porte. Source : photographie personnelle.

Je ne souscris pas entièrement à la définition initiale du *shadowing* proposée par Seonaidh McDonald (2005), qui le présente comme une méthode d'observation non participante. Il me paraît difficilement concevable de passer plusieurs jours aux côtés d'une personne sans « participer » d'une manière ou d'une autre, ne serait-ce que par la simple présence physique du corps de la chercheuse sur le terrain (**figure 3.7**).

²⁹⁹ Dans ce contexte particulier, j'ai eu le sentiment que ma présence en tant que chercheuse était mobilisée à des fins d'information sur les pratiques de travail à distance dans d'autres secteurs et entreprises. Ces données semblaient revêtir une importance stratégique pour l'organisation, alors en période d'instabilité à la suite de son rachat par une entreprise américaine. Ce changement de gouvernance remettait notamment en question la possibilité de télétravailler depuis l'étranger. J'ai partagé quelques grandes tendances issues de mes premières analyses, tout en veillant rigoureusement à préserver l'anonymat des personnes et des organisations concernées.

Figure 3.8 Photographie en pleine filature



Note. Photographie prise après (pendant ?) la filature de Ruben au bureau, le 10 juillet 2023.
Source : photographie personnelle.

Certaines personnes observées (Charlotte, Valeria, Maren) m'ont par exemple confié avoir moins travaillé lors de ma présence, en particulier durant les premiers jours d'observation (et d'autres au contraire davantage, comme Valeria). Cette remarque fait écho à la période d'ajustement décrite par Seonaidh McDonald (2005) :

Au début de la période d'observation, il y aura une période de stabilisation pour les deux parties dans le partenariat d'observation. L'observatrice se mettra presque certainement en travers du chemin et ralentira la personne qu'il suit. La chercheuse mettra un certain temps à établir une situation dans laquelle les deux parties seront ignorées et continuellement informées. Cette période d'adaptation peut s'avérer gênante et frustrante pour les deux parties, bien qu'elle ne dure pas très longtemps. (McDonald, 2005, p. 458-459 [ma traduction]³⁰⁰)

Ainsi, malgré mes efforts pour demeurer une « ombre opaque » (Vásquez, 2013 ; Bruni *et al.*, 2004), ma présence a, d'une manière ou d'une autre, nécessairement influencé le terrain, puisque, pour paraphraser Nancy Aumais (2019), « une ombre demeure visible ».

³⁰⁰ « *At the beginning of the shadowing period, there will be a settling down period for both parties in the shadowing partnership. The shadower will almost certainly get in the way and slow the person they are shadowing down. The researcher will take some time to establish a situation where they are both ignored and continually informed. This period of adjustment can feel awkward and frustrating for both parties, although it does not last for very long.* » (McDonald, 2005, p. 458-459).

Intimité : tisser des liens à distance

L'un des principaux défis du *shadowing* est son caractère intrusif par nature, imposant donc une renégociation constante de la relation entre chercheuse et personne observée. En créant une relation étroite avec la personne participante et en adoptant le point de vue de l'acteur ou de l'actrice, la chercheuse qui pratique le *shadowing* adopte nécessairement une posture réflexive (Vásquez, 2013). La négociation commence dès la demande de suivi et se poursuit tout au long de la filature. Le fait de connaître certaines personnes avant d'entamer le suivi (Maren, Ruben) ou bien d'être recommandée par une personne de mon entourage pour la filature (Brice, Naomie et Charlotte) voire par une autre personne participant à la recherche (Valeria) a facilité la négociation de ma présence sur le terrain. Pour les deux *shadowees* avec lesquelles je n'avais aucun lien avant la recherche (Samantha et Andrea), le fait d'être une femme dans leur tranche d'âge partageant le goût des voyages a facilité le rapprochement, créant même une certaine connivence. Qualifiant le *shadowing* de « *one-to-one ethnography* » (ethnographie en tête à tête), Rebecca Gill (2011, p. 116) en mentionne la dimension genrée, notamment dans la relation avec les personnes participantes.

Le genre et la sexualité n'étaient pas seulement des éléments visibles dans le recrutement de Zane et Shel, ils étaient également présents dans ma négociation avec Reza. Notre relation, comme je l'explique plus bas, reposait sur la reconnaissance mutuelle de notre similarité en tant que femmes : toutes deux jeunes (ou plus jeunes), blanches, hétérosexuelles, et « transplantées » dans l'Utah. Un lien d'amitié s'est tissé lors de notre première rencontre, ce qui a éveillé mon intérêt pour sa participation à l'étude en tant que personne suivie. La négociation du genre sur le terrain est comparable à celle qui se joue dans le « monde réel » : nous cherchons chez les autres une forme de reflet de nous-mêmes, et nous avons tendance à nous entourer de personnes qui nous renvoient une certaine image de nous-mêmes – ce qui rend nécessaire une réflexivité constante de la part du chercheur. (Gill, 2011, p. 121 [ma traduction]³⁰¹)

Comme le souligne Rebecca Gill, la négociation de la position de la chercheuse sur le terrain, notamment sous l'angle du genre, reflète souvent les dynamiques sociales du « monde réel ». Il est courant que la chercheuse s'oriente vers des personnes qui lui renvoient une certaine image d'elle-même, ce qui implique une vigilance constante et une posture réflexive. Au-delà de cette dimension identitaire, l'accès au terrain est aussi façonné par des considérations plus pratiques, notamment les biais liés au recrutement par réseau de proximité. De manière assez naturelle, j'ai eu davantage accès à des individus qui partageaient avec moi une forme d'endogamie : en termes de mode de vie, d'âge ou encore de position socio-professionnelle. Le fait de connaître certaines personnes avant de les « suivre » m'a parfois confrontée à une incertitude : étions-nous dans le cadre

³⁰¹ « *Gender and sexuality were not only apparent aspects of my recruitment of Zane and Shel but were also present in my negotiation with Reza. Our relationship, as I discuss further below, was predicated on our recognition of each other as similar women: both young(er), white, heterosexual «transplants» to Utah. We developed a bond of friendship during our initial meeting that interested me in her as a shadow participant. The negotiation of gender in the field is similar to that in the “real world”: we look to others to develop a reflection of ourselves, and we seek to surround ourselves with people who show us a certain version of ourselves – this necessitates researcher reflexivity.* » (Gill, 2011, p. 121).

d'une situation de *shadowing*, ou dans un moment *off*³⁰² ? J'ai choisi de tout consigner dans mon journal de bord, en précisant les instants où cette frontière devenait floue et où je ressentais une tension dans ma posture de chercheuse (Sløk-Andersen et Persson, 2021).

Comme mentionné précédemment, la filature se distingue par sa dimension longitudinale. Pour suivre les trajectoires des participantes dans le temps, j'ai utilisé les médias socionumériques comme outils de lien et de suivi : commentaires sur leurs publications, échanges en messages privés, etc. Ces interactions, parfois simplement informatives (« Quel est ton prochain voyage en télétravail ? »), ont contribué à créer des liens plus personnels, donnant lieu à des confidences (sur leur vie privée, parfois aussi sur la mienne) et, dans certains cas, à une véritable amitié. Par exemple, Valeria, que je ne connaissais pas avant sa recommandation par une autre participante, m'a proposé de l'accompagner dans un *coliving* au Costa Rica pour des « tracances ». Si je n'ai finalement pas pu la rejoindre, j'ai envisagé cette opportunité à la fois comme une occasion de terrain et comme une réponse amicale sincère. Avec toute l'humilité nécessaire, je ne sais plus vraiment si ce moment relève encore du *shadowing* : la frontière entre observation et intimité s'était estompée. Par ailleurs, j'ai été frappée par l'attention que les *shadowees* m'ont portée. Plusieurs m'ont préparé à manger (Maren, Valeria, Ruben, Brice), offert un café (Charlotte, Andrea), ou recommandé un plat ou un endroit pour bien manger (Naomie, Samantha). Plus largement, ce « soin » s'est souvent exprimé à travers la nourriture et le partage. J'ai aussi ressenti cet accueil dans les gestes concrets : un espace rangé, un bureau libéré, un coin aménagé pour moi, peu importe l'endroit. Ce souci de l'hospitalité, souvent discret mais profondément humain, a marqué ma présence sur le terrain.

Peut-être justement que c'est grâce à cette intimité, et à l'espace relationnel sécuritaire créé entre chercheuse et *shadowee*, que les personnes se sont senties suffisamment à l'aise et légitime pour me demander de m'écarter parfois temporairement (comme Maren lors d'une réunion confidentielle). Sur le terrain, je n'avais pas la posture de la chercheuse experte observant une personne subalterne : j'avais plutôt (du moins tel est mon ressenti) la position de l'observatrice confidente, une sorte de « journal intime vivant », avec laquelle les *shadowees* conversaient sur leur vécu du travail à distance. Tout comme dans une séance de psychothérapie, c'est la personne filée qui montrait la direction à prendre pour la recherche.

Point de vue : Se laisser porter par la personne filée

La filature offre une perspective singulière : celle de la personne suivie. En se glissant dans son sillage, telle une ombre, la chercheuse adopte, dans une certaine mesure, son point de vue et perçoit le monde à travers ses déplacements, ses choix et ses interprétations. Dans cette recherche, ce sont les personnes suivies qui ont

³⁰² Voir la **Figure 3.7** prise à l'issue de la journée de *shadowing* – ou était-ce encore une phase de filature ?

proposé les moments et les lieux de rencontre, en fonction de ce qu'elles jugeaient personnellement pertinents. Ce mode d'organisation renforce ainsi la co-construction de la recherche, en donnant une place active à la personne filée dans la définition du terrain. Comme évoqué plus haut, je n'ai jamais imposé d'aller au bureau. Pourtant, trois participantes (sur huit) ont choisi de m'y conduire et deux ont même pris l'initiative d'annoncer ma venue. D'autres ont préféré m'inviter à un déjeuner près de leur lieu de travail, sans m'y faire entrer. Dans tous les cas, ces invitations ont été des gestes délibérés, une manière de me faire « voir » ce qu'elles considéraient comme significatif dans leur quotidien.

J'ai précédemment mobilisé la métaphore de la lampe frontale du mineur (McDonald et Simpson, 2014), selon laquelle le regard de la chercheuse éclaire ce que la personne suivie choisit de montrer. En suivant une directrice marketing adepte des tracances, je n'imaginais pas que cela m'amènerait à en porter une, au sens littéral. Lors de notre deuxième journée de suivi, une semaine après l'avoir accompagnée chez elle, Charlotte m'a proposé de la rejoindre dans les locaux de son entreprise, en région de Montréal. Son entreprise, de nature manufacturière, regroupe ses fonctions support dans un bâtiment adjacent à l'usine de production. Le mercredi, jour de présence obligatoire pour l'ensemble du personnel, cols blancs et cols bleus déjeunent à 12 h précises. Les pauses sont rythmées par la sonnerie d'une cloche d'usine, audible par tous. J'ai été frappée par le contraste entre, d'un côté, l'esthétique « *startup* » des bureaux (espaces communs ouverts, *flex office*, mobilier coloré, **figure 3.8**) qui exprime une volonté de souplesse, et de l'autre, la rigidité temporelle imposée par la cloche, qui ancre le travail dans une logique industrielle classique (**figure 3.9**).

Figure 3.9 Les espaces communs de l'entreprise de Charlotte



Note. Photos prises le 18 octobre 2023. Sources : Photos personnelles.

Figure 3.10 La chaîne de montage, dans l'usine jouxtant les locaux des fonctions support



Ce jour-là, j'ai donc suivi Charlotte dans tous ses déplacements sur son lieu de travail et elle a pris soin de me faire visiter la partie usine, pour me donner aussi l'occasion d'échanger avec les cols bleus et contremaîtres.

Avant d'entrer « sur le plancher » (l'expression utilisée par les personnes présentes pour désigner l'usine), un équipement obligatoire était requis, impliquant notamment des protège-souliers (**figure 3.10**), des lunettes de protection et éventuellement un casque.

Figure 3.11 En suivant Charlotte « dans ses pas »



Note. Protège-souliers de type « sabot » faisant partie de l'équipement de sécurité obligatoire pour aller « sur le plancher » voir les chaînes de montage, en suivant Charlotte « dans ses pas », le 18 octobre 2023. Photographie personnelle.

Cette visite d'usine a été une expérience sensorielle marquante, que j'ai tenté de retranscrire dans mon journal de bord.

7 h 40. Visite de l'usine. Une multitude de sensations m'envahit : je touche la matière brute, semblable à des grains de riz. Les bruits sont intenses, parfois assourdissants, à tel point que l'on peine à s'entendre. Les lunettes de protection sont sales, écrasent mes cils. Les tubes aux couleurs vives (rouge, bleu, jaune) créent un décor presque pop. Je pense au journalisme, à ces moments où l'on mobilise ses propres perceptions pour transmettre une ambiance, une histoire. En me faisant visiter l'usine, Charlotte ne cherche pas simplement à me la faire voir (ce qu'elle aurait pu faire depuis les baies vitrées du service marketing) elle veut que je la vive. Elle me transmet un message. (Extrait de mon journal de bord, 18 octobre 2023, deuxième journée de filature de Charlotte)

Ce moment illustre clairement la volonté de Charlotte de me faire accéder à une réalité qui compte pour elle. Bien au-delà d'une simple démonstration visuelle, il s'agissait pour elle de me faire ressentir son quotidien, de m'y immerger pleinement³⁰³. Dans une démarche d'immersion la plus complète possible, j'avais adopté une stratégie consciente : celle de dire « oui » à toutes les propositions de mes *shadowees* (dans les limites, bien sûr, de ma sécurité physique et morale). Cette posture m'a amené à accepter un certain inconfort, jugé nécessaire pour

³⁰³ Ce choix prend tout son sens à la lumière de notre entretien du 21 avril 2021, au cours duquel elle avait déjà exprimé combien cet environnement industriel contrastait avec son parcours initial dans les médias.

saisir au mieux l'expérience de l'autre. Ce jour-là, par exemple, alors que de nombreux collègues de Charlotte me montraient des éléments importants de leur travail, plusieurs m'offraient des cafés, comme un geste d'hospitalité collective. J'ai accepté chacun de ces cafés, constatant que ce rituel semblait structurer les pauses et renforcer le lien social. Finalement, après avoir accepté une dizaine de cafés au fil de la journée, j'ai terminé celle-ci en état de tachycardie, manifestement surstimulée par la caféine. Une conséquence imprévue, qui rappelle « l'intoxication sensuelle » (McConn-Palfreyman *et al.*, 2022) et la « gueule de bois sensorielle » (Kuismin, 2022), mais révélatrice de ma volonté d'embrasser pleinement le quotidien de mes participantes, jusque dans ses aspects les plus concrets. Adopter le point de vue de la personne suivie implique de tenter de percevoir le monde à travers ses propres repères.

J'ai ainsi constaté que certaines *shadowees* me proposaient de les accompagner à nouveau dans un lieu déjà visité lors d'une précédente journée de filature, bien que j'aie exprimé mon intention de varier les contextes d'observation. Leur justification tenait souvent au caractère « particulier » de la journée en question. Concrètement, il s'agissait de m'inviter à revivre une même situation dans un contexte émotionnel ou organisationnel différent³⁰⁴ : un changement d'état d'esprit, un événement professionnel marquant ou une journée plus légère, par exemple. Fidèle à ma stratégie d'acceptation systématique (dans les limites de l'éthique et du raisonnable), j'ai accepté ces propositions, considérant qu'elles reflétaient ce que mes participantes jugeaient significatif dans leur expérience. Dans une logique d'ethnographie affective (Gherardi, 2019, 2023) et pour mieux comprendre et documenter mes ressentis face à expériences, j'ai également mobilisé un autre outil essentiel à la triangulation des données : le journal de bord.

3.2.3 Troisième volet de la collecte et triangulation des données : le journal de bord

Dans une analyse de 99 recherches publiées dans la revue *Recherches Qualitatives* entre 2010 et 2017, Lorraine Savoie-Zajc (2019) identifie trois approches majeures mobilisées par les chercheuses et chercheurs en méthodes qualitatives pour assurer la rigueur scientifique : la triangulation, la réflexivité et l'adaptation des critères de rigueur aux différentes étapes du processus de recherche. Parmi ces démarches, la triangulation apparaît comme la plus fréquemment utilisée. Elle peut porter sur les types de données (forme la plus courante), les sources, les personnes qui mènent la recherche (pour croiser les perspectives analytiques), les cadres théoriques (en mobilisant plusieurs grilles de lecture sur un même corpus) ou encore prendre une forme évolutive, notamment par des retours aux personnes participantes afin de questionner ou d'enrichir les données collectées.

³⁰⁴ Maren m'a ainsi proposé de revenir le lendemain de sa démission, en précisant que son *mood* (humeur) avait changé. Naomie m'a conviée deux fois dans le même café, où j'ai eu l'étrange impression d'une scène rejouée : elle était assise à la même place, vêtue de la même manière. Valeria, quant à elle, m'a invité à nouveau chez elle, cette fois pour assister à une journée de formation spécifique. Ces exemples sont développés plus en profondeur dans le **chapitre 4**.

Dans le cadre de cette recherche doctorale, les données issues des entretiens ont été triangulées avec les observations recueillies par le biais du *shadowing*, ainsi qu’avec les écrits issus de mon journal de bord, une forme de triangulation particulièrement répandue dans les travaux qualitatifs. L’entretien individuel, en tant que dispositif discursif construit, ne permet en effet qu’un accès partiel à l’expérience vécue. Jean-Luc Moriceau et Yannick Fronda (2019) identifient à ce titre au moins quatre formes de non-immédiateté : l’écart entre l’expérience vécue et son récit, l’opacité du langage comme médium, la performativité inhérente à l’acte de témoignage et la non-neutralité de l’interprétation. En ce sens, l’observation *in situ* à travers la filature, combinée à la réflexivité permise par l’écriture du journal de bord, constitue un moyen complémentaire d’accéder à l’expérience, à travers les gestes, les rythmes et les contextes concrets du travail. J’ai donc mobilisé le journal de bord de trois façons principales : (1) pour consigner mes réflexions sur l’objet d’étude tout au long du parcours doctoral, (2) pour prolonger une saisie plus souple, située et réflexive du terrain et enfin (3) pour documenter ma propre expérience du travail nomade.

Premièrement, j’ai commencé dès le début de la pandémie de la covid-19, soit au printemps 2020, à documenter ma « relation » à mon objet d’étude, qui était sous les projecteurs de l’actualité. Ces notes, bien que dispersées, ont constitué un fil conducteur précieux pour retracer l’évolution de ma pensée tout au long du parcours doctoral. Elles ont nourri la genèse de l’objet présentée précédemment³⁰⁵, et certains extraits, cités dans ce chapitre, ont été intégrés à l’analyse dans une logique de triangulation des données. L’écriture de ces réflexions (qu’il s’agisse de mes lectures, d’échanges scientifiques ou d’ajustements conceptuels) a également joué un rôle actif dans le processus analytique. Elle a contribué à façonner mes interprétations et à stabiliser certaines intuitions, agissant comme un médiateur structurant au sein de la démarche de recherche. Comme le suggère Laurel Richardson (2001 p. 36 [ma traduction]³⁰⁶) : « ce que vous écrivez et comment vous l’écrivez façonne votre vie, façonne qui vous devenez ».

Mon intention initiale était de garder une trace durable de ces cheminements intellectuels. Pourtant, certains de ces documents ont été perdus au fil du temps³⁰⁷, ce qui fait écho au deuxième type « d’échecs » à voir comme une étape pour améliorer la rigueur scientifique dans la recherche ethnographique (Verbuyst et Galazka, 2023). Si leur absence ne compromet pas la rigueur de l’analyse, elle rappelle que ces fragments, bien que partiels et parfois éphémères, ont compté dans le processus de recherche. Ils ont participé à structurer ma relation à l’objet, à nourrir les interprétations, et à donner forme, progressivement, à l’enquête elle-même, dans une perspective

³⁰⁵ Voir le point 3.1.1.3.

³⁰⁶ « *What you write about and how you write it shapes your life, shapes who you become* » (Richardson, 2001, p. 36).

³⁰⁷ Comme j’ai perdu certains de ces documents, il m’est difficile de donner exactement le nombre de pages, mais j’estime le volume total, sur divers document Word, à environ 300 pages.

d'ethnographie affective. Ma posture réflexive a été mobilisée de manière continue tout au long de la recherche et de l'analyse. Cette réflexivité, loin d'être linéaire ou normative, est désordonnée, inconfortable et agit directement sur la manière dont le processus de recherche se construit et évolue (Gabriel, 2018)³⁰⁸. La réflexivité a aussi été une tentative de (d)écrire mes affects au long de la recherche, m'appuyant sur la « critique habitée » (*inhabited criticism*) de Karen Lee Ashcraft (2017, 2020), pour qui décrire les affects revient à s'inscrire dans une approche sociomatérielle des émotions, des sensations et des ressentis. La critique habitée propose donc un déplacement de l'attention des sujets sur les relations et les agencements hybrides, éléments que j'ai abondamment documentés dans mes écrits, sans suivre de forme spécifique. Le journal de bord m'a ainsi offert un moyen (et un support tangible) pour explorer la manière dont le terrain m'a traversé ou « habitée » (Vásquez, 2020)³⁰⁹ et comment ma relation à l'objet d'étude s'est construite, déconstruite et reconstruite au fil du temps, en cohérence avec l'ontologie processuelle qui sous-tend cette recherche.

Deuxièmement, les données recueillies lors des entretiens individuels se sont révélées particulièrement riches et denses. Toutefois, elles se sont avérées insuffisantes pour saisir pleinement la pratique et l'expérience du travail à distance, dans la mesure où elles ne permettent pas d'observer la « chorégraphie discursive des pratiques » (Nicolini, 2012, p. 223 [ma traduction]). Dans le cadre de cette recherche, j'ai donc accordé une attention particulière à tout ce qui relevait de l'*embodiment* (Gherardi, 2016) des personnes observées : la gestuelle, les postures, les expressions corporelles et émotionnelles, ainsi que les ressentis que je percevais ou qui m'étaient explicitement partagés. L'intercorporéité (Merleau-Ponty, 1945) s'est ici traduite par une implication sensorielle du corps de la chercheuse (Fotaki, Kenny et Vachhani, 2017 ; Fotaki et Pullen, 2024 ; Pullen et Rhodes, 2021) : mon propre vécu corporel devenait un instrument de perception du vécu de l'autre. Plus encore, le corps de la personne menant la recherche devient capteur d'affects (Fotaki *et al.*, 2017 ; Miele et Gherardi, 2025). Cette médiation corporelle s'est révélée essentielle pour accéder à une compréhension plus fine de l'expérience incarnée du travail à distance, au-delà des seuls discours verbalisés. Elle a permis de saisir des dimensions sensibles et implicites de l'activité, parfois en décalage avec les propos tenus. Il m'est ainsi arrivé de percevoir un écart entre ce que la personne disait ressentir et ce que je captais par mon empathie : ces dissonances ont été systématiquement notées dans mon journal de bord.

³⁰⁸ Il n'y a pas de traduction adéquate en français, mais Yannis Gabriel (2018) distingue le concept de *reflectiveness* (la capacité de prendre une distance par rapport à sa recherche afin de questionner ses propres présupposés, d'autres présuppositions qui sous-tendent tout projet et les fondements éthiques de la pratique de recherche) de celui de *reflexivity*, qui va plus loin puisqu'il s'agit d'un processus récursif par lequel une pratique de recherche est constamment redéfinie en fonction du rapport à soi de la personne chercheuse.

³⁰⁹ Dans cet article sur son expérience d'ethnographe et de proche aidante, Consuelo Vásquez (2020) mobilise le regard réflexif de la critique habitée pour comprendre comment, par diverses trajectoires affectives, le cancer l'a (in)habitée. Elle y parle d'autoethnographie des affects comme ce qui affecte la chercheuse et, par relation, la lectrice et le lecteur de ladite recherche.

L'attention sensorielle dont j'ai fait preuve au cours de ma recherche n'est pas sans lien avec mon expérience antérieure de journaliste, une pratique au sein de laquelle j'avais appris, à l'École de journalisme de Sciences Po Paris (EDJ, que j'ai fréquenté de 201 à 2014), à mobiliser mes cinq sens pour enrichir mes descriptions de terrain (Pink, 2015). Un conseil marquant m'avait alors été donné : pour raconter une scène, il faut lui donner de la « chair » (pensons à l'ontologie de la chair merleau-pontienne). Ce réflexe, acquis en reportage, m'a naturellement suivi sur le terrain de recherche : ressentir la température d'un espace, repérer les bruits ambiants, sentir des odeurs de café ou encore noter l'humidité de l'air, participaient à incarner l'observation, à travers une forme de connaissance située (Gherardi, 2008) et sensorielle (Pink, 2015). Ces perceptions passaient inévitablement par mon propre corps, rejoignant les réflexions de Merleau-Ponty sur l'intercorporéité. Cette posture m'a permis de nourrir une approche sensible du terrain, en ancrant l'analyse dans l'expérience vécue : la mienne comme celle de la personne suivie.

Ainsi, en complément du journal de bord retraçant l'évolution de ma compréhension de l'objet d'étude, et des notes ethnographiques prises lors des journées de filature (structurées à partir des grilles d'observation présentées précédemment), j'ai également consigné, de manière plus libre, tout ce qui m'a affecté sur le terrain, au sens large : impressions, réactions corporelles, émotions ou moments de trouble, considérés comme autant de signaux révélateurs du rapport sensible au terrain. Ce journal de bord (ou plutôt ces journaux) se décline en trois documents distincts, comptant respectivement 90, 109 et 76 pages, soit un total de 275 pages d'annotations variées³¹⁰, mêlant observations, impressions, interrogations méthodologiques et pistes analytiques (**tableau 3.4**).

Enfin, j'ai tenu, de mars 2021³¹¹ à janvier 2024 (date de mon arrivée à Nice), un journal de bord de mes « espaces de travail », de 68 pages³¹². Le document contient 129 entrées journalières distinctes, chacune correspondant à un jour différent. Depuis la pandémie, j'avais documenté les différents « espaces » (physiques, virtuels, temporels) d'où je travaillais, étant consciente de la dimension performative de mon objet d'étude (Spry, 2011). La relecture de ces différents journaux de bord m'a permis de me replonger dans des scènes décrites, de les revivre et de les ressentir (Groleau, 2013), ce qui fait partie intégrante du processus d'analyse, puisque cela m'a guidé dans la sélection des extraits choisis et la structuration des résultats. À l'instar de Laurel Richardson (2003 ; Richardson et St Pierre, 2000), j'ai donc considéré l'écriture comme un moyen de connaissance, et comme une pratique analytique et créative. En effet, avant de découvrir les travaux de Sarah Pink (2015), je tentais de distinguer intellectuellement les phases de collecte de données et d'analyse, influencée en cela par la manière

³¹⁰ Ainsi qu'un quatrième de 86 pages que j'ai malheureusement perdu lors d'un problème informatique.

³¹¹ Je pensais alors que mon projet s'orienterait plus sur une conception à travers la matérialité des espaces (avant de comprendre, que, dans les approches théoriques choisies, ces dernières sont indissociables des dimensions sensibles).

³¹² À l'origine sur le logiciel Evernote.

dont les projets de recherche sont souvent structurés dans les calendriers administratifs ou les dossiers de demande de financement³¹³. Cette séparation m'apparaissait logique sur le plan formel, mais elle générait en moi un certain flou méthodologique. En effet, je peinais à concevoir ce que signifierait concrètement l'analyse « après » le terrain, alors que mes journaux de bord, déjà riches de plusieurs centaines de pages, portaient en eux-mêmes une dimension analytique manifeste. En cela, mes journaux de bord ont pris part à la triangulation et à l'analyse.

3.2.4 La synthèse de 3.2

Cette section a retracé la collecte de données de trois types : les entretiens semi-directifs, le *shadowing* et mes journaux de bord. Cette pluralité d'éléments m'a permis de trianguler ces matériaux et d'approcher le nomadisme corporatif dans sa dimension située, incarnée et parfois ambivalente, au plus près des pratiques et des ambiances quotidiennes. Cette section a mis en avant la complexité et la flexibilité nécessaires pour adapter la méthode de *shadowing* aux contextes de travail modernes, marqués par une forte dimension numérique et une fragmentation spatiotemporelle. L'expérience du terrain m'a aussi rappelé que l'enquête ne se laisse pas totalement planifier. En m'exposant à l'imprévu, elle a exigé une posture de disponibilité, de réajustement constant et de réflexivité engagée, qui a joué un rôle structurant dans la production de connaissance. Dans une troisième section, nous allons donc nous attarder sur la méthode d'analyse de ces données.

3.3 L'analyse des données

Cette troisième section est consacrée à l'analyse des matériaux empiriques, dont les modalités de collecte ont été détaillées dans la section précédente. Dans certains travaux ethnographiques, collecte et analyse sont envisagées comme deux phases distinctes : soit parce que le terrain est géographiquement éloigné de la chercheuse, soit parce que la temporalité de la recherche impose une séparation nette entre le moment de la récolte des données et celui de leur traitement. Or, comme le souligne Sarah Pink (2015), cette division peut s'avérer problématique, en particulier dans des recherches ancrées dans une approche sensorielle. L'autrice invite à adopter une conception plus souple de l'analyse, qu'elle définit comme « un processus d'abstraction qui permet de relier la phénoménologie de la réalité vécue au débat académique ou à la formulation de recommandations » (Pink, 2015, p. 142 [ma traduction]³¹⁴). Selon cette perspective, l'analyse peut être envisagée comme située, se déployant à la fois *pendant* l'enquête de terrain, à travers les effets réflexifs de l'immersion sensorielle de la chercheuse, et *après*, dans un dialogue constant avec le contexte de production des matériaux. L'analyse des données issues du

³¹³ Cet exemple illustre bien comment des éléments non humains contribuent activement à la structuration des organisations de recherche, telles que les universités.

³¹⁴ « *A process of abstraction, which serves to connect the phenomenology of experienced reality into academic debate or policy recommendations* » (Pink, 2015, p. 142).

shadowing s'avère particulièrement exigeante, tant en raison de leur volume que de leur caractère non structuré (McDonald et Simpson, 2014). Ce matériau peut même devenir «écrasant»³¹⁵ (Quinlan, 2008, p. 1496), nécessitant un investissement temporel conséquent pour être traité. Par sa dimension hautement réflexive et la forme narrative de nombreuses notes de terrain, la méthode du *shadowing* rend artificielle toute tentative de cloisonner les étapes de la collecte, l'analyse et l'écriture (Del Fa, 2019 ; Vásquez, 2009). Il m'est donc difficile de situer avec précision le point de départ de l'analyse, bien que je m'efforce ici d'en restituer les lignes principales, conformément aux attendus formels des thèses en sciences de gestion en France. Afin d'éviter de me laisser submerger par l'abondance des matériaux empiriques, j'ai adopté une démarche abductive combinée avec une phase de préanalyse en attention flottante (3.3.1), une analyse thématique structurée (3.3.2) et la production de vignettes phénoménologiques sous forme de récits (3.3.3). Enfin, je synthétise la section (3.3.4).

3.3.1 Une démarche abductive

Ma démarche de recherche s'inscrit dans une logique abductive (3.3.1.1), fondée sur des allers-retours constants entre les observations de terrain et les cadres théoriques mobilisés. Cette démarche s'est notamment traduite par une phase de préanalyse en attention flottante (3.3.1.2).

3.3.1.1 La démarche abductive comme logique de découverte

L'abduction constitue une logique de découverte, définie par Charles Peirce comme la seule opération de logique qui introduise une idée nouvelle (Peirce, 1998 [1903] p. 216). Selon Philippe Lorino, Charles Peirce a conçu l'abduction comme « le processus logique d'une hypothèse pour justifier des faits inattendus » (Lorino, 2020, p. 169). Ainsi, il ne s'agit pas d'une vérité définitive, mais d'une proposition plausible, suggérée par les faits, adoptée à titre d'essai et soumise à une mise à l'épreuve (Peirce, 1998, p. 95, cité par Kübler, 2023, p. 254-255). En ce sens, l'abduction a un pouvoir organisant et constitue une phase active de l'enquête : elle produit un récit conjectural, suffisamment crédible pour orienter les phases ultérieures de raisonnement. L'abduction agit ainsi comme une passerelle entre l'imagination narrative et la rigueur du raisonnement logique (Lorino, 2020). Contrairement à la déduction, qui consiste à appliquer un raisonnement logique partant d'hypothèses générales pour en tirer des conclusions nécessaires (comme dans le syllogisme classique : « tous les hommes sont mortels, Socrate est un homme, donc Socrate est mortel »), l'abduction ne vise pas la démonstration formelle (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Elle se distingue également de l'induction, qui part des faits observés pour construire des généralisations ou théories à partir de l'expérience des actrices et acteurs du terrain. L'abduction se rapproche de l'induction par son ancrage empirique, mais s'en différencie par le recours à des formes analogiques et métaphoriques de raisonnement (Charreire-Petit et Durieux, 2014). La chercheuse peut ainsi mobiliser des

³¹⁵ « *An overwhelming amount of data* » (Quinlan, 2008, p. 1496).

comparaisons ou figures pour donner sens à ses matériaux, comme le montre l'exemple des huit métaphores de l'organisation de Gareth Morgan (1986).

Stefan Timmermans et Iddo Tavory (2022, p. 3) mobilisent une métaphore culinaire pour illustrer les logiques déductive, inductive et abductive. La déduction s'apparente à suivre rigoureusement une recette de grand chef, étape par étape ; l'induction, à ouvrir son réfrigérateur et « découvrir » une recette à partir des ingrédients disponibles ; l'abduction, quant à elle, consiste à vouloir réaliser un plat précis mémorisé (par exemple, des légumes pochés accompagnés d'une mayonnaise aux câpres), puis à constater l'absence d'ingrédients clés (comme l'ail ou les carottes) et à adapter le tout en intégrant de manière créative un ingrédient inattendu (tel que des kumquats achetés sur un coup de tête la veille). L'abduction serait donc « une logique qui organise le processus de formulation d'une nouvelle hypothèse à partir de résultats de recherche surprenants. L'abduction intervient dans la tension qui émerge lorsque l'on réalise que ce que l'on pensait connaître, en s'appuyant sur des explications toutes faites ou attendues, s'avère inadéquat » (Timmermans et Tavory, 2022, p. 3 [ma traduction]³¹⁶). En résumé, la démarche abductive adoptée dans cette recherche se caractérise par sa souplesse, sa capacité à accueillir l'inattendu et son ouverture à l'exploration de pistes explicatives nouvelles, sans viser la validation immédiate d'hypothèses préalables. Elle repose sur une dynamique d'allers-retours continus entre les matériaux empiriques et les cadres théoriques existants, dans une logique de confrontation et d'ajustement. L'analyse abductive consiste à faire émerger des hypothèses à partir de tensions, de surprises (Timmermans et Tavory, 2022) ou de doutes (van Hulst et Visser, 2025) et à les mettre à l'épreuve dans un processus itératif, réflexif et créatif. À cet égard, l'abduction emprunte à la fois à l'induction et à la déduction, en formulant des hypothèses plausibles à partir d'observations singulières. Elle se veut une « logique de la découverte »³¹⁷, selon les termes de Barbara Czarniawska (1999, p. 21 [ma traduction]), qui compare cette posture à celle d'un détective : recueillir des indices, formuler des conjectures, tester, éliminer, puis proposer une explication cohérente au problème observé. En tant qu'ancienne journaliste ayant travaillé sur des enquêtes judiciaires³¹⁸, cette analogie m'a particulièrement parlé. Elle m'a permis de penser ma propre pratique de recherche comme une quête interprétative, mêlant rigueur, intuition, reformulations et doutes, pour éclairer les logiques situées des phénomènes étudiés.

L'abduction, dans une histoire de détective, est attribuée avant tout à Sherlock Holmes, qui collecte des observations à partir desquelles il formule une conjecture, une hypothèse, puis mène des expériences, lesquelles conduisent parfois à la réfutation de certains éléments, voire de l'ensemble

³¹⁶ « *Abduction in scientific research is a logic that organizes the process of formulating a new hypothesis based on surprising research findings. It intervenes in the tension that arises when the usual-suspect explanations prove inadequate for what you are trying to understand.* » (Timmermans et Tavory, 2022, p. 3).

³¹⁷ « *Logic of discovery* » (Czarniawska, 1999, p. 1).

³¹⁸ J'ai notamment collaboré à la rubrique « Justice et Faits Divers » du *Parisien – Aujourd'hui en France* (2013).

de l'hypothèse. Il présente enfin la solution au criminel, à Dr. Watson – tout aussi stupéfait – et parfois à un inspecteur de police ou à d'autres témoins. (Czarniawska, 1999, p. 22 [ma traduction]³¹⁹)

Dans la même logique de recherche de la « surprise », les travaux récents de Stefan Timmermans et Iddo Tavory (2022) proposent plusieurs principes pour comprendre l'abduction : la surprise comme déclencheur analytique, un va-et-vient constant entre théorie et terrain, une utilisation de la théorie comme carte et boussole, une attention portée aux tensions et aux écarts. D'ailleurs, les situations embarrassantes peuvent être considérées comme un matériel analytique productif fournissant des informations cruciales sur le contexte organisationnel (Sløk-Andersen et Persson, 2021). Je pense notamment au moment où la personne observée était gênée d'aller faire une sieste et se sentait coupable de s'accorder 20 minutes pour refaire le plein d'énergie pendant les heures de travail, même si elle était épuisée. Ce moment inattendu m'a permis de « ressentir » réellement le stress et le sentiment de culpabilité de la personne observée, une impression de contrôle qui contrastait avec son grand désir de liberté exprimé. Cette posture analytique a accompagné l'ensemble de mon travail de terrain, m'a permis de théoriser progressivement à partir d'observations situées, tout en ajustant mes cadres de lecture pour mieux rendre compte de la complexité des expériences observées³²⁰. Par exemple, j'envisageais à l'origine uniquement une lorgnette CCO (Communication Constitutive des Organisations) pour comprendre le phénomène des nomades corporatifs, mais il m'est vite apparu essentiel de mieux comprendre la place du corps dans les pratiques avec le concept de l'*embodiment* (Gherardi, 2016a, 2016b). Cette approche m'a ensuite invité à proposer des métaphores « incarnées » pour désigner les pratiques des nomades corporatifs, que le lectorat découvrira au **chapitre 4**. Ce va-et-vient itératif ouvre un espace d'interprétation plus riche pour comprendre la fabrique sensible et située du collectif dans les configurations organisationnelles distancées.

³¹⁹ « *Abduction in a detective story is attributed above all to Sherlock Holmes, who collects observations of which he produces a conjecture, a hypothesis, and then experiments, which sometimes lead to refutation of certain elements or the whole hypothesis, and finally presents the solution to the equally stupefied criminal, Dr. Watson and, sometimes, a police inspector or other witnesses* » (Czarniawska, 1999, p. 22).

³²⁰ Si cette recherche avait suivi une démarche déductive, elle aurait reposé sur une théorie préexistante (par exemple, celle selon laquelle la distance affaiblit le sentiment d'appartenance), pour ensuite formuler l'hypothèse que les nomades corporatifs ressentent moins d'unité collective que les employés en présentiel, et tester cette hypothèse en recherchant dans les données des signes de perte de cohésion. Une telle démarche aurait toutefois risqué de passer à côté des dimensions affectives, incarnées et parfois paradoxales du *faire corps* à distance. À l'inverse, une démarche inductive aurait consisté à collecter les données sans cadre théorique préalable, puis à en extraire des régularités thématiques pour construire une théorie descriptive du collectif à distance. Bien que cette approche rende compte de motifs empiriques, elle ne permet pas d'interroger en profondeur les tensions vécues par les personnes participantes. La démarche abductive choisie ici offre une voie médiane : elle part d'éléments surprenants dans les données (par exemple, des formes de proximité affective sans coprésence) pour formuler une analyse originale, éclairées par un dialogue constant entre terrain et cadres théoriques (notamment ceux de la pratique et les approches CCO).

3.3.1.2 Une préanalyse en attention flottante

Je considère la retranscription des matériaux collectés comme une étape pleinement intégrée au processus d'analyse, dans la mesure où elle suscite naturellement une réflexivité sur les éléments retranscrits. Les 19 premières entrevues, réalisées entre 2020 et 2021, ont été retranscrites manuellement. Ce fut un travail long et exigeant, qui m'a permis de m'imprégner finement des intonations, hésitations, silences et autres marqueurs non verbaux. Par la suite, les outils de transcription ayant évolué, j'ai expérimenté différentes solutions : d'abord, la fonction de dictée de Word, puis le logiciel HappyScribe³²¹, ainsi que Whisper³²² en version locale³²³, garantissant ainsi la conservation des données sur mon propre ordinateur et un contrôle total sur leur confidentialité. Bien que ces outils m'aient permis un gain de temps considérable, j'ai systématiquement réécouté chaque extrait, d'abord pour corriger les éventuelles erreurs, puis pour réintroduire les éléments paraverbaux, ce qui a constitué une première strate d'analyse inductive. Au fil de ce travail, j'ajoutais des commentaires dans le document Word³²⁴ en lien avec mes premières impressions analytiques, et je mettais en italique les passages (ou « pépites ») que je considérais comme particulièrement significatifs méritant une attention approfondie par la suite.

J'estime à environ 200 heures le temps consacré à la relecture et l'annotation des entrevues, un travail prolongé par la réécoute régulière des enregistrements, parfois en arrière-plan, dans un état « [d']attention flottante » (Ayache et Dumez, 2011). Inspiré de la psychanalyse de Sigmund Freud (1967), ce concept désigne une posture analytique non focalisée, permettant de se libérer temporairement des cadres théoriques préétablis afin d'éviter la circularité interprétative, c'est-à-dire la tendance à ne voir dans les données que ce qui confirme ou infirme les hypothèses déjà connues. En cela, cette forme d'attention ouverte, propice à l'émergence d'éléments

³²¹ HappyScribe, généreusement mis à disposition par ma codirectrice Claudine Bonneau, offre plusieurs garanties en matière de sécurité des données : le chiffrement TLS protège les fichiers durant leur transfert, les données sont stockées sur des serveurs sécurisés avec une politique claire de conservation et de suppression, l'accès est restreint au personnel autorisé, et la plateforme est conforme au Règlement général sur la protection des données (RGPD) en vigueur en Europe.

³²² Whisper est un modèle d'apprentissage automatique pour la reconnaissance et la transcription vocales, créé par OpenAI et publié pour la première fois en tant que logiciel open source en septembre 2022.

³²³ Sans recours à une API (*Application Programming Interface*).

³²⁴ Cette technique, utilisée avant d'avoir accès à d'autres logiciels plus performants, m'a fait gagner un peu de temps, mais a nécessité néanmoins environ 6 heures de relecture par heure d'enregistrement (contre 8 heures pour la retranscription uniquement manuelle). Cette technique m'a fait penser aux automobiles à boîte manuelle : un peu d'automatisation pour se reposer la main, mais requérant néanmoins une pilote avec attention constante sur la route !

inattendus, rejoint l'esprit de l'analyse abductive, fondée sur la surprise comme déclencheur d'interprétation³²⁵. Elle a également été mobilisée pour les données issues de l'observation, dont les extraits audios ont été retranscrits partiellement (à l'exception des entrevues de fin de journée de filature, retranscrites mot à mot), puis réécoutés régulièrement. J'y notais librement les idées émergentes dans la fonction Notes de mon téléphone ou sur divers supports (comme le journal de bord précédemment évoqué). Cette immersion continue dans le matériau, amorcée dès le début de la collecte au printemps 2023, s'est poursuivie jusqu'à la rédaction, bien au-delà du codage thématique formel effectué avec le logiciel NVivo, comme détaillé dans la section suivante.

3.3.2 Une analyse thématique des données

Plusieurs approches d'analyse qualitative reposent sur la thématisation du corpus, c'est-à-dire l'identification et la délimitation de thèmes récurrents, généralement en amont d'un autre type d'analyse. Ce qui distingue l'analyse dite thématique, c'est précisément le fait que cette thématisation constitue le cœur de la méthode. Ainsi, comme l'ont précisé Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012, p. 236) : « l'analyse thématique consiste, dans ce sens, à procéder systématiquement au repérage, au regroupement, et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus, qu'il s'agisse d'une transcription d'entretiens, d'un document organisationnel ou bien de notes d'observation. » Concrètement, cette méthode implique d'associer des segments du corpus à des expressions courtes représentant des thèmes. Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012) recommandent l'usage de supports papier pour faciliter le découpage et la manipulation des extraits. Toutefois, lorsque la masse de données devient trop importante (comme ce fut mon cas) ils préconisent l'utilisation d'un logiciel spécialisé. J'ai donc opté pour NVivo R.1.7.2, puis la version NVivo 15 sur Mac, grâce à une licence annuelle renouvelable fournie par l'UQAM. Je dois reconnaître avoir d'abord éprouvé une certaine réserve à l'idée d'utiliser le logiciel NVivo, car je percevais le codage comme une réduction rigide d'un phénomène que je concevais plutôt de manière globale et sensible. Puis, j'ai été rassurée par les conseils de Magali Ayache et Hervé Dumez (2011)³²⁶, critiquant l'idée que le codage devrait nécessairement aboutir à l'étiquetage de chaque unité de sens par un seul terme, arguant que cette approche simplifie à outrance la richesse des données. Leur proposition d'un codage multinominal, permettant d'assigner plusieurs codes à une même unité, m'a semblé plus en adéquation avec

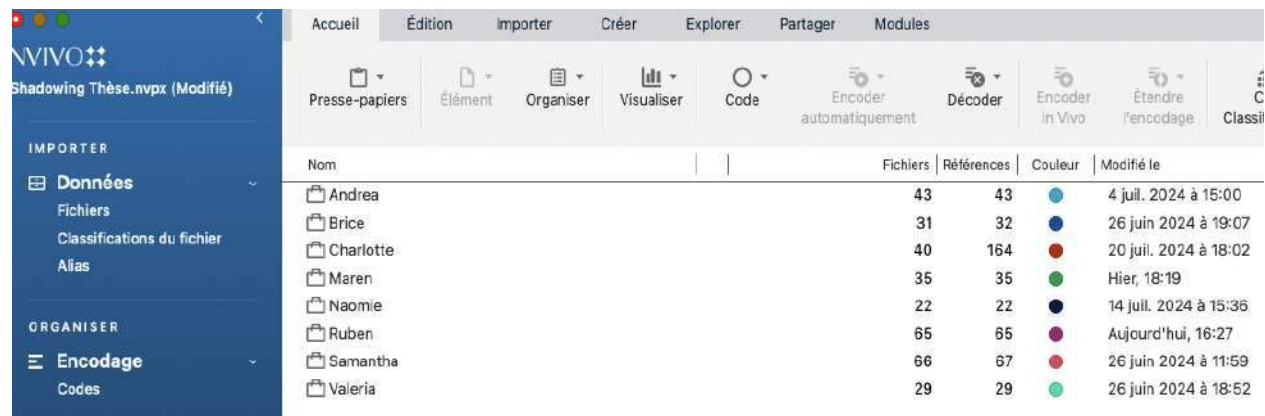
³²⁵ Hervé Dumez (2016) évoque une démarche « compréhensive », qui diffère de l'abduction par son positionnement épistémologique. La démarche abductive consiste à formuler des hypothèses nouvelles à partir de faits surprenants, en allant au-delà des cadres attendus. La démarche compréhensive, quant à elle, vise à reconstruire le sens que les acteurs et actrices donnent à leurs actions, en restant au plus près de leur point de vue sans chercher nécessairement à produire de nouvelles hypothèses. D'ailleurs, Hervé Dumez (2011) rejette l'injonction faite aux chercheuses et chercheurs de se « positionner » dans un paradigme épistémologique figé (positivisme, constructivisme, interprétativisme, etc.).

³²⁶ Le jeudi 4 avril 2024, Hervé Dumez a été l'invité des séminaires de gestion du GREDEG (CNRS). J'ai principalement retenu de son intervention une citation attribuée à Charles Sander Peirce : « *the main problem is, how, with a given expenditure of money, time and energy, to obtain the most valuable addition to our knowledge* » : autrement dit, comment faire la meilleure recherche possible avec les contraintes forcément existantes, le temps (durée du doctorat), l'argent (le financement), et l'énergie (ce qu'on peut avoir tendance à oublier !)

mon approche, reconnaissant la pluralité des significations et la richesse contextuelle. Ce codage peut également être multithématique, c'est-à-dire mobiliser simultanément des thèmes issus du cadre théorique et du matériau empirique. Cela ouvre la voie à des croisements fertiles et à l'émergence de motifs récurrents. Enfin, Magali Ayache et Hervé Dumez (2011) insistent sur l'importance d'envisager le codage comme un processus souple, un véritable « bricolage méthodologique », capable de favoriser la découverte et d'éviter l'enfermement dans une logique circulaire. Rassurée par cette perspective plus flexible et réflexive, j'ai finalement surmonté mes réticences initiales et engagé le codage thématique de mes données à l'aide de NVivo.

J'ai choisi de débiter l'analyse en créant des « nœuds » dans NVivo à partir des données issues du *shadowing*, sans les organiser d'emblée en catégories hiérarchiques (primaires ou secondaires). Mon objectif était de partir de l'expérience du travail à distance *observée* sur le terrain, plutôt que de celle *racontée* et potentiellement reconstruite lors des entretiens. Pour chaque personne suivie en *shadowing*, j'ai donc créé un « cas » distinct, auquel j'ai attribué une couleur spécifique (voir **figure 3.12**). J'ai renseigné dans les propriétés de chaque cas les attributs sociodémographiques de la personne (**figure 3.13**) ainsi que les principales caractéristiques de son organisation du travail (**figure 3.14**). Ensuite, j'ai associé à chaque cas les fichiers correspondants, que j'ai classés et renommés selon une nomenclature structurée : type de fichier (par exemple ITW pour interview, IMG pour image, GO pour grille d'observation), pseudonyme de la personne suivie, date ou jour de la filature, avec éventuellement un élément descriptif supplémentaire.

Figure 3.12 Capture d'écran des cas de personnes suivies en *shadowing*



Nom	Fichiers	Références	Couleur	Modifié le
Andrea	43	43	●	4 juil. 2024 à 15:00
Brice	31	32	●	26 juin 2024 à 19:07
Charlotte	40	164	●	20 juil. 2024 à 18:02
Maren	35	35	●	Hier, 18:19
Naomie	22	22	●	14 juil. 2024 à 15:36
Ruben	65	65	●	Aujourd'hui, 16:27
Samantha	66	67	●	26 juin 2024 à 11:59
Valeria	29	29	●	26 juin 2024 à 18:52

Note. Capture d'écran prise personnellement le 29 juillet 2024.

Figure 3.13 Capture d'écran exemple 1

Propriétés du cas

Général

Nom : Charlotte

Description :

☐ Agréger l'encodage depuis les codes

Couleur : ● ●

Emplacement : Cas

Valeurs d'attribut

Classification : Attributs sociodémographiques de la...

Attribut	Valeur
Âge	50
Ancienneté	5 ans
Expérience du travail...	Avant 2015
Genre	F
Lieu de vie	Petite ville de région

Figure 3.14 Capture d'écran exemple 2

Propriétés du cas

Général

Nom : Charlotte

Description :

☐ Agréger l'encodage depuis les codes

Couleur : ● ●

Emplacement : Cas

Valeurs d'attribut

Classification : Caractéristique de l'organisation

Attribut	Valeur
Communique public...	Oui (mais a changé)
Position sur le travail...	4 semaines par an à
Secteur d'activité	Métallurgie
Siège social	Farnham, Québec
Taille de l'entreprise	100

Note. Captures d'écran d'un exemple de « cas » renseigné sur le logiciel NVivo R.1.7.2.
Sources : photographies personnelles.

Par la suite, j'ai adopté la même méthode pour traiter les données issues des entrevues. Pour chaque personne ayant participé au volet des entretiens semi-directifs, j'ai créé un *cas individuel* comprenant les attributs pertinents et j'ai lié à ce cas l'ensemble des fichiers renommés selon la même convention que précédemment. Lorsque des personnes participantes ayant uniquement pris part aux entrevues m'ont transmis des documents complémentaires (tels que des photographies de leur espace de travail, une capture d'écran de leur agenda ou un document interne à leur organisation), je les ai également intégrés et classés selon la procédure de tri déjà mise en place.

Face à l'ampleur du travail de codage à réaliser, j'ai adopté une approche d'étiquetage fondée sur les données elles-mêmes (**figure 3.15**), selon une logique inductive, tout en gardant à l'esprit mes trois sous-questions de recherche (voir conclusion du **chapitre 2**), dans une posture plus abductive. Pour amorcer le processus, j'ai d'abord créé de grandes catégories provisoires, directement inspirées de mes sous-questions :

- Que font les nomades corporatifs ? (*Pratique*)
- Quel est leur vécu ? (*Embodiment*)
- Comment ces éléments participent-ils à l'organisation ? (*Rapport au collectif*)

Ces catégories, bien qu'artificielles, m'ont servi de point de départ pour structurer les premiers nœuds-enfants (par exemple, « émotions », à partir duquel j'ai développé une arborescence plus fine). C'est à ce moment que l'abduction a réellement pris sa place dans ma démarche : j'ai rapidement constaté que la séparation entre pratique, expérience corporelle et rapport au collectif ne tenait pas. Mon cadre théorique considère justement ces dimensions comme entremêlées et la majorité des données relevait simultanément de plusieurs, voire de toutes ces catégories.

Figure 3.15 Capture d'écran : exemple de classification des fichiers sur Nvivo R.1.7.2

Nom	Codes	Refé...	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par	Couleur
IMG Samantha avril2023...	2	2	18 juin 2024 à 15:00	CE	24 juin 2024 à 15:16	CE	●
IMG Samantha Selina et n...	2	2	18 juin 2024 à 15:00	CE	24 juin 2024 à 14:31	CE	●
IMG Samantha Street art...	2	2	18 juin 2024 à 14:51	CE	24 juin 2024 à 14:30	CE	●
IMO SandrineBureau fixe...	2	2	6 août 2024 à 17:59	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMOAndreaJ2BCN1	2	2	26 juin 2024 à 20:34	CE	26 juin 2024 à 20:38	CE	●
IMOAndreaJ2BCN6	2	2	26 juin 2024 à 20:35	CE	26 juin 2024 à 20:38	CE	●
IMGRICEJtbureau13dou...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:01	CE	●
IMGRICEJtbureau14vue...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	29 juil. 2024 à 17:23	CE	●
IMGRICEJtbureau17terr...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:11	CE	●
IMGRICEJtbureau19bro...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:16	CE	●
IMGRICEJtbureau1dedos...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 18:54	CE	●
IMGRICEJtbureau24tou...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:18	CE	●
IMGRICEJtbureau25Sall...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:46	CE	●
IMGRICEJtbureau2terra...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:18	CE	●
IMGRICEJtbureau8vide...	2	2	25 juin 2024 à 17:45	CE	26 juin 2024 à 19:59	CE	●
IMGCharlotteBureau 2p...	2	2	14 juil. 2024 à 15:38	CE	17 juil. 2024 à 16:24	CE	●
IMGCharlotteJ215Valise b...	2	2	14 juil. 2024 à 15:41	CE	18 juil. 2024 à 10:50	CE	●
IMGNACMIEntrée du café	2	2	4 juil. 2024 à 15:14	CE	5 juil. 2024 à 14:43	CE	●
IMGphoto Charlotte selfie	2	2	14 juil. 2024 à 15:39	CE	17 juil. 2024 à 12:42	CE	●
IMGRubenbarcelona17	2	2	27 juil. 2024 à 11:13	CE	27 juil. 2024 à 11:17	CE	●
IMGRubenbarcelona19	2	2	27 juil. 2024 à 11:14	CE	27 juil. 2024 à 11:17	CE	●
IMGRubenbarcelona4	2	2	27 juil. 2024 à 11:13	CE	27 juil. 2024 à 11:17	CE	●
IMGRubenentree comex	2	2	27 juil. 2024 à 11:15	CE	28 juil. 2024 à 18:35	CE	●
IMGSandrinechezelle10	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle11	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle3	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle4	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle6	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle7	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGSandrinechezelle9	2	2	6 août 2024 à 18:00	CE	6 août 2024 à 18:09	CE	●
IMGValeria domiciljour 110	2	2	21 juin 2024 à 18:23	CE	24 juin 2024 à 15:01	CE	●
IMGValeriaJtchatthé	2	2	21 juin 2024 à 18:23	CE	24 juin 2024 à 15:19	CE	●
IMGValeriaJtculiner	2	2	21 juin 2024 à 18:23	CE	24 juin 2024 à 15:20	CE	●
MPIMGRuben15aout20241	2	2	20 août 2024 à 15:21	CE	20 août 2024 à 15:...	CE	●
MPIMGRuben15aout20243	2	2	20 août 2024 à 15:21	CE	20 août 2024 à 15:...	CE	●

Source : Capture d'écran prise personnellement.

J'ai donc supprimé ces grandes catégories initiales et poursuivi le codage en me concentrant directement sur les sous-catégories, en portant une attention particulière aux pratiques observées et relatées. Deux autres catégories, plus réflexives, ont également émergé : l'une intitulée « Méthodologie », regroupant les éléments liés à la posture de recherche (notamment la relation aux personnes suivies), et l'autre, « Autoethnographie », rassemblant mes impressions sensorielles et mes observations liées à l'environnement (repreant plusieurs éléments des journaux de bord ayant servi de supports aux notes libres lors des filatures). Le processus m'a conduit à une multitude de catégories, volontairement laissées non hiérarchisées dans un premier temps (figure 3.16).

Figure 3.16 Exemple de codes dans NVivo R.1.7.2, le 3 septembre 2024.

○ Pratiques	0	0	18 juin 2024 à 16:25	CE	23 août 2024 à 19:16	CE
○ Aller à la bibliothèque	2	3	12 août 2024 à 15:32	CE	21 août 2024 à 15:34	CE
○ Aller dans des tiers-lieu...	40	60	25 juin 2024 à 18:03	CE	25 août 2024 à 16:...	CE
○ Bloquer du temps	9	13	22 juin 2024 à 22:36	CE	23 août 2024 à 14:51	CE
✓ ○ Budgeter (argent)	21	46	18 juin 2024 à 16:51	CE	25 août 2024 à 17:...	CE
○ Devoir payer en plus	21	43	20 juin 2024 à 19:23	CE	23 août 2024 à 18:11	CE
✓ ○ Cacher sa localisation	26	46	18 juin 2024 à 17:27	CE	18 août 2024 à 19:13	CE
○ Mentir	13	23	18 juin 2024 à 17:26	CE	29 juil. 2024 à 15:35	CE
○ Modifier son appare...	6	8	19 juin 2024 à 15:13	CE	28 juil. 2024 à 15:28	CE
○ Stratégie de résistan...	7	11	1 juil. 2024 à 16:49	CE	4 août 2024 à 21:01	CE
○ Cacher son entreprise...	2	2	19 juin 2024 à 14:13	CE	20 juin 2024 à 19:30	CE
○ Changer d'entreprise	6	11	18 juin 2024 à 17:44	CE	28 juil. 2024 à 16:28	CE
○ Changer de bureau d'at...	12	26	21 juin 2024 à 12:29	CE	23 août 2024 à 16:...	CE
○ Changer de métier, se f...	4	8	7 août 2024 à 14:26	CE	23 août 2024 à 16:...	CE
○ Clock time	25	46	24 juin 2024 à 22:02	CE	25 août 2024 à 17:10	CE
○ Communiquer (localisa...	9	10	19 juin 2024 à 15:23	CE	30 juin 2024 à 19:31	CE
○ Communiquer (numéri...	23	31	19 juin 2024 à 14:02	CE	18 août 2024 à 21:41	CE
○ Communiquer - Expliqu...	4	5	20 juin 2024 à 20:56	CE	16 août 2024 à 17:44	CE
○ Communiquer - signale...	11	17	28 juin 2024 à 19:48	CE	23 août 2024 à 16:...	CE
✓ ○ Communiquer à distan...	27	55	26 juin 2024 à 11:41	CE	25 août 2024 à 17:27	CE
○ Rester pragmatique,...	10	14	26 juin 2024 à 11:42	CE	23 août 2024 à 15:15	CE
○ S'appeler	8	14	1 juil. 2024 à 15:29	CE	23 août 2024 à 19:...	CE
○ Communiquer sur sa vi...	13	14	20 juin 2024 à 20:27	CE	25 juil. 2024 à 16:06	CE
○ Communiquer sur son f...	5	5	19 juin 2024 à 14:29	CE	10 août 2024 à 18:39	CE
○ Communiquer via les pl...	30	53	25 juin 2024 à 13:59	CE	25 août 2024 à 16:...	CE
✓ ○ Compter (le temps)	17	27	19 juin 2024 à 15:03	CE	18 août 2024 à 18:12	CE
○ Contrôle de la prése...	9	14	25 juin 2024 à 12:54	CE	28 juil. 2024 à 20:32	CE
○ Perdre du temps	6	7	22 juin 2024 à 14:46	CE	23 août 2024 à 19:...	CE
○ Coopérer avec le mana...	4	8	20 juin 2024 à 20:32	CE	28 juil. 2024 à 21:37	CE
○ Coordonner les différen...	2	2	20 juin 2024 à 19:04	CE	23 juin 2024 à 14:10	CE

Note. Capture d'écran prise personnellement.

Par la suite, j'ai tenté de les réorganiser en m'inspirant (très) librement de la méthode proposée par Dennis Gioia et ses collègues (2013), pour structurer progressivement un système d'analyse plus cohérent³²⁷. La méthode dite « Gioia », largement utilisée dans les études organisationnelles³²⁸, a été développée en réponse aux critiques récurrentes selon lesquelles la recherche qualitative manquerait de rigueur scientifique. Elle vise à offrir une démarche à la fois systématique et défendable, tout en conservant une ouverture à l'émergence de concepts nouveaux issus du terrain. Cette méthode repose sur l'idée de partir du point de vue des *informateurs*, c'est-à-dire des personnes directement informées et impliquées dans le contexte étudié. Concrètement, elle se déploie en deux phases de codage : un codage de premier ordre, qui consiste à attribuer des catégories aux données en conservant les termes utilisés par les personnes participantes ; puis un codage de second ordre, qui vise à regrouper ces catégories en thèmes plus abstraits, à portée théorique. Ce double niveau d'analyse permet d'élaborer ensuite une *structure des données* agrégée, généralement représentée sous forme visuelle, et articulée autour de concepts centraux³²⁹. Pour ce faire, l'utilisation d'un CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), tel que NVivo, s'avère particulièrement pratique, car le logiciel permet de coder une unité de

³²⁷ Sans doute de prime abord influencée par la pensée dominante dans les études en management, et dans l'espoir de publier les analyses issues de cette recherche dans des revues « classées ».

³²⁸ L'article de référence a été cité près de 17 000 fois dans Google Scholar à l'heure où j'écris ces lignes (28 mai 2025).

³²⁹ Un concept peut être compris comme « une notion plus générale, moins bien spécifiée, englobant des qualités qui décrivent ou expliquent un phénomène d'intérêt théorique » (Gioia *et al.*, 2013, p. 2 [ma traduction]).

sens (mot, groupe de mots, voire paragraphe entier), dans une ou plusieurs catégories. Après un premier codage de type inductif, fidèle au langage utilisé par les « agentes et agents informés », j'ai procédé à un réagencement de mes codes en les structurant sous forme de *nœuds enfants* et *nœuds parents*, afin de faire émerger une première arborescence analytique. Lorsque certaines catégories se révélaient redondantes ou proches, je les ai regroupées sous des libellés plus englobants.

Bien que cette démarche m'ait permis de faire émerger des concepts centraux (tels que « *métatrabail* », « *ambiguïté* » et « *dé/re faire corps* »), il m'a semblé que cette catégorisation était un peu artificielle. En effet, la « méthode Gioia », bien que largement reconnue pour sa rigueur dans les recherches qualitatives, fait l'objet de critiques (Alvesson et Gabriel, 2013 ; Schaefer et Alvesson, 2020) lorsqu'elle est confrontée à une perspective fondée sur une ontologie du processus (Vásquez, Sergi et Hussenot, 2024). Elle repose sur une conception analytique héritée de la *grounded theory* ou théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967), qui envisage l'élaboration théorique comme un processus de catégorisation ascendante : extraire des catégories à partir des données, les regrouper en dimensions abstraites, puis les structurer pour produire une théorie. Or, cette logique entre en tension avec une vision processuelle du monde, qui considère les phénomènes comme mouvants, relationnels et en perpétuelle transformation. La « méthode Gioia » tend en effet à réifier les données en catégories fixes, imposant une typification rigide qui peut réduire la complexité, l'ambiguïté et la richesse des situations étudiées. Elle opère aussi une séparation nette entre description et théorisation (Schaefer et Alvesson, 2020), comme si cette dernière ne pouvait émerger qu'en surplomb des données, alors qu'une approche processuelle suppose que sens, pratique et conceptualisation se construisent ensemble, dans le mouvement même de l'enquête. Enfin, en valorisant uniquement la montée en abstraction à partir de catégories bien définies, la méthode limite ce qui peut être reconnu comme production théorique, écartant des formes de théorisation plus narratives, sensibles ou abductives. Le fondement épistémologique de la « méthode Gioia » entraine donc en tension avec ma posture ontoépistémologique. Je l'ai donc finalement écartée, au profit de récits phénoménologiques des données ethnographiques sous forme de vignette.

3.3.3 Des récits phénoménologiques des données ethnographiques

Pour explorer la notion de *faire corps* à distance, j'ai choisi d'adopter une approche phénoménologique, entendue comme un « changement radical d'attitude » (Husserl, 1950, cité par Paillé et Mucchielli, 2021), impliquant une disposition mentale d'ouverture, de disponibilité à l'autre, et de réceptivité aux émergences inattendues. Cette émergence s'intéresse à la conscience des personnes se livrant aux entretiens : « ce sont les choses mêmes, du fond de leur silence, qu'elle veut conduire à l'expression » (Merleau-Ponty, 1964, p. 18 ; Paillé et Mucchielli, 2021). Cette posture d'écoute et de respect des témoignages ne se limite pas à la recherche phénoménologique

à proprement parler, mais s'articule également avec les démarches ethnographiques et les enquêtes sociologiques (Paillé et Mucchielli, 2021).

L'essentiel réside dans une attention empathique, qui précède toute tentative de « faire parler » les données. Dans cette perspective, j'ai complété mon approche phénoménologique par une sensibilité issue de l'ethnographie sensorielle. Comme l'a souligné Sarah Pink (2015), l'analyse des matériaux issus de cette ethnographie particulière exige de prêter attention à la manière dont les dimensions sensorielles (gestes, sons, ambiances, textures, etc.) participent à la construction du sens, tout en reconnaissant que les classifications sensorielles sont elles-mêmes socialement et historiquement situées. Cette perspective considère que les individus évoluent dans des environnements multisensoriels en perpétuelle transformation, ce qui appelle à une pluralité de méthodes pour saisir les interconnexions entre différents niveaux d'expérience et de connaissance.

Ainsi, la complémentarité entre l'approche phénoménologique et l'ethnographie sensorielle tient à leur ambition commune de restituer la richesse incarnée de l'expérience. Loin de s'opposer, elles se renforcent mutuellement : la première guide l'attitude de suspension des jugements et de centration sur le vécu subjectif, tandis que la seconde enrichit l'observation en intégrant la complexité des environnements sensoriels dans lesquels ce vécu prend forme. Concrètement, cela m'a conduit à m'immerger profondément dans les données, à suspendre mes propres cadres interprétatifs et à multiplier les lectures pour dégager les thèmes essentiels du vécu des personnes suivies. Ce travail a donné lieu à la rédaction d'énoncés phénoménologiques, intégrés dans des récits visant à restituer l'expérience des personnes participantes de manière authentique. Comme le rappellent Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2021, p. 195), le récit phénoménologique permet « [d']honorer le témoignage rendu, d'accorder du crédit à ce qui est exprimé » et, surtout, de se laisser affecter (Gherardi, 2019 ; Moriceau, 2016 ; Moriceau et Sopranot, 2020). Néanmoins, cette forme narrative n'est pas neutre : elle comporte un risque de sélection inconsciente. Pour y remédier, une des solutions consiste à soumettre les récits aux personnes participantes, afin qu'ils puissent corriger d'éventuelles inexactitudes et enrichir les aspects négligés.

Dans cette thèse, j'ai ainsi privilégié la présentation de certains moments du terrain sous la forme de vignettes narratives (Langley et Abdallah, 2015), inspirées des récits phénoménologiques. Par leur brièveté et leur ancrage empirique, les vignettes constituent un puissant vecteur pour restituer les savoirs sensibles de manière évocatrice (Humphreys, 2005 ; Jarzabkowski, Bednarek et Lê, 2014 ; Langley et Abdallah, 2015 ; Nathues *et al.*, 2021 ; Tracy, 2010 ; Schöneich, 2021 ; Van Maanen, 2011). Bien que leur usage en recherche qualitative soit établi (Fleming, 2011 ; Humphreys, 2005 ; Jarzabkowski *et al.*, 2014 ; Schöneich, 2021 ; Van Maanen, 2011), la prise en compte d'autres matérialités extralinguistiques dans leur écriture (Sheehan, 2022), tels que les affects (Nadegger et Porziniato, 2025), est relativement peu mobilisées. Les vignettes peuvent donc être mobilisées comme moyen de donner des informations sur un contexte dans l'ethnographie affective (Christensen, 2021b ;

Gherardi *et al.*, 2023 ; Miele et Gherardi, 2025). Ce format m'a semblé particulièrement pertinent, car il permet de rendre visible ce qui est, selon Ellen Nathues, Mark van Vuuren et François Cooren (2021), « *powerfully illustrative* », ou puissamment illustratif. De plus, il s'inscrit dans une perspective ventriloque (Ferland-Beauchemin, 2022 ; Nathues *et al.*, 2021), attentive à la manière dont les voix s'incarnent et circulent dans les matériaux. Dans les chapitres de résultats analytiques qui suivent (**chapitres 4 et 5**), 11 vignettes³³⁰ seront ainsi présentées pour tenter de restituer, au plus près, l'expérience vécue du *faire corps* collectif à distance.

3.3.4 La synthèse de 3.3

Cette section a mis en lumière la porosité entre les étapes de collecte et d'analyse dans le cadre d'une ethnographie d'inspiration sensorielle, notamment via la technique du *shadowing*. Dans une démarche abductive, l'analyse ne se distingue pas nettement du terrain, mais s'inscrit dans un mouvement itératif entre expérience vécue, interprétation située, et reformulation théorique. J'ai ainsi mobilisé une posture d'*attention flottante*, dans laquelle la transcription constitue déjà une première forme d'analyse, ouverte à l'imprévu et aux signaux faibles. Ce travail m'a conduit vers une structuration thématique progressive, sans pour autant m'inscrire dans la « méthode Gioia » à laquelle j'avais initialement songé. Bien que cette méthode soit reconnue dans les études organisationnelles pour sa rigueur, elle repose sur une logique de catégorisation hiérarchique qui s'accorde difficilement avec mon positionnement ontoépistémologique (Vásquez *et al.*, 2024). Inspirée par une ontoépistémologie de la pratique (Gherardi, 2016a), j'adopte plutôt une approche plus ouverte, sensible et relationnelle de l'analyse qualitative, qui vise à faire émerger des lignes de force sans figer les phénomènes. Ce bricolage analytique m'a permis de dégager les grandes orientations qui structureront les résultats présentés dans la prochaine partie, notamment à travers des vignettes phénoménologiques destinées à restituer l'expérience incarnée du *faire corps* collectif à distance.

3.4 En conclusion du chapitre 3 : mijoter les données et se laisser affecter

Ce troisième chapitre a permis de présenter en détail la méthodologie de cette recherche : d'abord, son positionnement ontoépistémologique centrée sur la pratique. Ensuite, la collecte des données a été présentée, articulée autour d'une triangulation des méthodes de collecte des données : entretiens semi-directifs (63), observations ethnographiques de type *shadowing*, menées à la fois en présentiel et à distance, et journaux de bord. Ce déploiement mixte souligne l'importance d'adapter les méthodes qualitatives aux réalités contemporaines, marquées par la médiation numérique croissante. La troisième section a approfondi la démarche d'analyse, fondée sur une logique abductive marquée par des allers-retours constants entre terrain et interprétation. Ce

³³⁰ Neuf dans le **chapitre 4**, puis deux dans le **chapitre 5**.

processus comprenait une phase de préanalyse en attention flottante, une construction thématique souple et une restitution partielle sous forme de récits phénoménologiques.

Je souhaite clore ce chapitre méthodologique par une note plus personnelle. Comme évoqué précédemment, mon ancrage (onto)épistémologique s'inscrit dans une ethnographie affective et une ontoépistémologie (Gherardi, 2016a) de la pratique, qui refusent les dualismes entre connaissance et processus de connaissance ou entre théorie et méthode. La chercheuse affecte le terrain, autant qu'elle en est transformée. Je rejoins ici Michela Cozza et Silvia Gherardi (2023), pour qui l'identité de la chercheuse est fluide, évolutive, en co-construction permanente avec le terrain. Cette réflexivité prend une résonance particulière dans le cadre d'une thèse doctorale étalée sur plus de 5 ans, autant d'années de bouleversements personnels et collectifs. Entre le moment où j'ai commencé cette thèse et son dépôt, une pandémie est arrivée et a propulsé presque la moitié de la population mondiale active en télétravail. La distance a pris un autre tournant pour moi qui vivait au Canada, à 5000 km de ma famille, avec des frontières fermées pendant 6 mois. La proximité a aussi changé de sens après des changements dans ma vie personnelle et un confinement de plusieurs mois. J'ai déménagé trois fois, changé de continent, je me suis installée en France à Nice, mais dans le même temps, je suis aussi devenue citoyenne canadienne. Ces 5 années ont été marquées par un éternel entre-deux, un état liminal quasi-permanent : j'ai fait des allers-retours entre les deux continents pour ma cotutelle, j'ai participé à plus de 30 conférences, 60 événements scientifiques en tout genre et mis les pieds dans une vingtaine de pays (parfois pour d'autres raisons d'ailleurs). J'ai été, puis cessé, d'être journaliste en même temps que doctorante, pour me consacrer ensuite exclusivement à la recherche, après avoir obtenu des financements pour ma thèse (ce qui a changé la donne par rapport à mon début de thèse où le doctorat n'était qu'une activité parmi d'autres). Je me suis engagée dans plusieurs projets, parfois trop, mais grâce à eux j'ai appréhendé de nouvelles méthodes et approches théoriques. J'ai adoré enseigner, au Québec comme en France, mais j'ai aussi été exaspérée parfois par des lourdeurs administratives. J'ai rencontré les personnes participant à mon terrain, je suis devenue amie avec certaines d'entre elles. Elles m'ont influencé, et réciproquement. J'ai été inspirée, découragée, enthousiaste et parfois en souffrance. J'ai expérimenté à la fois la perte et la rencontre, le renoncement et la compréhension. Bref, je ne suis ni la même personne, ni évidemment la même chercheuse. Tous ces éléments ont pris part d'une manière agentielle, plus ou moins « matériellement », à la construction de cette thèse. Considérant la nature processuelle de mon identité, de ma trajectoire et de celles des personnes que j'ai suivies pendant plusieurs mois, je comprends que les données « bougent » à la fois dans le sens où elles sont en mouvement, en suivant une ontologie du devenir et changeant par rapport à leur matérialité, dans le sens où elles « bougent », c'est-à-dire qu'elles affectent la chercheuse (Cozza et Gherardi, 2023).

J'ai déjà évoqué les différentes « affections » rencontrées au cours du terrain. J'ai souhaité renforcer cette affection « par les données » dans ma démarche d'analyse même. Ainsi, je réécoutais régulièrement les entretiens

enregistrés, que ce soit ceux des entrevues ou les enregistrements captés pendant les journées de filature, en faisant d'autres tâches banales du quotidien : couper des carottes, passer le balai, prendre un bain, etc. Je me suis littéralement immergée, « baignée » dans mes données. J'entendais au loin, plutôt qu'une écoute active, nos voix (les personnes participantes et la mienne), leurs intonations, hésitations, silences et rires. Ce faisant, j'activais de manière inconsciente ma mémoire sensorielle de ces moments. J'avais l'impression de revivre ces moments (Groleau, 2013). J'évitais d'ailleurs de les réécouter dans des endroits extérieurs (comme les transports en commun), pour justement retrouver ces moments de manière plus intime, presque sécuritaire. C'est par cette connaissance incarnée dans ma propre chair que je pense avoir eu les idées les plus claires pour la rédaction de cette thèse. Cela ne venait pas forcément pendant l'écoute, mais un peu après. Les plats en cocotte sont souvent meilleurs le lendemain. J'infusais. Je mijotais. Chaque idée, chaque observation, comme des épices délicates, s'est infusée lentement dans le bouillon de la pensée, enrichissant et complexifiant la saveur de l'analyse. Finalement, cela rejoint le conseil de Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2016) de (re)lire les données sous un angle phénoménologique ; à part que cette fois-ci, il s'agit d'utiliser un autre sens : l'ouïe, voire la kinesthésie.

Mijoter les données, c'est laisser le temps faire son œuvre, permettre à la compréhension de s'épanouir, de révéler des arômes insoupçonnés. J'apprécie cette métaphore culinaire, inspirée de celle de Geoffrey Bowker (2008, p. 184 [ma traduction]) : « les données doivent être cuisinées avec soin »³³¹. Elle prend ici tout son sens, puisque c'est principalement en cuisinant et mangeant que j'ai le plus réécouté les extraits du terrain.

Passons au plat de résistance de cette thèse : les résultats.

³³¹ « *Data should be cooked with care* » (Bowker, 2008, p. 124).

CHAPITRE 4 :

FAIRE CORPS : UN RÉPERTOIRE DE PRATIQUES

« Je pense que quand on se rencontre, même sans s'être jamais parlé, c'est toujours très cordial. On se rend vite compte que c'est comme un petit village, tout le monde connaît tout le monde. Pour moi, c'est même plus facile comme ça, à distance, comme je suis introvertie. Je ne suis pas du genre à aller déranger quelqu'un au bureau, mais envoyer un message, ça oui. C'est souvent comme ça que le contact se crée, tranquillement. »

(Extrait de l'entretien avec Andrea, 30 ans, développeuse, 20 juin 2023)

Ce quatrième chapitre a pour objectif de décrire et commenter les pratiques des nomades corporatifs pour *faire corps* à distance. Pour rappel, *faire corps* a été défini comme un processus communicationnel et incarné par lequel un collectif se constitue et se maintient, indépendamment de la coprésence physique³³². Il s'ancre dans une dynamique d'attachement et de détachement, où les affects, les pratiques et les interactions façonnent l'expérience organisationnelle.

Le **chapitre 4** se structure alors en quatre sections, chacune débouchant sur l'ébauche d'un répertoire de pratiques. La première porte sur la négociation des ancrages avec le collectif pour pouvoir travailler à distance, et explore comment les personnes mettent en place leurs conditions de travail, malgré l'absence de cadres physiques stabilisants. Après avoir identifié quatre pratiques principales associées au *faire corps* négocié à distance, la **section 4.1** s'achève sur le constat que le WFA est toujours une réalité conditionnée, loin d'être un droit acquis. Des limitations géographiques, temporelles et des responsabilités individuelles de diverses natures sont imposées.

Dans la continuité de cette remarque, la **section 4.2** prend pour point de focale les configurations à dominante spatiale des différents espaces de travail des nomades corporatifs à distance. Le travail à distance oblige à reformuler l'ancrage spatial de l'individu. Cette section interroge donc comment le corps s'adapte à cette perte de stabilité spatiotemporelle. Elle débouche alors sur quatre nouvelles pratiques du *faire corps* à dominante spatiale, qui soulignent les tensions entre liberté (mobilité, flexibilité) et contraintes (manque d'espace, inconfort), façonnant la manière dont les nomades corporatifs s'approprient et rendent « habitables » au travail

³³² Plus précisément, le **chapitre 2** s'achève sur la définition de *faire corps* comme une configuration organisationnelle située, sociomatérielle et incarnée, issue de pratiques ordinaires où s'entrelacent expérience sensible, artefacts et affects. À travers ces pratiques, les corps — à la fois des agents sensibles (*embodiment*) et des vecteurs de matérialisation (*incarnation*) — participent à la co-construction d'un collectif, même à distance.

les différents espaces hybrides. Dans cette continuité, la troisième section (4.3) s'attarde davantage sur les configurations à dominante temporelles³³³, ou plus précisément les pratiques visant à façonner les temporalités comme des espaces de travail permettant le *faire corps* collectif. Tentant de distinguer les pratiques temporelles s'appuyant sur le temps de l'horloge (*clock time*) de celles du temps de l'activité (*task time*), la section identifie quatre nouvelles pratiques de *faire corps* en lien avec le temps. Enfin, la quatrième section (4.4) aborde plus spécifiquement les pratiques de *présence à distance*, visant à compenser cette dernière. Lorsque le *faire corps* est perçu comme une injonction managériale à laquelle il faudrait répondre, communiquer à distance devient un travail supplémentaire pour la personne nomade, appelée ici *métacommuniquer*, en référence aux travaux de Marilyn Salzman et Leysia Palen (2004) et leur concept de *métatruavail*. Cette métacommunication suppose notamment de jouer de sa présence, en ligne et hors-ligne, pour compenser l'absence physique et démontrer son engagement. La **section 5.4** détaille ainsi trois pratiques : donner corps à une présence fragmentée, nourrir l'affect collectif en cultivant l'informel et l'engagement émotionnel à distance, recréer l'informel, fabriquer des espaces de sociabilité artificiels, et performer le clair-obscur, afin de rendre visible son engagement à faire corps malgré la distance physique. Ces pratiques impliquent une mise en scène subtile et continue de soi pour maintenir une présence tangible dans le collectif, renforçant ainsi les liens sociaux et affectifs malgré l'éloignement spatial.

Dans chacune de ces quatre sections, une attention particulière a été portée à la dimension incarnée de ces pratiques, pour comprendre les liens entre les pratiques de *faire corps* et le vécu *dans le corps*. Le chapitre se conclut sur un résumé du répertoire de pratiques (4.5), et un constat : les pratiques visant à *faire corps* sont plus individuelles que collectives, représentent un effort supplémentaire, et prennent toujours pour référentiel les cadres traditionnels du travail. Ainsi, ce quatrième chapitre met la table pour identifier comment les pratiques visant à *faire corps* à distance prennent part de manière processuelle aux dynamiques collectives.

4.1 *Anyway?* Négocier les ancrages avec le collectif malgré la distance

Le travail à distance impose une recomposition de la présence au sein de l'organisation, et la négociation cadrant son exercice est un élément récurrent ressortant de l'analyse. Cette section explore comment les individus négocient leur ancrage collectif malgré l'éloignement physique. Même dans les entreprises proposant des programmes de WFA, des restrictions demeurent systématiques, qu'il s'agisse d'une durée maximale autorisée à l'étranger, d'une liste restreinte de pays éligibles, ou de contraintes liées aux fuseaux horaires. L'un des premiers constats de cette recherche est que le *travail de n'importe où* reste une idée illusoire. Pourtant, les individus se revendiquant comme nomades corporatifs partagent une obligation commune : aménager des espaces de travail

³³³ Puisque l'approche théorique de cette thèse est inspirée de la sociomatérialité, il est entendu que les dimensions spatiales et temporelles sont enchevêtrées, et non pas indépendantes. Elles sont présentées dans des sections distinctes par souci de lisibilité du chapitre.

favorisant la collaboration avec leurs collègues. Cette exigence s'applique aussi bien au travail à distance depuis le domicile, dans des tiers-lieux (cafés, espaces de *coworking* ou de *coliving*, etc.), qu'en réinvestissant ponctuellement le bureau ou en participant à des événements d'entreprise, affirmant ainsi une présence « spatiale » stratégique. La configuration du cadre de travail à distance est donc un préalable au *faire corps* à distance. La première sous-section (4.1.1) analyse les stratégies mises en place pour se rendre perceptible, en formalisant l'ossature du travail, en structurant une présence rythmique et en instaurant une confiance incarnée avec le management. La deuxième sous-section (4.1.2) examine les manières d'ancrer son corps dans un cadre légitimé, en choisissant des espaces qui renforcent la posture professionnelle et en matérialisant l'appartenance organisationnelle par l'usage d'infrastructures dédiées. La troisième sous-section (4.1.3) interroge le besoin de mimer le collectif, en adoptant des routines stabilisatrices, en se synchronisant avec les pratiques du groupe et en ajustant le choix des lieux aux attentes implicites de l'organisation. Enfin, la quatrième sous-section (4.1.4) met en lumière la logique du sacrifice comme stratégie, où la négociation de la flexibilité spatiale passe par l'acceptation de pertes matérielles et la prise en charge personnelle des coûts du travail nomade, avant de synthétiser les pratiques identifiées dans la section (4.1.5).

4.1.1 Se rendre perceptible : maintenir une présence tangible malgré la distance

L'un des éléments principaux ressortant de l'analyse est que la disponibilité aux autres est une pratique dont la responsabilité incombe à la personne travaillant à distance, plutôt qu'au management. Cette responsabilité prend différentes formes en fonction de la négociation du travail à distance requise, des lieux depuis lesquels le travail est pratiqué, de l'organisation temporelle nécessaire, et du degré de proactivité requis pour entretenir le lien social avec le collectif³³⁴.

En contexte de travail à distance, maintenir une présence tangible au sein du collectif devient un enjeu central. Cette sous-section explore les stratégies déployées pour compenser l'absence physique et inscrire son existence dans le tissu organisationnel. Se rendre perceptible revient à incarner une présence tangible, cherchant à pallier la distance par une visibilité accrue. Elles ancrent l'individu dans la texture organisationnelle (Cozza *et al.*, 2021 ; Gherardi, 2006 ; Gherardi et Strati, 1990) en structurant les interactions, en synchronisant les rythmes et en établissant un accord implicite avec les autres. Plus précisément, formaliser l'ossature du travail à distance (4.1.1.1) permet d'assurer une visibilité en structurant son activité de manière claire et rassurante pour le management, que le travail soit planifié, informel ou justifié *a posteriori*. Cette « structure » plus ou moins formalisée peut viser à créer une présence rythmique à l'organisation (4.1.1.2), qui passe par la négociation de

³³⁴ Dans cette section, je décrypte ces éléments en utilisant des anglicismes référant aux sous-éléments énoncés, en référence aux codes linguistiques mobilisés dans les entreprises qui proposent des programmes de *work from anywhere*, même dans des univers francophones. L'emploi de l'anglais est ici plus un effet de mode qu'une réelle nécessité de mondialisation, comme cela a été décrypté par le journaliste Jules Thomas dans un article du *Monde* en date du 16 mars 2022 (Thomas, 2022).

l'alignement des horaires de travail sur ceux du collectif, et instaure ainsi une forme de régularité perceptible. Enfin, tisser une confiance incarnée avec le management (4.1.1.3) est souvent évoqué comme un prérequis au *faire corps* à distance, et repose sur des ajustements subtils de posture et de communication, pour rendre l'engagement professionnel tangible malgré la distance.

4.1.1.1 Formaliser l'ossature du travail à distance

Lors de l'analyse, il est apparu de manière claire que le travail à distance est souvent considéré comme un « avantage » plutôt qu'un droit acquis. Trois grands cas de figure se distinguent : la négociation lorsque les conditions du travail à distance sont clairement énoncées dans le contrat de travail ou la politique RH, lorsqu'il doit être justifié, ou lorsqu'il est pratiqué de manière informelle³³⁵. Dans tous les cas, le *faire corps* à distance passe ici par rassurer les gestionnaires par la formalisation des conditions de travail à distance, par donner une « ossature » formelle à la collaboration distanciée.

Cette thèse présente l'avantage de capturer de manière longitudinale les évolutions des tendances du « travail depuis partout » avant, pendant et après la pandémie. Ainsi, au cours de la recherche terrain, un nombre croissant d'individus a rapporté des procédures de formalisation du travail à distance au sein de leur entreprise, procédures mises en place progressivement. Cette évolution semble indiquer une impérieuse nécessité de structurer les modalités d'exercice à distance dans le contexte post covid-19, en réponse à une pratique qui s'est développée de manière spontanée et non planifiée durant la période de crise sanitaire. L'étude de terrain, conduite principalement entre la France et le Québec, a révélé des variations dans les pratiques de travail à distance. Le travail à distance semble être davantage formalisé par écrit au Québec. Cette observation est corroborée par plusieurs témoignages de personnes interrogées qui ont mentionné devoir signer des formulaires de décharge de responsabilité pour le travail à l'étranger. Ces documents ont émergé dans le sillage des périodes de confinement, au cours des années 2021 et 2022, et ont connu une évolution progressive au fil du temps, comme l'a expliqué Anaïs, une cheffe de publicité au Québec âgée de 27 ans au moment de l'entrevue.

Ils [le management] ont créé un document qui explique ce qu'est le processus. [...] Je sais qu'il y a eu plusieurs versions. J'ai travaillé durant la pandémie de chez moi, mais à partir du chalet aussi, tout ça au Québec. Là, j'ai fait plus vraiment du télétravail, mais vraiment, j'ai fait comme deux gros épisodes de travail à l'étranger outre-mer à longue durée. Une fois, c'était au Maroc, puis une autre fois, deux semaines et demie en Europe. Je me souviens, au Maroc, c'était en fin 22, et en

³³⁵ Dans certains cas, rien n'a été formellement prévu pour encadrer la distance au niveau des ressources humaines, mais il s'agit d'un « laisser faire » en pratique. C'est notamment le cas avant la pandémie de la Covid-19, où le télétravail à très grande distance tendait à être souvent négocié au cas par cas pour répondre à des aménagements personnels (sauf dans les entreprises sans bureaux où c'était la norme). Par exemple, Monica, cheffe de contenu audiovisuel neurodivergente au Québec, a obtenu un télétravail progressif et illimité grâce à un diagnostic médical, ce qui lui a permis de s'éloigner des environnements de bureau qu'elle trouvait envahissants. D'autres exemples seront discutés par la suite.

Europe, c'était l'hiver dernier. Entre les deux, le formulaire a été un peu modifié. [...] Fait que de mémoire, tu dois quand même faire tes heures, tu es quand même responsable, que ça ne va pas nuire à ton travail, que c'est pour un maximum de quatre semaines, que t'as une navigation de quatre heures environ en même temps que les heures du Québec... que si jamais tu as des bris matériels, parce que nous on se fait prêter un ordinateur Mac, s'il y a des bris matériels, t'en es responsable. (Anaïs, 27 ans, cheffe de produit pour une agence de publicité)

Comme l'illustre le témoignage de cette professionnelle de la publicité résidant à Montréal, les « décharges de responsabilité » se sont imposées comme une pratique récurrente au sein des ressources humaines des entreprises québécoises autorisant le travail à distance. Cette pratique, soumise à des impératifs fiscaux et légaux, demeure néanmoins circonscrite dans le temps. Anaïs relate que l'entreprise de son conjoint, une petite structure, ne disposait pas de politique interne en matière de travail à distance. Elle a donc sollicité la politique de son agence, dont la réputation est solidement établie au Québec. Elle a d'ailleurs eu l'amabilité de me transmettre le document en question, qui ne sera pas divulgué ici pour des raisons de confidentialité, mais que l'on peut résumer selon les grandes lignes suivantes :

- L'Employé³³⁶ doit garantir à l'employeur que sa performance et son rendement ne seront pas affectés en raison du lieu de travail d'où est effectué la prestation.
- La possibilité de travailler à distance est un privilège (et non un droit).
- L'Employé peut effectuer le travail à l'extérieur du Québec, sous certaines conditions. La principale étant une limite temporelle de 180 jours par an à l'extérieur du Québec.
- L'Employé décharge l'Employeur (appelé dès lors « parties libérées ») de toute responsabilité en lien avec un dommage ou préjudice en dehors du Québec.

Ce document est particulièrement révélateur de deux tendances. La première, la plus évidente, est celle de limitation du cadre de travail à distance pour des raisons fiscales (180 jours équivalant à six mois, la limite au-delà de laquelle une personne ne serait plus imposable au Québec), et d'assurance (l'employeur n'assure pas les personnes travaillant hors du Québec). Il est surprenant de constater que l'obligation de garantir la performance, et que cette dernière ne soit pas affectée par le lieu, est aussi importante que ces dispositions juridiques. Lorsqu'on adopte une posture sociomatérielle, on part du postulat que les configurations matérielles ne peuvent pas être comprises sans les pratiques sociales qui s'y déroulent. Ces deux énoncés n'ont rien à voir avec de quelconques questions d'assurances « matérielles » (au sens de tangibles³³⁷), mais font référence plutôt à un

³³⁶ Ce terme est désigné uniquement au masculin singulier dans le formulaire de décharge, avec une majuscule en début de mot, selon l'orthographe ci-dessus.

³³⁷ Cela est un bon exemple pour illustrer que ce qui est matériel au sens de ce qui *matter* (ce qui compte), n'est pas forcément tangible (Cooren *et al.*, 2012).

engagement moral attendu envers l'employeur. Dans le document partagé par la participante, il est indiqué que le travail à distance hors du Québec ne peut dépasser 180 jours, mais l'enquêtée mentionne quatre semaines, ce qui est révélateur d'un certain flou à ce sujet, malgré la formalisation par écrit.

D'une organisation à l'autre, la durée autorisée peut varier, mais le principe reste identique : la responsabilité de tout incident survenant durant l'exercice professionnel à l'international est attribuée à la personne exerçant à distance. Naomie, Joanne (les deux sont partenaires RH) et Capucine (gestionnaire de projets), qui sont toutes trois employées dans une entreprise de l'industrie numérique à Montréal, ont également rapporté avoir été assujetties au même type de formulaire à remplir avant de partir à l'étranger, ce qui est autorisé jusqu'à trois mois par an dans leur organisation. De plus, Maren (analyste dans le conseil) et Charlotte (responsable marketing dans le secteur de la métallurgie), deux autres professionnelles qui occupent des fonctions au sein d'entreprises québécoises et que j'ai suivies dans le cadre de la filature, révèlent que leurs organisations respectives ont établi des protocoles spécifiques à la suite de la pandémie.

4.1.1.2 Créer une présence rythmique à l'organisation

En l'absence de consignes claires des ressources humaines, cette négociation dépend donc de la qualité de la relation établie avec la personne N+1. Dans la plupart des cas, la négociation porte sur les horaires de disponibilités à distance, surtout lorsque le travail à longue distance est effectué depuis un autre fuseau horaire. Maren, salariée au Québec, a plusieurs fois télétravaillé depuis l'Europe pour passer du temps avec ses proches. Pourtant, les négociations ont été rudes, comme elle le relate dans l'extrait ci-dessous.

Je suis allée demander du télétravail depuis l'Europe, mais c'était en fait la façon dont je présentais la demande qui n'était peut-être pas comme les autres. Il n'y a pas de moyen officiel pour demander du travail, mais tu vas demander en fait à ton superviseur. Mais le superviseur, ça dépend de ta relation qui est individuelle. Donc elle a des relations complètement différentes avec d'autres personnes. J'ai réalisé que la première fois que je n'étais pas assez préparée dans le sens de qu'elle aimerait avoir une structure. Donc c'est ça que j'ai présenté la deuxième fois. La première fois que j'ai demandé, d'abord, le délai n'était pas assez grand pour qu'eux puissent s'organiser et de deux, ce n'était pas assez structuré. La deuxième fois que j'ai demandé, j'ai demandé quatre ou trois mois en avance et j'ai bien structuré tous les projets sur lesquels je vais travailler, donc vraiment avec un tableau Excel, et un schéma avec les semaines sur lesquelles je vais travailler, lesquelles je vais être en déplacement, lesquelles je vais vouloir avoir des vacances, donc vraiment semaine par semaine pour un mois. Et avec des notes de comment est-ce que je vais m'organiser avec mon équipe pour faire fonctionner que le projet avance. Et là-dedans aussi, j'ai repris les horaires qu'on m'a proposés la première fois. C'est-à-dire de lundi jusqu'à mercredi, je travaille en fait sur presque les horaires québécois, c'est-à-dire jusqu'à 15 h au Québec, 21 h en Europe. [...] J'ai entendu qu'avec les autres gestionnaires c'est complètement différent. C'est très facile d'avoir du télétravail avec eux. (Maren, 29 ans, analyste dans une agence hybride)

Cet extrait met en lumière comment Maren a dû formaliser les conditions de son travail à distance en documentant à l'avance quelle sera la présence « rythmique » partagée avec l'organisation. On voit ici que donner à voir le *faire corps* avec l'organisation consiste principalement à aligner ses horaires sur ceux du collectif, pour assurer une présence perceptible, matérialisée par le fait d'être « en ligne » en même temps que le reste de l'équipe. Maren doit « matérialiser » sur des documents tangibles ou numériques (documents Excel, schémas, etc.) les moments de sa « présence ». Ces pratiques constituent des gestes incarnés destinés à préserver une présence sensible et à créer une visibilité capable de compenser la distance. Elles ancrent l'existence au sein du tissu organisationnel en structurant les échanges, en synchronisant les rythmes et en établissant un accord implicite avec l'équipe. Ce faisant, Maren crée un engagement perceptible envers sa gestionnaire en ajustant subtilement son comportement et sa communication pour répondre aux attentes implicites de celle-ci. Elle dit ressentir une certaine exigence implicite qui influence la façon dont elle construit sa demande la seconde fois, en produisant des éléments matériels pour justifier du sérieux de sa démarche (les documents qui « représentent » son programme à venir). Maren semble aussi percevoir clairement les différentes relations interpersonnelles dans son environnement de travail. Cet exemple illustre bien comment le WFA nécessite un travail supplémentaire pour pouvoir être réalisé, un métatrabail inhérent au travail nomade (Bonneau et Enel, 2018).

4.1.1.3 Instauration d'une confiance incarnée avec le management

Comme l'a montré le témoignage de Maren cité plus haut, l'une des tendances majeures tirées des résultats est que la possibilité de travailler à distance est étroitement liée à la relation entretenue avec la personne gestionnaire directe³³⁸. Cette tendance s'avère encore plus marquée dans le cadre de la négociation de la possibilité de travailler depuis un autre pays. Un exemple éloquent de cette dynamique est fourni par Laura, 27 ans, gestionnaire commerciale dans une startup de solutions RH basée au bureau de Barcelone, qui a exprimé avec insistance son aversion pour le WFA³³⁹ lors de notre entretien. Elle exprime des réserves quant à la communication de l'entreprise sur la flexibilité géographique, soulignant qu'il devient difficile de justifier des exigences de présence physique dans les bureaux (tout en se déclarant prête à accepter un télétravail occasionnel).

Ce qui se dit [dans les réunions des managers], c'est que potentiellement, peut-être que cette flexibilité-là viendra un peu comme un avantage d'ancienneté [dans le futur]. À partir de tant d'années d'être dans la boîte, pour des profils concrets, des trucs concrets, ça peut être un truc qui peut se négocier, mais vraiment plus au cas par cas ou au département **par** département, plutôt que ça soit une politique de base³⁴⁰. (Laura, 27 ans, gestionnaire des commerciaux)

³³⁸ La personne « N+1 » dans la hiérarchie.

³³⁹ L'entreprise utilise le terme tel quel dans sa marque-employeur.

³⁴⁰ Cette entreprise communique pourtant actuellement publiquement sur un programme de WFA.

Ce témoignage révèle la grande fragilité des programmes WFA, qui dépendent fortement des relations interpersonnelles, notamment entre les personnes employées et leurs gestionnaires. Ces possibilités sont susceptibles de varier selon les départements ou l'ancienneté. La dynamique d'ajustement des comportements et de la communication s'inscrit dans un processus plus large où l'établissement d'une relation de confiance avec son manager devient un levier essentiel pour obtenir plus de flexibilité, comme le montre l'exemple de Ruben, qui fonctionne sur un accord tacite avec son supérieur. Cet ingénieur dans le secteur industriel qualifie sa relation avec son gestionnaire direct d'excellente, presque amicale, au point de refuser plusieurs promotions pour rester dans son équipe. Les deux hommes ont une sorte « d'accord tacite » de flexibilité (selon les mots de Ruben, que j'ai suivi en *shadowing* alors qu'il travaillait dans un train un jour férié³⁴¹).

Je n'ai pas contacté les RH, car c'est le milieu du mois d'août, donc pour la boîte c'est mieux que je ne les contacte pas. Je suis ok avec le fait d'être flexible et de travailler un jour férié, parce que j'ai eu des accommodations, quand j'ai eu besoin de bosser *remote* d'une autre ville. La flexibilité elle va dans les deux sens pour moi, c'est *win win* [gagnant gagnant, ma traduction]. (Extrait noté d'une entrevue secondaire lors du *shadowing* de Ruben dans un train le 15 août 2023)

L'extrait illustre la confiance incarnée par Ruben, qui, en raison de ses expériences passées d'accommodements, considère la flexibilité comme un échange mutuel, renforçant ainsi une relation de réciprocité avec son manager. L'accord tacite entre eux a permis à Ruben de passer plus de 80 % de son temps de travail à distance, soit chez lui, soit en voyageant dans d'autres villes européennes, et même dans plusieurs pays lointains avec décalages horaires (parfois sans le mentionner à ses collègues). Lorsque son manager sera licencié quelques mois après la filature, Ruben admettra faire plus attention à ses déplacements, et se rendre un peu plus fréquemment au bureau, pour gagner la confiance de son nouveau gestionnaire. Le concept de *workation* (Gourlay *et al.*, 2021 ; Koll *et al.*, 2025 ; Voll *et al.*, 2023) ou de « tracances », un néologisme combinant les termes « travail » et « vacances », a émergé³⁴² dans ce contexte de négociation entre exigences gestionnaires et aspirations des personnes salariées. Lorsqu'elles ne sont pas proposées telles quelles par l'entreprise, les tracances offrent la possibilité de s'absenter plusieurs semaines à l'étranger tout en assurant une continuité dans les tâches, en rassurant les gestionnaires sur la durée modérée du travail à distance lointain. Cette démarche s'inscrit souvent dans un cadre de négociation avec les supérieurs hiérarchiques directs.

³⁴¹ Cet épisode sera détaillé plus loin dans ce chapitre sous la forme d'une vignette (**vignette 4**).

³⁴² Cette notion a été mentionnée à plusieurs reprises dans les données analysées. J'ai donné une entrevue au micro de Radio Canada à ce sujet, le 19 avril 2022, sur le phénomène des tracances, qui désigne les périodes où le travail et les vacances se chevauchent. « Qu'est-ce que le phénomène des tracances qui prend de l'ampleur au pays ? ». *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/place-publique/episodes/622060/rattrapage-du-mardi-19-avril-2022>

Là, j'ai le plan. J'aimerais partir en Amérique centrale cet hiver peut-être..., mais je n'ai pas encore décidé. Et je n'en ai pas encore parlé à ma directrice, mais je pense que je compte lui en parler comme assez rapidement. Je pense qu'elle va dire... Ben, je sais qu'elle va dire oui. Ça va un peu la déstabiliser, mais tu sais, elle sait que... C'est quelque chose que je veux faire... Donc elle va dire oui, puis je pense que je vais vraiment laisser la porte ouverte. J'aimerais faire ça à un moment donné entre février et mai. Lui dire, « Est-ce qu'on peut travailler ensemble pour trouver la bonne période pour partir ? » (Valeria, 41 ans, responsable RSE)

Le témoignage de Valeria, à l'instar de celui de Maren mentionné précédemment, met en lumière la responsabilité de « rassurer » sa gestionnaire, en négociant subtilement les modalités de son voyage, notamment les dates, le nombre de jours travaillés et les horaires. Ces éléments sont souvent laissés à la discrétion des gestionnaires directs, même dans les entreprises qui encadrent formellement le travail à distance par des documents de décharge d'assurance, comme dans les cas d'Anaïs, Naomie, Joanne et Capucine. Cette nécessité constante de négociation introduit la question fondamentale du cadre spatial choisi pour rendre crédible et légitime la matérialité du travail à distance.

4.1.2 Ancrer son corps dans un cadre légitimé pour produire une matérialité crédible du travail

Dans un contexte de travail à distance, négocier sa place dans le collectif implique une dynamique multiple : se rendre perceptible malgré l'éloignement, mais aussi ancrer son corps dans un cadre légitimé par le management et les pairs. Si la première dimension repose sur des stratégies de visibilité et de régularité dans les interactions, la seconde nécessite de matérialiser physiquement son engagement professionnel. Le choix de l'espace de travail ne relève donc pas uniquement de considérations pratiques : il devient un outil de légitimation et d'intégration, un moyen de traduire corporellement son appartenance organisationnelle (4.1.2.1). Cette sous-section explore comment l'aménagement de l'espace de travail permet de stabiliser une posture professionnelle et d'incarner le collectif, même à distance (4.1.2.2).

4.1.2.1 Choisir des espaces qui ancrent le corps dans une posture professionnelle

Pour une majorité des personnes enquêtées, il est crucial d'éviter les environnements perçus comme trop informels, tout en mettant en évidence un cadre de travail légitime et adapté. Bien que le document de décharge de responsabilité de l'employeur mentionné précédemment³⁴³ ne spécifie aucune restriction relative à des lieux de travail particuliers, Anaïs, la cheffe de publicité qui m'a transmis ce document, interprète cette formalisation comme une interdiction implicite de travailler dans certains espaces considérés comme insuffisamment professionnels. Elle souligne : « Tu es responsable aussi de faire en sorte d'avoir un environnement propice au

³⁴³ Dans la sous-partie 4.1.1.1.

travail, tu ne peux pas travailler dans un bar à Lisbonne. Il faut que tu restes dans un cadre qui soutient ton activité professionnelle et que tu prennes soin de ton matériel.» Cette réflexion sur la responsabilité des biens matériels a amené Anaïs à conclure que des lieux comme les bars à Lisbonne ne seraient pas adéquats, car considérés comme des environnements pouvant nuire à la performance professionnelle, alors même qu'il est nulle part précisé ce qu'est un endroit « propice au travail ».

Ainsi, le choix des espaces de travail doit être réfléchi de manière à garantir une posture physique et mentale propice à l'accomplissement des tâches professionnelles, contribuant ainsi à l'activation d'une crédibilité au regard des standards professionnels. Les exemples précédents (Maren élaborant des scénarios pour rassurer les gestionnaires sur le fait que le travail sera effectué « comme au bureau » ou « comme à la maison », ou le témoignage d'Anaïs, qui passe la majeure partie de son temps dans des Airbnb adaptés au travail lors de ses déplacements) sont révélateurs du fait que le travail réalisé en dehors du bureau ou du domicile a souvent tendance à être associé à des vacances. Un autre exemple qui illustre la nécessité d'ancrer son corps dans un cadre répondant à des représentations légitimées et communes du travail est celui de Valeria. Lors de notre entretien en octobre 2023, avant que je ne la suive en *shadowing*, cette responsable RSE m'avait interrogée en détail sur le fonctionnement des hôtels-*coliving* de la franchise Selina, sachant que je les avais fréquentés auparavant, que ce soit lors d'autres journées de filature (comme avec Samantha) ou à titre personnel³⁴⁴. Elle souhaitait aussi connaître les retours d'expériences d'autres personnes ayant effectué des demandes similaires. Ainsi, en lui restituant indirectement les caractéristiques de ces espaces de *coliving* et les « astuces de travail à distance » issues d'autres nomades de l'étude, j'ai influencé sa propre pratique : en avril 2024, Valeria est partie télétravailler six semaines depuis le Costa Rica et le Panama dans les hôtels-*coliving* Selina, reproduisant une expérience proche de celle de Samantha, mentionnée précédemment. Cette quarantenaire a donc privilégié les espaces de *coliving* Selina pour son travail à distance effectué depuis l'Amérique centrale. Elle a ainsi négocié le « lieu » de son télétravail depuis l'étranger grâce au « cadre » proposé par ces hôtels *coliving* ciblant spécifiquement les nomades numériques dans leur communication externe. La présence d'une connexion Wi-Fi fiable a été l'élément décisif qui a permis à sa gestionnaire d'accepter qu'elle parte travailler un mois à distance depuis l'Amérique centrale : « Ce qui m'a rassurée, c'est d'avoir trouvé les Selina, parce que ça me semble bien structuré. Tu sais que j'ai mis en avant la connexion Wi-Fi comme argument ? », m'a-t-elle confié par la suite dans une note vocale partagée sur le réseau socionumérique WhatsApp³⁴⁵. Tout comme les formulaires de responsabilité qui autorisent le travail à distance, la négociation des « lieux » où ce dernier sera réalisé révèle un besoin de validation s'appuyant sur un cadre perçu comme légitime professionnellement.

³⁴⁴ J'ai moi-même fréquenté 11 établissements *coliving* Selina entre 2021 et 2023.

³⁴⁵ En juin 2024.

4.1.2.2 Matérialiser l'appartenance organisationnelle par l'espace

Pour les nomades corporatifs, l'appartenance à l'organisation ne se vit pas seulement dans les discours, mais s'incarne aussi physiquement à travers les infrastructures choisies pour travailler, qu'il s'agisse de filiales, d'espaces dédiés, de lieux stratégiques dans des entreprises dites *remote first*, ou même d'espaces symboliques tels qu'un *Nomad Program*.

Dans les entreprises sans bureaux

Dans les entreprises *remote first*, qui conservent des bureaux, mais privilégient d'office le travail à distance, la matérialisation de l'appartenance à l'organisation se fait moins par l'espace, mais par des moments organisés de temps partagés, planifiés en amont. Dans l'entreprise de Benjamin, ingénieur dans une entreprise de *e-commerce* canadienne, les membres d'une même équipe se réunissent plusieurs fois par année pour travailler sur un même projet pendant trois ou quatre jours, à l'occasion d'un événement appelé *burst* (littéralement « explosion » [ma traduction]), se tenant dans des « ports », c'est-à-dire une des villes où l'entreprise a une succursale, pour un voyage tout frais payé. Puisque l'organisation finance les moments de « présence » ensemble, ces événements doivent être minutieusement justifiés : il faut négocier pour se voir, car ces rencontres d'équipes ne sont pas acquises.

Je vais peut-être être sur l'organisation du prochain *burst*. L'idée, c'est d'arriver à vendre ton séjour. Donc pour le vendre, il faut justifier... Qu'est-ce qui peut être fait dans un *burst* qui ne peut pas être fait à distance ? Comment justifier ça ? C'est déjà tout en amont, c'est quand même un travail, je te dirais. Il y en a plein qui sont refusés... On a des ports d'attache. Il y en avait un à San Francisco, on en a un en Bretagne, dans un château sur la plage. Celui-là, il est genre réservé deux ans à l'avance. Je pense qu'il faut vraiment justifier le besoin de tout se rendre en Europe. En bout de ligne, j'ai l'impression que c'est juste une question de budget, mais il faut vraiment le justifier. (Benjamin, 34 ans, ingénieur senior)

Ce témoignage est très révélateur d'une forme de double-contrainte dans lesquels sont placés les nomades corporatifs : ils doivent sans cesse prouver qu'ils peuvent garder le même niveau de performance en travaillant à distance, tout en devant justifier que des activités ne peuvent pas être faites à distance. À ce titre, Benjamin évoque le travail de négociation qui s'avère nécessaire lors des rencontres d'équipe en présence physique. Cette illustration met en exergue que, dans le contexte des entreprises adoptant une démarche *remote first*, le *faire corps*, entendu comme un sentiment d'appartenance, ne se fonde pas exclusivement sur la proximité géographique et la partage d'expériences vécues en commun. En effet, l'engagement envers l'organisation semble être davantage conditionné par des facteurs tels que la performance et le respect des valeurs de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la gestion rigoureuse des ressources financières.

Par ailleurs, la matérialisation de l'appartenance à l'organisation revêt une dimension plus symbolique dans ce type d'organisation. Elle prend forme non pas à travers le choix des espaces de travail, mais dans l'inscription dans un programme dédié à la mobilité par l'entreprise. Benjamin mentionne aussi le même type de processus de formalisation du télétravail depuis l'étranger que les exemples précédemment cités, par le biais d'un programme maximum de 90 jours, alors même que l'ensemble du travail s'effectue à distance, pour des raisons légales hors Québec. Il y a néanmoins plus de flexibilité dans ce type d'organisation, puisque les très courts séjours à l'étranger n'ont pas besoin d'être formalisés.

Je ne saurais pas te dire la proportion de personnes qui l'utilisent, mais c'est quelque chose qui est vraiment utilisé. Il y en a qui partent avec leur famille, par exemple pendant trois mois. J'ai un de mes collègues qui est parti travailler au Brésil, qui est retourné dans sa famille à travailler là-bas. Donc ce programme te permet ça. Après, comme là, je suis rentré en Europe cinq jours en juillet. Je vais travailler trois jours en Europe, mais je n'ai pas besoin de le mentionner. (Benjamin, 34 ans, ingénieur senior)

En instaurant ce type de programme, les organisations matérialisent elles aussi leur volonté de *faire corps* avec les aspirations de leurs membres. Certaines entreprises facilitent même la mise en place du travail à distance depuis l'étranger, en proposant des programmes de mobilité intégrée. Lorsque le travail à distance lointain est mis à disposition par l'organisation, il est cadré, et donc pas ou peu ouvert à la négociation. Par exemple, Enguerrand, gestionnaire de projets pour une application de commerce en ligne, basé à Amsterdam au moment de l'entretien, mentionne l'existence d'un programme permettant de partir quelques mois dans un autre bureau, pour travailler sur un autre projet. Il raconte en avoir bénéficié cinq fois.

Un programme qui est vraiment incroyable, tellement chanceux d'avoir été dans cette boîte à ce niveau de ma carrière, qu'ils appelaient le Nomad Program, donc le programme Nomad, qui était en gros, un Erasmus. Tu avais tellement de pays, tellement de besoins, que ce soit de recrutement, d'expertise à plein d'endroits en même temps, que tu avais toujours un endroit qui avait besoin de quelqu'un. [...] Et tu avais une sorte de plateforme interne avec l'équipe RH qui gérait ça, où en fait tous les trois mois tu avais des projets... Tu as un projet incroyable pendant quelques mois, par exemple, tu avais l'équipe sud de l'Europe qui fait, bon on veut lancer les îles grecques, mais il y a une petite équipe en Grèce, et tu fais 3 mois, c'était mars à juin, tu vois, avant la saison, et tu vas lancer les îles grecques, tu vas « baser » à Athènes avec beaucoup de voyages, ce genre de choses. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

Enguerrand semble particulièrement reconnaissant de cette possibilité de voyager dans des cadres agréables (en prenant l'exemple des îles grecques), mettant en avant le parallèle avec le programme étudiant européen *Erasmus* pour désigner, ce qui est finalement un projet de travail délocalisé, évitant ainsi d'embaucher à long terme de la main d'œuvre locale. La mention au programme de mobilité étudiante européenne est révélatrice de l'association symbolique entre période de jeunesse et d'études, et épanouissement au travail, comme si ce dernier devait nécessairement s'inscrire dans le même esprit pour être valable.

Ces pratiques constituent des façons d'ancrer le corps dans un environnement qui lui confère une légitimité professionnelle. Les lieux (ou leur représentation symbolique, à travers le programme prévu par l'organisation) agissent ainsi comme des prolongements matériels du corps, des repères qui attestent du sérieux de l'individu et le situent dans une présence validée par l'organisation.

4.1.3 Mimer le collectif : ajuster son corps aux attentes organisationnelles

Si ancrer son corps dans un cadre légitimé permet d'affirmer une posture professionnelle malgré la distance, cela ne suffit pas toujours à recréer l'expérience du collectif. À défaut d'une présence physique partagée, les personnes travaillant à distance doivent souvent ajuster leur comportement pour s'aligner aux attentes implicites de leur organisation. Cette imitation du collectif passe par l'adoption de routines stabilisatrices qui assurent une régularité visible et rassurante pour les collègues et le management. Elle se traduit également par une synchronisation avec les postures et pratiques du groupe (4.1.3.1), que ce soit en calquant son mode de travail sur celui des pairs ou en intégrant des pratiques de travail à distance légitimées par l'organisation. Enfin, elle implique une adaptation du choix des lieux de travail (4.1.3.2) aux normes implicites de l'entreprise, qu'il s'agisse d'alignement culturel, d'optimisation des coûts ou de conformité aux valeurs organisationnelles.

4.1.3.1 Se synchroniser avec les postures et pratiques du collectif

L'adoption des pratiques des managers et des collègues permet de s'intégrer naturellement au collectif, en créant une synchronisation implicite qui facilite l'acceptation des modes de travail flexibles. En adoptant les pratiques observées au sein de l'équipe, que ce soit en termes d'horaires, de lieux de travail ou de mode de flexibilité, les individus renforcent leur intégration dans le groupe. Ce mimétisme permet non seulement de se conformer aux normes informelles de l'organisation, mais aussi d'établir une légitimité dans la manière de travailler. Par exemple, en suivant l'exemple de son manager qui pratique des modes de travail flexibles, une personne peut se sentir autorisée à adopter ces mêmes pratiques, tout en étant perçu comme cohérent avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Joanne, partenaire RH, a d'ailleurs partagé que le fait que sa superviseuse pratique elle-même le télétravail à l'étranger (les fameuses « tracances ») avait été un facteur déterminant pour qu'elle se lance dans cette démarche : « Nous, on a une directrice qui nous donne l'exemple qu'il fait, et on se sent pas mal à l'aise. Ça, c'est un autre truc aussi. Si tu ne vois pas quelqu'un supérieur le faire, je ne pense pas que tu vas faire facilement la demande », a-t-elle confié. Le témoignage de Joanne illustre bien l'idée de synchronisation implicite avec les postures et pratiques du collectif. En suivant l'exemple de sa directrice, Joanne adopte un mode de travail aligné sur celui prescrit par le management. Cette approche souligne l'importance de l'exemplarité des gestionnaires dans l'adoption des pratiques flexibles, influencées par l'observation des comportements au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs le cas de Kevin, dirigeant de l'entreprise où travaille Charlotte, qui reconnaît avoir instauré la possibilité de télétravailler depuis la villa de l'entreprise en Amérique centrale, à partir de sa pratique

personnelle. Un paradoxe émerge ici : si la flexibilité consiste à s'ajuster aux contraintes ou aux préférences d'autrui, peut-on encore véritablement parler de flexibilité ?

En l'absence de protocoles formalisés sur le « comment travailler à distance », les nomades corporatifs s'inspirent mutuellement par le bouche-à-oreille, ou les publications sur les réseaux sociaux. C'est par exemple le cas de Solène, directrice marketing de 25 ans, qui a été recrutée dans l'étude à la suite d'une publication LinkedIn relatant ses expériences de télétravail au Mexique. Ce mimétisme entre nomades peut aussi prendre la forme de sollicitation de l'avis de ceux et celles qui ont déjà adopté ce mode de travail. La **vignette 1** ci-dessous illustre la première journée de Maren à Paris, où elle a opté pour une solution d'hébergement temporaire, et met en exergue l'importance de l'imitation de son collègue, également en situation de travail à distance. Cette vignette illustre comment Maren, tout en étant à distance, adopte une posture et un rythme similaires à ceux de ses pairs. Le mimétisme des comportements avec son collègue, le partage de codes tacites (ceux d'une élite qui bénéficient de liberté spatiotemporelle), renforce la sensation de cohésion malgré la distance géographique. Plus tard dans la journée, lors des horaires officiellement partagées avec le reste de l'équipe, l'interaction avec ses collègues évolue et devient plus connectée aux attentes professionnelles habituelles.

Vignette 1 – 13 juillet 2023 – Paris 12^e.
Une matinée de *workation* à Paris

8 h 30. Une belle matinée d'été à Paris. Il fait déjà chaud. Maren m'a fixé rendez-vous à l'appartement où elle va séjourner, j'arrive avant elle, car son avion a eu un léger retard. Elle est accompagnée de son amie Fred (pseudonyme), qui a pris un avion différent, mais vient passer quelques jours avec elle à Paris, car elles vont ensuite à un mariage en Bretagne. Le programme de ce mois de *workation* s'annonce chargé : après le séjour breton, Maren compte repasser à Paris une nuit, puis aller visiter sa famille et ses amis en Europe du Nord (dans quatre pays différents), avant de retourner au Canada à la mi-août.

Je me sens à l'aise, car je la connais. Je suis quand même fatiguée, car c'est la quatrième journée de *shadowing* que j'effectue à la suite, avec des personnes différentes, ce qui me demande de m'adapter constamment. J'admetts aussi ne pas être une personne très matinale. Maren elle, au contraire, semble en pleine forme, malgré sa nuit dans l'avion. Pas de temps à perdre, à peine arrivée, elle quitte le pantalon et le haut noir qu'elle portait dans l'avion, se change et met des *shorts*, car elle a chaud. Huit heures de vol entre Montréal et Paris, et 15 degrés Celsius de plus. Elle dit avoir travaillé trois heures à l'aéroport, puis dans l'avion bien que ce fût un vol de nuit, car elle avait téléchargé ses documents hors-ligne.

Elle se sert un café, et regarde d'emblée où elle peut travailler dans cet appartement prêté par la mère d'une amie, un deux pièces moderne, avec cuisine ouverte, coin séjour, table à manger, et un bureau sur le côté. Habituellement, cet appartement sert de bureau à un jeune entrepreneur. C'est propre, rangé, et lumineux. Fonctionnel. Maren est ravie de voir qu'il y a un grand écran à disposition : elle le déplace du bureau sur un coin de la table de séjour, et y connecte son *laptop*, en biais. Elle avait pensé à prendre un relève-écran au cas où : puisqu'elle n'en a pas besoin, elle me le prête pour mon propre ordinateur.

Pendant que son amie Fred part se doucher, elle prend garde de se connecter à 9 h 30 précises (ce qui fait 3 h 30 sur le fuseau de Montréal), car nous sommes jeudi, et les jeudis et vendredis, elle doit conserver les horaires de travail qu'elle effectue au Québec (9 h 30-18 h) lorsqu'elle est en Europe, selon le plan qu'elle a proposé à sa gestionnaire directe. Les lundi, mardi, mercredi, l'horaire « négocié » est de 12 h 30 à 22 h, pour mieux « coller » avec les horaires de ses collègues au Québec.

Même s'il n'y a personne en ligne, elle vérifie ses messages sur la plateforme collaborative, car ses deux managers sont en Europe en ce moment aussi, ainsi qu'un autre collègue. Elle regarde ses courriels, tout en discutant avec moi : elle me confie avoir du stress à voir « les ronds verts » des autres, ce qui fait qu'elle reste devant l'ordinateur. Elle réserve un cours de yoga pour ce midi, puis l'annule lorsque Fred lui dit vouloir profiter de la pause midi pour manger dehors et « se sentir à Paris ».

1/2

Lorsqu'à 10 h 05, elle voit son collègue en France connecté, elle lui fait un petit coucou amical. Ce collègue n'est pas dans son équipe directe, mais ils entretiennent des liens d'amitié. Ils décident de s'appeler en visioconférence à 10 h 30. « Je viens d'atterrir ! », lui dit-elle d'emblée. « C'est parfait, ça », rétorque Roméo, le collègue. La discussion, informelle, s'oriente tout de suite de manière enjouée sur le fait de travailler depuis l'étranger. Roméo passe plusieurs semaines chez sa famille dans un petit village du nord de la France. Il dit que c'est pratique, car ainsi c'est calme le soir, et plus pratique, car il peut alors travailler de 21 h à minuit tout en « se sentant moins mal de ne pas être avec tout le monde », puisque ses proches se couchent tôt. Maren semble très intéressée sur la manière dont il organise ses journées à distance.

Rapidement, ils évoquent la possibilité « de se voir en escale », leur planning estival mobile et chargé, la possibilité de prolonger leur séjour européen, des événements culturels auxquels ils aimeraient assister, et des endroits à visiter. À un moment, Roméo mentionne son projet de voyager en Guyane, et Maren m'invite dans la conversation pour que je lui prodigue des conseils, ma sœur vivant là-bas à cette période. Le ton est badin : il plaisante sur d'autres personnes de l'entreprise en déplacement, sur qui travaille vraiment ou pas. Maren qualifie son été de *chill*, mais Roméo s'en moque un peu en lui rétorquant « tu es à cheval sur deux continents, quatre pays différents, c'est du sport ». Ils rient tout deux sur le fait qu'elle ait de la famille partout en Europe, d'avoir plusieurs nationalités. Je suis invitée à participer à la boutade. Dans la blague, elle me mentionne comme quelqu'un voyageant beaucoup, puisque j'observe et suis des nomades, Roméo rétorque encore : « c'est parfait, ça ». Il y a une connaissance tacite des codes et des rythmes de vie d'une élite globalisée privilégiée. Je comprends que ce qui transparait dans ce « parfait », c'est cette liberté spatiotemporelle, considérée comme une valeur commune entre ces deux collègues. Au bout de 30 minutes, ils finissent par parler « boulot », et mentionnent un collègue qui travaille de chez lui et qui se connecte vers 6 h. L'heure de « connexion » a l'air d'être un marqueur important. Son amie Fred plaisante d'ailleurs dessus : « la compagnie de Maren est de la *marde* de contrôler autant les horaires de collection », lancera-t-elle en se promenant dans le séjour à la sortie de sa douche.

Après cet appel, Maren travaillera un peu en faisant des petits « hum » lorsqu'elle est concentrée, mais cela ne durera pas longtemps avant d'aller prendre une douche (elle n'avait pas eu le temps de la prendre après l'avion, pour se connecter à 9 h 30), puis un long déjeuner au soleil sur une terrasse voisine.

L'appel du matin contraste en tout point avec la réunion qu'elle aura dans l'après-midi avec des clients et l'une de ses managers. Elle a l'air plus stressée. Elle se tient très droite, alors qu'avec son ami elle était penchée et avait pris genou dans les mains. D'ailleurs, pour des raisons de confidentialité du dossier, elle me fait signe de sortir de la pièce. À ce moment-là, je sens que ma présence est de trop, alors qu'elle m'a inclus dans ses activités le reste de la journée. Maren incarne cette danse délicate où le travail à distance devient une chorégraphie collective, tissée de connexions invisibles et de synchronisations tacites, qui se font et défont en fonction des instants.

4.1.3.2 Adapter son choix de lieu aux normes implicites de l'organisation

Parfois, la possibilité de prendre des « tracances » (Charron, 2022) provient directement du management³⁴⁶. Le *Manuel de l'Employé* de l'entreprise où travaillent Charlotte, Alison et Kevin mentionne même, dans les « avantages et bénéfices », la possibilité de combiner vacances et télétravail à l'étranger. Il est intéressant de voir que cette possibilité est classifiée dans les « avantages et bénéfices », au même titre qu'un service de télémédecine. Cela soulève l'importance de travailler dans des lieux qui répondent non seulement aux attentes individuelles, mais aussi aux exigences économiques et culturelles de l'entreprise. Choisir des lieux en accord avec les attentes de l'organisation implique souvent une véritable adaptabilité corporelle et géographique : c'est le cas de Samantha, 39 ans, directrice globale d'une entreprise d'études de marché qui, en privilégiant les espaces de *coliving* Selina en Amérique centrale, adopte une stratégie à double avantage, conciliant réduction des coûts pour l'entreprise et style de vie nomade répondant à ses propres aspirations. Lors de notre rencontre dans un espace de *coliving* au Nicaragua en avril 2023, Samantha alternait différents hébergements de ce type en Amérique centrale pour travailler sur le fuseau horaire de l'Est, ce qui arrangeait son employeur pour qu'elle travaille avec les équipes étatsuniennes. Plutôt que de lui payer un appartement aux Etats-Unis, Samantha et son gestionnaire se sont mis d'accord sur le paiement d'un abonnement de quelques mois dans les espaces de *coliving* Selina en Amérique centrale. Cela représente 800 \$ mensuels pour une chambre seule avec salle de bain privée (parfois, dans les faits, elle était partagée, selon Samantha) dans n'importe quel établissement de la franchise Selina au Mexique et en Amérique centrale. Tous ces établissements ont pour caractéristiques d'avoir des espaces de *coworking* et de proposer des activités pour nomades (des activités de loisir et de réseau professionnel). Son gestionnaire direct a été son principal appui lors de la mise en place de cet accord de travail à distance depuis l'Amérique centrale : alors qu'elle était en séjour là-bas pour une courte durée (les 30 jours de WFA autorisés par an par l'entreprise), son gestionnaire s'est aperçu qu'elle pouvait régler plusieurs problèmes avec les équipes en Amérique grâce à la facilité du fuseau horaire. D'abord, il lui a proposé d'être logée aux Etats-Unis, mais cette proposition n'a pas plu à Samantha, surtout qu'au départ, on ne lui proposait pas de payer pour sa relocalisation, qui arrangeait pourtant son équipe. Bien renseignée sur les pratiques déjà en œuvre dans l'entreprise (elle a pris le temps de lire les rapports annuels), elle a préféré négocier la possibilité de vivre dans des *colivings* et de voyager en Amérique centrale, enthousiasmée par sa première expérience de travail à distance au Costa Rica, où elle résidait déjà dans un espace de *coliving* Selina.

Mon manager m'a dit : « Euh, ouais, tu pourrais aller vivre aux États-Unis [mon interprétation] pendant six mois ? » et j'ai répondu : « Non ». Et là, il dit un an, parce qu'il savait que je n'aimais pas les États-Unis. Il m'avait déjà demandé, il savait que je n'aimais pas Portland. Mais il a dit : « Et la Floride ? Ton ami vit en Floride ». Ouais, il dit : « Et la Floride ? » J'ai dit : « Peut-être que je

³⁴⁶ KPMG Canada a par exemple communiqué publiquement sur la possibilité de prendre des « tracances » pour fidéliser sa masse salariale, dans le journal *Les Affaires*, 23 mai 2022 (Charron, 2022).

pourrais faire Miami ». Il était genre : « Ouais, on va y réfléchir, mais un an à Miami ? » et moi : « Je ne sais pas, je n'aime pas trop les États-Unis ». Ensuite, je suis rentrée en Angleterre et on n'avait toujours pas confirmé où j'allais le 3 janvier. Donc je suis rentrée chez moi pendant deux semaines, en gros, puis il m'a dit : « OK, donc l'Amérique ». Et j'ai dit : « Donc vous allez payer mon logement ? Je veux loger au Selina ». Et ils ont répondu : « Non, on ne paiera pas ton logement ». J'ai demandé : « Pourquoi pas ? » Il a dit : « On n'offre pas de package de relocalisation ». Et moi j'ai dit : « Si, vous le faites, je le sais, je l'ai lu dans le rapport annuel. Vous avez payé l'école privée de gens à Dubaï, vous avez payé le logement de personnes aux États-Unis parce que vous déplacez toujours les gens ». J'ai dit : « Il est absolument hors de question que je déménage aux États-Unis dans deux semaines. J'ai un prêt immobilier, je possède un appartement, je viens d'acheter une voiture et les États-Unis sont super chers. Je n'y vais que si vous payez mon logement ». Et il a répondu : « Oh mer**, c'est vraiment cher l'Amérique du Nord ». (Samantha, 39 ans, directrice globale [ma traduction]³⁴⁷).

Le manager de Samantha, a, à l'instar de certains nomades, lui aussi effectué un *géoarbitrage* pour son employée : dépenser moins dans un pays à plus bas coût (Ferriss, 2007). Réalisant que Samantha n'accepterait pas de partir sans se faire payer le logement, l'abonnement aux espaces de *coliving* a fait alors figure de compromis. Ce gestionnaire a donc aidé Samantha à négocier avec les services financiers d'être détachée six mois au bureau de Mexico, avec, en accord tacite, la possibilité de télétravailler d'où elle le souhaitait dans les pays voisins, du moment qu'elle se rendait au bureau officiel de Mexico une fois toutes les trois semaines environ.

J'ai dit : « Eh bien, en fait, je n'ai peut-être pas vraiment envie d'aller en Amérique ». J'ai dit : « Et si j'allais en Amérique du Sud ou en Amérique centrale ? » Et là, il m'a dit : « Ah ouais », il a rapidement fait une recherche sur Google et j'ai dit : « Oh, ça dit qu'on peut travailler au Mexique pendant 180 jours ». Il m'a dit : « Ouais, d'accord, le Mexique, on a un bureau au Mexique, on peut faire le Mexique ». [...] J'ai précisé : « Mais je ne veux pas rester tout le temps au Mexique », parce qu'on avait commencé à parler de six mois, pas un an, donc on était descendu à six mois. J'ai dit : « Je vais voyager et bouger un peu », et il a dit : « OK, mais ça restera entre nous, ne le rends pas public. Tant que tu es dans le bon fuseau horaire, tu peux aller où tu veux, du moment que c'est dans un Selina, parce que je suis content de la technologie là-bas et du rendu visuel en arrière-plan ». Il savait que ça fonctionnait bien. Il a dit : « Donc, où que tu trouves un Selina, tu peux y aller ; mais dis peut-être aux gens que tu vas au Mexique ». [...] On avait un accord entre nous que

³⁴⁷ « *My manager was like right 'um yeah could you move to America for six months', and I was like 'no', yet he said a year because 'I know you don't like America; I've asked you before I know you don't like Portland, but what about Florida? Your friend lives in Florida'. Yeah, he goes what about Florida, I said maybe I could do Miami. He was like 'yeah we'll have a think about it, but a year in Miami?' and I was like 'I'm not sure I don't really like America', and then I flew back to England, and we still hadn't confirmed where I was going on the 3rd of January. So, I came back like home like for two weeks basically and then he was like 'okay right, America', and I said, 'so you're gonna pay my accommodation? I want to stay in Selina.' They were like 'no we won't pay your accommodation.' I said, 'why not?' He said 'we don't offer relocation packages' and I was like 'yes you do, I know you do because I've read it in the annual report that you've paid for people's private schooling in Dubai, you've paid for people's accommodation in America, because they're always moving people around', and I said 'I am absolutely not moving to America in two weeks' time, I've got mortgage, I own a flat, I've got a mortgage, I've just bought a car and America's really expensive. I'm only going if you pay my accommodation', and he was like 'oh sh**, it's really expensive in America'. »*

je n'irais pas au bureau tous les jours, et que je travaillerais parfois dans l'espace de coworking Selina à Mexico. (Samantha, 39 ans, directrice globale [ma traduction]³⁴⁸)

Cet extrait est représentatif de la manière dont Samantha et son gestionnaire naviguent habilement entre les règles officielles de l'organisation et les arrangements tacites qui permettent de rendre le travail nomade possible. L'accord informel, « juste entre eux », souligne la fragilité inhérente à ces pratiques, dépendantes d'un lien de confiance personnel et d'un équilibre subtil entre apparence officielle (« dire à tout le monde que tu es au Mexico ») et réalité pratique (voyager librement dans les établissements Selina).

S'adapter aux normes esthétiques prescrites par l'organisation

Le compromis entre Samantha et son gestionnaire souligne également la tension entre la flexibilité réelle offerte aux employés et les contraintes symboliques imposées par l'entreprise, notamment en termes d'image et d'affichage institutionnel. La **vignette 2** ci-après illustre bien le caractère instable et éphémère de ces négociations. La négociation du lieu de travail à distance ne se limite pas à des critères économiques ou techniques tels que le budget et la qualité de la connexion internet, mais inclut également une dimension esthétique. L'apparence visuelle des espaces Selina, notamment leur aménagement adapté à une visibilité par *webcam*, devient un critère clé. Cette vignette souligne ainsi combien les conditions matérielles et esthétiques jouent un rôle crucial : il faut à la fois que l'espace soit peu coûteux, fiable, sécurisé et qu'il présente un cadre visuel professionnel tout en conservant une touche subtile d'exotisme (comme le chant discret d'un oiseau en arrière-plan).

³⁴⁸ « I said 'well maybe I don't really want to go to America anyway', I said u'm um what about um if I go to South America or Central America?', and then he was like, oh yeah actually quickly googled it I was like 'oh yeah it says you can work in Mexico for 180 days', he's like 'yeah yeah okay right Mexico, we've got an office in Mexico, we do Mexico', and I was like all right then 'I'll do Mexico', I said 'but I don't want to be in Mexico the whole time um' because we started to discuss six months, not a year so we've gone down to six months I said 'so I will go traveling and I'll move around', and he was like 'okay but that will just be between us don't advertise it, but if you're on the right time zone fine, go wherever you want to go, as long as it's in these Selina, because I'm happy with the technology, and happy with the way the background looks'. He knew it worked okay 'so wherever you've got a Selina you can go to a Selina; just but maybe tell everyone you're going to Mexico'. [...] We had an agreement between ourselves that I wouldn't go to the office every day and that I would work in the Selina office in Mexico City sometimes. »

Vignette 2 – 12 avril 2023 –
Jour 2 d'observation à l'hôtel-coliving Selina Maderas, Nicaragua.
Négociations

Samantha est venue me chercher sur le toit-terrasse du petit déjeuner du *coliving* vers 8 h 30, pour son « suivi » du jour. Elle porte une jupe rouge fleurie et un top noir, avec de grandes boucles d'oreille. Elle a troqué son sac en toile d'hier pour un sac à dos violet : malgré ses 39 ans, je pourrais la confondre avec une collégienne. Au passage, elle prend du lait pour le mettre dans le café gratuit du *cowork*. Elle en profite pour me dire qu'elle apprécie quand l'espace de *coworking* met à disposition des petits gâteaux, ce qui est parfois l'usage au Selina, ou quand son employeur lui offre de la nourriture gratuite. Pour elle, l'employeur doit prendre en charge cet aspect pendant les heures de travail.

Nous nous dirigeons donc à travers les escaliers en bois escarpés dans le parc verdoyant du *coliving* : je note qu'elle a du mal à monter les marches, elle me dit avoir mal à la tête et se sentir déshydratée. Néanmoins, elle se réjouit de moins souffrir de migraines depuis qu'elle travaille en voyageant en Amérique centrale, car elle se dit moins stressée qu'à Londres. Sa position sur le travail à distance me paraît toujours aussi ambiguë. D'un côté, elle profite de toutes les possibilités du voyage (elle est de toutes les activités à l'espace de *coliving*, de l'atelier tacos à celui des cocktails, en passant par le *volleyball* à la plage), mais d'un autre côté, elle me confie que ces dernières semaines ont été difficiles, qu'elle a ressenti de la solitude (« *it can be quite lonely if you're not meeting people* »). Pourtant, son agenda me paraît chargé : rien qu'aujourd'hui, elle prévoit d'assister à un cours de yoga en ligne, un cours d'espagnol à la cafétéria de l'hôtel, en plus de sa journée de travail. Ce qu'elle déplore, c'est que les personnes restent habituellement quelques jours, alors qu'elle reste parfois des semaines au même endroit. Elle apprécie la compagnie de personnes plus jeunes, mais parfois, elle ressent la différence d'âge en termes de fatigue (ce matin, par exemple). En arrivant dans l'espace de *coworking*, elle s'enthousiasme d'entendre les oiseaux (bien que le son soit couvert par le souffle du vent). Surtout, elle me fait remarquer qu'il y a beaucoup de monde aujourd'hui : ce sont les mêmes qu'hier. Il est 8 h 50 et les nomades s'installent doucement, en silence, souvent avec une boisson chaude à la main. Samantha va discrètement saluer une fille avec qui elle a participé à l'atelier cocktail et tacos hier, qu'elle me désigne comme « *friend* » (amie). Après être allée chercher des sachets de sucre pour son café au lait (et en glisser quelques-uns dans son sac), elle commence à travailler à 9 h précises : elle fait ses horaires de bureau classique (9 h-17 h 30), mais juste sur un autre fuseau horaire que ses collègues restés à Londres.

Elle me semble attachée au « *clock time* » (temps de l'horloge), au fait de faire ses horaires, même en décalage. « *At least, no one could ever fault me on technology* », me glisse-t-elle, comme pour anticiper des critiques du fait qu'elle soit à distance. Elle commence par vérifier ses réunions de la journée : ce matin, ce seront plutôt des *calls*. Son calendrier est public, elle met en bleu ses taches (elle a même mis notre rencontre), et dans une couleur, les *meetings*. Le premier appel de la journée se fait caméra allumée, à trois personnes, avec son gestionnaire et un troisième individu. Elle a l'air concentrée, quoiqu'un peu agacée : elle arrache bruyamment des feuilles de son cahier, tout en jouant avec son stylo. Sa gourde blanche porte son prénom. Elle « occupe » l'espace.

Après une demi-heure d'appel, la troisième personne inconnue quitte la réunion, ce qui laisse Samantha en ligne avec son manager. Une fois « seule » en ligne avec son manager, elle s'étire, comme si elle se décontractait. Elle a l'air un peu énervée, mais souriante. Son débit de parole s'accélère, elle rapproche son corps de l'écran : elle me semble d'avoir une relation de confiance, presque intime, avec son gestionnaire. Je n'écoute pas le fond de sa conversation, car je me concentre sur l'observation de sa gestuelle. Elle parle moins fort qu'hier, mais reste néanmoins la seule à parler à voix haute dans le *cowork*.

Vers 10 h 10, je ne peux m'empêcher d'être captée par la conversation, qui porte sur justement les conditions de son WFA. Son manager réalise lui aussi qu'elle part dans deux semaines des Amériques pour rentrer à Londres, comme cela avait été convenu dans la négociation initiale avec les services financiers de l'entreprise : quatre mois à distance depuis les Amériques, logée dans des espaces de *coliving* payé par l'entreprise, « officiellement » rattachée temporairement au bureau de Mexico. Pour des raisons fiscales, cet accord était seulement temporaire. Entre temps, elle a déjà négocié de se faire payer un billet retour vers Amsterdam, où elle va passer des vacances. Son gestionnaire lui dit qu'il aimerait bien qu'elle reste aux Amériques, mais que les services financiers ne vont pas être d'accord, car cela ne serait pas vraiment justifié qu'elle soit sur cette *timezone*... sauf si elle paye elle-même ses billets d'avion et son logement. Pour moins cher, l'entreprise pourrait collaborer avec quelqu'un en *freelance*, ou même embaucher quelqu'un en local pour assurer ce rôle. Il lui fait remarquer qu'une de ses collègues, moins expérimentée qu'elle, voyage aussi depuis le Mexique, et elle paye elle-même ses déplacements. Elle semble surprise : son manager l'a vraiment appuyée pour cette expérience de quelques mois à distance. Je vois qu'il « ventriloque » les services financiers pour éviter de prendre la responsabilité de lui dire de rentrer bientôt. La voix de Samantha se fait plus douce, plus calme. Elle conclut « *I will consider it* ».

Après l'appel, je la sens contrariée. Elle réfléchit à voix haute avec moi : doit-elle rester ? Ou rentrer à Londres ? Elle pèse le pour et le contre avec moi : si elle reste, dans ce cas, elle dit qu'elle prendra des *dorms* (lit dans un dortoir), ce qui est plus économique qu'une chambre seule. Mais d'un autre côté, elle considère aussi le segment de l'âge, qu'elle a une carrière, un emprunt, et que c'est plus difficile d'être nomade à la fin de la trentaine que dans la vingtaine. Elle me confie avoir peur que « tout soit fini ». Ses amis à Londres ont des enfants et sont moins disponibles pour sortir ; elle n'en veut pas, et aimerait continuer à découvrir des choses. Elle craint que si elle retourne à Londres, elle sera bloquée là-bas et ce sera plus difficile d'avoir une relation à distance (elle a rencontré quelqu'un à Mexico). Elle me questionne sur ma propre expérience personnelle, et je sens un « *emotional bond* » (lien émotionnel) avec elle. Puis, en discutant avec moi, elle réalise qu'elle a le droit à 10 jours de sabbatique avant décembre, et 35 jours de vacances, et pourrait prendre deux mois de voyages : cette négociation avec elle-même semble faire pencher la décision vers un retour à Londres, avec des voyages fréquents vers l'Amérique centrale. La politique officielle de WFA de son entreprise est de 30 jours de télétravail à l'étranger par an : cela pourrait aussi s'ajouter.

Ça fait plus de deux heures qu'elle ne s'est pas levée de sa chaise. Son café au lait est froid. Mais le sourire est revenu : elle se connecte à une nouvelle réunion, lance un « *bello* » très amical, plaisante sur sa collègue qui « *look very academic* » (j'avoue que j'aimerais bien savoir ce qui fait esthétiquement « *academic* » selon elle, je me sens concernée). Elle mentionne le petit oiseau dans le *cowork*, décrit l'environnement (qu'il y a un café à 8 minutes, la plage à 20 minutes...). Samantha raconte aussi qu'elle est allée à la plage hier, combien coûte telle chose... elle est vraiment ouverte au partage de ce qu'elle fait ici, à distance. Ses anecdotes « nourrissent » le *small talk* de 10 minutes qui précède le cœur du sujet de la réunion.

Elle est le centre de l'attention. Son environnement direct nourrit l'échange, l'informel.

3/3

La **vignette 2** met en avant l'importance de la matérialité, et plus étonnamment, de l'esthétisme des lieux d'où est réalisé le travail. Au cours de mes observations dans différents espaces de *coliving* Selina, j'ai moi-aussi remarqué que les codes visuels de ces établissements rappelaient fortement ceux des startups, où les espaces de travail sont souvent « glamourisés » (Bonneau *et al.*, 2023 ; Hallin *et al.*, 2025 ; Miguel *et al.*, 2023) en mêlant des éléments évoquant la détente (hamacs, coussins, bougies, éclairages tamisés) à d'autres plus clairement orientés vers le travail (prises électriques omniprésentes, cabines d'appel insonorisées, etc.). Ces codes esthétiques, perçus comme « universels » dans les milieux startup et les espaces de *coworking*, véhiculent aussi un certain jeunisme susceptible d'étonner ou d'être mal compris dans des environnements professionnels plus traditionnels. C'est précisément ce décalage qui a provoqué l'incompréhensibilité de la directrice financière lorsque Samantha lui a présenté son projet de résider six mois dans de tels établissements.

Adapter les normes de l'organisation à celles d'autres organisations

Un autre élément ressortant de l'analyse est le mimétisme entre politiques managériales sur le travail à distance lointain. Comme mentionné précédemment, l'étude met en lumière l'imitation des pratiques exemplaires, notamment les formulaires de décharge, entre les entreprises d'un même secteur³⁴⁹. En outre, la partie du terrain qui s'est déroulé au Québec a révélé un mimétisme similaire entre gestionnaires et direction d'entreprises en matière de politiques d'avantages imposables et de mise à disposition de locaux pour le travail à distance. Un exemple parlant du terrain est celui de l'entreprise où est employée Charlotte comme responsable marketing, une PME en région dans le secteur de la métallurgie (c'est-à-dire le type d'entreprise qui n'attire généralement

³⁴⁹ À titre d'illustration, les agences de publicité tendent à reproduire le modèle établi par l'agence d'Anais.

pas les personnes souhaitant travailler à distance). Au courant de l'année 2021, cette entreprise a rendu public dans les médias l'achat d'une villa en Amérique centrale, mise à disposition du personnel pour faire du télétravail. J'ai d'ailleurs contacté Charlotte, responsable marketing, à la suite de cette publicisation. La « villa-télétravail » a suscité un vif intérêt au sein de la communauté d'affaires québécoise. Emmanuel, président d'une autre PME dans le domaine de la sécurité informatique, a notamment acheté un chalet pour permettre à ses employés de télétravailler. Lors d'un échange avec Kevin, président de l'entreprise de métallurgie où Charlotte est employée, celui-ci a partagé qu'il envisagerait, en cas de situation similaire, d'opter pour l'acquisition d'un chalet à proximité de l'usine, permettant ainsi au personnel occupant des postes manuels de se rendre sur leur lieu de travail durant les fins de semaine. À l'heure où j'écris ces lignes³⁵⁰, il est impossible de déterminer si la villa de l'entreprise en Amérique centrale demeure un espace de télétravail. Lors de l'entretien du 18 octobre 2023, le président de l'entreprise, Kevin a suggéré de substituer ce bénéfice par une allocation de « panier de fruits », considérant cette option comme plus « équitable » pour les cols bleus de l'usine. Cette proposition met en lumière la nature temporaire de ces mesures, qui s'inscrivent dans un contexte de flexibilité des pratiques de travail. Les différentes pratiques de mimétisme, par souci d'intégration, consistent à exprimer une volonté d'adhérer aux normes du collectif (ou d'autres organisations inspirantes), en reprenant des façons de faire reconnues. Par l'imitation, l'adaptation et l'ajustement aux références partagées, elles entretiennent un lien d'appartenance et un sentiment de professionnalisme. En s'appropriant les mêmes codes que leurs collègues (ou d'autres pairs d'organisations similaires), les individus incarnent un travail à distance qui participe pleinement au maintien du *faire corps* collectif.

4.1.4 Payer de sa personne : le sacrifice comme stratégie

Négocier le *faire corps* à distance ne se résume pas à des ajustements spatiaux ou temporels, cela implique aussi des compromis plus profonds. Loin d'être une simple flexibilité accordée sans contrepartie, le travail à distance repose souvent sur des sacrifices individuels qui en conditionnent l'accès et la pérennité. Cette sous-section explore la manière dont certains nomades corporatifs acceptent d'assumer des coûts matériels comme immatériels, pour préserver leur autonomie spatiale. Ces personnes consentent à une perte matérielle en échange de cette liberté (4.1.4.1), qu'il s'agisse d'une réduction salariale, d'un aménagement fiscal du travail à distance ou d'un accès restreint à certains avantages. D'autres prennent en charge les coûts cachés du travail nomade (4.1.4.2), en finançant leur équipement, leurs déplacements ou d'autres dépenses liées à cette organisation. Enfin, cette autonomie s'accompagne d'une charge mentale accrue (4.1.4.3), où la responsabilité de la mise en place du télétravail repose sur les individus eux-mêmes, entre gestion du stress, adaptation constante et recherche de compensations.

³⁵⁰ 30 mars 2025.

4.1.4.1 Accepter une perte matérielle en échange de la liberté spatiale

La négociation du travail à distance peut aussi porter sur l'argent : c'est d'ailleurs souvent le « nerf »³⁵¹ de la guerre. Le sens même du mot « nerf » est incorporé : outre la désignation anatomique, le mot réfère à un « organe récepteur des excitations extérieures entraînant des manifestations physiques ou psychologiques influençant notablement le comportement » ou à la « constitution nerveuse de quelqu'un », selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales³⁵². L'argent est donc un vecteur puissant « d'attachement » à l'organisation, et participe activement au *faire corps* collectif. Ou bien, au contraire, il peut devenir un élément de crispation : le « nerf est coincé », pour poursuivre la métaphore incorporée. Le fait de budgéter la réalisation du travail à distance est une pratique courante ressortant de l'analyse. Cette négociation ne concerne pas uniquement la rémunération directe, mais peut aussi impliquer des concessions implicites telles qu'une baisse de salaire ou l'acceptation de conditions moins favorables, faisant ainsi du travail à distance un avantage à double tranchant, à la fois attractif mais coûteux.

Généralement, lorsque le travail à distance à l'étranger est prévu par l'organisation, cette dernière bénéficie financièrement de cette configuration. C'est le cas du « télétravail comme avantage imposable », rapporté par plusieurs personnes recrutées lors du terrain au Québec. Le cas le plus significatif est celui de l'entreprise de Charlotte qui propose du télétravail depuis l'étranger dans une villa achetée par l'entreprise. Dans la presse, le président de cette entreprise, Kevin, également interrogé, a été transparent sur la volonté d'attirer des profils talentueux en région avec cette mesure, qui est limitée à quatre semaines par an, et en réalité un avantage imposable³⁵³.

Pour la villa, c'est un avantage imposable. Fait que ça, admettons, il décide que ça vaut 500 par semaine, admettons que je la prends trois semaines, ils vont m'imposer sur 1 500 \$. C'est comme si je gagnais 1 500 \$ de plus par année, puis ils vont m'imposer là-dessus. (Extrait des explications de Charlotte, 50 ans, responsable marketing, lors de la première journée d'observation chez elle)

Comme expliqué par Charlotte, la mise à disposition de la villa à l'étranger « pour le télétravail » présente des avantages fiscaux. Elle expliquera ensuite, lors de la journée d'observation au bureau, que la villa ayant été achetée au nom de l'entreprise, cela posait désormais un problème depuis le rachat de la PME par une entreprise

³⁵¹ Provient du latin *nervus* (« tendon, nerf »), lui-même issu de l'indo-européen commun « *neu* », qui signifie « attacher », « lier », selon le *Dictionnaire de l'ancienne langue française et de tous ses dialectes du IX^e au XV^e siècle* de Frédéric Godefroy, édition de F. Vieweg, Paris, 1881–1902. <https://micmap.org/dicfro/search/complement-godefroy/nerf>

³⁵² Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/definition/nerf>

³⁵³ Cela implique que le montant qui équivaldrait à la location de la villa de l'entreprise située en Amérique centrale est ajouté au revenu de la personne, ce qui le rend imposable, bien que la personne ne soit pas tenue de verser cette somme à son employeur (qui a récemment fait passer ce bien du capital social de l'entreprise vers son patrimoine privé).

étasunienne, ne comprenant pas très bien la justification de l'acquisition de cette villa. Kevin, rencontré lors de la deuxième journée de *shadowing*, a précisé qu'il allait reprendre ce bien dans son patrimoine propre, et la louer à des particuliers sur la plateforme Airbnb. Par ailleurs, les entreprises ayant des bureaux ont souvent leur siège social dans des localités aux loyers élevés. Ainsi, un éloignement physique est souvent associé à une perte de ressources, comme se faire couper son salaire en cas de déménagement. Cela peut être le cas dans d'autres villes du même pays, mais surtout lors d'un déménagement dans un pays étranger. C'est le cas de Gabriela, la conjointe d'Enguerrand³⁵⁴. Les deux se sont rencontrés en travail « à distance », et vivent désormais à Amsterdam, ayant chacun changé d'emploi. Désormais, le couple envisage de déménager au Brésil, d'où Gabriela est originaire. Le management est d'accord sur le principe... moyennant une coupe de son salaire de 30 %.

Ils m'ont dit, tu sais, que j'allais avoir une baisse de salaire, non ? J'ai dit : « Oui, de combien ? » Ils ont répondu : « Si c'est approuvé, alors on en parlera. » Ils viennent juste me voir et me disent : « OK, si tu vas au Brésil, ton salaire ne sera pas de 80 K, ce sera... » J'ai un chiffre en réais, qui pour moi est... j'en ai parlé avec des amis qui travaillent dans la tech là-bas, avec le même nombre d'années d'expérience que moi, des rôles similaires. Donc je sais à peu près à quoi correspond un salaire en réais là-bas. [...] C'est ce à quoi je m'attends. Si c'est un peu en dessous, ça va. Si c'est bien en dessous, là il faut commencer à réfléchir. Parce que dans ce cas, je sais qu'ils paient en dessous du marché, tu vois. Et là tu te dis : « Eh bien, ça ne vaut peut-être pas le coup. » (Gabriela, 30 ans, *senior product manager* [ma traduction]³⁵⁵)

Gabriela se dit prête à accepter une coupe pour un salaire équivalent aux locaux, et même un peu en dessous, pour « compenser » le fait d'être autorisée à travailler à distance, mais dans une certaine limite qu'elle juge acceptable. Cette pratique est fréquente, puisque 18 personnes l'ont évoquée lors des entretiens. Généralement, les personnes enquêtées se disent prêtes à réduire « raisonnablement » leur salaire pour gagner en liberté spatiotemporelle, à condition d'obtenir soit de la flexibilité, soit d'autres avantages. La conjointe d'un collègue de Brice chez Incandescence³⁵⁶ rencontré lors du *shadowing* au bureau, directrice marketing, a par exemple négocié une période d'essai avec un package plus bas, mais le remboursement de ses logements Airbnb et du train le temps de s'adapter à sa vie à distance, avec ensuite un salaire plus haut, mais plus de présentiel.

³⁵⁴ Enguerrand et Gabriela se sont rencontrés « en ligne » lors de réunion d'équipe à distance, puis en présentiel lors d'un événement de cohésion d'équipe, où a commencé leur histoire. Un bel exemple de *faire corps* !

³⁵⁵ « *They told me, you know, I'm going to have a salary cut, right? I'm like, yes, how much? It's like, if it gets approved, then we talk about it. They just come to me and say, okay, if you go to Brazil, your salary, it's not going to be 80K, it's going to... I have, like, a number in reais, that for me is, like, and I spoke to friends working tech there, like the same years of experience that I have similar roles. So, I know what's the salary in reais is like, [...] That's what I'm expecting. Something slightly below that, fine. Way below that, you need to start thinking. Because then I know they're paying less than the market, you know. And then you're like, well, might not be worth it.* »

³⁵⁶ Pseudonyme donné à l'entreprise.

4.1.4.2 Assumer les coûts cachés du travail nomade

Être nomade corporatif comporte souvent des frais cachés pour pouvoir *faire corps* avec le collectif tout en conservant une certaine liberté spatiotemporelle. Dans les entreprises qui conservent des bureaux mais permettent le travail à longue distance, *faire corps* implique de parfois se rendre sur place, et implique donc des allers-retours au bureau, parfois à très grande distance. Généralement, ces frais sont à la charge de la personne salariée, comme le mari de Deborah, qui vit à Bordeaux, mais finance ses allers-retours vers Paris deux jours par semaine. Lorsqu'un budget est mis à disposition pour ces déplacements, il est souvent insuffisant. Dans l'entreprise Incandescence, où travaillent Brice, Pénélope, Albane et Cyril, une enveloppe annuelle de 500 euros est offerte pour les déplacements de « mobilité durable ».

En gros, pour notre trajet, on a un budget de 500 euros par an, qui correspond au Pass Navigo, à la moitié du Pass Navigo³⁵⁷ parisien : ça s'appelle le forfait mobilité durable, si on vient en train et pas en avion. 500 euros c'est très bien, mais le truc c'est que Biarritz-Paris, c'est cher [...] Finalement en trois fois à Paris, tu l'as bien explosé quoi. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Investir personnellement dans son matériel et ses déplacements implique souvent que la responsabilité économique du nomadisme professionnel incombe à l'individu plutôt qu'à l'entreprise. Ainsi, les nomades tels que Brice assument pleinement ces frais : vivant avec une grande partie de ses effets personnels stockés dans le coffre de sa voiture, ce développeur fait de sa mobilité un mode de vie optimisé. Il loue ponctuellement son appartement parisien pour rentabiliser cette flexibilité spatiale, naviguant entre séjours temporaires chez des proches ou dans le sud-ouest de la France. Toutefois, ce modèle atteint rapidement ses limites pour d'autres collaborateurs, comme l'expriment Pénélope et Cyril. En effet, l'enveloppe budgétaire offerte par leur entreprise est insuffisante³⁵⁸, ne permettant à Pénélope que trois déplacements annuels. Par ailleurs, les restrictions imposées par la politique de « mobilité durable » excluant les trajets en avion contraignent Cyril, basé à Berlin, à entreprendre des trajets en bus ou en train de près de 12 heures aller-retour, illustrant comment l'investissement personnel peut devenir une contrainte lourde lorsque le soutien organisationnel est limité.

Je pense que nous, on a une équipe de support avec Brice, donc c'est plus accepté qu'on soit moins souvent en bureau. On nous dit « tous ceux qui ont décidé de vivre ailleurs de la France, comme en Allemagne, vous avez de la chance, donc vous payez quoi ? » Ok. Donc oui, j'ai déjà demandé

³⁵⁷ La carte de transport public en région parisienne, qui représente un coût mensuel de 88,80 euros par mois pour un Pass Navigo toute zone à l'année, en 2025 : <https://www.iledefrance-mobilites.fr/titres-et-tarifs/detail/forfait-navigo-annuel>. En 2023, le tarif du forfait Navigo mensuel toutes zones (1 à 5) était de 84,10 € mensuels. En France, l'employeur doit prendre en charge 50 % au moins du coût réel de ces dépenses de transport entre domicile et travail, selon l'article L3261-2 du Code du travail. Certaines conventions collectives ou accords d'entreprise peuvent prévoir une prise en charge supérieure à 50 %. Ainsi, ce que l'entreprise de Pénélope présente comme un avantage est simplement une application (*a minima*) de la loi.

³⁵⁸ 500 euros par an.

si c'était possible d'être remboursé, et effectivement ce n'est pas possible parce que personne n'a cette dépense-là. Et vous [le management] n'avez pas inciter les gens à s'installer ailleurs. (Cyril, 28 ans, développeur)

Comme le montre cet extrait, les négociations de Cyril avec le management ont pour argument principal que la vie dans un autre pays constitue un avantage, et que le remboursement des frais de déplacement serait inéquitable pour les autres. Pénélope, collègue de Cyril, résidant elle en France, dans le sud-ouest, a présenté des arguments complémentaires devant le management, qui ont également été rejetés.

Je suis un peu la seule à me battre pour mes droits de télétravailleuse hors Paris. Mais bon, vu que je suis la seule, ils [le management] s'en fichent un peu [...]. J'essaye d'avoir même un budget de 100 euros parce que quand tu restes tout l'hiver chez toi, même si mon chauffage est à 18, ma facture d'électricité est énorme. Quand je vais aux toilettes, ma chasse d'eau, c'est moi qui la paye. Mon double écran que je branche qui consomme énormément, c'est moi qui paye. Et finalement, ma place chez Incandescence, eux [le management], ils la payent aussi, mais je n'y suis pas. J'aurais bien aimé trouver un peu un compromis, parce que chez eux, je n'utilise rien. Et moi, je paye plus cher mon électricité, mon eau. Même si c'est minime. Mais l'électricité, cet hiver, ça a tellement augmenté que je ne sais pas trop comment ça va se passer. Ce sont des petits points qui ne sont pas très importants, mais mis bout à bout, ça peut être un sujet, je trouve. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Cette citation illustre clairement comment les coûts cachés du nomadisme corporatif pèsent souvent de manière invisible sur les individus. À ce titre, Pénélope souligne précisément les détails matériels (électricité, chauffage, équipement informatique, etc.) qui, bien que négligés par l'entreprise, se cumulent pour devenir une charge économique significative pour elle. Sa remarque révèle également une forme de solitude face à ces enjeux : puisqu'elle est la seule à revendiquer une compensation, sa demande apparaît comme isolée, marginale et donc facilement négligeable par son employeur. Ainsi, les nomades corporatifs doivent non seulement assumer ces coûts cachés, mais également porter seuls la responsabilité de les rendre visibles et légitimes auprès de leurs organisations. Lors de la filature de Brice dans les bureaux d'Incandescence, plusieurs collègues m'ont d'ailleurs confié sur un ton amusé que les négociations de Pénélope étaient tournées en dérision, notamment son « histoire de papier toilette ». Albane, analyste de données, sa collègue basée à Marseille mais régulièrement nomade chez des proches ou à l'étranger (particulièrement en Afrique), a également mentionné lors de son entrevue les « contraintes budgétaires » invoquées par la direction pour rejeter toute compensation liée au travail à distance. Depuis leur adoption du travail à longue distance, Albane et Cyril sont d'ailleurs passés à temps partiel, sur la demande du management. Albane considère ce changement bénéfique pour sa santé mentale, tandis que Cyril en profite pour se consacrer à d'autres activités. Toutefois, les deux soulignent une baisse significative de leurs ressources financières. L'argent semble donc être un « nerf sensible ». Brice a aussi mentionné les tensions autour des négociations budgétaires dans son entreprise. Cependant, il apparaît davantage en position de force par rapport à ses collègues, grâce à sa grande performance au travail (que j'ai observé lors du *shadowing* et aussi

racontée par ses collègues, qui le décrivent comme « l'homme parfait », « intense », ou un « *iron man* »³⁵⁹). Ne se sentant pas menacé, il a juste décidé de moins venir au bureau, et n'a pas été inquiété pour cela.

D'autres frais cachés du fait d'être nomade sont liés à la fréquentation de lieux permettant la réalisation du travail à distance dans de bonnes conditions, tels que les espaces de *coworking* ou les cafés. Comme le mentionne Deborah, commerciale dans une startup de solutions RH : « Le truc qui est un peu "relou" avec les *coworkings* finalement, c'est que tu payes quand même assez cher pour aller travailler. Donc payer genre 200 balles par mois chez un exemple pour aller bosser, tu n'as pas envie de mettre ce budget là-dedans ». En effet, la plupart des personnes participant à l'étude mentionnent apprécier changer d'endroit pour s'inspirer ou mieux se concentrer, mais la principale limite évoquée à la fréquentation de ces endroits est leurs coûts. À titre d'exemple, le tarif journalier d'un espace de *coworking* à Barcelone était de 20 euros (lors du *shadowing* de Ruben).

Si une baisse directe de salaire en échange d'un travail à longue distance plus fréquent est généralement perçue comme un sacrifice difficile à accepter, l'idée de compenser ces coûts par d'autres formes d'avantages est généralement bien acceptée par les nomades corporatifs.

Ainsi, remplacer une augmentation ou une promotion classique par une flexibilité spatiotemporelle accrue constitue une stratégie bien mieux accueillie, car elle permet de rééquilibrer la balance entre efforts consentis et bénéfices retirés. C'est précisément ce qu'a suggéré Ruben, à la fin d'une journée de filature dans l'espace de *coworking* à Barcelone, alors que nous échangeons sur ses impressions autour de tapas en terrasse. Enthousiasmé par la possibilité de travailler à distance dans une ville qu'il affectionne particulièrement, il m'a confié envisager désormais une approche différente pour sa prochaine négociation salariale : « C'est peut-être une bonne occasion, au lieu de demander plus d'argent, je pourrais faire une contre-offre comme : d'accord, vous ne me donnerez pas plus d'argent, mais formalisons une mobilité plus permissive. C'est une idée à développer » (Ruben, 37 ans, ingénieur et chargé de projet). Cette proposition traduit clairement l'idée selon laquelle certains individus sont aujourd'hui disposés à « compenser » une éventuelle stagnation salariale par d'autres bénéfices concrets, comme une mobilité géographique ou une flexibilité temporelle accrue, perçues comme tout aussi valorisantes, voire davantage. Cependant, l'absence ou la limitation du travail à distance s'accompagne désormais d'attentes en matière de compensation. Ainsi, pour « équilibrer » l'obligation de se rendre régulièrement à Paris, Albane, analyste des données chez Incandescence, l'entreprise de Brice, a négocié le financement d'une formation en développement, un domaine offrant plus d'opportunités de travail à distance que son poste de commerciale à l'époque. De son côté, Samantha a obtenu que les Air Miles du billet de retour à Londres, pris en charge par son entreprise, soient transférés sur son compte personnel, lui permettant ainsi de financer un futur voyage lors

³⁵⁹ Voir **Vignette 9** dans la **section 4.4**.

d'un congé sabbatique. Elle souligne aussi que se déplacer au bureau lui semble plus intéressant lorsque des repas ou collations sont offerts, et considère que cet aspect devrait être pris en charge par son employeur (**vignette 2**). Quant à Andrea, développeuse, dont l'entreprise autorise le télétravail au Canada mais le limite à l'étranger, elle bénéficie en contrepartie de réductions sur ses billets d'avion lorsqu'elle voyage. Quoiqu'il en soit, les « coûts cachés » du nomadisme semblent de plus en plus acceptés et normalisés, tout comme la responsabilité concrète de sa mise en place.

4.1.4.3 Porter la charge mentale et la responsabilité de la mise en place

Le nomadisme professionnel implique une charge mentale supplémentaire : celle de devoir gérer soi-même les détails concrets, logistiques et émotionnels de sa mobilité. Cette préparation supplémentaire et ce « travail » de négociation peut être vécu avec du stress. Ruben, ingénieur, a été le seul *shadowee* à avoir partagé un journal de bord³⁶⁰ notant ses pratiques et émotions. Dans un extrait datant du 3 avril 2023, il évoque le stress relatif à la négociation d'un déplacement nomade à l'étranger : « J'ai négocié mes prochaines vacances avec mon patron en prévision de mon voyage en Amérique centrale. C'était stressant à cause des tensions de vendredi dernier, mais ça s'est bien passé » [ma traduction]³⁶¹. Ce témoignage met en lumière la nécessité, pour les nomades corporatifs, d'anticiper et de structurer leurs demandes avec soin, tout en gérant les tensions éventuelles liées à ces négociations. Cette proactivité s'inscrit dans une dynamique plus large où la flexibilité géographique devient une ressource à optimiser, parfois au prix d'une charge mentale accrue.

En effet, l'organisation du travail à distance repose largement sur la personne salariée, qui doit faire preuve d'une grande proactivité pour en tirer pleinement parti. Pour certains individus, travailler de partout fait tellement partie du mode de vie qu'il en devient presque une source de revenus. Plusieurs personnes participantes de l'étude optimisent ainsi leur logement en le louant ou sous-louant pendant leurs déplacements (comme Brice et Valeria), en échangeant leur appartement avec d'autres nomades (Adam et Kristina), ou en se déplaçant au gré des opportunités de « prêts » d'appartements par des proches (Ruben, Maren, Vahina, Monica). Dans cette logique, la possibilité de travailler à distance devient un moyen d'augmenter ses ressources financières, ce qui peut potentiellement compenser des augmentations de salaire non obtenues. La présence au bureau et l'intégration au collectif se trouvent ainsi en partie rythmées par la saisonnalité des locations et des déplacements. Brice, par exemple, propriétaire d'un appartement à Paris, le loue en courte durée pendant ses voyages à travers

³⁶⁰ Dans le journal qu'il a partagé avec moi sur Google Drive, Ruben a relaté, durant un mois, ses pratiques de travail, ses émotions associées, ses ressentis physiques, et des commentaires généraux sur le contexte, dans un tableau à colonnes.

³⁶¹ « *Negotiated my upcoming holidays with my boss in preparation for Central America trip. Stressful due to early tensions of last Friday, but it went OK* ».

le monde. Lorsque ce développeur se retrouve entre deux locataires et que son logement est libre, il en profite pour se rendre au bureau – c’était le cas lors de notre entretien le 27 juin 2023.

Là, je suis dedans [l’appartement], je l’ai acheté. Là, je suis à Paris, mais du coup de manière plutôt exceptionnelle, comment on va dire. Ce que je fais habituellement, c’est que je le loue sur des durées assez courtes, mais pas trop non plus. Donc, on va dire que la classique, c’est entre 1 et 3 mois. Souvent sur Airbnb ou sur Le Bon Coin, ou en direct si je rencontre des gens qui ont besoin. Et en fait, c’est aussi un peu ça qui oriente mes déplacements. Par exemple, juste avant de revenir, j’avais loué mon appart pendant un mois et demi à des Néo-Zélandais. Et donc, je me suis dit, entre début mai et mi-juin, je n’ai pas l’appart à Paris, donc je sais que je ne serai pas là. C’est aussi ça qui fait que je bouge, qui détermine un peu la durée de mes déplacements. (Brice, 32 ans, développeur)

Brice montre comment la gestion de son logement façonne son rythme de mobilité. En louant son appartement pour des périodes définies, il optimise ses ressources tout en structurant ses déplacements. Son retour à Paris devient une exception dictée par la disponibilité de son logement, illustrant comment cette flexibilité repose sur une planification constante et une charge mentale supplémentaire. Les exemples de cette sous-section ont un point commun : la liberté spatiotemporelle fait toujours l’objet d’une négociation. Consentir à un sacrifice, tel qu’une réduction de salaire, concrétise l’engagement. Ce faisant, la personne salariée tente ainsi de démontrer qu’elle mérite cette flexibilité en inscrivant physiquement son renoncement dans son propre corps.

4.1.5 La synthèse de 4.1

Cette section a permis d’identifier les difficultés rencontrées par les personnes pour la mise en place du travail à distance, notamment celles relatives à leur relation avec l’organisation. Le WFA porte en lui un paradoxe : alors que ce type de programme promet théoriquement une liberté géographique totale, sa mise en pratique révèle souvent l’exigence implicite d’une intégration permanente au collectif, comme si l’idéal du « travail au bureau » continuait de structurer les attentes organisationnelles³⁶². Dans ces configurations, quatre grandes pratiques prennent part à la négociation d’un ancrage avec le collectif. Le *faire corps* dans le travail à distance repose sur un *métatravail*, au sens de travail pour rendre possible la réalisation du travail (Salzman et Palen, 2004), destiné à répondre aux attentes managériales et organisationnelles, constituant ainsi une forme d’intégration imposée. Cette dynamique passe par plusieurs pratiques qui visent à compenser la distance et à maintenir une présence reconnue. D’abord, se rendre perceptible consiste à structurer son travail de manière visible, à synchroniser ses rythmes avec ceux de l’organisation et à instaurer une relation de confiance tacite avec son manager. Ensuite, ancrer son corps dans un cadre légitimé permet d’incarner une posture professionnelle en choisissant des espaces valorisés par l’entreprise et en matérialisant son appartenance par l’usage

³⁶² Cette réflexion fait l’objet d’un article en cours de révision coécrit avec Claudine Bonneau et Jeremy Aroles (Bonneau, Estagnasié et Aroles, accepté avec révisions majeures).

d'infrastructures institutionnelles, ou y ressemblant. Par ailleurs, mimer le collectif repose sur une adaptation aux codes organisationnels : adopter les routines visibles de ses collègues, s'aligner sur leurs pratiques ou choisir des lieux en accord avec les attentes économiques de l'entreprise. Enfin, payer de sa personne, ou ce que j'appelle le « *faire corps sacrificiel* », traduit l'acceptation d'un renoncement, tel qu'une réduction de salaire, comme preuve d'engagement en échange de la flexibilité géographique. Ces pratiques, loin d'être purement volontaires, révèlent de manière sous-jacentes les contraintes d'un *faire corps* normé et souvent imposé par l'organisation.

Le **tableau 4.1** synthétise les quatre grands types de pratiques identifiés dans cette première section, en précisant pour chacune les négociations à travers lesquelles *faire corps* à distance s'incarne. Nous entrerons plus dans le détail de la création d'espaces adaptés au travail à distance dans la section suivante.

Tableau 4.1 Synthèse des pratiques visant à négocier le *faire corps* du travail à distance

Pratique pour <i>faire corps</i>	Description incarnée	Exemples de sous-pratiques
1. Se rendre perceptible	Ces pratiques sont des gestes d'incarnation qui visent à maintenir une présence perceptible, à produire une visibilité qui compense l'éloignement. Elles inscrivent l'existence dans le tissu organisationnel par la structuration des échanges, l'ajustement des rythmes et l'instauration d'un pacte tacite avec l'autre.	› Formaliser son travail avec des documents précis (ex. : Maren rassure sa gestionnaire avec des plans détaillés). › S'ajuster aux horaires de l'équipe pour créer une présence rythmique (ex. : Maren s'aligne sur l'équipe au Québec). › Instaurer une confiance mutuelle avec son manager pour gagner en flexibilité (ex. : Ruben fonctionne sur un accord tacite).
2. Ancrer son corps dans un cadre légitimé	Ces pratiques sont des manières de fixer le corps dans un environnement qui lui donne une consistance professionnelle. Le lieu devient une extension matérielle du corps, un point d'ancrage qui témoigne du sérieux et inscrit la personne dans une présence reconnue par l'organisation.	› Choisir des espaces de travail qui donnent au corps une posture ancrée et crédible (ex. : Anaïs évite les bars, Valeria privilégie les espaces de <i>coliving Selina</i>). › Utiliser des infrastructures de l'entreprise pour matérialiser l'appartenance (ex. : Charlotte travaille depuis la villa en Amérique centrale, Enguerrand dans les bureaux du « Nomad Program »).
3. Mimer le collectif	Ces pratiques par mimétisme consistent à montrer la volonté de s'aligner sur les façons de faire du collectif, à se couler dans des formes reconnues. Imitation, adaptation, ajustement aux références communes : ces manières d'être permettent de ne pas rompre le fil de l'appartenance. En adoptant les mêmes codes que leurs collègues, ces personnes incarnent un travail à distance qui s'intègre dans le <i>faire corps</i> collectif	› Adopter les pratiques des collègues ou managers comme une forme de synchronisation implicite (ex. : Joanne suit l'exemple de sa manager en partant en tracances, Kevin inspire ses employé.es en travaillant depuis la villa de l'entreprise). › Choisir des lieux qui s'accordent aux attentes économiques de l'organisation, incarnant une forme d'adaptabilité corporelle au système (ex. : Samantha privilégie des espaces de <i>coliving</i> en Amérique centrale, réduisant ses frais et ceux de l'entreprise).
4. Payer de sa personne (ou « <i>faire corps sacrificiel</i> »)	La liberté se négocie. Accepter un sacrifice, comme une baisse de salaire, matérialise l'engagement. La personne salariée cherche à prouver qu'elle mérite cette flexibilité en inscrivant son renoncement dans son propre corps.	› Accepter une baisse de salaire en échange de la liberté géographique (ex. : Gabriela renonce à une part de son revenu pour travailler depuis le Brésil).

4.2 *Anywhere ? S'incarner dans le travail mobile*

Les nomades corporatifs sont régulièrement confrontées à un problème : « où » travailler, concrètement ? Généralement, cette action commence *a minima* par la pratique de « poser son ordinateur » quelque part (Brakel-Ahmed, 2021), avec souvent d'autres couches de complexité s'y ajoutant. Avoir un espace de travail adapté passe souvent par une configuration matérielle de l'espace (qui varie selon si la personne est dans une maison, un tiers-lieu, dans les transports, ou des endroits improbables), ou par une segmentation spatiale des activités. Le travail à distance reconfigure ainsi la relation de l'individu à l'espace. Cette section examine comment le corps s'ajuste

à cette nouvelle fluidité spatiotemporelle. La première sous-section (4.2.1) s'intéresse à l'enracinement du corps dans un espace dédié au travail, par des pratiques de configuration matérielle, que ce soit au domicile, dans des espaces de *coworking*, ou des tiers-lieux. La deuxième sous-section (4.2.2) examine comment les artefacts matériels prolongent l'appartenance organisationnelle en dehors des espaces traditionnels de travail. L'usage d'objets professionnels renforce la présence tangible de l'entreprise dans le quotidien, tandis que l'affichage d'éléments aux couleurs de l'organisation inscrit visuellement son identité dans l'environnement personnel des travailleuses et travailleurs. La troisième sous-section (4.2.3) explore comment le travail en mouvement repose sur l'appropriation d'espaces temporaires pour maintenir une continuité professionnelle et sur la cohabitation avec d'autres sans effacer sa présence corporelle. La quatrième sous-section (4.2.4) présente ensuite comment l'adaptation sensorielle de l'espace et l'instauration de rituels corporels permettent de structurer le travail, d'ancrer la concentration et de stabiliser l'expérience du travail. La section s'achève sur une synthèse des pratiques identifiées (4.2.5).

4.2.1 Enraciner son corps : habiter un espace dédié au travail

Le travail à distance porte en lui une relation renouvelée à l'espace. Pour gagner en concentration et en efficacité, il s'agit d'ancrer son activité dans un lieu qui favorise l'engagement professionnel. Même les nomades corporatifs, pourtant en quête de mobilité, éprouvent le besoin de s'enraciner de temps à autre, à l'instar des télétravailleuses et télétravailleurs plus sédentaires. Deux dynamiques complémentaires se dessinent : d'une part, l'appropriation et la transformation de l'espace personnel en un environnement propice au travail (4.2.1.1) ; d'autre part, le recours à des espaces tiers, extérieurs au domicile, qui apportent une structure et une séparation plus nette entre vie personnelle et vie professionnelle (4.2.1.2). D'un côté, domestiquer son espace personnel en un lieu de travail implique souvent de réaménager des espaces existants, qu'il s'agisse d'une chambre, d'un salon ou même d'un lieu inattendu. De l'autre, ancrer son activité dans des lieux dédiés au travail, comme les bibliothèques ou les espaces de *coworking*, permet de retrouver des repères et un cadre stimulant. Le corps ne se contente pas de réajuster son environnement immédiat, mais intègre aussi les éléments matériels (tangibles ou symboliques) qui font écho à l'organisation. Même en contexte de WFA, l'activité professionnelle s'ancre toujours dans un environnement physique concret (aucune des personnes interrogées n'a, par exemple, indiqué travailler depuis le métaverse). Le concept de « configuration » renvoie ainsi au processus par lequel les travailleuses et travailleurs stabilisent et adaptent leur espace quotidien en fonction de leurs besoins professionnels. Il s'agit notamment d'y intégrer diverses pratiques spatiales telles que la personnalisation, la décoration, et plus largement toutes les formes de bricolage destinées à ajuster l'environnement matériel et technologique à une activité précise ou à un modèle d'activité donné. Ces pratiques possèdent ainsi une dimension clairement matérielle, au sens tangible du terme — bien qu'elles *matter* (Cooren *et al.*, 2012) aussi, au sens où elles « comptent » effectivement — car elles impliquent toujours des éléments physiques. La notion de

configuration (O’Leary et Cummings, 2007) se distingue donc explicitement de celle de *connexion* (Hafermalz et Riemer, 2020 ; Kolb, 2008 ; Kuntsman et Miyade, 2019 ; Wajcman et Rose, 2011) : là où la connexion se focalise sur l’accès virtuel et immédiat, la configuration insiste sur l’ajustement matériel de l’espace pour créer un environnement propice aux interactions et aux pratiques professionnelles (Humphry, 2014, p. 94-95). En configurant matériellement leurs lieux de travail, les personnes travaillant à distance rendent l’espace physique « habitable » pour l’activité professionnelle. Un des premiers constats issus du terrain est que les nomades corporatifs ne sont pas si mobiles que ce que leur discours pourrait laisser penser. En réalité, la plupart travaillent majoritairement depuis leur domicile, ou au moins depuis un cadre domestique stable (ce qui inclut le logement de proches ou les locations sur Airbnb). C’est précisément cette dynamique qui sera approfondie ici, en observant comment les espaces personnels et domestiques sont progressivement transformés en environnement professionnel (4.2.1.1). D’autres pratiques consistent à s’ancrer dans des espaces tiers comme les espaces de *coworking* ou les bibliothèques, afin de retrouver une certaine structure hors du domicile (4.2.1.2).

4.2.1.1 Domestiquer l’espace personnel en environnement de travail

Tout d’abord, il s’agit de créer à domicile un espace spécifiquement dédié au travail, permettant ainsi aux personnes travaillant à distance d’être physiquement disponibles pour collaborer avec leurs collègues. Cet espace peut prendre la forme d’une pièce entièrement dédiée, comme un bureau à part entière (comme c’est le cas pour Benjamin, Audrey, Charbel ou Stéphane), ou, à défaut, d’une pièce inutilisée réinvestie pour le travail. Lors de la première journée de filature chez Maren, par exemple, l’espace présenté comme « la chambre inutilisée de l’appartement » contenait divers objets sans rapport direct avec le travail : un matelas contre le mur, une paire de skis, un piano, un tableau. Maren a poussé la table en bois qui était au milieu pour me laisser la place, y posant son *laptop* (ordinateur portable) surélevé avec un trépied, un clavier, une souris. Un sac à dos avec des affaires de travail traînait par terre. Ce lieu était donc devenu un bureau par la pratique qui s’y déroulait à l’intérieur, plutôt que par ses attributs (Mitev et De Vaujany, 2013). Quelques mois plus tard, la colocataire de Maren, professionnelle de la santé, a d’ailleurs reconverti ce même espace en salle de massage, illustrant ainsi la souplesse fonctionnelle caractéristique des pièces du foyer. Cette réaffectation d’espaces domestiques selon les besoins est un phénomène fréquemment observé.

Un aménagement bricolé

La dimension pratiquée des configurations des espaces ressort particulièrement de l’analyse. Lors de la phase exploratoire du terrain en 2020-2021, j’ai donc porté mon attention à l’ingéniosité des personnes participant à l’étude pour rendre leur domicile « habitable » pour le travail (Estagnasié *et al.*, 2022). Rosa, journaliste, l’a exprimé en ces termes : « C’est tout un art. On a changé la configuration de l’appartement au début de la pandémie, parce que ce n’était pas du tout adapté à ce qu’on travaille. Donc, au milieu de la pièce, on a mis la

table de la salle à manger, et c'est là qu'on travaille la plupart du temps, sur des chaises absolument inconfortables, alors on a les dos en compote ». L'arrivée brutale des confinements lors de la pandémie a conduit à mettre le travail au centre d'espaces qui ne lui était pas dédiés, et même si cela était inconfortable. Pendant cette période, Remi, spécialiste en renseignement judiciaire, a transformé sa salle de jeux familiale en bureau, tandis que Marc, chargé de projet, a converti la future chambre de son bébé en espace de travail, considérant que les premiers mois, le nourrisson dormirait de toute façon dans la chambre parentale. La période de la crise sanitaire a ainsi été marquée par une véritable colonisation du travail dans des espaces traditionnellement réservés aux loisirs ou à la vie familiale³⁶³.

Des aménagements révélant les priorités des individus

Par la suite, la deuxième partie du terrain s'est déroulée à partir de 2023 : les personnes interrogées et observées à ce moment-là exerçaient un travail à distance plus « préparé », et donc davantage ergonomique. Tout d'abord, j'admets avoir été surprise par le faible nombre de personnes déclarant avoir une pièce bureau à leur domicile dans cette deuxième partie du terrain, comparé au terrain exploratoire, ce qui révèle mes propres représentations inconscientes³⁶⁴ sur le fait que le travail se rattache à un lieu. Bien que cela représente un surcoût évident, les personnes participant à l'étude avaient généralement un bon (voire un très bon) salaire³⁶⁵, et certaines auraient sans doute eu les moyens d'avoir une pièce supplémentaire. J'explique cette différence car la deuxième vague de recrutements concernant « des personnes travaillant depuis plusieurs lieux » et pratiquant le WFA, alors que certaines personnes de la phase exploratoire faisaient plutôt du WFH. Les économies réalisées en évitant de trop investir dans son espace domestique permettent précisément de financer un mode de vie nomade depuis d'autres lieux. Par exemple, Brice, développeur, explique qu'il préfère ne pas trop s'habituer au confort afin de maintenir intacte sa capacité à travailler de n'importe où, comme si un excès de confort entraînait en contradiction avec la mobilité, exigeant du corps une forme d'alerte permanente³⁶⁶. De même, depuis qu'elle a découvert la possibilité de télétravailler depuis l'étranger au début de sa quarantaine, Valeria, responsable RSE, prévoit d'échanger son trois-pièces contre un studio moins coûteux, afin d'économiser davantage pour voyager (et vivre à proximité immédiate d'une amie).

³⁶³ Remi et Marc ont été rencontrés lors de la phase exploratoire du terrain.

³⁶⁴ Cette représentation subjective est d'autant plus étonnante puisque je pratique moi-même beaucoup le travail nomade.

³⁶⁵ Je n'ai pas de données chiffrées pour l'ensemble des personnes participant à l'étude, puisque je n'ai pas posé cette question à chaque fois (sans doute un peu gênée parfois par le « tabou » entourant les questions d'argent). Cependant, plus d'une dizaine de personnes de l'étude ont mentionné un salaire supérieur à 70 000 euros annuels bruts (près de 110 000 \$CAD, en fonction des taux de change), et certaines supérieures à 130 000 euros annuels bruts (plus de 200 000 \$CAD).

³⁶⁶ Cela révèle l'une des tensions paradoxales du *faire corps* : un ancrage est nécessaire pour réaliser le travail, mais pas trop pour maintenir le corps dans atmosphère propice, une énergie spécifique et productive.

L'occupation de l'espace domestique révèle souvent des dynamiques inégalitaires et met en lumière la dimension genrée du partage des lieux. Dans l'échantillon étudié, bien que restreint, il apparaît que, dans les couples hétérosexuels, les hommes ont tendance à prendre plus de place dans le domicile lorsqu'ils travaillent. Lorsqu'un bureau est disponible, ils l'occupent davantage que leurs compagnes. Gabriela, par exemple, travaille dans un coin du salon pendant que son compagnon, Antoine, bénéficie d'une « pièce à lui ». De son côté, Carlota n'ose même pas entrer dans le bureau, devenu un espace exclusivement investi par son mari, qui y a étalé toutes ses affaires. Et lorsque le foyer ne dispose pas d'un bureau distinct, ce sont généralement les espaces communs que ces hommes monopolisent. Valeria a particulièrement souffert de cette dynamique lorsqu'elle télétravaillait avec son conjoint :

Je trouvais ça vraiment difficile, ça accaparait tout l'espace commun. Lui, il passait la journée au téléphone, sans cesse. Il travaillait depuis la chambre, mais sans fermer la porte. Parfois, il finissait tard. Impossible de faire quoi que ce soit. Si tu as des questions sur l'assurance auto : je l'ai tellement entendu en parler que je connais tout par cœur. (Valeria, 41 ans, responsable RSE)

Lors de nos échanges au fil des journées de *shadowing*, Valeria est souvent revenue sur cette frustration. Son compagnon occupait l'espace sonore et physique, l'empêchant de se sentir pleinement chez elle. Ironiquement, après leur séparation, elle a conservé leur appartement... mais continue à travailler dans un coin du salon, là où elle était reléguée lorsqu'ils vivaient ensemble. Lui, à l'époque, occupait le bureau, porte ouverte, parlant si fort qu'elle pouvait l'entendre de l'autre bout de l'appartement. Ce schéma semble s'être inscrit dans l'espace bien au-delà de leur relation.

Le travail à distance invite donc le corps à s'inscrire dans un lieu transformé en poste de travail. En aménageant ou réorganisant un espace, le corps s'ancre, devenant tangible, stabilisant ainsi sa présence et facilitant la concentration. Ce processus ne se limite pas simplement à réajuster l'environnement immédiat, mais inclut aussi l'intégration de repères et d'artefacts évoquant directement l'organisation professionnelle. Le conjoint de Christine, directrice des communications dans le secteur de l'agriculture, est même allé jusqu'à réadapter la configuration du réseau Wi-Fi afin de permettre à trois adultes de télétravailler simultanément depuis leur domicile. « Mon conjoint fait du montage télé, ça demande quand même beaucoup de choses, donc on a réadapté un peu la configuration pour le Wi-Fi, de revenir à du filaire pour avoir une meilleure connexion, puis on a ajouté des boosters de connexion de Internet à faire à la maison pour améliorer le tout », témoigne-t-elle. Cet exemple illustre bien comment les besoins professionnels viennent reconfigurer concrètement et durablement l'espace domestique, traduisant ainsi matériellement les exigences du travail à distance.

Segmenter avec des artefacts

La matérialité des objets contribue à structurer et renforcer la segmentation des espaces. Chez Jeanne, analyste interrogée lors du terrain exploratoire, la séparation entre les différentes sphères de vie se traduit par un simple déplacement autour de la table. Pour marquer distinctement la zone dédiée au travail et celle réservée aux activités personnelles, elle a mis en place une « barrière » d'objets en plein centre de la table. Son écran d'ordinateur, positionné dans l'espace « bureau » (**figure 4.3**), constitue un élément clé de cette démarcation, tout comme divers objets et éléments vivants, tels que des plantes. Ce qui importe avant tout pour elle, c'est d'avoir un « espace » où personne ne circule derrière elle, lui procurant ainsi un sentiment de sécurité.

Figure 4.1 La barrière de plantes et d'objets



Note. La barrière de plantes et d'objets de Jeanne pour différencier les espaces de travail et de détente. Source : photographie partagée par la répondante, libre de droit.

Cette approche a également été observée chez Ruben lors d'une séance de *shadowing* (deuxième jour d'observation). Sa table de salle à manger est divisée en deux : d'un côté, ses écrans dédiés au travail et au codage; de l'autre, des objets liés aux repas, comme des serviettes en papier (**figure 4.2**).

Figure 4.2 Segmentation



Note. Segmentation de la table de la salle à manger chez Ruben. Source : photographie partagée par le répondant, libre de droits.

Dans ces deux cas, la séparation matérielle revêt une forte dimension symbolique. Le simple fait de passer d'un côté à l'autre de la table marque un changement de « mode » entre travail et détente, influençant ainsi l'état d'esprit et l'énergie investie dans chaque activité. Cependant, pour beaucoup de nomades corporatifs, l'espace domestique seul ne suffit pas toujours à garantir un cadre structurant. Ainsi, pour retrouver une certaine stabilité et renforcer les repères associés au travail, nombreuses sont les personnes qui choisissent de s'ancrer dans des espaces tiers spécifiquement dédiés à l'activité professionnelle, tels que les espaces de *coworking*, les bibliothèques ou les cafés.

4.2.1.2 Ancrer son travail dans des espaces tiers pour retrouver une structure

Le travail à distance ne se réduit pas à une simple dématérialisation : il s'agit plutôt d'une reconfiguration du travail dans d'autres espaces, entraînant une transformation de ces mêmes lieux. Les nomades corporatifs adoptent diverses stratégies pour maintenir une frontière entre travail et vie personnelle, tout en restant disponibles professionnellement. La segmentation physique des espaces repose soit sur un changement de lieu, soit, lorsque cela n'est pas possible, sur la mise en place de zones de non-travail au sein du domicile, qu'il soit temporaire ou non. Comme mentionné précédemment, fréquenter des tiers-lieux – cafés, espaces de *coworking*, voire des lieux plus insolites – permet de marquer une séparation claire entre les différentes sphères de vie. Cette démarche est particulièrement prisée par les jeunes parents cherchant à s'éloigner des sollicitations domestiques, à l'image de Marc-Antoine.

Je l'ai vraiment vécu dans la covid-19, c'était très difficile de séparer le chez soi du travail. Ça, j'ai moins aimé. De ne pas avoir cette coupure de « j'ai fini ma journée, je quitte le travail et je vais

chez moi ». Je suis chez moi et j'ai mon ordinateur qui est là. Je passe d'une salle à l'autre. Ça, j'ai moins apprécié depuis tous les jours d'avoir ça. C'est pour ça que j'ai trouvé aussi le côté coworking qui me plaît. En fonction de l'humeur, je change d'espace de *coworking*, j'en teste des différents. (Marc-Antoine, 35 ans, représentant technique régionale)

Les espaces de coworking et autres tiers-lieux apparaissent alors comme une stratégie efficace pour « évacuer » au moins en partie le travail du domicile, tout en retrouvant une structure rassurante.

Les espaces de *coworking*

À l'origine plutôt axés sur la notion de création de communautés pour pallier l'isolement des travailleuses et travailleurs indépendants, les espaces de *coworking* accueillent de plus en plus de « salariés-coworkers » (Pfeffer, 2023, 2024), ce qui explique que 39 personnes de l'étude aient mentionné avoir déjà fréquenté ces espaces. Pour certaines, la fréquentation est une habitude, voire un « deuxième bureau », alors que pour d'autres, c'est une pratique occasionnelle en voyage, ou pour « sortir le travail de la maison », selon les mots de Deborah, commerciale. Une question essentielle se pose alors immédiatement : qui finance l'accès au *coworking* ? Lorsque l'abonnement est pris en charge par l'entreprise (par exemple, systématiquement pour Solène, Marc-Antoine et Igor dont les employeurs offrent cette option à tous les salariés basés dans une autre ville que le siège social, ou encore sur négociation individuelle pour Christine et Samantha), les personnes interrogées apprécient particulièrement cette possibilité. « On a aussi des bureaux dans d'autres petites villes. En gros, dès qu'il y a 4-5 emplois autour d'une ville, on loue des petits bureaux ou des espaces de *coworking*. Et pour ceux qui n'ont pas la possibilité d'avoir ces bureaux, on leur propose de payer un *coworking* », a expliqué, Igor, 31 ans, *front end* ingénieur. Paradoxalement, même pour les nomades corporatifs souvent en mobilité, l'entreprise garantit une forme de stabilité spatiale, leur permettant d'avoir toujours un « chez eux » professionnel à proximité. Par exemple, Marc-Antoine, représentant technique dans une entreprise totalement sans bureaux, utilise régulièrement un espace de *coworking* financé par son entreprise. Ce cadre lui permet de séparer vie professionnelle et personnelle, surtout avec la présence de son jeune enfant à domicile.

C'était dur de travailler de la maison [...] On nous paye le *coworking*. J'aime la bonne luminosité, bon internet, pas mal que ce ne soit pas trop bruyant non plus. Même si dans un espace de *coworking*, il ne faut pas s'attendre à ce que ce soit le silence absolu, mais avec des écouteurs ça va bien. C'est sûr que c'était une adaptation avec le *coworking*, parce qu'il faut s'y rendre. Sur le déplacement, c'est entre guillemets une perte de temps, donc là, je perds du temps par rapport à où j'arrivais, je prenais un petit déjeuner, je me mettais tout de suite à travailler. En revanche, je trouve que je suis plus efficace en *coworking* qu'à la maison, parce qu'il y a moins de distractions, dans le sens que tu es chez toi, je vais nettoyer ça, je vais faire ça. Là, je suis dans un espace de travail avec des gens qui travaillent, c'est personnel, mais moi, je trouve que ça me motive. (Marc-Antoine, 35 ans, représentant technique)

Marc-Antoine met en avant l'impact positif du *coworking* sur sa productivité, appréciant particulièrement « voir d'autres personnes travailler » et bénéficier d'infrastructures adaptées comme des salles de réunion ou des *phone booths* (cabines acoustiques) insonorisés. Sans chercher à créer de liens sociaux, il valorise ce « mimétisme » professionnel qui favorise sa concentration, contrairement aux cafés trop bruyants ou distrayants. Ce jeune père précise que son sentiment d'appartenance est orienté vers ses collègues et son manager, et non vers les personnes rencontrées en coworking, confirmant ainsi l'usage purement pratique qu'il fait de ces espaces. Pour lui comme pour d'autres *coworkers* occasionnels, la priorité est avant tout matérielle et utilitaire (connexion internet efficace), plutôt que relationnelle. Si Marc-Antoine utilise les espaces de *coworking* principalement pour des raisons d'efficacité, Naomie y recourt surtout lorsqu'elle télétravaille depuis l'étranger, afin de garantir la qualité du réseau Wi-Fi.

J'ai été dans l'espace de *coworking*, parce que je voulais aussi être certaine de la connexion, alors qu'en France, j'étais chez mes parents, je savais que l'autorisation était super bonne, donc ce n'était pas un problème. Puis, j'étais en Guadeloupe, mais pareil, j'étais chez mon père, la connexion était super bonne. En fait, je pense que je le referai d'un espace de *coworking* pour des endroits où je suis moins certaine de la connexion, parce qu'à la fin de la journée, je vais quand même m'assurer que, que je sois ici, à Montréal, que je sois au fond de je ne sais où, je vais pouvoir effectuer mon travail correctement. Et en même temps, je trouve que ça coûte aussi, parfois, de rencontrer des personnes à l'étranger, mais à Montréal, non. À ce moment-là, j'ai envie d'aller au bureau. Si je n'avais pas de bureau... je pense que, oui, j'irai à des espaces de *coworking* peut-être un ou deux jours par semaine. (Naomie, 35 ans, partenaire d'affaires RH)

Le témoignage de Naomie révèle clairement l'importance centrale de la connexion internet, véritable lien matériel avec son activité professionnelle : c'est cette connexion fiable qui assure la continuité de son travail à distance et maintient le lien avec ses collègues, quel que soit l'endroit où elle se trouve. Deux motivations principales émergent donc concernant la fréquentation des espaces de *coworking* : disposer d'un lieu de travail extérieur au domicile et profiter d'infrastructures adaptées, notamment une bonne connexion internet. La dimension relationnelle, le *faire corps* extérieur ou l'ambiance apparaissent comme un « bonus », mais pas comme motivation première. Carlota, consultante et mère de deux jeunes enfants, apprécie l'idée du « partage », mais cherche avant tout à échapper au « chaos » familial : « l'année dernière, j'en pouvais plus à la fin de l'année, et j'ai commencé à regarder des sites de coworking comme Regush ou WeWork. C'était très cher, et ce n'était pas la *vibe* que je voulais. C'était vraiment froid et il y avait zéro partage ». Ce témoignage met en lumière l'importance de l'énergie et de l'atmosphère des espaces (Endrissat et Leclercq-Vandelannoitte, 2021). De même, Sandrine, également mère de deux enfants, recherche dans les espaces tiers une source ponctuelle d'inspiration loin des responsabilités domestiques, sans pour autant viser à recréer une communauté professionnelle stable ailleurs.

Je n'ai pas utilisé de *cowork* à proprement parler comme WeWork par exemple, je ne l'ai pas fait. Parce que souvent ils proposent des notions d'abonnement. Puis moi, justement le fait que j'aime

bien changer régulièrement, je n'ai pas envie d'être attachée à un endroit en particulier. Donc les personnes qui veulent sortir de chez eux et faire un espace de télétravail en fait fixe, mais en dehors de chez eux, ça ce n'est pas moi. Moi c'est vraiment, faut que ça change. J'aime bien tester des nouveaux endroits, justement c'est le changement qui m'apporte cette dynamique-là. Donc je ne veux pas avoir d'obligation de devoir aller là parce que j'ai payé. Donc je préfère les endroits qui offrent de la flexibilité. (Sandrine, 42 ans, courtière immobilière)

Le témoignage de Sandrine révèle un paradoxe intéressant : alors que les espaces de *coworking* offrent une potentialité de stabilité et de fixité hors du domicile, elle préfère préserver une flexibilité totale, cherchant constamment de nouveaux lieux pour travailler, fidèle à l'esprit de mobilité des nomades corporatifs³⁶⁷. Sûrement en lien avec mon « biais représentationnel » personnel que le travail devait être associé à un lieu précis, j'ai été surprise au début du terrain de constater que les nomades corporatifs fréquentent finalement peu les espaces de *coworking*, ou seulement de façon ponctuelle. Les exceptions concernent principalement des femmes proches de la quarantaine, voyageant seules tout en travaillant, telles que Samantha, Valeria ou Joanne. Ces dernières utilisent effectivement ces espaces pour socialiser à l'étranger, contrairement à l'image initiale que j'avais d'une fréquentation régulière et stable des *coworkings* par les nomades corporatifs³⁶⁸. Valeria, Maren et Samantha ont choisi les espaces de *coliving Selina*, mélange d'hôtel et d'espaces de *coworking*, justement pour socialiser. Joanne, elle, a privilégié un espace de *coworking* hors de l'hôtel où elle résidait au Costa Rica, qu'elle a choisi en s'appuyant sur les avis internet, louant la popularité de cet espace pour son emplacement entre des villes touristiques, avec de bonnes infrastructures comme le Wi-Fi. Une fois sur place, Joanne a été surprise de travailler dans un tel silence entourée d'autres personnes, ce qui est inhabituel pour elle, habituée aux environnements de travail plus bruyants et dynamiques. Elle m'a même confié : « J'avais l'impression, c'est la première fois dans ma vie que j'étais dans un lieu de travail, puis c'était comme un monastère », ce qui m'a rappelé le concept de *working alone together* (travailler seul ensemble) dans la littérature (Spinuzzi, 2012). Pendant mes observations de Samantha et Ruben dans des espaces de *coworking*, j'ai été frappée par le silence (de Vaujany et Aroles, 2019) et le faible niveau d'interactions entre *coworkers*. À Barcelone, lors de l'observation avec Ruben (voir **vignette 3** ci-après), j'ai même été étonnée de constater à un moment que nous étions seuls dans l'espace (**figure 4.3** et **figure 4.4**), en dehors du personnel.

³⁶⁷ Je souhaite étudier la tension entre potentialité de fixité de ces espaces et aspiration identitaire à la mobilité des nomades dans le cadre d'une future recherche postdoctorale.

³⁶⁸ Je me permets ici une digression : participant régulièrement à des rencontres de travail organisées par les organismes Thèsez-vous (en présentiel au Québec et en ligne) et Parenthèse (en ligne, en France) depuis 2021, j'ai remarqué que ces espaces de travail collectifs sont presque exclusivement féminins, regroupant généralement des femmes entre 30 et 50 ans, cherchant l'émulation collective manquante lorsqu'on travaille à distance.

Figure 4.3 Espace détente dans l'espace de *coworking*



Source : Photographies personnelles

Figure 4.4 Espace repas de l'espace de *coworking*



Source : Photographies personnelles

Vignette 3 – 12 juin 2023 –

Jour 1 d'observation de Ruben à l'espace de *coworking* Jungle, Barcelone, Espagne Calme comme un lundi dans un *coworking*

Ruben est à Barcelone pour une semaine, une ville qu'il affectionne particulièrement. La journée a commencé par un *desayuno* en terrasse de café, sous le soleil catalan de juin, vers 11 h. La matinée est calme, comme si la ville était encore endormie, alors qu'hier, il y avait de la musique jusqu'à 4 h du matin. Ruben va m'amener à l'espace de *coworking* dans lequel il est entré par hasard vendredi dernier.

Il me raconte que, alors qu'il se promenait dans la ville pendant ses horaires de travail (et sans avoir posé de journée de congé), il a reçu sur son téléphone cellulaire une notification urgente de réunion. Pour être sûr de pouvoir y assister dans de bonnes conditions, il est entré dans le premier *coworking* sur son chemin par hasard. Il me confie avoir pu discuter avec la gérante, une Française, et une autre fille qui vivait en Belgique, mais télétravaillait depuis Barcelone en espérant que son amoureux la rejoigne. Elle était salariée et avait travaillé en *remote* depuis le Portugal également. Ravi de n'avoir pas eu à payer la journée pour cette halte impromptue au *coworking*, il décide de m'y amener aujourd'hui, un peu pour « rendre la pareille » au gérant, Carles, qui nous accueille de manière chaleureuse : il reconnaît Ruben, et nous serre la main.

Ma première surprise : l'espace, dont j'estime la capacité à 40 personnes, est très bien équipé, mais totalement vide. Carles m'explique que « *le lundi, c'est calme* », tout comme le vendredi. En espace de *coworking* ou au bureau, ces jours-là semblent être associés dans l'imaginaire collectif à « weekend prolongé ».

Je trouve l'endroit assez sombre en arrivant (ça ne m'aurait pas donné envie d'entrer en premier lieu), mais une fois qu'on traverse la première pièce, et passe dans la cour ensoleillée, j'aime bien la deuxième salle qui est lumineuse et climatisée. Sur les murs, beaucoup de plantes, des bustes d'animaux en plastiques pour la décoration, des éléments jaunes, joyeux, sur le thème « *jungle design* ». Le premier espace donne sur une première salle assez sombre, puis un espace avec une salle d'appel petite, mais « stylée », une salle pour réunion privée, des toilettes, puis la petite cour avec un espace cuisine et une fontaine à eau (on sent qu'on peut y réchauffer son plat etc.). La cuisine présente de la vaisselle en libre accès : on sent qu'on peut y cuisiner librement, comme chez soi.

À l'étage, se trouvent d'autres salles avec un espace détente, et à l'arrière une salle bleu clair avec des tables spacieuses. Je trouve les chaises ergonomiques et l'éclairage bien pensé. Une forte odeur de tabac me monte au nez. Comme Carles était seul dans l'espace, il vient vraisemblablement de fumer une cigarette. J'ai l'impression d'arriver chez lui. J'apprécie la présence de quelques grands écrans à pouvoir utiliser librement : même si la plupart sont amenés par les gens qui louent au mois (il y a un forfait bureau fixe), de toute façon, il n'y a personne.

Je m’amuse que des personnes aient installé des objets présentant un fort potentiel de fixité (un moniteur) dans un endroit destiné au travail nomade.

D’autres ont « marqué leur territoire », laissant des stylos ou des tasses : dans les espaces de *coworking* aussi, il semble il y avoir des places informellement attitrées, et une résistance larvée au *flex office* (que toutes les personnes interrogées détestent, selon les premiers résultats de mes données).

Ruben choisit une place dans la salle du fond, avec un des grands écrans. Il sort ses deux ordinateurs portables sur la table : l’un pro, et l’autre perso, pour faire deux choses à la fois : regarder ses courriels et ses notifications Teams d’un côté, tout en faisant des choses personnelles sur son autre ordinateur, et en jouant à « *la palabra del día* » sur son téléphone.

À un moment, il reçoit un appel : il prend la réunion caméra fermée, comme cela est l’usage dans son entreprise. Il parle doucement, avec une voix suave et basse, présentant la bienséance de la discrétion dans un endroit partagé, bien qu’il n’y ait personne pour l’entendre, et se positionne proche de l’ordinateur. Il semble à l’aise, comme chez lui : il enlève même ses chaussures.

À un moment, Carles vient nous voir et nous dire qu’il va chercher quelque chose à manger. Nous restons seuls dans le *cowork*, nous en profitons pour prendre un café dans la cour, et nous l’entendons à peine revenir. Vers 14 h arrive Julie, la gérante, une Française Elle nous dit que le « big boss », Ricardo, est en vacances.

L’après-midi voit l’espace se remplir peu à peu : Ruben paye Julie en cash un forfait à la journée, et j’en fais autant. Des Allemands s’installent, et parlent fort : Ruben me dirait avoir été gêné par leur bruit, car l’espace des salles d’appel n’est pas insonorisé.

Ruben enchainera les appels de 15 h à 17 h, avant de finir sa journée. J’ai été confronté à ce moment-là à une difficulté du *shadowing* : je n’ai pas pu l’observer pendant tous ses appels, car j’ai moi-même eu un appel urgent à ce moment-là. Cela m’a confrontée à la totale disponibilité que requiert habituellement le *shadowing* et les aménagements que la personne chercheuse fait parfois sur le terrain.

Nous partons ensuite rapidement pour aller déguster quelques tapas. Derrière nous, en quittant le *coworking*, une chaise oubliée reste tirée sous une table, témoin silencieux d’un départ précipité ou d’une absence qui s’éternise.

2/2

La **vignette 3** montre comment Ruben a établi des liens avec le personnel de l'espace de *coworking* et comment les infrastructures lui ont été utiles à un moment précis, notamment pour gérer une réunion imprévue. Pourtant, l'espace manque d'une communauté régulière, même si certaines personnes ont laissé des traces matérielles de leur passage. Plusieurs éléments contribuent à créer une sensation familière, « comme chez soi », tels que la vaisselle disponible, un éclairage chaleureux ou la possibilité d'utiliser son propre écran. Cependant, l'endroit reste déserté, principalement fréquenté par des personnes de passage, comme la jeune femme rencontrée le vendredi, ou les visiteurs allemands. Cette vignette souligne aussi à quel point l'identité visuelle de l'espace, centrée sur le thème de la jungle, est cruciale, peut-être même davantage que les aspects directement liés à la réalisation concrète du travail.

Les données montrent que les nomades corporatifs fréquentent les espaces de *coworking* surtout en voyage, plutôt qu'à long terme. Pour celles et ceux dont l'entreprise ne couvre pas les frais d'entrée, le coût reste un obstacle, contourné par divers moyens : journées d'essai, comme Sandrine, ou l'emprunt d'un pass, comme Rani, 29 ans. Responsable de projets en e-santé, elle travaille principalement chez elle mais utilise un pass WeWork via une amie, lui permettant de sortir une ou deux fois par semaine et de bénéficier d'un cadre plus dynamique. Cette alternance lui permet de rompre l'isolement et de rencontrer des gens, sans forcément nouer de liens approfondis. Lorsque les frais sont pris en charge, les attentes augmentent, comme pour Cyril, développeur, qui privilégie l'atmosphère et un tarif attractif : « Parce que ce n'est pas pris en charge dans un espace de coworking. Donc ça, c'est embêtant. J'ai visité avant hier et j'ai visité la semaine prochaine des espaces de *coworking*. J'essaie de trouver le meilleur ratio entre bonne ambiance et coût, du coup quand même qui me convient, parce que ce serait à ma charge ». Globalement, les personnes qui payent de leur poche régulièrement ont tendance à avoir des attentes plus élevées en termes de sociabilités et activités proposées par l'espace de *coworking*, que celles pour qui cet accès est remboursé par l'entreprise. Plusieurs personnes (Pénélope, Deborah), s'indignent même de devoir « payer pour travailler ». Souvent, la fréquentation de tiers-lieux tels des cafés apparaît alors comme un compromis moins onéreux pour ne pas travailler chez soi, ni au bureau.

Travailler depuis des cafés

Les cafés attirent les nomades corporatifs par leur ambiance et leur esthétique (voir **figure 4.5** et **figure 4.6** prises lors de la première journée d'observation de Maren au café Orr à Montréal), mais ils posent souvent des problèmes en matière de confidentialité. Carlota, consultante de 33 ans, en témoigne : « J'ai commencé à aller dans des cafés, mais en fait, il y a eu beaucoup de conversations qui sont financières, donc ça ne fonctionne pas ». De plus, leur niveau sonore élevé complique les visioconférences et appels, comme le souligne Anaïs, professionnelle de la publicité.

Je ne vais pas dans des *coworking*, seulement des cafés seulement en cas de nécessité. C'est rare que j'aille travailler dans un café vu que moi, en ce moment, je suis sur des clients confidentiels. Je me dis que café, c'est moins idéal. Et étant en service conseil, j'ai vraiment plus d'appels dans une journée. Si je faisais de la rédaction, je pense que ça serait peut-être plus propice. Parce que tu es dans ta bulle. Mais dans mon métier que moi, je fais, dans un café, il y a trop d'appels. Si je prends un appel client dans un café, il entend plein de bruits de café. Déjà, c'est moins efficace. (Anaïs, 27 ans, cheffe de produit en agence de publicité)

Cette réalité s'est également manifestée lors d'une journée d'observation : Andrea, initialement partante pour se retrouver dans un café pour une journée de *shadowing*, a finalement annulé en dernière minute, estimant que l'environnement sonore l'empêcherait de participer correctement à ses réunions en ligne.

Figure 4.5 Le Café Orr, photo 1



Note. À l'intérieur du Café Orr, à Montréal, un tiers-lieu à l'esthétique artistique et urbain, mêlant café, espace de travail, et « coin cinéma » avec des projections de cinéma quotidienne à 14 h et à 20 h.

Source : Photographies personnelles

Figure 4.6 Le Café Orr, photo 2



Les espaces de *coliving*

La segmentation physique des espaces est une préoccupation à laquelle le concept même de *coliving* cherche à répondre (Chevtaeva, 2021 ; Pacheco et Azevedo, 2023). Ces lieux sont conçus pour encourager les interactions tout en facilitant le travail à distance, grâce à des infrastructures adaptées : bureaux intégrés, connexion Internet performante, salles d'appel, café en libre-service, et parfois même des écrans géants, comme j'ai pu l'observer dans le *coworking* où Ruben travaillait à Barcelone. De plus, divers artefacts sont utilisés pour marquer la séparation entre zones de travail et espaces de détente, aidant ainsi les résidents à structurer leur environnement

de manière plus efficace. Cette logique de rationalisation spatiale est particulièrement visible dans certains espaces *de coliving*, comme celui suivi au Nicaragua, où Samantha a été observée (**figure 4.7** et **figure 4.8**).

Figure 4.7 Espace de *coworking* du *coliving* (« zone de travail »)



Figure 4.8 Piscine du *coliving* (« zone de détente »)



Source : Photographies personnelles.

Dans ces espaces, le *faire corps* est tantôt incité, tantôt prescrit. Les artefacts matériels jouent un rôle central dans l'encadrement des pratiques sociales, façonnant les manières attendues de se synchroniser au collectif. Certains espaces, comme les zones de détente (piscine, salle de jeux), suggèrent implicitement la socialisation entre nomades, tandis que d'autres, comme les salles d'appel, imposent un cadre précis pour des réunions professionnelles ou du travail en silence. Cependant, l'observation des espaces de *coliving* révèle des détournements spontanés de ces usages prescrits. Les salles de petit-déjeuner, par exemple, se transforment en « espaces de *coworking* involontaires »³⁶⁹ (Brakel-Ahmed, 2021 [ma traduction]³⁷⁰), bien qu'elles ne soient pas pensées pour offrir un cadre de travail ergonomique. De même, la majorité des travailleuses et travailleurs interrogés déclarent consulter leurs courriels dès le réveil, avant même de prendre leur café ou leur petit-déjeuner (**figure 4.9**).

³⁶⁹ *Unintended co-working spaces* (Brakel-Ahmed, 2021).

³⁷⁰ Le concept d'*unintended co-working spaces* développé par Fiza Brakel Ahmed (2021), provient de son étude menée avant la pandémie, une ethnographie de quatre mois dans les lobbys d'hôtels à Amsterdam, pendant laquelle la chercheuse s'est intéressée aux pratiques des travailleuses et travailleurs indépendants.

Figure 4.9 La salle de petit-déjeuner d'un espace de *coliving* au Nicaragua devient, par la pratique, un espace de *coworking* involontaire



Source : photographie personnelle.

Cela montre que, malgré l'adaptation aux nouveaux espaces, ces individus restent attachés à des routines ancrées dans leur mémoire corporelle du travail, où la journée débute par un geste familier : ouvrir ses courriels.

4.2.2 Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts

À distance, l'absence physique du bureau et des collègues peut créer un sentiment de détachement vis-à-vis de l'organisation. Pour y remédier, les artefacts matériels jouent un rôle clé en prolongeant la présence de l'entreprise dans l'espace personnel de la personne à distance, que cet environnement soit stable ou mouvant. D'une part, certaines personnes s'appuient sur des objets liés à leur activité — équipements, accessoires corporatifs ou outils spécifiques — pour ancrer leur travail dans une matérialité qui rappelle leur appartenance organisationnelle (4.2.2.1). D'autre part, la culture de l'entreprise s'invite parfois directement dans l'environnement domestique à travers des objets aux couleurs de l'organisation, qu'ils soient fonctionnels ou symboliques (4.2.2.2). Ces artefacts deviennent alors des marqueurs identitaires renforçant le lien entre l'individu et son collectif de travail.

4.2.2.1 Se saisir des objets professionnels pour donner une matérialité au travail

La quasi-totalité des nomades corporatifs de l'enquête possédait du matériel spécifique fourni par l'entreprise, en plus d'un ordinateur portable³⁷¹. Il s'agissait pour la majorité des cas d'un moniteur de type « grand écran », ou de chaises ergonomiques, par exemple. Dans certains cas, un montant fixe pour l'installation est attribué à l'embauche, ou sur demande. Charlotte m'a expliqué : « en plus des doubles écrans et de l'ordinateur qu'il faut rendre lorsqu'on quitte l'entreprise, il y a un 500 \$CAD à l'embauche pour l'installation. J'ai déjà utilisé 126 \$CAD pour le porte double écran, avec les matériaux qu'on produit ». Lors de notre première journée d'observation à son domicile, elle m'a fait part d'avoir besoin d'une nouvelle chaise (**figure 4.10**), « mais qu'un collègue a acheté une chaise avec ce budget et que le boss n'était pas content », donc qu'elle va sans doute se l'acheter elle-même. En revanche, elle aimerait utiliser le reste de son budget pour une tablette, comme l'a fait un autre collègue.

Figure 4.10 Le coin bureau de Charlotte



Note. Le coin « bureau » aménagé chez Charlotte, avec les matériaux produits par son entreprise.
Source : photographie partagée par la répondante, libre de droits.

Cet exemple illustre comment les équipements et objets corporatifs prolongent la présence organisationnelle à domicile. En installant chez elle un porte-écran produit par son entreprise métallurgique, Charlotte fait pénétrer symboliquement la « matière » même de son travail dans son espace personnel, sous couvert des frais de l'entreprise. À l'inverse, sa chaise ergonomique, payée personnellement et issue d'une autre marque, échappe à ce marquage organisationnel.

³⁷¹ C'est d'ailleurs l'un des éléments identifié par David Kong, Daniel Schlagwein, Dubravka Cecez-Kecmanovic (2019). Les nomades qui se rapprochent du salariat doivent souvent s'adapter aux outils de l'entreprise, même si cela réduit leur autonomie.

4.2.2.2 Rendre visible la culture organisationnelle dans son environnement personnel

Ainsi, l'aménagement du bureau à domicile avec des équipements corporatif constitue un véritable « marquage de territoire », parfois même au-delà du bureau, colonisant d'autres espaces privés tels que la cuisine, comme le montre cet extrait de l'entrevue avec Benjamin, ingénieur senior d'une entreprise sans bureaux de développement de logiciels canadienne.

Tu as toute la période d'où tu signes ton contrat³⁷², tout ça. [...] Et une fois que tu as signé, c'est là que ça s'enclenche. Premièrement, tu reçois un énorme paquet de cadeaux. Tu as des vêtements... Tu as plein de trucs de non marchands en fait. Tu sais, j'ai eu des trucs pour la cuisine, qu'est-ce que j'ai eu d'autres ? Ce sont vraiment des trucs de qualité, « brandé » de la marque de l'entreprise. Tu as vraiment l'impression, rien que déjà ça, ça te met de bonne humeur et tu n'as même pas commencé encore. Après ça, tu reçois le deuxième package qui est tout ton équipement. Et ça, c'est comme si c'était un déménagement parce que tu reçois vraiment beaucoup de choses. Tu reçois ton ordinateur. Déjà, là où ils font la différence, c'est que chacun reçoit un ordinateur neuf. C'est comme l'exemple d'un Macbook, tu sais quand tu l'ouvres, tu sais que tu as l'expérience Apple finalement. Donc déjà, dans notre boîte, tu sais que tu as ça qui est reproduit chez toi. C'est un peu poche, mais tu sais bon tu l'ouvres chez toi, tu es tout seul, mais tu es quand même *hype*. Je veux dire, tu reçois quand même pas mal de trucs. Donc pour ça, là déjà, et encore une fois, ils viennent te remettre un petit coup de « ok tu vois, ça va être vraiment cool de travailler chez nous. » (Benjamin, 34 ans, ingénieur senior)

On voit ici comment l'entreprise s'invite chez Benjamin et, ce faisant, lui permet de *faire corps*. En faisant entrer l'entreprise chez lui, il brouille ainsi la frontière entre vie professionnelle et vie privée, mais cela lui permet aussi de rester en contact (quasi physiquement) avec son organisation. Même s'il glissera un peu plus tard dans notre entretien que « ça peut faire un peu secte », il dit avoir apprécié ressentir « l'expérience » de l'organisation jusque dans son espace personnel. Cette expérience de *faire corps* devient presque intime, puisque l'organisation offre des vêtements, permettant de *sentir* l'appartenance directement contre sa peau lorsqu'il les porte. En plus d'agir sur la sensorialité du quotidien (cuisiner avec une poêle portant le logo de son entreprise, comme Benjamin qui a reçu des accessoires de cuisine), travailler à domicile n'est pas *immatériel*, car cela occupe, tout simplement, de l'espace chez soi.

Les personnes qui ont changé de logement alors qu'elles travaillaient déjà à distance ont souvent intégré cette contrainte dans leurs choix résidentiels. Certaines ont ainsi privilégié des appartements plus grands : Marie, chargée de marketing à Montréal, a acheté un logement plus spacieux précisément pour s'adapter au télétravail (quand elle ne travaille pas depuis le Brésil ou la France), tandis que Pénélope, développeuse installée dans le Sud-ouest de la France, a déménagé vers une location offrant davantage d'espace. D'autres ont particulièrement

³⁷² La période « d'embarquement » dans l'entreprise, ou intégration. Ce terme est rarement traduit en français, et toutes les personnes participant à l'étude ont employé le terme en anglais d'*onboarding*, même au Québec, comme dans le cas de Benjamin, qui vit en périphérie de Montréal.

prêté attention à l'agencement du logement, comme Liu, spécialiste en solutions d'intelligence économique dans le secteur de l'aviation à Montréal, qui m'a même proposé une « visite » virtuelle de son appartement par caméra lors de notre entrevue par visioconférence.

Donc, l'appartement est non meublé, j'ai donc dû tout acheter depuis zéro. Quand je choisissais les nouveaux meubles pour mon appartement, je pensais déjà au fait que j'allais devoir travailler depuis chez moi. Du coup, j'ai délibérément choisi une table haute pour mon appartement. Je peux te montrer, c'est... Oh oui. En fait, je ne sais pas trop comment... C'est un vrai bazar en ce moment... Mon appartement est en désordre parce que... Tu peux voir qu'il est très long. Il mesure environ un mètre de large et plus de deux mètres de long, je crois. Il est assez étroit et long. Et j'ai choisi ce bureau parce que je pensais pouvoir utiliser une moitié comme espace de travail et l'autre pour manger. Le travail à distance a été un critère important dans le choix de mon appartement actuel. (Liu, 31 ans, *Business intelligence solutions specialist*, visite vidéo lors de l'entretien sur Zoom [ma traduction]³⁷³).

Cette jeune active de 31 ans, titulaire d'un doctorat, explique avoir choisi son appartement en anticipant le travail à domicile. Son entreprise, entièrement en distanciel, lui permet de travailler depuis n'importe quelle ville au Canada. En pratiquant un « géoarbitrage » entre différentes métropoles canadiennes, Liu s'est installée à Montréal, une ville qui combine l'attrait d'une grande métropole mondiale avec un coût de la vie étant inférieur à celui de Toronto ou Vancouver. Elle a également sélectionné volontairement un immeuble proposant des espaces communs destinés aux jeunes actifs, comme l'annonçait d'ailleurs le marketing promotionnel du condominium. Cependant, elle réalise aujourd'hui que travailler à domicile n'est finalement pas idéal pour sa tranche d'âge.

Je pense qu'en général, le télétravail, du moins de mon point de vue et dans mon cas, n'est pas très adapté aux jeunes professionnels. Peut-être pour deux raisons. Premièrement, tu es pauvre. En fait, quand tu commences ta vie professionnelle, en général tu es plus pauvre qu'après. Je pense que mes collègues plus avancés dans leur carrière apprécient beaucoup plus le travail à distance, parce qu'ils possèdent une grande maison. Ils peuvent avoir un vrai bureau chez eux, pas juste un coin aménagé. Mais en tant que jeune professionnelle, quand tu loues un studio ou même un trois et demi, tu n'as pas de pièce séparée pour installer un bureau à domicile. C'est la première raison. La deuxième raison est sociale. Quand tu es un jeune professionnel, surtout si tu es célibataire ou, comme moi, que tu vis seul, le télétravail peut être un peu socialement isolant. (Liu, 31 ans, *Business intelligence solutions specialist* [ma traduction]³⁷⁴).

³⁷³ « So, it's unfurnished, so I needed to get everything from scratch. When I was choosing for new furniture for my apartment, I was already thinking that I need to work from home. So, I deliberately chose a bar table now in my apartment. I can show you it's... Oh, yes. Yeah, it's just... I actually don't know how. It's very messy now... My apartment is such a mess because... You can see like it's very long. It's like one meter and two meters, more than two meters, I think. And it's kind of narrow and long. And then I chose this desk because I thought I could use this half for my working space and the other half for eating. Work from home is a consideration why I chose my current apartment. »

³⁷⁴ « I think in general work from home, at least from my opinion, my case is not that friendly for young professionals. perhaps because of two reasons one you are poor, or yeah actually when you begin your professional life you normally, you're poorer than after normally. I think my

Pour Liu, les deux inconvénients du travail à distance (ici plutôt WFH, même si elle est parfois nomade) pour les jeunes trentenaires est le manque d'espace dû à la précarité financière (ou du moins, moins d'aisance financière que plus tard dans la vie), et le côté isolant pour les personnes célibataires. Dans un petit espace, consacrer trop d'espace matériel au travail peut donner l'impression que le domicile n'est qu'un espace de travail³⁷⁵.

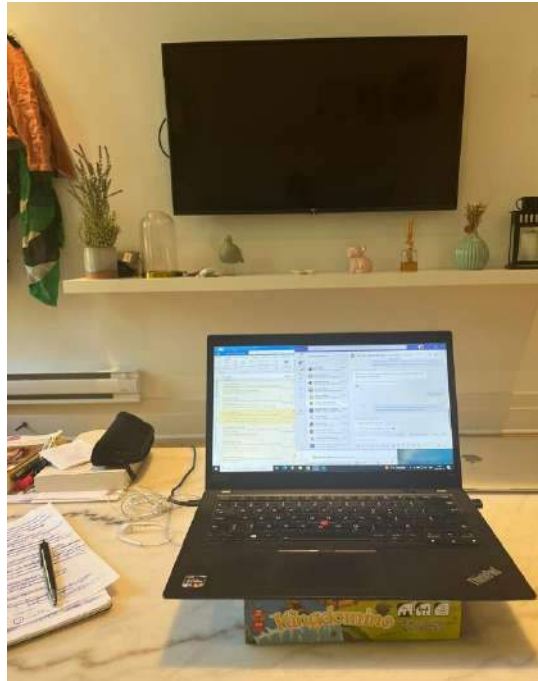
Chez moi, dans mon bureau qui est dans ma chambre, ça floute aussi peut-être justement cette matérialité-là, ça floute les frontières entre les milieux et peut-être qu'il y a un mélange qui se fait et puis je n'arrive plus trop à savoir quoi est quoi. Puis finalement, en fait, je suis épuisée parce que comme c'est le même milieu de vie, c'est comme si je n'arrêtais jamais vraiment de travailler. Mon milieu de travail est dans ma chambre. (Marge, 31 ans, auxiliaire de recherche)

Alors que Marge peut travailler depuis partout (parfois depuis le Mexique, l'Europe, ou un chalet au Québec), elle sent paradoxalement que sa chambre est devenue son espace de travail. *Faire corps* signifie ici accepter que l'entreprise pénètre dans l'intimité personnelle jusqu'à la chambre à coucher, brouillant ainsi la frontière entre vie professionnelle et vie privée, au risque de ne plus distinguer clairement l'une de l'autre. L'absence de place pour travailler peut être problématique pour le corps, ergonomiquement parlant. Capucine, chargée de projet marketing dans une entreprise des industries numériques créatives à Montréal, a commencé à travailler à distance pendant la pandémie. Avant la pandémie, son supérieur hiérarchique était opposé au travail à distance, le considérant comme non productif, mais il a changé d'avis en voyant les résultats. Aujourd'hui, l'entreprise propose trois options : 100 % télétravail, 100 % bureau ou une formule flexible. Capucine a choisi la formule flexible, venant au bureau environ une fois par semaine, principalement l'été, et télétravaillant parfois depuis la France, dont elle est originaire. La trentenaire n'a pas d'espace de travail dédié chez elle et a conservé l'habitude de travailler allongée depuis son canapé, en posant son ordinateur portable sur une boîte de jeu de société pour l'élever (**figure 4.11**), car elle avait l'habitude de travailler dans son lit ou sur le canapé lorsqu'elle vivait en colocation. Ce témoignage est un intéressant exemple de la mémoire corporelle de l'expérience de travail, reproduite à la maison : pour Capucine, l'expérience incorporée et mémorisée du travail est celle d'un certain avachissement.

colleagues in their later stage of their career much more enjoyed work from home because they have big house. They can have an office, not an office at home. But as a young professional, when you rent a studio apartment or even a three and a half, you're not going to have a separate room in your home for office. That's one reason. And then second reason is socially. So, when you're a young professional, especially if you're a single or like me living here by myself, work from home, I find a little bit socially isolating. »

³⁷⁵ J'ai documenté la même impression, pendant la pandémie, dans mon journal de bord, en 2020. J'avais alors mon bureau dans ma chambre, en face de mon lit. Bien que j'aie été habituée à travailler à distance depuis des années, les confinements ont généralisé cette configuration pour toutes et tous, et entraîné une augmentation des visioconférences. Je me réveillais alors souvent en pleine nuit, en état de panique, ayant l'impression que des personnes en visioconférence (sur mon bureau) me regardaient dormir.

Figure 4.11 L'espace de travail de Capucine



Note. L'installation de « l'espace de travail » de Capucine, son ordinateur sur une boîte de jeux vidéo.
Source : photographie partagée par la répondante, libre de droits.

Bien qu'elle ait déménagé de cette colocation pour vivre seule, Capucine continue de travailler allongée sur son canapé ou ailleurs dans son logement. Elle a envisagé d'acheter un support plus ergonomique, mais n'en a finalement pas fait une « priorité ». Elle affirme que son organisation actuelle lui convient, malgré des visites occasionnelles chez l'ostéopathe : « Je n'ai pas d'espace de travail, je pourrais potentiellement trouver un endroit pour faire un espace de travail, mais ce n'était pas ma priorité. Je dois juste aller chez l'ostéo une ou deux fois par an, mais sinon, tout va bien ».

Ainsi, même lorsqu'une personne refuse consciemment de créer une « place » dédiée au travail chez elle, celui-ci finit toujours par occuper l'espace ou le corps différemment, comme l'illustre le cas de Capucine avec ses visites fréquentes chez l'ostéopathe. Cependant, il arrive aussi que ce ne soit pas l'espace fixe, mais le mouvement lui-même qui devienne un support temporaire pour structurer l'activité professionnelle.

4.2.3 Faire du mouvement un ancrage temporaire

Si le travail à distance suppose souvent un espace fixe, il peut aussi s'appuyer sur la mobilité comme un moyen de structurer l'activité professionnelle. Les déplacements et les lieux éphémères deviennent alors des supports temporaires du travail, permettant d'allier flexibilité et efficacité. Certains nomades corporatifs investissent les transports (4.2.3.1) ou des espaces passagers pour assurer une continuité professionnelle. Une visioconférence

peut se tenir en marchant vers le métro ou une voiture devenir un poste de travail ponctuel en cas d'urgence (4.2.3.2). La mobilité impose également de composer avec les autres. Cohabiter avec des partenaires, colocataires, membres de la famille, ou juste d'autres personnes fréquentant un lieu tiers tout en maintenant sa présence professionnelle nécessite une négociation corporelle de l'espace (4.2.3.3). Ainsi, le mouvement participe aussi à redéfinir le rapport au travail, transformant la mobilité en ressource sensorielle et posturale pour maintenir le lien professionnel malgré la dispersion spatiale.

4.2.3.1 Les transports, des tiers-lieux mobiles

Le travail en transit dans les transports apparaît comme une thématique récurrente dans les données, le train étant particulièrement mentionné comme un espace de travail intégré au quotidien des nomades. Celles et ceux qui effectuent régulièrement des allers-retours – notamment après avoir déménagé dans une autre ville ou adopté une mobilité temporaire³⁷⁶ – optimisent ces trajets en les intégrant à leur temps de travail. J'ai été surprise par la manière dont le train est souvent perçu comme un lieu de travail efficace. Enguerrand, gestionnaire de projets, m'a confié par exemple : « Je vais travailler comme un fou là-dedans », en évoquant sa journée de vendredi passée exclusivement en déplacement. Pour les nomades corporatifs, l'expérience du déplacement, de la flexibilité et du détachement des lieux ou des organisations devient une institution au sens merleau-pontien : une manière de s'engager dans le monde qui s'inscrit dans le corps et le rapport au travail, tout en restant ouverte au changement (Merleau-Ponty, 1954/2003). Pour Igor, ingénieur *front-end*, la possibilité d'optimiser ce temps représente « un avantage qui est quand même conséquent ». À Berlin, Cyril, dont les frais de transport ne sont remboursés que s'ils sont considérés comme « durables », intègre pleinement ses trajets ferroviaires vers Paris dans son emploi du temps, les assimilant à de véritables journées de travail.

Ce que je fais, c'est que je bosse dans le train. Je me fais une journée de 9 h à 18 h à Berlin, à Paris. Je bosse dans le train allemand. Je viens un peu en avance d'un jour. Par exemple, jeudi, vendredi, c'est au bureau. Je passe un weekend à Paris et la semaine d'après, je reprends un train de Paris à Bordeaux. C'est super facile et en même temps agréable, dans le sens où on fait deux choses à la fois. Donc je travaille, et une fois que j'ai fait mon job de travail, je suis dans un autre pays. On a l'impression de gagner du temps sur autre chose. Ça compte comme une journée de travail. [...] En revanche, les *calls* ne sont pas simples. J'essaie généralement de prévoir une journée où il n'y a pas de calls, ou alors je préviens, j'essaie de faire des trucs simplement, mais en prenant le vocal plutôt que la vidéo assis. Ou alors ce sont les *calls* où je peux être vraiment passif ou je suis simplement en spectateur. Sinon, j'ai pas mal de temps finalement, ou on me demande un *design*, ou alors de vérifier des choses, de checker, de faire des tests ou là où là ça me demande. Ça ne

³⁷⁶ Pour les entreprises maintenant des bureaux physiques, la présence sur site reste parfois requise, soit de manière formelle (inscrite dans le contrat de travail), soit plus implicite, par des dynamiques de FOMO (*Fear Of Missing Out*) entretenues par des événements organisés au bureau.

demande pas forcément d'être en ligne. Quoique, on peut avoir un réseau qui est très solide dans le train. (Cyril, 28 ans, développeur)

Si la majorité des nomades corporatifs exploitent leurs trajets en train pour travailler, même les plus motivés reconnaissent l'impact physique de ces longues heures en mouvement. Pénélope évoque la « fatigue » du voyage, un ressenti partagé par Cyril : « un trajet en train, on est vraiment un peu en vrac. Quoi qu'il arrive, 8 h de transport, c'est fatigant, surtout que tu le fais en travaillant, c'est encore plus tordu sur l'écran. Mais j'avoue, je me réveille le lendemain matin, j'ai mal. Je suis un peu dans un tunnel, et j'oublie de bien m'installer. Je préfère la liberté au confort ». Le témoignage de Cyril montre là encore l'acceptation d'une dimension sacrificielle au travail : souffrir dans son corps le fait de bénéficier de liberté spatiotemporelle au travail. Cela met aussi en lumière une tension entre inconfort physique et liberté perçue. Travailler en déplacement est vécu comme une opportunité, un moyen de rentabiliser le temps et d'embrasser une certaine mobilité, même si cela implique fatigue et postures contraignantes. Cette perception rejoint l'expérience de Maren, qui, dans une vignette précédente³⁷⁷, racontait avoir travaillé toute une nuit en avion, un cadre encore plus exigeant, hors des horaires habituels. Loin d'être perçue comme une contrainte, cette flexibilité est assimilée à un privilège de liberté spatiotemporelle. Le temps de transport devient un temps productif, à valoriser, même s'il déborde des cadres conventionnels du travail.

4.2.3.2 Exploiter des espaces éphémères pour structurer le travail

Il est frappant de voir à quel point les nomades corporatifs cherchent à optimiser chaque instant, y compris les temps de transport, même lorsqu'ils se déroulent hors des horaires habituels. J'ai ainsi pu accompagner Ruben lors d'une journée de travail en train, un jour férié, une expérience qui s'est révélée être le *shadowing* le plus mobile de toute mon enquête. Suivre son rythme signifiait littéralement marcher dans ses pas, observer sans interaction directe, puisqu'il était absorbé par une visioconférence tout en se déplaçant. Ce moment, à la croisée du mouvement et du travail connecté, est détaillé dans la **vignette 4**. Ruben a travaillé un jour férié³⁷⁸ sans demander de rémunération pour ses heures supplémentaires, bien qu'il y ait eu droit. Il considère ce geste comme un échange équilibré avec son manager, qui lui a offert de la flexibilité par le passé. S'il avait dû se rendre au bureau ce jour-là, il aurait peut-être davantage revendiqué le paiement de ces heures. Cette situation illustre comment le travail s'intègre à son quotidien de manière fluide, l'accompagnant même dans ses déplacements. Les objectifs annuels, représentant « 15 % » de sa charge de travail, tiennent symboliquement dans la paume de sa main, sous la forme d'un téléphone (**figure 4.12**), sans perturber sa matinée déjà prévue : un trajet en train régional vers

³⁷⁷ Voir **Vignette 1** dans la **section 4.1**.

³⁷⁸ Pour l'anecdote, l'année suivante, le 15 août 2024, Ruben me racontera via un suivi sur WhatsApp avoir travaillé aussi, sans être payé : à force de travailler à distance et de ne pas voir ses collègues, et étant en France depuis seulement quelques années, il n'a pas simplement « pas su » que ce jour-là était férié. Il dira s'être senti « *alone in the world* ».

l'aéroport. Les configurations de travail en transport sont majoritairement perçues comme une forme de flexibilité avantageuse, offrant un gain de temps ou facilitant l'avancement des projets, comme l'illustre l'exemple de Ruben. Le travail accompli durant ces moments s'impose presque naturellement, comme une contrepartie implicite à la flexibilité accordée par ailleurs.

Figure 4.12 Visioconférence sur la route



Note. Ruben participant à la visioconférence sur son téléphone en marchant, valise à la main.
Source : photographie personnelle.

Vignette 4 – 15 août 2023 –
Jour 4 d’observation de Ruben, dans le train direction l’aéroport.
Un travail vraiment mobile, *anywhere, anytime*

Je ne pensais pas que ce moment arriverait, et pourtant si : j’ai pu suivre le travail « depuis partout » de manière réellement mobile. Bien que ce soit un jour férié en France (un 15 août), Ruben a décidé de travailler ce matin pour faire la gestion d’une « crise » avec une application dont il a la gestion, avec des collaborateurs turcs. Ce jour est chômé en France, mais pas en Turquie. Sur recommandation de son manager, il a accepté de gérer ce dossier cette journée car il a bénéficié de beaucoup de flexibilité dans d’autres contextes par le passé. Par ailleurs, il a fait le calcul que résoudre ce projet lui permettrait de réaliser 15 % de ses objectifs annuels en quelques heures, juste sur cette affaire, et me dit que ça va lui faire marquer des « points symboliques » auprès de son *boss*. Bref, pour Ruben, travailler ce matin, c’est une bonne affaire. Et tant pis s’il avait prévu d’aller à l’aéroport avant que son manager lui propose cette mission : il fera les deux en même temps, voilà tout.

Pour le projet du jour, une réunion est prévue sur toute la plage horaire de la matinée, et en tant que chargé de projet, Ruben se doit de dépanner les collègues en Turquie sur une application interne. Cet ingénieur m’explique qu’il a commencé les réunions à 7 h du matin, à cause du décalage horaire avec Ankara. Il a été très difficile de trouver une date commune avec les personnes de l’équipe turque, c’est pourquoi ce projet important tombe un jour férié en France. Il dit être fatigué, que c’était difficile de se réveiller ce matin. Pourtant il a l’air en forme.

Dans son entreprise, l’usage est de faire les réunions caméras éteintes (pour économiser l’énergie), ce qui lui a permis de se préparer (se doucher, prendre son petit-déjeuner, etc.) tout en répondant de temps à autre aux questions de ses interlocuteurs. Sa technique est de mettre le son de l’ordinateur fort pour entendre quand il y a une notification, même s’il est dans une autre salle. Il me raconte qu’il était connecté, mais faisait autre chose à côté, à tel point qu’à un moment, les personnes de la réunion attendaient sa réponse, mais comme il ne répondait pas, ils ont essayé de le joindre sur son téléphone du travail ! Je vois ici l’ironie du *faire corps*, où le travailleur répond à des questions de travail en sortant de sa douche, dans un moment intime : un certain *faire corps*, finalement !

Une fois prêt, Ruben a poursuivi l’appel en visioconférence en... marchant ! Son téléphone à la main, sa valise de l’autre, il marche vers le métro, tout en suivant sa réunion. Nous nous dirigeons vers le métro, puis le RER A, où, une fois assis et installé, il sort son ordinateur et rejoint la conférence sur ce moyen. Il porte une chemise bleu marine avec des pois et un short gris en lin, des baskets blanches, et un sac à dos noir où il a rangé son ordinateur (il l’a sorti avant de monter dans le train). Nous sommes donc dans le RER A, en direction de l’aéroport. Le train n’est pas plein, car nous sommes un jour férié : c’est une matinée presque « normale ». Il y a des sièges jaunes et bleus, des valises : en quelques sortes, l’aéroport se fait déjà sentir. On entend régulièrement à chaque arrêt la voix automatique qui annonce la prochaine station.

Ruben a l'air particulièrement à l'aise. Ce n'est pas si spécial pour lui de prendre une réunion dans les transports : il l'a fait plusieurs fois, et me confie que cela ne le gêne pas, du moment que ce sont des rencontres de coordination où il n'est pas sensé trop parler. Je suis étonnée de voir qu'il participe à cette visioconférence sans écouteurs dans le train, sans sourciller. Il se justifie en me faisant remarquer que d'autres personnes dans le train sont au téléphone, donc il n'est pas tellement gêné, et qu'habituellement, il utilise ses écouteurs *noise cancelling* (mais aujourd'hui, il lui manque des adaptateurs). Bien qu'il soit à moitié vide, le wagon est animé et bruyant : il y a une mère et un enfant qui crie, deux femmes d'âge moyen qui discutent, on trouve aussi effectivement un homme au téléphone, ou des gens seuls sur leurs portables.

Ruben fait autre chose sur son portable d'une main, tenant l'ordinateur où se déroule la visioconférence de l'autre : il n'a pas l'air impliqué quand il ne parle pas, mais quand il parle, il utilise une voix rassurante, basse et calme. Quand il prend la parole, il penche son buste sur l'ordinateur. Je ne comprends pas les enjeux du projet, mais les interlocuteurs turcs ont l'air satisfaits de ses réponses. Alors que nous arrivons bientôt à l'aéroport, le terminus du train, Ruben me dit en rigolant qu'il travaille « *anywhere* » et dans toutes les langues (toutes les autres personnes de la réunion sont turques, sans exception).

Pour ma part, je suis déjà agacée et fatiguée du bruit. Je crains que l'enregistrement audio de l'entrevue de « fin de *shadowing* », que l'on a fait dans le train, soit mauvais. Il me semble qu'une femme me regarde méchamment : je me dis que je n'arriverais pas à travailler dans un environnement aussi chaotique.

Ce moment a été le plus « mobile » de tout le volet *shadowing*. Il représente pour moi le travail poussé à l'extrême de la flexibilité : vraiment *anywhere*, puisque effectué dans les transports, de manière mobile, et donc traversant plusieurs sites, et vraiment *anytime*, puisqu'il s'agit d'un jour férié. Le plus étonnant, c'est que ce moment a été volontairement choisi par Ruben, par « reconnaissance » de flexibilité préalablement accordée par son manager direct dans le passé : il n'a même pas demandé à être payé en heure supplémentaire pour ce moment.

Je demande à Ruben s'il compte travailler l'après-midi, après les *calls* de la matinée. Il me répond qu'il va vérifier les applications en fin de journée, ce qui lui permettra d'être un peu asynchrone aujourd'hui. Il ajoute en plaisantant : « c'est un 15 août quand même ». Sa boutade souligne l'ambiguïté larvée que je ressens pourtant : le cadre structurant du travail persiste, même lorsqu'il semble s'effacer.

2/2

La **vignette 4** illustre comment les espaces éphémères tels que les transports structurent le travail, ancrant les activités professionnelles dans des lieux de passage où l'engagement persiste malgré la mobilité. Dans cette scène, le RER devient un bureau temporaire, où les sons d'une station annoncée et le flux des voyageurs et voyageuses cohabitent avec une visioconférence internationale. Loin d'être un obstacle, la nature transitoire de l'espace s'intègre au rythme de travail, où les codes habituels du bureau – stabilité, ergonomie, horaires définis – cèdent la place à une flexibilité assumée. Pourtant, si Ruben semble parfaitement à l'aise dans cette

configuration, il garde conscience qu'il s'agit quand même d'un jour férié, rappelant que cette adaptation extrême à un travail *anywhere, anytime* ne s'affranchit pas totalement des représentations structurantes du travail.

Tout comme dans les transports, travailler depuis des lieux inattendus est souvent perçu comme un bonus ou une manière d'optimiser le temps plutôt qu'une véritable activité professionnelle (bien que ce soit le cas). Les gares et les aéroports (**figure 4.13**), par exemple, sont devenus des espaces de travail courants, à l'image de Maren qui poursuit ses tâches même en avion (voir **vignette 1**). J'en fais moi-même l'expérience³⁷⁹, non seulement dans les trains et avions, mais aussi dans des espaces intermédiaires du voyage : les salles d'attente, les bus ou même les bateaux. Certains aéroports, comme celui de Chicago (**figure 4.14**) ont même institutionnalisé cette pratique en aménageant des zones dédiées avec prises électriques et sièges réglables. Cette recherche de matérialisation à travers l'espace et les artefacts peut être lue à la lumière de la connectivité constitutive (Kolb, 2008), selon laquelle les connexions ne sont pas simplement instrumentales, mais façonnent l'identité même des individus. Les artefacts ne sont pas de simples arrière-plans, mais participent à (re)configurer l'être-au-travail dans des contextes mobiles.

Figure 4.13 Espace de travail à l'aéroport

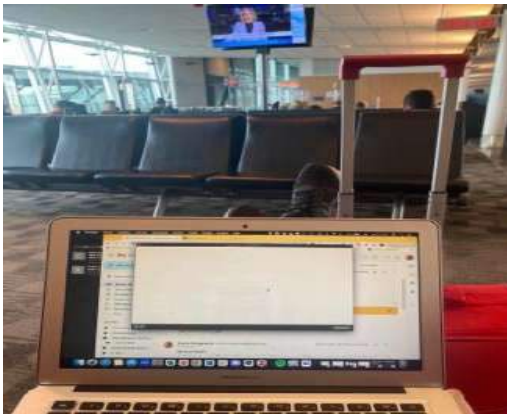


Figure 4.14 L'aéroport de Chicago aménagé pour le travail à distance



Note. Photographies de 2023 et issues de mon journal de bord des « espaces de travail » dans un aéroport. Source : photographies personnelles.

La volonté de rentabiliser chaque instant peut d'ailleurs atteindre un seuil extrême : Sandrine, courtière immobilière et mère de deux enfants, m'a confié garder en permanence son travail « à portée de main », exploitant le moindre temps mort pour avancer, tout en restant joignable à tout moment pour répondre aux demandes urgentes de sa clientèle.

³⁷⁹ À l'image des personnes interrogées, ma principale motivation est d'optimiser le temps de trajet, mais en prêtant attention aux effets sur mon propre corps, j'en ressens aussi plus fortement la fatigue.

Ça m'est arrivé plein de fois, donc je peux te raconter des anecdotes. Tu es sur la route pour aller quelque part et tu te dis, « bon, il ne va rien se passer pendant le prochain deux heures, c'est bon je peux laisser mes affaires de côté ». Puis là il y a ton téléphone qui sonne et tu as un client qui est chez le notaire, la documentation qu'il a reçu ce n'est pas la bonne, il faut absolument que tu réagisses là tout de suite [...] Il faut savoir que dans l'immobilier, on a des délais à respecter et ces délais-là, s'ils ne sont pas respectés, les clients peuvent perdre leur maison. Souvent on dit il n'y a pas mort d'homme, mais tu sais si tu perds ta maison là, le niveau de stress, il vient de la part des clients. Donc pour éviter de me retrouver de nouveau dans des situations où je n'avais pas le contrôle là-dessus, et que je ne pouvais pas réagir en direct, je prenais tout le temps mon matériel au cas où. C'est vrai que c'était quelque chose de très intense effectivement. Tu te rends quelque part, tu as un appel, tu t'arrêtes, tu trouves un endroit... Alors l'avantage maintenant, ce sont les Tim Hortons, les McDo, les machins, tu as des enseignes de référence où tu sais que tu vas pouvoir t'arrêter et te greffer gratuitement sur du Wi-Fi facilement. Souvent je vais rentrer m'installer, je ne vais pas rester sur le stationnement et faire ça dans ma voiture. Bon, déjà parce que si c'est l'hiver il fait super froid, et puis je préfère être installée sur une table. Maintenant en cas d'urgence, je peux aussi me mettre directement comme ça, dans ma voiture, et puis c'est tout. (Sandrine, 42 ans, courtière immobilière)

Dans ce témoignage marquant, Sandrine décrit comment elle s'arrêtait n'importe où pour traiter ses dossiers dès qu'un client la sollicitait, avec une préférence pour sa voiture en raison des hivers rigoureux au Québec. L'essor des lieux offrant une connexion internet gratuite a cependant modifié ses habitudes : elle privilégie désormais ces espaces pour bénéficier d'une table et pouvoir s'étaler.

Son rapport au travail met en évidence une logique d'immédiateté, un *faire corps* synchrone avec les demandes de sa clientèle, où la disponibilité constante devient une forme d'engagement professionnel. Pourtant, cette hyper-réactivité ne vise pas tant à soulager les clients qu'à éviter de subir leur stress, révélant ainsi une gestion émotionnelle qui sert avant tout à préserver son propre équilibre. Cette capacité à adapter son travail aux contraintes du déplacement se retrouve dans d'autres situations : certains transforment des lieux de passage en espaces de productivité (transports, cafés, salles d'attente), d'autres investissent des endroits inattendus pour mieux s'organiser, comme Carlota, consultante, qui travaille souvent depuis une salle de sport : « En gros, c'est un gros club de sport où il y a tennis, piscine, salle, le sport, on a aussi café, restau, et ils ont une partie de *coworking*, et j'ai vu qu'il y avait plein de gens qui y allaient tous les jours, ils y en avaient qui jouaient au golf aussi. Il y avait pas mal de silence, donc j'ai beaucoup travaillé depuis là-bas ». Ce témoignage illustre comment des lieux initialement dédiés aux loisirs, comme une salle de sport, sont progressivement investis par le travail, jusqu'à en modifier l'usage. À force de voir plusieurs personnes poser leur ordinateur en silence, ces espaces se transforment en bureaux improvisés, une évolution souvent encouragée par les aménagements mis en place par les gestionnaires des lieux. Travailler dans ces environnements improbables et éphémères ne relève pas tant d'un *faire corps* avec les autres personnes présentes que d'un *faire corps* avec son travail : une forme d'engagement où l'accomplissement des tâches prime sur le contexte, indépendamment du lieu ou des conditions.

4.2.3.3 Négocier l'espace avec les autres pour exister corporellement

Travailler de manière mobile ne se limite pas à ouvrir son ordinateur et avancer sur des tâches en cours n'importe où. Cela implique une organisation anticipée, une gestion des contraintes techniques et une adaptation aux dynamiques du trajet. Cyril, le développeur qui a l'habitude de travailler dans le train par exemple, planifie à l'avance ses journées en déplacement en ajustant ses appels, privilégiant ceux où il peut rester en mode passif et évitant les visioconférences lorsque le contexte s'y prête mal. Lorsque ce n'est pas possible, il a déjà importuné le voisinage du wagon malgré lui, ce qui lui a valu une mauvaise expérience.

J'ai déjà eu affaire à la manière allemande, à des gens vraiment désagréables. Est-ce que je peux parler dans le train ? Normalement, on peut parler à voix haute à quelqu'un. On ne parle pas avec des écouteurs avec les gens. Je n'ai pas très bien réagi. Je n'ai pas écouté parce que la manière de le dire, il y a des manières de l'expliquer [...] J'essaie d'être respectueux, mais j'avais besoin de répondre à ce *call*, et je l'ai fait, ce qui a été mal perçu. Un choc des cultures entre les Français et les Allemands, et je ne comprendrai jamais. (Cyril, 28 ans, développeur)

Cette anecdote met en lumière la complexité de négocier son espace de travail en public, où les normes d'usage varient selon les contextes culturels et les attentes implicites des autres usagers. Pour Cyril, répondre à un appel dans le train relève d'une nécessité professionnelle, mais son comportement a été perçu comme une intrusion sonore par d'autres passagers. Cette tension illustre comment les nomades corporatifs doivent constamment composer avec l'environnement social, jonglant entre affirmation de leur présence professionnelle et ajustement aux codes de cohabitation imposés par l'espace partagé. Cette dynamique se retrouve également dans le cadre du télétravail à domicile, qu'exerce forcément de temps en temps les nomades corporatifs (personne ne peut être 100 % en mouvement tout le temps). Dans ce cas, la nécessité de marquer son territoire de travail se heurte aux attentes et aux habitudes des colocataires, partenaires ou membres de la famille. Travailler à distance implique inévitablement des négociations, comme nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre. Si l'on pense d'abord aux discussions avec les gestionnaires ou les ressources humaines, un autre type de négociation, plus discret mais tout aussi déterminant, concerne le partage de l'espace physique avec ceux qui cohabitent sous le même toit. À domicile, il faut composer avec les autres occupants, ce qui peut parfois générer des tensions, comme en témoigne Christine : « Tout le monde a dû s'adapter, trouver ses repères, établir des règles et organiser l'espace. Il a fallu poser certains paramètres, surtout pour l'ado. Le *gaming* est devenu quotidien. Il fallait cadrer les choses, aménager internet : parce entre deux en télétravail et un qui joue en ligne toute la journée... ». Christine souligne ici combien les usages numériques des uns affectent l'expérience des autres, qu'il s'agisse du jeu ou du travail. Ce qui se passe derrière l'écran déborde inévitablement sur l'espace partagé, rendant parfois la cohabitation complexe. Dans les foyers en colocation, cette tension se manifeste autrement : les règles implicites de la vie commune dictent souvent que le travail ne s'impose pas dans les espaces partagés. Ylies, développeur de 28 ans à la Réunion au moment de l'entretien, alterne de logements entre

plusieurs colocations de groupes d'amis. Généralement, il préfère s'isoler quand il travaille : « Le but, c'est justement de ne pas travailler dans les parties communes, pour que tout le monde puisse en profiter sans être dérangé ». Cyril, qui vit aussi en colocation, adopte la même logique :

Travailler depuis la maison, c'est bien, mais il y a des contraintes. On est six, et l'espace commun est un grand salon-cuisine ouvert. Quand quelqu'un cuisine, ce n'est pas idéal pour se concentrer. Du coup, je travaille surtout depuis ma chambre. Heureusement, elle est assez grande, une vingtaine de mètres carrés, avec un bureau. Je suis bien installé, et comme il y a un hall qui sépare ma chambre de la cuisine, je ne suis pas trop dérangé. Mais en général, on est toujours au moins deux, trois ou quatre à la maison. (Cyril, 28 ans, développeur)

S'il se sent confortable dans son espace, Cyril doit cependant s'éloigner des moments de sociabilité pour préserver un cadre de travail. Ylies et lui ont intégré l'idée que le travail à domicile (ou dans un domicile, même si c'est celui de proches) exige de s'isoler, mais ce n'est pas toujours le cas. Lorsqu'il s'invite dans les espaces partagés, cela peut être pesant pour ceux qui cohabitent avec des télétravailleurs ou télétravailleuses. Valeria l'a ressenti lors d'un séjour chez une amie : « l'autre jour, j'étais au chalet d'une amie en télétravail, en réunion toute la journée... J'en pouvais plus de l'entendre parler ! » Le travail devient ici une occupation du territoire, transformant des lieux initialement neutres en espaces professionnels, souvent sans prise en compte des autres. Cette imposition n'est pas anodine : elle reflète souvent des rapports de pouvoir préexistants. Samantha, par exemple, parlait fort dans les espaces de *coliving*³⁸⁰, peut-être parce que son statut de directrice cadre avec plus de quinze ans d'expérience lui donnait un sentiment de légitimité à s'imposer dans ces lieux partagés. La nécessité d'exister corporellement dans un environnement partagé se prolonge dans une autre dimension : celle de la sensibilisation de l'espace, où l'aménagement sensoriel et les rituels corporels jouent un rôle clé dans l'incorporation du travail à distance.

4.2.4 Sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail

L'environnement de travail à distance ne se limite pas à un simple espace physique : il engage aussi les perceptions et les sensations. Adapter son cadre de travail en jouant sur la lumière, les couleurs ou les sons permet de structurer un environnement sensoriel favorable, réduisant les distractions et renforçant la stabilité cognitive (4.2.4.1). Au-delà de l'aménagement matériel, l'incorporation du travail passe aussi par des rituels corporels. Des gestes, des routines et des marqueurs sensoriels peuvent aider à ancrer les moments de concentration et à différencier les phases d'activité et de repos (4.2.4.2). Ces ajustements sensoriels façonnent

³⁸⁰ Voir **Vignette 2** dans la **section 4.1**.

une atmosphère qui conditionne la disponibilité mentale et émotionnelle, inscrivant le travail dans une expérience tangible qui en facilite l'engagement, le *faire corps*.

4.2.4.1 Façonner l'environnement sensoriel du travail

L'espace de travail à distance ne se limite pas à ses dimensions physiques : il s'étend aussi aux perceptions sensorielles que chaque individu façonne pour mieux penser, créer et collaborer. Des dynamiques distinctes émergent de cette appropriation de l'environnement sensoriel : l'une repose sur des stratégies personnelles de bricolage, une autre sur l'utilisation de la sensorialité de l'espace par les entreprises elles-mêmes, et enfin une autre sur des espaces marchands, conçus pour séduire et influencer les usagères et usagers. Les dimensions symboliques et matérielles ne sont pas ici considérées comme séparées, mais comme des facettes inséparables de l'expérience organisationnelle. Cela fait écho à une compréhension esthétique des espaces de travail, où les perceptions sensorielles, émotions, goûts, et jugements esthétiques influencent les pratiques organisationnelles (Strati, 2010). Dans un même mouvement, la matérialité donne forme aux symboles, et les symboles donnent sens à la matérialité. Dans un cadre privé, les individus ajustent leur environnement en fonction des contraintes domestiques : certaines personnes délimitent un espace dédié dans une pièce commune, installent un bureau improvisé dans une chambre ou adaptent subtilement l'éclairage et l'acoustique. Cette transformation repose sur une réappropriation pragmatique de l'espace, où chaque ajustement vise à optimiser le confort et la productivité à travers la création d'un environnement sensoriel propice au travail. Les organisations utilisent aussi la symbolique de l'espace pour structurer et orienter l'activité de travail. Loin d'être uniquement fonctionnelle, la matérialité de l'espace organisationnel revêt une dimension symbolique, comme l'illustre la tendance du *activity-based working*³⁸¹ (Hoendervanger *et al.*, 2016). Ce modèle repose sur l'idée que la productivité est optimisée grâce à des espaces spécialisés et adaptés aux différentes activités professionnelles. En pratique, cette approche regroupe divers types d'espaces au sein d'un même environnement de travail, tels que des salles de conférence, des espaces de repas ou encore des zones de repos, chacun offrant une expérience sensorielle spécifique. Cette organisation spatiale influence les comportements : le calme d'un espace de repos incite au silence et à la détente, tandis qu'un design stimulant dans une zone de rencontres favoriserait les interactions et la collaboration. Plus encore, les espaces de *coworking* et de *coliving*, ou même certains tiers-lieux comme les cafés favorisant le « *coworking* improvisé » (Brakel-Ahmed, 2021) incarnent une monétisation de l'environnement sensoriel. Ici, l'ambiance visuelle, sonore et olfactive devient un argument commercial, façonnant l'expérience des nomades corporatifs et influençant leurs choix. L'esthétique et la mise en scène sensorielle participent alors

³⁸¹ Cet aspect est abordé dans le chapitre de l'ouvrage collectif *Explorer la Flexibilité des Modes d'Organisation du Travail* (Estagnasié et Hussenet, 2025).

à la construction d'un espace de travail attractif, perçu comme une extension du mode de vie qu'il promet d'incarner.

L'environnement sensoriel privé

Sans nécessairement investir dans un espace supplémentaire, de nombreuses personnes interrogées adaptent leur environnement existant par diverses pratiques de « bricolage » : aménager un coin spécifique dans une pièce commune, installer un bureau improvisé dans une chambre à coucher ou modifier subtilement la lumière ambiante. Une illustration concrète est apportée par Andrea, développeuse de 30 ans, qui, lors de la première journée de *shadowing*, avait ajusté l'éclairage de façon à créer un cadre propice au travail, comme en témoigne une photographie prise à cette occasion (**figure 4.15**). Ces ajustements sensoriels participent activement à la construction d'un cadre cognitif stable, favorable à l'activité professionnelle.

Figure 4.15 Chez Andrea, *shadowing* jour 1



Note. Photo prise chez Andrea, lors de la première journée de *shadowing*. Source : photographie personnelle.

Au-delà de la lumière, l'aménagement et l'esthétique des espaces de travail jouent un rôle clé dans le bien-être et la productivité. Cette attention portée au cadre se retrouve également dans le choix des espaces de *coworking* et de *coliving*, où la décoration devient un critère déterminant pour certaines personnes. L'acte de « se mettre au travail » ou, au contraire, d'y mettre un terme, peut prendre une dimension sensorielle et symbolique à travers les artefacts personnels (Strati, 2010) — ces objets présents dans l'environnement qui renvoient symboliquement au travail, comme un stylo ou une tasse de café. L'esthétique de l'espace privé joue donc un rôle essentiel dans la manière dont on entre dans un certain état d'esprit. Charbel, directeur artistique de 35 ans, a par exemple peint le mur face à son bureau en violet, une couleur qu'il associe à l'inspiration et à la créativité. Certains objets

dotés d'une signification particulière peuvent également être mobilisés pour marquer une transition ou un changement de posture. Audrey, consultante en systèmes comptables dans une entreprise sans bureaux, s'assoit par exemple sur un coussin portant l'inscription *Relax*³⁸² (**figure 4.16**) pour marquer la fin de sa journée, et a installé un hamac (**figure 4.17**) dans sa zone de détente, « pour lui rappeler pourquoi elle a fait le choix de cette vie-là, de ce type d'emploi-là ».

Figure 4.16 Le coussin « Relax » d'Audrey



Figure 4.17 Le hamac d'Audrey



Source : photographies partagées par la participante, libres de droits.

Cet exemple met en évidence le rôle des objets sensoriellement marqués dans l'expérience du travail et la connexion à l'organisation. L'environnement sensoriel, c'est-à-dire l'ensemble des stimuli visuels, tactiles, sonores ou olfactifs, agit comme un vecteur de continuité entre l'individu et son activité professionnelle. Ici, le coussin « *Relax* » et le hamac ne sont pas seulement des objets de confort, ils matérialisent un ancrage sensoriel et symbolique qui rappelle à Audrey son choix professionnel et son rapport au travail. Ces éléments participent à un processus d'incorporation du travail dans le quotidien : même en l'absence d'un bureau physique fixe, l'expérience du travail reste ancrée par des signaux sensoriels qui rappellent la posture professionnelle ou, au

³⁸² Cet exemple a été discuté plus en profondeur dans *La digitalisation du travail : nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail* (Estagnasié, Bonneau, Vásquez et Vayre, 2021). Ce chapitre analyse les pratiques de rematérialisation du travail à distance en s'appuyant sur l'idée d'*espace habité*, à la croisée des dimensions physiques, virtuelles et temporelles. À partir d'une étude qualitative menée auprès de travailleuses et travailleurs à distance à Montréal, nous mettons en lumière la manière dont ces individus recréent activement des environnements de travail, que ce soit en aménageant un coin bureau, en structurant leur temps ou en investissant des plateformes numériques. Trois figures métaphoriques – le *géomètre* (qui reproduit un espace de travail normé), le *maçon* (qui édifie des frontières entre travail et non-travail) et le *décorateur* (qui personnalise son espace en lien avec son identité) – permettent de penser les logiques sous-jacentes à cette (re)création. Ce *métatruvail* invisible, souvent individualisé, soulève des enjeux de charge mentale, d'inégalités domestiques et de risques psychosociaux, interrogeant la promesse d'autonomie associée au travail à distance.

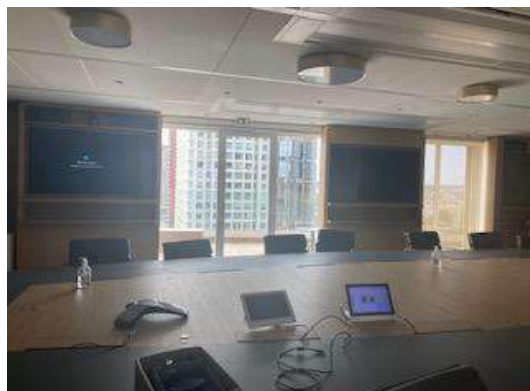
contraire, la transition vers un état de détente. En ce sens, ces objets ne sont pas de simples marqueurs de transition, mais des médiateurs sensoriels du lien avec l'organisation. Leur texture, leur inscription, leur présence dans l'environnement contribuent à inscrire le travail dans le corps et l'espace, même dans des formes de travail plus nomades.

L'environnement sensoriel mobilisé par les organisations

Dans les trois entreprises que j'ai visitées par l'entremise des *shadowees*, la segmentation des espaces repose sur des logiques distinctes, influençant non seulement l'organisation du travail mais aussi les expériences sensorielles des personnes employées. Cette segmentation ne se limite pas à une opposition stricte entre sphère professionnelle et personnelle ; elle façonne aussi la manière dont les activités sont distribuées et perçues à travers des marqueurs esthétiques et matériels spécifiques.

Dans l'entreprise de Ruben, un grand groupe industriel, la segmentation repose sur une logique classique de structuration de l'espace. La salle de réunion, vide, (**figure 4.18**) illustre cet agencement formel, où l'aménagement privilégie la sobriété et la fonctionnalité, renforçant ainsi un environnement corporatif ancré dans la stabilité et l'efficacité. Pourtant, des espaces de détente existent, comme la terrasse attenante à la cafétéria (**figure 4.19**) et la salle de lecture (**figure 4.20**). Ces lieux permettent une certaine respiration au sein de l'espace professionnel, mais restent intégrés dans une esthétique sobre et maîtrisée, évitant une trop grande porosité avec l'univers domestique.

Figure 4.18 Salle de réunion dans l'entreprise de Ruben



Source : photographies personnelles.

Figure 4.19 Terrasse attenante la cafétéria



Figure 4.20 Salle de « lecture » et de détente dans l'entreprise de Ruben



Note. Le *shadowee* photographie la chercheuse, ce qui montre bien la double observation à l'œuvre dans la démarche de *shadowing*. Source : photographies personnelles.

À l'inverse, l'entreprise de Charlotte, bien que dans le même secteur, adopte une segmentation sensorielle plus marquée, empruntant aux codes du *lean startup*³⁸³ (**figure 4.21**, **figure 4.23** et **figure 4.25**). Ici, chaque espace est pensé pour induire un certain état d'esprit : les couleurs orangées de la salle commune de la cafétéria (**figure 4.21**) stimulent la convivialité et l'énergie, tandis que les tons neutres du coin détente (**figure 4.23**) favorisent une atmosphère apaisante. La séparation entre les zones de conception et de production est également soulignée par la proximité sonore de l'usine attenante à l'espace commun (**figure 4.21**), où le bruit des scieuses rappelle constamment l'activité industrielle en cours (**figure 4.25**).

³⁸³ Le *lean startup* est une méthode à destination des personnes créant leur entreprise afin de développer et commercialiser des produits et services innovants. Cette méthode a été développée par Eric Ries (2011) dans un ouvrage intitulé « *The lean startup: How today's entrepreneur use continuous innovation to create radically successful businesses* » et publié en 2011. Inspirée des principes du *lean management* (appliqué à la production et/ou à la gestion), cette méthode a pour objectif de réduire les délais de développement des produits et services en mettant l'accent sur la valeur apportée au client. Elle repose sur une approche itérative qui suit les étapes suivantes : (1) identifier les problèmes que l'entreprise souhaite résoudre ; (2) comprendre les besoins des clients ; (3) concevoir un produit minimum viable (MVP) ; (4) améliorer ce produit grâce aux retours des clients. Le concept de produit minimum viable occupe une place centrale : il souligne qu'un produit ou service n'a pas besoin d'être complètement finalisé pour être lancé sur le marché. Un autre élément clé de cette méthode est la notion de « pivot ». Pivoter, pour une entreprise, signifie qu'elle doit être prête à changer de cap si le produit ou service ne répond pas aux attentes. L'adoption de cette méthode exige donc flexibilité et capacité d'adaptation, aussi bien dans l'organisation du travail que dans la conception des contenus. Bien qu'à l'origine conçue pour améliorer les processus industriels, souvent perçus comme rigides, l'approche *lean* s'est paradoxalement transformée en un synonyme de flexibilité lorsqu'elle a été appliquée au domaine du management (Estagnasié et Hussenot, 2025).

Figure 4.21 L'espace commun



Source : photographie personnelle.

Figure 4.22 La salle de rangement

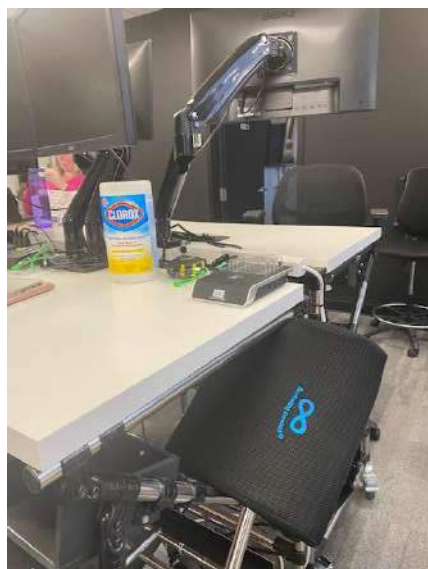


Source : photographies personnelles.

Figure 4.23 Le coin détente



Figure 4.24 Le bureau « flexible » de type *flex office*



Source : photographies personnelles.

Figure 4.25 Vue en contre-plongée sur l'usine attenante



L'entreprise de Brice pousse encore plus loin cette hybridation en intégrant des éléments de la sphère privée dans l'environnement de travail. L'espace principal ressemble davantage à un salon qu'à un bureau conventionnel, avec des tables en bois et des chaises non ergonomiques. L'absence de grands écrans et de dossiers visibles (**figure 4.26** et **figure 4.27**) renforce cette impression de flexibilité, bien que dans les faits, les équipes se regroupent spontanément. La présence de salles de réunion aux noms humoristiques comme la « salle des fêtes », la « salle opette », la « salle aleymalekoum » ou « salle cifi » (**figure 4.28** et **figure 4.29**) participe à la spatialisation des comportements, instaurant un cadre informel et ludique. Cependant, cette porosité entre travail et vie privée peut aussi générer des tensions : un collègue de Brice évoquait ainsi la difficulté de dissocier la terrasse (**figure 4.31**) du rituel social de la pause cigarette, compliquant son projet d'arrêter de fumer.

Figure 4.26 Bureaux flexibles chez Brice, vides



Figure 4.27 Bureaux flexible chez Brice, occupés



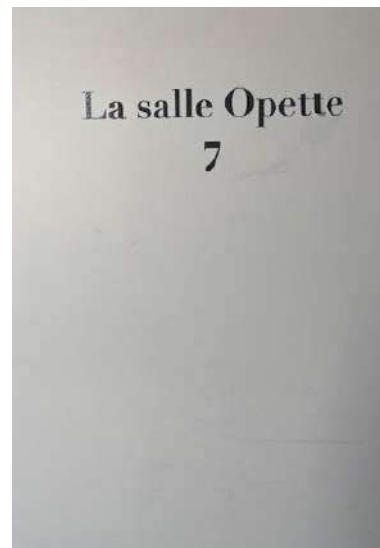
Figure 4.28 La terrasse



Figure 4.29 La salle Amaleykoum



Figure 4.30 La salle Opette



Note. **Figures 4.26 à 4.30** : éléments des espaces de travail dans l'entreprise de Brice, avec (**figure 4.26** et (**figure 4.27**) des bureaux flexibles de type *flex office*, (**figure 4.28**) une grande terrasse extérieure facilitant les interactions, (**figure 4.29** et **figure 4.30**) des salles de réunion avec des noms humoristiques.

Source : photographies personnelles.

Au-delà de la simple segmentation des activités de travail et de repos, certains espaces absorbent des fonctions normalement attribuées à la sphère privée, effaçant davantage les frontières entre les deux univers. Dans l'entreprise de Charlotte, une chambre à coucher est aménagée pour les personnes travaillant tard et restant dormir dans les locaux (**figures 4.31 à 4.33**), tandis que dans celle de Brice, des salles de douche et même des brosses à dents laissées sur place (**figures 4.34 et 4.35**) témoignent d'un ancrage physique prolongé dans les

locaux. Ces artefacts organisationnels suggèrent une injonction implicite à *faire corps* avec l'entreprise, renforçant l'idée que le bureau devient une extension du domicile, voire un espace de vie en soi.

Figure 4.31 Une chambre à coucher dans les locaux de l'entreprise de Charlotte



Figure 4.32 L'entrée de la chambre à coucher dans l'entreprise



Figure 4.33 Le coin valise de la chambre



Figure 4.34 La penderie de la chambre



Note. Une chambre à coucher dans les locaux de l'entreprise de Charlotte. Source : photographies personnelles.

Figure 4.35 Des brosses à dents dans le bureau de Brice



Source : photographies personnelles.

Figure 4.36 Salle de douche dans l'entreprise de Brice



Selon l'approche archéologique développée par Antonio Strati (2010), l'espace organisationnel ne se limite pas à une fonction utilitaire, mais constitue une mise en scène symbolique des valeurs et des cultures propres à chaque entreprise. L'architecture, l'aménagement des lieux et la décoration traduisent ainsi les principes fondamentaux qui structurent l'organisation. Cette dimension symbolique est particulièrement perceptible dans la manière dont les bureaux sont conçus. Chez Brice et Charlotte, par exemple, la flexibilité et l'informalité sont au cœur du *design* des espaces de travail. Leurs bureaux, bien que situés dans des secteurs distincts – une startup en ressources humaines à Paris pour l'un, l'industrie métallurgique au Québec pour l'autre – présentent des similitudes frappantes : des espaces ouverts, une esthétique ludique et une organisation favorisant des usages hybrides. À l'inverse, dans l'entreprise de Ruben, la structuration des espaces reflète davantage des valeurs de stabilité, d'efficacité et de rigueur, conformes aux attentes d'un grand groupe industriel. Ces artefacts matériels traduisent une injonction implicite à une présence prolongée sur le lieu de travail, même dans les moments normalement réservés à l'intimité. Si ces entreprises se présentent comme promotrices du *travail de partout*, leurs aménagements suggèrent plutôt une logique inverse, celle où le bureau tend à devenir une extension du domicile. Plus qu'un simple espace professionnel, il se transforme en un lieu de vie, brouillant les frontières entre vie personnelle et exigences professionnelles.

L'environnement sensoriel « monétisé »

Paradoxalement, ce brouillage, loin d'être subi, peut être recherché et même valorisé. J'appelle environnement sensoriel monétisé un espace où les éléments sensoriels – lumière, son, odeurs, textures, température – sont conçus et exploités comme une valeur ajoutée marchande, influençant l'expérience et les décisions des usagères

et des usagers. Dans les espaces de *coworking* et de *coliving*, ces caractéristiques deviennent des arguments commerciaux, incitant les individus à choisir un lieu non seulement pour ses équipements, mais aussi pour son ambiance perçue. L'esthétique, le confort visuel et la cohérence sensorielle jouent ainsi un rôle central dans la construction de ces espaces comme produits attractifs. L'exemple de Valeria, responsable RSE, illustre cette dynamique : son choix de *coliving* au Costa Rica s'est fait non seulement en fonction des services proposés, mais aussi en réaction à une ambiance qui ne correspondait pas à ses attentes esthétiques et sensorielles, révélant l'impact de ces environnements sur les pratiques de travail et de vie nomades. « J'ai pris un taxi, j'y suis allée et là, je suis arrivée là et c'était comme le paradis. C'était le plus beau coworking que j'ai vu de tous les Selina dans lesquels je suis restée. C'était vraiment grand, avec des belles grandes fenêtres, il y avait plein de gens qui travaillaient. J'ai tout de suite eu envie de travailler là », m'a-t-elle confié dans une note vocale WhatsApp en juin 2024. L'extrait met en avant l'importance du cadre sensoriel dans le choix d'un espace de travail. Valeria insiste sur l'esthétique et l'atmosphère : la luminosité, la grandeur et la présence d'autres personnes créent un environnement stimulant qui suscite immédiatement l'envie de travailler. Son témoignage illustre à quel point l'expérience visuelle et sensorielle peut être déterminante, influençant non seulement le confort au travail mais aussi des décisions comme changer de lieu ou de ville. Le cas des *coliving* est très intéressant dans la mesure où ce concept repose sur l'idée même de matérialité des espaces pensée pour façonner l'expérience. Lors de mon enquête de terrain, j'ai observé la manière dont les individus mobilisent et transforment leur corps en fonction des attentes implicites associées au moment du travail, et aux lieux dans lesquels ils s'ancrent, deux éléments entrant parfois en tension. Suivre Samantha dans le *coliving*³⁸⁴ a été particulièrement révélateur à cet égard. J'ai pu constater comment elle ajustait son apparence, sa posture et même sa voix en fonction des lieux et des comportements attendus. Par exemple, sa tenue – un débardeur et une jupe – était parfaitement adaptée aux espaces de détente comme la piscine ou le bar. Toutefois, lorsqu'elle rejoignait l'espace de *coworking*, elle couvrait instinctivement ses épaules d'un châle, consciente des normes implicites de professionnalisme et des jugements potentiels de ses collègues en ligne. De même, sa voix variait selon l'environnement : plus enjouée et douce dans les espaces informels, elle devenait plus assurée, voire plus tranchante, lorsqu'elle parlait dans un cadre professionnel. Ainsi, *faire corps* dans ces espaces ne se limite pas à y être présente : c'est aussi transformer son corps, son apparence, sa posture et sa voix pour s'adapter aux codes symboliques de chaque environnement. Cette modulation corporelle témoigne de la manière dont l'espace influence les comportements et la manière dont chaque personne performe son rôle en fonction du contexte.

Il en est de même pour certains tiers-lieux, tels que les cafés. L'ambiance des cafés influence fortement l'expérience des travailleuses et travailleurs nomades, tant de manière positive (le bruit des grains moulus, la musique de fond, ou même l'acte de payer un café qui incite à se concentrer) que négative (en raison du bruit

³⁸⁴ Voir **Vignette 2, section 4.1.**

ambiant, des conversations ou de l'inconfort du mobilier). En retour, leur présence modifie également la dynamique de ces lieux. Certains cafés affichent des restrictions, interdisant l'usage des ordinateurs ou limitant leur utilisation à certaines heures. À l'inverse, d'autres intègrent cette clientèle à leur modèle économique, en proposant une connexion internet performante ou en l'intégrant à leur communication, comme l'illustre une photographie prise à Paris en juin 2021, après la crise sanitaire, associant *nomad working* et *happy hour* dans un établissement sans aménagement spécifique pour le travail (**figure 4.37**).

Figure 4.37 « Espaces de travail »



Note. Photographie issue de mon journal de bord des « espaces de travail », 14 juin 2021, Paris.
Source : photographie personnelle.

Certains propriétaires de cafés cherchent à attirer des nomades avec des aménagements spécifiques, tandis que dans d'autres établissements, la tendance à y travailler émerge plutôt par mimétisme entre clientes et clients (Brakel Ahmed, 2021). Lors de mes propres observations, réalisées après la pandémie, il devient cependant difficile de distinguer *freelances* et personnes salariées parmi celles et ceux qui tapent sur leur clavier, un matcha latte à côté (**figure 4.38** et **figure 4.39**). Leur point commun ? Un écran d'ordinateur qui capte toute leur attention, dans un silence ponctué du bruit ambiant du café. Naomie, partenaire RH de 35 ans, fait partie de ces nomades corporatifs qui apprécient travailler ponctuellement depuis un café pour échapper au « mal de place », cette sensation presque physique d'enfermement dans un même environnement, qu'elle traduit par l'idée de

« bouger pour s’inspirer ». J’ai suivi Naomie en *shadowing* à deux reprises, toujours dans le même café montréalais, et chaque fois un vendredi pluvieux d’automne. Malgré ces seules deux rencontres, la répétition du cadre, du rituel et de l’ambiance sensorielle – la lumière tamisée, l’odeur du café, le bruit feutré des conversations – a créé une impression de familiarité avec sa routine. Cette expérience, détaillée dans la **vignette 5**, illustre comment le déplacement vers un café ne relève pas seulement d’une nécessité logistique, mais participe à un besoin plus profond de renouveler son cadre de travail et son état d’esprit.

4.2.4.2 Ritualiser le travail par des marqueurs corporels

Le travail s’ancre souvent dans des rituels corporels et sensoriels qui structurent la concentration et marquent le passage entre différents états mentaux. Des gestes répétés, comme choisir une boisson, adopter une posture spécifique ou organiser son espace de travail, participent à la création d’un cadre propice à l’efficacité. Ces habitudes, bien que subtiles, façonnent une relation entre le corps et l’environnement, permettant de stabiliser l’attention même dans des lieux en perpétuel changement. C’est à travers ces éléments que se construit un espace de concentration ritualisé, à la frontière entre le confort du connu et l’inspiration du mouvement. La **vignette 5** approfondit cette dynamique en explorant une journée d’observation où les gestes, l’ambiance et les interactions de Naomie dans ce café semblent rejouer, presque à l’identique, une expérience déjà vécue.

Figure 4.38 Journée d'observation au café Larue #1



Figure 4.39 Journée d'observation au café Larue #2



Note. Photographies prises lors de la première journée d'observation de Naomie au café Larue à Montréal, le 6 octobre 2023. Source : photographies personnelles.

Vignette 5 – 17 novembre 2023 –
Jour 2 d’observation de Naomie au café Larue, Montréal, Québec, Canada
On prend les mêmes et on recommence

J’ai l’impression d’avoir déjà vécu exactement la même journée. Comme la première fois que j’ai *shadowé* Naomie, il y a 6 semaines, c’est un vendredi pluvieux, en début d’après-midi. J’arrive au café Larue où Naomie est installée exactement à la même place, avec le même air concentré, dans la même posture, habillée exactement de la même manière que la dernière fois (un pull rose avec des petits chats, et des pantalons *leggings*), coiffée de la même manière (les cheveux en chignon).

Comme la dernière fois, elle boit un chocolat chaud au lait d’avoine, qu’elle me recommande. La seule différence est qu’elle me dit qu’il y a du monde aujourd’hui (ce que je ne trouve pas), ce qui me rappelle qu’elle m’avait accueillie la dernière fois justement en m’expliquant que comme c’était la veille d’un long week-end, l’endroit était plus calme que d’habitude. Naomie est plus familière avec moi que la dernière fois, où elle avait gardé une distance polie. Aujourd’hui, elle a mis « ma chaise » plus proche d’elle, elle me parle plus proche. Je sens qu’une relation s’est créée entre nous. Naomie aime fréquenter les cafés pour lutter contre la routine et contre « le mal de place » et s’inspirer : pourtant, elle va toujours au même café, et s’assoit, justement, à la même place, ce qui m’étonne un peu.

Je reconnais la serveuse qui m’avait conseillé un financier aux amandes la dernière : cette fois-ci, j’ai pensé à amener de la monnaie, car je me souvenais que cet établissement ne prenait pas la carte de crédit (ce qui est assez rare à Montréal). Je sens déjà comme une « habitude ». Comme l’autre fois, la musique disco emplit l’espace et donne une atmosphère joyeuse. En quelque sorte, elle « meuble » le silence, puisque parmi la quinzaine de personnes présentes, seules deux discutent calmement : tous les autres sont penchés sur leur ordinateur, dans leur bulle, concentrés, sans même se regarder les uns et les autres. De toute façon, tout le monde ou presque porte un casque : à croire que la musique ne sert que la serveuse, qui lit entre deux clients. Les gens ont l’air d’être des habitués. Une cliente demande à la serveuse ce qu’elle lit. Je me sens confortable, « *cocoonnée* » (l’ambiance est au confort d’automne et au chocolat chaud), avec un fort sentiment de « déjà vu ». On y trouve des bancs avec des dossiers vieux rose et des tables en bois, avec, pour chaque, une chaine blanche associée. Ce n’est pas si confortable, mais minimaliste et *cozy*. Au mur, se trouvent des photographies, des plantes (beaucoup de plantes), ainsi qu’au fond, des tee-shirts accrochés au mur. Finalement, on dirait plus un *concept store* où on peut acheter du café, qu’un café.

Comme la dernière fois, je suis étonnée de constater que personne ne bouge : j’ai l’impression d’être la seule à me lever de temps à autre. Je trouve que les personnes présentes sont très statiques : cette scène figée me fait penser à un tableau. Si j’en étais l’autrice, je le nommerai « cocon de labeur silencieux », 2023.

À un moment, un trentenaire prend discrètement un appel en visioconférence juste à côté de nous. Pourtant, cet après-midi est un peu différent pour Naomie, qui la consacre à des tâches administratives (la fin d'emploi d'un employé par exemple, euphémisme pour désigner un licenciement). Elle m'avoue que lorsque je suis arrivée, elle était en train d'envoyer des GIF à ses collègues, et n'était pas du tout aussi concentrée que je l'ai cru. Elle me montre les GIF en question sur le canal Slack qu'elle utilise pour faire des blagues. Puis, elle me présente comment elle structure sa pensée sur papier, avec une feuille et un style, comme elle l'a appris étant enfant. Je suis fascinée par la façon dont nos apprentissages restent incorporés dans nos habitudes, des années plus tard.

Naomie m'explique ensuite ses tâches du jour : elle liste les managers qu'elle doit suivre en entretien mensuel (30), et me dit qu'elle en a doublé le nombre à cause de changement récent. Elle me dit quelque chose de très intéressant : en tant que responsable des ressources humaines, elle est la « voix officielle de l'organisation », donc elle doit vraiment peser ses mots. D'ailleurs, à ce propos, elle a besoin d'inspiration pour le positionnement de l'entreprise sur le conflit au Moyen Orient : elle me met à contribution et « m'utilise » en me demandant de lui partager le courriel officiel de l'UQAM sur le sujet. Je réalise que je viens d'assister en direct à un mimétisme de « voix des organisations » à distance, et qu'en plus, j'en ai été malgré moi la « passeuse », ventriloquée. Puis, nous discutons de sa nouvelle cheffe, qu'elle trouve incompetente, ce qu'elle me fait comprendre d'une manière subtile en la mimant un peu. Nous rions ensemble.

À côté de nous, un jeune homme travaillait, mais comme Naomie et moi parlons (pas excessivement fort, mais nous sommes les seules à communiquer à voix haute dans ce café), il est parti. Une femme âgée est sur son portable et mange un gâteau. À côté d'elle, le travailleur en *call* avec des écouteurs m'a jeté un regard désapprobateur pour me faire comprendre que je parlais trop fort. Je sens qu'ici, la règle, c'est le silence, ponctué de musique disco et de bruit de machine expresso.

Quand nous sortirons à 16 h, il fait déjà nuit : le café ferme à 18 h, ce qui marque habituellement la fin de la journée de travail de Naomie (comme la dernière fois), mais cette fois-ci, elle finit plus tôt pour aller se faire masser, car « elle a beaucoup travaillé ces temps-ci ». Elle se récompense d'avoir fourni cet effort en finissant plus tôt que d'habitude, de sa propre initiative. Finalement, aujourd'hui était une journée un peu différente.

2/2

Cette immersion dans la routine de Naomie met en lumière une forme paradoxale de mobilité et de stabilité dans son rapport au travail nomade. Si elle cherche à fuir le « mal de place » en changeant de cadre, son attachement à un même café, une même table, et des gestes répétés révèle une autre forme de rituel ancré dans ses habitudes.

Le *shadowing* repose sur une réflexivité partagée. En fin de journée d'observation, Naomie m'a demandé si je prenais aussi plaisir à travailler dans les cafés. Après réflexion, j'ai réalisé que ce n'était pas mon cas, sauf en présence d'une autre personne – idéalement sur le même projet, ou simplement pour la compagnie – ou dans un contexte de mobilité, entre deux rendez-vous, pour optimiser mon temps (la fameuse obsession commune à la majorité des nomades corporatifs). Cette prise de conscience rejoint les tendances observées dans les données : contrairement à l'image parfois véhiculée, les nomades corporatifs ne passent pas leur temps dans les cafés, mais les fréquentent ponctuellement pour varier leur cadre, partager un moment avec quelqu'un ou pour des raisons pratiques. L'exigence d'un environnement adapté au travail limite naturellement le recours aux tiers-lieux, qui restent néanmoins prisés pour leur atmosphère.

4.2.5 La synthèse de 4.2

Cette section a mis en lumière la manière dont le travail à distance ne se réduit pas à une simple question de connexion numérique, mais repose sur une matérialité et une incorporation du travail dans l'espace physique et sensoriel. Si le WFA suggère une liberté spatiale totale, les pratiques observées révèlent que les nomades corporatifs développent des stratégies d'ancrage pour stabiliser leur activité et maintenir un lien tangible avec l'organisation.

Quatre grandes pratiques incarnées émergent de cette section mettant la focale sur l'espace. La pratique d'ancrer le corps dans un espace dédié montre que, même en situation de mobilité, les nomades corporatifs réaménagent leur environnement domestique (ou ce qui fait office de domicile temporaire) ou investissent des espaces tiers pour créer un cadre propice à la concentration. Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts souligne comment les objets fournis par l'entreprise – qu'il s'agisse d'équipements techniques ou de cadeaux corporatifs – prolongent la présence du collectif dans l'espace personnel, renforçant le sentiment d'appartenance. La pratique d'habiter le mouvement comme espace de travail révèle comment la mobilité elle-même devient un support du travail, en transformant les transports, les cafés ou d'autres lieux éphémères en bureaux temporaires. Enfin, sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail met en évidence l'importance des ajustements sensoriels et des rituels corporels dans la structuration de l'expérience professionnelle, qu'il s'agisse de la lumière, du mobilier ou des routines qui marquent l'entrée et la sortie du « mode travail ». Ces observations révèlent une tension fondamentale : si le travail à distance est souvent présenté comme une libération des contraintes spatiales, il repose néanmoins sur des formes d'ancrage matérielles, symboliques d'une mémoire corporelle qui permettent de compenser la dispersion organisationnelle. L'importance accordée aux atmosphères, aux micro-rituels, aux routines corporelles (s'habiller, changer de pièce, s'isoler dans une cabine insonorisée) témoigne de cette nécessité de reconstruire, par le corps et l'espace, une texture organisationnelle minimale (Gherardi, 2006 ; Gherardi et Strati, 1990). Celle-ci ne tient pas à une structure formelle, mais à une trame de pratiques, de gestes, d'objets et d'affects partagés, qui rendent l'action collective possible malgré

l'éloignement (Cozza *et al.*, 2021). En ce sens, ces formes d'ajustement s'inscrivent dans ce que Silvia Gherardi (2006) nomme le *knowing-in-practice* (Gherardi, 2000, 2001) : un savoir situé, performé, qui se déploie dans l'action, dans les relations, dans les environnements que les individus contribuent à façonner au quotidien. Ce n'est donc pas l'absence de lieu qui définirait le travail à distance, mais plutôt la manière dont ses actrice et acteurs recréent certains marqueurs organisationnels à travers leurs pratiques ordinaires.

Le **tableau 4.2** suivant synthétise les principales pratiques par lesquelles le travail à distance s'ancre dans l'espace, en précisant pour chacune les ajustements matériels et sensoriels qui stabilisent l'activité professionnelle. Nous entrerons plus en détail dans la question de la temporalisation du travail et de l'adaptation du corps aux rythmes professionnels dans la section suivante.

Tableau 4.2 Synthèse des pratiques visant à ancrer le travail à distance dans des espaces

Pratiques de « <i>faire corps</i> »	Description incarnée	Exemples de sous-pratiques
5. Enraciner son corps : habiter un espace dédié	Le travail à distance invite le corps à s'inscrire dans un lieu transformé en poste de travail. En aménageant ou réorganisant un espace, le corps se fixe et se fait tangible, stabilisant sa présence et soutenant la concentration. Le corps ne se contente pas de réajuster son environnement immédiat, mais qu'il intègre aussi les repères et artefacts qui font écho à l'organisation.	› Réorganiser une chambre en bureau improvisé (ex. : Maren réorganise une chambre en bureau improvisé). Transformer une salle de jeux en espace de travail (ex. : Remi transforme sa salle de jeux en espace de travail). › Améliorer la connexion internet pour permettre à plusieurs personnes de télétravailler (ex. : Christine installe un Wi-Fi plus performant pour que trois adultes puissent télétravailler simultanément). › Fréquenter des espaces tiers spécifiquement dédiés au travail (ex. : espaces de <i>coworking</i>).
6. Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts	Les objets et équipements fournis par l'entreprise incarnent la présence du collectif dans l'espace personnel. Ils matérialisent l'appartenance et prolongent la relation intercorporelle entre le travail individuel et l'organisation.	› Installer un porte-écran aux couleurs de l'entreprise (ex. : Charlotte installe un porte-écran produit par son entreprise). › Utiliser un équipement technique fourni pour renforcer sa posture professionnelle (ex. : Christine dépend de son grand écran). › Recevoir des objets personnalisés qui rappellent l'appartenance au collectif (ex. : Benjamin reçoit des cadeaux personnalisés).
7. Habiter le mouvement comme espace de travail/Faire du mouvement un ancrage temporaire	Le corps en mouvement recompose sa relation au travail. Que ce soit dans la fluidité des transports, l'occupation de lieux inhabituels ou le changement régulier d'espace, la mobilité devient une ressource sensorielle et posturale, permettant de maintenir le lien professionnel en dépit de la dispersion spatiale.	› Travailler dans un train en organisant ses appels à l'avance (ex. : Cyril travaille dans le train tout en organisant ses appels à l'avance). › Participer à une visioconférence en marchant vers le métro (ex. : Ruben participe à une visioconférence en marchant vers le métro). › Transformer des lieux inattendus en espace de travail (ex. : Carlota utilise une salle de sport pour travailler efficacement). › S'installer dans des environnements de fortune pour répondre à l'urgence (ex. : Sandrine s'installe dans sa voiture en cas d'urgence).
8. Sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail	L'ambiance esthétique – par la couleur, la lumière ou la texture – façonne l'expérience du corps au travail. Ces ajustements sensoriels créent une atmosphère qui influence la disponibilité psychique et émotionnelle, inscrivant le travail dans une matérialité affective, qui rend disponible émotionnellement au travail.	› Optimiser la luminosité et l'acoustique pour améliorer la concentration (ex. : Andrea soigne la luminosité et l'acoustique pour améliorer sa concentration). › Installer des éléments symboliques pour équilibrer travail et relaxation (ex. : Audrey installe un hamac et un coussin « Relax »). › Créer des gestes et des routines sensorielles pour ancrer les phases de concentration (ex. : Naomie qui lutte contre le « mal de place » en allant s'inspirer dans des cafés).

4.3 *Anytime* ? Travailler le temps

Alors que la section précédente a exploré la manière dont le travail à distance s'ancre dans des espaces physiques et sensoriels, la question du temps constitue une autre dimension essentielle du *faire corps* avec l'activité professionnelle. Il est difficile de dissocier temps et espace, tant l'espace-temps³⁸⁵ du travail s'articule comme un agencement spatiotemporel mêlant composante physique (la lieuté), composante expérientielle (le vécu) et composante temporelle (Gherardi, 2000, 2001). Même sans décalage horaire, les nomades corporatifs doivent « travailler le temps » afin de créer des espace-temps propices au travail, ce qui constitue une forme de *métatravail* supplémentaire (Estagnasié, 2023a)³⁸⁶ Le travail à distance, notamment lorsqu'il s'effectue « depuis partout », est souvent conçu par les organisations pour assurer une continuité temporelle, que ce soit via des collaborations transzones ou des modes asynchrones. Lorsque seules certaines personnes sont à distance, la coexistence de temporalités hétérogènes nécessite des ajustements pour maintenir une forme de cohésion collective. Cette section explore ainsi les pratiques temporelles, notamment celles fondées sur le temps de l'horloge – ou *clock time* (Mumby, 2013) – qui correspond à un temps « compté », celles relevant de temporalités liées aux tâches – ou *task time*, un temps « conté »³⁸⁷, et la nécessaire fluidité à trouver entre les deux. Ainsi, cette section examine comment les nomades corporatifs négocient leur rapport au temps, en structurant leurs journées à travers des rythmes stabilisateurs (4.3.1), en régulant leur énergie face à une fragmentation temporelle qui entrelace travail et activités personnelles (4.3.2), et en intégrant des rituels de transition pour fluidifier leur expérience du temps (4.3.3). Suivant cette même idée d'un vécu plutôt que compté, un autre groupe de pratiques temporelles vise à s'accorder aux rythmes du vivant, c'est-à-dire à aligner le travail sur des rythmes biologiques, naturels ou contextuels (4.3.4). Les pratiques identifiées dans cette section révèlent que, bien que le travail à distance promette une autonomie accrue dans la gestion des horaires, il impose en réalité une adaptation constante aux exigences organisationnelles, aux rythmes productifs et aux besoins personnels (4.3.5). Loin d'être un simple

³⁸⁵ Cette section aborde les pratiques de *faire corps* à dominante temporelle par soucis de clarification, bien qu'il ne soit pas effectué de séparation ontologique nette entre l'espace et le temps ici.

³⁸⁶ Ce chapitre, dont le titre inspire celui de cette section (« *Working the time* ») explore les pratiques temporelles des travailleuses et travailleurs à distance à travers le concept de *working the time*, désignant les efforts nécessaires pour (re)créer un temps dédié au travail hors des cadres spatiotemporels classiques. M'appuyant sur une approche sociomatérielle et processuelle, j'y montre que ces individus doivent activement structurer leur temps par des pratiques telles que le blocage du temps, la navigation entre différentes temporalités et la ritualisation du quotidien. Malgré une plus grande autonomie apparente, ils restent fortement influencés par la logique du *clock time* (temps de l'horloge) et réalisent ainsi un métatravail, *souvent invisible, pour faire exister leur activité professionnelle dans un environnement fragmenté et hybride*. Le chapitre souligne les tensions entre flexibilité individuelle et normes organisationnelles, invitant à une reconnaissance éthique de cette charge temporelle supplémentaire.

³⁸⁷ J'ai développé cette distinction pour la Revue *ECONOMIA HUMANA* (Estagnasié, 2023c). Ce court article interroge la persistance du *clock time* dans les imaginaires du travail, même au sein des propositions dites émancipatrices de la post-croissance. J'y plaide pour une approche processuelle et relationnelle du temps, orientée vers l'expérience vécue plutôt que la productivité mesurée, afin de penser un *slow work* (Fast, 2021) plus en phase avec les enjeux sociaux et écologiques contemporains.

relâchement des cadres temporels traditionnels, cette flexibilité implique de nouvelles formes de discipline temporelle.

4.3.1 *Faire corps* avec un rythme structurant

Faire corps avec un rythme structurant implique de s'inscrire dans une temporalité à la fois tangible et symbolique. Cette sous-section explore d'une part la manière dont des repères temporels incarnés permettent de marquer l'engagement avec le collectif avec des horaires partagées (4.3.1.1), ce que j'appelle « compter le temps ». Puis, il sera ensuite développé la façon dont le temps de travail idéalisé est mis en récit pour articuler liberté individuelle et conformité aux normes implicites du temps structuré (4.3.1.2), ce que j'appelle « conter le temps ».

4.3.1.1 Fixer des repères temporels dans le temps de l'horloge pour marquer l'engagement

S'ancrer dans le *clock time* (le temps de l'horloge)

Malgré une volonté affichée de flexibilité, les pratiques de structuration du temps chez les nomades corporatifs s'inscrivent majoritairement dans une logique héritée du *clock time* (temps de l'horloge), ancrée dans l'histoire industrielle et managériale. Le temps, en tant qu'outil de coordination, permet en effet de partager une représentation commune de l'agencement et de la durée des tâches, et c'est sans doute en ce sens qu'il participe à un certain *faire corps* organisationnel. L'analyse des données révèle ainsi des pratiques temporelles fortement alignées sur ce temps horloger : qu'il s'agisse de respecter des horaires fixes, de travailler selon un décalage horaire mais toujours mesuré en heures, ou de se conformer à un nombre précis de jours travaillés. Cette structuration temporelle, comptée et encadrée, se manifeste notamment à travers des outils comme les feuilles de temps, particulièrement répandues dans le secteur du conseil (Maren, Stéphane, Audrey) ou de la gestion de projet (Andrea, Ruben). Elles sont plus fréquentes au Québec qu'en France, comme en témoignent les cas de Naomie (partenaire RH) et Charlotte (responsable marketing), qui m'ont toutes deux montré ce type d'élément matériel de contrôle du temps. L'exemple de Samantha, directrice globale en études de marché, illustre de manière éloquente la prégnance du temps de l'horloge dans les dynamiques de travail à distance. Sa relocalisation temporaire dans les Amériques n'est pas anodine³⁸⁸ : bien qu'éloignée physiquement des bureaux de son entreprise à Londres, sa présence sur un fuseau horaire proche de celui des équipes nord-américaines permet une synchronisation facilitée des plages de travail. Ce *faire corps* temporel, aligné sur le *clock time*, favorise la coordination avec les équipes distribuées et répond à des logiques de productivité organisationnelle. Mais cette inscription dans un temps structuré ne s'arrête pas aux horaires de travail : elle s'étend aussi au cadre légal dans lequel évolue Samantha. Ne bénéficiant pas d'un visa de travail pour le Mexique, sa présence repose sur le statut de touriste, limité à 180 jours par an. Pour rester dans les limites autorisées, elle a dû calculer minutieusement

³⁸⁸ Voir **Vignette 2**, section 4.1.

ses allers-retours afin de renouveler la validité de son séjour : un véritable travail de comptabilité temporelle. Ce temps « compté », à la fois professionnel et administratif, traduit une double exigence de conformité et d'optimisation. Il est d'autant plus marquant chez les personnes soumises à des horaires fixes ou à des dispositifs de suivi du temps via des logiciels de gestion (comme Maren, Ruben, ou Charlotte), qui structurent leur activité à partir de repères explicites dans le temps de l'horloge. En ce sens, ces repères temporels incarnés participent à la fois à l'alignement organisationnel et à une forme de *métatrabail* invisible, effectué par les travailleuses et travailleurs eux-mêmes.

Bloquer le temps

Ce *faire corps* organisationnel, fondé sur des repères temporels structurants, suppose de pouvoir bloquer le temps : autrement dit, de segmenter la journée en unités temporelles dédiées au travail. Le blocage du temps prolonge ainsi les logiques de segmentation abordées précédemment, en matérialisant la volonté de cadrer son activité professionnelle à travers des horaires fixes ou des blocs horaires flexibles. Travailler à distance pousse en effet les individus à structurer activement leur emploi du temps, souvent dans une logique d'optimisation de l'énergie disponible et de recherche de performance. Bloquer le temps consiste à organiser ses journées en blocs de travail et/ou à suivre un horaire fixe, tout en ajustant cet emploi du temps en fonction des imprévus ou des variations d'énergie ressenties. Le temps de travail reste cependant majoritairement pensé en termes de blocs horaires, avec des repères explicites. Dans un contexte de WFA, le *faire corps* collectif repose souvent sur des créneaux de disponibilité partagée. Même dans des organisations prônant des modes de collaboration asynchrones, comme celle d'Igor, ingénieur, il est généralement demandé de rester à moins de trois ou quatre heures de décalage horaire avec l'équipe.

Les personnes mobiles doivent donc apprendre à jongler avec les fuseaux horaires. Parmi les huit *shadowees* de l'enquête, quatre (Valeria, Maren, Naomie, Andrea) télétravaillaient pour des entreprises canadiennes tout en séjournant ponctuellement en Europe. Maren, par exemple, a dû fournir un plan détaillé³⁸⁹ montrant sa capacité à assurer trois journées hebdomadaires sur le fuseau québécois, en soirée. Naomie a formalisé son engagement via un formulaire précisant ses horaires de travail. Valeria, quant à elle, devait garantir un minimum de quatre heures de présence simultanée avec ses collègues chaque jour. Ces exemples illustrent bien comment le *temps bloqué* devient une condition de la reconnaissance organisationnelle et de l'appartenance collective dans un environnement distribué. Même en l'absence de dispositions contractuelles explicites concernant le WFA, le respect des horaires habituels apparaît comme une pratique centrale pour maintenir l'illusion d'une présence localisée et préserver le *faire corps* organisationnel. Ce mimétisme temporel constitue une forme d'ajustement implicite aux normes en vigueur, visant à éviter d'attirer l'attention ou de rompre l'équilibre collectif. Lors d'une

³⁸⁹ Voir section 4.1.

de nos journées d'observation, Ruben a ainsi expliqué avoir décidé de télétravailler depuis le Brésil sans en avoir informé son employeur au préalable. Pour ne pas éveiller de soupçons, il s'est aligné volontairement sur l'horaire parisien, commençant sa journée à 5 heures du matin heure locale. Ce type d'ajustement illustre comment le temps, au-delà de sa fonction de coordination, devient aussi un instrument de conformité performée, révélant un autre visage du métatrabail des nomades corporatifs.

Bloquer du temps présente aussi un aspect matériel, celui de littéralement placer des blocs de disponibilités et/ou de tâches dans son agenda. Plusieurs personnes m'ont partagé leur écran lors de notre entrevue, comme Anaïs, cheffe de produit dans une agence de publicité. « Dans mon agenda, je me bloque mon temps de travail pour certains éléments pour savoir quand je vais les faire, pour organiser mon temps. Par exemple, ici, tout en bleu, ce sont mes rencontres. Je ne crois pas que j'ai vraiment beaucoup de rencontres. En vert, c'est personnel, c'est pour m'aider à appréhender mon temps ». Cette salariée d'une agence montréalaise, au programme particulièrement chargé – cumulant un emploi à temps plein et un doctorat à distance sur un autre continent³⁹⁰ – a mis en place une routine rigoureuse : chaque début de semaine, elle commence par *bloquer* des plages horaires dans son agenda. À chaque type d'activité correspond une couleur : le bleu pour les temps collectifs (réunions, échanges), le vert pour les temps de travail individuel. Fait révélateur, elle va jusqu'à réserver un créneau spécifique, le lundi matin à la première heure, pour organiser... le *blocage* de son temps (on pourrait alors parler de « métablocage »). « Je te dirais que ça prend environ 45 minutes. Pour chacun des clients, s'il y a des choses que je n'ai pas faites le vendredi après-midi, j'ai des courriels qui sont rentrés durant le week-end, je vais y répondre tout de suite et je vais vraiment m'assurer comme de *restart* à zéro. Il me reste une facture à prêter, il y a un courriel client que je n'ai pas répondu, je fais ça direct », a-t-elle détaillé lors de notre entretien. Ce témoignage illustre bien une forme de ritualisation du redémarrage hebdomadaire, où le lundi matin devient un temps liminal dédié à la mise à jour, à la clôture des tâches en suspens et à la restauration d'un sentiment de contrôle, une manière de « redémarrer à zéro » qui matérialise un effort de recentrage temporel et cognitif. La logique de préparation du lundi matin trouve un écho dans les observations effectuées lors des séances de *shadowing*. Chez Maren, le lundi est également consacré à l'organisation de la semaine, marquée par l'attribution de couleurs aux tâches planifiées (le marron pour certaines activités), une routine qu'elle considère comme essentielle, bien qu'elle s'interroge sur la visibilité de son agenda par ses collègues. De la même manière, Valeria mobilise le blocage d'agenda partagé non seulement pour organiser son travail, mais aussi comme un outil de coordination implicite, une forme de coordination stigmergique (Heylighen, 2016) : en réservant un créneau commun avec une collègue, elle manifeste sa disponibilité sans nécessairement passer par un échange direct.

³⁹⁰ Elle travaille au Canada et est étudiante au doctorat en Belgique en même temps. Vraiment *anywhere, anytime*.

Ces exemples illustrent comment les routines d'ouverture de semaine, parfois invisibles ou individuelles, peuvent aussi servir de signaux relationnels, facilitant la synchronisation discrète au sein des collectifs distribués.

Bloquer le temps de travail ne signifie pas seulement organiser son emploi du temps : cela peut aussi servir à en limiter l'accessibilité, notamment en réduisant sa présence visible en ligne pour se concentrer sur ses tâches. C'est le cas de Kristina, commerciale âgée de 25 ans, pour une entreprise hybride du secteur des médias, qui a instauré des *scheduled blocks* d'une à deux heures pour passer ses appels, indiquant ainsi un temps réservé et potentiellement non disponible aux sollicitations extérieures. Mais bloquer le temps peut également remplir une fonction inverse : clôturer la journée et poser des limites à un *faire corps* organisationnel potentiellement continu, rendu possible par la connectivité numérique permanente. Dans ce cas, le *clock time* devient un substitut de frontière, en particulier lorsque l'espace physique ne permet pas de séparation nette entre les sphères de vie. Le témoignage de Marge, auxiliaire de recherche, est emblématique de cette dynamique. Alors qu'elle séjournait au Mexique, dans un petit logement partagé avec des amis, l'impossibilité de changer de pièce l'a contrainte à se reposer entièrement sur des repères temporels pour structurer sa journée : « J'essayais de faire les limites, mais en termes d'heures. De telle heure à telle heure, je réserve ce bloc-là pour travailler. Et de telle heure à telle heure, je ne travaille pas. [...] J'essayais de changer d'endroit, j'essayais de me faire des blocs d'heures, j'essayais de me motiver, j'ai pris des suppléments... Donc, c'était mieux que rien », a-t-elle confié. Cet extrait souligne à quel point le blocage du temps repose, dans ces contextes, sur une discipline personnelle exigeante, mobilisée en l'absence de repères matériels, d'encadrement organisationnel clair, ou de soutien structurel à la déconnexion. Cette auxiliaire de recherche en vient à « booster » son corps en prenant des suppléments. Lorsque les balises temporelles sont à construire soi-même, leur efficacité dépend non seulement de leur mise en pratique, mais aussi de la manière dont elles sont énoncées, justifiées et rationalisées. Ainsi, au-delà de la gestion concrète des horaires, il devient essentiel de narrer son temps de travail, c'est-à-dire de produire un récit cohérent, socialement acceptable et souvent valorisant de l'organisation de son activité.

4.3.1.2 Narrer le temps de travail idéalisé

Après avoir vu comment les individus structurent concrètement leur temps de travail à distance, cette partie s'intéresse à la manière dont ils narrent ce temps, c'est-à-dire à la construction de discours qui valorisent une autonomie temporelle, tout en respectant, souvent inconsciemment, les normes implicites du *clock time*. Ce « temps conté » reflète moins une liberté réelle qu'une liberté idéalisée, où le récit permet de concilier l'aspiration à la flexibilité avec les exigences de disponibilité, de performance et de conformité. Deux dynamiques se distinguent : d'une part, la volonté de différer de la norme en mettant en avant une flexibilité revendiquée ; d'autre part, la tendance à romantiser la gestion du temps, en enjolivant les efforts de régulation individuelle comme signes de maîtrise ou de liberté.

Vouloir différer de la norme

La quête de liberté spatiotemporelle dans le travail apparaît de manière récurrente dans les données, et elle est le plus souvent associée à la notion de flexibilité. Pour plusieurs personnes interrogées, la liberté d'organisation temporelle prime même sur la mobilité géographique. Brice, développeur, l'exprime clairement : « j'ai vraiment envie d'avoir aussi, au-delà de l'endroit où je travaille, une liberté dans la manière d'organiser ma journée. C'est presque le plus important, en fait ». Ce besoin de flexibilité est souvent motivé par le refus d'un contrôle perçu comme intrusif. Benjamin, ingénieur basé à Montréal, évoque ainsi l'importance de ne pas être surveillé : « personne ne va regarder tes heures travaillées », ce qui lui donne l'impression d'une autonomie comparable à celle de travailler dans un café. Il ne cherche pas à changer fréquemment de lieu, mais à garder la main sur son emploi du temps. Stéphane, directeur des services professionnels d'une entreprise sans bureaux depuis dix ans, va dans le même sens en se disant « entrepreneur de son temps »³⁹¹. Plusieurs autres répondants (Pénélope, Naomie, Sandrine, Adam, Cyril) avaient d'ailleurs fait le choix du *freelancing* (travailler en indépendant) dans le passé précisément pour organiser librement leur temps. Naomie a exprimé un refus clair du modèle traditionnel du « neuf à cinq » en présentiel obligatoire, qu'elle associe à une forme d'enfermement : « Je ne voulais plus d'un job neuf à cinq, présentiel. Parce que je ne voulais pas être enfermée, parce qu'il n'y avait pas cette possibilité de travailler. Donc là, je me suis dit : "OK, je vais rester *freelance*". C'était juste pour cette raison ». Son attachement à la flexibilité s'inscrit dans un désir d'autonomie, présenté comme la principale motivation de son choix professionnel. Finalement, elle a trouvé un compromis avec son travail actuel, qu'elle peut effectuer d'où elle le souhaite. Pourtant, cette quête de liberté semble s'accommoder de certaines formes de régularité. Lors des journées d'observation, son emploi du temps s'est révélé assez routinisé³⁹². Si elle s'est accordée une sortie en fin d'après-midi un vendredi, cela ne constituait pas une véritable rupture avec les horaires classiques. L'émancipation du « neuf à cinq » semble donc plus idéalisée que réellement pratiquée, souvent contrainte par la nature même des tâches à accomplir.

Souvent, l'émancipation des horaires classiques demeure largement théorique, car la nature des tâches impose des contraintes fortes. C'est le cas de Laura, gestionnaire des ventes dans une startup qui communique publiquement sur la flexibilité temporelle offerte à ses personnes salariées sur son site corporatif et ses réseaux socionumériques. Dans la pratique, elle souligne que cette promesse ne s'applique pas à tout le monde :

Nous, par exemple, en commercial, depuis le début, on a dit que ce n'était pas possible. Parce que vu que nous, on appelle des entreprises, etc., il faut qu'on soit disponible à leurs horaires. Pour nous, ça n'a jamais... Et je n'ai jamais entendu quelqu'un se dire, j'aimerais bien faire ça. Après, les fonctions plus techniques, développeurs, tout ça, je pense que potentiellement, il y en a, mais

³⁹¹ Stéphane a été interrogé en 2020 lors de la phase exploratoire du terrain.

³⁹² Voir **Vignette 5**.

j'avoue que je n'ai pas d'exemple à te donner. Moi, je ne connais personne qui fait des horaires vraiment à côté. (Laura, 27 ans, gestionnaire)

Le discours sur la liberté temporelle coexiste donc avec une réalité professionnelle marquée par l'adaptation aux rythmes attendus des clients, collègues ou partenaires. Cette tension est centrale dans les récits des nomades corporatifs, qui évoquent régulièrement leur volonté de s'affranchir des normes du travail traditionnel, tout en continuant à y faire référence, et parfois même à les reproduire. Cette ambivalence révèle une tension plus profonde : d'un côté, la volonté de prendre de la distance avec les cadres classiques de l'entreprise³⁹³ ; de l'autre, un souci constant de *faire corps*, ou du moins de mettre en scène sa disponibilité à travers des outils comme les agendas partagés ou les statuts en ligne. Ce *faire corps* est rarement explicité, mais repose sur une série d'attentes implicites : être présent, être joignable, être aligné, même dans un environnement censé permettre de travailler depuis *n'importe où* et *n'importe quand*. Plusieurs récits révèlent ainsi une forme d'idéal-type du nomade corporatif³⁹⁴, qui conjugue autonomie revendiquée et internalisation des injonctions à la performance, à la présence (spatiotemporelle), et à l'engagement visible. Le *métatravail* de synchronisation et de mise en scène de soi repose largement, voire exclusivement, sur les épaules des individus. Ce serait là le prix de la liberté : une auto-régulation permanente, au service d'une appartenance à un collectif distribué, mais contraint par des normes non dites. En guise d'illustration, Charbel, directeur de création, valorise le travail à distance comme un moyen de s'éloigner des routines imposées par le travail salarié classique. Il associe cette modalité à une forme de marginalité choisie, loin du rythme normatif métro-boulot-dodo³⁹⁵ :

Quand je travaille à distance, je me sens à l'écart de la norme... Se lever tous les jours, prendre le métro, le train ou sa voiture, puis aller travailler. Je sens une distance par rapport à la vie de tous les jours. Je pense que la distance, théoriquement parlant, c'est vraiment une distance par rapport à la vie, je pense par rapport à l'habitude et à la routine, qui est la norme des autres. (Charbel, 35 ans, directeur de création)

Pourtant, dans les faits, Charbel travaille chaque jour de 9 h à 17 h, selon une organisation très proche du modèle traditionnel de bureau. Ce paradoxe souligne combien l'idéal de liberté temporelle coexiste avec l'intériorisation de normes profondément ancrées. Bien qu'il ait théoriquement la possibilité de moduler son emploi du temps, il reproduit une structure horaire familière, non par obligation, mais parce que celle-ci incarne pour lui un cadre rassurant et professionnel.

³⁹³ Qui sera davantage développé dans le **chapitre 5** portant notamment sur le *défaire corps* et le *refaire corps*.

³⁹⁴ Cette réflexion fait l'objet d'un article en cours de révision coécrit avec Claudine Bonneau et Jeremy Aroles (Bonneau, Estagnasié et Aroles, accepté avec révisions majeures). Elle a aussi été présentée à la conférence SCOS 2023.

³⁹⁵ Un rythme que les nomades numériques appellent souvent péjorativement celui de la « course des rats », la *rat race* (Schlagwein, 2018).

Cette mise en récit de la liberté vient alors masquer une forme de conformité intériorisée, révélatrice du poids des attentes implicites auxquelles les nomades corporatifs continuent de répondre, parfois inconsciemment.

Romantiser la gestion du temps de travail

L'une des dernières questions du guide d'entretien invitait les personnes participantes à raconter en détail leur journée de travail de la veille. L'objectif était d'accéder à un récit ancré dans l'expérience vécue, avec ses interruptions et ajustements, plutôt qu'à une journée « idéale » projetée selon les blocs horaires scriptés dans l'agenda. Cette question a souvent suscité un certain malaise. Plusieurs personnes ont tenté de la contourner : en évoquant que « ce n'était pas une journée typique », en préférant décrire leur organisation prévue pour le lendemain, ou en se référant à une journée plus « représentative » de la semaine précédente. Ce flottement révèle non seulement une tendance à idéaliser la gestion de son temps, mais aussi l'importance identitaire que prend cette capacité à organiser son emploi du temps. À distance, savoir bien gérer son temps devient une compétence valorisée, voire attendue, qui participe de l'image de soi comme professionnelle et autonome. Si la flexibilité horaire fait souvent partie des promesses associées aux politiques de WFA, nombre de personnes continuent malgré tout à adopter des horaires de bureau traditionnels : par habitude, mimétisme, ou pour maintenir une frontière entre les sphères professionnelle et personnelle. Comme le souligne Laura, gestionnaire : « Ça, c'est une politique qu'ils ont lancé le même jour où ils ont annoncé le WFA. Ils ont dit qu'il y a aussi ce truc-là, vraiment d'être flexible sur les horaires. Moi, j'ai l'impression que ce n'est pas hyper utilisé. Et moi, dans mon équipe, nos horaires sont assez classiques, 9 h, 10 h encore ». L'usage du pronom « ils » dans son témoignage est révélateur : Laura « ventriloque »³⁹⁶ (Cooren, 2010a, 2016) ici le *top management* (la haute direction), en relayant une parole stratégique distanciée, à laquelle elle n'adhère qu'à moitié. Ce pronom marque une séparation entre le discours prescrit et la réalité opérationnelle, soulignant la faible appropriation concrète des dispositifs de flexibilité.

Le décalage entre la promesse de liberté horaire et les horaires classiques encore pratiqués montre ainsi que les normes implicites de présence restent bien ancrées, même dans les contextes présentés comme ouverts à l'autonomie. Cette persistance du cadre horaire s'explique aussi par le caractère socialement situé du temps : les clients, les collègues, les administrations ou les structures de garde d'enfants fonctionnent encore sur des plages horaires normées. Ainsi, si certains nomades souhaitent « différer » de la norme, cette volonté se heurte souvent à des contraintes extérieures ou matérielles. C'est le cas de Carlota ou Sandrine, jeunes mères qui reprennent le travail en soirée une fois les enfants couchés. Ou encore de Vahina, économiste à Madagascar, qui télétravaille

³⁹⁶ Le concept de ventriloquie selon François Cooren (2010, 2016) désigne le fait que des objets, des textes, des institutions ou des personnes « parlent » à travers d'autres. Autrement dit, lorsqu'une entité communique, elle ne s'exprime pas seulement en son propre nom, mais relaie aussi des voix, des normes ou des influences extérieures.

depuis des zones rurales où la connexion internet est instable. Elle a ainsi pris l'habitude de travailler le dimanche matin, au moment où « tout le monde va à l'église », donc où la bande passante est meilleure. Ces exemples rappellent que les temporalités du travail à distance ne peuvent être pensées en dehors de leur contexte. Entre la volonté de s'émanciper des cadres spatiotemporels traditionnels et la possibilité réelle de le faire dans de bonnes conditions, il existe un écart significatif, révélateur des tensions entre autonomie affichée et réalités contraintes du travail à distance. Cette fragmentation appelle alors des formes spécifiques de régulation de soi.

4.3.2 Réguler son énergie dans un temps fragmenté

Dans un contexte où les temporalités professionnelles se fragmentent, il devient nécessaire de développer des stratégies fines de gestion de l'énergie. Cette sous-section analyse la manière dont les individus naviguent entre différents registres d'activité au cours d'une même journée, ce qui nécessite une adaptation du corps (4.3.2.1), et comment ils attribuent des fonctions spécifiques à chaque unité temporelle afin d'optimiser leur utilité perçue (4.3.2.2).

4.3.2.1 Naviguer le(s) temps

Superposer et entrelacer plusieurs registres d'activité au fil de la journée constitue une pratique courante chez les nomades corporatifs. Malgré leur volonté de cloisonner temps professionnel et temps personnel, ils sont fréquemment amenés à passer de l'un à l'autre, dans un enchaînement souvent fluide et adaptatif. J'appelle ces ajustements des *pratiques de navigation temporelle* (Estagnasié, 2023a), qui consistent à alterner, voire à combiner, des blocs de travail et des moments relevant d'autres sphères de vie. Cette navigation se distingue des « activités de non-travail au travail » identifiées par Sophie Rauch (2023), dans la mesure où elle reste pilotée par une logique de performance. Il s'agit moins d'échapper au travail que d'optimiser les « temps morts ». Marge évoque ces transitions, mais toujours sous l'angle de la productivité.

Je procrastine, mais en faisant quelque chose de quand même productif, ce qui fait que je me sens moins coupable. Mais tu sais, il y a toujours du ménage, il y a toujours du lavage, il y a toujours des choses à faire. Donc moi, quand je suis chez moi, je procrastine. Quand tout le monde me dit « je n'ai pas le temps de manger, je n'ai pas le temps de si, je me mange mal, c'est sale chez moi », moi, c'est l'inverse. Moi, les fins de session, c'est propre, propre, propre chez moi ! Je mange bien, je cuisine tout l'après-midi parce que je procrastine, mais au moins, je fais quelque chose d'utile, alors je me sens moins coupable. (Marge, 31 ans, auxiliaire de recherche)

Naviguer le temps constitue une forme de *travail du temps* (Estagnasié, 2023a), fondée sur la superposition des temporalités professionnelles et personnelles, ou *temporal collapsing* (collision des temps). Cette flexibilité intrajournalière est souvent perçue positivement, car elle permet d'optimiser les « temps morts », comme l'explique Juliette, coordinatrice de postproduction : « Quand c'est moins occupé, je gagne du temps. Une fois que mon

travail est fait, je vais faire quelques tâches ménagères. La plupart des gens font ça ». Les observations ethnographiques confirment cette pratique : cuisiner (Valeria), écrire à ses proches (Naomie, Valeria), faire une sieste (Brice, Maren), prendre une douche ou un cours de yoga (Maren, Valeria, Samantha) font partie du quotidien de plusieurs *shadowees*. Pour autant, cette liberté apparente ne rompt pas avec les logiques du *faire corps*. Les individus restent attentifs à leurs plages de disponibilité et aux repères du *clock time*, souvent matérialisés par des agendas partagés. Enguerrand, gestionnaire de produit, structure ainsi ses journées avec précision et les présente en s'appuyant sur son calendrier numérique. La navigation entre registres reste donc encadrée par un souci constant de cohérence avec les attentes implicites de présence et de réactivité.

Comme je suis à 9 heures de décalage des collègues, j'ai des journées extrêmement flexibles. Je commence le matin, je regarde la télé. Je vais nager. À 10 heures, je reviens chez moi, je prends une douche. À 11 heures, je travaille, je clean ma boîte mail. Attends... C'est vrai qu'hier, en fait, j'avais... Je suis allé chez le coiffeur de 10 h 30 à 11 h 15, tu vois. Mais tu vois, ça, c'était... Je devais faire une tâche. Tu vois, j'appelle mamie pour pas qu'elle m'engueule une fois toutes les deux semaines. À 13 heures, je déjeune. À 14 heures, jusqu'à 16 heures, je retravaille. Ensuite, à 16 heures, j'ai ma copine qui, elle, peut-être a prévu un truc, je fais un truc avec elle. Et après, je travaille de 18 à 22 heures en *meeting*. Ça, ce sont des journées parfois comme ça ou à l'inverse où je dis, « désolé, ce soir, j'ai un dîner qui commence un peu tôt ». Et vu que moi, la seule manière de leur parler, c'est après 16 heures, si mon dîner commence à 19 heures, c'est-à-dire que j'annule les trois quarts de mes meetings de la journée. Et là, je travaille complètement en asynchrone. J'ai travaillé une journée normale, disons, 9 h à 18 h, mais j'aurais parlé à personne de la journée. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

Ce témoignage illustre bien comment le décalage horaire avec ses collègues nord-américains lui offre une marge de manœuvre pour *naviguer* les temps de sa journée, tout en restant ancré dans des blocs horaires clairement définis. Si, en théorie, Enguerrand travaille de 16 h à 22 h, il adapte souvent son emploi du temps : commence plus tôt, interrompt sa journée pour passer du temps avec sa compagne ou dîner, puis reprend ensuite. Cette flexibilité tient à sa position de gestionnaire, à son expertise reconnue, mais aussi à la façon dont il construit un récit de rigueur et de professionnalisme : « C'est hyper flexible mais au moment où je reviens en ligne, beaucoup. Je suis consciencieux et rigoureux. Je ne suis pas du tout un *chiller*. [...] Je fais ce que je dois faire ». Le vocabulaire est révélateur : *ne pas être un chiller*, c'est afficher une identité professionnelle sérieuse, où le temps navigué reste productif. Cette posture se retrouve chez d'autres personnes participantes à la recherche : le temps de travail est comptabilisé non seulement en heures (critère objectif), mais aussi en efficacité perçue (critère subjectif). Audrey, consultante, n'inscrit que le travail jugé « réel » sur sa feuille de temps, excluant les appels personnels, mais continue de répondre à ses clients même en congé. De son côté, Remi, informaticien, ajuste ses déclarations horaires pour ne pas donner l'impression d'inefficacité : « Je ne triche pas, mais si ça prend trop de temps, ils penseront que je suis vraiment nul dans mon travail ». L'usage du mot *tricher* témoigne d'une forte intériorisation des normes de performance. Ces récits montrent comment les nomades corporatifs gèrent leur temps de façon

souple, mais sous une pression implicite à prouver leur efficacité. Ils construisent un *temps navigué mais compté*, à la fois flexible dans sa forme et rigide dans ses exigences.

Cette navigation repose entièrement sur les individus, qui doivent à la fois organiser leur temps, en produire une lecture cohérente, et en assurer la visibilité. Car la liberté temporelle revendiquée s'accompagne d'une forme d'injonction paradoxale : rendre sa productivité visible, lisible, traçable, parfois en passant sous silence certaines activités (pauses, interférences), tout en mettant en scène d'autres (réunions, livrables, présence en ligne). Ce récit maîtrisé du temps devient un outil de légitimation, mais aussi un mode de *faire corps* à distance : en synchronisant ses actions avec celles des autres, en réduisant la distance physique par des signes temporels partagés, on performe une appartenance collective, au prix d'une autodiscipline constante.

4.3.2.2 Étiqueter le temps

Le temps de travail pris en compte est bien souvent un temps « écrémé » de toutes les pauses, interruptions et navigations entre sphères personnelle et professionnelle. Cette logique s'oppose à ce que Sophie Rauch (2023) désigne comme le « non-travail au travail », c'est-à-dire les moments non productifs intégrés au temps passé au bureau. Cela révèle la complexité de raisonner en nombre d'heures effectives dans les configurations de travail à distance, où les frontières sont mouvantes. *Travailler le temps* ne consiste donc pas uniquement à créer un cadre spatiotemporel dédié au travail hors des murs de l'organisation, mais aussi à définir, de manière individuelle, ce qui relève du travail, du non-travail, ou de zones hybrides. Ce faisant, les individus « étiquettent le temps », c'est-à-dire décident si telle activité est du travail ou non, ce qui peut être complexe lorsque les temporalités s'entremêlent. L'étiquetage des temps professionnels et personnels apparaît de manière particulièrement marquée chez les jeunes parents, et en particulier chez les mères interrogées (Carlota, Juliette, Sandrine). Le cas de Sandrine, courtière immobilière, est sans doute l'un des plus extrêmes. Elle estime son volume hebdomadaire de travail à 80 heures en moyenne, pouvant aller jusqu'à 100 heures lors de « grosses semaines ». Son emploi du temps est entièrement structuré par une alternance permanente de tâches domestiques, familiales et professionnelles, réparties tout au long de la journée et de la nuit.

J'ai travaillé jusqu'à 3 heures du matin le dimanche [...] puis aujourd'hui je me suis levée vers 6 h 30 [...] j'essaie de faire des tâches ménagères pendant que je surveille ma fille [...] je me recouche jusqu'à 8 h, 8 h 30 [...] je travaille dans la salle d'attente du dentiste [...] je réponds à des mails depuis la voiture [...] je me couche à 11 h, je me relève à midi [...] puis 13 h 30 à l'école. Je fais l'activité de l'école jusqu'à 14 h 30, je repars et j'arrive à la maison à 15 heures. 15 heures, j'avais un rendez-vous avec un client en visioconférence. Je fais mon rendez-vous client jusqu'à 16 heures, j'ai mon rendez-vous hebdomadaire d'équipe, puis j'ai fait mon rendez-vous avec mes équipes de 16 h à 16 h 45 : là pendant ce temps-là les enfants sont rentrés de l'école. J'ai terminé deux trois courriels, deux trois rendez-vous etc. [...] ensuite les enfants, les courriels, un ou deux rendez-vous client le soir [...] Généralement le lundi est toujours une journée où j'essaie de ne rien prévoir d'autre que mon rendez-vous avec mes équipes et ensuite le soir, mon conjoint n'est pas là.

Souvent, je prévois un ou deux rendez-vous client le soir pendant que mon conjoint n'est pas là, ça me permet en fait, c'est ma journée de congé, comme je travaille souvent les week-ends, le lundi souvent j'essaie de ne pas prévoir de gros trucs. Donc c'est rare que j'aie des rendez-vous client avant le soir, ça me permet pendant la journée : si j'ai besoin de crasher, je crash. (Sandrine, 42 ans, courtière immobilière)

Ce récit, à la fois minutieux et déconcertant, est livré sans plainte, avec une distance apparente vis-à-vis de l'épuisement qu'il traduit. Sandrine ne décrit pas une rupture des temps, mais au contraire une continuité fonctionnelle où chaque interstice est exploité pour y glisser du travail. La granularité de son emploi du temps montre à quel point ses journées sont découpées en blocs temporels, y compris pour des activités physiologiques comme manger ou dormir. Ce qu'elle qualifie de « jour de congé » correspond en réalité à une journée de travail fragmentée, répartie sur plus de dix heures, entrecoupée de soins parentaux, de tâches domestiques et de moments de récupération. Naviguer les temps, dans ce cas, ne relève plus d'une flexibilité choisie, mais d'une forme de permanence laborieuse, rendue possible par le travail à distance. C'est aussi une forme de *faire corps invisible*, qui passe par une gestion fine, presque militaire, des temporalités, et une responsabilisation individuelle extrême pour maintenir la performance malgré l'absence de cadre formel.

Exclure les temps personnels du décompte du temps de travail suppose de pouvoir distinguer clairement ce qui relève du travail et ce qui n'en relève pas : une distinction parfois floue, en particulier dans les secteurs culturels et créatifs (Estagnasié, 2022a). Rosa, journaliste, évoque par exemple l'ambiguïté entre loisir et activité professionnelle, qu'elle tente de résoudre en s'appuyant sur un critère de rémunération : « Je suis vraiment dans cette recherche d'équilibre entre le travail et le temps privé, mais c'est difficile d'en parler parce que mon temps libre, c'est aussi l'écriture. Si je lis un livre, est-ce du travail ? [...] En fait, le travail, c'est vraiment le fait de devoir faire quelque chose, sinon on ne vous paie pas ». Ce flou entre plaisir, obligation et reconnaissance économique révèle la difficulté à étiqueter certains temps. Lire un livre qui pourra donner lieu à une critique rémunérée est-il du loisir ou du travail ? À l'inverse, méditer pour mieux performer, est-ce une activité personnelle ou une extension de l'activité professionnelle ? Cette manière de classer les moments selon leur finalité, leur utilité ou leur productivité perçue s'apparente à une pratique d'étiquetage temporel (*labelling times*), où chaque segment de la journée se voit attribuer une fonction, parfois instable, entre engagement et disponibilité (Estagnasié, 2023a, p. 203). Ainsi, étiqueter le temps revient à lui assigner une valeur d'usage, une finalité plus ou moins légitime, selon des critères à la fois personnels, sociaux et organisationnels. Cette opération, souvent implicite, traduit une volonté de rationaliser un quotidien morcelé, en donnant du sens à chaque fragment temporel. Mais cette catégorisation reste fragile : certaines activités échappent aux classifications binaires entre travail et non-travail, et leur statut fluctue selon le contexte, l'intention ou la reconnaissance accordée. Dans ce paysage fragmenté, où les individus jonglent avec des temporalités hétérogènes, se pose alors la question des transitions entre ces temps. Comment passe-t-on d'un registre d'activité à un autre sans discontinuité brutale ? La sous-section

suivante s'intéresse à la manière dont les nomades corporatifs ritualisent ces passages, afin de fluidifier leur expérience du temps.

4.3.3 Ritualiser les transitions pour fluidifier l'expérience du temps

Face à l'enchevêtrement des registres d'activité, les nomades corporatifs développent des micro-rituels, souvent corporels ou organisationnels, pour marquer les passages d'un temps à un autre. Certaines pratiques consistent à intégrer des marqueurs physiques dans la journée qui agissent comme des repères incarnés pour rythmer et délimiter les temps de travail (4.3.3.1). D'autres relèvent de pratiques d'ajustement, où les individus habitent plusieurs temps à la fois, en incarnant les hybridités temporelles en combinant des tâches de manière simultanée ou imbriquée (4.3.3.2).

4.3.3.1 Intégrer des marqueurs physiques

Pour faire transition entre les registres d'activité, nombre de nomades corporatifs ont mis en place des micro-rituels corporels, tels que la marche, le café pris debout ou même faire la sieste. Ces actions agissent comme des marqueurs physiques servant à rythmer la journée et mettre le corps en mouvement pour se rendre disponible au collectif de travail. Ces gestes, souvent discrets, incarnent le passage d'un temps à un autre, et permettent de maintenir une forme de continuité subjective dans un environnement où les repères spatiotemporels sont affaiblis. Chez certaines personnes, cela prend même la forme de « faux trajets » (*fictive commute*), consistant à simuler le déplacement vers le travail par une promenade matinale, avant de s'installer à leur poste.

Créer artificiellement un « avant » et un « après » avec les faux trajets

À distance, la disparition des trajets domicile-travail prive les individus d'un moment transitionnel essentiel, qui permettait autrefois de segmenter physiquement, mentalement et symboliquement les sphères de vie. Pour pallier cette absence, certaines personnes reproduisent délibérément un équivalent de trajet : non pas pour se rendre quelque part, mais pour recréer une rupture, un sas de décompression. Ces « faux trajets » apparaissent ainsi comme des marqueurs temporels incarnés, qui aident à déclencher ou à clore l'état de travail. Le cas le plus fréquent consiste à sortir de chez soi (même si le domicile est temporaire en voyage) pour aller travailler dans un café, une bibliothèque ou un espace de *coworking* — un déplacement qui, comme le dit Naomie, aide à lutter contre le « mal de place »³⁹⁷. Cette jolie expression à connotation corporelle traduit une sensation d'enfermement spatial et mental, que Marge résume ainsi : « tant qu'à ne pas être en présentiel, autant travailler dans d'autres endroits pour faire changement, pour sortir un peu de chez soi, pour briser l'isolement ».

³⁹⁷ Voir **Vignette 5** dans la **section 4.2**.

Plus encore, certaines personnes instituent de véritables rituels corporels pour ritualiser la coupure entre temps professionnel et personnel. Liu, spécialiste en intelligence d'affaires, raconte ainsi qu'elle effectue chaque jour deux « faux trajets » — un jogging matinal et une promenade en soirée — pour marquer le début et la fin de sa journée de travail : « chaque matin, je sors courir, puis je reviens et je commence à travailler. [...] Sinon, dans un espace aussi petit, tu fais deux mètres entre ton lit et le salon, et au bout d'une journée, tu ne sors même pas de ta pièce. [...] Je pense que c'est facile de devenir un peu fou comme ça » [ma traduction³⁹⁸]. Ces marches ritualisées s'inspirent des rythmes du travail en présentiel, comme si le corps avait besoin de « vivre » un déplacement pour activer l'état de concentration (le matin) ou permettre la déconnexion (le soir). Cette segmentation n'est pas qu'organisationnelle : elle est aussi sensorielle, émotionnelle, et profondément incorporée. Sandrine, courtière immobilière, souligne de son côté combien ces transitions physiques sont propices à un état de flottement mental, qu'elle qualifie de *daydreaming* (rêvasser), c'est-à-dire des moments où émergent idées, intuitions ou solutions.

Physiquement, comme je travaille en partie de la maison ou en partie d'ailleurs, tu peux travailler n'importe où, mais il n'y a plus de limite géographique finalement à ton travail, donc techniquement tu peux travailler tout le temps. [...] Parce que finalement, tu as un peu tout le temps à la fois la tête dans le boulot parce que tu n'as pas fait le chemin physique de la maison, du travail vers la maison qui te permet de faire un *reset*, et de te dire « ok, maintenant je suis en mode maison ». Techniquement la seule chose que tu as faite c'est que tu as fermé ton ordinateur donc t'as pas eu l'espace mental de faire ton *reset*, t'es encore dans ta tête au travail. C'est vrai que c'est difficile, je le remarque quand je me déplace. Ça c'est les temps de *daydreaming*. Quelque chose que j'ai beaucoup, c'est que quand je vais conduire, je vais avoir des idées qui vont arriver, des épiphanies ou parfois, des dossiers sur lesquels j'ai un problème que je n'arrive pas à résoudre [...] En fait, le *daydreaming* est hyper important et on ne l'a plus quand on ne se déplace pas, donc ça a un impact sur nous. (Sandrine, 42 ans, courtière immobilière)

Ces témoignages montrent que même à distance, le corps cherche à ritualiser l'entrée et la sortie du temps de travail. Les « faux trajets » ne servent pas seulement à rompre l'isolement ou à simuler une routine perdue, ils soutiennent aussi un équilibre mental, en créant des repères incarnés pour signaler au corps qu'il est temps de se mobiliser... ou de relâcher.

La mobilité intra domicile comme rituel d'activation corporel

À défaut d'un déplacement extérieur comme la conduite pour marquer la transition entre travail et maison, certaines personnes, déplacent leur activité à l'intérieur même de leur domicile, inscrivant dans leurs mouvements une tentative de composer avec l'injonction à *faire corps* en tout temps avec le travail. Sandrine

³⁹⁸ « Every morning, I get out for the running, and then I come back and start my work. [...] otherwise in such a small space, you walk two meters from your bed to the living room, and then after a day, you don't leave the room. [...] I think it's easily to make you go crazy a little bit ».

(figures 4.40, 4.41, 4.42 et 4.43), Monica (figures 4.44 et 4.45) ou encore Kathleen (figures 4.46 et 4.47), pratiquent une mobilité intra-domicile, un certain nomadisme dans leur propre logement, qu'elles m'ont partagé en images.

Figure 4.40 Lieu de travail chez Sandrine #1

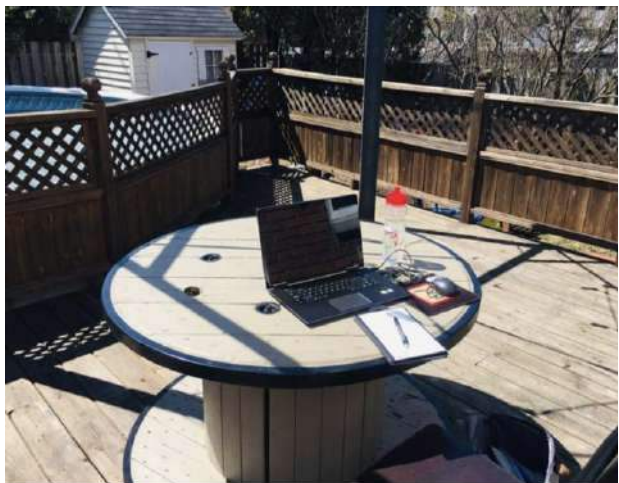


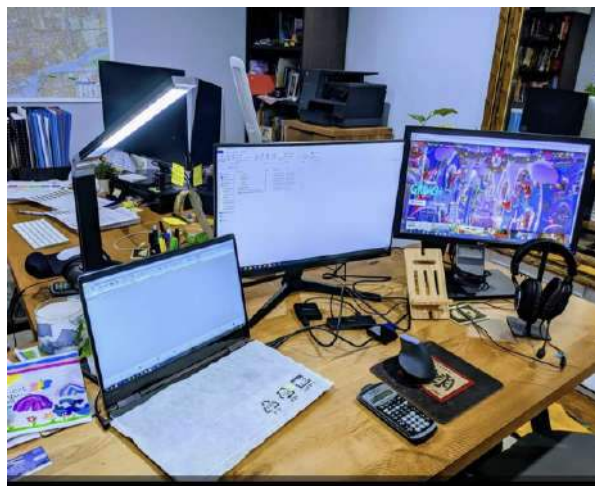
Figure 4.41 Lieu de travail chez Sandrine #2



Figure 4.42 Lieu de travail chez Sandrine #3



Figure 4.43 Lieu de travail chez Sandrine #4



Note. Différents lieux de travail chez Sandrine, avec et sans moniteur. Source : photographies partagées par la répondante, libres de droits.

Figure 4.44 Chez Monica, l'écriture au bureau



Figure 4.45 Chez Monica, la lecture au salon



Note. Monica segmente les tâches par nature en fonction des espaces chez elle : l'écriture au bureau, la lecture au salon. Source : photographies partagées par la répondante, libres de droits.

Figure 4.46 Chez Kathleen, espaces de travail « nomades » # 1



Figure 4.47 Chez Kathleen, espaces de travail « nomades » # 2



Note. Espaces de travail « nomades » au domicile de Kathleen, traductrice nomade bloquée à Montréal pendant la pandémie. Source : photographies partagées par la répondante, libres de droits.

Cette adaptation spatiale révèle combien le travail à distance des nomades corporatifs exige du corps qu'il se rende disponible en permanence (ou alors à des moments où la personne se laisserait aller), une injonction que

l'on retrouve dans d'autres rituels corporels liés au travail. En observant Maren, j'ai notamment remarqué comment son propre usage du corps participe de cette mise en rythme du travail.

Cette dynamique traverse la **vignette 6** et illustre de manière fine comment les marqueurs physiques, ou leur absence, jouent un rôle crucial dans la structuration du temps de travail en contexte distant. Dans cette vignette, Maren, bien que s'inscrivant dans une logique de productivité intense, montre à travers cette journée une progression vers l'incorporation de rituels corporels permettant de rythmer son activité. Le moment de la marche après le déjeuner, ou celui de la sieste exceptionnelle (sa première en contexte professionnel), viennent rompre le flux continu de la concentration et témoignent d'un ajustement corporel aux besoins énergétiques de la journée. Ces pauses, quoique justifiées par l'enquêtée *a posteriori* par leur effet positif sur la productivité (Kesküla, 2023), constituent de véritables marqueurs temporels incarnés qui réenclenchent l'attention et permettent une meilleure gestion de soi. Le fait qu'elle présente la sieste comme le « moment le plus fort » de sa journée en dit long : non seulement sur l'exceptionnalité de cette permission corporelle, mais aussi sur la valeur qu'elle lui accorde après l'avoir rationalisée. Cette expérience souligne ainsi que, même dans un environnement où la rentabilité prime, des micro-rituels physiques émergent pour redonner du rythme, du souffle, et peut-être une forme de légitimité corporelle à l'engagement professionnel.

Vignette 6 – 24 avril 2023 –
Jour 2 d’observation de Maren, à son domicile, Montréal.
L’expérience inédite de la sieste

J’arrive à 8 h 30 chez Maren, qui m’accueille à voix basse car les autres personnes présentes (sa colocataire et son partenaire), dorment encore. Elle me propose un café, et en prend un aussi, avec du lait. Elle m’amène dans son « espace de travail », la chambre inutilisée de l’appartement, où elle a poussé la table sur laquelle elle travaille habituellement pour me laisser la place de l’autre côté. Il y a un matelas contre le mur, une paire de skis, un piano contre le mur, un tableau. Elle a poussé sa table en bois au milieu pour me laisser la place, fait dos à la porte et est face à la lumière, avec son grand écran et son laptop surélevé avec un trépied. Elle a un clavier, une souris : tout ça est fourni par l’entreprise, sauf sa chaise ergonomique, qu’elle a achetée 20 \$ sur Marketplace. Un sac à dos avec des affaires de travail traîne par terre, et marque la fonctionnalité de la pièce. Dehors, on entend les camions du matin qui ramassent les poubelles. Elle porte un col roulé beige qui a l’air chaud et confortable, des chaussettes chaudes, et des lunettes, ce qui m’étonne, car je ne suis pas habituée à la voir avec des lunettes, puisque je la côtoie plutôt pour des activités sociales à l’extérieur. Elle dit être très fatiguée de son *weekend* et baille, me confie que le lundi elle fait l’effort de s’habiller, mais que le vendredi, elle serait probablement en bas de pyjama.

Cette image mentale d’elle en pyjama contraste avec l’impression de contrôle et de productivité qu’elle dégage. Maren finit rapidement sa tartine au beurre d’arachide et son café, pour se mettre en ligne directement, à 8 h 30, en répondant à ses messages sur Teams. Jusqu’à 17 h 30 environ, la journée sera rythmée par le son léger, mais persistant, des notifications. Tous les matins, elle commence la journée par discuter avec ses collègues, et tout particulièrement le lundi, pour se partager leurs fins de semaine. Elle m’explique qu’elle est « sérieuse » derrière son écran et respecte les « horaires » de bureau même à distance, contrairement à son partenaire qu’on entendra se lever à 8 h 56 dans la pièce d’à côté, pour se recoucher ensuite avec son ordinateur. Aujourd’hui nous sommes lundi, et le lundi, elle commence à organiser sa semaine, à mettre en marron les tâches qu’elle prévoit sur son agenda en ligne, qu’elle me montre : elle m’explique avec une certaine fierté que ces derniers temps, elle a appris à prioriser, et qu’elle essaye aussi d’apprendre à dire « non ». Elle lit aussi l’actualité de son secteur (45 minutes environ, en comptant répondre aux courriels reçus en même temps). Maren fait un rapide appel privé avec une « amie collègue », puis, à partir de 9 h 30, entre dans un tunnel de concentration.

Elle me dit qu’elle ne prend pas tant de pauses lorsqu’elle travaille à distance, car au bureau les gens n’en prennent pas, « il y a une culture de travailler sans pause, même pour aller aux toilettes » me dit-elle, reconnaissant vivre une certaine pression implicite et non dite. Maren est consultante : le temps est facturable aux clients, ce qui fait qu’il doit particulièrement être « rentable ». Elle doit faire 7 h 30 de travail par jour, et met un point d’honneur à ne pas en perdre une. Cela dit, elle marque un instant, et nuance son propos : elle mentionne que probablement ses collègues doivent faire plus de pauses à la maison, donc elle pourrait peut-être en faire.

Rentabiliser le temps est si important pour Maren qu'elle note ses pauses dans « courriels et autres » sur sa fiche de temps de travail, qu'elle doit faire chaque jour : on lui a déjà fait une remarque sur le temps qu'elle passait à faire ça. Effectivement, je ne la vois pas s'arrêter, à part pour mettre un peu de musique à un moment, sur Spotify. C'est son rituel du lundi, elle aime découvrir les nouveaux morceaux de la semaine : plutôt électro *chill*, et si c'est trop intense, elle passe les morceaux.

Ce matin, elle travaille sur un dossier en rassemblant des informations pour préparer son appel client de l'après-midi : pour cela, elle utilise beaucoup Excel, fait des tableaux chiffrés. Depuis qu'elle s'est connectée, elle prend un air très concentré que je ne lui connais pas. Son visage est très différent d'hier au café : elle se touche les cheveux ou se tient la bouche quand elle est concentrée. Parfois elle parle un peu toute seule, elle chuchote. Elle serre les lèvres, et semble gênée quand je la regarde. Elle m'avait dit qu'elle ne regarde pas trop son téléphone cellulaire en travaillant : en effet, en 3 h, elle n'a pas mis la main dessus, ni ne s'est levée. « Oh il est déjà 11 h, le temps file », lâche-t-elle à un moment. Vers 11 h 30, elle se lève brièvement pour préparer le poulet pour ce midi, et revient très vite, à nouveau directement très concentrée. La fatigue me suivra toute la journée. J'ai froid aux pieds, et je ne me sens pas si bien installée. Bizarrement, moi aussi je me sens « surveillée ».

Vers 12 h 30, elle s'arrête pour le repas du midi, qu'elle m'invite à partager (un poulet rôti avec de la salade). Elle dit à sa colocataire, qui partage le repas avec nous, qu'elle est stressée. Puis nous partons faire une petite marche aller acheter du café. Je dois admettre que cette pause me fait du bien : je suis fatiguée, car je ne suis pas habituée à commencer ma journée aussi tôt (j'avais une heure de transports pour venir), ni à ne pas faire de pause, à rester assise. Et surtout, je sens que « j'absorbe » son stress, comme je suis en train de l'observer, et empathique. Après le déjeuner, à 13 h 30, elle appelle une collègue pour vérifier un dossier, avec partage d'écran. Je comprends que cette personne est sa supérieure hiérarchique, mais que leur relation est amicale : sa voix est enjouée quand elle lui parle. Elles travaillent ensemble sur un projet, et conviennent d'une réunion statutaire une fois par semaine pour travailler dessus jusqu'au 15 du mois ; elles se demandent si elles ont assez de « budget » (donc de temps) pour ces rencontres : « pour pas se faire chicaner » disent-elles, elles décident de le faire par courriel, pour « économiser du temps ».

Maren a semblé gênée que sa collègue puisse m'entendre et s'apercevoir de ma présence, et m'a demandé d'aller dans une autre salle pour ses autres *calls* clients à venir entre 14 h et 17 h, pour « raisons de confidentialité ». J'ai aussi l'impression qu'elle craint qu'on pense qu'elle travaille moins si je suis là (ce qui n'est vraiment pas le cas !). À 15 h, elle sort de son *call*, elle se frotte les yeux et mentionne qu'elle est tellement fatiguée qu'elle est à deux doigts de prendre congé. Je ne peux pas m'empêcher de participer à la scène, en lui suggérant de faire une sieste de 10 minutes. Elle hésite et se demande si elle a le « droit ».

Finalement, elle partira dans sa chambre se reposer, et je me suis allongée sur le canapé du salon pour « partager » son expérience, en lui laissant de l'intimité.

Après 20 minutes de sieste (la première fois de sa vie en contexte professionnel) elle dit être une nouvelle personne, avec une nouvelle énergie. Elle boit un café, et je l'entends raconter son expérience de la sieste à sa collègue, en appel vidéo. Elle dit que « ça a fonctionné », qu'elle est plus efficace. La sieste aussi a donc été rentable : c'est ce qu'elle me présentera comme le « moment fort » de la journée dans notre entrevue réflexive de fin de journée, en plus d'avoir obtenu de la reconnaissance de la part de ses clients pour son implication dans un dossier.

Ce moment de pause improvisé, vécu comme une entorse au rythme habituel, s'est transformé en preuve de productivité retrouvée. Même le repos, pour être légitime, doit désormais démontrer son efficacité.

3/3

Ces observations mettent en lumière comment des marqueurs physiques simples comme une marche, une sieste ou un café deviennent des repères sensibles pour fluidifier l'expérience du temps de travail à distance.

4.3.3.2 Habiter plusieurs temps à la fois

Certaines situations observées révèlent une intensité particulière dans l'enchevêtrement des registres temporels, notamment lorsqu'il s'agit de préparer un départ ou un déplacement professionnel. Une catégorie spécifique a ainsi émergé au fil de l'analyse : celle des « journées valise » une expression empruntée à Valeria, qui m'a invitée à observer ce type de journée au rythme singulier. Une journée valise désigne le jour précédant (ou suivant) un voyage, où les activités professionnelles se superposent à des tâches logistiques personnelles, comme faire sa valise, organiser le trajet, gérer des émotions liées au départ.

Figure 4.48 La « journée valise » chez Andrea



Source : Photographie personnelle.

J'ai pu assister en *shadowing* à ce type de configuration également lors d'une journée passée avec Andrea (**figure 4.48** et **vignette 7**), marquée par une hybridation temporelle particulièrement dense : répondre à ses courriels tout en préparant sa valise, s'organiser mentalement pour le voyage tout en poursuivant ses missions.

Vignette 7 – 29 juin 2023 –
Jour 1 d’observation d’Andrea, à son domicile, Montréal.
Dans le *flow* d’une « journée valise »

Andrea m’accueille très chaleureusement chez elle à 9 h 30, alors que je ne la connais pas. J’avoue avoir été un peu stressée ce matin de me rendre au domicile d’une inconnue, la même sensation que d’aller à un premier rendez-vous, ce qui n’était pas le cas. Quand j’arrive, elle a déjà commencé à travailler, plus tôt que l’heure prévue donc. L’entrée donne sur le salon, où se trouve le coin bureau, et sur la gauche, sa chambre. J’y vois du linge qui sèche (elle me dit qu’elle est déjà partie en voyage avec le linge mouillé qui sortait de la sècheuse). L’ensemble est relativement bien rangé.

La musique techno-house résonne à fond et fait presque vibrer les murs. J’ai l’impression d’être en boîte de nuit. On commence direct à parler voyages, car ce soir, elle part à Barcelone. Son chien, Rémy, me saute dessus : Andrea va le confier à des amis tout à l’heure. Elle part ce soir à minuit, et voyage en classe business, à un prix dérisoire, avec un billet qu’elle a réservé il y a seulement quelques jours : c’est l’avantage de travailler pour une compagnie aérienne. D’ailleurs, elle m’offre une pochette de classe business au nom de sa compagnie, avec des ustensiles pour dormir, car « elle en a plein ». Pendant qu’elle me parle, elle est sur le site de sa compagnie, et en profite aussi pour me partager un code de rabais sur les vols d’avion. Je me sens un peu « *corporate* ». Je lui demande si c’est l’usage pour elle de partir en voyage aussi loin à la dernière minute : elle reste assez floue sur si elle a posé ses jours de congés ou pas pendant la période de son voyage, et m’explique qu’elle le fait d’habitude le jour même, en fonction de son programme du jour.

Andrea est habillée de manière sobre et confortable : les cheveux attachés, un pantalon noir, un gilet noir, et chaussettes basses : je remarque que je suis habillée exactement pareil. Elle est un peu enrhumée, mais paraît très contente et dynamique. Elle a deux écrans, une chaise ergonomique, un verre d’eau avec une paille à maté, ramenée d’un voyage. Elle me montre son bureau, m’indiquant fièrement qu’il a été conçu par un ergonome de son ancienne entreprise, deux ans avant, et m’explique que la lumière blanche est destinée à lui donner « bonne mine » pour les visioconférences.

Au-dessus, s’étend une carte du monde en grand format, où elle a mis des « ping » aux endroits qu’elle a visités. Évidemment, ces artefacts orientent notre discussion. Je trouve que son logement sent bon. Avec la musique à fond, et l’éclairage de type « influenceuse Instagram », j’ai l’impression de venir pour prendre l’apéritif, pas pour travailler. Même si la lumière du jour n’est pas très présente (il pleut dehors), je me sens tout de suite énergisée. C’est le matin mais j’ai l’impression qu’il est 18 h. Elle m’explique qu’elle va partir cinq jours faire le *party* à Barcelone (et je la crois volontiers, je m’y sens déjà aussi). Elle me partage sa playlist sur Spotify. Après m’avoir offert un café, elle commence à consulter ses courriels, et à prendre quelques notes sur le cahier portant le logo de son entreprise. À 10 h 5, elle reçoit un appel, et la musique se coupe directement.

Elle prend le *call* sur un écran et écrit en même temps sur l'autre, tout en craquant ses doigts. Sur le petit écran, je vois une photo d'elle en pause de yoga dans un paysage de voyage. L'autre écran montre le logo de son entreprise. Elle communique principalement sur Teams avec ses collègues, et me dit qu'elle n'aime pas quand on l'appelle en visioconférence, sans prévenir : « on ne fera pas ça au bureau en vrai. ». Lors de sa prise de notes, elle écrit vraiment très vite sur le clavier : je lui fais la remarque et elle me répond qu'elle privilégie sa vie à l'extérieur du travail, donc qu'elle essaye d'être le plus efficace possible. Elle reçoit un autre appel vers 10 h 30, avec les membres de son équipe, et son gestionnaire direct, une réunion quotidienne sur ce créneau. Visiblement, ma présence ne la gêne pas. La caméra est allumée, et son gestionnaire me dit « bonjour » sans même demander qui je suis.

L'ambiance a l'air décontractée. Pourtant, elle ne rencontre pas souvent ses collègues en présentiel : elle m'a raconté sa journée au bureau la semaine dernière où il y a eu ensuite un 5 à 7 avec 100 personnes, et que c'était la troisième fois qu'elle se rendait au bureau. À la fin de l'appel, elle lance un « bonne fin de semaine ! » général, sans mentionner son déplacement à Barcelone. Andrea m'explique « avoir une très bonne relation avec son boss » et que cela est très important pour elle : c'est lui qui autorise le travail à distance. Elle continue de travailler jusqu'à midi, en se retournant parfois pour me parler « voyage ». De temps en temps, j'entends les notifications résonner fortement, mais cela n'a pas l'air de l'importuner.

Vers 12 h, elle prend une pause pour manger, et se fait une sorte de poutine avec du tofu : pour partager son expérience, je sors m'acheter le même plat, et nous mangeons ensemble : elle m'annonce qu'un ami va venir « travailler » vers 14 h. À 13 h 30, elle commence sa valise pour le soir même, avec une rapidité qui m'impressionne : j'ai l'impression qu'elle a fait ces gestes des milliers de fois. Sans se déconcentrer, elle s'arrête parfois pour répondre à un courriel, décroche le linge sec, pli l'ensemble pour cinq jours dans un bagage « taille cabine ».

À peine terminé, son ami arrive à la maison. Je ne comprends pas tout de suite quelles sont leurs relations, mais petit à petit je comprends qu'il travaille dans la même entreprise, et que lui aussi voyage beaucoup. Je comprends aussi qu'il est son ex conjoint, et qu'avant qu'elle soit embauchée à son tour, elle bénéficiait déjà des billets réduits avec lui. Il vient garder le chien quelques jours, et en profite pour discuter voyage avec moi aussi, s'asseyant sur le canapé, derrière Andrea qui travaille. L'après-midi sera moins concentrée que le matin : Andrea reste assise devant son ordinateur pour répondre aux notifications, mais son esprit est déjà à Barcelone. À 16 h, elle ferme son ordinateur et le glisse dans son sac.

Tout au long de la journée, les tâches professionnelles se sont mêlées à la préparation du départ dans un flux ininterrompu, sans rupture nette entre les sphères. Ce n'est pas tant qu'Andrea quittait le travail pour partir, mais plutôt que son corps, son espace, et son attention étaient déjà ailleurs. Comme si elle habitait déjà l'après.

Cette journée d'observation, qualifiée de « journée valise », donne à voir une hybridation particulièrement dense des temps de vie. Andrea y incarne avec aisance une multiplicité de rôles et d'engagements : répondre à ses courriels, participer à des réunions, gérer son départ imminent, accueillir un invité, tout en assurant une forme de présence relationnelle et performative. La scène est marquée par un enchevêtrement de registres qui coexistent dans un même espace-temps, sans rupture nette. Alors que l'atmosphère et le fond sonore³⁹⁹ évoquaient déjà un univers de voyage, et bien qu'elle m'ait semblé détendue, la pression logistique et professionnelle était implicite. La journée était structurée par une logique multitâche quasi continue, sans véritable respiration.

Ces moments liminaires mettent en lumière une intensification des injonctions à la performance, où l'alignement des sphères personnelles et professionnelles est attendu dans un laps de temps restreint, sans qu'aucune ne soit suspendue. Ces pratiques d'hybridation temporelle, particulièrement visibles dans les « journées valise », témoignent de la capacité (mais aussi de l'exigence) à habiter plusieurs temps à la fois. Elles montrent que la gestion du temps à distance ne repose pas uniquement sur une organisation rationnelle, mais sur un travail incorporé du temps : faire tenir ensemble des registres hétérogènes dans un espace unifié, tout en maintenant une forme de cohérence et de performance. Cette capacité à enchaîner ou à superposer les tâches devient une compétence implicite attendue dans les environnements flexibles, révélant ainsi une nouvelle forme de *faire corps* — non plus synchronisée spatialement, mais réalignée temporellement à travers une présence continue.

4.3.4 Surfer le temps : s'accorder aux rythmes du vivant

Loin d'un temps rigide et linéaire (4.3.4.1), s'accorder aux rythmes du vivant implique à la fois de repenser la gestion du travail en fonction du *kairos* (le moment opportun) plutôt que du *chronos* (le temps de l'horloge), et d'adapter les temps de travail aux rythmes biologiques et environnementaux pour mieux répartir l'effort et l'énergie (4.3.4.2). J'appelle cette catégorie de pratiques *surfer le temps* en référence à l'anecdote de Brice, qui dit travailler en fonction des horaires des marées, quand il prévoit d'aller surfer.

4.3.4.1 Du *chronos* au *kairos*

Seules quelques personnes de l'étude affirmaient s'affranchir réellement des normes temporelles, organisant leur journée en fonction des tâches à accomplir et non selon un cadre horaire strict. Elles privilégiaient ainsi une approche fondée sur le *kairos* (le moment opportun) plutôt que sur le *chronos* (le temps linéaire). Plusieurs nomades corporatifs ont souligné l'absurdité d'évaluer leur travail en nombre d'heures, à l'image de Cyril,

³⁹⁹ La playlist partagée par Andrea, pour se (re)mettre dans l'atmosphère musicale de cette journée : <https://open.spotify.com/playlist/37i9dQZF1DXa8NOEUWPn9W?si=PwoGAZ5JQpeErmyLIUKEJw>

développeur désormais salarié, mais ancien travailleur autonome, qui avait justement choisi ce mode de vie pour sa flexibilité spatiotemporelle avant d'intégrer son poste actuel :

Je n'ai jamais eu un temps plein avant. J'avoue, je ne sais pas faire ça. Personne ne me demande rien sur les horaires. J'effectue mon travail, donc je n'ai pas trop la notion du temps. Franchement, on devrait arrêter de parler d'heures de travail. Ça n'a pas de sens. Tout le monde connaît ces moments où il n'y a plus rien à faire à partir de 16 h et où on finit par scroller sur son téléphone, comme ces jours où on croule sous le boulot à 21 h. (Cyril, 28 ans, développeur)

Cette remise en question de la contrainte horaire résonne avec mon observation d'Andrea à Barcelone⁴⁰⁰. En télétravail depuis une auberge de jeunesse de l'autre côté de l'Atlantique, elle se retrouvait face à un paradoxe : bien que n'ayant rien à faire, elle restait rivée à son écran, guettant un courriel ou une notification, incapable de se détacher car toujours enfermée dans la logique des « heures » de travail. Lors de notre entrevue réflexive en fin de journée, elle m'a exprimé sa frustration.

De la même manière, Ruben, exerçant un métier similaire, partageait ce même ressenti, admettant qu'il lui arrivait de ne rien avoir à faire pendant sa supposée « journée » de travail. Ces témoignages mettent en lumière les limites d'une organisation temporelle rigide et soulignent la nécessité d'un modèle plus souple, aligné sur les rythmes biologiques et environnementaux. Plutôt que de contraindre le travail à des horaires fixes, *faire corps* peut aussi consister à tirer parti en fonction des variations naturelles d'énergie et de concentration, pour maximiser sa productivité, et ainsi contribuer positivement au collectif.

4.3.4.2 Adapter les temps de travail aux rythmes biologiques et à l'environnement

Plutôt que de suivre un rythme imposé, de plus en plus de nomades corporatifs cherchent à accorder leurs activités à leurs cycles d'énergie et aux variations de leur environnement, et choisissent même ce style de vie pour cette raison. La recherche d'un moment optimal de travail, souvent décrit comme un état de *flow* (Csikszentmihalyi, 1988)⁴⁰¹, revient fréquemment dans les témoignages. Certains nomades corporatifs s'y

⁴⁰⁰ Cette journée sera détaillée avec plus de précision sous la forme d'une vignette dans le **chapitre 5**.

⁴⁰¹ La théorie du *flow* (Csikszentmihalyi, 1988) décrit un état optimal d'expérience humaine où une personne est totalement immergée dans une activité. Dans cet état, l'individu ressent une concentration intense et un sentiment de contrôle total, tout en étant complètement absorbé par ce qu'il fait. Cet état est si profond que la perception du temps change : les heures peuvent sembler passer en quelques minutes, ou au contraire, un bref instant peut paraître long. Dans cet état, la personne perd la conscience d'elle-même. Les soucis ou les pensées parasites disparaissent, et elle ne fait plus qu'un avec l'activité. Ce sentiment de fusion entre l'action et la conscience est une des caractéristiques fondamentales du *flow*. Cela rend l'expérience intrinsèquement gratifiante : on agit pour le simple plaisir de faire, sans attendre de récompenses extérieures. Le *flow* est considéré comme un état où l'on atteint son plein potentiel, combinant productivité, satisfaction et développement personnel. J'ai été étonnée de constater à quel point cette théorie était connue des personnes participant à l'étude. Dans d'autres travaux, coécrit avec Abygaël Bianco, nous mentionnons le besoin de compétence souvent évoqué par les nomades numériques (Estagnasié et Bianco, 2023).

réfèrent explicitement en lien avec les travaux du psychologue Mihály Csíkszentmihályi (1988), tandis que d'autres l'expriment à travers des notions plus intuitives, évoquant le rythme (Ruben) ou le cycle (Igor). Alice illustre bien cette idée lorsqu'elle raconte : « J'étais bien, dans le flow, dans le *mood* pour travailler ». L'exemple le plus marquant est sans doute celui de Brice, qui a choisi de louer un appartement dans le Sud-Ouest de la France sans date de départ précise, laissant son organisation dépendre de ses envies. Pour lui, le travail se structure littéralement **au** rythme des marées :

Il y a aussi une grande part de ce style de vie qui est lié au surf, puisque de toute manière, à Paris, ce n'est pas possible. En gros, à la fois dans les lieux où je vais, et à la fois dans l'organisation de ma journée de travail. C'est-à-dire que par exemple, enfin, le surf, ça marche toujours à un moment spécifique de la marée. Et, si c'est à 11 heures du mat', je m'arrange avec mon équipe souvent et je leur dis pendant ce créneau, je ne serai pas dispo. Et puis, je commence un peu plus tôt, je finis un peu plus tard. Soit je leur dis directement. Parfois, je dis que simplement je ne suis pas disponible, mais personne n'est dupe. (Brice, 32 ans, développeur.)

De cette logique découle la notion de *surfer le temps* : cette expression désigne la pratique qui consiste à adapter son travail et son rythme aux moments d'énergie optimale, plutôt qu'à un horaire imposé. Elle traduit une vision plus fluide du temps de travail, associée à une sensation de bien-être et d'harmonie. Sans aller aussi loin que Brice, de nombreuses personnes ont évoqué une organisation du travail plus souple, adaptée à leur niveau d'énergie au fil de la journée. Enguerrand, gestionnaire de projets, raconte par exemple : « Je me lève sans réveil, de façon très détendue, en me réveillant naturellement. Je prends le temps de lire tous les articles au lit, et tu vois, il est déjà 11 heures... Parfois, c'est une journée où je travaille doucement, un peu flemmard, où je commence à répondre à mes Slack depuis mon lit, ou en prenant mon petit-déjeuner qui s'étire en longueur. » Cette flexibilité est souvent perçue comme un moyen de mieux respecter son rythme circadien, une aspiration partagée par plusieurs personnes participant à l'étude.

Pénélope et Igor, par exemple, ne mettent plus de réveil depuis qu'ils travaillent à distance, et apprécient de pouvoir prendre leurs repas à leur propre cadence. Igor, ingénieur, exprime clairement cette volonté d'aménager son temps selon ses besoins : « Je fais un gros gap au milieu de la journée, j'aime bien prendre mon temps pour manger avec ma femme, une heure et demie, deux heures, parfois même plus. Puis après, je me remets au travail et me focus sur mes tâches. Je fonctionne par cycles ». Comme lui, plusieurs personnes cherchent à aligner leur rythme de travail sur leur propre horloge biologique, parfois en décalage avec les normes sociales. Charlotte, responsable marketing, travaille dans une entreprise où le *Manuel de l'Employé*⁴⁰² indique que la journée peut commencer entre 8 h et 9 h. Pourtant, étant d'un naturel matinal, elle démarre souvent avant 7 h. À l'inverse, Monica se définit comme un véritable oiseau de nuit, bien qu'elle tente parfois de s'adapter à l'emploi du temps

⁴⁰² Voir **section 4.1** de ce chapitre.

diurne de sa conjointe : «J'étais très à l'aise pour travailler le soir, la nuit, je pouvais même prier. [...] Je m'organise comme je veux. Mon horaire, je suis la seule à le voir. Mes patrons ne le voient pas. Ils sont habitués, ils savent qu'il y a des choses avant. C'est comme si j'étais travailleuse autonome ». Ces témoignages montrent une volonté commune : celle de reprendre le contrôle sur son propre temps et d'organiser son travail en fonction de son énergie, et non selon des horaires rigides imposés. Pourtant, ce mode de fonctionnement n'est pas toujours possible. Andrea, par exemple, illustre les limites de cette flexibilité lorsqu'elle se retrouve contrainte par un cadre horaire rigide, incapable de s'ajuster à son propre rythme, alors qu'elle est en voyage à Barcelone. Marie, de son côté, partage un ressenti similaire depuis qu'elle travaille à distance, confirmant que cette adaptation au temps permet une expérience plus naturelle et satisfaisante du travail, parlant même de *slow work* ou « travail lent » (Fast, 2021 ; Kuntsman et Miyade, 2019)

Moi, je pense que j'ai adopté le *slow work*. Aujourd'hui je travaille beaucoup moins qu'avant. J'ai un meilleur salaire parce que je pense que c'est l'ancienneté, et puis voilà, c'est sûr que moi aujourd'hui, j'ai mon rythme, je suis trop contente de pas avoir à perdre des heures dans le transport. Je me fais à manger à midi. Je me fais mes breaks, je prends mon café sur ma terrasse et tout, je fais ma lessive quand j'ai envie, je me pose plus la question « c'est le ménage, c'est dimanche ». Et puis ouais, je ne finis pas trop tard, je peux pratiquer du sport après, avant je ne pouvais pas. En plus quand j'étais routière, j'étais tellement crevée, je ne faisais pas de sport, c'était calamiteux. J'avais une hygiène de vie horrible avant. (Marie, 35 ans, chargée de marketing)

Le témoignage de Marie montre comment le rythme de travail transforme le rapport au corps, en libérant des contraintes horaires pour mieux respecter ses rythmes naturels et son bien-être, et comment il peut, à l'inverse, l'affecter. En effet, les cycles du corps influencent, de façon plus ou moins consciente, l'organisation du travail. Plusieurs femmes de l'étude ont ainsi mentionné adapter leurs rythmes professionnels en fonction de leur cycle menstruel (deux *shadowees*) ou des symptômes liés à la (péri)ménopause (deux participantes), allégeant leur emploi du temps lorsque les fluctuations hormonales affectent leur énergie. Pour celles atteintes d'endométriose (deux répondantes), cette flexibilité devient d'autant plus essentielle. L'une d'elles m'a confié éviter le bureau durant cette période : « Pendant mes règles, je n'ai vraiment pas envie de voir beaucoup de gens... Je préfère être dans mon coin ». Au-delà des symptômes physiques, ces travailleuses ajustent proactivement leur rythme, adoptant une posture plus introspective et connectée à leurs sensations. Pourtant, cette réalité reste encore largement ignorée par les organisations⁴⁰³.

⁴⁰³ L'Espagne est devenue en février 2023 le premier pays européen à adopter une loi offrant un congé menstruel payé de trois à cinq jours par mois pour les femmes souffrant de règles douloureuses (le premier pays est le Japon en 1947, mais ce congé n'est pas toujours payé). Le congé menstruel suscite un intérêt croissant en France, à la suite de plusieurs initiatives locales, comme celle de la ville de Saint-Ouen, où les salariées peuvent bénéficier de deux jours d'absence par mois en cas de douleurs incapacitantes. Le sujet a été porté devant le Parlement français : en février 2024, le Sénat a examiné une proposition de loi visant à instaurer un congé menstruel de deux jours par mois pour les femmes souffrant de

Les rythmes de travail varient aussi en fonction des saisons, notamment en été, où certains en profitent pour s'accorder des week-ends prolongés, comme Valeria qui rejoint son chalet chaque fin de semaine, ou pour «prendre leurs quartiers d'été» ailleurs. Amandine, responsable des relations avec les collectivités, habituellement basée à Paris, passe ainsi trois mois dans le Var, où la maison familiale offre un cadre plus adapté aux fortes chaleurs que son appartement parisien. «Je travaille efficacement la journée, mais à 12 h, je vais à la piscine ou à la plage. [...] Le matin, je promène mon chien au bord de l'eau. Quand j'ai le temps, je me lève tôt, entre 8 h et 9 h. Le soir, soit je vais à la piscine, soit je profite de l'ambiance estivale pour aller boire un verre avec des amis», a-t-elle relaté. L'été est une période privilégiée pour les travailleurs nomades, ce que Ruben m'a fait remarquer lors de nos journées d'observation en notant le calme inhabituel des bureaux. Le reste de l'année, les lundis et vendredis sont souvent vécus comme des **journées de transition**, marquées par un rythme plus détendu⁴⁰⁴. L'activité physique joue également un rôle clé dans la manière dont certaines personnes façonnent leur quotidien. Quatorze personnes de l'étude ont évoqué son importance, et Catherine, agente administrative montréalaise de 42 ans, a même réalisé toute notre entrevue en visioconférence depuis son vélo elliptique. Pour certains nomades corporatifs, le sport marque le début de leur journée, les aidant à se mettre en mouvement (Benjamin, Liu, Marge), tandis que d'autres l'intègrent à leur pause déjeuner (Valeria) ou en fin de journée (Naomie). D'autres encore organisent leur travail en fonction de leur pratique sportive. Maren, par exemple, ajuste sa présence au bureau en fonction de ses entraînements : «Quand je fais du sport et tout ça, ce sont les semaines où je préfère moins aller au bureau. Il y a déjà trop de planifications dans mon agenda, j'ai plus besoin de temps pour moi». Maren incarne une approche où le corps devient le pivot de l'organisation du travail, et non une contrainte à laquelle il faut s'adapter. En priorisant ses besoins physiques et en ajustant sa présence au bureau en fonction de ses entraînements – plutôt que l'inverse –, elle illustre un rapport au temps centré sur le corps, où l'énergie, le bien-être et la performance se synchronisent naturellement. Cette manière de *faire corps* avec son rythme propre va à l'encontre des logiques standardisées du travail, encore largement calquées sur des horaires fixes et rigides. D'autres exemples de ce type ont été mentionnés : à l'image de Brice qui synchronise son emploi du temps avec les marées, sa collègue Pénélope, installée dans le Sud-Ouest, laisse son rythme être dicté par sa passion, la danse. «Ça prend toute ma vie : mes week-ends, mes soirées... Ce midi, je suis allée voir une représentation avant ma réunion. Et je redanse ce soir d'ailleurs», m'a-t-elle confié lors de notre entretien. Ces expériences révèlent une approche du travail où le corps n'est plus contraint par des horaires rigides, mais devient un acteur central de l'organisation temporelle, réajustant en permanence le tempo de la journée. Cette

dysménorrhée. Cependant, le texte a été rejeté, notamment en raison de craintes liées à une possible discrimination à l'embauche et à des préoccupations sur le coût pour la Sécurité sociale. Au Québec, le congé menstruel n'est pas spécifiquement prévu par la législation du travail. Toutefois, les travailleuses peuvent utiliser des congés pour raisons familiales ou personnelles en cas de besoin. Ces initiatives, bien qu'intéressantes, présentent encore l'angle mort d'être pensées dans un *clock time* en nombre de jours travaillés ou pas, alors que les pratiques des travailleuses de l'étude sont d'adapter le «rythme» du travail en fonction des temporalités.

⁴⁰⁴ Voir le témoignage du gérant de l'espace de *coworking* à Barcelone dans la **Vignette 3**.

flexibilité, qu'elle soit influencée par les marées, la danse ou d'autres dynamiques corporelles, témoigne d'une relation plus fluide et organique au temps de travail.

4.3.5 La synthèse de 4.3

Ces différentes manières d'habiter le temps de travail montrent que l'organisation quotidienne ne repose pas seulement sur des choix rationnels, mais aussi sur une synchronisation avec les rythmes du corps et de l'environnement. Les pratiques analysées dans cette section peuvent être regroupées en quatre types de pratiques incarnées du *faire corps* avec le temps. La première consiste à *faire corps* avec un rythme structurant, en s'ancrant dans des repères temporels partagés qui matérialisent l'engagement organisationnel, à travers des pratiques comme le blocage d'agenda (*compter le temps*) ou la mise en récit idéalisée de son autonomie (*conter le temps*). La deuxième dynamique vise à réguler son énergie dans un temps fragmenté, en naviguant entre différents registres d'activité au fil de la journée, en attribuant une valeur perçue à chaque moment (*étiqueter le temps*), et en optimisant les interstices pour maintenir une efficacité constante. La troisième dynamique consiste à ritualiser les transitions pour fluidifier l'expérience du temps, que ce soit par l'intégration de repères corporels (micro-pauses, mouvements) ou par la capacité à habiter plusieurs temps à la fois dans des situations d'hybridation intense, comme les *journées valise*. Enfin, la pratique de s'accorder au rythme du vivant consiste à *surfer le temps*, c'est-à-dire adapter son travail aux fluctuations naturelles du corps et de l'environnement, plutôt que de se conformer à des horaires rigides et uniformes. Elle repose sur une écoute des rythmes biologiques, climatiques ou contextuels, permettant d'inscrire l'activité professionnelle dans un flux plus large et plus harmonieux. Le temps devient ainsi une matière flexible, qui s'ajuste aux variations d'énergie, aux cycles naturels et aux besoins individuels, favorisant un équilibre plus fluide entre travail et bien-être. Ces quatre types de pratiques révèlent que la flexibilité temporelle repose moins sur une liberté totale que sur un travail temporel minutieux, souvent invisible, qui permet aux individus à distance de maintenir leur présence, leur performance et leur lien au collectif. Le **tableau 4.3** qui suit synthétise ces pratiques temporelles incarnées du *faire corps*.

Tableau 4.3 Synthèse des pratiques temporelles incarnées de *faire corps*

Pratiques de <i>faire corps</i>	Description incarnée	Exemples de sous-pratiques
9. <i>Faire corps</i> avec un rythme structurant	Le corps s'ancre dans des repères temporels, stabilisant des rythmes qui articulent l'engagement professionnel et la vie personnelle. Cette structuration vise à créer une continuité incarnée entre soi et l'organisation.	› Compter le temps : « Bloquer » le temps en créant des repères fixes ou flexibles (ex. : Anaïs code ses temps en couleurs pour mieux les habiter). › Conter le temps : Narrativer le temps de travail idéalisé et romantisé en revendiquant une autonomie tout en restant attaché·e à des routines normées (ex. : Charbel affirme s'émanciper des horaires mais travaille de 9 h à 17 h).
10. Réguler son énergie dans un temps fragmenté	L'individu s'adapte en permanence, créant des porosités entre les sphères de vie et reconfigurant sans cesse son attention et son énergie. Le corps est sollicité de manière simultanée dans des registres multiples, en maximisant chaque instant pour répondre aux exigences professionnelles et personnelles. L'efficacité se négocie dans l'entrelacement d'activités qui redessinent les frontières du temps.	› Naviguer entre les temporalités en alternant travail et tâches personnelles (ex. : Enguerrand intègre des moments avec sa compagne dans sa journée de travail). › Étiqueter les temporalités en attribuant une valeur spécifique aux plages horaires (ex. : Audrey exclut les appels personnels mais intègre certaines tâches hybrides selon leur utilité perçue). › Rentabiliser le temps en optimisant tous les interstices et en rattrapant les moments non productifs (ex. : Maren qui cherche à faire de tout son temps de travail un temps productif).
11. Ritualiser les transitions pour fluidifier l'expérience du temps		› Intégrer des marqueurs physiques (marche, changement de posture, micro-pauses actives). › Habiter plusieurs temps à la fois : Gérer les hybridités temporelles en combinant intensément des tâches diverses (ex. : Andrea répond à ses courriels tout en organisant sa valise pour un départ imminent).
12. S'accorder aux rythmes du vivant	Le corps s'aligne sur des rythmes biologiques, naturels ou contextuels pour intégrer le travail dans un flux plus large. Loin d'une contrainte uniforme, le temps devient une matière modelable qui épouse les besoins organiques et environnementaux.	› Synchroniser son travail avec les cycles naturels en s'alignant sur des rythmes personnels ou environnementaux (ex. : Brice travaille en fonction des marées pour pouvoir surfer).

4.4 *Anyhow* ? L'exigence de (méta)communiquer pour faire exister sa présence

À distance, on ne peut plus simplement « être là ». Il faut le signaler, parfois même le prouver. Être perçu comme une personne engagée demande un effort constant d'ajustement. Ce travail invisible peut même devenir une

condition d'existence dans les collectifs de travail hybrides. La première sous-section (4.4.1) s'intéresse à la manière de donner corps à une présence fragmentée. Dans un environnement où le corps est absent, on apprend à réguler son image à travers les outils numériques, à gérer les signes de disponibilité pour rester visible, et à façonner une présence scripturale, où l'écrit devient une trace, ou une preuve. La deuxième sous-section (4.4.2) explore comment nourrir l'affect collectif à distance, c'est-à-dire l'ensemble de pratique par lesquelles les nomades corporatifs recréent l'informel là où il ne surgit plus naturellement. Cela passe par fabriquer des espaces de sociabilité artificiels pour entretenir le lien et, dans les rares moments en présentiel, performer le clair-obscur : se rendre visible pour compenser les silences numériques. Enfin, une autre pratique consiste à performer le clair-obscur, c'est-à-dire à scénariser sa présence physique occasionnelle pour compenser son absence le reste du temps (4.4.3), ce que nous verrons avant de synthétiser les pratiques identifiées dans la section (4.4.4).

4.4.1 Donner corps à une présence fragmentée

À distance, la présence ne disparaît pas : elle se recompose. Il faut la rendre visible et la maintenir dans un espace où le corps n'a plus d'évidence. Cela passe par des dispositifs, des gestes, des formes d'expression nouvelles qui stabilisent une existence professionnelle désormais médiée. Certaines pratiques consistent à jouer avec les signaux de disponibilité, à négocier en permanence entre visibilité et préservation de soi dans un contexte de sollicitations continues (4.4.1.1). Dans ce contexte, réguler son image à travers les outils numériques constitue une première manière d'ajuster sa présence à l'environnement distant (4.4.1.2). Calibrer son langage corporel ou les temps de réponse permet de rendre son engagement perceptible sans surexposition. Enfin, l'écrit prend une place centrale : il devient vecteur de présence et d'engagement en contexte distancié (4.4.1.3).

4.4.1.1 Marquer sa présence sur les outils collaboratifs

La pratique consistant à marquer sa présence en ligne sur les outils collaboratifs numériques, dans l'optique de démontrer son engagement envers le collectif organisationnel, répond à un certain « art de se faire bien voir »⁴⁰⁵. Avant la pandémie, la communication à distance reposait essentiellement sur les courriels et les appels téléphoniques. Toutefois, la crise sanitaire de la covid-19 a profondément transformé les pratiques de

⁴⁰⁵ Du titre de la présentation donné à la première conférence à laquelle j'ai participé dans le cadre du doctorat : *L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance*. L'acte de colloque publié ensuite explore la survisibilité numérique et ses impacts psychosociaux dans le contexte du travail à distance. Face à l'invisibilité physique, les travailleuses et travailleurs à distance compensent par une hyperconnexion, souvent dictée par des pressions managériales, le regard des pairs ou une auto-exigence intégrée aux discours organisationnels. L'étude repose sur huit entretiens menés avant la pandémie et montre comment cette exigence de visibilité, bien qu'elle puisse être un outil d'émancipation, devient souvent un facteur de stress, de fatigue mentale et d'épuisement professionnel. Les individus développent alors des stratégies d'adaptation, oscillant entre surcommunication (réponses rapides, présence marquée en ligne) et invisibilité calculée (déconnexion partielle, fausses réunions). Cette gestion permanente du paraître en ligne, qui alourdit la charge mentale, souligne la nécessité d'une meilleure régulation, notamment à travers le droit à la déconnexion, pour protéger la santé mentale des travailleuses et travailleurs à distance.

communication professionnelles à distance, plaçant les plateformes collaboratives au cœur des échanges. La quasi-totalité des personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont effectivement indiqué utiliser ces outils dans leur travail à distance. Les organisations déjà partiellement ou totalement habituées au travail à distance ont bénéficié d'un avantage certain, disposant déjà des outils et des processus nécessaires pour s'adapter rapidement à la nouvelle réalité imposée par la pandémie. À l'inverse, celles qui ne les utilisaient pas auparavant ont dû, avec plus ou moins de rapidité et d'efficacité, mettre en place des solutions collaboratives telles que Slack, Zoom ou Microsoft Teams – ce dernier combinant les fonctionnalités des deux premiers (Estagnasié, 2021). La transition massive vers le travail à distance s'est effectuée rapidement, en grande partie grâce à ces plateformes, qui facilitent les échanges en temps réel, le partage et la modification instantanée de documents sous divers formats (texte, audio, vidéo, multimédia). À titre d'exemple, le nombre d'utilisatrices et utilisateurs actifs quotidiens de Microsoft Teams est passé de 20 millions en novembre 2019 à 44 millions en mars 2020 (Estagnasié, 2021). Anaïs, cheffe de produit en publicité, illustre bien l'évolution de ces outils avec la crise sanitaire, en soulignant notamment « l'acceptation de leur usage ».

Je dirais que les outils ont beaucoup évolué en fonction de la pandémie. On dirait que le gros tournant de l'acceptation du travail à l'étranger a vraiment été avec la pandémie. Vraiment beaucoup d'ailleurs. Avec la pandémie est arrivé un outil communication interne qui s'appelle Slack. On ne s'envoie plus du tout de courriel à l'interne. Les courriels, c'est juste pour les communications aux clients qui s'y servent plus grandement. Sinon, c'est vraiment comme un système de messages Slack, un peu comme Messenger, mais plus pro. Puis, ça a évolué à cause de la pandémie. Grâce à cela, justement, quand on travaille à l'étranger, ça facilite beaucoup les communications. Je dirais que, par exemple, quand je suis à l'étranger, les communications professionnelles ne sont pas impactées. Vraiment pas du tout. Je travaille aussi bien à l'étranger que je travaille chez moi à Montréal quand je suis au bureau. (Anaïs, 27 ans, cheffe de produit pour une agence de publicité)

Le témoignage d'Anaïs illustre la distinction entre les médias de communication utilisés à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, avec un canal Slack dédié aux échanges entre collègues et les courriels réservés aux interactions avec les clients. Cette différenciation des canaux de communication, marquant une frontière entre ce qui est considéré comme l'interne et l'externe de l'organisation par le management, est un élément récurrent dans les données recueillies. Liu décrit une logique similaire :

Pour toutes nos réunions internes, nous utilisons Google. Et puis, quand on communique avec les clients pour des réunions externes, on a aussi des webinaires publics. Dans ce cas-là, on utilise Zoom. On a un calendrier Zoom partagé, justement pour s'assurer que, comme maintenant où on

parle sur Zoom pour notre réunion, personne d'autre ne se connecte sur le même compte en même temps et ne vienne interrompre. (Liu, 31 ans, *Business intelligence solutions specialist* [ma traduction]⁴⁰⁶).

Cette séparation des espaces de communication, au-delà de son aspect fonctionnel, revêt une dimension symbolique forte du *faire corps* organisationnel : échanger sur une plateforme commune renforce le sentiment d'appartenance et reproduit, dans l'espace numérique, la fonction du bureau physique. Slack et Teams figurent parmi les applications les plus utilisées pour la communication interne. D'après les témoignages recueillis et les résultats du sondage sur le travail à distance partagé par Alison, responsable RH et marque-employeur dans l'entreprise de Charlotte, ces plateformes sont généralement appréciées pour leur simplicité d'utilisation. Les fonctionnalités reproduisant des interactions du monde réel semblent particulièrement plébiscitées, comme l'illustre Pénélope, qui apprécie l'usage du « crayon virtuel » :

Quand on travaille, Slack, c'est trop bien parce qu'en général, quand tu partages ton écran, la personne peut utiliser un crayon virtuel et quand elle parle, elle peut souligner les points qu'elle me montre. Et alors, quand tu es sur Google Meet, par exemple, il n'y a pas ce truc-là. Donc voilà, Slack, on préfère en général quand on travaille comme ça. Sauf quand ce sont des sujets dont on doit parler. Mais là, je montre mon écran tout le temps, donc c'est mieux Slack. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Certaines personnes interrogées utilisaient déjà Slack avant la pandémie, notamment celles exerçant un travail nomade, comme Rosa, journaliste, qui l'employait pour ses échanges avec sa rédaction. À partir des témoignages, une tendance semble se dégager : les entreprises de plus petite taille et les *startups* (comme celles de Brice, Naomie et Maren) privilégient davantage Slack, tandis que les organisations aux processus plus formalisés préfèrent Teams (comme celles de Ruben, Andrea et Charlotte). Dans certaines entreprises fonctionnant en mode asynchrone ou sans bureaux physiques, des outils encore plus spécialisés sont adoptés. Par exemple, Sococo, utilisé par Audrey et Stéphane, recrée un environnement de bureau virtuel, tandis que Discord est répandu dans l'industrie du jeu vidéo. D'autres entreprises misent sur des solutions de gestion de projet comme Monday.com et Jira (dans l'entreprise de Charlotte), ou encore Trello et Azure DevOps (dans celle d'Andrea). Quelle que soit la plateforme utilisée, la connexion aux outils collaboratifs est la pratique centrale des nomades corporatifs. Être en ligne, répondre aux messages, et marquer sa présence, ne serait-ce qu'en consultant régulièrement les échanges, sont autant de gestes devenus réflexes. Comme l'explique Enguerrand, la connexion quasi permanente est un moyen de montrer sa disponibilité :

Je réponds à des Slacks. En revanche, je suis très, genre un peu tout le temps, j'ai un peu une manie un peu mauvaise. Mais tu vois, une fois toutes les 30 minutes, je vais aller sur mon ordinateur, sur

⁴⁰⁶ « For all of our internal meetings, we use Google. And then when we communicate with clients for external meetings, also we have some public webinars. And in that case we use Zoom. So, we have a shared Zoom calendar just to ensure like now we are talking on Zoom for our meeting, make sure nobody else is logging in the same account at the same time and interrupt ».

mon téléphone et je vais souvent ouvrir mes mails et mes Slack. C'est la messagerie Slack. Et en gros, vu que je sais que j'ai jusqu'à 16 heures plus ou moins pour tout répondre à tout ce qui s'est passé pendant la nuit. Bah, je vais en faire deux ou trois, tu vois, un petit moment de flottement. Je vais répondre. « Ah, tiens, qu'est-ce qu'il y a ? » Je réponds sur Slack, sur le portable ou alors sur Internet. Même quand je ne fais pas grand-chose, le matin, je vais toujours être un peu en train de répondre à ce genre de choses. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

Travaillant en horaires décalés, Enguerrand reste connecté sur Slack du matin jusqu'à environ 22 heures, même s'il prend du temps pour lui en matinée, ses collègues américains étant encore endormis. Dans cette logique, marquer sa présence en ligne repose avant tout sur l'idée de disponibilité, une disponibilité qui se veut préventive, « au cas où ». L'absence de présence numérique peut d'ailleurs être interprétée comme une absence de travail, comme le souligne Remi, spécialiste en informatique judiciaire : « Un jour on m'a dit "je voulais savoir si tu travailles dessus parce que je ne te vois pas en ligne". Parce que j'avais oublié de me connecter sur Teams, je n'ai pas trouvé ça plaisant ». La présence virtuelle s'impose comme une nécessité pour les travailleurs et travailleuses à distance, et requiert une régulation de leur image sur les plateformes numériques pour manifester leur engagement.

4.4.1.2 Réguler son image à distance sur les outils numériques

Dans un contexte où le corps n'est plus directement visible au bureau, la connexion numérique devient un moyen essentiel de présenter son corps professionnel aux autres. Pour la plupart des personnes interrogées, se connecter sur les outils numériques équivaut symboliquement à entrer physiquement dans l'espace professionnel. Ainsi, l'écran agit comme une scène virtuelle sur laquelle le corps doit être constamment représenté, régulé et mis en scène pour maintenir une présence tangible malgré l'éloignement spatial. Juliette, coordinatrice de production dans les industries créatives, appuie cette idée en assimilant ces plateformes à un véritable environnement de travail partagé.

On a des chaînes de projets qu'on ne se sent pas tant, parce qu'on se sent souvent directement avec 1, 2, 3 personnes dans le chat à qui on fait affaire souvent. Puis on a des petits groupes favoris aussi par projet pour l'équipe. C'est un peu comme un chat normal. Il y a quelques échanges de gifs, mais pas tant que ça. C'est pour la musique. C'est quand même efficace. Le monde répond libre. Il y en a qui demandent avant de nous appeler, mais la plupart du temps, on s'appelle directement sans se poser la question. Surtout si la personne est verte, avec le petit crochet vert disponible. On ne se gêne pas. Comme si c'était un collègue, on irait le voir à son bureau. (Juliette, 38 ans, coordinatrice de production)

Juliette souligne spontanément que si « la personne est verte », cela signifie qu'elle est disponible, illustrant ainsi l'association tacite entre la couleur et la présence en ligne. Cette compréhension implicite est partagée par l'ensemble des personnes utilisant ces plateformes. Ainsi, les fonctionnalités offertes par les outils collaboratifs,

leurs *affordances* ou potentialités (Faraj et Azad, 2012 ; Treem et Leonardi, 2012 ; Waizenegger, McKenna, Cai et Bendz, 2020) en matière de visibilité, façonnent et structurent les pratiques à distance. Marc, chargé de projet, choisit par exemple de se mettre en « rouge » sur Teams, signifiant à ses collègues qu'il ne doit pas être dérangé. Puisque tous partagent la même compréhension des codes organisationnels intégrés à la plateforme, ils attendront qu'il repasse en « vert » avant de le contacter⁴⁰⁷. L'agentivité de la plateforme, à travers ses règles implicites et ses interactions avec les travailleurs, influence ainsi les comportements en structurant les usages de la communication numérique. En 2020, au plus fort de la pandémie, ces pratiques commençaient à émerger ; trois ans plus tard, en 2023, les stratégies de visibilité en ligne, tel que pratiquées par Marc, étaient devenues des normes bien établies parmi les nomades de l'ère postpandémique. Cette évolution met en lumière la nécessité pour les nomades corporatifs de réguler activement leur présence numérique afin de maintenir leur engagement professionnel visible malgré la distance.

L'idée que se connecter équivaut à aller au bureau est profondément ancrée (Kuntsman et Miyade, 2019). Les *shadowees* de l'étude, notamment Maren, Valeria, Naomie et Andrea, entament systématiquement leur journée en activant leur présence en ligne sur les plateformes collaboratives, adoptant ainsi l'un des rituels caractéristiques des NWOW. Chaque matin, entre 8 h 30 et 10 h, des millions de télétravailleuses et télétravailleurs débutent leur journée en signalant leur présence numérique. Lors de l'observation à domicile de Maren, par exemple, sa première activité de la journée consistait à échanger sur Slack avec ses collègues via des canaux dédiés aux discussions informelles, reproduisant ainsi l'habitude d'aller saluer ses collaboratrices et collaborateurs, et de partager un café avant de plonger dans ses tâches professionnelles.

Dans certaines équipes, le rendez-vous matinal sur les plateformes est devenu un rituel. Ces rendez-vous se font habituellement à caméra activée, pour « se voir », ce qui incite Pénélope « à se passer un coup de peigne » juste avant de se connecter. « On se connecte sur Zoom à 9 h 30, c'est un peu du *chitchat*, pour se raconter notre week-end, pour se démarrer notre semaine, dire un peu les deals qu'on a dans nos portefeuilles pour cette semaine, pour compenser », a témoigné Deborah, commerciale. Certaines et certains gestionnaires instaurent des réunions matinales sous prétexte de maintenir une dynamique collective, transformant ainsi un échange informel en une obligation quotidienne. C'est le cas de Marc, qui a vu son emploi du temps rigidifié par l'imposition d'une réunion journalière. Depuis le passage au télétravail total au printemps 2020, il est contraint d'y assister chaque matin à 9 h, bien qu'il la considère dépourvue d'intérêt. Il a exprimé son cynisme à ce sujet : « On a une réunion tous les matins de 9 h à 9 h 30 avec la même personne, et on parle de la même chose. Ça

⁴⁰⁷ Cet exemple a été discuté à la page 117 dans un chapitre de l'ouvrage collectif du ReCOR, publié aux Presses Universitaires du Québec (Estagnasié, 2023b).

me passionne à peu près autant que de peindre un point bleu sur les trèfles dans le jardin⁴⁰⁸. » Cette obligation témoigne d'une injonction à l'informel, où des interactions censées être spontanées deviennent normées et intégrées dans des cadres institutionnels, privant ainsi les travailleuses et travailleurs de toute flexibilité. La visibilité en ligne devient ainsi un marqueur essentiel de la confiance à distance. Dans de nombreuses organisations, ce gage de sérieux s'accompagne d'une norme, tacite ou explicite, qui impose d'allumer sa caméra lors des appels pour prouver sa présence. Maren décrit cette règle informelle qui s'impose d'elle-même :

Oui, informelle, mais c'est que tout le monde le fait. Ce qui est contradictoire aussi parce que nous, on travaille sur les émissions de gaz à effet de serre, c'est-à-dire les émissions environnementales, et on dit toujours qu'il faudrait enlever la vidéo parce qu'il y a plus de données qui circulent, mais nous on l'a toujours. Donc même avec nos clients, quand ils n'ont pas la vidéo, on leur dit, on est comme, « est-ce que vous aimeriez mettre votre vidéo ? » Parce que pour nous, c'est important quand même de montrer notre visage et être présent. (Maren, 29 ans, analyste)

La visibilité numérique est donc associée à l'engagement et au professionnalisme. Juliette, chargée de production, insiste sur son rôle motivant :

Les Teams du matin, parfois on a un *meeting* de prom le matin, on est 35, tout le monde a sa caméra d'ouvert, sauf s'il y a quelqu'un avec sa caméra. Puis les *meetings* de projet, 92 % du monde ont leur caméra d'ouvert. C'est beaucoup plus motivant parce qu'on a quelques leaders qui parlent tout le temps. Si tout le monde avait sa caméra fermée, ça serait... Ils l'ont dit une fois, ils avaient été dans une conférence et un autre collègue disait, « nous, chez nous, tout le monde a sa caméra fermée ». Mon patron capotait, il était comme, « ce n'est pas possible, tu ne peux pas... Ce n'est pas possible d'avoir tout le monde sa caméra fermée, ça serait trop déprimant pour eux. (Juliette, 38 ans, chargée de production)

Mais maîtriser l'art de la visibilité en ligne, c'est aussi soigner son image. Certaines entreprises fournissent même des équipements pour améliorer l'apparence des employés à l'écran. Ainsi, l'entreprise d'Andrea a doté ses collaboratrices et collaborateurs de lampes d'éclairage pour qu'ils paraissent plus « professionnels » en visioconférence⁴⁰⁹. Pourtant, cette quête de visibilité numérique peut être pesante. Pénélope évoque une forme de métatravail, un effort supplémentaire pour gérer son apparence en ligne, qui peut devenir une source de stress :

On parle de tout et de rien. Mais ce n'est pas pareil que de se croiser à la machine à café. C'est un peu forcé quand on fait un petit chat forcé, même si on aime bien. Parfois, il y a des moments où tu n'as pas très envie, tu as plus d'affinité avec certaines personnes. On se pose des questions parce qu'on ne peut pas trop laisser de blanc, mais je ne sais pas, c'est... Bon, remarque qu'en présentiel,

⁴⁰⁸ Cet exemple a été discuté dans l'acte de colloque *L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance* (Estagnasié, 2021).

⁴⁰⁹ Voir **Vignette 7, section 4.3.**

on pourrait faire pareil. Je ne sais pas trop. Parce que je sens que je suis une autre personne en fait en vidéo, j'ai l'impression qu'en fait quand je vois les mêmes personnes en personne on a complètement une autre interaction. Alors qu'avec la vidéo, c'est toujours comme je vais quand même souvent parfois me regarder, comment est-ce que je réagis, comment est-ce que mon visage il apparaît ? Alors qu'en réalité, je n'aurais pas ça, je serais plus naturelle, je serais moins focus sur les visages et les interactions, tu vois. Donc oui, parfois ça me stresse et j'ai l'impression que je me concentre moins avec la vidéo. (Pénélope, 32, développeuse)

Pénélope décrit un jeu de rôle permanent où l'individu se voit contraint de surjouer sa présence pour compenser l'absence physique. La caméra devient alors un miroir, créant une charge cognitive supplémentaire : celle de *se surveiller soi-même*, d'adopter la bonne posture, d'éviter les silences inconfortables. Cette tension entre visibilité et authenticité illustre le paradoxe du travail à distance : pour recréer du collectif à distance, il faut sans cesse *prouver* sa présence, quitte à en faire trop.

4.4.1.3 Façonner une présence scripturale

Dans ce contexte, l'écrit devient un prolongement du corps absent, une manière de marquer sa présence autrement que par la vidéo ou l'audio. Il ne s'agit plus seulement de *se montrer* mais d'ancrer son engagement dans une matérialité collective, où chaque message, chaque trace laissée sur les outils collaboratifs atteste du travail accompli. Loin d'être anodin, cet usage de l'écrit participe d'un double mouvement : d'une part, instituer la traçabilité comme preuve d'activité, et d'autre part, radicaliser son usage pour limiter la parole. Cette stratégie est particulièrement visible dans des environnements où l'efficacité et la rapidité priment, comme les entreprises asynchrones. Les entreprises entièrement asynchrones ou sans bureaux permanents vont encore plus loin que celles qui conservent des locaux en structurant rigoureusement leurs processus de communication à distance. Elles établissent en amont des règles précises pour encadrer les échanges, comme c'est le cas dans l'entreprise d'Igor, où l'écrit prime et où les discussions informelles sur les plateformes collaboratives sont délibérément interdites au nom de la transparence organisationnelle. Contrairement aux idées reçues, ces organisations en *full remote* ne cherchent pas à recréer l'informel du travail en présentiel pour renforcer la cohésion. Elles instaurent plutôt un *faire corps* artificiel et codifié, où l'écrit supprime les échanges spontanés. Dans ce modèle, la culture de l'écrit devient la norme, encadrant et remplaçant les interactions naturelles du bureau physique par une présence scripturale méthodiquement organisée, comme l'explique Igor.

Typiquement, par exemple, la prise de décision chez nous, ça se fait uniquement par écrit. Tu ne peux pas prendre des décisions de vive voix, etc. Ou alors, à la fin, ça doit être réécrit ou pas. [...] En gros, c'est une sorte de discussion avec une timeline et en fait c'est vraiment très écrit. C'est un exercice sur l'écrit. En fait, l'idée c'est que tu peux donner ton avis et ça on prend toutes les décisions là-dessus. De la stratégie du quarter de l'entreprise globale à des petites décisions. Ça m'a déjà arrivé de voir des trucs assez drôles, du genre est-ce qu'on loue une tireuse à bière pour la soirée du jeudi ou pas. Ça, ça se passe là-dessus. En fait, tu écris ton message, tu prends ton temps à écrire ton message et à bien couvrir. C'est vraiment de penser pour ne pas avoir de blocages et

de dépendance et d'avoir besoin de sources coordonnées en *one to one*, etc. Chez nous, par exemple, on interdit presque quasiment les réunions. On pense que ce n'est pas forcément utile. Il vaut mieux penser à ces arguments, les écrire et les poser et discuter à l'écrit de façon calme et résolue, plus haut d'un échange en général. Alors il y a des exceptions évidemment, mais la norme c'est ça en tout cas. Et en fait, de faire en sorte que les gens peuvent être flexibles dans leur emploi du temps. (Igor, 31 ans, ingénieur *front-end*.)

La citation d'Igor illustre parfaitement comment certaines entreprises structurent rigoureusement la communication écrite pour éviter les décisions prises à l'oral et minimiser la dépendance aux échanges synchrones, reposant sur un principe stigmergique (Grassé, 1959 ; Heylighen, 2016). Dans son organisation, chaque décision, qu'elle concerne la stratégie d'entreprise ou des aspects plus anecdotiques comme la location d'une tireuse à bière, doit être formalisée par écrit. L'idée sous-jacente est de rationaliser les discussions en imposant une réflexion plus posée et argumentée, tout en garantissant la traçabilité des décisions. La culture de l'écrit dans les entreprises asynchrones repose sur un principe de décentralisation et d'autonomie, permettant aux travailleuses et travailleurs de gérer leur emploi du temps sans être contraints par des réunions en temps réel. La quasi-interdiction des réunions s'inscrit ainsi dans une logique où la documentation écrite prime sur l'échange spontané, favorisant une prise de décision réfléchie plutôt qu'improvisée. Cette approche trouve un écho dans la pratique des *Chaos Monkeys*⁴¹⁰, des chaos organisés consistant à supprimer toutes les réunions prévues par le personnel, sans prévenir, mis en place dans l'entreprise sans bureaux de Benjamin. En supprimant brutalement toutes les réunions des calendriers, le management cherche à éprouver la nécessité réelle des échanges synchrones et à encourager une transition vers une culture de l'écrit plus radicale. Ce type de désorganisation contrôlée force les travailleurs et travailleuses à repenser leur dépendance aux interactions en temps réel et à formaliser leurs idées par écrit, renforçant ainsi la documentation et la continuité du travail dans un cadre totalement asynchrone. Cette (dé)structuration s'accompagne de règles strictes, voire de véritables interdictions (bannissement des réunions par exemple, et même leur suppression automatique dans l'entreprise de Benjamin). À première vue, ces pratiques pourraient sembler autoritaires, mais l'objectif affiché est une logique de transparence assumée. Igor explique cette volonté de proscrire l'informel au sein de son entreprise, affirmant que c'est un choix délibéré et intégré dès la création de l'organisation :

C'est vraiment la culture de base de l'entreprise. Ça a été conçu comme ça dès le départ. Et ça marche plutôt bien du coup parce que c'est vraiment construit dans l'ADN. Contrairement à des entreprises comme j'ai fait avant, où ça s'est ajouté plus tard à cause du Covid, un peu forcé, ils

⁴¹⁰ Les *Chaos Monkeys*, développé par Netflix, sont un outil emblématique du *chaos engineering* qui consiste à provoquer volontairement des pannes aléatoires (comme la coupure d'instances de serveurs en production) pour tester la résilience des systèmes informatiques. Loin d'un sabotage, cette approche permet d'identifier les points faibles, de renforcer la tolérance aux pannes et d'automatiser les mécanismes de récupération. Intégré à une suite plus large appelée *Simian Army*, Chaos Monkey s'inscrit dans une logique de mise à l'épreuve contrôlée, où l'erreur devient un levier d'apprentissage collectif. Dans le monde de la tech, il incarne un renversement de perspective : mieux vaut provoquer le chaos dans des conditions maîtrisées que le subir à l'improviste (Carey et Elyan, 2020).

font compte que ça ne marche pas très bien. Tu ne vas pas te dire « ok, j'ai manqué, il y a apparemment quelqu'un qui a discuté autour de la machine café de ça et ça et du coup j'avais décidé ça et moi je n'étais pas au courant etc. ». En fait, le fait que ce soit tout entièrement sur Slack et sur GitHub, que tout soit transparent et accessible à tous, il n'y a pas de chanel privé chez nous, c'est interdit. Ce qui fait qu'en fait, tu peux toujours trouver l'information. [...] même si tu envoies des messages privés sur un Slack professionnel, si jamais il y a un problème légal et qu'ils font une perquisition, ils ont quand même accès aux messages privés. Si tu veux faire des blagues bizarres et un peu glauques, vous pouvez les faire en dehors de l'outil professionnel. (Igor, 32 ans, ingénieur *front-end*)

Il y a dans le témoignage d'Igor, étrangement, une distinction entre un *dedans* et un *dehors* organisationnel (Hussenot et Sergi, 2018). Puisqu'il s'agit d'une entreprise asynchrone et *remote*, il ne s'agit pas d'un espace physique, mais d'une frontière définie par les outils numériques utilisés : Slack⁴¹¹ et GitHub⁴¹² ne sont pas de simples canaux de communication, ils deviennent le bureau virtuel, un espace structuré où s'écrit et se formalise l'activité collective. Cette idée que l'outil définit l'environnement de travail se retrouve dans d'autres entreprises sans bureaux physiques. Par exemple, dans l'organisation d'Audrey et Stéphane, les interactions passent par Sococo (**figure 4.49**), un logiciel qui émule la réalité physique d'un bureau. Cette plateforme crée un « lieu » numérique partagé, où chaque employé est représenté par un avatar dans son propre bureau virtuel.

⁴¹¹ Slack est une plateforme de collaboration qui centralise les communications d'équipe en un seul endroit. Elle permet aux utilisatrices et utilisateurs de créer des canaux dédiés à différents projets ou sujets, facilitant ainsi l'organisation des conversations. Les fonctionnalités incluent la messagerie instantanée, les appels audio et vidéo, le partage de fichiers, ainsi que l'intégration avec plus de 2 600 applications tierces, telles que Google Drive, Office 365 et bien d'autres.

⁴¹² GitHub est une plateforme collaborative destinée à l'hébergement et à la gestion de projets logiciels. Lancée en 2008 et appartenant à Microsoft depuis 2018, elle repose sur le système de contrôle de version *Git*, permettant aux développeurs de suivre, gérer et collaborer sur du code source. GitHub offre des outils pour le suivi des modifications, la gestion des problèmes (*issues*), les revues de code (*pull requests*) et l'intégration continue (CI/CD) via *GitHub Actions*. Avec une interface intuitive et des fonctionnalités de collaboration, elle est utilisée autant par des projets open-source que par des entreprises pour des développements privés.

Figure 4.49 Le site Aurea⁴¹³ sur le logiciel Sococo, imitant un bureau physique en ligne



Source : photographie personnelle.

Ainsi, le *faire corps* à distance ne se construit pas seulement par les échanges entre collègues, mais aussi par les outils qui structurent ces interactions. Certains privilégient une organisation totalement transparente et écrite, tandis que d'autres cherchent à reproduire, même artificiellement, les dynamiques d'un bureau physique à travers des solutions immersives.

4.4.2 Nourrir l'affect collectif : cultiver l'informel et l'engagement émotionnel à distance

En WFA, l'affect collectif, autrefois porté par la coprésence et les interactions informelles, demande désormais un travail intentionnel. J'appelle « nourrir l'affect collectif » le fait de créer les conditions d'un engagement relationnel, quand les moments de connivence ne surgissent plus spontanément. Recréer l'informel devient une première manière de maintenir la cohésion, en organisant par exemple des temps d'échange pour réintroduire de la spontanéité dans les interactions quotidiennes (4.4.2.1). D'autres pratiques consistent à fabriquer des espaces de sociabilité artificiels, pensés pour simuler la proximité et ancrer un sentiment d'appartenance malgré la distance, comme définir des règles claires de communication (4.4.2.2).

⁴¹³ <https://aurea.com/fr/bibliotheque/sococo/>

4.4.2.1 Recréer l'informel

L'un des enjeux centraux du *faire corps* à distance réside dans le rapport transformé à l'informel, en particulier lorsque la présence physique devient partielle ou inégale au sein des collectifs de travail. Lorsque certaines personnes sont sur site et d'autres non, l'accès aux échanges spontanés, aux discussions de couloir ou aux micro-informations partagées au fil de la journée devient inégal, voire impossible. Joanne, partenaire d'affaires RH, met en mots cette absence : « Nous ici, c'est très informel. Parfois, tu es mieux d'être sur place pour attraper deux fois d'informations au vol. Quand tu es à distance, tu fais le deuil que tu vas attraper deux ou trois informations au vol, pis que tu vas finir par le savoir, mais beaucoup plus tard. Fait que là, tu le fais délibérément ». Sa formulation souligne le caractère intentionnel que prend la présence sur site, non pas tant pour participer à des réunions formelles, mais pour capter l'informel, ce qu'elle appelle « des informations au vol ». Il ne s'agit pas seulement d'accéder à du contenu, mais de rester en phase avec la dynamique collective. Sa collègue Naomie, également partenaire d'affaires RH, exprime une expérience similaire, qu'elle relie à la nature même de son activité :

En RH, il faut que tu comprennes les gens. Il faut que tu parles avec les gens. Il faut que tu sois vraiment dans les équipes pour voir ça, et je trouve qu'à distance, je trouve ça un peu plus difficile. On a plein de petits tchats au bureau, c'est certain qu'on aura moins à distance. Tu peux les avoir, mais faut vraiment être intentionnel. Faut vraiment le mettre dans un autre agenda. « Ok, on se prend un café et on tchat ». Mais en RH, il y a beaucoup d'informel. En particulier dans cette compagnie. Donc je trouve que tu manques ça. [...] On est comme... « Eh, j'ai un petit tel dossier, un petit tel chose. Ah, OK, parfait, c'est réglé. » Alors que je ne pense pas que je prendrais le temps d'écrire ou de dire à la personne « OK, il faut qu'on en parle. » Quand c'est une petite chose, du fait que la personne, elle soit physiquement à l'écoute, je vais dire qu'il y a telle chose que tu ne ferais peut-être pas forcément à distance. Tu attendrais, ou que tu collecterais toute l'information. Puis quand tu ferais ta rencontre mensuelle pour amener le sujet. (Naomie, 35 ans, partenaire d'affaires RH)

Ce témoignage met en lumière une injonction paradoxale dans les configurations hybrides : ce qui relevait autrefois de l'interaction informelle spontanée doit désormais être planifié et intégré à l'agenda (« soyons spontanés ! »). Sans disparaître, l'informel se déplace alors vers une forme plus explicite, mais aussi plus contrainte. Les professionnelles RH interrogées, Joanne et Naomie, soulignent une même difficulté : la perte d'instantanéité dans la circulation de l'information à distance. Pour compenser cette absence, certaines équipes mettent en place des dispositifs dédiés à l'informel. Christine, directrice des communications dans une OBNL, évoque ainsi les moments *Watercooler* (fontaine à eau), conçus pour recréer les échanges spontanés de couloir : « *Watercooler*, c'est pour recréer les échanges, en français on appelle ça la machine à café, autour de la machine à eau. C'est pour recréer cet espace-là où tu rencontres quelqu'un dans le corridor puis tu as des discussions à propos de tout et de rien ». La métaphore de la machine à café revient d'ailleurs fréquemment dans les verbatims, y compris chez celles et ceux qui n'en consomment pas, comme Naomie. Elle renvoie plutôt à un espace

physique devenu symbolique : celui où se tisse une part invisible, mais essentielle du lien organisationnel. S'appuyant sur la théorie des affordances de James Gibson (1977), Anne-Laure Fayard et John Weeks (2007) ont montré, dans leurs travaux sur les environnements propices aux interactions informelles⁴¹⁴, que ces espaces reposent sur trois caractéristiques : la proximité physique, qui rend les rencontres fortuites possibles ; l'intimité, qui permet d'en contrôler les contours ; et la désignation sociale, qui inscrit l'espace comme un lieu légitime pour ces échanges. Or, à distance, la proximité disparaît et l'intimité se fragilise, sauf si elle a été préalablement construite. C'est dans ce cadre que certaines pratiques émergent, comme les appels en tête-à-tête durant les pauses, évoqués par Maren, pour maintenir une forme de lien personnel et spontané.

Donc c'est très informel, on se parle peut-être parfois par chat, « est-ce que tu as quelques minutes ? », et puis on s'appelle pour demander comment est-ce que ça s'est passé la dernière fois que tu as demandé le télétravail, parfois on se parle quand on est juste entre nous pendant la pause midi, donc c'est pas du tout officiel. (Maren, 29 ans, analyste)

Lorsque la (re)création de liens informels à distance relève d'une démarche proactive, le maintien du lien social ne semble pas poser de difficulté majeure. Mais cette dynamique repose souvent sur des dispositions individuelles, et peut s'avérer plus complexe pour celles et ceux pour qui l'informel ne va pas de soi. Juliette, coordinatrice de post-production, évoque par exemple un sentiment d'ennui, lié à l'absence des « moments machine à café », révélant une difficulté à pallier seule cette dimension relationnelle manquante. Les initiatives visant à recréer l'informel sont majoritairement portées par les personnes salariées elles-mêmes, de manière spontanée, en dehors d'un cadrage managérial explicite. Certaines restent individuelles, mais j'ai aussi observé des formes collectives. Dans l'entreprise de Brice, par exemple, un groupe WhatsApp (groupe Meta) nommé « coloc » – en référence à la colocation – regroupe 83 membres et sert exclusivement à des échanges informels. Ma venue au bureau y a été annoncée, soulignant la fonction d'ancrage social de ce canal.

Le choix du terme « coloc » (pour colocation) traduit un imaginaire organisationnel spécifique, fondé sur une forte homogénéité socio-culturelle et générationnelle, et sur la volonté de cultiver un « esprit famille ». Cet esprit trouve une certaine matérialité dans la géographie même de l'entreprise, située à moins de vingt minutes à pied du domicile de sa fondatrice, qui, en tant que mère de famille nombreuse, télétravaille le plus souvent depuis chez elle. À l'inverse, Albane, salariée de cette entreprise mais basée majoritairement à Marseille, souligne combien cet ancrage localisé rend difficile l'accès à l'informel, en dépit d'une politique officielle de WFA. Le

⁴¹⁴ Outre le *watercooler*, l'autrice et l'auteur mentionne la photocopieuse, qui est un artefact un peu moins pertinent à étudier aujourd'hui pour comprendre les interactions, son usage tombant de plus en plus en désuétude.

collectif se constitue ici autour d'un noyau géographiquement et socialement proche, rendant l'inclusion à distance plus fragile.

Le matin, il y a ce stand-up, j'essaie d'y aller le max. Je n'y vais pas du coup tous les jours, parce qu'en fait, je suis moins directement, comment dire, dans les sujets. C'est vraiment moi pour prendre de l'énergie et aussi un peu en donner, parce qu'on est quand même humains, que pour une question de transmission de l'information, parce que j'en ai moins besoin qu'eux. La collaboration transverse est beaucoup plus difficile aussi, parce que c'est toute cette partie informelle hyper importante qu'on perd l'informel et le non-verbal aussi. On dit que 70 % de la communication c'est du non-verbal et on en rate probablement plus de 50 % en visioconférence. Donc ça diminue énormément l'intelligence émotionnelle dans l'entreprise et on trouve en tout cas chez nous particulièrement que c'est hyper important pour le collectif. (Albane, 30 ans, *data analyst*)

Le témoignage d'Albane illustre une tension caractéristique du travail hybride : d'un côté, une distinction claire entre les collègues présents sur site et elle, à distance (« j'en ai moins besoin qu'eux ») ; de l'autre, un sentiment d'appartenance à un collectif, qu'elle continue de désigner par un « nous ». Elle exprime le besoin de se reconnecter ponctuellement aux échanges informels, « pour prendre de l'énergie », une formulation qui fait écho au « sentir le pouls » mentionné par Naomie. Ces expressions, toutes deux ancrées dans le registre du corps, renvoient à une même perception de l'informel comme vecteur d'intensité relationnelle. Or, l'informel, par définition – ce qui échappe à la structure, au formalisme, à l'institutionnalisation⁴¹⁵ – se trouve paradoxalement mis en forme dans les pratiques de communication à distance. Ce qui, en présentiel, surgissait de manière spontanée, devient à distance un objet d'organisation, un espace à créer, à nommer, puis à maintenir. Ce renversement se manifeste notamment dans le passage de dynamiques initialement spontanées et *bottom-up* (du bas vers le haut)⁴¹⁶ à des dispositifs pilotés par le management. Ce processus de structuration transforme alors l'informel en une activité prescrite. Ce qui relevait autrefois du surgissement ou du détour devient une séquence attendue, planifiée, et, ce faisant, une nouvelle forme d'injonction relationnelle. À ce titre, Sandrine, courtière immobilière évoque une initiative portée par son ancienne cheffe d'équipe, consistant à instituer un temps dédié à l'informel. L'initiative décrite par Sandrine illustre la manière dont certains collectifs cherchent à institutionnaliser des temps d'informel, tout en maintenant une certaine souplesse. Ce rendez-vous hebdomadaire, hérité de son ancienne cheffe d'équipe puis maintenu une fois Sandrine devenue gestionnaire, articule échanges personnels et discussions professionnelles dans un cadre volontairement ouvert :

⁴¹⁵ Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/definition/informel>

⁴¹⁶ Les pratiques *bottom-up* désignent des initiatives qui émergent de la base — individus, groupes locaux ou personnes employées — plutôt que d'être imposées par une autorité centrale, favorisant ainsi une dynamique participative et adaptative.

Ce que la cheffe d'équipe a fait à l'époque, elle a créé ce que moi j'ai maintenu ensuite [...] une petite demi-heure par semaine de Zoom où les gens venaient ou venaient pas, ce n'était pas obligatoire. [...] Le but, c'est de créer du lien et de répondre à des questions qui ne sont pas urgentes, ou qui arrivent au cours de la conversation. [...] C'est plus informel, c'est plus personnel, et puis il y a une petite partie pro aussi, voilà. (Sandrine, 42 ans, courtière immobilière)

Cette configuration met en lumière l'ambivalence d'un informel encadré : il s'agit de créer un espace relationnel décontracté, mais au sein d'un format clairement balisé, régulier, et reconnu comme légitime dans l'agenda collectif. Le moment informel devient ainsi un rituel managérial. À l'inverse, dans des organisations sans bureaux, l'informel tend à disparaître ou à ne pas être recherché du tout. Benjamin, ingénieur dans une entreprise totalement distribuée, évoque une forte coupure avec les pratiques de son ancien poste : « Il y avait déjà cette proximité. À midi on allait manger au restaurant et là il y avait cent fois plus d'échanges informels. Tu retrouvais ce qu'on appelle les discussions de couloir. Là ça n'arrive plus du tout dans mon nouveau travail : je n'ai pas d'amis ». Pour autant, cette absence n'est pas vécue sur un mode déficitaire. Benjamin affirme ne pas en souffrir, estimant compenser par sa vie sociale personnelle, et apprécier la clarté et l'efficacité des échanges professionnels centrés sur la tâche. Ce type de rapport au travail semble plus courant dans les organisations sans bureaux ou asynchrones, où les règles de communication sont explicitement définies dès l'embauche, comme en témoignent également Marc-Antoine ou Igor. L'informel n'est alors ni attendu, ni nécessairement souhaité : il est contourné par des logiques de fonctionnement orientées vers l'autonomie et la performance.

Les entreprises sans bureaux de l'échantillon semblent toutes avoir développé en amont une réflexion approfondie sur les modalités de la communication à distance. Les pratiques qu'elles mettent en œuvre privilégient souvent la transparence dans les échanges, dans un souci d'efficacité et de productivité, afin d'éviter notamment la perte de temps occasionnée par des réunions jugées superflues. Cette approche, qui met l'accent sur une communication essentiellement centrée sur les tâches, est vécue différemment selon les individus et leurs sensibilités. Kristina, commerciale âgée de 25 ans, considère cette situation comme intrinsèquement liée au travail à distance : « Tout le monde est au courant, la distance ne pose pas de problème. C'est comme un accord tacite : on comprend mutuellement que ce sera une interaction à distance » [ma traduction]⁴¹⁷. De son côté, Brice, développeur, observe également que l'informel disparaît largement dans les échanges à distance : « il y a un peu de *small talk* à chaque fois au début, mais ce n'est pas comme en vrai, les seules interactions que tu finis par avoir, ce sont des interactions de boulot très pragmatique ». Il s'en accommode tout en notant une certaine frustration : « le truc qui finit par être lourd, c'est que quand tu es à distance tu ne t'appelles jamais pour

⁴¹⁷ « *everyone's familiar, distance is okay. It's like mutually understood that it will be a remote transaction* ».

dire comment ça va». Ce manque de spontanéité amène alors à une réflexion plus large sur la nécessité de fabriquer des espaces de sociabilité artificiels

4.4.2.2 Fabriquer des espaces de sociabilité artificiels

Faire corps dans une organisation à distance repose parfois sur l'édiction de règles de communication explicites, quelquefois directement instaurées par le management. En l'absence de coprésence physique, l'engagement s'inscrit dans des habitudes partagées qui structurent l'interaction et balisent la sociabilité. Cela peut consister à expliquer quel canal de communication utiliser lorsqu'on est à distance, organiser des événements virtuels, ou bien à organiser des événements en présentiel de temps en temps pour justement créer de manière proactive des moments de sociabilité.

Comme évoqué plus haut, la pratique du rituel d'équipe le matin est devenue une constante du travail à distance, accompagnée parfois de moments gênants (Pénélope qui note l'embarras de laisser trop de « blancs » quand l'équipe n'a rien à se dire). Ce type d'espaces de sociabilité artificiels diffère des *Watercoolers* virtuels, puisqu'ils ont pour objectif affiché autre chose que de recréer de l'informel (par exemple, faire le point sur ses projets), bien que souvent les premières minutes soient effectivement consacrées à l'informel. La stratégie du *team building* (la construction d'équipe [ma traduction]) en présentiel est particulièrement mise en avant dans les données analysées. Enguerrand a décrit notamment les *perks* (les avantages, ma traduction) de son ancienne entreprise :

Pour beaucoup de prétexte, ils t'envoyaient faire un *summit* [un sommet, ma traduction], ça permettait aussi de bien collaborer après en *Zoom*. Ça c'était hyper important. On se rencontrait, on faisait la fête, on passait du bon temps ensemble dans une salle et puis après, les six mois d'après tu les as qu'en *Zoom* mais ça marche bien. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

Dans l'entreprise de Benjamin, le même concept porte le nom de *burst* [explosion, ma traduction⁴¹⁸]. Malgré les différences terminologiques, l'idée centrale demeure inchangée : organiser des rencontres physiques à l'initiative du manager. Deborah, commerciale témoigne ainsi :

Ce sont des *off-site*. Ce sont des journées ou des 2-3 jours de off, de bureau, où tu pars avec ton manager. Par exemple, mon manager, avec toute son équipe, ils sont partis trois jours dans un énorme Airbnb avec piscine, ping-pong, à une heure de Paris, avec toute son équipe, et ils ont bossé ensemble. En fait, c'est *team building* amélioré pour connecter avec son équipe. Et ça, je sais que ça marche hyper bien. Il y a plusieurs équipes qui l'ont fait. (Deborah, 31 ans, commerciale)

⁴¹⁸ Cet exemple a été développé dans la section 4.1.2.2.

Le témoignage de Deborah met en évidence comment ces rencontres physiques ponctuelles visent à recréer, à travers le corps et la proximité spatiale, une dynamique collective qui dépasse largement le cadre strictement professionnel, renforçant ainsi les liens affectifs et l'engagement au sein des équipes. Ces événements ne sont généralement pas obligatoires (Juliette a par exemple choisi de ne pas y participer cette année), mais fortement encouragés. Il est notable que toutes les organisations où travaillent les personnes de l'étude, y compris celles fonctionnant entièrement à distance, organisent ponctuellement ces rencontres physiques à l'initiative des managers. Igor, travaillant dans une entreprise asynchrone, explique ainsi :

On s'est rendu compte quand même qu'il y a pas mal d'isolement, et qu'il faut forcer les gens, surtout les gens qui viennent rarement ou jamais au bureau, il faut les forcer à venir. Donc on a des trucs, tous les *quarters*, par exemple, on se rejoint avec tous les ingénieurs, on paye les déplacements des gens pour qu'ils viennent à Paris pendant quelques jours, et puis on se voit, on travaille des soirées, etc. [...] On évite quand même le plus possible l'avion pour des soucis d'écologie. Maintenant, oui, il y a des gens qui seront obligés de prendre l'avion malheureusement. L'entreprise fait ça aussi deux fois par an, où là par exemple, c'est toute l'entreprise d'un coup qui se rassemble. (Igor, 32 ans, ingénieur *front-end*)

Cet ingénieur évoque le besoin parfois de « forcer » les personnes salariées à venir physiquement au bureau pour rompre l'isolement, malgré l'existence d'un modèle organisationnel entièrement distancié. Cela est d'ailleurs contradictoire avec ses témoignages précédents sur l'ambition de l'entreprise de fonder les échanges sur l'écrit et de limiter au maximum l'informel.

Paradoxalement, une compétence clé des managers de demain en télétravail pourrait être la gestion de la présence, ce que je désigne comme un *métatravail de présence*. Ce concept implique une organisation stratégique et une négociation des rencontres et activités, mais aussi une capacité à persuader les équipes d'y participer, tout en incarnant les valeurs, les idées ou les produits et services de l'organisation. Le métatravail de présence mobilise des compétences diversifiées, adaptées aux spécificités et aux échelles des différentes organisations (créer de la « FOMO⁴¹⁹ » par des parties de ping-pong au bureau ou rassembler pendant deux semaines à Paris une dizaine de collaborateurs basés aux États-Unis). Fabriquer de la sociabilité constitue en réalité une stratégie organisationnelle clé dans les startups *tech*, particulièrement pour favoriser une cohésion interne et un sentiment d'appartenance. Enguerrand décrit précisément l'une de ces stratégies lors d'une ancienne expérience professionnelle, avec les équipes globalisées situées en Amérique du Nord ou en Asie :

On a un peu théorisé quelque chose avec mon équipe : en tant qu'équipe qui n'est pas aux États-Unis, c'est très dur d'avoir de l'attention de ces équipes-là. En fait, ça fait bien de dire « on a lancé l'international », mais en fait eux ils s'en foutent un peu. Ils veulent que leur projet soit

⁴¹⁹ La FOMO, de l'anglais *Fear Of Missing Out*, cette peur de manquer quelque chose d'important, ce sentiment désagréable lorsqu'on s'absente, a été mentionné par 10 personnes de l'étude, jusqu'à en faire l'un des nœuds thématiques sur NVivo.

international, mais si c'est tous les pays, un pays, deux pays, quel pays, ils s'en foutent. Alors que toi, tu penses à ton truc, à la France, c'est hyper important. Quand je disais des équipes très décentralisées, c'est qu'on avait les gens qui paraissaient très durs à convaincre. Donc on avait un peu une technique qui rentre un peu dans ça. Par exemple, un *product manager* ou un *head of product* qui a un produit à développer. On a absolument besoin de ce produit-là, mais ils ne parlent jamais des internationales. On trouvait souvent une sorte de prétexte pour souvent soit aller aux États-Unis pour les voir, ça c'était un peu le premier aspect, mais beaucoup plus important on le faisait souvent : c'est les faire venir en fait dans le pays. Et on faisait, « venez on fait un sommet pour vous montrer à quel point il y a du potentiel ». Tu sais ça reste quand même un humain... Tu vois c'est un gars, il est à SF [San Francisco], faire deux semaines payées à Paris, Londres, je ne sais pas, Barcelone pour voir un truc.... Souvent tu arrives à les convaincre. Et en fait, ce qu'on faisait, c'est qu'on envoyait vraiment du pâté. On leur prévoyait une semaine de « ouf », et où en fait, c'était beaucoup plus important de les faire kiffer que vraiment travailler. Donc en fait, on avait cinq à même cinq, dix Américains qui arrivaient. Excuse-moi, mais ce ne sont pas des clichés, [...] très sérieux, pas très rigolos et tout. Si on les prend sur un Zoom ou sur un truc, tu sais, il n'y a pas un sourire, ce n'est pas très... Tu sens que c'est très orienté business. Et tout d'un coup, ils se retrouvent à Paris, un peu décalqués. Et tu les mets dans une salle et tu leur dis « on va te présenter le marché ». Tu as des croissants, du jus d'orange et tout. Et en fait, à midi, tu vas dans un petit resto sympa. Et là, ils commencent à vraiment dire « c'est cool, c'est la première fois que je vais à Paris ». Et là, en fait, tu crées un truc. Et souvent, le paroxysme c'est quand on faisait forcément une teuf. Le plus grand truc c'était de finir à *la Noche*, à Paris, à Pigalle. Pas avec tout le monde, mais souvent on faisait *l'after-work*, un bon petit dîner un peu sympa. Et puis après on est allé prendre un verre. Et puis souvent il y avait toujours des gars un peu jeunes dans le groupe qui se faisaient marrer de faire une vraie soirée. On faisait une bonne soirée. Et souvent on avait fait aussi un *meeting* un peu sérieux qui commençait à 8 h le lendemain et on leur disait pour la soirée « non mais on ne fait pas, on le *squeeze* », comme ça, on savait qu'ils étaient tranquilles et qu'ils allaient se lâcher. Et en fait, donc tout ça pourquoi ? C'est que quand ils revenaient après aux US, après ils faisaient tout ce qu'on voulait. Et c'était con, mais en fait juste d'avoir passé des moments particuliers, en fait maintenant on les pinçait. C'était vraiment un truc, en tout cas on l'avait théorisé dans le sens où on avait parlé à nos *general managers*. Ils disent « mais en fait c'est pour ça qu'on veut les inviter » et tu vois, ce sont des expériences et tout. En fait là on a besoin de ça. (Enguerrand, 32 ans, *project manager*)

Selon ce récit riche en anecdotes, la création d'expériences conviviales et informelles constitue une véritable stratégie managériale pour attirer l'attention et assurer l'engagement des équipes globales. Enguerrand explique avoir « théorisé » une stratégie avec son équipe, soulignant ainsi une démarche consciente et délibérée de construction organisationnelle. La difficulté d'attirer l'attention des équipes étasuniennes est compensée par l'organisation stratégique de moments conviviaux. Son propos révèle une certaine asymétrie d'intérêt : « eux ils s'en foutent un peu », ce qui illustre l'enjeu crucial de convaincre ces équipes à distance, focalisées sur leur propre contexte professionnel. Par ailleurs, la stratégie décrite par Enguerrand s'appuie explicitement sur la dimension humaine et sociale, un *faire corps* très physique fait d'expériences partagées. Le point culminant (« paroxysme ») de cette stratégie est la fête, conçue non comme un simple divertissement mais comme un moyen décisif de créer une connexion durable, mais néanmoins intéressée (« après, ils faisaient tout ce qu'on voulait »). La convivialité est alors non seulement une composante, mais aussi une véritable méthode managériale délibérée,

reconnue et validée par les responsables. Ce témoignage souligne l'importance stratégique de l'informel et du relationnel pour mobiliser efficacement des équipes globalisées. Les attentes en matière de communication et de présence collective, varient selon les référentiels culturels des entreprises. Le cas de la PME de métallurgie où travaille Charlotte montre comment les attentes « formelles » concernant la communication découlent directement de la culture organisationnelle et de son histoire spécifique. J'ai ainsi observé la façon dont l'entreprise fabrique volontairement des espaces de sociabilité à travers une journée hebdomadaire de « présentiel » obligatoire, le mercredi. Cette journée sert précisément à rappeler et renforcer les normes attendues en termes de communication. Charlotte, responsable marketing, a profité de cet espace de rencontre physique pour rappeler à ses collègues les règles et la « bonne manière » de communiquer lorsqu'ils travaillent à distance (**vignette 8**).

La **vignette 8** illustre particulièrement bien la volonté managériale d'instaurer une communication *top-down* (du haut vers le bas)⁴²⁰, où chaque détail des échanges est soigneusement encadré par l'équipe dirigeante. L'observation montre comment le management met en place des règles explicites et des pratiques implicites pour orienter la communication : horaires précis, réunions ritualisées, et même une métacommunication assumée qui vise à standardiser les comportements distanciés (comme l'utilisation obligatoire de la caméra ou les notifications à privilégier). Le *lean management*, évoqué par le directeur marketing, apparaît ici comme une source d'inspiration directe pour cadrer et optimiser les échanges. L'aspect transactionnel et structuré des interactions, favorisé par la hiérarchie, contraste avec les rares espaces d'informel, eux-mêmes surveillés implicitement (vitres transparentes, présence régulière du président). Ainsi, l'entreprise ne se contente pas d'organiser la communication : elle impose un cadre précis et transparent qui régule à la fois le fond et la forme des échanges entre personnes employées. Cette orientation managériale m'a été expliquée par certaines personnes sur site et par Kevin par la récente acquisition de l'entreprise par un groupe étatsunien, ayant voulu davantage structurer les processus. Cette entreprise a alors mis en place un *Manuel de l'Employé* afin de préciser ses attentes envers son personnel, notamment en matière de communication lors du travail à distance. Ce document énonce des consignes strictes, qui contrastent fortement avec l'image projetée dans les médias, où l'on met en avant la possibilité de tracances depuis la villa en Amérique centrale appartenant à l'entreprise – ou ailleurs – jusqu'à quatre semaines par an, ainsi que l'ouverture à un WFA ponctuel, des éléments précédemment communiqués dans les médias.

⁴²⁰ Le terme *top-down*, traduit en français par « descendant » ou « du haut vers le bas », désigne une approche où les décisions, les consignes ou la communication sont initiées et imposées par la hiérarchie ou la direction de l'organisation vers les personnes employées ou les niveaux inférieurs. Dans ce modèle, l'autorité supérieure fixe les règles et les attentes, tandis que « la base » applique ces directives sans nécessairement participer à leur élaboration. Cette approche se caractérise généralement par une faible participation des niveaux inférieurs à la prise de décision et un contrôle accru exercé par le management.

Vignette 8 – 18 octobre 2023 –

Jour 2 d'observation de Charlotte dans les locaux de son entreprise (matin), Estrie, Québec. Métacommuniquer en présentiel sur les codes du distanciel, une volonté managériale

Cette journée a commencé particulièrement tôt : c'est d'ailleurs l'un de mes constats sur le WFA : partout, mais surtout, toujours trop tôt. À 6 h 10, le supérieur hiérarchique de Charlotte est passé me chercher à mon domicile à Montréal pour m'accompagner au bureau en voiture, car je ne suis pas véhiculée. Durant tout le trajet (près d'1 h 20), il me parle de la société, des influences du *lean management*, et comment il s'est retrouvé directeur marketing de cette entreprise, alors que le fondateur était son ancien client. On s'arrête sur la route, il m'offre un café : ce sera le premier d'une longue série aujourd'hui.

7 h 30. Nous arrivons dans les locaux. Ma première réaction en voyant les bureaux est « *wahou* » ! Ça fait très ambiance *startup*, mais aussi industriel, espace de *coworking*... Tout en étant une usine, avec bureaux attenants, d'où on voit les cols bleus travailler (l'heure « d'embauche » est à 7 h). Le supérieur de Charlotte me montre les casiers, la cafeteria décorée aux couleurs d'Halloween, et m'attribue un bureau vide, où je vois qu'un salarié a laissé un petit papier avec son nom sous la chaise, comme pour marquer son territoire. Je trouve le bureau ergonomique, en tout cas, je m'y sens bien.

Je retrouve alors Charlotte, qui est venue plus tôt que prévu pour moi (un bon exemple de comment j'affecte mon terrain). Elle me fait une visite guidée dans l'usine, où on doit porter des sabots et des lunettes spéciales.

Elle me présente alors tous les « employés du plancher » (majoritairement des hommes d'âge moyen), qui ont été prévenus de ma présence, et leur supérieur hiérarchique qui coordonne l'action, Yvan. Ce dernier m'expliquera plus tard que des écrans ont été mis en place dans l'usine pour que les « cols bleus » puissent joindre les « cols blancs » en visioconférence en cas de besoin. Charlotte me montre aussi les tubes aux couleurs primaires, les produits utilisés, et même une machine valant 100 000 \$ et qui « aurait remplacé un emploi ». Je me sens déjà saturée de sensations, de bruits. J'ai l'impression d'être en reportage, comme lorsque j'étais journaliste.

À 8 h 34, toute son équipe est en alerte, pour être prêt exactement à 8 h 40 pour la réunion : Kevin le fondateur a horreur de la perte de temps, dans la veine du *lean management*. L'horaire de 8 h 40 a été conçu pour ne perdre aucune minute, et éviter les retardataires si cela avait été à 8 h 30. Cette réunion, hebdomadaire a lieu en présentiel le mercredi, qui a été choisie comme « journée ancrage » en présentiel, avec un brise-glace d'environ 20 minutes où chacun raconte son weekend, puis le début des affaires de l'équipe à 9 h. La réunion commence par un tour de table, et donc, par moi, qui me présente (et qui participe donc à l'action).

Je suis étonnée de la précision des détails partagés par chaque personne. Le tour de table « informel » (que je trouve paradoxalement très structuré) est suivi par Roger, qui raconte qu'il vient d'acheter une île avec des amis, puis Alison, qui explique qu'elle a étudié les mathématiques dans le cadre de la préparation d'un diplôme en cours, Charlotte parle d'une randonnée avec sa mère, Marie-Claudine de jeux de société entre

amis, le directeur de sorties culturelles avec ses enfants, et un membre en visioconférence, qui a été autorisé exceptionnellement à utiliser ces modalités pour une urgence, partage des anecdotes sur sa conjointe et ses chats (que l'on voit à l'écran projeté sur le mur). Je suis presque gênée de connaître autant de détails sur la vie de ces personnes que je viens de rencontrer.

Je sens que la transparence est primordiale dans cette entreprise : les vitres de la salle de réunion sont transparentes, et le président de l'entreprise, Kevin, n'arrête pas de passer devant ; je crois qu'il observe ce que je fais (encore un exemple de comment ma présence affecte le terrain). Puis, le directeur marketing annonce les nouvelles de la semaine (notamment la baisse d'activité des cols bleus), puis les résultats de la semaine, et enfin les objectifs. L'ensemble me paraît très structuré : pendant plus d'une heure, tous les problèmes rencontrés seront remontés un à un, sous forme de tickets. Je suis étonnée de l'attention et de l'écoute soutenue de tous les membres pendant la réunion. Pour ma part, je fatigue et j'ai froid. Sur le tableau blanc, des valeurs comme « honnêteté, transparence, enthousiasme » sont écrits en gros. J'indique que je peux sortir à tout moment pour des besoins de confidentialité. Le directeur marketing me répond par une boutade : « il y a deux portes, c'est facile ».

Elle souhaite me partager un sondage qu'elle a réalisé sur le travail à distance, pour avoir la perception des « employés du plancher » sur ces différences de traitement, et aussi la perception des employés sur les bureaux volants. Pour Alison, si le travail à distance était retiré, une grande partie du personnel serait frustré, mais elle me laisse entendre que ce serait en discussion : le nouveau directeur général, avec qui elle a élaboré le « manuel de l'employé », lui, déteste ouvertement le travail à distance. Et je le sens à la lecture du manuel !

À 9 h 57, la réunion prend fin, juste avant la pause qui est sonnée « à la cloche », une tradition ouvrière. Charlotte part acheter des fruits, sur son propre budget, pour le « Club social » (une pause collective) dont elle est responsable. Elle m'a dit que le mercredi, « il y a tellement de réunions que tu ne peux pas avancer sur ton travail ». Alison, la responsable RH et marque employeur, en profite pour m'alpaguer directement. Elle veut vraiment me parler du télétravail qu'elle affectionne, « en tant que femme » pour s'organiser avec sa tâche mentale, « même si c'est précisé dans la politique que ce n'est pas fait pour ça mais dans les faits on ne travaille pas 8 h discontinue au bureau », me dit-elle. Je sens qu'elle veut créer un lien avec moi, avec cet argument genré. Je suis étonnée qu'elle me parle d'avantage du travail à la maison (WFH) que du WFA, puisque l'entreprise a beaucoup communiqué sur le télétravail depuis l'international dans la presse. Elle me racontera plus tard avoir bénéficié de ce programme pour partir quelques semaines en Amérique centrale, tout comme Charlotte qui l'a utilisé plusieurs fois.

Après les 15 minutes de pause, tout le monde s'est remis à son poste et travaille fort : personne ne parle. Je trouve ce silence très impressionnant malgré les 44 personnes présentes sur site. Parfois, on entend une alerte type notifications, ou quelqu'un bouger. Je me demande quand même quel est le but de faire venir tout le monde sur site dans une région éloignée si personne n'échange, mais le silence est interrompu par un nouveau son de cloche. À midi précise, je partage mon repas avec Charlotte et Alison, qui me confient des anecdotes sur la villa de l'entreprise en Amérique centrale. Elles baissent la voix, et me glissent qu'il y avait des caméras de surveillance partout dans la villa, pour des « raisons de sécurité ».

L'une d'elle plaisante en disant que ses amis se sont promenés nus, ne le savant pas. Nous rions. Je me sens observée : dans l'après-midi, j'irai m'entretenir avec Kevin pour avoir « la voix officielle » de l'organisation (de son fondateur).

À 12 h 48 exactement (encore un coup de la précision du *lean management*), une autre réunion est prévue, avec l'équipe commerciale, en anglais. C'est Charlotte qui prend la parole, et fait une démonstration aux responsables des ventes de quelles notifications laisser ouvertes pour ne manquer aucune information. Je trouve que ce moment est un formidable exemple de « métacommunication » : les conseils qu'elle prodigue sont également dans le manuel de l'employé. Finalement, elle les « ventriloque » et ce faisant, devient la voix de l'organisation sur « comment communiquer à distance ».

Je comprends alors que les moindres détails de la communication, qu'elle soit présenteielle, mais surtout distanciée, sont décidés de manière *top-down* par le management. Charlotte rappelle entre autres que la caméra allumée lors des réunions en visioconférence est une obligation dans le manuel de l'employé, qui détaille les comportements pouvant mener à mise à pied.

Après la réunion, je prends un autre café avec Charlotte, qui me glisse qu'il est facile de vérifier qui vient souvent au bureau, et qui s'en abstient : il suffit de regarder l'usure des tasses.

3/3

Lors de ma journée d'observation, Alison, responsable des ressources humaines et de la marque-employeur, m'a expliqué que cette politique de travail à distance depuis l'étranger avait été instaurée avant tout pour attirer des talents dans un secteur perçu comme moins séduisant que d'autres. Pourtant, cette initiative s'inscrit dans une entreprise historiquement marquée par l'influence du *lean management* (Mankki, 2024), dont l'objectif central est la réduction des gaspillages – qu'ils soient temporels, matériels ou organisationnels. Son ancrage industriel est encore tangible dans les locaux, où une cloche rythme les pauses, écho à une culture de production héritée du monde manufacturier.

Ainsi, le travail à distance et le WFA se sont imposés de manière pragmatique durant la pandémie, mais dans un cadre organisationnel dont les valeurs reposent traditionnellement sur la coprésence physique. Ces principes sont d'ailleurs inscrits dans l'espace même de travail, à travers des affichages promouvant les logiques du *lean management* : « *less work in progress, more just-in-time* » (instantanéité — **figure 4.50**), « *less inventory, more visibility* » (transparence et contrôle — **figure 4.51**), « *less injury, more ergonomics* » (sécurité et confort), « *less searching, more operating* » (efficacité et réduction des pertes de temps — **figure 4.52**), « *less guessing, more excelling* » (clarté et performance — **figure 4.53**), etc.

Figure 4.50 Affiche *Less work in progress, more just-in-time*



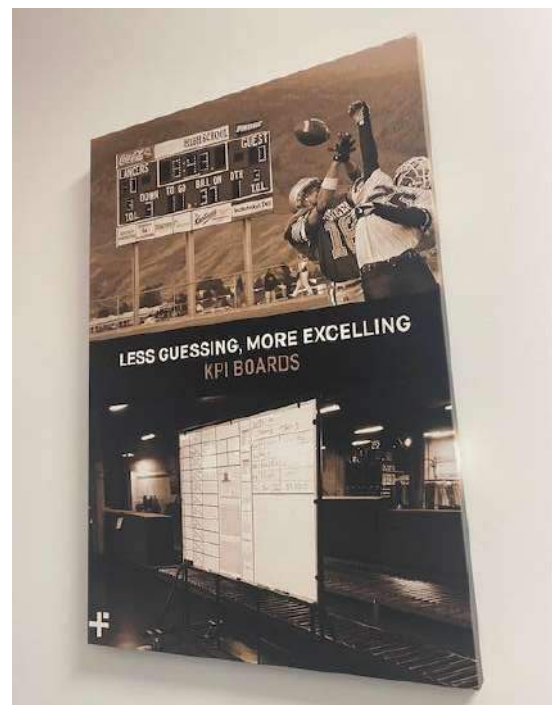
Figure 4.51 Affiche *Less inventory, more visibility*



Figure 4.52 Affiche *Less searching, more operating*



Figure 4.53 Affiche *Less guessing, more excelling*



Note. Photographies personnelles prises lors de la journée d'observation de Charlotte.

Le manuel de l'employé, dont Alison m'a transmis un exemplaire, va tout à fait dans le sens de ces valeurs-là. En revanche, les modalités de WFA proposées semblent venir d'un autre univers, ne pas vraiment être en adéquation avec les valeurs dominantes de cette organisation. *Le Manuel de l'Employé* paraît alors être un moyen de mettre de l'ordre et de la clarification dans les pratiques de travail à distance et les moyens de communication employés. Voici quelques extraits issus de ce guide sur les façons dont il faut « communiquer » avec ses collègues à distance.

COMMUNICATION : Plusieurs facteurs influencent la réussite d'une entreprise, notamment la consolidation d'une équipe solide qui poursuit les mêmes objectifs. Pour ce faire, la communication de l'information et le partage des idées s'avèrent essentiels.
[...]

1. Sujet complexe qui nécessite des explications : Planifier une rencontre Prendre un rendez-vous selon les disponibilités du calendrier Outlook de la (les) personne(s) impliquée(s).
2. Questions ou demandes qui peuvent avoir un délai de réponse de 24 à 48 heures
3. Questions ou demandes qui peuvent avoir un délai de réponse de 1 à 2 heures
4. Questions ou demande URGENTES qui nécessitent une réponse immédiate : Rédiger un courriel clair. Envoyer un chat sur TEAMS. Appeler la personne

Le travail à distance y est présenté comme un privilège, et parmi les différentes règles le régissant, il est également indiqué à la page 16 du *Manuel de l'Employé*.

- Respecter les horaires de présence convenus avec leur supérieur immédiat.
- Allumer leur caméra pour les appels vidéo et maintenir une image professionnelle, en s'habillant de manière appropriée pour le public auquel ils s'adressent.
- Assister à des réunions en personne si nécessaire.
- Rester concentré sur les objectifs à court et à long terme. Les employés doivent se réunir régulièrement (en ligne ou en personne si possible) avec leur supérieur et leur équipe pour discuter des progrès et des résultats.

Ces quelques exemples du manuel reflètent bien la valeur de la « visibilité » de l'entreprise, dans la manière de communiquer verbalement (transparence), mais aussi de se « faire voir » (allumer sa caméra, porter des vêtements appropriés au travail même à distance). À plusieurs reprises, il est indiqué de devoir se réunir si possible en présentiel : on voit alors à quel point la logique de *faire corps* prend un sens différent ici que dans les organisations sans bureaux, où on préconise à l'inverse l'absence de réunion. Dans cet exemple, la valeur de la présence physique et de la visibilité est importante, le temps de travail est aussi calculé et contrôlé en heures fixes, comme les cols bleus de l'usine, comme le montre l'extrait ci-dessous.

La semaine normale de travail comprend quarante (40) heures, réparties sur cinq (5) jours de travail par semaine.
L'horaire de travail est établi comme suit :
Employés d'usine : - Lundi au vendredi de 7 h à 15 h 30
Employés de bureau : - Les employés de bureau ont la possibilité de débiter leur journée de travail entre 8 h et 9 h, et de terminer entre 16 h et 17 h, dans la mesure où le temps de travail hebdomadaire est respecté.

Dans l'entreprise de Charlotte, tous les artefacts organisationnels observés (pancartes, manuel, lit et douche précédemment évoqués⁴²¹) soulignent l'importance accordée à la présence : à la fois physique, lors des journées de travail communes, et virtuelle, via le respect strict des consignes de communication à distance. Toutefois, ces exigences peuvent parfois entrer en contradiction avec les réalités concrètes du travail à distance. C'est précisément ce *métatravail* de présence, particulièrement important pour les nomades corporatifs, qui sera exploré en détail dans la prochaine sous-section.

4.4.3 Performer le clair-obscur : se faire bien voir pour compenser les moments d'absence

La sous-section précédente a mis en avant la nécessité de *métacommuniquer* à distance, une pratique paradoxalement observée également durant les moments en présentiel. Le *métatravail* nécessaire pour être visible en ligne s'accompagne également d'un surcroît d'effort visant à « se faire bien voir physiquement » lors des rares rencontres en présentiel, afin de compenser l'absence physique habituelle. Ce travail inclut non seulement une présence marquée lors des rencontres en personne, mais aussi un affichage explicite en ligne de cette présence physique, et constitue une réelle compétence à part entière. Jean Pralong et Marie Peretti-N'Diaye (2021) ont ainsi mis en lumière six stratégies adoptées par les salariés pour gérer cette dimension de visibilité professionnelle⁴²². Ces six compétences sont : se connaître, résoudre des problèmes complexes, identifier des personnes-ressources, promouvoir et comprendre son organisation. Ainsi, la personne à distance, par son absence physique et donc sa mise à l'écart des échanges informels, peut être menacée de se retrouver à la périphérie de l'entreprise, sauf si elle met en place une « coordination narrative » qui la rendrait présente, permettant aux autres de se représenter l'avancement de ces tâches. Une « coordination » qui peut se jouer sur le terrain de la visibilité. Ainsi, savoir marquer sa présence est une compétence à part entière, qui se décline en ligne et hors-ligne.

Cette compétence suppose de savoir naviguer dans l'ambiguïté (Martin-Scholz et Mayère, 2020). Une pratique significative, celle de « réserver sa place en présentiel », a été mentionnée par 18 personnes participant à l'étude, chiffre particulièrement élevé pour des individus supposés libres de travailler entièrement à distance.

⁴²¹ Dans la **section 4.2**.

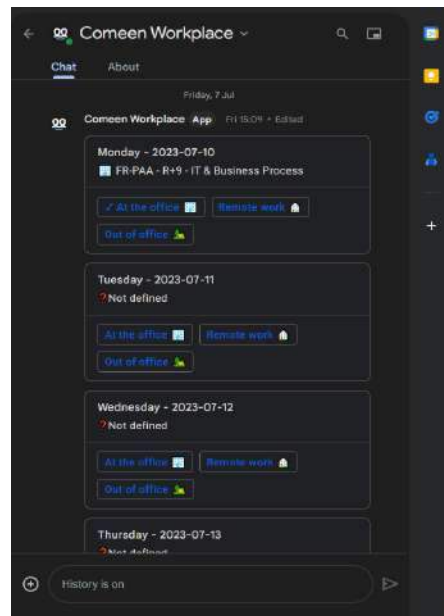
⁴²² Dans une étude réalisée par la Chaire compétences, employabilité et décision RH de l'EM Normandie.

Concrètement, cette pratique consiste à signaler via une plateforme informatique les jours où l'on prévoit d'être présent physiquement au bureau ou dans un espace de *coworking* partagé avec des collègues, voire à réserver explicitement un bureau précis. Ruben m'a illustré cette pratique sur la plateforme dédiée de son organisation :

Je pense que ça s'appelle la politique de **bureaux partagés**. Et après la covid-19, sous prétexte de sécurité aussi, ils ont mis en place un système. Il y a un outil informatique avec lequel on peut interagir, et on réserve son bureau à l'avance. Comme ça, ils peuvent calculer la demande en postes de travail. C'est premier arrivé, premier servi. Les premières personnes qui réservent ont le droit d'occuper un bureau. (Extrait de la conversation avec Ruben, 37 ans, ingénieur, lors de la deuxième journée de *shadowing* à son domicile, en regardant la plateforme ensemble, 7 juillet 2023 [ma traduction]⁴²³)

Ruben précise que, malgré cette politique de bureaux volants (*hot desks policy*), des bureaux restent toujours disponibles et il questionne l'intérêt même d'une telle réservation, constatant que les individus occupent généralement les mêmes places par habitude. La capture d'écran (**figure 4.54**) montre clairement les options offertes par l'entreprise : présence physique (« au bureau »), travail à distance (« *remote work* », symbolisé par une maison, renvoyant au télétravail à domicile) ou hors bureaux (« *out of office* », associé à une image de nature, évoquant davantage le travail en mode WFA).

Figure 4.54 Le logiciel où Ruben peut (devrait ?) réserver une « place » au bureau



Source : photographies personnelles prises pendant l'observation.

⁴²³ « I think it's called hot desk policy. And after covid, with the excuse of also for safety, they implemented a system. There's a tool, an IT tool that you can interact with, and you book in advance. So, they can calculate the demand for desks. We saw first come, first served. The first people that reserved, they have the right to have the desk ».

Ruben m'a confié qu'il évitait volontairement d'indiquer sa présence ou son absence afin de ne pas avoir le sentiment d'être contrôlé sur ce point précis, malgré le rappel hebdomadaire envoyé à ce sujet dans le chat interne de son équipe. Selon lui, ces informations pourraient potentiellement être utilisées dans d'autres contextes, par exemple dans le cadre d'une négociation salariale. À ce propos, ma présence sur le terrain a eu un effet direct : lorsque Ruben m'a présenté le logiciel de réservation des bureaux, il a profité de cette occasion inhabituelle pour indiquer sur la plateforme qu'il viendrait physiquement le lundi suivant. Ce jour-là, je l'ai accompagné et nous avons constaté qu'à son arrivée, le système lui demandait explicitement de *check-in* (s'enregistrer). Ainsi, le contrôle ne se limite pas à la simple déclaration préalable de présence, mais inclut également une vérification technologique de la présence effective sur place. Gabriela m'a également parlé du phénomène de partage de bureaux par le biais d'une plateforme, mais en mettant en lumière des enjeux différents de ceux observés chez Ruben. En effet, dans l'organisation de Gabriela à Amsterdam, les bureaux peuvent accueillir seulement 30 personnes, alors que l'effectif total dans la région est de 300 collaborateurs et collaboratrices. La réservation des places répond ainsi à une nécessité logistique évidente liée au manque d'espace, à la différence de l'organisation de Ruben où l'enjeu principal est celui de la visibilité. Au cours de notre entretien, Gabriela m'a présenté, par partage d'écran, le document collaboratif Google Sheets utilisé pour organiser la répartition des bureaux.

C'est la feuille Google Sheets pour le bureau. Il y a des instructions concernant la politique, selon que vous travaillez principalement au bureau ou à domicile : combien de postes de travail tu as le droit d'utiliser, et combien de jours tu peux venir. [...] Tu peux voir quels bureaux sont disponibles, et il y a aussi un plan d'étage avec les numéros des bureaux. C'est très manuel, en fait. On ajoute simplement notre nom. Et une fois sur place, on prend juste un bureau libre. On ne vérifie pas vraiment « Ah, j'ai réservé le 17, lequel est-ce ? » Non, on arrive, on choisit simplement celui qui est libre, et on s'installe. Tant que c'est un des bureaux disponibles. Ils sont regroupés : ceux en jaune sont pour les personnes en télétravail, et celui en violet est pour ceux qui sont basés au bureau. Donc, si tu es en jaune, tu choisis simplement un des bureaux jaunes disponibles. Et concernant le contrôle, du genre : « Est-ce que quelqu'un vérifie que tu ne viens que deux fois par semaine ? » Pas vraiment. Ça m'a déjà un peu agacée, parce que j'ai vu des gens qui avaient leur nom inscrit trois fois dans la même semaine, alors que moi j'essayais juste de venir un jour, et je ne pouvais pas, parce que tout était déjà réservé. Je pourrais être la personne qui va dire : « Hé, tu es déjà venu trois jours, je le vois sur la feuille Google, donne-moi ton bureau. » Il y a une liste d'attente, c'est comme ça. C'est ta semaine. Même s'il n'y a personne ici, disons qu'il y a un jour qui est très demandé et que tu veux quand même venir, tu peux par exemple, demain, si je veux vraiment venir, j'ajoute juste mon nom ici. Et si quelqu'un décide au dernier moment qu'il ne vient plus, il m'écrit en privé et me dit : « Je n'y vais plus, tu veux mon bureau ? » (Gabriela, 30 ans, *senior product manager*, en vidéo commentée par Zoom [ma traduction]⁴²⁴)

⁴²⁴ « *This is the Google Sheets for the office. So, there are some instructions of what it's like, the policy, if you're office based or if you're home based, how many workstations you have and how many days you can use. [...] And you can see one of the desks available and there's a floorplan as well that you can see the desk numbers. So, it's very manual, right? [...] We just add our names. And once we're there, you just take whatever desk is available. You don't really check, oh, I booked 17. Which one is 17? No, you just arrive, choose whatever is the one, and you sit down.*

Le témoignage de Gabriela contraste donc fortement avec celui de Ruben, notamment par l'utilisation d'un outil collaboratif initié par les employés eux-mêmes plutôt que par le management. Ici, le contrôle de la présence s'effectue horizontalement, entre pairs, mais dans une logique inverse à celle observée chez Ruben : il s'agit de repérer et limiter les présences « excessives » au bureau. Ainsi, *faire corps* implique davantage une logique de partage équitable des ressources disponibles et de réduction volontaire des présences physiques. Toutefois, cette pratique révèle aussi un autre type de visibilité : celle de montrer aux autres, via l'outil *Google Sheets*⁴²⁵, que l'on respecte les règles collectives. Se faire bien voir n'est donc pas seulement lié à la présence physique, mais également à l'affichage d'une attitude professionnelle conforme aux valeurs et aux normes collectives de l'organisation.

L'analyse souligne également l'importance de voir physiquement le corps de l'autre, au moins une fois, afin de pouvoir lui accorder pleinement sa confiance, même dans le cas des individus travaillant dans des organisations sans bureaux fixes. Plusieurs témoignages font référence, sur un ton humoristique, au fait de « ne jamais avoir vu les jambes » d'un collègue (Ylies, 28 ans, développeur) ou de ne pas connaître « sa taille ». Ces remarques traduisent une nécessité plus profonde : « voir » une personne implique de percevoir⁴²⁶ concrètement sa corporalité et ses caractéristiques physiques, au-delà du simple avatar utilisé sur les plateformes virtuelles. En s'appuyant sur les travaux de Maurice Merleau-Ponty (1945), qui considère la perception du corps comme essentielle pour entrer en relation avec le monde et autrui, on comprend aisément que la présence physique et perceptible du corps de l'autre influence la qualité même des relations interpersonnelles. Juliette, coordinatrice de post-production, évoque d'ailleurs explicitement « l'angoisse » qu'elle ressent de ne pas avoir pu rencontrer physiquement l'un de ses interlocuteurs réguliers.

Au début, ça m'angoissait. Moi, j'étais en équipe avec un spectateur bizarre et on travaillait tous les jours plusieurs heures ensemble. Je ne l'ai jamais vu en vrai, je n'ai jamais vu ses oreilles. Je pense

As long as it's one of those desks, and they're grouped, you can see, like, those in yellow, they are the desks for home-based people. And the one in purple is for office based. So, if you're a yellow one, you just pick one of the available ones in yellow. [...] And even about like, oh, is someone controlling that you can go twice a week? Not really. Sometimes I've been a bit pissed off already because I've seen people who had their names in the same week three times, and I was trying to get one day, and I could not get one day because someone had already known. I could be the person that just go and say, 'hey, you've been already three days, I can see from the Google Sheets, give me your desk'. There's a waiting list because that's the thing. That's your week. There is no one here, but let's say if there was a day that was super busy and you still want to go, you can, for example, tomorrow, if I really wanted to go, I would just add my name here. And if someone last minute decides that they won't go anymore, they normally, they would just spin me on the side and say, 'yeah, I'm not going anymore. Would you like my desk?' »

⁴²⁵ Google Sheets est une application de feuille de calcul basée sur le cloud, intégrée à la suite Google Workspace. Elle permet aux utilisatrices et utilisateurs de créer, modifier et partager des feuilles de calcul en temps réel, avec des fonctionnalités collaboratives avancées.

⁴²⁶ Au sens merleau-pontien du terme (Merleau-Ponty, 1945, 1964) : la perception est une expérience directe et préreflexive du monde, médiatisée par notre corps vivant, qui est le moyen par lequel nous sommes en relation avec le monde. Ainsi, la perception est une activité incarnée, où le corps joue un rôle central en tant que sujet percevant. La perception est toujours située dans un contexte et influencée par notre engagement actif avec le monde, une expérience unifiée et significative qui révèle notre être-au-monde.

que je me suis rendu compte de ça. [...] Je sais que quand je vais rencontrer en vrai, peut-être qu'il va être pas la grandeur que je pensais, mais je vais être quand même... j'ai l'impression pour être quand même proche, il faut s'être déjà vus. (Juliette, 38 ans, chargée de production)

Cette citation met clairement en lumière la tension ressentie par les individus lorsqu'ils sont privés d'un contact physique préalable avec leurs collègues. Bien sûr, la présentation de soi au travail n'est pas propre aux contextes distanciés, puisque dans tous les milieux professionnels, il existe des codes qui s'apprennent par l'observation directe des interactions (comment se saluer, comment interagir, etc.). Par exemple, Ruben, ingénieur régulièrement en déplacement, a expliqué ressentir une certaine pression lors de ses retours ponctuels au bureau, celle d'aller saluer personnellement chacun de ses collègues, comme s'il s'agissait de réaffirmer physiquement son appartenance. Néanmoins, les contextes de WFA se caractérisent par une exigence accrue d'ajuster continuellement sa performance professionnelle dans des environnements particulièrement fluides et déterritorialisés. L'exemple de Brice, présenté dans la **vignette 9** ci-dessous, est significatif. Ce développeur est totalement nomade et à distance alors que la majorité des membres de son organisation fréquentent les locaux sur une base régulière. Lorsque Brice revient au bureau (environ une fois par trimestre), un environnement qu'il n'habite pas quotidiennement, il est davantage conscient d'être observé.

La **vignette 9** met en lumière les subtilités du positionnement au sein de l'organisation lorsqu'on est souvent à distance. Brice doit non seulement prouver son engagement professionnel, mais également légitimer son statut de nomade dans un contexte organisationnel où la présence physique est souvent associée à la productivité et au sérieux. Le simple fait de revenir ponctuellement au bureau devient alors une forme de mise en scène, une performance où Brice affiche ostensiblement sa capacité à jongler entre travail à distance et présence physique tout en répondant aux attentes implicites de l'organisation. Cela implique un double apprentissage de sa part. Cette performance est également influencée par ses collègues présents physiquement, qui jouent le rôle d'un public critique susceptible de percevoir les nomades comme Brice (ainsi que d'autres membres de son équipe travaillant à distance comme Pénélope, Albane ou Cyril) comme des « autres », privilégiés par leur liberté géographique ou potentiellement éloignés des réalités du groupe. En comparaison des collègues plus régulièrement présents sur site, Brice doit ainsi intensifier, lors de ses apparitions, sa disponibilité, son adaptabilité et sa maîtrise des projets en cours afin de compenser la perception éventuelle d'une distance ou d'une absence prolongée. À cela s'ajoute l'importance de cultiver des liens interpersonnels positifs, par exemple en préparant un repas et en invitant ses collègues à le partager (**figures 4.55 et 4.56**).

Figure 4.55 Brice cuisinant au bureau, photo #1



Figure 4.56 Brice cuisinant au bureau, photo #2



Source : photographies personnelles.

Vignette 9 – 11 juillet 2023 –

Jour 1 d'observation de Brice dans les locaux de son entreprise, Paris, France.

Un nomade au bureau.

Brice m'a donné rendez-vous à 9 h 30 à son bureau, mais il est arrivé bien avant moi, tôt ce matin, après être allé courir. C'est la première fois que je le rencontre « physiquement ». Il porte un tee shirt blanc, des shorts beiges, des baskets, et un petit pansement sur la main. Il paraît bronzé : je comprends qu'il vient d'arriver à Paris pour quelques jours seulement. Il m'accueille de manière chaleureuse, et pendant que nous montons les escaliers, nous embrayons directement sur une conversation portant sur les bureaux : j'ai l'impression d'entrer dans un appartement parisien, et Brice, qui a vu trois locaux différents au cours des 4 années qu'il a passé dans cette entreprise.

En arrivant, l'ambiance est assez calme, une vingtaine de personnes sont présentes, ce que Brice considère comme « peu », car c'est l'été. Il m'introduit directement comme une chercheuse qui fait du *shadowing*, et comme la sœur de son ami : je vois d'emblée que son équipe a entendu parler de moi, puisqu'il a communiqué de manière très transparente sur ma venue dans le groupe WhatsApp « coloc ».

Dans la grande salle, les gens arrivent au compte-goutte, se saluent : en bruit de fond, le clapotis des doigts sur le clavier. On entre dans une salle de réunion et commence dans le vif du sujet : la rencontre d'équipe quotidienne appelée *stand up*, parce qu'avant elle se faisait en présentiel, avec les gens debout, pour les inciter à être concis. Maintenant, ce rituel de cohésion d'équipe a lieu tous les matins en ligne, ou plutôt, en hybride, car la moitié de l'équipe est en présentiel au bureau à Paris. Je rencontre directement la *project manager*, et l'un de ses collègues développeur. Brice me présente également les cinq collègues en ligne, caméras allumées : il y en a un qui est un *freelance* en Suède, une qui habite Marseille (je découvrirai plus tard qu'il s'agit d'Albane), une autre qui habite dans le Sud-ouest (Pénélope), un autre à Berlin (Cyril) et une autre personne. L'équipe fait le point sur les projets en cours, et je comprends que l'un d'entre eux va démissionner pour déménager à Rennes (alors même que l'entreprise prévoit le WFA). Ce dernier « bloque » un temps d'équipe dans l'après-midi pour une formation avant son départ, pour éviter de « faire des trous dans la raquette » lorsque quelqu'un part, plaisante Brice. Je reconnais cette expression typique de l'univers startup, dans lequel j'ai déjà travaillé dans le passé.

Après la réunion, Brice m'offre un café, et se concentre directement sur ses dossiers, avec des petits mouvements nerveux avec ses mains. Il me commente tout et me montre sur quoi il travaille : il code une plateforme interne. Il me demande ce que j'attends, s'il doit « faire sa vie normale », ce à quoi je réponds oui. Il continue alors ses tâches, joue avec ses mains, souriant, décontracté, mais extrêmement concentré : de toute la journée, je ne le verrai pas une seule fois regarder son téléphone cellulaire. Je sens que puisqu'il est rarement là, Brice cherche à maximiser chaque minute. Il met sa main devant sa bouche quand il se concentre davantage, et se pince les joues. Je remarque aussi qu'il a amené une baguette de pain, qu'il a posé sur la table.

Les gens ont tendance à s'installer par équipe : les techs sont les plus calmes. Du côté de l'équipe commerciale, l'ambiance est nettement plus électrique et bruyante. Ce groupe s'installe autour d'une grande table, mais les membres sont très mobiles, sortent téléphoner sur le balcon au soleil, dans les salles d'appel, dans la cafétéria... C'est paradoxalement l'équipe la plus « mobile » au bureau, alors qu'une d'entre elle me dira justement que le métier de commercial s'exerce difficilement à distance, de fait de l'absence d'émulation collective.

L'ambiance est nettement plus animée qu'en début de matinée. Je prends le temps d'observer l'environnement. Les locaux ressemblent à un grand loft : il y a des tables ovales, avec sur chacune un grand écran à disposition ainsi que des mouchoirs, des stylos, etc. L'ambiance est typique de l'imaginaire startup, d'inspiration un peu industrielle. L'ensemble est épuré, soigneusement décoré, avec des couleurs mêlant bleu clair et beige, et des objets en forme de licorne. Sur le côté, se trouve un grand balcon traversant, avec des plantes, des fleurs, des tables en bois : je perçois directement les effluves de tabac : les gens y sortent fumer et discuter. À l'entrée, un « bac à câble » avec des chargeurs. Je comprends qu'ici les calembours sont les bienvenus : toutes les salles de réunion portent un nom humoristique (comme la « salle cifi »), qu'ils évitent « de montrer aux clients », m'explique Brice.

À ma grande surprise, la cinquantaine de personnes désormais présentes sont tous penchés sur leur *laptop*, des MacBook pro, sans exception, alors même que des options plus ergonomiques sont mises à disposition : j'ai comme l'impression que ça fait plus « cool » de ne pas avoir besoin de confort. Il y a beaucoup de plantes, des éclairages au plafond, des portes photos avec des photomaton des membres de l'organisation. Les photos de groupe affichées sont dans un esprit « bande d'amis » : on y voit même des photos de bébés.

Vers 10 h 30, j'entends une balle de ping-pong rebondir. Brice commente que c'est un peu tôt pour ce genre d'activité, mais il m'explique qu'habituellement, les gens installent un filet sur les tables ovales et jouent pendant la pause déjeuner, bien qu'il ne participe pas lui-même.

Je suis avant tout frappée par l'homogénéité sociale : des personnes diplômées de grandes écoles de commerce parisiennes, de milieu privilégié, d'un même réseau. Il y a autant de femmes que d'hommes, dans la fin de leur vingtaine ou leur trentaine, mais pas une seule personne racisée. Quelqu'un m'expliquera même que la moyenne d'âge est très jeune et que en vieillissant, les gens partent (sauf les *top managers*). Les tenues vestimentaires sont assez uniformisées : des robes d'été élégantes avec des sandales pour les femmes, des chemises et baskets blanches ou des *Birkenstock* pour les hommes. Des *shorts* aussi, mais de bonne qualité. Décontracté, mais chic. Je connais cette ambiance, car j'ai moi-même travaillé en startup à Paris : j'ai l'impression d'un retour dans le passé. On me glisse quelques noms de membres de la direction, que je connais : c'est un petit monde, un entre-soi. Je suis à l'aise avec ces codes, et pourtant je n'y appartiens pas.

Les personnes présentes me posent des questions sur ce que j'observe. Elles m'intègrent *dans leur corps* plus qu'*elles ne font corps* avec moi. Quand je regarde les gens, je sais directement par leur langage corporel et leur façon de parler qu'ils viennent de familles bourgeoises. Ce n'était pas du tout le cas hier lors de mon autre *shadowing* avec Ruben, dans une organisation plus internationale. Ce ne sont pas les mêmes mondes.

Les gens viennent me voir naturellement pour me partager leur expérience du travail à distance : certains le pratique souvent, d'autres occasionnellement, mais je comprends que Brice est l'un des plus « nomades » : son cas n'est pas la norme de cette organisation, où la participation à « la vie de bureau » semble importante. Une salariée vient me demander si Brice est un sujet d'étude intéressant, « docile », et le qualifie de *surfeur-digital nomad*. Lui, sourit, mais continue de travailler. Globalement, les personnes me saluent volontiers, mais il y a parfois un mouvement de surprise quand je dis que je suis chercheuse, comme si, finalement, je *n'appartenais pas* : la plupart ont cru que j'étais une nouvelle salariée en WFA qui venait pour la première fois au bureau.

Sur certaines tables, il y a des croissants, que personne n'a touché. Dans la salle de bains, autre surprise : je suis étonnée par la présence d'une douche (que Brice me dit utiliser après le sport, car il vient en courant avec son sac à dos), mais surtout, de brosses à dents. Brice me dit : « ça a commencé par une, et puis... ».

Il me raconte qu'à une époque, il y avait une confusion entre le travail, et la sphère privée. Au début, l'organisation avait un esprit très « famille », ce qui rendait certains départs particulièrement difficiles, notamment lorsque quelqu'un était amené à licencier son « meilleur ami ». Il explique que, depuis quatre ans, les choses sont devenues beaucoup plus « professionnalisées ». Cependant, il admet que refuser une invitation à aller boire une bière le soir lorsqu'il passait au bureau n'était pas toujours évident.

Le volume sonore de la fin de matinée est beaucoup trop élevé pour que je puisse me concentrer. J'entends des rires, beaucoup de « top », « trop cool », etc. J'entends même les notifications de quelqu'un résonner à toute puissance. Quelqu'un dit « chut » à un moment : honnêtement, je ne sais pas comment les personnes présentes font pour se concentrer. Ironiquement, l'une des commerciales comment le fait qu'une ancienne collègue détestait être interrompue, car « les études montrent qu'il faut sept minutes pour se reconcentrer », et « perdre deux points de QI ».

Je sens que Brice a besoin de se concentrer : il prend son ordinateur, et s'éloigne de la collègue bavarde. Vers 12 h, un homme passe avec une valise à roulettes et me salue. Je remarque qu'il est blessé au pied. Il demande à l'une des salariées si elle a apporté sa raquette pour jouer au tennis.

J'ai l'impression que tout est fait ici pour croire qu'on ne travaille pas (et pourtant, ça pianote fort sur les ordinateurs). Je sens aussi que le regard des autres est important : une jeune femme me raconte qu'elle vient d'arrêter de fumer (une activité pourtant très présente lors des pauses dans cette organisation), mais qu'elle n'ose pas le dire à ses collègues de peur de se faire juger comme une « perdante » si elle échoue.

Vers 12 h 30, Brice vient me dire qu'il va cuisiner. Je suis étonnée qu'il fasse « comme chez lui », et prépare un repas simple, mais raffiné : des poireaux revenus au beurre, accompagnés de ricotta, de noix, et une omelette au comté et au zaatar, une épice libanaise. Il apporte également une sauce verte qu'il a concoctée lui-même. Très vite, les curieux s'approchent pour voir ce qu'il mijote, goûter sa sauce et échanger avec lui : peu bavard, c'est ainsi qu'il crée du lien, naturellement, à travers la cuisine. Plusieurs se rapprochent en espérant pouvoir goûter, puisque Brice partage généreusement avec ses collègues. Il me prépare même une portion : un régal ! Les autres, eux, sortent plutôt acheter des sandwiches ou des salades à la boulangerie du coin, ce qui rend encore plus « visible » les qualités de cuisinier de Brice (qui est titulaire aussi d'un diplôme de cuisine, qu'il a suivi à distance pendant la pandémie).

À table, il partage une tranche de sa vie nomade, et raconte pourquoi il a choisi de rester quelques temps dans le sud-ouest de la France, à la suite d'une rencontre (bien qu'il ne soit pas en couple, car sa liberté est primordiale pour lui). Certaines collègues ont du mal à le comprendre, mais elles l'écoutent avec attention, fascinées. Brice attire l'attention et les conversations : il dégage une certaine présence. Un ancien collègue de l'entreprise se joint au repas. Celui-ci a monté sa propre entreprise et ses locaux sont à l'étage juste au-dessus : je sens qu'ici, les « liens » dépassent le cadre professionnel strict. Le volume sonore est vraiment très élevé, j'ai l'impression d'être en colonie de vacances, ou dans un grand week-end dans une bande d'amis. Je suis un peu « choquée » par les propos d'un collègue de Brice, qui me dit « ici, ce sont les “cool kids du dev”, pas “les clichés des gars asociaux en pull à capuche”. Ce sont “des gens stylés” qui ont fait le Wagon ». Cela me confirme que le *faire corps* de cette organisation est non seulement identitaire, mais repose surtout sur l'homogénéité sociale qui m'a tant marquée en arrivant.

À 13 h 30, la cuisine se vide progressivement. Certains vont se reposer sur les canapés, d'autres s'installent autour de la table de ping-pong, tandis que d'autres retournent à leur travail. Brice semble être un électron libre : il refuse de jouer au ping-pong après le repas, préférant faire une sieste à l'extérieur, sur la terrasse, dans un recoin discret. Il est le dernier à quitter la cuisine, après avoir lavé la vaisselle. Avant de partir, il répond à quelques courriels pour régler une affaire de *phishing* que sa cheffe lui a demandé de gérer, puis il s'éclipse pour profiter de sa sieste.

Je ne sais pas où il est parti, j'ai l'impression de suivre un chat qui irait se mettre à l'abri du monde dans un placard, le temps de reprendre des forces. Je le sens fatiguée par ce brouhaha et le travail de « rattrapage » de la présence. Moi aussi, je suis épuisée par l'ambiance cour d'école (de commerce) et les bruits de fond de *l'open space*.

J'en profite pour me reposer un peu sur la terrasse, pour partager l'expérience de la sieste de mon *shadowee* à distance : après tout, moi aussi j'absorbe dans mon corps la fatigue de cette journée de *faire corps intensif*. À son retour, une quinzaine de minutes plus tard, certains collègues se moquent gentiment de lui, en proposant une réunion à 14 h un autre jour (sachant que Brice aime suivre les temporalités de son corps, et généralement se reposer après le repas).

Brice dénote un peu de ses collègues, par sa grande concentration, ce que je trouve touchant. Il a l'air très apprécié par ses collègues, mais très indépendant, pas « moulé » comme beaucoup d'autres.

Je ne sais pas si ça tient de sa personnalité ou du fait qu'il soit à distance. Il est « là », on sent sa présence, bien qu'il ne soit pas très bavard. Je sens qu'il marque sa présence par son sérieux dans ses tâches et sa fiabilité, à défaut de faire comme les autres (qui jouent au ping-pong, vont sur la terrasse, etc.). Il me raconte que lorsqu'il est à Paris, il vient au bureau tous les jours, ce qui lui fait un programme chargé. Il me montre sa tâche de l'après-midi : le codage d'un algorithme pour faire de la recherche textuelle sur un CV.

À 15 h 30, j'accompagne Brice suivre la formation de passation prévue le matin même, avec le démissionnaire, et Pénélope en ligne. Après quelques minutes de discussions informelles, Brice enchaîne directement sur le cœur de la tâche. Les termes sont techniques, je ne comprends rien. Je me sens engourdie, la journée me paraît longue. Brice aussi se frotte les yeux, mais a l'air plus concentré que jamais. Je suis vraiment surprise par la qualité de son attention.

Après près de deux heures statiques de formation, nous prendrons un temps d'échange pour revenir sur cette journée : Brice m'explique que, lorsqu'il travaille au bureau, il ressent une certaine pression liée à l'environnement collectif, ce qui modifie légèrement sa manière de travailler par rapport à lorsqu'il est seul chez lui ou dans un autre cadre. Il évoque notamment l'impact des pauses, des interactions sociales et de l'organisation de sa journée. Brice souligne qu'au bureau, les journées sont plus concentrées mais parfois moins efficaces en raison des distractions sociales, ce qui va vraiment dans le sens de mes « ressentis » de la journée. À distance, il adopte un rythme plus fragmenté, alternant travail, pauses et activités comme le surf, ce qui lui permet de prendre du recul et d'être plus efficace dans ses sessions de travail, et à « différents endroits ». Il met également en avant l'importance de moments de déconnexion pour préserver sa concentration et son énergie. « Il n'y a pas beaucoup de moments qui te font complètement déconnecter, vu qu'on reste avec les collègues », me dira-t-il.

Bien qu'il perçoive la présence des collègues comme agréable, Brice a fait preuve de beaucoup d'efforts pour s'adapter au rythme du bureau, qui n'est pas le sien. Il danse sur la fine ligne entre appartenance et indépendance, comme un électron libre gravitant autour du collectif sans jamais s'y fondre totalement. Ici, le *faire corps* est un sport d'endurance, mais lui choisit ses sprints. Il joue le jeu sans se laisser happer, traçant sa propre cadence dans ce ballet de « *cool kids* » où il reste inclassable.

5/5

On observe dans cette vignette une tension : les personnes nomades comme Brice, habituées à évoluer dans des coulisses plus flexibles du fait de leur travail à distance, doivent réadapter leur comportement pour répondre aux attentes plus explicites du bureau. Ce double ajustement peut générer une fatigue importante, ou un sentiment de devoir constamment produire une « double performance », puisque ces individus naviguent entre des attentes différentes selon le lieu et les personnes en présence. Dans le cas de Brice (ainsi que dans une

moindre mesure celui de Charlotte), le retour ponctuel au bureau devient un moment crucial de négociation identitaire et sociale, où la capacité du ou de la nomade à *faire corps* est évaluée par ses pairs⁴²⁷.

4.4.4 La synthèse de 4.4

L'exigence implicite de se « faire bien voir » dans le cadre professionnel s'impose souvent comme une compétence tacite mais essentielle, particulièrement accentuée dans les contextes de travail distancié, bien qu'elle n'apparaisse jamais explicitement dans les fiches de poste. Elle constitue ainsi une connaissance implicite et représente un marqueur fondamental de professionnalisme attendu de chacun et chacune. Cependant, cette compétence tacite peut également représenter un enjeu complexe, susceptible d'engendrer des tensions ou des contradictions dans les pratiques professionnelles. La **section 4.4** a permis de montrer que *faire corps* à distance ne consiste pas simplement à être connecté. C'est une série de micro-gestes, de décisions conscientes, d'ajustements quotidiens pour que sa présence soit prise en compte, ou du moins ressentie. Dans des environnements numériques où le silence est souvent interprété comme un retrait, il faut orchestrer sa visibilité pour recréer du lien là où l'espace physique ne le permet plus. Trois grandes pratiques de métacommunication se démarquent dans cette section. Le premier groupe de pratiques de cette section consiste à *donner corps à une présence fragmentée*, c'est-à-dire l'art stratégique d'apprendre à doser ses apparitions, à calibrer ses signaux, ou à compenser l'absence physique par des présences numériques lisibles. Cela peut consister à façonner une présence scripturale, c'est-à-dire faire de l'écrit une extension de soi et un stabilisateur des échanges. D'autres pratiques visent à *nourrir l'affect collectif*, en recréant des moments informels qui, auparavant, survenaient d'eux-mêmes, comme des pauses, discussions informelles, ou des petits rituels de sociabilité. Cette participation volontaire à l'affect collectif peut aussi se concrétiser dans **la** création d'un ancrage relationnel volontaire, ou *la performance de sa présence en alternance*, le troisième groupe de pratiques.

Le **tableau 4.4** ci-après récapitule ci-dessous les pratiques de *métacommunication* pour *faire corps* identifiées dans cette section.

⁴²⁷ Lors de ma présentation de cette vignette au séminaire organisé du Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo (PEPET) à la Facultad de Psicología de l'Universidad Diego Portales (Santiago del Chile), un des professeurs présents m'a demandé s'il était habituel de venir travailler en *shorts* à Paris, en voyant la **Figure 4.56**. J'ai trouvé cette remarque intéressante. En effet, à Paris, il n'est généralement pas habituel de travailler en *short*, surtout dans des contextes professionnels traditionnels (bureau, entreprises classiques, etc.). La culture professionnelle parisienne tend à privilégier une tenue relativement formelle ou au minimum soignée (pantalon, chemise, robe, jupe, etc.). Toutefois, dans des environnements plus décontractés ou informels, comme les *startups*, le port du *short* peut être accepté ou toléré. Lors de cette journée d'observation chez *Incandescence*, la plupart des personnes présentes portaient des *shorts*, par mimétisme. On pourrait y voir une sorte de performativité collective et par mimétisme des codes estivaux au travail, qui va dans la même logique qu'évoquée précédemment sur les brouillages des codes personnels et professionnels. Il s'agit de montrer que le travail est ludique.

Tableau 4.4 Synthèse des pratiques de *métacommunication* pour *faire corps*

Pratiques de <i>faire corps</i>	Description incarnée	Exemples de sous-pratiques
13. Donner corps à une présence fragmentée	Le corps à distance ne disparaît pas, il se réinvente à travers des signaux numériques, des ajustements posturaux et des artefacts relationnels. Il devient un point d'attention stratégique, calibré pour être perçu comme engagé et disponible malgré la distance. Les traces laissées – messages, documents, décisions formalisées – deviennent des extensions de soi et du travail produit. Elles structurent les échanges et ancrent l'engagement dans une matérialité partagée. L'écriture, stabilise la mémoire collective et rend perceptible une présence autrement invisible.	› Réguler son image et ses expressions en visioconférence pour compenser l'absence physique (ex. : Pénélope surveille son langage corporel et son éclairage lors des réunions). › Jouer sur les statuts et les marqueurs numériques de présence pour maintenir une continuité sociale (ex. : Marc ajuste son statut Teams pour signaler son activité). › Instituer l'écrit comme mode principal d'interaction pour assurer une traçabilité et une lisibilité organisationnelle (ex. : Igor explique que toutes les décisions sont prises par écrit). › Radicaliser l'usage de l'écrit pour limiter la parole et structurer les échanges (ex. : Benjamin décrit les <i>Chaos Monkeys</i> qui suppriment les réunions pour forcer l'écrit).
14. Nourrir l'affect collectif/ recréer l'informel	À distance, l'informel ne surgit pas spontanément : il se fabrique. Cette catégorie de pratique vise à sculpter des moments relationnels, simuler la proximité et maintenir une dynamique collective malgré la dispersion spatiale. Sans la matérialité du bureau, l'engagement ne se donne pas à voir de lui-même : il doit être structuré par des rythmes, des espaces et des rituels qui stabilisent la présence et empêchent la dispersion. Cet arrimage passe par la création de repères explicites – horaires, outils, espaces numériques, etc. Il s'agit de marquer son appartenance en compensant l'absence de coprésence physique par une présence incarnée dans des pratiques perceptibles et normées.	› Organiser des temps de sociabilité artificialisés pour compenser la disparition des échanges spontanés (ex. : Christine met en place des pauses <i>Watercooler</i> virtuelles). › Encourager les interactions non productives pour nourrir l'affect et le sentiment d'appartenance (ex. : Maren organise des appels informels à la pause midi). › Intensifier les moments physiques pour restaurer un lien émotionnel fort (ex. : Enguerrand planifie des sommets en présentiel pour ancrer l'expérience collective). › Définir des règles strictes pour organiser les échanges et éviter le flou relationnel (ex. : L'entreprise de Charlotte cadre précisément l'usage des courriels, Teams et réunions). › Transformer les espaces numériques en lieux incarnés de travail collectif (ex. : Audrey apprécie <i>Sococo</i>, un outil qui imite un bureau en ligne).
15. Performer le clair-obscur (ou : sa présence en alternance)	<i>Faire corps</i> dans une organisation à distance demande un ancrage relationnel volontaire. Sans la matérialité du bureau, l'engagement ne se donne pas à voir de lui-même : il doit être structuré par des rythmes, des espaces et des rituels qui stabilisent la présence et empêchent la dispersion. Cet arrimage passe par la création de repères explicites – horaires, outils, espaces numériques, etc. Il s'agit de marquer son appartenance en compensant l'absence de coprésence physique par une présence incarnée dans des pratiques perceptibles et normées. L'absence prolongée doit être compensée par des gestes visibles lors des moments physiques. Chaque retour en présentiel devient un acte de légitimation du corps dans l'organisation.	› Multiplier les interactions et les gestes d'attention pour affirmer son ancrage (ex. : Brice organise un repas d'équipe à chaque passage au bureau).

4.5 En conclusion du chapitre 4 : le répertoire des 15 pratiques

Ce cinquième chapitre a permis d'identifier dix-sept pratiques de *faire corps* à distance, réparties en quatre dynamiques principales : la négociation avec le collectif, l'ancrage spatial, la régulation temporelle et la métacommunication (**tableau 4.5**). L'analyse de ces pratiques met en lumière plusieurs enseignements majeurs sur la façon dont le collectif se construit à distance.

Tout d'abord, le *faire corps* s'incarne dans un travail d'adaptation continue. Chacune des situations de travail requiert des ajustements incessants de la part des nomades corporatifs, témoignant d'un effort permanent pour maintenir le lien. Ce lien ne repose pas sur des évidences, mais sur une construction de tous les instants : rien n'est jamais acquis et l'unité du collectif organisationnel doit sans cesse être (re)négociée et confirmée. En outre, assurer le *faire corps* représente une tâche supplémentaire qui incombe aux individus en plus de leurs missions formelles, que j'appelle *métatravail*. Il s'agit bien souvent d'un travail invisible et émotionnel, individuel et non collectif. Ce travail relationnel, bien que crucial pour créer et maintenir le collectif malgré la distance, demeure en grande partie non reconnu, car il se fonde dans le quotidien et n'apparaît pas dans les objectifs officiels. Enfin, les résultats démontrent que même les modalités innovantes de travail à distance restent profondément structurées par les cadres traditionnels du présentiel. Autrement dit, les repères hérités du travail en coprésence continuent d'orienter la manière de *faire corps à distance*, même dans les organisations les plus distribuées. Qu'il s'agisse des horaires, des routines ou des normes implicites de disponibilité, le référentiel du bureau et de la coprésence physique sert encore de modèle sous-jacent aux pratiques observées.

En définitive, le *faire corps* n'est pas un état figé, mais bien une dynamique relationnelle, sensible et située. Selon les contextes et les trajectoires des individus, ce lien au collectif peut être tour à tour renforcé, mis à distance ou reconfiguré, preuve de son caractère évolutif. Ce passage vers une approche dynamique permettra de comprendre que *faire corps* est moins un acquis qu'un processus en mouvement, continuellement nourri par les interactions et les trajectoires de chacun et chacune. Le **chapitre 5** prolongera cette réflexion en adoptant justement une lecture processuelle du *faire corps*, c'est-à-dire en examinant comment les liens au collectif se forment, se distendent ou se recomposent au fil du temps et des expériences.

Tableau 4.5 Les 15 pratiques de *faire corps* identifiées au cours du chapitre 4

Groupe de pratiques de <i>faire corps</i>	Pratiques identifiées	Description
4.1 <i>Anyway?</i> Négocier les ancrages avec le collectif malgré la distance	4.1.1 Se rendre perceptible : maintenir une présence tangible malgré la distance 4.1.2 Ancrer son corps dans un cadre légitimé pour produire une matérialité crédible du travail 4.1.3 Mimer le collectif : ajuster son corps aux attentes organisationnelles 4.1.4 Payer de sa personne : le sacrifice comme stratégie	Ce groupe de pratiques décrit comment l'individu construit et maintient activement sa présence professionnelle à distance, par des gestes visibles, un ajustement corporel conscient, des choix spatiaux réfléchis et parfois des sacrifices matériels et personnels visant à rassurer et convaincre son collectif malgré l'absence physique.
4.2 <i>Anywhere?</i> S'incarner dans le travail mobile	4.2.1 Enraciner son corps : habiter un espace dédié au travail 4.2.2 Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts 4.2.3 Faire du mouvement un ancrage temporaire 4.2.4 Sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail	Ces pratiques décrivent comment les individus organisent physiquement leur espace de travail à distance, créant des ancrages sensoriels et matériels qui soutiennent leur posture professionnelle. Le corps y est impliqué dans la domestication de lieux variés, fixes ou éphémères, pour garantir une stabilité dans l'expérience du travail malgré la mobilité.
4.3 <i>Anytime?</i> Temporaliser le travail et ajuster son corps au temps	4.3.1 <i>Faire corps</i> avec un rythme structurant 4.3.2 Réguler son énergie dans un temps fragmenté 4.3.3 Ritualiser les transitions pour fluidifier l'expérience du temps 4.3.4 Surfer le temps : s'accorder aux rythmes du vivant	Ce groupe souligne comment les nomades corporatifs structurent leurs rythmes corporels et temporels pour gérer l'instabilité du temps. Les individus intègrent des routines corporelles et énergétiques pour maintenir la continuité et l'efficacité de leur travail, tout en adaptant leur rythme biologique aux exigences professionnelles fluctuantes.
4.4 <i>Anyhow?</i> L'exigence de (méta)communiquer pour faire exister sa présence	4.4.1 Donner corps à une présence fragmentée. 4.4.2 Nourrir l'affect collectif : cultiver l'informel et l'engagement émotionnel à distance 4.4.3 Performer le clair-obscur : se faire bien voir pour compenser les moments d'absence	Ces pratiques décrivent les efforts de communication et d'interaction supplémentaires déployés pour rendre perceptible une présence à distance. Le corps y est impliqué dans un travail constant de mise en scène, jouant subtilement avec la visibilité et l'invisibilité, tout en créant des espaces relationnels chaleureux et artificiels pour compenser l'absence physique et renforcer le lien émotionnel avec les collègues.

CHAPITRE 5

(DÉ/RE)FAIRE CORPS : UNE DYNAMIQUE PROCESSUELLE

« Quand je suis dans un café, je me sens plus éveillé, un peu plus efficace. J'arrive à me concentrer plus facilement que lorsque je suis seul. Même si je ne parle à personne, le simple fait d'être entouré de gens me fait me sentir bien. Je me considère comme une personne introvertie, donc être seul ne me dérange pas, mais de temps en temps, j'apprécie d'être en présence d'autres personnes. »⁴²⁸ (Extrait de l'entretien avec Ruben, 37 ans, ingénieur, le 22 avril 2023)

Le **chapitre 4** a permis de prendre conscience que *faire corps* à distance n'est pas un état, mais une dynamique relationnelle, sensible et située. Elle se fait et défait en continu dans les pratiques des nomades corporatifs.

Le **chapitre 5** est un chapitre d'analyse qui permettra de faire le pont vers le chapitre de discussion. Il propose une lecture du *faire corps* des nomades corporatifs en trois mouvements non linéaires, chacun adressé par une section différente :

- *Faire corps* : exister dans et par l'organisation
- *Défaire corps* : se protéger ou se dissocier du collectif
- *Refaire corps* : recomposer des formes d'attachement autrement

Ces trois sections suivent une structure identique : d'abord, comprendre les raisons qui motivent le mouvement de (dé/re)faire corps, puis explorer ses nuances, en lien avec les affects exprimés par les nomades corporatifs. Ainsi, la première section (5.1) revient sur le *faire corps* identifié dans le chapitre précédent, mais cette fois pour comprendre les raisons qui poussent les individus à devenir nomades corporatifs, et les différentes formes que cela implique. Ce premier mouvement met en lumière comment les individus s'ancrent dans l'organisation, en tant qu'êtres relationnels. Les nomades corporatifs créent ainsi une forme de présence physique et symbolique qui se nourrit des pratiques partagées et des dispositifs techniques qui facilitent leur interaction avec l'organisation, répondant à différentes configurations : un *faire corp* désiré, suggéré, imposé, ou parfois même internalisé. La deuxième section (5.2) explore le *défaire corps*, c'est-à-dire les moments où les nomades corporatifs se distancient ou se protègent du collectif. Cela peut se manifester par des stratégies de retrait, de dissociation ou de repli, souvent en réponse à des pressions organisationnelles, des conflits ou des besoins personnels de

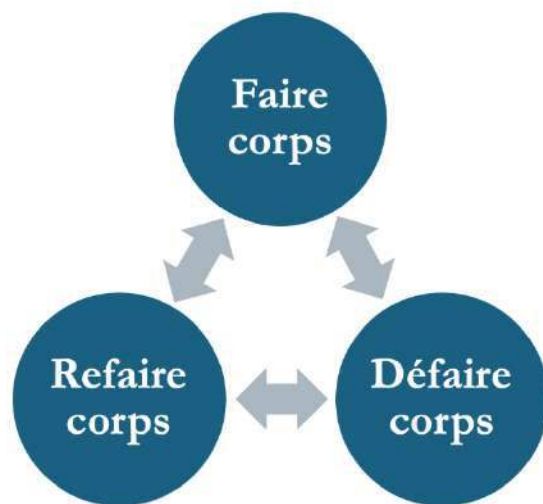
⁴²⁸ « *When I'm in a café, I feel more awake and a bit more efficient. I find it easier to concentrate than when I'm alone. Even if I don't talk to anyone, just being surrounded by people makes me feel good. I consider myself an introverted person, so being alone doesn't bother me, but from time to time, I enjoy being around others* ».

préservation. Le *défaire corps* peut aussi consister en se ménager un espace de liberté ou de séparation où l'on choisit de ne plus être pleinement engagé dans les processus collectifs, et où la distance devient une manière de se réinventer ou de se protéger face à un environnement de travail parfois contraignant ou trop intrusif. Trois formes de *défaire corps* sont alors identifiées : se distancier, se désengager, se désaffecter. Cette dernière forme a même un sous-ensemble plus extrême : se « désinfecter » de l'organisation. Enfin, la troisième section (5.3) aborde le processus de reconstruction ou de recomposition des liens entre l'organisation et les nomades corporatifs, mais cette fois de manière différente, plus modulée ou plus personnelle. *Refaire corps* consiste à réinventer des formes d'attachement et d'engagement, adaptées aux besoins du moment ou aux nouvelles circonstances. Après avoir étudié les raisons de *refaire corps*, seront détaillées les différentes formes de *refaire corps* : identitaires, avec d'autres matérialités et avec soi-même.

Le chapitre s'achève en présentant un cycle processuel de *Faire* → *Défaire* → *Refaire corps* (5.4). Le schéma ci-dessous (figure 5.1) met en lumière la prémisse de base de ce chapitre : une dynamique non linéaire, relationnelle et contextuelle des liens collectifs dans le travail à distance, où chaque étape est interconnectée, offrant ainsi différentes façons d'entrer et de sortir du *faire corps*.

Figure 5.1 Cycle processuel *Faire* → *Défaire* → *Refaire corps*

Cycle processuel : Faire corps - Défaire corps - Refaire corps



Source : autrice.

5.1 *Faire corps* : la quête d'incorporation organisationnelle

Les raisons qui sous-tendent le désir de devenir nomade corporatif sont principalement articulées autour de plusieurs dimensions : la recherche de confort de vie, la quête d'autonomie, d'arbitrage économique, mais aussi d'un besoin de lien, de reconnaissance et de structuration collective (5.1.1). Ce désir d'incorporation organisationnelle peut ensuite prendre des formes variées, allant de l'engagement sincère à l'internalisation de normes, en passant par des modalités plus suggérées ou imposées (5.1.2). La section s'achève sur la synthèse (5.1.3).

5.1.1 Les raisons du *faire corps* : pourquoi choisir le nomadisme corporatif ?

Choisir le nomadisme corporatif n'est pas forcément un rejet du collectif. Les raisons du choix de ce mode de vie se déploient autour de plusieurs dimensions complémentaires, du confort de vie (5.1.1.1), passe par des arbitrages économiques tels que le géoarbitrage (5.1.1.2) et a souvent pour premier motif la quête de liberté (5.1.1.3). Néanmoins, cette aspiration s'accompagne de compromis et de tensions, entre désir d'autonomie et besoin persistant d'appartenance et de reconnaissance collective (5.1.1.4).

5.1.1.1 Le confort et la qualité de vie

Contre toute attente, l'un des premiers arguments évoqués dans les entrevues pour justifier le choix du nomadisme corporatif n'est pas la mobilité, mais le confort, ou la quête d'une meilleure qualité de vie. J'étais partie de l'idée, à tort et sans doute un biais lié à l'imaginaire romantisée des nomades numériques (Bonneau *et al.*, 2023), que l'attrait principal résidait dans le mouvement, le voyage, la possibilité d'être ailleurs. En réalité, ce que beaucoup cherchent à éviter, ce n'est pas tant la sédentarité que la mobilité contrainte, quotidienne, en particulier celle des trajets domicile-travail. La « fatigue des transports » est apparue comme un nœud autonome dans Nvivo, tant elle revient avec force dans les discours, souvent comme déclencheur du passage au télétravail, ou comme cristallisation d'une image négative du présentiel imposé. Le témoignage de Marie, chargée de marketing, en donne un aperçu saisissant : « j'avais une heure et quart aller, une heure et quart retour en métro. Et puis, il n'y avait pas d'alternative en 2013. On ne se posait même pas la question. J'ai très vite commencé à avoir une relation amour-haine avec le travail au bureau à cette période-là. » Pour d'autres, cette contrainte devient quasi phobique. Vahina, économiste, décrit le temps passé dans les transports comme un sommet d'angoisse : « mon plus grand stress, c'étaient les embouteillages. Quand j'étais obligée de venir au boulot et qu'il y a des journées au boulot où tu ne fais rien, mais tu dois juste venir au bureau. » Ce motif révèle quelque chose d'intéressant sur la temporalité du choix d'être nomade corporatif. Dans de nombreux cas, les personnes commencent par adopter ponctuellement le travail à distance pour retrouver un certain confort et supprimer les temps morts du transport. Ce n'est qu'après avoir goûté à cette nouvelle configuration — et observé, souvent par mimétisme (voir **section 4.1**), d'autres travailleurs et travailleuses mobiles — qu'elles envisagent de sauter

le pas. Le nomadisme corporatif apparaît alors comme une évolution progressive⁴²⁹, qui s'appuie d'abord sur un ancrage fort. D'ailleurs, l'une de mes principales surprises durant le terrain a été de constater que cinq *shadowees* sur huit (Maren, Ruben, Andrea, Valeria, Charlotte) m'ont proposé de les suivre depuis leur domicile. On pourrait alors croire que les nomades corporatifs sont, en réalité, des télétravailleuses et télétravailleurs comme les autres. Ce qui les distingue, pourtant, ce n'est pas le fait d'avoir un lieu fixe, mais le fait que ce dernier est choisi, et que le choix reste ouvert. Leur domicile n'est pas leur seule option, mais une option parmi d'autres, investie à certains moments pour se ressourcer, retrouver un cocon.

Figure 5.2 Carte du et fond d'écran (r)appelant au voyage chez Andrea



Source : photographie personnelle.

Nombre de ces « nomades en pantoufles » arboraient d'ailleurs dans leur intérieur des cartes du monde, des photographies de voyages, comme autant de rappels visibles de leur liberté spatiale, de leur potentiel de mobilité (**figure 5.2**). Cette stabilité temporaire, cette capacité à se sentir bien « chez soi », même ailleurs, semble être ce qui rend possible les départs vers des formes de mobilité plus lointaines, moins confortables. La **vignette 10** en donne un bon exemple : Valeria, responsable RSE, apprécie son quotidien à domicile, qu'elle qualifie de confortable, presque enveloppant.

⁴²⁹ Cet aspect, élargi à l'ensemble des nomades numériques (pas que corporatifs) a été abordé dans un numéro spécial pour la revue *@grh* portant sur la marque-employeur (Estagnasié et Bianco, 2023). Dans cet article, nous montrons que la trajectoire des nomades numériques suit une dynamique évolutive et processuelle, où la liberté et l'autonomie se construisent en trois temps : d'abord vécues comme une rupture nécessaire face à un cadre oppressant, elles deviennent ensuite un espace d'expérimentation et d'apprentissage, avant de se stabiliser sous une forme plus équilibrée et durable. Ce processus montre que leur quête d'autonomie n'est pas figée, mais ajustée en continu, entre désir de mobilité et besoin de sens.

Vignette 10 – 19 octobre 2023 – Montréal, chez Valeria.
Nomade en pantoufles : ancrée chez elle, libre ailleurs

8 h 20. Montréal frissonne doucement. Valeria m'accueille avec chaleur, en pantoufles épaisses et « chauffantes », une sorte de cocon au pied, entre bottillon et chausson scandinave, ce que je trouve très cool. On se fait la bise. Milka, sa chatte de 11 ans, vient se frotter contre mes jambes : elle m'avait prévenue dans le métro, pour savoir si j'étais allergique. Je suis ravie, j'adore les animaux, et je me sens prise en compte, respectée dans son espace aussi. Je sens que je vais passer une bonne journée.

Son appartement est propre, épuré, lumineux malgré le rez-de-chaussée : bois clair, lumière douce, une grande table, pas de télévision. Il y a un sac derrière elle : elle compte aller déposer de vieilles affaires (dont un écran) à un magasin de seconde main. Son wifi s'appelle « Cestcheznous » : tout est dit. C'est en effet chez elle, mais pas seulement. Elle est propriétaire, mais partage encore les frais avec son ex conjoint : le coût de la vie ayant tellement augmenté à Montréal, aucun des deux ne peut racheter la part de l'autre.

Au mur, de nombreuses photographies de voyage. Elle me parle d'Antigua, d'un mois en Asie avec sa meilleure amie. Elle a vraiment beaucoup voyagé, parle couramment anglais et espagnol, a vécu dans différents pays, notamment au Mali, et semble aligner ses choix de vie en fonction de l'envie du moment.

Valeria est habillée simplement, mais avec goût : pantalon noir, tee-shirt blanc, gilet noir élégant. Elle est à l'aise. Je sens qu'elle ne cherche pas à « paraître », mais à être fonctionnelle, confortable. Elle a déjà lu ses courriels dans son lit, avant que j'arrive (les journées des *shadowees* commencent décidemment tôt). Elle me montre son écran, son calendrier Outlook, les messages sur Teams. À 8 h 30 pile, elle s'est connectée, comme par réflexe. Elle rit en me disant que ce geste, elle l'a fait pour « se montrer ». On en parle ensemble. Elle se rend compte qu'elle cherche inconsciemment à « signaler » sa présence. Elle le ferait aussi au bureau, dit-elle. Ce matin, comme d'habitude avant un week-end, elle étend son linge. Elle m'explique que lundi elle a travaillé jusqu'à 19 h, alors aujourd'hui elle s'arrêtera plus tôt : elle rejoint une amie à 16 h. Je ne la sens pas du tout stressée.

Je me sens bien, et elle me laisse libre de m'installer où je veux. Vers 9 h, elle commence un *meeting* en ligne. Sa caméra est allumée, mais elle a un fond virtuel (elle en met toujours, pour éviter les remarques sur son décor). Elle parle doucement, se penche, joue avec ses cheveux. À l'écran, je vois un de ses collègues plus âgé. Ils échangent sur un projet autour du jardinage urbain et des déchets. Entre deux commentaires, le chat saute sur ses genoux. Le collègue dit « salut minou ». Valeria rit. À un moment, elle cale une jambe sur le côté, rigole doucement. Sa posture me paraît vraiment bizarre, et m'amuse beaucoup. Ses collègues ne voient pas la jambe de côté, cela me paraît une micro-liberté qui ne serait possible que dans une configuration de travail à distance. Valeria a quarante ans passés, mais me semble très connectée avec son âme d'enfant : on peut jouer (avec ses cheveux, sa jambe, son chat), et travailler en même temps.

À midi, on cuisine ensemble une délicieuse salade de quinoa sur sa terrasse. Elle m'invite naturellement à participer à son petit rituel du midi : lors de la deuxième journée de *shadowing* chez elle un mois plus tard, j'aurai l'impression de revivre la même scène, avec la même salade, à la même heure. Alors que nous coupons ensemble les légumes, nous discutons de tout : travail, *shadowing*, et même de mon analyse en cours. Je lui partage quelques observations préliminaires.

Elle est curieuse et impliquée, ses réflexions me font avancer. Elle me dit qu'une amie lui a suggéré de me faire bouger sa souris pendant qu'elle ferait sa valise (car elle part bientôt une semaine en région, encore une journée valise). On en rit. Finalement, elle préfère se manifester elle-même sur Teams, à 13 h 30, comme elle l'a fait à 8 h 30. Ces repères temporels sont récurrents chez la plupart des *shadowees*.

Figure 5.3 Valeria oubliant la présence de la chercheuse, dans sa posture « habituelle » de travail



Source : photographie personnelle.

L'après-midi se déroule lentement, entre un appel avec sa gestionnaire, quelques réponses sur Teams, et un moment sur Messenger avec sa sœur pour acheter un maillot de bain en prévision de leur prochain voyage. Elle me confie passer environ deux heures par jour sur son téléphone, ce qu'elle trouve trop (mais ce qui me semble raisonnable, comparé à mes autres observations).

À 14 h 30, un autre *call* commence : même attitude détendue, jambes repliées, tasses de thé, petites blagues entre collègues. Je me sens toujours aussi enveloppée dans la douceur de son cocon. La veille, j'étais en *shadowing* dans une entreprise du secteur métallurgique, bruyante, industrielle, pleine de machines et de visages croisés à la volée. Ici, tout est feutré, domestique, pensé pour soi. Le contraste est saisissant, et presque salutaire. Je relâche la pression. À 15 h 20, Milka miaule : je lui ouvre la porte. C'est la troisième fois que je m'occupe d'un animal pendant un *shadowing*, j'ai l'impression que c'est une manière naturelle de créer un lien et de « participer » lorsque la filature se déroule dans un espace privé. En fin de journée, on marche ensemble vers son rendez-vous avec son amie, auquel je l'accompagne. Faute de temps, elle propose qu'on fasse le débrief en marchant : « Là, on fait un vrai *shadowing* ! », lui ai-je dit. Elle est détendue, satisfaite. « C'était une journée super standard, vraiment normale. Mais ça fait du bien. ». Elle me confiera plus tard avoir été un peu tendue au départ : Je craignais que tu t'ennuies. C'est mon quotidien à moi, très personnel. » Pendant un moment, elle s'est auto-observée. Mais au fil des heures, cette vigilance s'est relâchée. « Tu étais juste comme une amie venue travailler de chez moi. »

Finalement, j'ai l'impression d'avoir assisté à une journée calme, fluide, où rien ne déborde, mais où tout est vivant. Chez elle, Valeria tient son cadre. Elle est bien. Et pourtant, tout dans son espace raconte aussi le mouvement, les départs, les possibles. Être une nomade en pantoufles chauffantes, c'est peut-être ça : savoir exactement où l'on est, et rester libre de partir quand on veut.

Il semble alors que ce confort, loin de contredire le mouvement, en soit une condition. À l'inverse, une personne qui passerait deux heures chaque jour dans un train régional pour rejoindre un bureau bruyant et impersonnel aurait sans doute davantage besoin de repos que de nouvelles aventures. Comme l'a souligné Monica, 33 ans, cheffe de contenu audiovisuel : « Après avoir fait une journée de travail et avoir des gens tout le temps toute la semaine, ça me fatigue. » Elle évoque aussi son besoin de familiarité, même en déplacement : « Je suis comme mal à l'aise par le concept des hôtels pendant une semaine. [...] J'ai besoin que ce soit plus une expérience quotidienne. » Être en colocation avec une amie, retrouver un quartier connu, une épicerie familière, un café du matin : ces repères deviennent autant de micro-rituels de sécurité, recréant une forme de chez-soi, même loin. Ce témoignage révèle que les nomades corporatifs ne cherchent pas à fuir l'ancrage, mais à le recomposer ailleurs. Leur quête de confort n'est pas en contradiction avec l'envie de partir : elle en est souvent le préalable. Cette stabilité choisie rend possible, à certains moments, une mobilité de grande amplitude, comme aller télétravailler quelques semaines depuis l'autre bout du monde, non pour fuir, mais pour expérimenter autrement la quotidienneté. Cette recherche de confort peut aussi être une réaction à l'inconfort des locaux d'entreprise, notamment lorsqu'il y a l'instauration de bureaux flexibles⁴³⁰ (*flex office*). Ce dispositif ne constitue pas une rupture radicale avec les logiques précédentes d'aménagement de l'espace, mais plutôt une continuité, voire une intensification, de la logique de l'*open space* (Estagnasié et Hussenot, 2025) tout en introduisant une nouvelle dynamique de dépersonnalisation (Hénon *et al.*, 2024). Bien que ce modèle soit valorisé par les gestionnaires comme un dispositif propice aux interactions (et surtout, comme un moyen de rationaliser les coûts), la grande majorité des personnes qui le vivent au quotidien évoquent un profond inconfort lié *au flex office*... au point de préférer éviter les espaces de bureau. Parfois, c'est le corps même des individus qui entre en décalage avec la matérialité des lieux⁴³¹, comme en témoigne Anaïs, cheffe de produit : « Je suis bien mieux installée chez moi. J'ai mon deuxième écran. Je suis très petite, j'ai mon petit pied, tout est là. Tandis qu'au bureau, en plus, ils ont changé les bureaux depuis la pandémie, ce n'est à ma taille, alors que chez moi si ». Le domicile devient ainsi un espace de travail personnalisé, où le corps trouve sa juste place. Andrea, par exemple, a fait appel à un ergonome, tandis que Charlotte a conçu un bureau sur mesure. Pour Catherine, agente administrative de 42 ans, le manque de personnalisation au bureau est davantage lié aux normes mimétiques qu'au manque de ressources : « j'ai un

⁴³⁰ Le *flex office* (bureau flexible) s'inscrit dans la continuité de la logique de l'*open space*, imaginé dans les années 1960 pour encourager la communication, la réorganisation des équipes et l'aplatissement des hiérarchies — on pourrait y voir aussi une forme de contrôle latent entre pairs. Les entreprises qui adoptent cette configuration mettent à disposition une diversité d'espaces : *open spaces* standards, mais aussi salles de réunion (souvent à réserver via une application), cabines d'appel (*phonebooths*), espaces détente ou cafétérias, voire salles de sieste. Ce renouveau de l'*open space* se traduit ainsi par le développement du *multispace* : une tendance à diversifier les environnements de travail en y intégrant des espaces associés, d'ordinaire, à la sphère personnelle (Estagnasié et Hussenot, 2025).

⁴³¹ Dans leur étude sur les expériences de femmes se définissant comme grosses, Noortje van Amsterdam, Dide van Eck et Katrine Meldgaard Kjer (van Amsterdam *et al.*, 2023) montrent que l'organisation ne saurait être envisagée comme un simple décor neutre : elle participe activement à la production des écarts corporels, à travers des agencements matériels et affectifs qui rendent certains corps plus visibles, moins légitimes, ou simplement moins à leur place.

bureau qui se met debout, assis. Et ça, je ne pourrais pas avoir ça au travail. Même si je voulais le payer, ce n'est pas possible. » Le travail ancré dans l'espace privé s'accompagne donc d'un sentiment de confort et de maîtrise de l'environnement. Le corps s'y détend autrement : lors de ma première journée de *shadowing*, Valeria, oubliant brièvement ma présence, passe l'essentiel de ses réunions avec une jambe posée sur la table, restant dans cette posture pendant des heures⁴³² (**figure 5.3, vignette 10**). Ce n'est donc pas le mouvement pour le mouvement, mais une quête de stabilité dans l'instabilité, d'un confort transposable. Les nomades corporatifs cherchent également à se réapproprier leur activité professionnelle en choisissant, maîtrisant et façonnant leur environnement de travail. En entreprise, les espaces de travail standardisés, impersonnels et rigides sont perçus comme contribuant à une forme d'aliénation. L'étrangeté de la posture de Valeria illustre ce relâchement corporel rendu possible par une liberté spatiale retrouvée. Cette posture relâchée, presque impensable en *open space*, dit quelque chose d'une liberté reconquise. C'est depuis cet espace de confort que peut se penser une autre forme de mobilité, qui ne relève pas du fantasme d'ultra liberté, mais d'un arbitrage entre lieux, coûts, et styles de vie.

5.1.1.2 Le géoarbitrage : vers une économie de la localisation

Un deuxième stéréotype se fissure. Loin de l'image de personnes privilégiées aux moyens extensibles, nombre de personnes répondant à l'étude mobilisent le *géoarbitrage* comme moyen de préserver une qualité de vie que leur salaire ne permet plus dans leur lieu de résidence initial. Cette mobilité, parfois lointaine, répond à une même logique que le pied replié de Valeria : chercher à travailler dans une position tenable, physiquement, économiquement, existentiellement. La mobilité est donc parfois une stratégie pour justement obtenir du confort dans d'autres lieux. Le géoarbitrage – cette stratégie qui consiste à bénéficier d'un salaire indexé sur un pays à haut coût de la vie tout en résidant dans une région plus abordable – devient alors un outil d'optimisation budgétaire autant qu'un levier de qualité de vie, pour ces personnes occupant des emplois qualifiés, voire ultra-qualifiés. Par exemple Liu, titulaire d'un doctorat et travaillant totalement à distance et libre d'établir son domicile où elle le souhaitait en Amérique du Nord, a choisi Montréal, pour son coût de la vie abordable par rapport à d'autres métropoles comme Toronto ou Vancouver : « C'est juste une ville sympa. Je crois que j'ai choisi Montréal au départ parce que j'ai réalisé que le loyer y était beaucoup moins cher » [ma traduction]⁴³³. Le phénomène des nomades corporatifs traduit ainsi un ajustement, parfois contraint, à une forme de crise caractérisée par l'inflation et des salaires qui stagnent. La mobilité devient alors un calcul, une stratégie d'adaptation, comme me l'a confié l'une des répondantes originaires du Québec :

⁴³² Quelques mois plus tard, lors d'une troisième rencontre, elle me dirait avoir eu besoin de séances d'ostéopathie à cause de cette habitude.

⁴³³ « *It's just a cool city. I think I chose Montreal at first because I realized the rent is much cheaper* ».

J'y ai pensé. Si tu gagnes un bon salaire et que tu vas vivre à Bali, tu te mets plein d'argent dans les poches avec le coût de la vie qui est plus bas. [...]. Tout le monde va aller travailler dans des pays où les salaires sont plus élevés, comme l'Allemagne ou le Danemark. [...] Si tu y réfléchis deux minutes et que t'es *wise*, c'est le *move* logique.

Cette réflexion illustre bien cette logique calculée : plus qu'une envie d'exotisme, le déplacement géographique devient ici une manière de redéfinir les rapports entre salaire, coût de la vie et qualité du quotidien.

Le géoarbitrage s'effectue parfois dans le sens inverse de celui présenté par Tim Ferriss (2007), l'auteur qui a popularisé le phénomène des nomades numériques : non pas partir d'un endroit aux salaires élevés pour aller vivre dans un autre à bas coût, mais choisir de travailler à distance pour une entreprise pratiquant les salaires d'un pays plus riche⁴³⁴, comme le montre le témoignage de Brice : « Je serais bien resté à Lisbonne mais les salaires étaient très bas. Donc j'ai choisi de prendre un poste à distance avec une entreprise aux salaires parisiens ». Le choix de Brice met en lumière une autre facette du géoarbitrage : rester mobile, non pas pour suivre l'emploi, mais pour en dissocier le lieu de vie. Certaines entreprises offrent la possibilité de travailler depuis l'étranger tout en conservant un niveau de rémunération indexé sur un pays à plus haut revenu, ce qui ouvre la voie à des arbitrages géographiques stratégiques. Parfois, cet arbitrage est même à l'initiative des entreprises elles-mêmes, comme le montre l'exemple de Samantha qui se déplace de *coliving* en *coliving* en Amérique centrale, afin d'éviter à son employeur de lui payer un appartement de fonction à Miami. Face à cette conjoncture économique tendue, le récit de la liberté agit alors comme un levier symbolique : il transforme une contrainte en choix, une adaptation en un projet de vie. La possibilité de travailler d'où l'on veut, quand on le veut, devient alors une manière de reprendre la main, de redonner du sens à des arbitrages parfois dictés par les écarts de pouvoir d'achat ou de salaire.

5.1.1.3 La recherche de liberté et d'autonomie

La liberté sous toutes ses formes (de lieu, de rythme, de style de vie) constitue l'un des moteurs les plus fréquemment évoqués par les nomades corporatifs. Nombre d'entre eux et elles mettent en avant le désir de choisir leur environnement de travail, d'échapper à la routine des horaires fixes ou à la contrainte de la présence physique. Brice illustre cette quête de liberté en ces termes :

C'est vraiment juste « OK, je suis à tel endroit, j'ai envie de voyager, j'ai la liberté de le faire, j'ai l'occasion de le faire, donc je vais partir à tel endroit pendant quelques semaines. » Ça vient toujours d'une envie de passer du temps à un endroit et pas de... pas d'avoir un style de vie en particulier. Il y a une destination qui me fait un peu rêver à tel moment, j'essaie d'y aller. J'ai envie d'avoir aussi

⁴³⁴ Lors de mon *visiting* (séjour de recherche) au *Núcleo Milenio sobre la Evolución del Trabajo* (MNEW) à Santiago du Chili, j'ai pu échanger avec des travailleurs et travailleuses à distance salariés d'entreprise états-uniennes, mais vivant au Chili.

vraiment, au-delà de l'endroit où je travaille, d'avoir une liberté dans la manière d'organiser ma journée. C'est presque le plus important, en fait. (Brice, 32 ans, développeur)

Ainsi, le narratif du « pouvoir travailler d'où je veux » semble souvent relégué au second plan face à l'importance accordée à la flexibilité temporelle (« quand je veux »), même si ces deux dimensions restent intrinsèquement liées. Plus encore, c'est le sentiment de liberté associé à la mobilité, plutôt que la mobilité elle-même, qui est recherché. Igor décrit ce sentiment en ces termes :

Tu es tellement habitué que tu n'en as pas conscience, mais tu te rends compte le jour où on te fait confiance, on te laisse la main libre et tu es capable réellement de travailler à temps plein sans avoir à penser à plein de trucs idiots qui te prennent du temps sans être productif. Et en fait, c'est un sentiment qui est vraiment très plaisant, qui est assez libérateur, je dirais. C'est quelque chose qui, pour moi, a vraiment résonné vraiment très fort et qui continue de le faire. [...] Je trouve ça inestimable presque ça te donne vraiment un côté où tu t'es confiant dans ce que tu fais, et ça donne même plus de valeur je trouve à ce que tu produis. (Igor, 31 ans, *front end* ingénieur)

La citation d'Igor illustre bien que la recherche de liberté dans le travail, au-delà de la simple mobilité, est avant tout liée à la possibilité d'organiser son temps et son espace, ce qui rejoint les dimensions de la flexibilité temporelle et géographique présentées dans le **tableau 5.1** ci-après. Les récits associés à la liberté semblent brouiller les pistes entre deux notions proches, mais néanmoins différentes : la *liberté*⁴³⁵, c'est-à-dire le pouvoir de choisir son lieu de travail sans contraintes externes (ce qu'on a le droit de faire), et l'*autonomie*⁴³⁶, qui est davantage la capacité à s'auto-organiser et à prendre des décisions dans un cadre donné, et qui implique alors des compétences, une responsabilisation, un rapport à soi et au travail (ce qu'on sait et peut faire de manière autonome et individuelle).

⁴³⁵ Selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, la liberté est « le pouvoir d'exercer sa volonté, en agissant ou n'agissant pas », et vient du latin *libertas, -atis* : « état de celle, celui, qui n'est pas esclave. »
<https://www.cnrtl.fr/definition/academie8/libert%C3%A9>

⁴³⁶ Selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, l'autonomie est « la faculté de se déterminer par soi-même ». Emprunté du grec *autonomia* et *autonomos* « qui se régit par ses propres lois », « qui agit de soi-même », selon le dictionnaire de l'Académie française.

Tableau 5.1 Exemples de *verbatim* portant sur les différentes facettes de la liberté recherchée par les nomades corporatifs

Dimension de la « liberté » recherchée	Flexibilité temporelle : s'organiser comme on veut	Flexibilité géographique : aller où on veut	Recherche du sentiment de liberté en tant que tel
Exemples de <i>verbatim</i> issus du terrain	« C'est vraiment la question de la capacité à m'organiser d'avance. Et effectivement, la notion d'être capable de travailler de n'importe où a été un facteur. Parce que donc, on a des enfants » (Sandrine, 42 ans, courtière). « Si par exemple, j'ai envie de commencer plus tôt pour finir plus tôt, je peux le faire » (Camilla, 30 ans, partenaire d'acquisition RH). « Libre de faire ce que je veux. Et puis... de pouvoir continuer mes études, mais en même temps, j'avais un autre boulot » (Vahina, 33 ans, économiste). « On est tous un peu libres sur les horaires. Ils font en sorte qu'il n'y a aucun souci dans cette boîte-là à dire en plein milieu de l'après-midi je ne pourrais pas être dispo parce que je vais voir le médecin ou j'ai une séance sur le nez ou juste je vais me faire couper les cheveux » (Ylies, 28 ans, développeur). « Je ne m'étais pas mis en tête "je veux un truc en 100 % télétravail", mais je m'étais mis en tête je veux quelque chose de flexible. Parce que simplement avec mon passé d'universitaire... quelqu'un qui m'impose de venir tous les jours, je pète un câble. J'ai besoin d'avoir cette flexibilité-là qui vient de mon ancien travail » (Amandine, 33 ans, responsable des relations avec les collectivités).	« On voulait bouger à Lisbonne pour un meilleur cadre de vie, on avait trop envie d'habiter à la mer, on s'est dit qu'il n'y a rien qui nous retient » (Tiphaine, 29 ans <i>Sales enablement manager</i>). « Moi je parle de télétravailler chez moi mais ça m'arrive de faire des chalets [...] je bosse le jeudi, je prends mon vendredi [...] c'est une liberté incroyable » (Capucine, 32 ans, <i>Project manager</i>). « On a un employé qui est allé travailler en Tunisie pendant un mois [...] on va essayer. À ce moment-là, quand la personne remplit ses barrières de productivité, ça ne change pas grand-chose » (Emmanuel, 50 ans, président). « <i>I don't like to be forced because I like to have the flexibility. If you want to do a long weekend somewhere, you can work from that place. The idea of forcing, I don't like it</i> » (Gabriela, 30 ans, <i>senior project manager</i>).	« Je préfère largement être à la maison, puis avoir la liberté d'aller au bureau si j'en ai envie, que le contraire. Ce qui me plaît, c'est juste la possibilité. Et partir quelques jours si j'ai envie » (Andrea, 30 ans, développeuse). « <i>I worked in the Selina because my argument was, I want to be in my hostel to make friends and I don't know, I just like flexibility, doing what I want to do</i> » (Samantha, 39 ans, directrice globale). « J'ai l'esprit un peu entrepreneur, donc je n'aime pas être privé de liberté, Je n'aime pas qu'on m'impose beaucoup de choses. J'aime avoir un esprit aussi créatif et aussi pouvoir mettre la main à la pâte pour créer des choses concrètement » (Cyril, 28 ans, développeur). « C'est plus par rapport aux besoins d'autonomie, de focus, parce qu'il y a beaucoup de distractions externes [...] c'est un équilibre avec la vie personnelle » (Solange, 28 ans, auxiliaire de recherche). « Je me rends compte avec les années que c'est beaucoup la flexibilité [...]. La flexibilité, c'est un peu ça : j'ai besoin de flexibilité d'horaires, de flexibilité au niveau du gestionnaire, de me laisser gérer des projets [...] de me laisser prendre des initiatives » (Catherine, 42 ans, agente administrative).

Les *verbatim* relatifs à la liberté purement géographique sont moins nombreux que ceux relatifs à la *liberté* tout court, ou à la liberté d'organiser son temps, qui est en réalité l'autonomie. La *motilité* (Kaufmann *et al.*, 2004)⁴³⁷

⁴³⁷ La motilité, en sciences humaines et sociales, désigne la capacité d'un individu à se mouvoir dans l'espace, mais aussi à décider, vouloir, et mettre en œuvre un déplacement. Ce concept va au-delà de la simple mobilité physique : il inclut les ressources, intentions, compétences et libertés nécessaires au mouvement.

prime sur la *mobilité effective* : dans plusieurs extraits, la liberté est définie en creux, comme l'absence de contraintes perçues, plutôt que comme la possibilité de voyager ou le désir de moins travailler (Estagnasié et Bianco, 2023)⁴³⁸. En cela, l'*autonomie* est plus proche de l'*indépendance*, la possibilité d'agir sans intervention extérieure, l'absence de dépendance, comme le montre la suite du témoignage d'Igor : « c'est vraiment de penser pour ne pas avoir de blocages et de dépendance en *one to one* [en relation directe, ma traduction]. Chez nous, par exemple, on interdit presque quasiment les réunions ». En réduisant les blocages et en minimisant les réunions dans son entreprise, son témoignage montre que l'autonomie s'approche d'une forme d'indépendance, même si, dans un cadre organisationnel, elle ne peut jamais être totale. Finalement, ce que recherchent avant tout les nomades est l'absence de contraintes, et par extension, l'absence de contrôle. La liberté géographique n'est qu'un aspect de cette quête d'autonomie, qui reflète une transformation plus large du rapport au travail dans la société. C'est pour cela que de proposer des programmes de mobilité n'est souvent pas suffisant pour répondre aux attentes de ces profils. Ces récits de « recherche de liberté » prennent alors une forme particulière dans le contexte du salariat à distance : il ne s'agit pas d'une rupture avec le cadre organisationnel, mais d'un ajustement stratégique. La flexibilité recherchée ne vise pas l'indépendance totale, mais un équilibre entre autonomie individuelle et sécurité contractuelle. Dans un contexte économique perçu comme incertain, ce mode d'organisation apparaît ainsi comme un compromis attractif, permettant de s'affranchir de certaines normes tout en conservant les garanties du salariat.

5.1.1.4 Un compromis et des tensions entre aspiration individuelle et besoin de structure collective

Les trajectoires des nomades corporatifs révèlent des tensions persistantes entre autonomie revendiquée et besoin de structure, de reconnaissance, voire d'ancrage collectif. Le choix d'être nomade corporatif est souvent le fruit d'un compromis entre vouloir adopter l'autonomie du statut de freelance, mais en bénéficiant du filet de sécurité du salariat.

Je suis aussi content et assez reconnaissant à l'entreprise de pouvoir concilier tout ça avec du salariat. Parce que typiquement, c'est ça qui m'a permis d'acheter un appart. J'ai eu un accident en surf il y a quelque mois assez important. Du coup, c'est aussi le fait d'être salarié qui m'a permis de prendre en charge une partie des frais grâce à la mutuelle. En fait, quand tu arrives à concilier tout ça, il y a aussi une vraie liberté dans le salariat. Ce n'est pas comme on pense seulement les

⁴³⁸ Notre article explore comment la *liberté*, comprise comme *autonomie*, est le besoin central des nomades numériques. Elle s'exprime d'abord par un *rejet des cadres traditionnels* du travail (bureau, horaires fixes, hiérarchie) au profit d'une *mobilité choisie*, d'une flexibilité spatiotemporelle et d'un contrôle sur son rythme de vie. Mais cette autonomie ne va pas sans tensions : elle exige de la discipline, de l'autoformation et peut devenir un « piège de la liberté » si elle n'est pas bien structurée. Elle se combine aussi à d'autres besoins : *compétence* (développer son potentiel), *affiliation sociale* (s'intégrer à une communauté partageant les mêmes valeurs), et *sens* (se sentir utile, transmettre, aider d'autres à s'émanciper). Finalement, la liberté n'est pas une fuite mais un projet de vie construit, à la fois individuel et collectif, qui redéfinit les contours du travail et de l'engagement.

entrepreneurs ou les *freelances*. Je pense même d'ailleurs qu'il y a souvent beaucoup plus de contraintes à être un entrepreneur qu'à être un salarié qui peut bouger. (Brice, 32 ans, développeur)

Le témoignage de Brice témoigne d'une vraie gratitude envers la possibilité d'être salarié, ce qui lui permet de bénéficier d'une assurance médicale complémentaire et d'avoir pu faire un emprunt bancaire pour l'acquisition de son appartement. Ce compromis est le fruit d'un véritable calcul entre exigences organisationnelles et sécurité. D'ailleurs, plusieurs personnes participant à l'étude ont été *freelances* avant de faire le pas vers le nomadisme corporatif (Christine, Naomie, Pénélope, Cyril, Adam, Ylies, Sandrine, entre autres), ce qui représente la trajectoire inverse que les personnes ayant choisi le travail à distance par confort⁴³⁹.

J'avais besoin de retrouver ma liberté de pouvoir travailler où je veux quand je veux, parce que tu as quand même des *deadlines* quand tu es en *freelance*, tu as quand même des comptes à rendre, donc tu n'es pas si libre que ça. Enfin, c'est que quand tu as trop de liberté, quand tu es totalement libre, c'est très dur, je trouve, de savoir quoi faire du coup. Quand tu es libre dans où tu peux vivre, libre de ton métier, libre de travailler quand tu veux, libre de quel client tu vas avoir. En fait, si tu ne t'imposes pas des règles toi-même dans ta liberté... En tout cas pour moi, je vois comme ça, c'est dur d'avancer je trouve. Moi je sais que j'aime bien avoir un petit cadre, après c'est personnel, mais du coup, ça me va aussi d'être dans une entreprise où on me dit quoi faire entre guillemets. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Cet extrait met en lumière une tension centrale dans le vécu des nomades corporatifs : celle entre la liberté revendiquée et le besoin de sécurité, entre l'autonomie recherchée et les exigences structurelles de l'organisation. Pénélope, ancienne *freelance* devenue développeuse salariée, exprime de manière particulièrement éclairante le vertige que peut provoquer une liberté totale : la possibilité de choisir à la fois ses horaires, ses lieux, ses clients et ses modes de travail devient, au-delà d'un certain seuil, paralysante. Elle souligne ainsi que sans cadre, sans règles (même minimales), la liberté devient floue, voire anxiogène.

La recherche d'équilibre entre structure et autonomie traverse d'ailleurs plusieurs récits recueillis : chez Cyril, le collègue de Pénélope et Brice, elle se traduit par une volonté affirmée de renverser la hiérarchie classique : « Je ne sais pas si j'acceptais plus de rester plus qu'une boîte m'impose des choses. Je pense qu'il faut qu'on arrête le rapport de force et qu'on entre plus en employés et employeurs. Autant de chances de nous avoir comme elle a de la chance de les avoir ». Il ne s'agit plus d'accepter des règles imposées, mais de coconstruire les termes de l'engagement professionnel, dans une logique de réciprocité. Plus encore, cette capacité à négocier son cadre dépend directement du niveau d'employabilité. Les nomades qui occupent des fonctions en tension sur le marché du travail (développeurs, ingénieurs, *data analysts*, etc.) bénéficient d'un pouvoir symbolique qui leur

⁴³⁹ Voir 5.1.1.1.

permet de rejeter les contraintes spatiales classiques, comme le montre le témoignage d'Enguerrand, *project manager*, évoquant des ingénieurs prêts à quitter leur poste si la présence physique devient obligatoire :

Il y a des partisans du monde *remote*, où en fait ils sont habitués au *remote*, surtout les ingénieurs. En gros, ils disent « je peux être *digital nomad* et me faire payer sur des missions en *freelance* et être chez moi. Et là, on me demande de venir au bureau. Donc, moi, je me barre ». (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

À travers ces trajectoires, se dessine une compréhension plus nuancée de la liberté au travail : selon les nomades corporatifs, elle ne serait pas la disparition du cadre, mais la capacité à en définir les contours. Le *faire corps* avec l'organisation ne repose plus ici sur l'ancrage spatial ni sur la soumission hiérarchique, mais sur une forme d'ajustement dynamique entre les aspirations individuelles à la mobilité et les marges de négociation offertes par l'entreprise.

La possibilité d'être *location independent* (bénéficier de l'indépendance par rapport à la localisation) constitue d'ailleurs un levier central de fidélisation pour ces profils. Les nomades corporatifs tendent à rester affiliés à leur organisation précisément parce qu'elle leur permet cette autonomie spatiale rare. Le témoignage de Monica, cheffe de contenu audiovisuel, incarne parfaitement cette idée :

En ce moment, littéralement, je gère mon horaire comme je veux, je ne suis pas surveillée. Mais je n'ai pas de pression, ou en tout cas très peu, de devoir me présenter en personne. Vraiment, je voudrais dire que 100 % de mon emploi est réalisé à partir d'où je veux. (Monica, 33 ans, cheffe de contenus audiovisuels)

Cette liberté d'organisation, loin de fragiliser l'attachement à l'entreprise, en devient la condition. Monica poursuit d'ailleurs en soulignant ce que cette situation a d'exceptionnel : « Mais qui va être capable, qui va être en mesure de m'offrir ça si je pars ? » La question n'est pas rhétorique : elle traduit une conscience aiguë de la valeur de cette autonomie et révèle une fidélité paradoxale, fondée non sur le contrôle ou la loyauté, mais sur la préservation d'un privilège spatial devenu structurant dans le rapport au travail. Le fait que cela soit encore perçu comme un privilège est révélateur : il montre que le travail en flexibilité géographique (WFA) n'échappe pas au contrôle, mais que les modalités de ce contrôle ont simplement changé.

Ces éléments suggèrent que le *faire corps* ne peut être réduit à une simple adhésion spontanée à la culture d'entreprise, ni à une instrumentalisation stratégique du collectif par des individus mobiles. Il s'agit plutôt d'une dynamique d'engagement située, façonnée par des aspirations personnelles, des contraintes structurelles et une agentivité active de la part des nomades corporatifs.

5.1.2 Les différentes formes de *faire corps* : désiré, suggéré, imposé, internalisé

L'analyse révèle que chez les nomades corporatifs, la dynamique d'engagement à *faire corps* ne se réduit donc pas à une instrumentalisation opportuniste du collectif. Elle se manifeste plutôt à travers différentes gradations de *faire corps*, plus ou moins visibles et plus ou moins choisies. Ces modalités traduisent quatre gradations d'incorporation au collectif, situées entre autonomie revendiquée et normes organisationnelles. Il peut s'agir d'un engagement sincère, le *faire corps désiré* (5.1.2.1), d'une conformité implicite, le *faire corps suggéré* (5.1.2.2) d'une participation contrainte, le *faire corps imposé* par le management (5.1.2.3) ou même d'un ajustement profondément internalisé et non conscient, le *faire corps internalisé* (5.1.2.4).

5.1.2.1 *Faire corps* désiré : un engagement sincère

Dans ce premier cas de figure, l'engagement au collectif ne relève ni de la contrainte ni d'un calcul stratégique : il s'ancre dans un désir authentique de *faire corps* avec l'organisation. Cet engagement se manifeste par un sentiment d'appartenance fort, une adhésion spontanée aux valeurs perçues de l'entreprise, et une volonté proactive de contribuer à sa dynamique collective. Le *faire corps* désiré prend trois formes principales : celle d'une réelle envie de partager du temps avec ses collègues, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, et une forme de reconnaissance pour les conditions de travail octroyées.

Une envie sincère de partager avec ses collègues

Dans ces situations, l'engagement se construit sur une base émotionnelle et volontaire, où le lien au collectif est recherché et valorisé. Ainsi, Naomie, partenaire RH, met en avant l'importance de la qualité des relations humaines au bureau comme moteur de son attachement à l'entreprise. Le plaisir de retrouver ses collègues, de partager des moments agréables dans un environnement bienveillant, nourrit son envie de s'impliquer et de revenir physiquement sur site : « Oui, il y a vraiment de belles relations. Et je trouve que c'est ce qui fait le plus aussi pour nous d'être au bureau, parce qu'on sait qu'on va avoir du fun au bureau ». Cette dynamique de plaisir à partager des moments agréables dans un environnement bienveillant nourrit ainsi chez Naomie (qui travaille à Montréal et se rend au bureau environ deux fois par semaine) une envie réelle de présence et d'engagement. À l'inverse, d'autres nomades corporatifs, comme Cyril, basé à Berlin et ne venant sur site qu'une fois tous les trois mois, témoignent d'un sentiment d'appartenance tout aussi fort, mais qui se construit à travers des événements ponctuels à forte intensité émotionnelle. Il décrit un sentiment d'enthousiasme ressenti lors d'un séminaire comme une véritable « piqûre » d'énergie positive. Ce ressenti évoque une forme d'évidence relationnelle et émotionnelle qui facilite l'entrée dans le collectif. Sa collègue Pénélope, développeuse et totalement à distance également, partage une expérience similaire lors d'un événement de *team building*. Elle décrit un moment d'intensité affective rare, révélateur de son besoin de lien et du plaisir ressenti à côtoyer ses pairs en présentiel.

Deux semaines après mon arrivée, j'ai eu un séminaire dans les Landes près de chez moi. Et là, j'ai rencontré 80 personnes d'un coup, mais pendant trois jours, j'étais droguée. En fait, ce qui me manquait, c'était le contact humain dans mon travail. Là, c'était vraiment... C'était fou. J'étais trop heureuse d'être là où j'étais, tous les gens étaient trop sympas, c'était trop bien. J'aime bien faire la fête, j'aime bien... J'aime bien mon métier, mais j'adore le social, même si je suis timide. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Ces témoignages illustrent une recherche sincère de proximité, où le collectif est vécu comme une source de plaisir, de motivation, voire d'épanouissement personnel.

L'adhésion aux valeurs de l'entreprise

Une seconde forme de *faire corps désiré* passe par l'adhésion aux valeurs de l'entreprise : les individus se reconnaissent dans la mission, l'éthique ou la culture organisationnelle, ce qui renforce leur implication. Cette proximité idéologique ou culturelle devient un moteur d'engagement sincère, souvent exprimé avec enthousiasme et fierté, comme l'exemple de Benjamin, qui, fier de faire partie de l'organisation, s'investit activement dans la mise en place du *burst* (que l'on pourrait traduire par « explosion » en français), un moment collectif clé, qu'il considère comme essentiel à la cohésion d'équipe. Son engagement dépasse les simples obligations professionnelles. Même lorsque les rencontres physiques requièrent des ajustements logistiques, il milite activement pour leur maintien, convaincu de leur importance. Il cherche à transmettre cette conviction autour de lui, traduisant un enthousiasme communicatif qui va au-delà des logiques instrumentales. Gabriela, de son côté, exprime un alignement fort avec la mission et l'image de son entreprise actuelle, qu'elle compare favorablement à son expérience précédente :

En regardant LinkedIn, je me suis dit : Tremee⁴⁴⁰, c'est un rêve pour quelqu'un qui fait du produit. C'est vraiment une référence. C'est un produit que les gens aiment. Après avoir travaillé chez Rolalala⁴⁴¹, où il y avait pas mal de polémiques, Tremee est plutôt bien perçue. C'est quelque chose avec lequel on peut vraiment s'identifier. Et je savais aussi que, pour progresser sur le produit, mon objectif était d'apprendre auprès des meilleurs (Gabriela, 30 ans, *senior product manager* [ma traduction]⁴⁴²).

Son adhésion au projet Tremee ne se limite donc pas à un choix de carrière stratégique : elle repose sur une identification forte à un produit, à des valeurs positives et à un environnement qu'elle considère éthique et inspirant. Maren, analyste, exprime aussi sa fierté de travailler pour une cause qu'elle estime importante : « Je me

⁴⁴⁰ Pseudonyme donné à l'organisation pour laquelle travaille actuellement Gabriela.

⁴⁴¹ Pseudonyme donné à l'organisation pour laquelle travaillait avant Gabriela.

⁴⁴² « *Looking at LinkedIn, I said to myself: Tremee, that's a dream for someone who makes product. The product is really a reference. It's a product that people love. After working at Rolalala, where there was a lot of controversy, Tremee is pretty well perceived. It's something you can really identify with. And I also knew that, to progress with the product, my aim was to learn from the best.* »

sens très fière, confiante et passionnée. C'est ça, la fierté, et pourquoi je travaille. Je fais un bon travail, je contribue à ce que déjà mon équipe soit heureuse, les clients sont heureux. Et aussi, c'est quand même pour une grande cause, c'est avancer la cause environnementale dans les entreprises ». De son côté, Valeria, responsable RSE, donne à voir une forme plus quotidienne et subtile de cette adhésion aux valeurs, qui passe par des échanges informels avec ses collègues. Le fait de discuter ensemble de gestion des déchets ou de partager des pratiques comme le jardinage, traduit un terrain de valeurs communes autour de l'écologie, du soin et du vivant. Ces conversations apparemment anodines, captées à la volée durant le *shadowing*, participent à créer du lien autour d'un imaginaire partagé, et renforcent chez elle le sentiment d'appartenir à une communauté qui lui ressemble.

La reconnaissance envers les conditions de travail octroyées

Une troisième forme de *faire corps désiré* émerge chez certains nomades corporatifs à travers une reconnaissance explicite pour les conditions de travail octroyées, et notamment celles en lien avec le travail à distance. Ici, l'engagement se fonde moins sur les relations humaines ou les valeurs idéologiques que sur une appréciation concrète des dispositifs mis en place par l'organisation. Cette reconnaissance, exprimée avec sincérité, nourrit un sentiment de loyauté et d'appartenance. Enguerrand, par exemple, évoque le programme nomade de son entreprise avec une gratitude manifeste. Il montre un alignement profond entre son mode de vie professionnel et l'esprit du programme. Chez lui, l'engagement est naturel et enthousiaste, comme renforcé par une résonance personnelle avec cette offre de liberté et de confiance. Charlotte, responsable marketing, met quant à elle en avant le bénéfice concret d'un équilibre hybride, qu'elle peut ajuster à sa convenance. Elle reconnaît ne pas toujours avoir envie de se rendre sur site, mais apprécie pleinement les journées passées au bureau, qui agissent comme un levier d'énergie : « Je vais dire, ça ne me tente pas de prendre mon lunch, je veux rester chez nous. Mais quand je serai là-bas, je pense que là, je vais apprécier. On dirait que ça dynamise, ça nous revitalise d'être en contact avec d'autres, de rigoler, tu sais, d'avoir cet échange-là au travail... ce n'est pas le même feeling que de déconner au travail ». D'ailleurs, dans le questionnaire que m'a montré Alison, sa collègue en charge de la marque employeur, les commentaires anonymes du personnel sur la possibilité de travailler à distance étaient élogieux : « Cette possibilité est vraiment merveilleuse ! », peut-on notamment y lire. Ces paroles témoignent d'un attachement fondé sur la qualité de l'expérience offerte par l'organisation. La reconnaissance des marges d'autonomie, du confort matériel ou encore de la bienveillance managériale favorise une implication volontaire, souvent durable. Marie, chargée de marketing incarne pleinement cette dynamique. Elle insiste sur sa gratitude envers son employeur, non seulement pour les conditions de travail qu'elle juge excellentes, mais aussi pour la reconnaissance qu'elle perçoit dans le retour qui lui est fait : « Je veux vraiment préciser : gratitude. Parce que je suis super heureuse de ma qualité de travail et je suis super heureuse de mon salaire, de ma liberté, de la reconnaissance qu'ils ont envers moi. Parce que de ce que je comprends, ce que je fais, c'est du bon boulot, et

j'ai du bon *feedback* [retours d'évaluation, ma traduction] ». Chez elle, le *faire corps* ne résulte ni d'un conformisme ni d'une pression explicite. Il repose sur une satisfaction professionnelle durable, fondée sur un équilibre entre liberté individuelle et reconnaissance organisationnelle.

Le *faire corps désiré* se distingue des autres formes de *faire corps* par sa dimension intrinsèquement motivée. Il ne s'agit ni d'une réponse à une attente implicite ni d'une stratégie d'intégration : l'engagement naît ici d'un sentiment profond de satisfaction et de reconnaissance. Les affects dominants qui traversent ces témoignages sont la joie, l'alignement, l'enthousiasme et même la gratitude. Ils sont autant de signes d'un lien émotionnel positif à l'organisation, vécu comme stable et choisi. Plusieurs pratiques décrites précédemment dans le **chapitre 4** relèvent de cette dynamique de *faire corps désiré*, dans la mesure où elles sont investies avec enthousiasme, plaisir ou reconnaissance. Il s'agit notamment de celles qui visent à nourrir l'affect, notamment celles qui consistent à cultiver l'informel à distance, lorsque les individus participent spontanément à des moments de convivialité ou maintiennent des échanges sociaux réguliers, simplement parce qu'ils y trouvent du sens ou du plaisir. D'autres pratiques, plus symboliques, s'y rattachent aussi : la matérialisation de l'appartenance organisationnelle à travers des objets ou des aménagements de l'espace personnel de travail traduit une fierté d'être associé à l'organisation.

5.1.2.2 *Faire corps suggéré* : une conformité implicite

Le *faire corps suggéré* désigne une forme d'adhésion au collectif qui repose sur une adaptation à des normes implicites, perçues mais rarement énoncées de manière explicite. Contrairement au *faire corps désiré*, nourri par l'enthousiasme, l'alignement ou la gratitude, cette modalité s'ancre dans une volonté extrinsèque : celle d'être perçu comme engagé, fiable, ou digne de confiance. Il ne s'agit pas d'un retrait du collectif, mais d'un ajustement stratégique et relationnel, motivé par le désir d'être reconnu, intégré, ou simplement celles qui consistent à ne pas « sortir du jeu »⁴⁴³. À partir des matériaux de terrain, trois logiques distinctes permettent d'en éclairer les mécanismes : un savoir-être par la pratique, qui passe par un mimétisme comportemental et corporel, l'ajustement aux lieux, et la gestion d'un flou normatif persistant.

Ajuster son corps par mimétisme : savoir être par la pratique

Cette logique du *faire corps suggéré* repose souvent sur un mimétisme comportemental, dans lequel les individus reproduisent les gestes, les postures ou les rythmes perçus comme légitimes, sans qu'ils soient explicitement prescrits. Comme l'a montré Wanda Orlikowski (2002), dans les organisations distribuées, le savoir se manifeste

⁴⁴³ Le vocabulaire du « jeu » est d'ailleurs évoqué par Emmanuel, président d'entreprise, qui parle de son personnel comme des « joueurs », et non des collaborateurs ou collaboratrices : l'idée de « jeu », de corps commun nécessaire à la cohésion, est alors coconstruit par le vocabulaire même choisi.

in practice, c'est-à-dire dans l'action, par l'observation, l'imitation et la répétition de pratiques partagées. À travers des gestes quotidiens, comme planifier ses horaires sur le modèle de ses collègues ou ajuster son apparence en visioconférence, les individus apprennent à exister dans le collectif sans en passer par des consignes formelles, mais en se calant sur des façons de faire incorporées. Ce mimétisme discret participe ainsi d'un savoir socialement situé, qui permet de rester dans le « jeu » organisationnel, sans forcément y croire pleinement.

Certaines personnes intègrent ces normes de manière plus réflexive, dans une logique de gestion de l'image ou de maintien de leur position dans le groupe, comme Joanne qui organise ses « tracances » de la même manière que sa supérieure hiérarchique. Dans tous les cas, l'individu s'inscrit dans un régime de normalisation douce, où l'intégration passe par des ajustements subtils. Il peut s'agir d'un simple alignement sur les habitudes dominantes (comme allumer sa caméra parce que tout le monde le fait, rire aux bons moments, se connecter à la même heure que les autres le matin) mais aussi d'un engagement dans des formes d'activité collective reposant sur la présence, non par envie, mais parce qu'elles s'imposent comme la norme implicite. Le témoignage d'Enguerrand laisse entrevoir cette idée, lorsqu'il évoque ses débuts dans une petite structure où l'intensité relationnelle et le « faire ensemble » étaient omniprésents. Son récit montre à quel point le collectif s'impose comme une évidence sociale, à laquelle on se conforme pour ne pas rompre la dynamique partagée.

Tu dois tout faire dans une toute petite structure, il faut que tu fasses de la stratégie, mais s'il faut mettre du sparadrap sur un carton et aller le porter dans l'escalier⁴⁴⁴, on va tous y passer. Je me souviens au début que c'était trop rigolo, après quand tu penses en rétrospective, mais je pense que c'était impossible à faire en *remote* par exemple. On était littéralement juste collés toute la journée. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

Ici, le sentiment de devoir « tout faire ensemble » crée une forme de proximité contrainte, où l'immersion dans le collectif ne relève pas d'un choix individuel, mais d'une logique collective diffuse, presque auto-régulée : on participe, parce que tout le monde participe, et que s'en extraire reviendrait à rompre le contrat implicite du groupe. Le caractère fusionnel de l'équipe façonne un environnement où le retrait ou la prise de distance ne semblent ni envisageables ni socialement acceptables. Il ne s'agit pas ici d'une injonction explicite, mais d'un effet de groupe, d'une norme d'engagement qui s'impose par l'évidence du « nous », surtout dans le cas d'une startup débutante. Ce type d'ajustement rejoint les dynamiques de normalisation douce décrites au chapitre précédent, à travers les formes de *métatravail de communication* observées chez d'autres personnes participantes. On passe alors d'une logique d'immersion physique à des formes plus médiées d'incorporation au collectif, notamment dans les contextes de travail distribué. Cela rejoint les pratiques visant à réguler son image à distance

⁴⁴⁴ Ce contexte est central pour ma recherche, qui concerne des personnes dont l'activité se limite à des métiers caractérisés par le traitement de données. À partir du moment où il faut fermer des cartons, on ne peut plus vraiment travailler à distance.

(choix du fond Zoom, gestion de la lumière, décors visibles à l'écran), pour faire bonne impression, ce que Pénélope a qualifié de stressant. Dans son cas, la participation au collectif passe par une série de micro-performances visuelles qui, tout comme chez Enguerrand, visent à confirmer son appartenance au groupe. Qu'il s'agisse d'une présence incarnée (être collés physiquement « toute la journée ») ou d'une présence numérique soigneusement scénarisée, ces formes de *faire corps suggéré* montrent à quel point l'intégration repose souvent sur une série d'actes discrets, rarement verbalisés, mais socialement efficaces. Être visible et faire acte de présence, même sans le dire, deviennent une grammaire implicite de la normalisation.

Se conformer aux lieux

Le cas de Samantha évoqué dans la **vignette 2 (chapitre 4)** illustre de façon particulièrement marquée les tensions entre lieu physique et hybridité. Travaillant depuis un espace de *coliving* dans un pays chaud, elle devient malgré elle une figure de visibilité. Son apparence physique, notamment son bronzage ou sa tenue vestimentaire jugée trop estivale, fait l'objet de commentaires inappropriés de la part de ses collègues. Ces remarques créent un sentiment de défense constante : elle adopte une posture de repli (elle se couvre, se tient la tête entre les mains), tout en tentant de rester affirmée dans ses choix (« *f*** you* », dit-elle en parlant de sa volonté de ne pas se justifier). Elle développe alors un ensemble de stratégies d'autoprésentation pour « tenir la norme » : gestion de l'arrière-plan Zoom, régulation de sa voix, l'attention portée à sa tenue. Elle jongle entre deux mondes, le physique (son corps, sa météo, son espace) et le digital (la plateforme, les normes implicites, les regards distants), dans une forme d'ajustement constant, sans qu'aucune règle explicite ne l'y oblige. Ce faisant, elle incarne une tension fondamentale du travail nomade : **doit-on se conformer au lieu où l'on est, ou à celui où sont les autres ?**

Samantha exprime aussi une culpabilité à l'égard de ses privilèges (la flexibilité dont elle bénéficie, son environnement agréable, etc.) tout en souffrant d'un manque de reconnaissance sincère des efforts qu'elle fournit : bien que son manager soit appréciatif, elle doute de la sincérité et de la durabilité de cette reconnaissance. Ce décalage entre les conditions de travail objectives et la réception sociale par ses pairs crée un terrain fertile pour une ambivalence émotionnelle faite de gratitude mêlée à un sentiment d'illégitimité ou de jugement latent, et ce, même dans un univers supposément « dématérialisé ». Dans ce contexte, la performance de la présence devient un travail relationnel à part entière, marqué par une constante négociation entre soi, les autres (dans l'espace physique et dans l'espace virtuel), ainsi que les normes implicites du collectif.

Flou narratif et ambiguïté des attentes

Le *faire corps suggéré* s'appuie sur des normes qui ne sont ni explicites ni formellement encadrées. Elles circulent à travers des discours ambigus, des signaux faibles, ou des non-dits qui laissent place à l'interprétation. Cela crée

une zone d'incertitude normative (Carayol *et al.*, 2020 ; Vandeveld-Rougale, 2020), où l'on ne sait pas toujours ce qui est réellement attendu, ni à quel moment l'on franchit ou non la limite de l'acceptable. Le témoignage de Laura, manager, illustre bien cette situation : si elle n'impose pas formellement la présence au bureau, elle laisse entendre que son absence d'envie pourrait suffire à exclure un candidat du collectif.

Enfin, on émet un peu des doutes. Par exemple, j'ai fait passer un entretien à un candidat la semaine dernière. Sa seule question a été, du coup, où en êtes-vous avec le WFA ? Donc, pour moi, ça a été un *red flag* [drapeau rouge, ma traduction], tu vois ? Je me suis dit, en fait, tu vois, sa seule question, c'est de me demander est-ce qu'il peut ne pas venir au bureau. En fait, ça veut dire que potentiellement, c'est une personne qui n'a pas envie de venir au bureau, qui va vouloir travailler de cette façon-là, ce qui est complètement respectable. C'est sa façon de faire. Mais en fait, moi je cherche des personnes qui veulent venir au bureau, qui aiment bien l'ambiance au bureau, parce qu'on a prouvé que c'était plus productif de bosser comme ça. (Laura, 28 ans, gestionnaire des commerciaux)

Le témoignage de Laura illustre de manière frappante l'ambiguïté du *faire corps suggéré*. Bien qu'elle ne formule pas d'injonction explicite, elle oriente fortement la norme d'appartenance en s'appuyant sur une référence diffuse à une autorité supérieure : « on a prouvé que c'était plus productif de bosser comme ça ». En mobilisant cette formule impersonnelle, elle ventriloque un discours scientifique ou managérial non identifié (Cooren, 2010a, 2010b, 2020b). Elle fait parler une entité absente, en l'occurrence, un « on » générique, supposément savant, pour donner du poids à une préférence personnelle, qu'elle dit collective. Ce processus contribue à stabiliser une norme implicite, sans jamais avoir besoin de l'énoncer frontalement. La ventriloquie joue ici un rôle crucial dans la naturalisation de certaines pratiques (la présence au bureau, l'enthousiasme collectif), tout en masquant leur caractère situé et négociable. Ainsi, l'inclusion dans le collectif ne repose pas sur des règles explicites (Brouwers et Witschge, 2019), mais sur la capacité à incarner des attentes diffusées à travers des discours « autorisés », relayés par les membres eux-mêmes. Ce flou contribue à l'ambiguïté du *faire corps*, qui oscille entre suggestion et injonction, inclusion conditionnelle et adhésion tacite (Martin-Scholz et Mayère, 2020). Les individus doivent alors décoder les signaux faibles du collectif, s'ajuster aux normes dominantes sans toujours pouvoir en identifier clairement les contours. Dans ce registre, les attentes ne sont ni formalisées ni imposées, mais leur non-respect peut néanmoins produire des effets d'exclusion symbolique, voire professionnelle. Laura a d'ailleurs expliqué qu'elle formulait des « recommandations de venir au bureau » dans les entretiens annuels, et des objectifs très élevés, ce qui lui donnait ensuite des leviers pour licencier les personnes qui ne se conformeraient pas.

Les affects dominants observés dans ces situations sont marqués par un souci du regard des autres, et parfois un désir latent de conformité. Il ne s'agit pas de coercition, mais d'une forme de surveillance diffuse, intériorisée, qui pousse les individus à calibrer leur posture ou leur visibilité (physique ou en ligne). Cette pression peut

émaner des collègues — par mimétisme, comparaison ou commentaires implicites, comme dans le cas de Samantha — tout autant que du management, dans une logique de normalisation par les pairs. Pour autant, l'individu n'est pas totalement passif. Dans ce *faire corps suggéré*, on observe une forme d'agentivité située : la suggestion est perçue, interprétée, et fait l'objet d'un travail de gestion de soi. Les personnes s'adaptent ou composent avec ces attentes, souvent en ajustant finement leur manière d'être visibles, engagées ou présentes. Le *faire corps* n'est donc pas imposé de l'extérieur, mais coconstruit dans l'interaction, à travers un jeu subtil de signaux.

Plusieurs pratiques décrites précédemment dans le **chapitre 4** relèvent de cette dynamique de *faire corps imposé*, dans la mesure où elles sont activées en réponse à des attentes explicites de visibilité ou de présence. Il s'agit notamment de *se rendre perceptible*, lorsque la caméra, les horaires ou les outils numériques deviennent des marqueurs obligatoires d'engagement, ou de *mimer le collectif*, en ajustant son comportement à des normes relationnelles prescrites. À cela s'ajoute la nécessité de *faire corps* avec un rythme structurant, *via* des rituels collectifs non négociables, ainsi que celle de *performer le clair-obscur*, lorsque la démonstration de présence devient une injonction managériale déguisée. Si le *faire corps suggéré* repose sur des ajustements perçus comme nécessaires mais encore négociables, une autre forme de participation émerge lorsque l'engagement collectif devient contraint, structuré par des injonctions explicites, voire des dispositifs de contrôle. Dans ces cas, la conformité ne relève plus d'un jeu de signaux faibles, mais d'une obligation formalisée, portée par le management ou les structures organisationnelles elles-mêmes : c'est la dynamique du *faire corps imposé*.

5.1.2.3 **Faire corps imposé : des attentes explicites de visibilité et de présence**

Le *faire corps imposé* désigne une forme d'engagement collectif où l'adhésion ne repose plus sur des ajustements implicites ou des motivations personnelles, mais sur des attentes explicites formulées par l'organisation (par le management, ou les ressources humaines). Ces attentes prennent la forme d'injonctions directes (des journées de présence physique, se rendre visible, ou participer activement), et s'accompagnent souvent de dispositifs de suivi, voire de contrôle. Contrairement au *faire corps suggéré*, qui opère par normalisation douce, ou au *faire corps désiré*, fondé sur l'enthousiasme ou l'alignement, le *faire corps imposé* s'ancre dans un registre prescriptif : il ne s'agit plus seulement de « jouer le jeu », mais de respecter une règle clairement énoncée. Ce registre renvoie à plusieurs situations décrites dans les matériaux empiriques, où les personnes interrogées identifient une perte de liberté ou un retour en arrière. Abdoul, 43 ans, Agent de recrutement RH par exemple, parle d'un retour au présentiel comme d'un retour à « l'ancienne manière », révélant que la liberté accordée pendant la pandémie était perçue comme temporaire, presque accidentelle. Un autre exemple ressortant des données est le jour de présence au bureau imposé depuis la fin de la pandémie dans l'entreprise de Charlotte, responsable marketing (le mercredi), et les récentes règles de communication édictées par le *Manuel de l'Employé*, notamment celles concernant

l'obligation de la caméra allumée, de s'habiller de manière « appropriée », et de « se réunir régulièrement (en ligne ou en personne si possible) avec leur supérieur et leur équipe pour discuter des progrès et des résultats. » Plus subtilement, le *faire corps imposé* peut être l'obligation de travailler sur les mêmes horaires qu'au siège, des normes mises en place petit à petit pour réguler la présence collective. Maren, analyste, évoque par exemple une demande de télétravail ayant suscité une réponse défensive de sa hiérarchie, impliquant la production d'un planning structuré et un ajustement des horaires, révélant un contrôle temporel explicite.

L'exemple le plus frappant concerne les fameuses politiques de RTO (*Return to office policies*). L'une des conséquences de ces retours forcés est souvent la démission des personnes (Hussenot et Estagnasié, 2025)⁴⁴⁵ ne souhaitant pas revenir en arrière, comme l'explique Kristina, commerciale : « La raison pour laquelle beaucoup de gens sont partis, c'est parce qu'ils ont commencé à exiger de venir cinq jours par semaine. Donc, la plupart des gens sont partis à cause de cette condition : ils avaient accepté un contrat en télétravail, mais ensuite cela a été changé en présentiel » [ma traduction]⁴⁴⁶. Enguerrand confirme la mise en place de cette mesure dans son entreprise, avec le même effet :

On a pris une décision, enfin, notre leader, la boîte, a pris la décision de refaire 100 % office, sauf pour personnes dans des situations particulières... Donc, en fait, par défaut, maintenant, c'est cinq jours par semaine au bureau. Et moi je fais partie de ceux qui sont *remote*, et je peux t'expliquer pourquoi, mais la base maintenant c'est 5 jours et la vérité c'est qu'on a eu beaucoup de gens qui sont partis à cause de ça. Tu sens qu'il y a quand même de la... des gens qui ont *switché* aussi. [...] Imagine, tu es allé dans le Montana avec un chalet trop beau et tout, tu fais des *bikes* tous les jours et on te dit reviens tous les jours à Los Angeles, tu as une heure de *commute* en voiture tous les matins. Donc là tu as des gens qui juste disent non, et tu les perds au moment où tu prends la décision. (Enguerrand, 32 ans, *product manager*)

La formulation d'Enguerrand illustre parfaitement un mécanisme de ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b), dans lequel l'individu fait parler l'organisation comme une entité dotée d'une volonté propre, pour justifier une décision descendante. L'usage du « on » flou, d'abord collectif, est aussitôt rectifié (« enfin, notre leader, la boîte »), ce qui révèle un glissement stratégique du sujet énonciateur : le salarié se met en retrait de la décision, tout en la relayant et en la légitimant au nom d'une autorité supérieure impersonnelle. Cette façon de prêter une

⁴⁴⁵ Cette thématique a été l'objet d'un article coécrit avec Anthony Hussenot pour *The Conversation France*, publié le 26 février 2025 pour le média *The Conversation*, publié le 24 février 2025 et relayé par plusieurs sites d'actualités à l'instar du *Point* : <https://theconversation.com/le-teletravail-est-il-devenu-le-bouc-emissaire-des-entreprises-en-difficulte-249898>. Notre article montre que, malgré la popularité du télétravail chez les personnes salariées, de nombreuses entreprises y renoncent en invoquant des raisons discutables. Cette remise en cause cache souvent des stratégies de réduction des effectifs ou de reprise de contrôle managérial. En faisant du télétravail un bouc émissaire, les entreprises risquent d'aggraver leurs problèmes internes plutôt que de les résoudre.

⁴⁴⁶ « *The reason why a lot of people left is because they started requiring coming in five days a week. So, most of the people kind of left with that condition, that they agreed to a remote contract, but then switched to in-person after* ».

voix à l'organisation permet de naturaliser une prescription contraignante (ici, le retour à 100 % en présentiel) tout en évitant d'en assumer directement la violence normative. Le locuteur apparaît ainsi comme intermédiaire, peut-être même un porte-parole involontaire, d'une norme managériale. Ce processus renforce le caractère imposé du *faire corps* : la règle ne vient pas d'un dialogue ou d'une concertation, mais d'une instance abstraite (« la boîte ») qui parle *à travers* les employés eux-mêmes. La norme s'infiltré ainsi dans les discours ordinaires, et sa légitimation passe par la voix de celles et ceux qui la relaient, parfois à leur insu ou de manière inconsciente.

Dans ce contexte, la frontière entre adhésion personnelle et reproduction d'un discours normatif devient floue, et le *faire corps* se transforme en conformité relayée. C'est précisément ce que révèle le témoignage de Laura, gestionnaire de l'équipe commerciale, qui exprime sa réticence personnelle envers le WFA, perçu comme un privilège réservé à quelques individus plutôt qu'un droit collectif. Si elle reconnaît que certaines personnes travaillent mieux à distance, elle en minimise aussitôt la portée, en évoquant le risque d'un trop grand confort, potentiellement incompatible avec l'idée de « vrai travail » : « Même si eux, parfois, me disent que chez moi, je me concentre beaucoup mieux, etc. Je ne sais pas. Il y en a, je les crois et je suis 100 % d'accord avec eux. Mais je le vois avec les chiffres : il y en a vraiment, je pense que c'est un peu, “je suis peinarde chez moi” ». Ce passage illustre un usage ambivalent consistant à « faire parler les chiffres », tel que l'analyse Bertrand Fauré, François Cooren et Frédéric Matte (2019), où les indicateurs sont mobilisés non pas pour confirmer un fait, mais pour introduire un doute. Laura reconnaît l'efficacité du télétravail pour certaines personnes, mais oppose à cette reconnaissance une lecture des données qui, bien que positive, est aussitôt neutralisée par une interprétation morale : être « peinarde chez soi » devient suspect. Les chiffres, au lieu de stabiliser la réalité, sont instrumentalisés pour produire une forme de soupçon, et valider un retour à la norme présenteielle. Cette ambivalence contribue à reconstruire une norme implicite du « vrai travail » comme inconfort (comme au sens de *tripalium*, ce mot latin qui désigne un instrument de torture), et à délégitimer les formes de présence discrètes ou distantes. Dans ce contexte, le *faire corps* n'est même plus une dynamique relationnelle mais un devoir comportemental encadré par des signes visibles d'engagement. C'est aussi ce que donne à voir la généralisation des *open spaces* (Hénon *et al.*, 2024), et, plus encore, de l'usage de bureaux flexibles non personnalisés, présentés comme des espaces communs supposés favoriser la cohésion, mais souvent perçus comme inconfortables, désincarnés, voire épuisants. Loin d'un lieu de convivialité spontanée, ces espaces deviennent un dispositif radical d'imposition physique de la présence : bureaux partagés sur des tables nues, casiers obligatoires, interdiction des papiers ou objets personnels, parfois même absence de moniteurs d'ordinateurs et autres éléments ergonomiques habituellement mobilisés en contexte professionnel. Ce dépouillement des espaces individuels au nom d'un collectif abstrait crée une forme de *faire corps imposé* où la proximité physique remplace artificiellement le lien social, et où l'adhésion repose davantage sur la conformité matérielle que sur la volonté de partage. Samantha explique la résistance de ses collègues à un retour au bureau imposé en *flex office* en ces termes :

La plupart des gens voulaient surtout revenir au bureau parce qu'ils étaient obsédés par le fait d'avoir deux ou trois écrans d'ordinateur. Mais je pense qu'en partie, c'était aussi parce qu'ils n'aimaient pas ne pas avoir de bureau attribué. Il fallait tout partager... on ne pouvait pas simplement laisser ses affaires et revenir le lendemain. Ensuite, ils nous ont imposé l'utilisation de casiers ; nous n'avions plus de bureau attribué, et il fallait tout ranger à chaque fois. On a dû enlever toutes nos photos personnelles, et on n'avait plus le droit d'utiliser du papier. Tout a commencé à devenir vraiment clinique. Alors, je me retrouvais simplement à m'asseoir à des tables hautes au hasard ou à n'importe quel endroit disponible. C'était un peu chaotique. (Samantha, 39 ans, directrice globale [ma traduction]⁴⁴⁷)

Derrière l'apparente neutralité de cette configuration se cache une logique de discipline corporelle et d'effacement de l'individu, où le mobilier lui-même devient vecteur d'un contrôle normatif radical. Dans ce contexte, les objets, les règles d'aménagement et les interdictions matérielles (papier, photos, personnalisation) deviennent les supports concrets d'une normalisation de la présence, et d'un *faire corps* fondé sur la dépossession symbolique : ne rien laisser derrière soi, ne rien inscrire de personnel dans le collectif, sinon sa stricte fonctionnalité. Le bureau n'est plus un lieu à habiter, mais un espace à occuper brièvement, de manière standardisée et interchangeable. Cette forme de contrôle, bien que parfois présentée comme répondant à des impératifs logistiques, est progressivement perçue comme aliénante par les individus. Cela ouvre d'ailleurs la porte à des formes de micro-résistances, comme, lors de la filature de Charlotte au bureau, lorsque j'ai trouvé, caché sous une chaise, un petit papier indiquant le prénom d'une personne voulant « réserver sa place »⁴⁴⁸, dans un environnement de *flex office* imposé.

Un contrôle néanmoins conscientisé

Dans le *faire corps imposé*, la dimension de contrôle est conscientisée, parfois de manière progressive, comme Solange, auxiliaire de recherche : « Il y a un aspect de contrôle [...] obligation d'être en ligne [...] mais au départ c'était plus dans une logique de confiance ». Ce glissement de la confiance vers la surveillance génère des affects négatifs : culpabilité, sentiment d'obligation, ou encore frustration latente. Cyril, développeur, exprime une critique plus directe et rejette l'idée même que des employeurs puissent imposer unilatéralement une norme : « Je ne sais pas si j'acceptais de rester si une boîte m'impose des choses. Je pense qu'il faut qu'on arrête le rapport de force entre employés et employeurs. Ils ont autant de chances de nous avoir, comme on a de la chance de les avoir ». Cette prise de position explicite souligne un point central du *faire corps imposé* : la norme ne fait pas

⁴⁴⁷ « People mostly wanted to come back to the office because they were obsessed with having two or three computer screens. But I think part of it was also that they didn't like not having their own desk. You had to share everything... you couldn't just leave your stuff and come back the next day. Then they made us use lockers; we no longer had assigned desks, and we had to put everything away each time. We had to take down all our personal photos, and we weren't allowed to use paper anymore. It all started to feel really clinical. So, I just ended up sitting at random high tables or in whatever spot I could find. It was kind of chaotic. »

⁴⁴⁸ Ce geste rappelle les miettes ou les traces de café laissées par les individus intentionnellement mentionnées dans d'autres recherches récentes portant sur les espaces de travail flexibles (Hénon *et al.*, 2024 ; Taskin *et al.*, 2024).

consensus, elle est ressentie par les personnes salariées comme asymétrique, voire injuste. La collaboration cesse d'être perçue comme un accord réciproque, pour devenir un cadre prescrit auquel il faut se soumettre, au risque de perdre sa place. Les pratiques associées au *faire corps imposé* sont notamment celles qui relèvent de la formalisation explicite de la présence à distance, comme celle consistant à se rendre perceptible, lorsque les exigences de connexion, de visibilité ou de disponibilité deviennent obligatoires, ou façonner une présence scripturale, lorsque l'écrit a été institutionnalisé comme vecteur principal, sinon unique, de transmission d'information (dans le cas de l'entreprise d'Igor). Mais ce sont aussi certaines pratiques liées à fabriquer des espaces de sociabilité artificiels, dès lors qu'elles sont structurées par des règles strictes ou descendantes, visant à prescrire la manière dont il faut *faire corps*. Dans ces cas, la sociabilité n'est plus une dynamique relationnelle spontanée, mais un cadre organisationnel imposé, souvent vécu comme contraignant.

Cette logique de prescription peut aller encore plus loin : lorsque les normes d'engagement ne sont plus seulement imposées de l'extérieur, mais intériorisées par les individus eux-mêmes. Dans ce dernier registre, le *faire corps* ne relève plus d'un contrôle explicite ou d'une surveillance assumée, mais d'un ajustement incorporé, parfois invisible, qui agit directement sur les corps, les affects, et les rythmes de travail. C'est ce que je nomme ici le *faire corps internalisé*.

5.1.2.4 ***Faire corps internalisé : se surajuster pour être légitime***

Parmi les différentes formes de *faire corps* identifiées dans cette thèse, celle que j'appelle ici *faire corps internalisé* apparaît comme la plus diffuse, mais aussi la plus commune. Elle se manifeste lorsque les individus ne se contentent plus de répondre à des prescriptions explicites, mais les anticipent dans un effort constant de légitimation. Dans ces contextes, la pression à « être là », visible, réactif, joignable, disponible, ne relève pas d'un contrôle hiérarchique ou disciplinaire classique, mais d'un régime de présence intériorisé, où chacun devient son propre surveillant ou sa propre surveillante. Cette forme de pouvoir, en ce sens, s'inscrit dans une filiation foucauldienne : on ne surveille plus de l'extérieur, mais on se rend soi-même conforme (Foucault, 1975), *via* un faisceau de pratiques incorporées, corporelles, affectives et numériques.

Une intériorisation de la norme connectée : le *faire corps* comme auto-surveillance incorporée

Le *panoptique* – longtemps mobilisé comme métaphore du contrôle dans les organisations numériques (Deetz, 1998 ; Hafermalz, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte *et al.*, 2014 ; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013) – ne suffit plus à penser la régulation à distance. Comme le propose Ella Hafermalz (2021), la logique d'*exil* est plus pertinente : dans les environnements distants, c'est la peur d'être exclu du centre, oublié, ou perçu comme marginal, qui pousse les individus à se rendre visibles, à « faire présence » même en l'absence d'obligation

formelle. Cette visibilité devient une norme connectée, incarnée jusque dans les gestes ordinaires : allumer sa caméra, ajuster sa posture en visioconférence, vérifier ses messages en soirée, choisir un arrière-plan neutre, éviter les lieux « impropres » à la légitimité professionnelle (plages, bars...). Le *faire corps internalisé* se tisse ainsi dans les pratiques de *métatrabail* analysées précédemment. Il ne dépend ni d'une configuration spatiale particulière, ni de moments ritualisés, mais repose sur une intériorisation permanente des attentes normatives, où l'engagement est prouvé par la performance d'une présence en ligne conforme, souvent en continu. Samantha en fournit une illustration emblématique lorsqu'elle déclare : « au moins, personne ne pouvait jamais me reprocher quoi que ce soit concernant la technologie » [ma traduction]⁴⁴⁹, alors qu'elle travaille depuis l'espace de *coliving* au Nicaragua, faisant référence à son choix d'un endroit adéquat pour être connectée à tout moment si besoin. De son côté, Maren, analyste, planifie ses semaines de travail depuis l'Europe avec des tableaux Excel précis, adapte son rythme de travail à deux fuseaux horaires, et dit ressentir de la tension en observant les « ronds verts » sur la plateforme collaborative (**vignette 1**). Cette présence numérique permanente, bien qu'aucune obligation ne l'impose, devient un signe d'engagement professionnel. Ce sentiment est partagé par Jeanne, analyste, qui évoque avec lucidité le stress généré par les attentes implicites de réactivité sur les outils collaboratifs.

J'ai un peu du mal avec le fait de la connexion. Le fait que « nous, on est sur Teams », qu'on doit toujours être connectés. Il y a ce stress. Donc je dirais qu'on n'est pas encore... Le problème du télétravail dans ma boîte. Les gens s'attendent à ce que je réponde rapidement, sur Teams. [...] Ça paraîtrait bizarre, au bout de 15 minutes, que je n'ai toujours pas répondu. Et donc, c'est ce côté connexion, on voit qu'on est connecté ou pas à son ordinateur, qui me dérange beaucoup. (Jeanne, 32 ans, analyste)

La forme de présence attendue mentionnée par Jeanne, se mesure à la rapidité de réponse, à la lumière d'un artefact technique (le fameux « rond vert ») devenu un marqueur de disponibilité. Son inconfort ne vient pas d'une politique explicite ou d'un contrôle managérial formalisé, mais d'une pression sociale latente, vécue comme une norme collective intériorisée : ne pas répondre rapidement équivaldrait à faillir dans l'engagement. La matérialité numérique du travail – ici, la couleur d'un statut – devient ainsi un outil de régulation des corps à distance, en affectant la manière dont chacun perçoit son propre droit à la déconnexion, ou tout simplement au délai. Cette auto-régulation, imposée sans l'être, illustre avec force la montée d'un régime de présence codifiée où *faire corps* consiste avant tout à être réactif, connecté et disponible à tout moment.

⁴⁴⁹ « *At least, no one could ever fault me on technology* » (voir **Vignette 2** au **chapitre 4**).

Des stratégies de surajustement structurelles

L'internalisation du *faire corps* peut prendre la forme de stratégies de surajustement plus structurelles. Gabriela, *senior project manager*, envisage d'accepter une baisse de salaire comme contrepartie symbolique à sa mobilité géographique, ce qui revient à intérioriser l'idée que la flexibilité doit se payer. Ruben, ingénieur, travaille durant les jours fériés en vertu d'un accord tacite avec son manager : en l'absence de cadre formel, il choisit de « donner plus » pour ne pas risquer de perdre la latitude qui lui a été offerte. Ce déséquilibre assumé dans la relation professionnelle prend racine dans des logiques de reconnaissance implicites, où la légitimité se conquiert par des sacrifices individuels. Ce n'est pas le management qui impose un tel niveau de régulation, mais les individus eux-mêmes qui internalisent les codes de légitimité organisationnelle pour ne pas mettre en péril leur autonomie ou leur crédibilité.

Cela se joue aussi dans l'espace : Anaïs évite les environnements perçus comme inappropriés, comme les cafés bruyants, même si aucune règle ne l'y contraint. Valeria, de son côté, choisit les hôtels-*colivings* Selina parce qu'ils offrent un cadre esthétiquement et techniquement conforme aux attentes implicites (un décor « professionnel », une bonne connexion, et des arrière-plans propices aux visioconférences), alors même que ce type d'hébergement est plus cher que la location d'un appartement local. Dans ces choix, l'espace devient un support de légitimation silencieux.

Ces exemples témoignent d'un phénomène plus vaste : *faire corps à distance* ne repose pas uniquement sur des dispositifs ou des politiques RH. Il repose sur des pratiques très individualisées, souvent invisibles, et profondément incorporées, car le corps devient le lieu même de la conformité. Les injonctions paradoxales (être naturel mais visible, spontané, mais cadré) ne sont pas résolues, mais absorbées dans un ensemble de micro-ajustements, qui engendre des affects négatifs : stress, épuisement, charge mentale, sentiment de surveillance intériorisée. Et pourtant, ils constituent aujourd'hui la forme dominante du *faire corps à distance*, car ils ne nécessitent ni infrastructure, ni moment collectif, seulement une capacité à « se montrer » conforme, sans cesse, partout, presque tout le temps. Plusieurs pratiques décrites précédemment dans le **chapitre 4** relèvent de cette dynamique du *faire corps internalisé*, dans la mesure où elles s'appuient sur une intériorisation des normes professionnelles, sans qu'aucune prescription explicite ne soit nécessaire pour activer les comportements. Il s'agit notamment d'ancrer son corps dans un cadre légitimé pour produire une matérialité crédible du travail, comme Samantha, qui s'installe dans des espaces de *coliving* propres et visuellement neutres, spécifiquement pensés pour les visioconférences⁴⁵⁰. D'autres, comme Gabriela ou Ruben, adoptent une posture sacrificielle, en acceptant des baisses de salaire ou en travaillant durant leurs congés. Finalement, la plupart des pratiques à

⁴⁵⁰ Cela montre que les espaces physiques sont de plus en plus pensés pour répondre aux attentes et aux contraintes du travail à distance.

dominante spatiale identifiées dans le chapitre précédent relèvent, à des degrés divers, du *faire corps internalisé*. En effet, l'aménagement d'un espace de travail légitime, le recours à des artefacts professionnels ou encore la ritualisation des déplacements et la mise en scène sensorielle de son environnement traduisent une intériorisation des normes. Ces gestes, rarement prescrits, sont motivés par une volonté de « bien faire », de se rendre légitime, de se montrer conforme. Si certaines pratiques peuvent être vécues comme des formes de réappropriation (notamment lorsque l'espace de travail devient source de plaisir ou d'efficacité), ils n'en restent pas moins souvent orientés par des attentes implicites, intériorisées. Enfin, les témoignages de Jeanne ou Valeria montrent combien la pression à la connexion et à la réactivité constitue une contrainte omniprésente, mais rarement formulée : être toujours disponible devient une norme intériorisée, parfois culpabilisante. Elle explique en partie la tendance des nomades corporatifs à habiter plusieurs temps et à jongler entre les transitions. Dans tous ces cas, l'engagement n'est pas demandé, mais incorporé dans les pratiques. Le *faire corps* s'exerce ici par anticipation, par excès.

Dans les entreprises asynchrones, cette logique est encore plus poussée : on n'attend pas seulement une présence, mais une prise en charge implicite des intérêts de l'organisation, indépendamment de l'espace ou du temps, comme le montrent les témoignages d'Igor, ingénieur, ou Audrey, consultante. Le *faire corps* devient une forme de loyauté incarnée, ce qui ressort beaucoup du discours de Benjamin, ingénieur, qui se dit aligné avec les valeurs de son entreprise, à laquelle il a d'ailleurs postulé plusieurs fois avant de réussir à être embauché, tout en admettant que « ça fait parfois un peu secte ». Cette intériorisation, parfois enthousiaste, parfois contrainte, révèle à quel point le *faire corps* ne se réduit pas à des pratiques isolables, mais se déployant dans un continuum de modalités d'engagement.

5.1.3 La synthèse de 5.1.

Il convient de souligner ici que les quatre formes identifiées du *faire corps* - désiré, suggéré, imposé et internalisé - ne sont pas mutuellement exclusives. Une même personne peut circuler entre elles, les combiner ou les mobiliser selon les contextes, les interlocuteurs et interlocutrices, ou les phases de sa trajectoire professionnelle. Leur coexistence souligne la pluralité des arrangements individuels face à la distance, et la nécessité d'observer le *faire corps* comme un processus évolutif, instable, et parfois conflictuel. Le **tableau 5.2** synthétise les différentes formes de *faire corps* à distance, en les mettant en perspective avec des dispositifs, affects et les pratiques principales explorées dans le **chapitre 4**, sans pour autant être exhaustif. Ces formes s'inscrivent dans une gradation allant de l'adhésion volontaire à la conformité intériorisée, en passant par l'ajustement social et l'obligation explicite. Chacune d'elles mobilise un rapport émotionnel spécifique au collectif, révélant que *faire corps* n'est pas seulement un acte fonctionnel, mais aussi une expérience affective, traversée par des sentiments de joie, de pression, d'effort ou d'épuisement.

Il est important de noter que les quatre modalités de *faire corps* identifiées dans cette section restent ancrées dans le cadre de l'organisation : elles traduisent différentes manières de composer avec les normes du travail à distance, sans les remettre fondamentalement en question. C'est en cela qu'elles se distinguent d'autres dynamiques émergentes – comme *refaire corps* ou *défaire corps* – qui, elles, ouvrent des lignes de fuite en dehors du cadre normatif : reconfigurer son rapport au collectif, chercher d'autres formes d'engagement, voire se soustraire à l'injonction de présence elle-même. Ces mouvements, souvent discrets, marquent les limites du *faire corps* tel qu'il est prescrit ou attendu par les organisations, et dessinent les premiers contours d'un autre rapport possible au travail.

Tableau 5.2 Typologie des formes de *faire corps* à distance

Forme de <i>faire corps</i>	Définition	Dispositifs	Affects dominants	Pratiques associées
Désiré	Sentiment d'appartenance fort, adhésion spontanée aux valeurs perçues de l'entreprise, et une volonté proactive de contribuer à sa dynamique collective	Slack informel, appels choisis, objets affectifs	Joie, alignement, enthousiasme, gratitude	› Nourrir l'affect collectif ; › Recréer l'informel ; › Matérialiser l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts
Suggéré	Adaptation à des normes implicites, perçues mais rarement énoncées de manière explicite, en vue de paraître engagé, pour éviter une mise à l'écart	Plateformes collaboratives, notifications, caméras allumées	Soucis du regard des autres, légère pression	› Se rendre perceptible ; › Ancrer son corps dans un cadre légitimé ; › Mimer le collectif ; › Donner corps à une présence fragmentée ; › Performer le clair-obscur
Imposé	Respecter des normes organisationnelles explicitement énoncées pour éviter une sanction	Réunions obligatoires, statuts visibles, jour de présence obligatoire	Culpabilité, sentiment d'obligation, frustration	› Se rendre perceptible ; › Faire corps avec un rythme structurant ; › Fabriquer des espaces de sociabilité artificiels
Internalisé	S'imposer soi-même un cadre de présence et une réactivité excessive sur les plateformes et outils numériques, internaliser les normes organisationnelles	Connexion permanente, depuis n'importe quel endroit	Stress important, charge mentale, épuisement, usure	› Payer de sa personne ; › Enraciner son corps ; › Faire du mouvement un ancrage temporaire ; › Sensibiliser l'espace ; › Ritualiser les transitions ; › Performer le clair-obscur

5.2 *Défaire corps*

Défaire corps ne signifie pas quitter l'organisation, mais cesser d'y investir (trop) son corps selon les modalités attendues. Là où *faire corps* implique des ajustements souvent implicites, ce mouvement inverse se manifeste de façon plus discrète, parfois imperceptible, mais tout aussi structurant. Il ne s'agit ni d'un retrait brutal, ni d'une opposition déclarée, mais d'un glissement progressif vers une forme de distance stratégique qui reconfigure

silencieusement les dynamiques d'appartenance. *Défaire corps* peut ainsi être compris comme un mécanisme de préservation de soi, face aux sollicitations émotionnelles et relationnelles de l'organisation. Les raisons qui sous-tendent ce retrait sont principalement articulées autour de la surcharge émotionnelle, de la culpabilité ou de la perte de sens, autant de signaux d'un lien qui se distend (5.2.1). Ce mouvement peut prendre des formes variées, allant de la *distanciation*, à la *désaffection*, qui est en réalité une *dés-affectation* (voire *désinfection*), en passant par le *désengagement*. Ces dynamiques redessinent, chacune à leur manière, les contours du collectif (5.2.2). La section s'achève sur la synthèse (5.2.3).

5.2.1 Les raisons du *défaire corps*

Certains individus choisissent de s'éloigner en réaction aux injonctions à *faire corps*. Plusieurs personnes interrogées expriment des formes d'épuisement, des RPS ou maux du travail tels que le *burn-out*⁴⁵¹ (Freudenberger, 1974 ; Maslach et Jackson, 1981) ou le *bore-out*⁴⁵² (Hosy et Bourion, 2017), de la tension, voire une détresse diffuse liée au lien organisationnel.

Ainsi, *défaire corps* se distingue de la résistance organisationnelle dans la mesure où ce n'est ni une rupture brutale ni une opposition déclarée – bien que certaines formes de résistance y ressemblent (Ashcraft, 2005 ; Fleming, 2005 ; Ybema et Horvers, 2017). Il s'agit plutôt d'un mouvement discret et progressif. Il peut s'agir d'une prise de distance temporaire ou durable, dont la fonction est avant tout protectrice. Ces formes de retrait participent aussi de l'organisation du travail, en la reconfigurant depuis ses marges via un mouvement de dés/organisation (Vásquez et Kuhn, 2019). Plusieurs ressorts de ce retrait émergent dans les récits : la surcharge émotionnelle liée à l'exigence d'être constamment disponible (5.2.1.1), l'ambiguïté des règles organisationnelles qui brouille les repères (5.2.1.2), l'absence de lien véritablement satisfaisant avec les collègues (5.2.1.3), ou encore la perte de sens au travail (5.2.1.4).

Ces dimensions contribuent à user les attachements, et à nourrir différentes logiques de retrait, de *défaire corps*.

⁴⁵¹ Le *burn-out* apparaît dans la littérature scientifique en 1974, introduit par le psychiatre Herbert Freudenberger pour décrire l'épuisement émotionnel chez les personnes professionnelles de l'aide (secteur du *care*). Le concept est ensuite développé par Christina Maslach, qui le définit comme un syndrome en trois dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation et diminution de l'accomplissement personnel. D'abord centré sur les métiers du soin, le *burn-out* s'étend progressivement à d'autres secteurs professionnels.

⁴⁵² Le *bore-out*, ou syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui, est un trouble psychologique résultant d'un manque de travail, d'une absence de tâches stimulantes ou d'un sentiment d'inutilité au sein de l'environnement professionnel. Ce phénomène peut entraîner une démotivation, une perte d'estime de soi, ainsi qu'une fatigue physique et psychique intense. En France, le *bore-out* est révélé dans la littérature scientifique par la revue RIPCO en 2011 (Hosy et Bourion, 2017).

5.2.1.1 La surcharge émotionnelle

Dans les récits des nomades corporatifs, l'idée de surcharge émotionnelle revient de manière récurrente. Elle ne tient pas seulement aux tâches à accomplir, mais à l'effort constant de tenir une posture, comme le fait de devoir être présentable, disponible et agréable, y compris quand le corps ou l'esprit vacillent. Certains témoignages décrivent des situations de tension entre le contexte personnel et les attentes professionnelles, où la disponibilité est maintenue au prix de sacrifices de soi, comme l'exemple de Sandrine, courtière immobilière, qui répond depuis sa voiture, en plein hiver, dans un parking, faute de pouvoir rentrer chez elle à temps. L'explication qu'elle donne est celle d'une forme d'empathie défensive, qui la place dans une posture d'écoute constante, au prix de sa propre régulation émotionnelle, puisqu'elle explique qu'elle réagit ainsi pour absorber le stress des clients avant qu'il ne la submerge.

Certaines formes de proximité physique imposée peuvent elles aussi générer une surcharge sensorielle, au point de devenir presque insupportables. Jeanne, analyste, relate ne pas supporter son collègue qui mastique au cours de la journée. Charlotte, responsable marketing, se dit agacée par le son des ongles de sa collègue de bureau sur son clavier. Ces perceptions, souvent minimisées dans les discours organisationnels sur la « convivialité » du bureau partagé, deviennent des micro-agressions sensorielles qui épuisent les corps. Ce type de proximité non choisie avec la corporéité des autres agit alors comme une invasion silencieuse du territoire sensible. Naomie a aussi évoqué le tumulte sonore d'un café, tout comme Ruben celui d'un espace de *coworking* : mais dans ces deux cas, cette exposition sensorielle restait plus tolérable, précisément parce qu'elle était choisie. La proximité physique et les sensations sensorielles associées peuvent aussi incommoder les personnes neurodivergentes, comme Monica, cheffe de contenus audiovisuels.

Dans mon bureau, ils ont enlevé le néon, que je puisse travailler sans angoisse. Il y en a fait pour moi, que je choisirais. Et là, ça m'a facilité beaucoup pour effectuer le travail. C'est comme le bruit, c'est comme la ventilation... Il y a tellement d'affaires dans un environnement de travail qui est perturbant, mais aussi, ça m'a donné le déclic, la compréhension pourquoi je suis tout le temps fatiguée, pourquoi quand j'avais tout le temps mal à la tête, j'étais vraiment... Tu sais, socialement, parfois, tu sais, je deviens un peu gênée. (Monica, 33 ans, cheffe de contenus audiovisuels)

Ce témoignage souligne à quel point les normes implicites de présence et de sociabilité dans les espaces de travail peuvent être discriminantes et non inclusives. En présumant que tous les corps vivent l'espace partagé de la même manière, les expériences sensibles de celles et ceux dont les seuils sensoriels diffèrent sont marginalisées, et on maintient une norme tacite de tolérance au bruit, au contact, à l'exposition. La gêne liée à la proximité corporelle des autres, et la surcharge émotionnelle qu'elle peut engendrer, demeure un angle mort dans les

politiques d'inclusion, rarement nommé, encore moins pris en compte. C'est un tabou organisationnel, qui perpétue des formes subtiles mais réelles de discrimination, et constitue un angle mort de la littérature⁴⁵³.

Sans être forcément incommodé par la présence physique des autres, l'obligation de *faire corps* peut occasionner une fatigue, et par ricochet, une surcharge émotionnelle qui affecte le travail. C'est le cas pour les nomades qui doivent se connecter au milieu de la nuit à une réunion en ligne, comme Ruben, l'ingénieur qui télétravaille depuis le Brésil. Mais il y a aussi toute la fatigue et les émotions annexes aux déplacements au bureau, dans le cas des retours occasionnels furtifs, comme raconté par Pénélope, qui loge chez des amis lorsqu'elle vient passer une semaine à Paris pour se rendre au bureau.

Une semaine, cinq fois par an, franchement, c'est quand même beaucoup. Et du coup, au début, ce que j'essayais de faire, c'était de faire trois jours chez l'un, deux jours chez l'autre et tout, j'avais mon sac à dos, je courais partout dans Paris, je ne dormais pas parce que je dormais sur des vieux canapés... Puis en fait quand tu dors la première nuit dans un endroit que tu ne connais pas, tu ne dors pas, donc un jour sur deux je dormais mal, puis en fait je faisais aussi la fête, vu qu'on se voyait tous ensemble... En fait, chaque fois que je suis à Paris, je ne dors pas. Je ne fais que courir et c'est cool, mais quand je reviens, je suis épuisée. (Pénélope, 30 ans, développeuse)

Bien qu'elle apprécie voir ses collègues, le témoignage de Pénélope illustre une surcharge émotionnelle liée à la présence physique au bureau imposée cinq semaines par an : déplacements fréquents, nuits inconfortables, surstimulation sociale. Ce mode de *faire corps imposé* avec le collectif, bien que présenté comme festif, devient difficilement soutenable⁴⁵⁴. Son corps fatigué, privé de repos, signale une forme de *défaire corps* par saturation, où la distance redevient nécessaire pour préserver un équilibre émotionnel et physique. La surcharge émotionnelle ne provient pas seulement de l'hyperconnexion ou des interactions sociales, mais aussi de la difficulté à s'autoriser du repos, même lorsque celui-ci est nécessaire. Maren, par exemple, a eu du mal à aller faire une sieste (**vignette 1**) alors qu'elle était épuisée, tant la culpabilité de « ne pas produire » était présente : « Je n'ai pas été tellement capable de m'accorder du repos parce que je culpabilisais et je stressais parce que je ne travaillais pas. » Cette culpabilité de ne pas être constamment active revient aussi chez Albane, analyste des données, qui associe l'inaction à une forme de « faute morale ». Ces discours révèlent une intériorisation de normes de performance qui transforment le moindre moment de relâchement en motif d'anxiété. Ce sentiment diffus d'insuffisance alimente une surcharge émotionnelle. Les attentes organisationnelles ambiguës contribuent particulièrement à cette surcharge émotionnelle, que seule une prise de recul vis-à-vis du collectif peut atténuer.

⁴⁵³ Sauf sous l'angle du toucher physique dans le travail social, voir les travaux de Lorraine Green (2017).

⁴⁵⁴ J'ai moi-même été particulièrement épuisée pendant les journées de *shadowing* dans des environnements de bureau (Gill *et al.*, 2014), ce qui est une indication du rythme de travail dans ces environnements.

5.2.1.2 L'ambiguïté organisationnelle

L'ambiguïté organisationnelle agit comme une mécanique insidieuse de désagrégation du collectif. Moins visible que la surcharge de travail ou les conflits ouverts, elle mine les repères partagés, et place les individus dans un état de vigilance constante. Dans un contexte où les attentes sont mouvantes et où les règles ne sont ni explicites ni stables, le collectif devient une source d'incertitude supplémentaire. Dans les récits recueillis, l'ambiguïté organisationnelle se manifeste notamment par la variabilité des consignes et l'absence de cadre stable dans les conditions d'exercice du travail à distance. Catherine, agente administrative, témoigne de l'anxiété ressentie face aux changements de politique de travail à distance après la pandémie : « D'une journée à l'autre, l'employeur décidait : maintenant c'est deux jours obligatoires sur site, maintenant trois. [...] Je suis quelqu'un de très organisée. Mon horaire est planifié sur six semaines à l'avance, alors je trouvais ça difficile. Je le voyais comme un manque de respect de bouger les conditions de travail sans prévenir ». À l'inverse, les gestionnaires ayant participé à l'étude, comme Laura, ne semblent pas voir l'ambiguïté concernant les politiques de WFA de manière problématique.

Le problème, c'est que sur les réseaux LinkedIn, même les recruteurs, ils mettent beaucoup en avant cette politique-là, parce que vraiment, c'est un avantage. C'est très attractif pour attirer du talent. Mais dans la réalité, les gens, postulent avec cette idée. Et quand tu leur dis, finalement, moi, je veux que tu sois généralement au bureau, ça ne marche pas beaucoup. [...] Moi je pense que ça devrait être à partir de tant d'années d'être dans la boîte, pour des profils concrets, ça peut être un truc qui peut se négocier, mais vraiment plus au cas par cas ou département par département, plutôt que ça soit une politique de base. Cela étant, je te dis, s'ils annoncent un truc comme ça du jour au lendemain, je pense que ça va être très mal pris par les gens. [...] Tu ne peux pas forcer les gens à venir au bureau. Donc, ce qu'on est en train d'essayer de créer un peu, c'est de leur faire sentir la FOMO. En fait, si tu ne viens pas au bureau, tu vas avoir la FOMO⁴⁵⁵ parce qu'en fait, il y a des trucs qui se sont passés au bureau. Il y a eu une réunion qui était sympa. C'est vraiment ouf, un petit déj, il y a une vraie ambiance de bureau.... Il y a des cadeaux. Par exemple, le meilleur commercial du mercredi, il va gagner un prix. Mais tu ne gagnes le prix que si tu es au bureau. Et ça fait un peu une espèce d'émulation, tout le monde veut venir parce qu'il y a cette émulation et tu te sens un peu mis de côté. [...] En fait, vu qu'on ne peut pas les forcer, la seule façon, c'est de générer un peu ce sentiment. (Laura, 28 ans, gestionnaire des commerciaux)

Ce témoignage montre que loin d'être un simple malentendu ou une négligence, l'ambiguïté organisationnelle semble devenir une tactique assumée de la part du management : elle permet de maintenir une flexibilité du côté des gestionnaires tout en laissant les employés dans l'incertitude, les poussant à s'autodiscipliner par peur de rater quelque chose. Ce flou volontairement entretenu remplace l'obligation par l'adhésion, et transforme une politique officielle en une norme implicite, difficile à contester. Maren, analyste, fait part d'un fonctionnement

⁴⁵⁵ « *Fear of Missing Out* » [la peur de manquer, ma traduction].

similaire dans son entreprise, lorsque sa première demande pour travailler depuis l'Europe a été refusée, alors même que ses supérieures hiérarchiques sont totalement à distance :

Ce n'était pas bien vu, alors qu'il y avait plein de gens qui faisaient du télétravail. Comme il n'y a pas une façon en fait de demander le télétravail, c'est très flou. Ce qui est paradoxal, c'est qu'on a des directrices qui sont complètement à l'extérieur, mais que nous, on doit quand même aller au bureau deux fois par semaine.

Cette stratégie de flou managérial se manifeste également dans les pratiques concrètes de travail à distance, où les règles implicites varient selon les niveaux hiérarchiques, et où la flexibilité affichée cache souvent des mécanismes de contrôle subtils, comme des réunions à différents horaires de la journée. L'entreprise de Deborah affiche publiquement sur son site corporatif une politique de WFA et des horaires asynchrones, et pourtant cette commerciale témoigne : « ils font quand même un peu exprès de se mettre des meetings tôt le matin ou tard le soir, pour avoir quand même un peu la possibilité de contrôler et que tout le monde ne soit pas déconnecté à 17 h. J'avais des réunions d'équipe de 18 h à 18 h 30 ».

L'ambiguïté organisationnelle ne se limite pas à un manque de clarté ; elle devient un outil de contrôle lorsqu'elle permet à l'entreprise de maintenir des zones grises tout en se réservant le droit d'intervenir de manière unilatérale (Carayol *et al.*, 2020 ; Vandeveld-Rougale, 2020). Cette opacité génère une insécurité latente, où les individus évoluent dans un cadre indéfini, sans savoir s'ils en dépassent les limites, jusqu'au moment où la sanction tombe. Gabriela a livré un exemple marquant illustrant cette dynamique, alors que son entreprise affiche publiquement une politique de WFA : un de ses collègues basé à Stockholm, a décidé de prolonger un séjour en Inde auprès de sa famille. Il est resté sur place cinq mois, sans dissimuler sa localisation. Pourtant, sans avertissement préalable ni discussion avec son supérieur, il a brutalement été licencié par les ressources humaines.

C'est très flou. Par exemple, il y a un gars qui a été récemment licencié, il y a deux semaines, un ingénieur d'une équipe proche de la mienne, il est basé à Stockholm, mais il est parti en Inde [...] Il avait dit qu'il allait y rester un mois pour voir sa famille, et il a fini par y rester cinq mois. Et puis les RH l'ont appelé, ont découvert qu'il était là-bas, et l'ont viré sur-le-champ. Ils n'ont même pas parlé au manager ou quoi que ce soit. Donc tout le monde s'est dit : « Oh mer** », parce que tout le monde voyage un peu, tu vois, travaille à distance. Mais il est illégal en Europe de suivre ton adresse IP aussi. [...] Est-ce qu'ils suivent ? Est-ce qu'ils ne suivent pas ? Ils ne le disent pas, on ne sait pas. Si on demande combien de jours on peut travailler depuis un autre pays ? Normalement, ils répondent sans donner de chiffre. C'est presque comme, tu sais, « quelques jours, ça va ». Mais

il n'y a aucune directive qui dit, par exemple, maximum une semaine. Donc ils laissent ça très flou.
(Gabriela, 30 ans, *senior product manager* [ma traduction]⁴⁵⁶)

Comme le montre le témoignage de Gabriela, l'ambiguïté volontaire des règles entourant le WFA place les personnes salariées dans une position d'incertitude permanente : l'absence de directives claires laisse place à une forme de contrôle diffus, où les sanctions tombent de manière imprévisible.

Cette opacité ne concerne pas uniquement les pratiques professionnelles, mais s'étend aussi aux cadres administratifs et juridiques, comme le montre le cas de Cyril, basé à Berlin mais salarié d'une entreprise ayant son siège social à Paris. Ce développeur fait face à une confusion persistante quant à son statut, sa couverture sociale et ses obligations fiscales.

J'ai mon adresse principale en France. Je paie mes impôts en France et je paie une partie en Allemagne. J'avoue, je ne suis pas totalement clair de ce que je fais [...] Donc je pense que je paye un peu des deux côtés. Ouais, ce n'est pas extrêmement clair, mais sinon, pour tout ce qui est sécurité sociale, je suis français. [...] D'ailleurs, par exemple, je me suis cassé la jambe en Allemagne. Je suis allé en Allemagne et ils m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas opérer avant huit jours sans mon assurance. Et du coup, j'ai pris le lendemain un avion avec ma jambe cassée pour aller en France. (Cyril, 28 ans, développeur)

Le récit de Cyril qui doit voyager avec sa jambe cassée pour se faire soigner en France donne à voir, de manière presque littérale, les effets d'un corps disloqué : entre plusieurs territoires, statuts, systèmes de santé. Cette anecdote révèle les conséquences concrètes du flou organisationnel. L'ambiguïté, ici administrative, ne se limite pas à une incertitude technique, mais elle devient même un facteur de vulnérabilité corporelle, comme le montre l'épisode absurde de son retour en avion, jambe cassée, faute de prise en charge claire. Ce manque de soutien structurel participe d'un processus de désaffiliation progressive : à mesure que l'individu se sent abandonné par l'organisation, le lien symbolique à celle-ci se fragilise.

5.2.1.3 L'absence de réels liens affectifs avec les collègues

Si l'ambiguïté organisationnelle fragilise le lien à l'entreprise, un autre facteur contribue au processus de *défaire corps* : le manque d'affinités ou de connexions véritables avec les collègues. Lorsque les relations

⁴⁵⁶ « *It is very blurry. So, for example, there is a guy that was recently fired, like two weeks ago, an engineer from like a team close to my team, he's based in Stockholm, but he went to India [...] He said was going to be there like, for a month, seeing family, and he ended up staying for five months. And then HR just called him, found out that he was there, and fired him on the go. They didn't even talk to the manager or anything like that. So, everybody was like, 'Oh f***', because everybody's kind of traveling, you know, working remotely. But it's illegal in Europe to track your IP as well. [...] Do they track? Do they not track? They don't say, we don't know. If we ask, how many days can we work from another country? Normally they say, they don't give a date. It's almost like, you know, ah, 'just a couple of days is fine'. But there is no guidance that says max to one week, for example. So, they leave it very blurry.* »

interpersonnelles restent superficielles ou inexistantes, l'expérience du travail devient de plus en plus individualisée, nourrissant un sentiment de distance émotionnelle vis-à-vis du collectif. Ni la proximité forcée, ni les rituels imposés ne suffisent à créer de véritables liens affinitaires au sein du collectif de travail. Au contraire, les dispositifs standardisés répondant au *faire corps imposé* (tels que les réunions matinales), ou même juste *suggéré* (les moments de « convivialité » ritualisés) sont souvent perçus comme artificiels, voire vides de sens. Pénélope, développeuse, évoque ainsi l'embarras de ces rituels d'ouverture, où chacun est censé partager quelque chose au début de la journée. Elle dit craindre les silences trop longs, les « blancs » que personne n'ose combler, comme si ces vides révélaient symboliquement l'absence d'un réel partage ou d'un lien sincère entre les membres de l'équipe. Comme l'a montré aussi le témoignage de Marc, qui redoute plus que tout ce type de rencontres virtuelles, le lien ne se décrète pas par l'activation de rituels. À cela s'ajoutent parfois des fossés générationnels qui compliquent encore l'émergence de connexions. Valeria, responsable RSE, confie qu'elle a du mal à partager ses intérêts et son style de vie avec ses collègues beaucoup plus âgés, soulignant que les différences d'âge peuvent induire des codes sociaux et culturels difficiles à harmoniser. Le sentiment d'être entouré sans être relié devient alors une expérience courante : une solitude paradoxale, nourrie par la connexion numérique, mais vide de lien véritable.

À cet égard, plusieurs personnes de l'étude ont d'ailleurs dit qu'elles ne cherchaient pas à se faire d'amis au travail, puisqu'elles en ont déjà suffisamment dans d'autres sphères de leur vie. C'est notamment le cas de jeunes parents, comme Marc-Antoine, salarié d'une entreprise sans bureau, et assumant totalement le lien utilitaire qu'il entretient au travail. Benjamin, ingénieur dans une entreprise sans bureau, mentionne aussi « ne pas avoir d'amis » dans son entreprise actuelle, et ne pas chercher à s'en faire. Il évoque une certaine insensibilité aux arrivées et au départ de nouvelles collaboratrices et collaborateurs, surtout depuis qu'il a appris le licenciement de 20 % des effectifs, dont son manager, seul chez lui.

En fait, honnêtement, depuis que je suis rentré, j'ai vécu pas mal de K.O. comme ça. Le juillet d'après, il y avait une première vague de licenciement, 3000 personnes mises à pied. Là, il y en a eu une il n'y a pas longtemps, 20 % de la compagnie aussi. Tous les trois mois, il y a un chaos un peu comme ça. [...] Pour les licenciements, je t'avoue que c'est un peu plus *though* [difficile, ma traduction]. Le licenciement, ce qui s'est passé, c'est qu'on a reçu un premier mail qui indique la raison pour laquelle ça se produit. C'est un peu de blabla. À la fin de ce mail, ça dit « dans 5 minutes, vous allez recevoir un autre mail qui vous dit si votre poste est affecté ». C'était plus de l'adaptation individuelle, plus qu'une adaptation en équipe. [...] Parce qu'en bout de ligne, ça ne changeait pas grand-chose. L'humain en général est résilient, dans le sens où je t'avoue que les premières semaines, c'était quand même assez difficile... Moi j'ai perdu mon manager. Mais cela dit, maintenant aujourd'hui je me rends compte que j'ai l'impression que rien n'est arrivé. Oui c'est triste pour ceux qui sont partis. Mais aujourd'hui, j'ai l'impression qu'on est reparti encore de plus belle. (Benjamin, 34 ans, ingénieur)

Les expériences de Marc-Antoine ou Benjamin montrent que la distance envers le collectif n'est pas seulement structurelle, mais touche aussi à une forme de désensibilisation progressive, où les arrivées et les départs de collègues ne suscitent plus d'émotion. Par ailleurs, d'autres personnes évoquent ne pas compter sur les liens créés au travail pour les nourrir affectivement, puisque ces derniers sont marqués par certains codes. Par exemple Marge, auxiliaire de recherche, se dit très tactile et exprime sa souffrance de ne pas pouvoir exprimer cette corporalité, dans un environnement où le contact physique est perçu comme non professionnel. Si les individus expriment un besoin fondamental de sociabilité et de liens affectifs, les modalités relationnelles prescrites dans le cadre professionnel peinent souvent à répondre à cette attente. Codifiées, contraintes par des normes de convenance et des injonctions à la convivialité, elles offrent peu d'espace pour des interactions authentiques et émotionnellement nourrissantes. Dès lors, l'insuffisance de ces liens, perçus comme artificiels et parfois désincarnés, contribue à un désengagement plus large, où se pose la question du sens du travail.

5.2.1.4 La perte de sens

Le sens au travail est un thème qui est revenu à plusieurs reprises dans les témoignages. Contrairement aux trois points évoqués précédemment, cet aspect est en lien avec le contenu même du travail, plutôt que ses conditions d'exercice. Comme de nombreuses autres personnes de l'étude, Kristina, commerciale, assume pleinement travailler seulement pour payer ses factures, sans espérer y trouver une quelconque source d'épanouissement, ce qu'elle résume clairement : « Aucun sens, aucune satisfaction, juste du transactionnel. Personne ne veut vraiment travailler. On travaille pour l'argent et pour survivre » [ma traduction]⁴⁵⁷. Plusieurs personnes se sont montrées critiques face à l'injonction contemporaine à aimer son travail, à s'y investir corps et âme, et à s'y identifier pleinement. Or, cette injonction se heurte à la réalité d'emplois perçus comme inutiles ou déconnectés du réel. Cette critique est également présente chez Cyril, qui déplore la perte de lien entre le travail de bureau et son utilité directe.

Il y a beaucoup de moments qui ne sont pas utiles au travail de bureau. Alors que si tu es dans la restauration, tu as quelqu'un qui est content de recevoir une pizza. Parce que je ne sais pas, quand tu travailles au resto tu crées un moment de vie instantané. Il y a de moins en moins de sens entre guillemets. À l'époque, on était par exemple luthier, on faisait des violons, on avait un objectif très clair, etc. On avait envie d'apporter une valeur directe à des gens qui nous le rendaient immédiatement. Aujourd'hui, il y a beaucoup de boulots qui ont moins de sens parce qu'il y a vachement d'intermédiation. Et en plus, il y a de plus en plus de métiers qui peuvent être simplement remplacés [...] On parle souvent du nombre d'heures travaillées. Je pense qu'il est bien en deçà de ce qui est dit. Ils font 40 heures par semaine, mais il doit y avoir 30 heures de travail qui vont être vraiment utiles pour le travail en soi. (Cyril, 28 ans, développeur)

⁴⁵⁷ « *No meaning, no fulfillment, just transactional. Nobody really wants to work. We're working for money and for our live.* »

Le constat de Cyril souligne un décalage entre le temps de travail réglementaire (35 heures en France, ou 40 heures hebdomadaires au Québec), et le travail réellement utile. Une partie importante de ce temps est caractérisée par des tâches périphériques, du vide (de Vaujany, 2025a), ou de gestes sans impact immédiat. Ce « travail sans travail » peut engendrer un profond malaise, et même engendré des maux du travail tel le *bore-out*, comme le laisse entrevoir la **vignette 11** relatant le *shadowing* d'Andrea, à Barcelone dans une auberge de jeunesse (figures 5.4 et 5.5), où elle doit rester toute la journée devant son écran, alors même qu'elle n'a rien à faire.

Figure 5.4 Bar de l'auberge de jeunesse désert



Note. Le bar désert de l'auberge de jeunesse d'où travaille Andrea à Barcelone, dans l'après-midi. Source : photographie personnelle.

Figure 5.5 En position de « filature statique »



Note. En position de « filature statique » dans le bar de l'auberge de jeunesse d'où travaille Andrea à Barcelone, dans l'après-midi. Source : photographie personnelle.

**Vignette 11 – 20 juillet 2023 – Barcelone,
Jour 2 d’observation d’Andrea.
Noyer son *bore-out* en *fiesta y tapas***

14 h, Barcelone, soleil d’été qui cogne sur la métropole catalane. J’arrive un peu essoufflée à l’hostel Generator, où j’ai rendez-vous avec Andrea. L’atmosphère oscille entre *coworking*, auberge de jeunesse et terrasse de plage. J’ai sauté dans un bus à la dernière minute depuis Perpignan, où j’étais en congé chez ma famille, lorsque Andrea m’a dit sur *Instagram* qu’elle s’arrêtait à Barcelone pour quelques jours. Suivre le WFA, ça demande de la flexibilité.

Andrea m’attend, shorts en jean, top noir, le teint un peu froissé par la nuit en avion, mais la mine réjouie. Elle vient de faire un vol transatlantique depuis Montréal, avec l’ami de longue date qui l’accompagne, Vivien, ingénieur dans un grand groupe de télécommunications, qui sera son compagnon de road trip improvisé sur la Costa Brava en Tesla pour les deux prochaines semaines. Des vacances « pas vraiment planifiées, mais bien méritées », souffle-t-elle. Mais en attendant, il faut travailler, car nous sommes vendredi, et elle n’a pas posé de jour de congé. C’est la première fois qu’elle réside dans cette auberge de jeunesse, mais pas la première fois qu’elle débarque dans cette ville. La dernière fois ? Le mois dernier ! Elle m’indique un petit bar à vin à côté, son repaire habituel.

Ambiance décontractée, musique *RnB*, murs beiges tapissés de citations type « *Let’s fiesta* ». Nous rions de diverses anecdotes. J’ai envie de rire, de discuter, de me laisser aller un peu. On commente les lampes roses suspendues au plafond : « on dirait des fleurs inversées », me dit-elle. L’atmosphère est légère, presque trop. Je sens qu’elle n’a pas du tout envie de travailler (et d’ailleurs, moi non plus). Elle monte dans la chambre poser ses affaires, je l’attends au bar, où elle m’a indiqué qu’elle travaillerait aujourd’hui. Quelques personnes pianotent sur des ordinateurs, mais le bar reste relativement calme.

Il y a six heures de décalage horaire par rapport au Québec. Andrea se connecte à Teams à 14 h 50. « Il n’est même pas 9 h à Montréal », dit-elle en baillant. Sur son écran, l’agenda de son *boss* affiche un « *out of office* » récurrent dès 16 h. « Il ne veut plus qu’on le dérange », glisse-t-elle avec un sourire en coin. Je crois qu’elle rêverait d’en faire autant. Andrea n’a rien à faire. Littéralement. Les projets sont en suspens, les équipes en vacances, mais elle a déjà épuisé ses jours de congés, alors elle doit faire acte de présence. Elle ouvre quand même le Trello interne, jette un œil distrait à son calendrier. « Je pourrais commencer un autre projet, mais bon... bof ».

Vers 16 h, elle baille. Quand je lui demande si le mot « *bore-out* » résonne pour elle, elle me répond immédiatement : « Totalement ». C’est dit sans détour. Pas besoin d’en faire plus. Elle me confie avoir cherché hier des documents justes pour « avoir l’air occupée ». Son ennui est palpable mais pas dramatique. Elle en parle avec une ironie lucide. Elle m’explique sa « méthode funky » : chez elle, elle cale sa souris sur une enceinte techno pour simuler de l’activité pendant qu’elle va au sport, isolée dans la salle de *spinning* à côté de chez elle. « Je reste joignable sur mon cell, au cas où ».

Elle est fière de ce bricolage assumé, un *hacking* discret du présentiel numérique, une réponse créative à un ennui structurel. Elle me précise que ses voisins ne sont pas dérangés par la musique, puisque ce sont des amis avec lesquels elle passe les journées de télétravail lorsqu’elles passent trop lentement. Mais ici, pas d’enceintes privées disponibles : il faut rester devant l’écran, au cas où. Le temps s’écoule doucement : Andrea s’ennuie visiblement, et son ami aussi. Il en profite pour me questionner sur ma thèse. Je sens que ma présence meuble le vide de la journée de travail distancée d’Andrea.

À 17 h 30 (11 h 30 montréalaises), Andrea déclare avoir faim : nous sortons manger des tapas arrosés de sangria dans le bar qu'elle adore. Le soleil descend lentement. Vivien en profite pour me commenter les subtilités fiscales du *work from anywhere*, évoque les contraintes des conventions collectives québécoises. Andrea l'écoute en croquant dans ses *patatas bravas*, plus détendue, et plus à sa place que devant le Trello.

Une heure plus tard, nous revenons nous installer exactement au même endroit, puisque Andrea doit maintenant attaquer « l'après-midi de travail à distance ». La musique a viré au funk, on sent qu'à Barcelone, l'ambiance vire à la soirée d'été. Des jeunes se pressent autour des tables. Andrea semble plus vivante. Elle se fond dans le décor, elle sourit plus.

Un *call* s'invite, il dure exactement sept minutes. Elle parle bas, écoute beaucoup, sa caméra coupée. Sa posture est tendue, concentrée, comme un arc prêt à se détendre. Mais à la fin du *call*, tout change : elle se réinstalle dans son siège, s'étire un peu, boit de l'eau. C'est comme si la pression retombait. Le *call*, même sans vidéo, exigeait un certain type de tenue. Et maintenant qu'il est fini, elle peut redevenir elle-même. Elle m'explique que son travail, en ce moment, c'est surtout de rester joignable, être là, au cas où, pas parce qu'on a besoin d'elle, mais parce que c'est la règle, qu'il faut bien justifier son contrat de travail. Je ressens une énorme empathie pour l'ennuie qu'elle exprime.

Le soir descend doucement sur Barcelone. Nous quittons l'auberge de jeunesse pour un bar à vin qu'Andrea connaît bien, à deux rues de là. En marchant (un vrai *shadowing* !) je lui propose un court entretien pour clore cette journée. Elle vide alors son sac : « C'était une journée triste. Genre *underwhelming* [submergeant, ma traduction]. »

Elle en rit de manière douce-amère : « J'espère qu'au moins on t'a divertie avec nos histoires, parce que moi, je n'ai pas bossé du tout. Mon *highlight*, c'est de m'être rendue compte à la fin de la journée... que j'ai attendu toute la journée pour qu'il ne se passe rien ». Je lui demande si elle aurait préféré avoir plus de travail. Elle hausse les épaules : « Peut-être. Ce serait plus stimulant. Mais bon... on ne serait pas allés boire ce verre ».

Elle marque une pause. « Tu sais, le pire, ce n'est pas de rien faire. C'est de devoir faire semblant. Je n'ai rien à faire, et pourtant je dois *être là*, genre prête au cas où. J'ai l'impression d'attendre que ça passe, comme un mauvais film. Je pense que c'est ça, le *bore-out* ». Elle ajoute, en me regardant : « Si tu n'avais pas été là, je crois que Vivien serait parti se balader, et j'aurais fini par m'endormir sur mon laptop ».

Le *bore-out*, ce jour-là, n'a pas disparu, mais il s'est laissé diluer, entre deux éclats de rire, deux verres de vin, ou deux confidences sur les jobs qui stagnent. Andrea ne le combat pas, ne le nie pas. Et ce soir, dans la douceur tiède des rues barcelonaises, elle va peut-être réussir à l'oublier un peu.

2/2

La **vignette 11** illustre avec finesse un *bore-out* en sourdine, que ni le soleil catalan ni l'ambiance détendue de l'auberge de jeunesse ne parviennent à masquer. Andrea doit rester connectée par obligation, « au cas où », et incarne parfaitement ce que Cyril décrivait : des heures de travail qui existent sur le papier, mais sans valeur

réelle. Cette expérience, où l'ennui n'est pas seulement un manque de tâche mais une injonction à faire semblant, trouve un écho plus radical dans le témoignage de Marie. Au-delà du vide d'activité, c'est le contenu même de son travail qu'elle juge « nuisible », puisqu'il consiste à promouvoir l'industrie automobile sur les réseaux socionumériques.

Est-ce que si je travaillais pour une entreprise qui faisait des emballages biodégradables, est-ce j'aurais plus à cœur mon entreprise ? J'aurais plus envie de faire de l'*overtime* parce que je sens que ça sert à un *higher purpose*⁴⁵⁸. Mais là effectivement le web... bon ben voilà... Les médias sociaux je pense que c'est nocif, et même vendre des voitures tous les ans aussi. En plus je travaille vraiment dans le sens que je vends mes services. Je leur expliquais pourquoi c'est important de poster tous les jours sur Instagram. [...] Et le *infinite scrolling* [défilement continu, ma traduction] c'est la même addiction que la machine à sous, c'est « oh tiens, un contenu cool... vas-y, peut-être que je vais avoir un autre contenu cool ». Et puis tu restes comme ça dans ce *reward* [récompense, ma traduction] constant, donc c'est un peu comme si je travaillais dans l'industrie du tabac. [...] l'addiction à internet, aux écrans et plus spécifiquement aux réseaux sociaux, c'est un vrai sujet. On est vraiment addict, on ne s'en rend pas compte, et du coup moi je m'en rends compte, je n'en suis pas fière. (Marie, 35 ans, chargée de marketing)

Consciente de participer à une activité qu'elle juge nuisible, à la fois sur le plan environnemental (l'automobile) et psychologique (l'addiction aux réseaux sociaux), Marie compare son activité à celle de l'industrie du tabac. Ce décalage entre ses valeurs personnelles et les objectifs de son emploi provoque un désengagement intérieur, où elle ne *fait plus corps* avec ce qu'elle fait. Plus étonnant, Marie dit avoir choisi volontairement cette industrie pour laquelle elle ne porte pas d'intérêt particulier, pour justement conserver un certain détachement émotionnel avec son travail. Ces témoignages font écho à la théorie des *bullshit jobs* (« emplois à la con » [ma traduction]) développée par l'anthropologue David Graeber (2018). Dans ses travaux, il explique que de nombreux emplois modernes sont perçus comme inutiles, voire absurdes, par ceux et celles qui les occupent. Loin de produire un bien ou un service essentiel, ces *bullshit jobs* alimentent des logiques bureaucratiques ou commerciales déconnectées des besoins réels. Marie considère même son emploi comme nocif, ce qui est pire qu'inutile. Cette perte de sens engendre frustration, désengagement et souffrance morale, comme le montrent les témoignages évoqués. Le travail n'est plus vécu comme un vecteur d'accomplissement, mais comme une pure transaction vidée de sens : un échange de temps contre salaire, sans élan ni fierté. Ainsi, au lieu de *faire corps* avec leur emploi, ces personnes en viennent à s'en désolidariser, à s'en détacher affectivement.

5.2.2 Les différentes formes de *défaire corps*

La sous-section suivante examine les différentes formes de *défaire corps*, en identifiant trois modalités principales de retrait : *distancier* (5.2.2.1), *désengager* (5.2.2.2) et *désaffecter* (5.2.2.3). Cette dernière forme peut même conduire

⁴⁵⁸ Mission noble [ma traduction].

à une *désinfection de l'organisation*, quand les mécanismes de cette dernière sont jugés toxiques par les personnes participant à l'étude. Ces figures traduisent des façons variées de s'éloigner du collectif, du projet ou de l'engagement professionnel, sans nécessairement quitter l'organisation. Certaines sont progressives, d'autres plus frontales, mais toutes reflètent un rapport recalibré au travail. Elles peuvent se superposer ou alterner selon les contextes, les tensions vécues ou les ressources mobilisables. Il ne s'agit pas d'une typologie rigide, mais d'un ensemble de gestes dissociatifs, discrets ou assumés, souvent révélateurs d'un malaise ou d'un repositionnement face aux normes collectives.

5.2.2.1 Distancier

La distanciation est une stratégie de prise de recul avec une personne ou un groupe sans pour autant rompre le lien. Il s'agit d'une forme de retrait discret, caractérisé par une absence d'investissement affectif et une implication minimale dans la dynamique collective. Cette posture n'est pas un retrait total, mais une manière de tenir à distance ce qui est perçu comme envahissant ou insignifiant. Elle peut prendre la forme d'une distance physique, ou plus symboliquement celle de la mise en place de limites claires entre vie privée et vie professionnelle.

L'exemple de la distanciation physique est évident dans le cas de Monica évoqué plus haut : pour éviter d'être « envahie » par l'excès de sensorialité du bureau, cette cheffe de contenus audiovisuels se rend sur site le moins souvent possible. Son cas est loin d'être isolé : lors du *shadowing* de Charlotte, elle m'a fait part des bienfaits d'une certaine « distance » physique d'avec les collègues, et de sa recherche de calme.

Ça prend beaucoup d'énergie de côtoyer des gens, moi, plus que n'importe où. [...] Parce que là, quelqu'un qui fait du bruit... avec sa bouche, ça me dérange, des trucs de même, j'ai bien de la misère. Fait que quelqu'un qui chique une gomme à côté de moi... Pour moi qui suis vraiment solitaire, je trouve que le dosage entre vie sociale au travail et période à distance est très équilibré. Il me maintient à un niveau d'acceptabilité et de tolérance qui me permet d'être heureuse autant à la maison qu'au travail. Je n'ai pas à anticiper d'être assise à côté d'un collègue qui parle sans cesse de sujets qui m'intéressent moins ou avec qui j'ai moins d'affinités. Le dosage est parfait. (Charlotte, 50 ans, responsable marketing)

Charlotte évoque une forme de distance choisie, assumée, qui n'a rien de conflictuel mais tout d'un équilibre personnel. La présence des autres lui coûte de l'énergie, parfois de manière presque physique, jusque dans les bruits les plus infimes du quotidien partagé. Il ne s'agit pas de rejeter le collectif, mais d'en doser les effets et de garder le contrôle sur l'exposition sociale. Elle évoque un soulagement tangible à ne pas avoir à composer en permanence avec des conversations qui ne l'intéressent pas ou des collègues avec qui elle partage peu (ce qu'elle a désigné sous le terme « d'angoisse de performance » sociale lors du *shadowing* chez elle).

Ce témoignage rappelle le cas de Benjamin, qui, sans jamais critiquer son entreprise, n'a noué aucun lien personnel avec ses collègues, non par hostilité, mais par choix implicite. Là encore, une dissociation s'opère : aimer son travail, oui, mais sans chercher à *faire corps* avec le collectif. Le lien est utilitaire et non affectif. Ces exemples incarnent ce que Marie décrit comme la logique du « loup solitaire » : la capacité à coopérer sans fusionner, à rester dans le jeu sans s'y perdre : « J'ai toujours aimé travailler dans mon coin, être tranquille. Peut-être que ce sont des personnalités aussi, mais je sais que je peux travailler en équipe s'il faut, mais je suis assez *lone wolf*⁴⁵⁹ ». Le besoin d'isolement partiel, d'un « coin à soi » pour être tranquille, rejoint une autre déclinaison du retrait : celle des limites saines, érigées non par rejet mais par souci de préservation. Comme Charlotte, d'autres cherchent à se protéger sans se retirer complètement. Amandine, responsable des relations avec les collectivités, demande un téléphone professionnel qu'elle peut éteindre le soir et la fin de semaine, affirmant ainsi une frontière nette entre les sphères. Catherine, agente administrative, recrée artificiellement une coupure après sa journée de télétravail, avec des activités rituelles qui permettent de refermer la parenthèse professionnelle : « Avant, j'avais 45 minutes de métro pour ventiler. Maintenant, je suis au travail à la maison la plupart du temps. Je continue à être au travail quand j'ai fini. Donc je me suis recréé une coupure artificielle : badminton à 17 h, ou yoga, ou un tour à vélo ». Ces stratégies rejoignent les pratiques de segmentation évoquées au **chapitre 4**, notamment celles consistant à *recréer de faux trajets* (le tour à vélo de Catherine pour imiter le retour à la maison), celles de *bloquer le temps* (arrêter à 17 h tapantes) ou celles *fonctionnant avec des artefacts* (le deuxième téléphone d'Amandine). Dans tous ces cas, la distance n'est pas un refus de faire partie du monde du travail, mais une manière d'éviter la fusion ou la dilution de soi. La barrière est choisie, organisée, parfois ritualisée. Il s'agit moins de fuir que de conserver un espace personnel étanche, où l'on peut se recentrer, éviter l'envahissement. Certaines personnes n'hésitent pas à contourner les attentes implicites de disponibilité en jouant des zones grises du travail à distance. Solène, directrice marketing pourtant très engagée dans son entreprise, une startup dont les fondateurs sont ses amis, m'a partagé l'une de ses astuces de ressourcement à distance : « Tu dis que tu es en *call*, mais en fait tu es juste en train de prendre une pause, pour souffler ». Derrière l'anecdote se dessine une tactique discrète de retrait temporaire, un moyen de reprendre le contrôle sans sortir du cadre.

D'autres préfèrent une forme de discrétion plus continue, en cloisonnant leur vie personnelle. Andrea, développeuse, par exemple, ne mentionne pas spontanément ses déplacements, ne partage pas sa vie privée au travail, sauf si on l'interroge explicitement. Ce silence n'est pas une dissimulation, mais une manière de préserver

⁴⁵⁹ Marie a utilisé cette expression en anglais pour dire qu'elle se considère comme un loup ou une louve solitaire.

une distance et de ne pas tout livrer au collectif⁴⁶⁰. Se distancier est un mouvement du *défaire corps* marqué par des affects dominés par une certaine ambivalence et de l'indifférence. Marie, chargée de marketing revendique quant à elle ce détachement comme une hygiène de vie. Pour elle, « la clé du bonheur au travail, c'est le détachement ». Ce positionnement ouvre vers une autre forme de retrait, plus ciblée sur les tâches elles-mêmes : le désengagement.

5.2.2.2 Désengager

À la différence de la mise à distance affective ou relationnelle, *se désengager* porte directement sur le cœur du travail lui-même. Il ne s'agit plus simplement de préserver ses marges ou de limiter ses interactions, mais de réduire volontairement l'implication dans la tâche, de se tenir strictement à ce qui est attendu, rien de plus. Cette posture s'affirme souvent comme une réponse à des conditions jugées excessives ou à des attentes implicites qui débordent le contrat formel. Le désengagement prend la forme d'un ajustement minimaliste, rationnel, qui revient à effectuer le travail demandé, mais sans y croire pleinement. Ces formes de retrait s'incarnent aussi dans des pratiques concrètes : désactivation des notifications, absence assumée à certaines réunions non obligatoires, refus des appels directs, priorisation de la communication asynchrone. Capucine, chargée de projet, illustre cette posture en ces termes :

Moi je ne réponds pas aux appels directs, je trouve ça agressif. [...] Je suis toujours dispo par écrit, mais je veux pouvoir choisir quand je parle. [...] Par exemple, on a eu une nouvelle *boss* qui nous a demandé « est-ce que je mets notre *one and one* les mardis parce que tu viens les mardis ? » Je lui ai dit : « je viens seulement en fonction de la météo ». (Capucine, 32 ans, *project manager*)

Derrière l'anecdote, cette citation montre un renversement tranquille des priorités, une tendance à l'œuvre dans le monde du travail, et en particulier dans les métiers en tension comme celui de Capucine. Le rapport à l'organisation devient conditionnel et personnalisé : ce n'est plus à la travailleuse ou au travailleur de s'aligner, mais à l'entreprise de composer avec les niveaux d'adhésion. Andrea, de son côté, adopte des stratégies de retrait subtiles, avec une présence en ligne simulée (mettre sa souris d'ordinateur sur des enceintes techno, comme raconté dans la **vignette 11**), ou des absences discrètes aux rituels collectifs (elle ne va pas à tous les événements de type « 5 à 7 » organisés), qui dessinent une atténuation progressive du lien.

Le désengagement est parfois fonctionnel, comme chez Ruben (**vignette 4, chapitre 4**), qui est connecté à une réunion tout en marchant dans le métro, ce qui est une manière de répondre sans vraiment participer. Plus

⁴⁶⁰ Cela serait par exemple difficile à faire dans l'entreprise de Charlotte : dans la **Vignette 8** présentée au **chapitre 4 (4.4.2.2)**, je relate avoir été étonnée des détails de vie privée partagés aux collègues pour ouvrir la réunion d'équipe. J'ai senti que la transparence totale y était une obligation organisationnelle, y compris sur les sphères de vie n'appartenant pas au travail.

encore, lors d'une autre journée de *shadowing* à son domicile, le 7 juillet 2023, il est parti dans la salle de bain avec son ordinateur, prendre une douche, en pleine réunion qui ne requérait pas beaucoup de parole de sa part, caméra éteinte. Je l'ai toutefois entendu répondre à quelques questions alors qu'il se brossait les dents. Ruben ne se déconnecte pas, il reste techniquement présent, mais il redéfinit les seuils de participation selon ses propres critères. Se connecter depuis le métro ou intervenir à distance tout en se brossant les dents illustre une forme de présence minimale, ajustée à l'effort jugé nécessaire. Il ne s'agit pas d'absentéisme, mais d'une version allégée de l'engagement, rendue possible par les marges offertes par l'usage des caméras éteintes dans son organisation. La scène de la salle de bains, presque burlesque, dit quelque chose d'un glissement plus général du rapport au travail, où l'on remplit le contrat sans y mettre plus que ce qui est requis. En cela, le désengagement se rapproche de la « grève de zèle » (Bourdet, 1970)⁴⁶¹, où l'excès de zèle serait de rester connecté en permanence... mais sans être vraiment derrière son ordinateur, ou en faisant autre chose. Il y a dans le désengagement quelque chose qui va plus loin que l'indifférence de se distancer : *se désengager* est marqué par un certain détachement, qui fait office de protection (de son temps personnel, par exemple).

Se désengager serait finalement s'en tenir strictement à ce que le contrat de travail prévoit, comme Marie, chargée de marketing, qui ne voit aucune raison de dépasser les attentes formelles de sa fiche de poste. Naomie, partenaire RH, témoigne de la même posture : « J'ai un travail, je prends part. Je fais mon travail, je performe, je livre ce qu'on m'a demandé, mais je m'arrête là ». Le désengagement devient alors une posture assumée : effectuer le travail, mais rien que le travail. Ruben se dit agacé de la culture de travail selon lui « spécifiquement française » consistant à attendre des individus de dépasser les objectifs de la fiche de poste, sous peine d'être perçu comme incompetent. Pour lui, le travail à effectuer devrait être exactement celui annoncé sur la fiche de poste, pas plus : « la seule exception justifiable pour en faire plus, ce serait d'avoir des parts dans la boîte⁴⁶² », dit-il. Faute d'un salaire qu'il estimerait à sa juste valeur, cet ingénieur dit travailler entre 20 et 50 % de ses capacités.

⁴⁶¹ Yvon Bourdet précisait que dans le cas des services douaniers à Orly, il s'agissait d'appliquer à la lettre tous les points du règlement, de faire « la bête », quitte à faire trop de zèle. Cela diffère de refuser l'excès de zèle. L'expression « grève de zèle » trouve ses racines dans l'Angleterre du XIX^e siècle. Elle est liée à une situation spécifique dans les entreprises où les employés, bien que ne cessant pas de travailler, appliquaient les règles du travail de manière stricte et rigide, ce qui ralentissait l'activité. Cette forme de protestation est née dans le contexte des luttes syndicales, en particulier pendant la révolution industrielle, lorsque les ouvriers et ouvrières cherchaient des moyens de résister à des conditions de travail pénibles sans violer les lois de l'époque.

⁴⁶² Dans les startups, il est fréquent de proposer au personnel des parts de l'entreprise (*stock-options*, actions restreintes) pour compenser des salaires inférieurs à ceux des grandes structures. Une étude publiée dans *Organization Science* montre que les personnes salariées de startups gagnent pourtant en moyenne 17 % de moins sur dix ans, un écart souvent comblé par ces formes de rémunération indexées sur la croissance de l'entreprise (Sorenson, Dahl, Canales et Burton, 2021).

Dans certains cas, ce désengagement peut s'approfondir jusqu'au questionnement existentiel. Adam, directeur de marque pour une startup française en *full remote* à l'étranger, décrit un glissement progressif : « je ne me voyais plus dans cette boîte-là. Et puis, je pense que quand tu décroches sur un projet ou quand tu n'es pas complètement intégré dans un projet, quand tu es en *full remote* et qui plus est le seul à l'étranger, c'est décuplé. Donc, tu mets ça au carré. Je sais qu'au bout de quelques mois, je me demandais ce que je foutais là. ». Comme le montre le cas d'Adam, loin d'un idéal de liberté, la distance géographique peut donc renforcer l'éloignement symbolique, et transformer l'autonomie en isolement. C'est pour cela que Laura, gestionnaire des commerciaux, voit les demandes de travail à distance depuis l'étranger comme un signal faible : « typiquement, par exemple, le fait de se mettre beaucoup en télétravail, pour moi, ça peut être un signal faible. Je vais faire remonter que je remarque que cette personne est un peu désengagée ». Le désengagement, lorsqu'il perdure ou s'intensifie, peut finir par se transformer en *désaffection* plus profonde. Il ne s'agit plus seulement de limiter son implication ou de poser des frontières, mais de ne plus rien ressentir du tout, ou presque. La dernière figure du retrait illustre cette usure progressive des affects partagés : *désaffecter*, voire, comme l'a glissé ironiquement une enquêtée, *désinfecter*.

5.2.2.3 Désaffecter, voire désinfecter ?

Le troisième type de *défaire corps*, celui qui consiste à *désaffecter* renvoie à une forme de retrait caractérisée par un désinvestissement affectif vis-à-vis du collectif de travail. Il ne s'agit plus simplement de poser des limites ou de réduire son engagement fonctionnel, mais de rompre les liens symboliques et émotionnels qui constituent l'attachement à l'organisation. Littéralement, il s'agit d'éviter de se faire « affecter » par tout ce qui concernerait l'organisation ou le collectif. En tant que manager, Enguerrand déplore le *turn-over* (rotation du personnel) dans son entreprise, et le fait que les dispositifs de travail à distance facilitent une telle rupture affective avec l'organisation.

Il y a un vrai problème quand tu es WFA et que tu ne vois jamais tes équipes, c'est que tu as beaucoup moins d'engagement et de culture d'entreprise. C'est un peu brut de le dire, mais tu dois t'accommoder du fait que les gens vont partir beaucoup plus et qu'ils ne vont pas du tout s'attacher à ta boîte. Ils ne vont pas avoir le côté « Ah, j'aimais bien la boulangerie à côté du boulot. Ils faisaient de bons sandwiches, tu vois. » C'est genre, non, ils étaient chez eux, ça ne changera rien. Ça ne changera rien, en fait, qu'ils travaillent chez toi ou chez ton concurrent. Ils ont juste à changer de lien Zoom. Il n'y a que le salaire qui fera la différence. (Enguerrand, 32 ans, *project manager*)

La remarque d'Enguerrand met en lumière la désincarnation croissante du lien au travail : quand la relation à l'entreprise se réduit à un simple lien Zoom, il ne reste plus de traces sensibles ou situées de l'attachement. La *désaffection* devient structurelle, facilitée par la virtualisation des échanges et l'effacement des ancrages matériels, comme le souvenir d'une boulangerie de quartier qui incarnait autrefois une forme d'appartenance. Cette logique se retrouve dans certaines pratiques individuelles de *désaffectation*, une *dés-affectation* qu'il faut comprendre au sens

de « se couper des affects ». Au fur et à mesure des mois du suivi en filature disloquée, Andrea, développeuse, a par exemple eu davantage tendance à dissimuler ses déplacements à l'étranger, ne les mentionnant que si on l'interroge directement, puis, en les cachant volontairement, comme elle me l'a partagé lors de nos échanges sur WhatsApp. Ce silence ne relève pas de la fraude mais d'une mise à distance affective de l'organisation, reléguée dans la hiérarchie des priorités personnelles. Concrètement, *se désaffecter* est un processus qui se manifeste par des pratiques telles que l'évitement des réunions formelles, le silence volontaire sur les canaux de communication, ou une présence numérique réduite à sa dimension minimale. *Se désaffecter*, ou *dés-affecter*, va plus loin que simplement *se désengager*, car il y a ici une forme de rejet, parfois palpable, de l'organisation elle-même. Ce rejet s'observe chez Ruben, ingénieur, dont la participation aux réunions se limite souvent à une présence minimale : il prend les appels en audio tout en s'adonnant à d'autres activités, ne s'exprimant que ponctuellement. Ce retrait se manifeste de façon corporelle : il ne porte qu'un seul écouteur de son casque, comme pour maintenir une oreille libre, littéralement soustraite à l'influence de l'entreprise — un geste qui traduit une volonté de garder une distance, y compris sensorielle, vis-à-vis de son environnement professionnel. Il ne se laisse pas davantage « affecter » par les normes organisationnelles, qu'il traite avec détachement, voire indifférence. Ainsi, au lieu de remplir sérieusement la fiche de temps hebdomadaire exigée (qui demande d'attribuer un nombre d'heures précises à chaque projet), il a, un vendredi soir à 21 h, réparti ses heures de manière totalement arbitraire entre les différents projets. Ce geste, apparemment anodin, révèle une posture ironique face aux rituels de conformité interne, qu'il semble ne plus prendre au sérieux, voire tourner en dérision.

Le retrait affectif peut en effet s'accompagner d'un cynisme ou d'une ironie stratégique. Comme le souligne Peter Fleming (2005), certaines formes d'humour critique face aux normes organisationnelles ne traduisent pas nécessairement une passivité, mais peuvent fonctionner comme des processus de subjectivation. Il s'agit alors d'une manière de se redéfinir en marge du collectif et de se désidentifier activement des injonctions culturelles de l'entreprise. Ici, nous pouvons penser à toutes les stratégies visant à « bricoler » sa présence en ligne, comme cette répondante qui m'a confié accrocher la souris au collier de son chien pour apparaître en ligne alors qu'elle partait faire la sieste, ou Marc, qui se prévoit de fausses réunions avec lui-même, pour qu'on le laisse tranquille. Dans la majorité de ces cas, ressort une forme de désillusion face au monde organisationnel, perçu comme au mieux vide de sens, et au pire toxique. Dans certains cas, le détachement affectif évolue vers une volonté de rupture plus nette. Le désinvestissement devient alors une tentative d'assainissement : il s'agit de prendre de la distance non seulement pour se préserver, mais pour se réparer. Certaines trajectoires en témoignent, comme les départs précipités, des reconversions, ou des *burn-out*⁴⁶³. Dans ces cas-là, le retrait n'est plus uniquement une posture, mais une réponse à une forme de toxicité structurelle. La métaphore du *défaire corps pour « se désinfecter »*, évoquée par Marie, prend alors tout son sens : il s'agit de s'éloigner le plus possible pour nettoyer l'espace

⁴⁶³ Onze personnes de l'étude ont déclaré avoir vécu un *burn-out*.

psychique du travail et se libérer de ce qui, autrefois porteur de sens, est devenu source de tension, de fatigue chronique ou de souffrance.

J'adore la cosmétique, le maquillage, j'ai toujours été intéressée par cette industrie, [...] c'était le travail de ma vie. Je travaillais trop, je travaillais même beaucoup plus qu'on me demandait parce que j'étais passionnée par le truc, mes boss m'adoraient, j'adorais mes boss, donc tout ça c'était le rêve. Et vraiment aujourd'hui je travaille dans l'automobile, je ne suis pas une fan d'automobile, mais ça me va. Pour la cosmétique j'adorais vraiment ça, mais c'étaient des pinces à crabe. [...] Comme il y a une masculinité toxique, il y a aussi une féminité toxique dans des environnements qui ne sont pas mixtes, et donc, ça vraiment c'est « Le diable s'habille en Prada ». C'est ça, c'est une compétition féminine qui peut être ultra pesante, c'est beaucoup de rivalité dans le dos en fait, des agissements qui peuvent s'assimiler à du *bullying*, à du *ganging* contre certaines personnes, de l'attaque sournoise... [...] Et en fait moi j'ai dit mais moi j'étais vraiment jeune, complètement pas armée, pas équipée, j'avais besoin de quelqu'un pour m'aider, je ne disais rien, j'avalais rien, je me détruisais de l'intérieur, j'étais mal, j'étais soumise... et personne ne m'a aidée. Mon management le savait, et ils n'ont rien fait. (Marie, 35 ans, chargée de marketing)

Le récit de Marie, qui évoque des rivalités destructrices lors d'un précédent emploi en présentiel et une absence totale de soutien managérial, traduit une expérience où l'engagement initial s'est transformé en blessure silencieuse. Son passage au travail à distance devient alors un geste de survie, une manière de se protéger d'un environnement qu'elle identifie comme toxique. *Désinfecter*, en tant que quatrième forme de *défaire corps* (une sous-forme de *désaffecter*), renvoie à ce type de retrait profond, motivé non par le désintérêt mais par la nécessité de préserver sa santé mentale. Il s'agit d'un éloignement stratégique et protecteur, visant à assainir le rapport au travail après une atteinte réelle ou latente à l'intégrité psychique. Contrairement aux autres formes de retrait, ici la distance est moins une prise de recul qu'un acte réparateur, souvent vital, qui permet de continuer à exercer son activité tout en neutralisant l'impact émotionnel de l'organisation. Lors de notre entretien, Marie a déclaré : « je suis à distance de tout ça... en fait je suis à distance genre de la culture d'entreprise en fait. S'il y a une conclusion que tu peux tirer de moi, ce que je ressens avec le travail en *remote*, c'est que je suis beaucoup moins engagée au sein de mon travail, ça ne veut pas dire que je ne suis pas productive ». Ce faisant, Marie défait corps avant tout avec la culture d'entreprise elle-même, qu'elle tient à distance sans renoncer à l'efficacité, marquant ainsi une séparation nette entre effectuer son travail et y adhérer. Une autre *shadowee* a aussi fait part de s'être sentie comme une « merde » dans le cadre de la relation avec sa supérieure hiérarchique qu'elle qualifiait de « toxique ». Au bout de quelques mois de filature, elle a finalement démissionné, en partie pour cette raison.

D'autres personnes de l'étude ont démissionné et/ou ont effectué une reconversion avant la fin du terrain (comme Adam, Marc ou Albane). Un autre aspect significatif de la logique de *désinfection* dans le processus de *défaire corps* réside dans le fait que le travail à distance peut permettre d'assainir la relation au travail, même en l'absence de dynamiques relationnelles toxiques. Marge, auxiliaire de recherche, en a pleinement conscience : « Je suis à la limite du *workaholic*, tu vois, je cherche à assainir mon rapport au travail. Je suis dans l'anxiété de

performance et je veux performer tout le temps. J'essaie de faire du lâcher prise par rapport à ça aussi parce que ça amène une lourdeur. J'essaie d'apprendre à me détacher. » Cette volonté d'assainir le rapport au travail peut également s'exprimer par un rejet des formes temporelles imposées, en particulier celles liées au retour au bureau. Certaines personnes interrogées décrivent une fatigue rythmique et une impossibilité à réintégrer un modèle antérieur. Rani, responsable de projets internationaux par exemple, exprime avec force cette rupture : « Aujourd'hui je me demande comment j'ai fait pour survivre [...] je ne sais pas si je pourrais de nouveau me réveiller tous les jours à 7 heures, 7 h 30, m'habiller, me maquiller, y aller quoi ». Ce témoignage témoigne d'une *désaffection* (*dés-affectation*) structurelle : ce n'est plus seulement l'organisation ou les dynamiques sociales qui posent un problème, mais le rythme de travail lui-même, considéré comme devenu insoutenable. Le travail à distance apparaît alors comme un moyen de *désinfecter* aussi le temps, c'est-à-dire de se libérer d'une cadence vécue comme aliénante.

5.2.3 La synthèse de 5.2

Défaire corps ne revient pas à disparaître ou à désertier, mais à sélectionner ses formes de présence : où, quand, et comment exister dans l'espace organisationnel. Ces gestes, souvent discrets, relèvent d'une agentivité silencieuse, ni dans l'opposition frontale, ni dans la conformité totale, mais dans un travail de recomposition fine des liens au collectif. Les quatre formes de retrait identifiées dans cette section (*distancier*, *désengager*, *désaffecter*, voire *désinfecter*) ne sont pas seulement des signes de retrait individuel : elles transforment, en creux, les structures mêmes de l'organisation. En modifiant les seuils d'attachement, les modalités de l'interaction, ou encore la temporalité de la participation, elles déplacent les lignes de ce qu'implique « faire partie » d'un collectif. Ces pratiques, aussi peu visibles soient-elles, sont hautement agissantes et organisantes, puisqu'elles dessinent une organisation réarticulée par le bas, à partir de pratiques souvent informelles, parfois taboues, mais profondément transformatrices. Elles révèlent la manière dont les individus investissent des marges d'autonomie pour reconfigurer leur rapport à l'organisation, non pas nécessairement en rompant avec elle, mais en en redéfinissant les conditions d'appartenance.

Le **tableau 5.3** poursuit la réflexion amorcée dans la **section 5.1** en déclinant, cette fois, les différentes modalités de *défaire corps* à distance. Si le *faire corps* désignait une gamme de postures allant de l'adhésion enthousiaste à l'intériorisation contrainte, le *défaire corps* met en lumière une série de micro-retraits qui traduisent une volonté de moduler, refréner ou interrompre l'implication dans le collectif professionnel. Ces formes de retrait ne relèvent pas d'un simple désintérêt, mais d'une véritable recomposition du rapport au travail, souvent orientée vers la préservation de soi.

Loin d'être synonymes d'inaction, ces pratiques signalent une autre manière d'être en relation avec le travail. La distance est ici choisie, négociée, parfois vitale : elle est même une stratégie. Elle peut être silencieuse, comme dans le cas de la *désaffection*, ou plus radicale, comme dans celui de la *désinfection*. Ces formes, souvent perçues comme marginales, voire illégitimes dans les discours managériaux, apparaissent pourtant dans le terrain comme des manières cohérentes d'exister dans l'espace professionnel.

Tableau 5.3 Typologie des formes de *défaire corps* à distance

Forme de <i>défaire corps</i>	Définition	Dispositifs	Affects dominants	Pratiques associées
Distancier	Mise à distance relationnelle ou affective, sans rupture ni opposition frontale	Désactivation des notifications, cloisonnement spatial/temps, segmentation	Indifférence, besoin de calme, auto-préservation	› Ne pas se lier › Fermer les canaux › Créer des frontières symboliques › Moduler sa présence
Désengager	Retrait fonctionnel, limitation volontaire de l'engagement aux seules tâches attendues	Participation minimale, asynchronie, caméra éteinte	Indifférence, détachement professionnel	› Ne faire que le strict nécessaire › Performer l'absence › Déléguer l'initiative › Simuler la présence
Désaffecter (ou dés-affecter)	Désinvestissement émotionnel vis-à-vis du collectif, perte d'attachement symbolique, s'éloigner/se couper des affects organisationnels	Canaux ignorés, visioconférences contournées, silence stratégique	Lassitude, désillusion, retrait émotionnel, cynisme,	› Couper le lien affectif › Neutraliser la culture d'entreprise › Se rendre imperméable émotionnellement
Désinfecter	Retrait radical pour se protéger de dynamiques vécues comme toxiques ou aliénantes au travail	Travail à distance prolongé, isolement organisé, rupture de rythme	Anxiété, fatigue, <i>burn-out</i> , surcharge, volonté de réparation	› Assainir le lien au travail › Se retirer pour se préserver › Recomposer une écologie de travail soutenable › Démissionner › Se reconvertir

Le *défaire corps* se donne à voir comme une modalité d'action située, permettant aux individus de négocier leur présence sans adhérer pleinement au collectif. Plutôt qu'un retrait pur et simple, il s'agit d'un processus de reconfiguration des modalités d'attachement et de participation au collectif.

En parallèle, le *refaire corps* désigne un autre mouvement constitutif de l'organisation de travail distanciée, non pas opposé au (*dé*)*faire corps*, mais complémentaire : celui d'une recomposition du lien sur des bases plus choisies,

plus incarnées. Il ne s'agit pas d'un retour à l'identique, mais d'une tentative de construire du commun autrement, en réponse à un besoin de présence partagée, en dehors des cadres normatifs institués.

5.3 *Refaire corps*

Refaire corps exprime un besoin profondément humain, phénoménologique, de percevoir la présence d'autrui, de sentir les autres à travers des signes, des échanges, des rythmes partagés, sans que cela passe nécessairement par les formes prescrites de l'organisation. Ainsi, *refaire corps* ne signifie pas simplement revenir à l'ancien collectif ou renouer avec les formes de lien antérieures. Il s'agit plutôt d'un mouvement de recomposition, d'un effort pour retisser du commun sur des bases plus choisies. Là où *défaire corps* exprimait un besoin de distance protectrice, *refaire corps* traduit un désir de proximité repensée, moins contrainte. Cette dynamique ne vise pas une restauration, mais une réinvention des formes de présence partagée, en réponse à un manque ou à un vide relationnel. *Refaire corps* est un mouvement qui s'ancre d'abord dans des attachements interpersonnels ou communautaires, souvent informels, qui réactivent une forme de présence collective non instituée (5.3.1). Il se déploie ensuite à travers différentes manières de *refaire corps*, que ce soit par affinité identitaire, ancrage matériel ou tout simplement une reconnexion à soi, dessinant ainsi les contours d'un collectif éphémère et en redéfinition permanente (5.3.2). La section s'achève sur la synthèse du *refaire corps* (5.3.3).

5.3.1 *Les raisons du refaire corps*

Refaire corps répond à un besoin de lien et de présence, qui ne passe plus par les formes instituées du collectif de travail. Ce mouvement se traduit par des attachements choisis, souvent informels, tissés à la marge ou en dehors de l'organisation. Qu'il s'agisse de relations interpersonnelles non prescrites par le management avec certains collègues (5.3.1.1) ou d'alliances communautaires plus larges (5.3.1.2), ces formes de lien relèvent d'une sociabilité affective et autonome, en quête de collectif à la fois plus libre et réellement choisi.

5.3.1.1 *Des attachements non prescrits avec les collègues*

En dehors du collectif prescrit — celui que le management attend ou valorise à travers les injonctions à *faire corps* — d'autres formes de lien se tissent entre les membres de l'organisation. Ces relations sont moins visibles, moins normées, et se développent de manière organique. Elles ne relèvent pas d'un *faire corps* imposé ni même *suggéré*, mais d'un besoin plus libre de connexion, d'affinité et de soutien. Ce sont des attachements non prescrits : ni dictés par la hiérarchie, ni orientés par la productivité, mais profondément affectifs.

Ces liens prennent des formes variées. Cela peut être l'usage de certains canaux des plateformes collaboratives à usage « affectif », comme un canal Slack utilisé pour plaisanter (Naomie) ou partager des ragots, des appels spontanés au cours de la journée de travail juste pour discuter (observé chez Maren et Charlotte), des échanges

de GIF (*Graphics Interchange Format*) ou de blagues (Naomie), ou des rendez-vous informels comme le *tea time virtuel* (l'heure du thé) mis en place par Marie avec celui qu'elle nomme affectueusement son « binôme ».

Dans mon travail du coup j'ai mon binôme, ce n'est pas vraiment mentionné par écrit, c'est celui qui est donc l'autre consultant qui fait le même travail que moi, mais lui il est sur les anglophones. On a pris le poste en même temps [...] On s'est dit tout de suite « viens on forme un binôme ». C'est un gars adorable, c'est un mec, détail qui a peut-être son importance, il est gay. Et on a très vite connecté et puis ce n'est ni un gars macho désagréable qui va me mansplainer⁴⁶⁴, ni une nana qui va être un peu dans la compétition malsaine entre filles. Donc on a un super bon *vibe* et en fait très vite, on s'est dit on se fait une fois par semaine un *tea time* à distance. Donc une fois par semaine, on se *booke* un 30 minutes, on se montre les mugs qu'on a, et puis on parle soit de nos week-ends, soit de comment ça se passe au boulot soit... voilà, on parle de comme si on était à la machine à café, et on l'appelle vraiment *tea time*. [...] C'est peut-être une bonne chose de se dire on se parle une fois par semaine comme si on était physiquement ensemble pour pallier le fait qu'on ne va pas se croiser par hasard, pour créer cette rencontre en fait qui ne va pas se passer sinon. (Marie, 35 ans, chargée de marketing)

Ce rituel hebdomadaire, sans fonction directe dans le travail, permet à Marie de maintenir une forme de coprésence émotionnelle et relationnelle, là où les rencontres fortuites n'ont pas lieu. Ces gestes simples, mais réguliers, participent à (re)créer du lien, à *refaire corps autrement*, avec quelqu'un avec qui elle ne collabore pas directement, mais qui partage les mêmes problématiques qu'elle dans son travail. Il n'est pas rare que des amitiés se créent en ligne : Valeria a tellement sympathisé avec une collaboratrice basée à Vancouver, qu'elles ont décidé de partir ensemble en tracances au Costa Rica, alors même qu'elles ne s'étaient jamais rencontrées en présentiel auparavant. Les différents témoignages d'amitiés ayant émergé dans un contexte totalement en ligne contredisent le témoignage livré par l'un des gestionnaires de l'enquête, Enguerrand, alors qu'il expliquait qu'il fallait rencontrer physiquement les équipes des Amériques pour pouvoir collaborer efficacement : cela est vrai pour tout ce qui relève des *faire corps suggérés* ou *imposés*, mais pas pour le *faire corps désiré*. D'ailleurs, Enguerrand a rencontré sa compagne lors d'une réunion d'équipe... en ligne.

D'autres liens s'incarnent dans la coprésence choisie (Schiemer *et al.*, 2023) : travailler ensemble dans un *coworking*, se retrouver dans un café, partager un espace domestique, etc. Christine, directrice des communications, utilise par exemple les tiers-lieux remboursés non pas comme ressource individuelle, mais pour recréer un environnement partagé avec ses collègues qui habitent dans le même coin. Solène et Audrey, toutes deux employées d'entreprises sans bureaux au Québec, témoignent de la même habitude d'aller travailler avec des collègues dans des espaces de *coworking*. Pénélope et Brice, salariés d'Incandescence, ont été situés en même temps dans le sud de la France : leur habitude était de se retrouver dans un café pour travailler ensemble.

⁴⁶⁴ Le terme est issu de la contraction de *man* (homme) et *explainer* (celui qui explique). Il s'agit d'un néologisme pour désigner un homme qui explique quelque chose à une femme de manière condescendante, souvent sur un sujet qu'elle connaît aussi bien, voire mieux que lui, en partant du principe implicite qu'elle a besoin de son explication.

Ces moments sont à la frontière du privé et du professionnel, souvent autoorganisés : les données montrent que les personnes tendent à fréquenter des tiers-lieux avec les personnes qu'elles apprécient (sur des critères personnels), pas forcément les personnes avec lesquelles elles collaborent (de la même équipe par exemple).

Les amitiés à visée non productive ni collaborative avec des collègues sont un élément récurrent des données : j'ai pu observer la grande complicité d'Alison et Charlotte, qui ne travaillent pourtant pas dans le même service, ou celle de Maren et Roméo (**vignette 1**), lors de leurs échanges informels en ligne pendant la journée de *shadowing*. De plus, lorsque Ruben m'a amené à son bureau, nous avons déjeuné avec un de ses amis au service RSE, avec qui il se sent beaucoup plus proche que ses collègues. Lors de la journée de *shadowing* à son domicile, il m'a aussi montré son agenda et les « réunions » qu'il se fixait avec une amie dans un autre service, avec laquelle il ne collabore sur aucun projet, pour « s'entraîner ensemble au permis de conduire », sur leur temps de travail. Parfois, ces amitiés deviennent des formes d'alliance stratégique. Maren, analyste, raconte comment elle et ses collègues partagent des conseils pour négocier du télétravail prolongé, se soutiennent, s'organisent. Ces collectifs informels se constituent comme des espaces de résistance douce, là où l'organisation n'offre pas de canal officiel pour exprimer ce type de besoins.

On se parle tout le temps, et c'est un des sujets les plus discutés entre nous les employés parce qu'il y en a énormément qui viennent de la France, il y en a beaucoup en fait qui veulent retourner plus souvent en France et on essaye un petit peu de voir ce qu'est la meilleure technique pour négocier, du type « est-ce qu'il y a mieux fonctionné pour toi. Est-ce que tu as présenté des projets ? » Donc on s'aide vraiment l'un et l'autre pour être mieux préparés, pour avoir le plus d'arguments en fait, pour pouvoir partir en télétravail. Donc c'est comme un peu des amitiés entre employés. On est comme des amis et on veut tous le même objectif d'avoir du télétravail. On se parle pour « ok c'est quoi ton tuyau ? Comment est-ce que tu as communiqué avec la directrice ? », pour qu'on ait tous un peu la même vision de qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas. [...] J'ai quand même beaucoup de liens avec les employés autour, donc ma manager sait que je vais en parler donc je pense qu'elle essaie d'exercer du pouvoir sur moi en m'empêchant un petit peu pour que moi je circule un peu l'information, que « stop là, apparemment le télétravail ça ne marche pas trop ». (Maren, 29 ans, analyste)

Le témoignage de Maren est précieux pour illustrer comment le *refaire corps* s'articule parfois sous la forme d'alliances stratégiques entre collègues, nourries par des liens d'affinité et un objectif partagé : obtenir davantage de flexibilité dans les modalités de travail. Ces échanges entre pairs ne se limitent pas à des conseils pratiques, mais constituent de véritables formes d'intelligence collective informelle, qui prennent le relais là où l'organisation n'offre pas de canal explicite pour négocier ou discuter des pratiques de travail à distance prolongé. Dans cette dynamique, les collègues deviennent des relais d'expérience et des vecteurs de légitimation mutuelle. Chacun et chacune « fait parler » ses propres échanges avec la direction, ses tactiques ou ses réussites, de manière à outiller les autres. Ce mécanisme peut être lu, à la lumière du cadre CCO, comme une ventriloquie que l'on pourrait qualifier d'horizontale, en ce sens qu'elle se déploie entre collègues, sans médiation hiérarchique, et

mobilise des discours partagés au sein du collectif informel. Cette lecture s'appuie sur la théorie de la ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b), tout en en étendant l'analyse aux formes de co-construction du sens à travers l'entraide, l'échange d'expériences ou la circulation de stratégies. Les collègues de même niveau se ventriloquent entre eux et elles, faisant circuler les paroles, les postures ou les silences de leurs gestionnaires, mais aussi les normes implicites de négociation, les marges d'acceptabilité, les seuils tacites de ce qui est « possible ». Inversement, la supérieure hiérarchique de Maren semble consciente de cette dynamique et tente d'y répondre en influençant elle-même la parole qui pourrait circuler. Maren suppose qu'elle cherche à « contrôler » l'information indirectement, en limitant son propre accès au WFA pour qu'elle ne le transmette pas comme une possibilité viable à ses collègues. Ici encore, la ventriloquie est en jeu : la manager agit sur ce qui sera dit d'elle, sur ce qui pourra être dit « en son nom » au sein du collectif informel. Cet exemple illustre la portée politique de la ventriloquie dans les dynamiques organisationnelles : ce n'est pas seulement une manière de *représenter* les voix absentes, mais aussi un enjeu de pouvoir sur ce qui circule comme parole légitime. Dans ce cas, le collectif amical devient un lieu d'activation d'un discours organisationnel alternatif, voire un contre-discours, plus crédible que celui porté par les canaux officiels. L'exemple ci-dessus montre aussi comment ces relations peuvent entrer en contradiction directe avec les logiques de l'organisation. L'argument *du faire corps* organisationnel est bien souvent dicté par des logiques de pure productivité, et non pas par la recherche de liens authentiques : Ruben, par exemple, refuse de changer d'équipe malgré les multiples demandes de sa direction, car il s'y sent bien, aligné et respecté. Son attachement à son équipe restreinte et son gestionnaire direct est vécu comme un ancrage, tandis que l'organisation privilégie une logique de redistribution des ressources humaines et d'avancement de carrière. Contre toute attente, le *faire corps désiré* est perçu en négatif par l'organisation, comme un frein à la flexibilité managériale.

Certaines organisations, notamment celles qui sont asynchrones ou en *full remote*, tentent de compenser l'absence d'ancrage physique par une formalisation du lien interpersonnel (comme l'a montré la pratique de *fabriquer des espaces de sociabilité artificiels* au **chapitre 4**). C'est le cas par exemple d'entreprises qui attribuent dès l'*onboarding* un *Culture Buddy* (chargé d'aider à comprendre les codes sociaux internes) ou un *Role Buddy* (chargé d'accompagner sur les tâches spécifiques), comme le montre le témoignage d'Igor.

Tu as le *Culture Buddy*, c'est une personne qui veut t'aider à rentrer dans la culture de l'entreprise. Ça, ça peut être n'importe quel employé. En général, on essaye de ne pas prendre quelqu'un qui a la même fonction que soi, qui a le même job, pour que ce soit un peu intéressant, pour que tu vois aussi d'autres parties d'entreprise. Donc tu vois par exemple, moi j'avais un *sales* [un commercial, ma traduction] qui était mon *Culture Buddy*. De l'autre côté, tu as le *Role Buddy* qui lui fait la même *task* que toi et le but c'est de t'aider à découvrir ton travail dans l'entreprise, donc comment on fait ci, ou ça. Et en fait, ces deux personnes-là, plus le fait que tout est écrit, en fait, tu peux *onboarder* [intégrer dans l'organisation, ma traduction] sans problème. Et après tu as le coach, mais ça c'est un peu le manager entre guillemets, c'est celui qui va t'aider à progresser dans l'entreprise, etc. Et c'est tout celui qui gère la promotion, ce genre de choses. (Igor, 32 ans, ingénieur)

Le dispositif décrit par Igor montre clairement que l'organisation met sur le même plan deux apprentissages : celui des compétences liées au poste, et celui des comportements attendus par les membres de l'organisation. Les individus ne sont pas seulement formés au « quoi faire », mais aussi au « comment être ». Ce *comment être* devient une compétence à part entière. À travers le rôle du *Culture Buddy*, l'entreprise encadre ce processus. Elle prescrit non seulement des tâches, mais une manière de se comporter, de s'exprimer et de s'intégrer. Il s'agit d'un encadrement formel de la relation. Le lien social n'est plus un sous-produit du travail, il devient une composante stratégique de la performance. Les figures de *Culture Buddy* et *Role Buddy* sont pensées comme des relais humains, destinés à incarner « humainement » l'organisation auprès du ou de la nouvelle arrivante, en l'absence de bureau ou d'équipe colocalisée.

Cette tentative d'institutionnalisation du lien ne fait pas disparaître la tension entre *refaire corps* et *faire corps prescrit* (*suggéré* ou *imposé*). Au contraire, elle la révèle : l'organisation cherche à reproduire, par le biais de rôles distribués, des formes de sociabilité qui émergeraient autrement de manière organique. Le binôme ne naît plus d'une affinité spontanée (comme chez Marie, ou entre Pénélope et Brice), mais d'un processus assigné. Il en résulte un collectif « préfabriqué », où l'organisation cherche à garantir le lien en l'anticipant et en cherchant à le « gérer », là où il se construit normalement par intérêt mutuel. Or les récits de terrain révèlent que ce sont justement les coïncidences, l'affinité réelle, l'entraide non obligatoire et désintéressée qui produisent un sentiment d'appartenance sincère. Ce paradoxe révèle un point crucial : plus l'organisation cherche à prévoir ces attachements, plus elle risque de les vider de leur puissance affective. Ils deviennent un *faire corps prescrit*, normé, privé de sa dimension sensible, « aseptisé », comme l'a dit Albane. Ce glissement transforme un lien vécu en outil de gestion. Il ne s'agit plus de construire du commun, mais de maintenir une forme d'adhésion utile, mesurable et mobilisable à des fins de performance. Autrement dit, le *refaire corps* ne peut exister pleinement que tant qu'il échappe à l'intentionnalité managériale. Ainsi, le collectif se forme en creux dans les espaces interstitiels, dans les marges du prescrit, et parfois à la marge de l'organisation, avec d'autres collectifs.

5.3.1.2 D'autres attachements communautaires

Si certains attachements professionnels se construisent entre collègues, d'autres émergent hors du cadre de l'organisation⁴⁶⁵, dans des cercles plus informels, souvent affinitaires. Ces liens communautaires ne sont pas prescrits, ni même toujours visibles du point de vue de l'entreprise. Et pourtant, ils jouent un rôle crucial dans la stabilisation d'un quotidien professionnel fragmenté et dans la possibilité de *refaire corps* autrement. Ces formes d'attachement s'appuient sur des réseaux professionnels extra-organisationnels, parfois tissés dans des espaces de travail partagés (*coworkings*, *colivings*, cafés), parfois entretenus à distance avec d'anciens collègues, ou avec des

⁴⁶⁵ Non pas au sens d'une vision entitative « hors des murs », mais au sens de sans liens directs avec l'organisation.

proches considérés comme des *coworkers*⁴⁶⁶. Elles permettent de composer un environnement humain et social autour du travail, sans que celui-ci soit directement orchestré par le management. Dans le cas des personnes *location independent*, ce tissu social devient un ancrage identitaire autant qu'une ressource relationnelle : il s'agit de se sentir libre spatiotemporellement, mais sans souffrir de solitude. Ces liens soutiennent la subjectivité au travail et participent à une forme d'autonomie communautaire, qui contourne partiellement la culture d'entreprise formelle, tout en y participant de manière indirecte.

Espaces partagés et collectif en périphérie du travail

Certaines personnes participantes ont raconté « s'organiser » (le mot ici a son importance) pour se retrouver dans des espaces de travail partagés, qu'ils soient « institutionnalisés » à cet effet (les espaces de *coworking*, certains *work cafés*) ou non (d'autres cafés dédiés plutôt à la convivialité, des parcs, etc.). Valeria, responsable RSE, a par exemple l'habitude de retrouver des amies travaillant pour d'autres entreprises pour travailler ensemble, en partant quelques jours en région, ou dans différents espaces de Montréal : « Par exemple, l'une étant à Sutton, moi ici, on s'est rencontrées à Saint-Jean dans un espace de *coworking* pour pouvoir travailler ensemble. Ou elle va venir ici, on trouve des espaces à Montréal où on va travailler dans ma cour », explique-t-elle. Cette situation s'est d'ailleurs produite lors de ma deuxième journée de *shadowing* à son domicile, lorsqu'une de ses amies est venue pour travailler chez elle. Outre le fait de travailler « ensemble » avec d'autres personnes, la coprésence peut prendre une forme virtuelle (Neuss, 2021). Ruben, ingénieur, m'a expliqué être connecté en visioconférence tous les jours, presque toute la journée, avec son meilleur ami vivant en Amérique du Sud, ou parfois d'autres amis d'enfance. Sans forcément se parler, le fait d'être connectés en vidéo génère un sentiment de coprésence, qu'il a totalement intégré à sa routine de travail.

Maintenant que tu me poses la question, c'est vrai que ça fait partie de mes rituels. Ce n'est pas un rituel pour commencer mon travail, mais c'est quelque chose que j'associe désormais à mon travail. Genre, oh, et on a même un langage pour ça. Tu sais, on ne dit plus « est-ce qu'on va se connecter ? » Maintenant, c'est une attente implicite. L'un ou l'autre, on s'envoie juste un message. On écrit seulement « meet ». Et ils ont déjà enregistré le lien. Ça fait partie de mon travail, comme au quotidien. (Ruben, 37 ans, ingénieur [ma traduction])⁴⁶⁷

La citation de Ruben met en lumière comment *refaire corps* passe par l'intégration de collectifs affectifs et choisis dans la routine professionnelle. Ce lien quotidien, ritualisé, avec des amis proches (malgré la distance

⁴⁶⁶ Personnes avec lesquelles on travaille : peut inclure les collègues, mais aussi d'autres collectifs inclus dans l'activité du travail, comme les personnes fréquentées dans un espace de *coworking*, *coliving*, etc.

⁴⁶⁷ « And now that you are asking, it's part of my rituals. It's not a ritual to start my job, but it's something that I do associate with my work now. Like, oh, and we have a language for it. You know, like we don't say, "are we going to connect?" Now it's an expectation. And either me or them, we send each other a message. It's only meet. And they already have saved the link address. It's part of my work. Like every day ».

géographique) constitue une forme de coprésence silencieuse qui participe à structurer sa journée de travail (avec ses collègues). Ce rituel n'est pas périphérique, mais central : il est pleinement intégré à son activité, au point de devenir une norme implicite partagée au sein de ce micro-collectif amical. Ce faisant, Ruben reconfigure les frontières entre vie professionnelle et personnelle, en inscrivant sa trajectoire individuelle dans une organisationnalité hybride, où l'affect et la régularité de la pratique participent de la construction d'un cadre de travail propre. Ce type d'arrangement souligne la manière dont les individus, à travers des rituels subjectifs, réinventent leur rapport au travail en s'appuyant sur des collectifs informels, porteurs de sens et de stabilité. Une forme analogue de coprésence émerge dans les espaces de *coworking*, bien qu'elle soit souvent plus discrète, voire silencieuse, en référence au fait de « travailler seuls ensemble », *working alone together* (Spinuzzi, 2012). Comme le souligne Marc-Antoine, représentant technique : « On se connaît, on dit bonjour [...] Il y a définitivement la possibilité de le faire. [...] Certains mangent ensemble, certains ne le font pas. ». Ici, la coprésence avec d'autres collectifs n'implique pas nécessairement une interaction active ou amicale, mais elle n'en reste pas moins signifiante. Le simple fait de partager un espace, de se croiser, de s'inscrire dans des rythmes communs, crée une forme d'ancrage collectif, même sans lien personnel fort. À l'image de Ruben, mais dans une configuration inversée (coprésence physique, mais non-affective), cette situation montre que la stabilité et le sentiment de « faire partie » peuvent émerger de collectifs discrets, choisis ou simplement vécus, qui contribuent à (re)donner du sens à l'expérience du travail, à la périphérie de l'organisation. Ces collectifs jouent un rôle structurant dans l'organisation quotidienne du travail. Il témoigne d'un déplacement des repères traditionnels : l'entourage personnel devient une ressource organisationnelle à part entière, capable de fournir le soutien, la régularité et l'ancrage que l'organisation ne procure peut-être pas.

Les réseaux personnels comme ressources professionnelles

Les réseaux professionnels personnels – autrement dit, le réseau – ont souvent été mentionnés dans les témoignages comme des ressources professionnelles précieuses. Ils offrent non seulement un soutien affectif, mais participent aussi concrètement à l'organisation du travail. Par exemple, de nombreuses personnes participantes ont déclaré entretenir des relations amicales avec d'anciens ou anciennes collègues, qui perdurent au-delà de la collaboration formelle.

Il peut s'agir de collègues ayant quitté l'entreprise actuelle (Ruben rend visite à une ancienne collègue de son service à Barcelone), ou d'expériences de travail passées. Souvent, ces relations sont perçues comme plus sincères, et comme des ressources de confiance dans le cadre professionnel actuel, car justement elles ne sont pas prescrites par le management, comme l'exprime Ruben : « J'aime beaucoup ça parce que je n'y pense pas ou je ne ressens pas de pression. Donc oui, je me sens très bien quand ils m'invitent. Je me sens apprécié. Je ne me

sens pas sous pression » [ma traduction]⁴⁶⁸. Juliette, chargée de post-production, l'exprime aussi en ces termes : « C'est bizarre. C'est sûr que je me sens plus proche de mes anciens collègues de mon ancienne compagnie qui font le même travail que moi parce que ce sont des amis et qu'on se "sent" plus ». Ce témoignage souligne la manière dont les liens issus d'expériences professionnelles passées, libérés des contraintes organisationnelles, prennent une valeur particulière. En affirmant se sentir « plus proche » de ses anciens collègues « parce que ce sont des amis », elle insiste sur une proximité affective fondée sur le choix, la confiance et la sincérité.

Ces relations, non prescrites par l'organisation, permettent une forme de résonance émotionnelle plus authentique, et deviennent ainsi des ressources précieuses, tant sur le plan humain que professionnel. Le réseau personnel devient un appui structurant, à la fois pour le sentiment d'appartenance et pour l'activité quotidienne, et c'est en cela qu'il participe d'une manière indirecte à l'organisation.

Nomadisme et attachement affinitaire

La solidarité entre nomades numériques (*freelances* ou corporatifs) repose sur un fort besoin d'affiliation sociale, qui se concrétise à travers la formation de communautés informelles, souvent en ligne, comme les groupes Facebook dédiés au nomadisme (Estagnasié et Bianco, 2023). Ces espaces favorisent l'entraide, le partage d'informations pratiques (visas, lieux de travail, fiscalité) et la circulation de conseils entre pairs, tout en maintenant un sentiment d'appartenance malgré la dispersion géographique. Ainsi, au-delà de l'individualisme souvent associé au nomadisme numérique, émerge une logique de réciprocité et de soutien mutuel, essentielle à la durabilité de ce mode de vie. Pendant la filature, Valeria a par exemple sollicité activement des conseils en me posant des questions sur les pratiques des autres nomades de l'étude, mobilisant ainsi un effet miroir réflexif dans l'échange, me voyant sans doute comme une personne mobile également. Sa posture participative, notamment dans le cadre du *shadowing*, révèle une démarche d'apprentissage par observation, où elle se projette dans les expériences d'autrui pour orienter ses propres choix. Cette recomposition du collectif est également manifeste dans le cas de Samantha, directrice globale, qui a logé dans des *colivings* de la chaîne Selina avec d'autres nomades numériques (Barroso et Moreira Silva, 2020). Ces lieux, pensés pour une population mobile, permettent de construire un sentiment d'appartenance fondé sur des valeurs et des pratiques communes, comme le travail à distance, le goût de la découverte et une certaine forme de flexibilité identitaire. Samantha indique d'ailleurs se sentir davantage liée à son réseau personnel constitué sur place, notamment à Mexico, qu'à ses collègues londoniens, suggérant un glissement des ancrages relationnels du professionnel vers l'identitaire et le choisi. Ses interactions quotidiennes – qu'il s'agisse d'activités sociales comme des sorties à la plage, des repas partagés, ou des loisirs ponctuels avec les personnes présentes dans le *coliving* – participent à la formation de

⁴⁶⁸ « I enjoy it a lot because I don't think about it or I feel the pressure. So yeah, I feel very good when they invite me. I feel appreciated. I don't feel pressured' ».

collectifs affinitaires, fondés sur la convivialité et l'expérience commune du nomadisme. Ce faisant, ces trajectoires montrent comment le lien professionnel se déplace progressivement hors du cadre organisationnel, au fil de relations tissées dans des collectifs choisis qui donnent forme à une autre manière d'habiter le travail.

La solidarité entre ces collectifs de nomades peut s'exprimer de manière plus logistique, comme Adam, directeur de marque situé à Lisbonne depuis quelques mois au moment de l'entrevue. Il raconte la mise en place des échanges d'appartement avec d'autres nomades, pour se donner la possibilité d'avoir l'impression « d'aller au bureau », sans devoir payer une place dans un espace de *coworking* ou un café.

Sous l'impulsion de ma copine, on essaye de faire des pauses qui sont marquées, on sort se balader en fin de journée. Et là, on bosse au moins deux jours par semaine à l'extérieur. [...] Quand on va bosser ailleurs, c'est soit dans un *cowork*, soit parfois, on va chez des copains qui n'habitent pas loin, on échange les apparts. [...] En fait, à Lisbonne, ce qui est drôle, c'est que j'ai un groupe de copains, on est une dizaine dans la même situation. En fait, on ne se connaissait pas d'avant, on s'est tous rencontrés là-bas. C'était aussi quelque chose qui favorisait le lien parce qu'on s'entend très bien personnellement, mais on a aussi tous exactement le même rythme de vie. Et donc, de temps en temps, on va bosser chez les autres ou les amis viennent bosser chez nous, on échange les clés. Il y a ce côté rigolo d'être dans un endroit forcément ultra confort, qui s'y prête pour, parce qu'on est chez des amis qui vivent la même chose que nous. Je trouve que ça change. On a la chance d'avoir un groupe de copains sur lequel on peut compter, dont on est très proche, et avec lesquels on est en train de créer un peu notre vie d'expat aussi. (Adam, 32 ans, directeur de marque)

Adam décrit un collectif qui ne préexistait pas, mais qui s'est constitué sur place, autour de valeurs communes, de rythmes de vie similaires et d'une proximité affective et quotidienne. Le fait de « travailler chez les autres », de partager matériellement les clés, de créer des routines collectives autour du travail, marque une forme de coprésence élargie, où la maison de l'autre devient un espace de travail temporaire, mais aussi de continuité relationnelle. Cette « débrouille relationnelle », loin d'être marginale, est au cœur de la possibilité même de maintenir une activité nomade, et de pallier l'instabilité de ce mode de vie. Ce faisant, Adam et son groupe recomposent un cadre de travail affectif, où la confiance et la convivialité remplacent les infrastructures classiques, avec toujours pour référence les cadres traditionnels du travail (le fait de se déplacer pour aller au bureau). On retrouve ici une manière de *refaire corps* avec d'autres, non pas à travers l'entreprise, mais par des arrangements autoorganisés qui soutiennent à la fois l'efficacité professionnelle (changer de lieu pour segmenter les sphères de vie) et le besoin d'ancrage social (pour lutter contre la solitude). Ces pratiques révèlent une forme de solidarité horizontale, bien que ces liens ne relèvent pas de la sphère professionnelle au sens strict. Être *location independent* (Mancinelli, 2018 ; Nash *et al.*, 2021) constitue avant tout une identité sociale, qui dépasse le cadre du travail : elle engage une manière de vivre, de s'attacher et de s'entraider.

Ces collectifs, qui peuvent être composés soient des collègues, mais aussi de d'autres personnes côtoyées dans d'autres espaces, comme les *coworkings* (Pfeffer, 2023, 2024), ne sont donc pas prescrits par l'organisation : ils ne relèvent ni de la culture d'entreprise formelle, ni d'une injonction managériale. Pourtant, ils participent aux trajectoires de travail mobiles, puisqu'ils permettent de soutenir ce mode de vie, et pallier les manques de l'organisation. Ces espaces informels permettent d'observer comment les individus recomposent des formes de lien social et de cohésion, participant à une dynamique de *refaire corps* dans le cadre du travail à distance.

5.3.2 Les différentes formes de *refaire corps*

Refaire corps ne signifie pas simplement revenir à un collectif formel, mais bien recomposer des formes de lien à partir de nouveaux ancrages. Dans un contexte de mobilité et d'autonomie, cette dynamique prend différentes formes. Certaines personnes recréent un sentiment d'appartenance autour de valeurs ou de styles de vie ou d'identités partagées (5.2.2.1). Pour d'autres, *refaire corps* renvoie à la priorité donnée à une connexion affective avec d'autres environnements, ce qui modifie la relation au travail en général (5.2.2.2). Enfin, certains nomades corporatifs témoignent d'une reconnexion à eux-mêmes dans le cadre de leur travail autonome. Travailler autrement devient une manière de se rapprocher de soi, de son corps, de ses besoins, et de redéfinir un rapport plus personnel à l'activité (5.2.2.3).

5.3.2.1 *Refaire corps* identitaire

Refaire corps s'exprime principalement dans une reconstruction identitaire, au croisement de valeurs partagées, de modes de vie choisis et de représentations du travail. Pour un grand nombre de personnes interrogées, l'idée de travailler différemment est étroitement liée à une transformation plus large de leur identité. Ce *refaire corps identitaire* peut justement s'observer dans certaines entreprises, notamment des petites structures, ou celles qui ont un projet engagé. Dans ces organisations, cet alignement se traduit par des valeurs collectives explicites, qui peut être celle de la flexibilité spatiotemporelle, comme évoquée par Ylies, développeur : « Un des atouts qu'on voit dans cette boîte, c'est justement cette flexibilité-là [...] on est tous un peu libres sur les horaires. C'est en tout cas un minimum, un point commun qu'on a tous fait la réflexion, la recherche de liberté ». Cette souplesse, plus qu'une modalité pratique, devient un marqueur identitaire partagé, une culture commune qui soutient l'engagement et le sentiment d'appartenance. Elle peut notamment être renforcée par un type de management qui valorise la confiance, l'autonomie et la personnalisation : « Je me sens plus comme coach que comme patron, on joue tous dans la même équipe », a expliqué Emmanuel, président d'une entreprise de sécurité informatique au Québec, décrivant un fonctionnement basé sur la responsabilisation et une rémunération à la carte. À la différence du *faire corps désiré* et des exemples de Benjamin ou Gabriela qui adhèrent à l'organisation par fierté ou amour du produit, l'alignement décrit par Ylies est celui de valeurs autour du fonctionnement organisationnel (des personnes revendiquant le 100 % distanciel) et de la vision du travail. Hors de l'entreprise, cette recherche

d'ancrage identitaire se poursuit dans les lieux de travail choisis, comme les espaces de *coworking* ou *coliving*, dont les codes esthétiques cherchent à résonner avec un certain type de profils. Les témoignages de Joanne, Samantha et Valeria déjà évoqués montrent que les nomades trouvent non seulement une connexion Internet, mais aussi une forme de connexion à soi et aux autres, liée au type de lieu, à l'ambiance et aux personnes qu'on y rencontre.

Quand je voyage seule, ça ne me tenterait pas d'être avec des *business man*. Ouais c'est vrai. Il y a besoin d'identité en fait. Est-ce que j'irais dans un Hilton ? Je pense que non. Je pense que ça renvoie au truc de se sentir isolée, je pense. Je trouve que c'est très stérile. Je trouve que ce n'est pas très chaleureux. Alors qu'au *coliving*, ce que j'avais vécu quand j'avais été seule au Mexique, c'était beaucoup plus chaleureux. Je trouve que c'étaient plus des personnes qui me ressemblaient en fait. Plus un peu le genre qui va découvrir le monde, qui sont peut-être, je ne sais pas, intéressées par le développement durable. Souvent, c'est le genre de personnes qui... qui sont concentrées sur l'environnement. Ce sont vraiment des stéréotypes que je sors là, mais... (Valeria, 41 ans, responsable RSE)

La citation de Valeria met en évidence la dimension identitaire des espaces de travail choisis par les nomades corporatifs. Son propos ne se limite pas à une préférence esthétique ou logistique, mais exprime un besoin de cohérence entre soi, son environnement et les autres personnes présentes. En affirmant ne pas vouloir séjourner dans un hôtel d'affaires type Hilton, qu'elle qualifie de « stérile » et « non chaleureux », Valeria signale que ces lieux n'incarnent pas simplement un certain mode de vie professionnel, mais une forme de déconnexion symbolique vis-à-vis de ses valeurs et de son besoin d'affinité. À l'inverse, les *colivings* Selina qu'elle a déjà côtoyés apparaissent ici comme des espaces porteurs d'une identité collective implicite, où elle retrouve des personnes partageant ses intérêts, un style de vie, une ouverture au monde ou, selon elle, des engagements liés à l'environnement. Au-delà du confort ou de l'ambiance, Valeria exprime une recherche d'ancrage identitaire à travers l'espace (Dale et Burrell, 2007), elle aussi non prescrite, mais rassurante. Même si elle les qualifie elle-même de « stéréotypes », ces représentations sont révélatrices : elles servent de repères pour sélectionner les lieux qui permettent de *refaire corps* sur un plan identitaire, c'est-à-dire d'être à la fois soi-même et avec des autres perçus comme semblables. En ce sens, son témoignage illustre comment le choix d'un lieu de travail ne relève pas uniquement de l'efficacité, mais de la possibilité de s'intégrer dans un collectif d'affinités, où l'on peut se reconnaître, se relier et s'ancrer temporairement sans se perdre. Dans ce témoignage, *refaire corps identitaire* est engagé, voire militant : Valeria cherche activement des personnes qui partagent sa conscience environnementale. Par ailleurs, tout comme plusieurs autres répondantes, Valeria a exprimé un sentiment d'affinité avec moi-même au cours de l'enquête, autour d'un mode de vie « autonome-connecté », qui semble faire écho à sa propre trajectoire. Ce *bond* (lien) implicite révèle que *refaire corps identitaire* peut aussi s'exprimer dans la relation d'enquête.

Pour certaines personnes, devenir nomade ne relève pas seulement d'un choix logistique, mais d'une volonté de réorganiser leur vie autour d'une part négligée de leur identité, en lui redonnant priorité et visibilité. Pénélope,

développeuse, est devenue nomade pour redonner une place centrale à une autre dimension de sa vie : la danse. Ce choix marque une réorientation de ses priorités, où l'activité professionnelle s'adapte à une passion personnelle : « j'avais besoin d'avoir mon identité, ma vie à moi hors travail, et un peu de vie sociale, pour rencontrer des gens. Et finalement, j'ai commencé à me remettre dans la danse, que j'ai pratiqué toute ma jeunesse, mais ça a pris une ampleur que je n'aurais pas imaginée. Tout tourne autour de ça. » Avec cette activité, elle construit de nouveaux projets et tisse des liens, trouvant dans cette communauté d'affinité un véritable ancrage identitaire. Dans son cas, *refaire corps* implique un déplacement du travail vers une place secondaire, subordonnée à un projet de vie plus large. Le travail devient un support, et non plus le centre, permettant de donner priorité à d'autres dimensions de soi, jugées plus essentielles. Cette dynamique ne lui est pas propre : chez de nombreuses personnes interrogées, le travail n'est plus le principal vecteur de socialisation ou d'accomplissement. Si le besoin de lien reste présent, il trouve souvent à s'exprimer dans d'autres espaces, choisis et investis en dehors du cadre professionnel. Cette posture va à rebours de l'image largement diffusée de la personne isolée en télétravail et en manque de lien social. Loin d'être repliés sur eux-mêmes, les nomades corporatifs rencontrés cherchent avant tout à rééquilibrer la place du travail dans leur vie, en s'appuyant sur d'autres espaces de sociabilité, plus affinitaires et choisis. L'une des caractéristiques centrales de leur mode de vie n'est pas le mouvement permanent, mais bien l'usage stratégique du privilège de liberté spatiotemporelle, pour mieux articuler engagement professionnel et épanouissement personnel.

Enfin, pour d'autres, *refaire corps identitaire* passe par une forme de déploiement de soi au sein de l'activité même du travail. Il ne s'agit plus seulement de trouver un collectif dans lequel on se reconnaît, mais d'aménager un espace pour exprimer ce que l'on est ou devient. Tiphaine explique ainsi avoir lancé un balado lié à son métier, qu'elle nourrit pendant ses heures de travail, même si cela ne fait pas partie de ses missions officielles, et que sa hiérarchie n'est pas forcément au courant. Adam, directeur de marque raconte quant à lui avoir réorienté son poste pour se rapprocher de l'écriture, une pratique qui lui tenait à cœur. Ces trajectoires traduisent une conception du travail qui dépasse le seul cadre de l'emploi ou de la performance. Il ne s'agit pas simplement de produire, mais de façonner un environnement dans lequel l'identité puisse se déployer, à travers des activités investies, des lieux choisis, ou des collectifs affinitaires. *Refaire corps*, dans cette perspective, revient à recomposer un espace d'existence cohérent, où le travail s'inscrit dans une articulation plus large entre valeurs, rythmes de vie et aspirations personnelles.

5.3.2.2 *Refaire corps avec d'autres réalités matérielles*

Refaire corps renvoie aussi à une recherche de syntonie avec l'environnement. Il s'agit de se sentir bien là où l'on est, de trouver un ajustement entre soi, ses activités, et le cadre dans lequel elles s'inscrivent. Ce n'est pas tant le mouvement qui définit les personnes enquêtées que cette capacité à choisir les lieux et les temporalités dans

lesquels elles peuvent se sentir présentes et en cohérence avec elles-mêmes. La mobilité en tant que telle n'est pas une fin pour les nomades corporatifs, ce qui est recherché est plutôt la possibilité de choisir où et comment vivre et travailler, en accord avec ses propres rythmes et priorités. Cette quête de synchronisation avec son cadre de vie exprime une aspiration générationnelle marquée, la majorité des personnes participantes ayant entre 30 et 40 ans, ce qui correspond à la génération Y. Là où les générations précédentes partaient souvent du travail pour déterminer un lieu de vie, les personnes enquêtées semblent faire le chemin inverse. Elles choisissent d'abord un lieu qui fait sens pour elles, puis cherchent à y inscrire une activité professionnelle compatible. Le travail devient ainsi une variable d'ajustement, au service d'une manière de vivre plus cohérente avec leurs valeurs et leurs besoins.

Ce qui motive ces trajectoires n'est donc pas la mobilité comme mouvement perpétuel, mais la possibilité de choisir des cadres de vie où s'ancrer, même de manière très éphémère. Le rapport à l'espace et au temps devient un outil de régulation subjective, permettant de redéfinir les priorités. Adam, directeur de marque, a choisi de passer un temps indéterminé à Lisbonne, ville attirant particulièrement les nomades numériques (Da Silva Casquilho, 2023), avec sa compagne, qui fait des consultations de psychologie à distance. Il exprime cette dynamique avec clarté : « J'ai remis en haut de ma pyramide de priorité maintenir la vie que je mène avec ma copine là-bas ». Il ne s'agit pas ici d'un arbitrage temporaire, mais bien d'une reconfiguration plus structurelle, où le lieu de vie, les relations affectives et les équilibres personnels guident les décisions professionnelles. Le travail se plie à cette forme de vie, et non l'inverse. Brice décrit quant à lui une relation fluide à la mobilité, marquée par un ajustement au rythme du voyage et à la qualité de présence qu'il permet.

C'était à l'automne dernier, j'étais parti en voiture et je voyageais assez doucement, en passant un peu de temps dans chaque endroit. Je voulais me réinstaller à Lisbonne de manière assez durable. Sur la route, je me suis arrêté à Anglet. J'ai passé une semaine dans une coloc avec des amis. Et puis, c'était au mois d'octobre, il faisait super beau, il y avait des super belles vagues, et ça s'est bien passé avec les colocs chez qui j'étais. Je suis resté. (Brice, 32 ans, développeur)

Le récit de Brice peut être lu à travers le prisme de la *résonance*, telle que définie par Hartmut Rosa (2017, 2018). Pour le sociologue, la résonance désigne une forme de relation vivante et transformatrice au monde, dans laquelle le sujet se sent touché par quelque chose, y répond activement, et se laisse en retour affecter par cette interaction. Ce n'est ni un simple état émotionnel, ni une posture de contrôle : elle suppose une ouverture, un rythme ralenti, et une disponibilité à l'environnement. Lorsqu'il décrit son arrêt imprévu à Anglet, la qualité des vagues, la douceur du climat et la convivialité des colocataires, Brice ne parle pas seulement d'un moment agréable, mais d'une expérience dans laquelle il semble en syntonie avec ce qui l'entoure. Il s'installe dans un rythme fluide, porté par les conditions du lieu et les liens du quotidien. Cette sensation d'accord entre soi et le monde, sans projet d'optimisation, est typique de ce que Hartmut Rosa identifie comme une expérience de

résonance : un moment où le sujet ne maîtrise pas tout, mais où il se sent pleinement présent, engagé et transformé par ce qui lui arrive. Par exemple, Andrea insiste sur le fait que son équilibre passe par des voyages qui développent son attention aux détails quotidiens : « mon âme a besoin de ça ». Pour elle, le voyage est une ouverture à un autre rapport au monde, plus présent, où la mobilité permet justement de stabiliser une forme de cohérence intérieure. Elle explique que cela permet de « rendre la vie un peu plus optimale », non au sens d'efficacité, mais de présence à soi. Pénélope décrit également ce type de rapport sensible au monde, en soulignant l'importance d'un rythme structuré autour de petits plaisirs : la marche, une boisson chaude, le silence. Ces éléments, sous la forme de rituels ou d'artefacts (la tasse de café) constituent pour elle des points d'ancrage corporels. Là encore, il ne s'agit pas de performance, mais d'un lien fluide entre soi, le lieu et le temps, qui permet au travail d'être vécu sans tension. Le témoignage de Benjamin, ingénieur prolonge cette logique. Vivant au Québec, il explique : « Honnêtement je ne vis pas mon travail comme un travail et un dur labeur, un truc sérieux. [...] J'habite dans la nature, je vois la montagne de ma fenêtre. Pour moi, c'est les vacances à l'année longue, quasiment ». Ce qu'il exprime ici, c'est une forme d'accord avec le monde, dans lequel l'activité professionnelle ne vient pas contredire l'environnement, mais s'y intégrer harmonieusement.

Cette quête de résonance n'exclut pas le lien social. Ruben, ingénieur, tout en se disant introverti, affirme se sentir plus éveillé et concentré lorsqu'il travaille dans un café, « *surrounded by people* » (entouré par des gens), même sans leur parler. Il explique que cette présence diffuse le rend « *less alone* » (moins seul), l'inspire, et l'aide à maintenir une certaine motivation. Il ne s'agit pas ici d'une socialisation active, mais d'un contexte relationnel léger, non intrusif, qui favorise une forme d'accord discrète avec le monde social : une résonance faible, mais suffisante, et plus nourrissante que dans le cadre froid de son bureau. Tous ces témoignages suggèrent que la recherche de *résonance* (Rosa, 2017, 2018) structure en profondeur la manière dont ces individus *font corps* avec leur environnement matériel. *Refaire corps*, ici, ne signifie pas se replier sur soi, mais réorienter son rapport au monde en fonction de ce qui permet de maintenir un lien vivant, ajusté avec ses conditions d'existence. Le travail ne disparaît pas : il est intégré dans une écologie relationnelle plus large, où les sensations, les lieux et les rythmes redeviennent des agents actifs de la vie quotidienne.

5.3.2.3 *Refaire corps avec soi-même*

Refaire corps avec soi-même désigne une forme de présence renouvelée dans le travail, qui passe par une attention plus fine à ses rythmes, ses besoins, et ses états internes. Cette notion de *refaire corps avec soi-même* a émergé directement des *verbatim*. À la question « de qui ou quoi vous sentez-vous proche lorsque vous travaillez à distance de votre collectif? », plusieurs personnes ont répondu « de moi-même », comme Ruben, ingénieur : « C'est une manière très intéressante de poser la question. Je me sens plus proche de moi-même » [ma

traduction]⁴⁶⁹. Pénélope, développeuse, a ajouté la notion d'envie, en rapport à la danse, qui constitue une part considérable de son identité sociale : « En fait, je me sens proche de moi et de mes envies et de ma vie ». Ce rapport renouvelé au corps, marqué par une présence à soi plus attentive et des rythmes choisis, ouvre la voie à une autre manière de penser la relation aux autres et les formes d'organisation du travail. La distance rend possible une connexion plus sensible à soi, souvent décrite de manière physique et concrète. Pour Catherine, agente administrative, cette expérience prend la forme d'un nouveau souffle : « Travailler à distance, c'est pouvoir respirer. [...] Maintenant, je respire entre deux réunions ». Cette respiration est aussi une mise à distance du bruit social, une manière de protéger un espace personnel face aux sollicitations constantes. De manière plus surprenante, plusieurs personnes de l'étude ont aussi déclaré travailler parfois nues ou peu vêtues chez elles, et ressentir une forme d'intimité sécurisante dans le fait d'être connecté à leur corps, à l'abri des regards.

Dans une logique de *refaire corps avec son corps*, plusieurs personnes interrogées décrivent une transformation sensible de leur rapport au travail, fondée sur l'ajustement à leurs rythmes propres et à leurs besoins corporels. Plusieurs personnes ont mentionné la possibilité de pouvoir pratiquer du sport, mieux se nourrir, plus dormir, et donc prendre soin de son corps, grâce à la distance (Marie, Pénélope, Benjamin, etc.), ou de son âme (prier, méditer). Le témoignage de Tiphaine, *sales enablement manager* (responsable de l'accompagnement des ventes), en est emblématique : elle oppose la tension permanente vécue à Paris, dans un cadre structuré par des horaires et des normes implicites de présence, à l'autonomie retrouvée dans un environnement plus agréable : « Maintenant, on est à Marseille, je fais mes journées, je prends des pauses quand je veux, je fais mes machines, je vais au marché... ». Être nomade corporatif, au sens d'être une personne qui bénéficie de la liberté spatiotemporelle dans son travail, devient ici un levier de réappropriation du temps corporel, en permettant d'agencer les activités quotidiennes selon une logique interne plutôt qu'imposée. Ce déplacement ne traduit pas une moindre implication professionnelle, mais bien une désynchronisation vis-à-vis des attentes normatives, au profit d'une éthique personnelle de l'efficacité : « si ma *to-do* est faite à 16 h, je m'arrête ». La citation de Tiphaine illustre une libération subjective : elle ne renvoie pas seulement à une réduction de la charge de travail, mais bien à une transformation du rapport au temps, au corps, et aux normes implicites de présence. Cette autonomie d'organisation favorise également une connexion plus directe aux désirs et aux états affectifs, renforçant l'idée que *refaire corps avec soi-même* consiste à se rapprocher de ce qui nous motive profondément. Joanne, partenaire RH, évoque ainsi l'impact subjectif d'un environnement de travail choisi, perçu comme source de plaisir : « je pense qu'on se connecte plus profond avec nos envies ». La possibilité de déplacer le travail dans un lieu où l'on se sent bien devient un moyen de réaligner l'activité professionnelle sur un projet de vie, en intégrant le plaisir, le désir et l'aspiration à une forme de liberté incarnée. Ce lien renouvelé au corps ne passe pas uniquement par le repos ou la régulation du stress, mais aussi par l'écoute active de ses aspirations. Cette logique impacte

⁴⁶⁹ « *That's a very interesting way of asking. I feel closer to myself* ».

fortement le rapport au travail, et donc par ricochet sur le collectif. Le travail ne s'oppose plus à l'épanouissement, il en devient une composante fluide.

Pour certaines personnes, notamment les personnalités introverties ou réservées (Andrea, Ruben, Charlotte, Monica, etc.), ce cadre plus souple offre une « liberté d'invisibilité », vécue non pas comme une forme de retrait, mais comme une condition essentielle au bien-être et à l'engagement. Catherine, par exemple, insiste sur la difficulté de devoir exposer sa vie privée dans le cadre professionnel : « J'ai une vie un peu atypique. Quelquefois, ça va teinter le jugement des gens. Je garde ça personnel ». Pour ces personnes introverties, l'environnement à distance crée une forme de refuge organisationnel, où l'on peut être pleinement présente au travail sans être surexposée, et où le silence devient une ressource (McCord, 2024). La recherche de calme et de retrait n'exclut pas pour autant le désir de lien ou de camaraderie professionnelle comme le révèle cet extrait du journal de bord de Ruben, ingénieur : « du bonheur une fois que je suis en appel avec mon équipe, une bonne camaraderie. Et aussi, quand la réunion est terminée, du soulagement »⁴⁷⁰. Cet extrait exprime de manière particulièrement fine la complexité des rapports au collectif dans le travail à distance. Il révèle un *faire corps désiré* avec l'équipe, une recherche de camaraderie, de lien, de présence partagée. Mais à ce plaisir s'ajoute immédiatement un soulagement au moment du retrait, qui marque une forme de *défaire corps*. Ce besoin de *distanciation* ne traduit pas un rejet du collectif, mais une nécessité de préserver un espace personnel. Cela renvoie donc aussi à un *refaire corps avec soi-même*, dans la mesure où cette alternance entre lien et retrait permet à Ruben de maintenir un équilibre : être avec les autres sans se perdre en eux, habiter le collectif tout en restant à l'écoute de ses propres limites. Ce va-et-vient entre connexion et relâchement dessine ainsi une organisation relationnelle plus fluide, moins prescriptive, dans laquelle l'identité professionnelle se tisse autant dans le lien que dans l'écart. Ainsi, les dynamiques de *(dé/re)faire corps* ne s'opposent pas mais peuvent coexister, parfois dans une tension féconde, où le besoin de lien et celui de retrait s'articulent sans nécessairement se contredire.

Par ailleurs, le besoin de retrait ne relève pas uniquement de la préférence personnelle : il est parfois une nécessité pour celles et ceux qui ne se reconnaissent pas dans les normes implicites du monde du travail. Monica, qui se décrit comme neurodivergente⁴⁷¹, évoque ainsi une forme de fuite d'un environnement professionnel valorisant l'extraversion (Grant, 2013), où l'exposition sociale permanente devient source de tension. Le travail à distance

⁴⁷⁰ « *Happiness once I am on the call with my team, good camaraderie. Also when the meeting is over, relief* ».

⁴⁷¹ Il est estimé qu'environ 10 à 20 % de la population mondiale est neurodivergente (Deloitte, 2024), englobant des conditions telles que l'autisme, le TDAH (Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité), la dyslexie ou la dyspraxie. Cependant, ces individus sont souvent confrontés à des obstacles significatifs dans le monde du travail. Par exemple, au Québec, environ 20 % des personnes autistes sont en emploi. De plus, des études indiquent que jusqu'à 66 % des neurominorités sont en situation de non-emploi ou de sous-emploi, malgré leurs compétences et aspirations professionnelles. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-27-no-1/inclusion-neurodiversite-travail-prise-conscience>

ou les formes de travail en autonomie permettent alors de réinstaurer un rythme corporel plus soutenable, en s'écartant des injonctions à l'interaction constante, et de favoriser l'inclusion. Pour elle comme pour d'autres, se ménager des espaces de calme n'est pas un luxe, mais une condition de possibilité du travail lui-même. C'est le cas notamment de plusieurs femmes de l'étude, présentant des troubles hormonaux, tels que des migraines⁴⁷² ou des douleurs, en lien avec leurs cycles menstruels, leur grossesse ou leur (péri)ménopause. Dans ces cas-là, les pratiques visant à surfer le temps et s'accorder aux rythmes du vivant exposées au **chapitre 4** ne sont plus une question de préférences personnelles, mais nécessaires à l'intégration dans le collectif : sans aménagements et meilleures connexions au corps, les personnes concernées peuvent se trouver écartées de l'emploi. Face à ces problématiques, *refaire corps* est un mouvement qui ne signifie pas renoncer au collectif, mais en recomposer les formes pour mieux s'y intégrer : par des chemins non prescrits, incarnés, choisis, parfois éphémères, mais aussi engageants et respectueux du bien-être.

5.3.3 La synthèse de 5.3 : une recomposition relationnelle du collectif

Les formes de *refaire corps* analysées dans cette section invitent à élargir la définition du collectif au-delà du cercle restreint des collègues ou de l'organisation formelle. Le collectif, tel qu'il se déploie dans les trajectoires des personnes enquêtées, englobe des relations affectives non prescriptives, des lieux, des objets, des temporalités choisies, voire un rapport renouvelé à son propre corps.

Refaire corps constitue donc une modalité alternative de *faire corps*, qui peut se superposer, ou même entrer en tension. Ce n'est pas un retrait du lien social, mais une manière de l'habiter autrement. Les personnes enquêtées expriment un besoin de collectif, mais refusent les formes de cohésion prescrites. Elles rejettent l'injonction à *faire corps* (*suggéré* ou *imposé*) lorsque celle-ci est perçue comme artificielle, standardisée ou envahissante. Ces dynamiques suggèrent donc que le collectif peut être pensé à partir d'autres principes : le soin (*care*) (Alacovska et Bissonnette, 2021 ; Bellacasa, 2017), la réciprocité, la régularité, ou la disponibilité affective. *Refaire corps* passe par une attention à l'environnement matériel, mais aussi par la prise en compte du corps et de ses besoins. Cette perspective ouvre une piste pratique : repenser l'expérience du travail en tenant compte des conditions qui permettent un lien vivant, ajusté, durable.

⁴⁷² La migraine, maladie neurologique affectant 14 % de la population mondiale, a un impact significatif sur la vie professionnelle des personnes atteintes, selon Migraine Québec, une association pour laquelle j'ai été bénévole. En France, près de 20 millions de journées de travail sont perdues chaque année à cause de la migraine, entraînant des dépenses de santé annuelles d'environ 3 milliards d'euros. Au Canada, environ 7 millions de jours de travail sont perdus chaque année en raison de la migraine, ce qui représente un coût annuel de 51,45 millions de dollars pour l'absentéisme. Le présentéisme, c'est-à-dire le fait de travailler malgré la douleur, est responsable de 70 % des pertes économiques associées à la migraine. <https://www.migrainequebec.org/fr/impacts-de-la-migraine>

Tableau 5.4 Typologie des formes de *refaire corps* à distance

Forme de <i>refaire corps</i>	Objectif principal	Ressources mobilisées	Affects dominants et expérience vécue	Exemples de pratiques observées
<i>Refaire corps identitaire</i>	Retrouver du sens par des valeurs partagées	Collectifs affinitaires, alignement éthique	Sentiment d'appartenance, implication, cohérence personnelle	<i>Coworking</i> sur des critères identitaires, chercher des communautés engagées, lien avec la chercheuse, coliving
<i>Refaire corps avec d'autres réalités matérielles</i>	S'ancrer dans un lieu, un rituel, une activité	D'autres espaces sensoriels, routines,	Sérénité, ancrage, plaisir sensoriel, résonance	Choisir de travailler près de la mer, créer un rituel café/marche, repenser la place du travail
<i>Refaire corps avec soi-même</i>	Se reconnecter à ses besoins corporels et émotionnels	Rythmes choisis, autonomie, isolement positif	Apaisement, vitalité, réappropriation de son temps et de son corps	Soin du corps, pauses choisies, réduction des stimuli sociaux

Le **tableau 5.4** prolonge la réflexion amorcée dans la section précédente, en proposant une typologie des formes de *refaire corps* à distance. Si le *défaire corps* révélait des formes de retrait orientées vers la préservation de soi, le *refaire corps* met en lumière des dynamiques de recomposition du lien fondées sur des pratiques choisies, incarnées, et souvent affectivement investies. Trois grandes configurations apparaissent. Le *refaire corps identitaire* repose sur une adhésion à des valeurs partagées, qu'elles soient organisationnelles ou affinitaires. Le *refaire corps avec d'autres matérialités* s'ancore dans une relation sensible à l'environnement qui permet de retrouver une forme de stabilité affective. Enfin, le *refaire corps avec soi-même* désigne une réappropriation corporelle du travail, fondée sur l'écoute de ses besoins, l'autonomie temporelle et le soin de soi. Ces formes de *refaire corps* traduisent des affects structurants dans la manière dont les individus reconstruisent un rapport au travail, et par ricochet au collectif, vivable. Elles ne reproduisent pas nécessairement les collectifs institutionnels existants, mais contribuent à inventer des manières alternatives d'être en relation, en mobilisant d'autres registres que ceux prescrits par l'organisation. Le *refaire corps* apparaît ainsi comme un acte relationnel et affectif, orienté vers la création de nouvelles formes de présence et d'équilibre, qui impactent la relation au travail en lui-même.

5.4 En conclusion du chapitre 5 : le modèle processuel du (dé/re)faire corps

Ce chapitre a mis en évidence que *faire*, *défaire* et *refaire corps* à distance ne relèvent ni d'un état stable, ni d'un choix binaire entre présence et retrait. Il s'agit d'un processus relationnel, situé et évolutif, traversé par des ajustements continus, des pratiques ordinaires, des dispositifs techniques, mais aussi des formes d'engagement

affectif et d'agentivité souvent discrètes. Dans ce cadre, le collectif n'apparaît pas comme une donnée immédiate. Il se construit, se refuse, se reconfigure, au gré des contextes et des intentions. Il peut être vécu comme un soutien, une contrainte, ou une ressource à activer ponctuellement.

Les matérialités et les affects s'avèrent indissociables de ce processus. Le lien social ne disparaît pas à distance : il se rejoue dans les artefacts, les routines, les silences (de Vaujany et Aroles, 2019), les gestes minuscules du quotidien. Ces éléments, souvent invisibles dans les modèles organisationnels dominants, deviennent pourtant centraux pour comprendre les formes de sociabilité à l'œuvre dans le travail à distance. *Faire corps à distance* consiste donc à faire avec des contraintes, faire malgré certaines normes, ou faire autrement, en recomposant partiellement les attendus sociaux et professionnels. Ces pratiques ne se situent jamais en dehors des cadres dominants du travail : elles y répondent, s'en écartent, ou les transforment à la marge. Cette perspective invite à revisiter le schéma initial du *faire/défaire/refaire corps*, à la lumière des registres matériels, sensibles et relationnels analysés dans ce chapitre.

Le schéma ci-après (**figure 5.6**) illustre les dynamiques relationnelles observées dans les trajectoires de travail à distance. *Faire corps*, *défaire corps* et *refaire corps* ne désignent pas des états figés, mais des phases mouvantes, traversées par des ajustements affectifs, matériels et identitaires. Ces transitions ne suivent pas un ordre linéaire : elles dépendent de l'expérience vécue, du contexte organisationnel, et des ressources subjectives mobilisées. Le *refaire corps*, en particulier, révèle des formes de recomposition du collectif par des voies affinitaires, incarnées ou sensibles, souvent à distance des normes organisationnelles traditionnelles.

Figure 5.6 Reconfigurer le lien au travail à distance : un cycle processuel de *faire*, *défaire* et *refaire corps*



Source : autrice.

L'ensemble des éléments développés dans ce cinquième chapitre met en lumière la complexité des dynamiques relationnelles chez les nomades corporatifs. Le processus *faire – défaire – refaire corps* tente d'illustrer comment les individus composent, au fil du temps, avec des exigences organisationnelles, des aspirations subjectives, et des ressources matérielles et affectives. Il souligne que l'appartenance collective ne peut être considérée comme un état stable, mais comme un processus continuellement négocié, situé et incarné.

À partir de cette analyse, le **chapitre 6** suivant ouvre la discussion sur les implications méthodologiques, théoriques et pratiques de cette recherche. Il s'agit d'interroger ce que cette analyse du *faire corps* à distance nous apprend sur les transformations contemporaines du travail, sur les approches méthodologiques adaptées à ces nouvelles configurations, ainsi que sur les enjeux concrets auxquels font face les organisations et les personnes concernées.

CHAPITRE 6

DISCUSSION

« Il était 10 h du matin, j'étais en réunion avec mes collègues de Londres dans le *coliving*, et ils me demandaient en rigolant si j'étais en train de boire une Margarita. Est-ce qu'ils se seraient permis de dire ça si j'étais une collaboratrice mexicaine impliquée sur le projet ? Ils ont l'air de croire que je suis en vacances, mais je travaille tout comme eux, je fais les mêmes horaires qu'eux. »

(Extrait de l'entretien avec Samantha, 39 ans, directrice globale, 11 avril 2023 [ma traduction]⁴⁷³)

Nous arrivons au dernier chapitre de ce long cheminement. La thèse s'est ouverte sur une question ontologique : que devient l'organisation à l'ère du travail distancé ? Pour l'explorer, elle s'est appuyée sur une figure récente identifiée par la littérature : les nomades corporatifs (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Frick et Marx, 2021 ; Marx *et al.*, 2023, 2025), c'est-à-dire les nomades numériques dans le prisme du salariat (Aroles *et al.*, 2020 ; Cook, 2023). Leur quotidien révèle une tension forte entre un désir de liberté propre au nomadisme et une exigence d'appartenance organisationnelle. Une tension qui prolonge, sous une autre forme, celle entre autonomie et contrôle dans les organisations contemporaines (Aroles *et al.*, 2019, 2020, 2021 ; De Vaujany *et al.*, 2021).

Afin de mieux comprendre cette tension, la recherche a proposé de répondre à la question suivante : comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ?

Après un détour par la littérature sur la pratique sociomatérielle et la perspective CCO de l'École de Montréal, j'ai proposé de définir le *faire corps* comme une configuration organisationnelle située, sociomatérielle et incarnée (Gherardi, 2016a), issue de pratiques ordinaires où s'entrelacent expérience sensible, artefacts et affects. À travers ces pratiques, les corps, à la fois des agents sensibles (*embodiment*) et des vecteurs de matérialisation (incarnation), participent à la co-construction d'un collectif, même à distance.

Pour mener ce projet, trois sous-objectifs ont structuré la démarche :

- 1) identifier les pratiques par lesquelles les nomades corporatifs maintiennent un lien au collectif malgré la distance ;

⁴⁷³ « *It was 10 in the morning, I was on a call with my colleagues from London at the coliving, and they were joking, asking if I was having a Margarita. Would they have said that if I were a Mexican colleague working on the project? They seem to think I'm on holiday but I'm working just like them, with the same hours and the same workload.* »

- 2) comprendre comment ces pratiques sont vécues, racontées, investies affectivement ;
- 3) analyser de quelle manière elles participent à (co)constituer une forme d'organisation collective distribuée.

La méthode, résolument qualitative, s'est inspirée du style de recherche de l'ethnographie dite « affective » (Gherardi, 2019, 2023). Elle s'est construite comme un bricolage, pensé pour capter un phénomène à la fois numérique, mobile et disloqué dans le temps et l'espace. Le terrain s'est articulé autour d'un *shadowing* (Czarniawska, 2007) de huit nomades corporatifs, adapté aux environnements numériques, d'un corpus conséquent de 63 entretiens semi-directifs, et d'une posture réflexive tenue par l'écriture régulière de journaux de bord. L'analyse conduite à partir de cette matière composite a permis d'identifier un répertoire de 15 pratiques concrètes de *faire corps* chez les nomades corporatifs. Parmi elles, quatre relèvent de la négociation d'un ancrage à distance, ces moments où les individus réaffirment leur place dans le collectif sans y être physiquement. Quatre autres pratiques concernent un ancrage plus tangible, où le corps et les espaces jouent un rôle actif dans la reconnexion au groupe. Trois pratiques s'organisent autour du « travail du temps », dans la manière dont les individus composent avec les décalages causés par les rythmes asynchrones. Enfin, cinq pratiques se déploient dans le registre de la métacommunication, la communication sur la manière dont on doit communiquer à distance.

Le répertoire de pratiques montre que *faire corps* à distance exige un travail d'adaptation constant, et finalement un métatravail invisible de *faire corps*. Or, le répertoire n'a pas suffi à rendre compte du phénomène, puisque *faire corps* ne désigne pas un état figé, mais une dynamique relationnelle. C'est pourquoi j'ai adopté une lecture processuelle, en distinguant trois mouvements non linéaires : *faire corps* (exister dans et par l'organisation), *défaire corps* (se protéger, se dissocier) et *refaire corps* (recomposer des formes d'attachement autrement). Chaque mouvement s'exprime dans des nuances : du *faire corps désiré* au *faire corps imposé*, de la *distanciation* à la *désaffection*, du *refaire corps identitaire* au *refaire corps avec soi-même*. Ce modèle m'a permis de revisiter le schéma initial en y intégrant le rôle actif de la matérialité et des affects, dans la logique d'une perspective sociomatérielle. Ce cheminement permet de mettre en lumière le fait que *faire corps* relève d'une gradation, modulée par ce qui compte pour les individus dans des contextes situés. Il ne repose pas sur la seule présence physique, mais sur les émotions, les attachements, les savoirs partagés. Finalement, le travail, même à distance, même derrière un écran, reste une pratique située et incarnée.

L'analyse a mis en lumière le poids souvent invisible du métatravail assumé par les nomades corporatifs, consistant à préserver le lien organisationnel malgré l'éclatement spatial des collectifs. Ce travail relationnel, rarement reconnu ou négocié, s'exerce dans un contexte où le travail à distance demeure perçu comme un privilège individuel plutôt que comme une modalité organisationnelle pleinement intégrée. Ce dernier chapitre

revient sur les principaux apports du travail de recherche mené et s'organise en trois volets complémentaires. La première section (6.1) discute les contributions théoriques, en revenant sur ce que la notion de *faire corps* permet de révéler dans les champs des NWOW, des perspectives CCO et des approches processuelles. La seconde section (6.2) présente les contributions méthodologiques, en particulier les ajustements apportés pour observer et restituer les pratiques à distance dans un cadre ethnographique. Enfin, la dernière section (6.3) développe les retombées pratiques du travail, à destination des organisations, des managers et des nomades eux-mêmes, dans une optique d'amélioration concrète des conditions de nomadisme corporatif, et, plus largement, de travail à distance.

6.1 Les contributions théoriques

Cette section revient sur les apports de la notion de *faire corps* qui a été proposée dans cette thèse et sur ce que ce concept a permis de mettre en lumière d'un point de vue théorique. À l'intersection des approches CCO et des approches de la pratique, le concept contribue aux théories des organisations et invite à penser autrement les dynamiques relationnelles, sensibles et identitaires à l'œuvre dans les formes contemporaines de travail. En particulier, cette recherche propose des apports aux travaux sur les NWOW (6.1.1), à la littérature CCO et à celle adoptant une vision processuelle du phénomène organisant (6.1.2). La section s'achève sur la synthèse (6.1.3).

6.1.1 Les contributions aux *New Ways of Working* (NWOW)

En s'intéressant à la manière dont se négocie le *faire corps* dans des contextes de travail flexibles, cette recherche propose plusieurs apports aux réflexions sur les nouvelles formes de travail (*new ways of working*). Elle met d'abord en lumière un *métatravail* spécifique au nomadisme corporatif (6.1.1.1), fait d'ajustements continus visant à maintenir sa présence organisationnelle dans un contexte de dispersion, prolongeant et nuanciant les conceptualisations existantes. Elle interroge ensuite l'ambiguïté comme modalité de gouvernance ou « *ambiguity as feature* » (6.1.1.2), montrant comment le flou entretenu autour du WFA devient un levier de contrôle autant qu'un espace de négociation. Enfin, l'apport principal de cette recherche est de proposer la figure du *nomade corporatif* comme une recomposition identitaire (6.1.1.3), prise entre aspiration à l'autonomie et inscription dans un cadre organisationnel mouvant : une figure liminale emblématique des NWOW.

6.1.1.1 La mise en lumière d'un métatravail du travail à distance

La contribution principale de cette thèse est de proposer un concept pour comprendre la co-construction d'un collectif, même à distance, à partir des pratiques incarnées. Le choix de la notion de *faire corps* comme prisme central de cette recherche ne relève pas d'une simple alternative lexicale aux concepts plus classiques

d'engagement (Girard et Sobczak, 2010 ; Lardellier, 2021 ; Vandenberghe, 2016, 2019), d'appartenance (Hotier, 1992 ; Ruiller *et al.*, 2017 ; Vonovier, 2011) ou de culture organisationnelle (Guberman *et al.*, 1994 ; Semache, 2009 ; Thévenet, 2015). Il s'agit plutôt d'un positionnement épistémologique et critique assumé, qui vise à déplacer le regard sur les formes d'attachement organisationnel à distance, en les réinscrivant dans une matérialité incarnée. Là où les approches managériales de la littérature des ressources humaines ou de la psychologie des organisations tendent à rendre abstrait le lien au travail, *faire corps* met au contraire l'accent sur la corporéité : la présence (ou l'absence) des corps, mais aussi leur capacité d'agir en contexte distribué. L'expression choisit d'articuler, dans un même mouvement, affects, pratiques et injonctions managériales, en s'intéressant à la façon dont les individus vivent, négocient ou résistent à la fabrication normative du collectif. En ce sens, *faire corps* ouvre un espace d'analyse ambivalent, qui permet de penser aussi bien la synchronisation que la dissonance, l'adhésion que le retrait. Par son ancrage historique dans des univers aussi divers que le militaire, le religieux ou le politique, et par sa porosité théorique avec les champs de la sociologie, des études critiques du management ou encore de la philosophie politique, cette notion offre une entrée transdisciplinaire féconde pour interroger les nouvelles formes d'organisation du travail, en particulier dans des contextes où la coprésence ne va plus de soi.

La deuxième contribution principale de cette thèse est l'élaboration détaillée, au **chapitre 4**, d'un **répertoire de 15 pratiques visant à *faire corps* à distance**. Ces pratiques révèlent les dimensions souvent invisibles dans les configurations de travail à longue distance et mettent en lumière les efforts concrets des individus pour faire exister le travail dans un espace-temps désancré. Les principales tendances identifiées sont :

- 1) Assurer le *faire corps* s'incarne dans un travail d'adaptation continue, témoignant d'un effort permanent de la part des nomades corporatifs pour (re)négocier le lien en continu.
- 2) Maintenir le *faire corps* représente donc une tâche supplémentaire qui incombe aux individus en plus de leurs missions formelles, un métatravail, qui représente un travail invisible et non reconnu.
- 3) Même les modalités innovantes de travail à distance, telles que les entreprises asynchrones ou sans bureaux, restent plus ou moins structurées par les cadres traditionnels du présentiel. Les contextes de travail distanciés sont toujours pensés « par rapport » aux modèles en présentiel et donc « en relation » aux modèles d'organisation du travail basés sur la présence physique.

Ces pratiques ne sont pas un état figé et ne concernent pas tous les nomades corporatifs, mais prennent part à la formation de l'organisation distanciée de manière processuelle (**chapitre 5**).

Dans un premier ensemble de pratiques, regroupées sous l'intitulé **Anyway**, les individus cherchent à négocier leur ancrage avec le collectif malgré la distance. Il s'agit tout d'abord de (1) *se rendre perceptibles* en maintenant une présence tangible, même à distance : cela passe par des signes visibles, des réponses rapides ou des interventions régulières, qui rassurent le collectif. Parfois, cela consiste à (2) *ancrer son corps dans un cadre légitimé*, en choisissant des lieux, postures ou arrière-plans qui produisent une image crédible de professionnalisme. Cette matérialité crédible du travail est renforcée par des ajustements corporels subtils, où (3) *mimer le collectif* permet d'adopter les codes implicites d'une présence attendue. Parfois, ces efforts vont jusqu'à (4) *payer de sa personne*, un sacrifice personnel matériel (payer une entrée dans un espace de *coworking*, par exemple) ou symbolique (rester connecté au-delà des horaires prévues), révélant une implication qui compense l'absence physique.

Dans le second groupe, nommé **Anywhere**, les pratiques tournent autour de l'idée de créer un ancrage spatial temporaire. Il s'agit d'abord (5) *d'enraciner son corps*, en habitant pleinement un espace dédié au travail, même si celui-ci est mouvant. À travers cette occupation de l'espace, les individus cherchent aussi à (6) *matérialiser leur appartenance organisationnelle*, notamment par des objets, des décors ou des artefacts signifiants. Lorsque ces lieux changent fréquemment, ils s'efforcent de (7) *faire du mouvement un ancrage temporaire*, en adaptant leur environnement à la volée. Enfin, les nomades corporatifs développent parfois des tactiques pour (8) *sensibiliser l'espace*, en activant des repères sensoriels (lumière, odeur, bruit) qui facilitent l'incorporation du travail et soutiennent leur posture professionnelle.

Le troisième groupe, **Anytime**, renvoie aux pratiques permettant de temporaliser le travail et d'ajuster son corps au temps. Une première stratégie consiste à (9) *faire corps avec un rythme structurant*, souvent auto-imposé, pour créer une forme de continuité dans un temps fragmenté. Les individus apprennent aussi à (10) *réguler leur énergie*, en jonglant entre pauses, micro-ruptures et moments de concentration intense. Pour adoucir les transitions entre sphères personnelle et professionnelle, ils cherchent à (11) *ritualiser ces passages*, par des gestes ou routines qui fluidifient l'expérience temporelle. Enfin, certains adoptent une posture plus fluide, en (12) « *surfant* » le temps, c'est-à-dire en s'accordant davantage à leurs rythmes biologiques ou émotionnels, parfois en contrepoint des injonctions organisationnelles.

Enfin, le dernier groupe, **Anyhow**, montre l'exigence de (méta)communiquer pour faire exister sa présence dans des contextes numériques. Les individus doivent (13) *donner corps à une présence fragmentée*, en multipliant les signes de vie numérique (statuts, caméras, réactions en ligne, etc.) pour marquer leur implication. Ils s'efforcent aussi souvent de (14) *nourrir l'affect collectif*, en cultivant des échanges informels, des attentions émotionnelles, qui renforcent la cohésion malgré la distance. Dans cette logique, plusieurs pratiques visent à recréer l'informel, en bricolant des moments de spontanéité ou de relâche. Pour cela, il leur faut souvent fabriquer des espaces de sociabilité artificiels, comme des cafés virtuels ou des échanges via messagerie instantanée. Enfin, la pratique du

clair-obscur, qui consiste à (15) *se faire bien voir physiquement pour compenser les absences*, révèle un jeu subtil entre visibilité stratégique et retrait protecteur.

Le modèle processuel développé ensuite au **chapitre 5** a montré que ces pratiques sont salutaires et nécessaires pour l'équilibre des nomades corporatifs, pour lesquels il n'y a souvent pas de distinction physique entre le travail et la vie privée : soit ces pratiques participent à créer et entretenir du lien avec le collectif (*faire corps*), soit justement à prendre de la distance pour protéger sa qualité de vie, voire sa santé mentale (*défaire corps*), et parfois à recomposer des formes d'attachements plus alignées avec les identités des individus (*refaire corps*). Par ailleurs, l'analyse a montré que les pratiques de *faire corps* sont traversées par des rapports de contrôle subtil et des attentes implicites (*faire corps suggéré*), voire explicites (*faire corps imposé*) de performativité du lien. L'injonction à l'engagement vers le collectif est même souvent intériorisée par les nomades corporatifs (*faire corps internalisé*) sous la forme d'un autocontrôle diffus sur les corps d'inspiration foucauldienne (Cukier, 2017 ; De Vaujany *et al.*, 2021 ; Deetz, 1998 ; Foucault, 1975), un mécanisme rappelant aussi le concept de *self-subordination* (Tracy, 2000). Ces attentes conduisent les nomades à réaliser un « métatrabail », un travail supplémentaire pour permettre au travail d'être réalisé dans de bonnes conditions (Salzman et Palen, 2004). En cela, cette thèse contribue au concept de métatrabail des nomades numériques (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018) et propose d'étendre cette théorisation aux cas des nomades corporatifs. Je propose d'ajouter aux quatre types de pratiques de métatrabail identifiées par Jeremy Aroles, Claudine Bonneau et Shabneez Bhankaraully (2022) un cinquième type : le travail de visibilité (*visibility work*). Cette cinquième catégorie consiste en un travail relationnel de visibilité auprès de son collectif et passe notamment par les pratiques identifiées en lien avec ce que j'ai appelé la métacommunication : donner corps à une présence en ligne fragmentée, nourrir l'affect collectif ou performer le clair-obscur. Néanmoins, ce métatrabail de visibilité n'est pas exclusif à ces pratiques et se retrouve également dans d'autres, comme celles en lien avec la négociation du « cadre du travail » (se rendre perceptible en maintenant une présence tangible, ancrer son corps dans un cadre légitimé, mimer le collectif) ou dans le « travail du temps » (*faire corps* avec un rythme structurant en fixant des repères temporels). Plus encore, lorsque le *faire corps* est particulièrement *internalisé*, ce métatrabail de visibilité n'est pas seulement envers le collectif, mais aussi pour rendre visible l'engagement au collectif à soi-même (dans le cas de la matérialisation de l'appartenance organisationnelle à travers les artefacts ou sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail). Par ailleurs, le *défaire corps* est bien une pratique active, et non l'absence de *faire corps* : comme l'a montré Karin Fast (2021), la déconnexion est un travail en soi, dans un monde du travail où la connexion permanente est la norme. En cela, les pratiques de *défaire corps* sont aussi une forme de métatrabail, tout comme les pratiques qui semblent de prime abord être douces : prêter attention aux rythmes de son corps (dans *surfer le temps*) demande une vigilance consciente, et une éducation active à écouter ses signaux.

Dans la continuité des travaux de Jeremy Aroles, Claudine Bonneau et Shabneez Bhankaraully (2022), ma thèse participe à une déconstruction critique et révèle la face cachée du mode de vie nomade glamourisé (Bonneau *et al.*, 2023). L'apport à la littérature sur les NWOW est que, bien que les nomades corporatifs bénéficient du filet de sécurité du salariat (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Marx *et al.*, 2023, 2025) et des avantages qui y sont associés (assurance maladie, cotisations sociales, matériel informatique, etc.), cela ne les dispense pas pour autant du métatrabail effectué par les nomades numériques *freelances*. En réalité, ils réalisent non seulement ce même métatrabail logistique (organisation des déplacements, configuration des outils, gestion des connexions, etc.), mais aussi un **métatrabail affectif et relationnel** visant à *faire corps* avec l'organisation à distance. Ce travail invisible ne vise donc pas uniquement à rendre le travail mobile possible, comme c'est souvent le cas dans les formes de métatrabail documentées jusqu'ici (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018 ; Salzman et Palen, 2004) ; il répond également, et peut-être surtout, à des injonctions organisationnelles ambiguës (Carayol *et al.*, 2020 ; Martin-Scholz et Mayère, 2020), qui exigent simultanément autonomie, disponibilité et engagement émotionnel. Cette dimension, plus profonde, révèle le caractère normatif et performatif de certaines attentes institutionnelles, masquées derrière une rationalité logistique apparente. Comme les nomades corporatifs ne sont pas des personnes expatriées (Lichere et Melin, 2023 ; Sousa *et al.*, 2025), ils ne bénéficient généralement pas du soutien à la mobilité des services des ressources humaines. Ainsi, le métatrabail de migration continue d'incomber aux nomades corporatifs, qui doivent également mobiliser les ressources (ce qu'on retrouve dans toutes les pratiques d'ancrage spatiales, ou celles visant à ancrer son corps dans un cadre légitimé), tout comme celui concernant les transitions spatiales et temporelles (les pratiques de « travail du temps »). La plupart des nomades corporatifs effectuent aussi un travail d'articulation et de synchronisation des tâches, que ce soit avec leurs clients ou envers leurs collègues et gestionnaires. C'est ce que montrent les sous-pratiques identifiées au **chapitre 4** visant à formaliser l'ossature du travail à distance, créer une présence rythmique à l'organisation ou faire du mouvement un ancrage temporaire. Néanmoins, dans le cas des nomades corporatifs, l'analyse met en lumière que ce n'est pas seulement une articulation des tâches qui est requise, mais aussi la manifestation d'un *faire corps* (*suggéré* ou *imposé*), c'est-à-dire la création proactive d'un lien avec le collectif. Répondre à cette injonction requiert non seulement d'assurer une collaboration efficace avec ses parties prenantes, mais aussi de *se rendre visible, disponible et engagé*, que ce soit dans l'espace en ligne (se rendre perceptible, ancrer son corps dans un espace légitimé, donner corps à une présence en ligne fragmentée), mais aussi parfois même dans l'espace physique (performer le clair-obscur pour compenser ses absences), voire dans la dimension symbolique de l'attachement à l'organisation (payer de sa personne en faisant preuve de « sacrifices » envers l'organisation). Il s'agit donc avant tout d'un métatrabail affectif et relationnel, où la relation n'est pas pensée comme quelque chose qui existe de manière organique entre les êtres, mais qui devrait être « construite » (à la charge de la personne nomade). Comme l'ont montré les pratiques identifiées au **chapitre 4**, ce métatrabail affectif implique particulièrement le corps des individus, qui, en plus de se montrer disponible, doivent le « prouver » avec leur attitude corporelle (ancrer son corps dans un espace légitime, se rendre au bureau pour performer le clair-

obscur...). En cela, le métatravail de lien réalisé par les nomades corporatif est aussi un travail du corps, présentant donc le risque d'être davantage épuisant que les autres formes de métatravail.

Je propose donc d'ajouter aux quatre types de métatravail des nomades numériques déjà identifiés par la littérature celui de travail affectif de présence (*affective presence work*), dans le cas précis des nomades corporatifs (tableau 6.1).

Tableau 6.1 Les cinq types de pratiques de métatravail chez les nomades numériques

Type de pratiques de métatravail	Définition	Exemples
Mobilisation des ressources (<i>Mobilisation work</i>)	Rassembler et mettre en place les infrastructures matérielles et numériques nécessaires au travail	Trouver une connexion Internet stable, un logement adapté
Articulation du travail (<i>Articulation work</i>)	Coordonner et synchroniser les activités avec clients et collaborateurs tout en maintenant une présence visible	Gérer les décalages horaires, assurer sa visibilité professionnelle en ligne
Transition temporelle et spatiale (<i>Transition work</i>)	Gérer la fragmentation du travail à travers différents espaces et temporalités	S'adapter au décalage horaire, jongler avec plusieurs emplois du temps
Migration administrative (<i>Migration work</i>)	Gérer les démarches légales, fiscales et administratives liées à la mobilité internationale	Obtenir des visas, organiser sa fiscalité, souscrire une assurance
Travail affectif de présence (<i>Affective presence work</i>)	Travail affectif relationnel visant à se rendre visible auprès de ses gestionnaires et collègues pour <i>faire corps</i> avec son organisation	Se (sur)connecter à heures fixes pour montrer sa présence, accepter des baisses de salaire, devoir retourner au bureau pour se montrer, etc., tout en signalant son engagement par la mobilisation de son corps

Note. Adapté de Aroles *et al.* (2022), complété par l'autrice.

Ce métatravail se manifeste notamment par une attente implicite de reconnaissance de la part des nomades corporatifs envers l'organisation, en contrepartie de la possibilité de travailler à distance (comme en témoignent les récits de Laura). Cette reconnaissance prend la forme *d'affects positifs* (Mankki, 2024) à afficher envers l'organisation, servant à légitimer les coûts que cette modalité de travail implique pour les nomades corporatifs, qu'il s'agisse de dépenses financières (tels que les espaces de *coworking* ou de *coliving* ou les billets d'avion pour assurer une présence physique ponctuelle), ou d'investissements en temps et en énergie (comme l'hyperconnexion). En ce sens, ce métatravail est « affectif » au sens développé par Karen Lee Ashcraft (2017, 2018, 2021) : il s'agit d'un acte communicationnel qui structure les rapports de pouvoir, en incitant les individus à « rendre quelque chose » symboliquement pour les conditions de travail qui leur sont octroyées, dans un cadre relationnel asymétrique. L'analyse des données indique que les « sacrifices » et le métatravail de présence qui sont imposés aux nomades corporatifs, qui s'ajoutent à d'autres formes de métatravail vécues par les nomades

numériques, sont généralement acceptés par ces derniers. Cela s'explique par le fait que le WFA, et plus largement le travail à distance, est encore perçu comme un privilège. Par exemple, dans le *Manuel de l'Employé* de l'entreprise de Charlotte, le WFA est explicitement qualifié comme un privilège, même si le télétravail à 80 % et les « tracances » (travail pendant les vacances) y sont autorisés.

Cependant, même dans les entreprises entièrement à distance, l'ambiguïté entourant les modalités du travail à distance crée un climat délétère pour les nomades. Ces derniers perdent la capacité de négocier ou même de faire valoir leurs droits, notamment face à la surconnexion numérique ou la possibilité même de pratiquer le WFA. Un exemple parlant est celui de Laura, qui envisage de licencier des membres de son équipe travaillant à distance, alors même que l'entreprise promeut publiquement une politique WFA dans sa marque employeur (Benraïss-Noailles et Viot, 2021 ; Diard *et al.*, 2023).

6.1.1.2 *Ambiguity as a feature* : l'ambiguïté constitutive des organisations WFA

« *Ambiguity is a feature, not a bug* » (Wilson, 2025)⁴⁷⁴ : la formule bien connue dans les milieux technologiques illustre parfaitement les dynamiques organisationnelles entourant la mise en place du travail à distance en mode WFA. Parmi les 56 nomades corporatifs interrogés, 45 ont indiqué que leur entreprise avait adopté le WFA à la suite de la pandémie. Cela signifie que ces organisations étaient à l'origine fondées sur une culture du présentiel. Pourtant, hormis quelques exceptions, cette nouvelle modalité de travail n'a pas été formellement intégrée aux contrats de travail. Elle reste principalement sujette à des arrangements individuels, à la discrétion des managers directs : d'où l'importance stratégique, pour les aspirants au nomadisme, d'entretenir des relations de confiance avec leur hiérarchie. Dans certains cas, un encadrement existe, mais il reste informel ou administratif, et toujours individualisé : par exemple, Anaïs, cheffe de produit, doit remplir une décharge à chaque déplacement, tandis que Maren, analyste, est tenue de soumettre un programme de travail avec des horaires détaillés avant tout départ. Dans les cas où le WFA est formalisé, il l'est plutôt à travers des documents internes produits par les ressources humaines, comme le *Manuel de l'Employé* dans l'entreprise de Charlotte, responsable marketing, où le télétravail et le WFA sont mentionnés dans le livret d'accueil comme un « avantage offert ». À l'inverse des situations où le WFA n'est jamais évoqué formellement, certaines entreprises imposent aux personnes salariées de choisir un mode de travail parmi plusieurs options préétablies, comme Gabriela, chargée de produit senior, contrainte d'opter entre un statut *home based* ou *office based*, ou encore Leonor, Naomie et Joanne, toutes les trois employées dans une entreprise de l'industrie numérique montréalaise, qui peuvent choisir entre les statuts *flex*, *100 % à distance* ou *100 % en présentiel*. Toutefois, dans les faits, ces modalités sont rarement appliquées de manière cohérente. Elles relèvent davantage d'un affichage que d'un engagement organisationnel réel. Dans le même

⁴⁷⁴ Pourrait être traduit en français par : « L'ambiguïté est une fonctionnalité, pas un problème technique ».

esprit, les systèmes de réservation de poste au bureau, censés encadrer la présence physique, sont fréquemment contournés. Ruben, ingénieur, a choisi délibérément de ne pas renseigner sa présence ou son absence, pour ne pas avoir le sentiment d'être surveillé, malgré les rappels hebdomadaires automatisés. Cela montre à quel point la régulation du WFA reste incertaine, fluctuante et peu contraignante, tant pour les individus que pour le management. Plus encore, certaines règles de WFA sont stratégiquement détournées par les gestionnaires eux-mêmes lorsqu'elles servent les intérêts de l'entreprise. L'exemple de Samantha est éclairant : officiellement rattachée au bureau de Mexico, elle vit et travaille en réalité dans divers espaces de *coliving* d'Amérique centrale. Cette situation, tolérée et même encouragée, permet à l'entreprise de réduire ses coûts, tout en répondant au désir de mobilité de la salariée. Cette forme d'arrangement tacite, hors cadre, révèle à nouveau l'usage opportuniste de l'ambiguïté.

L'ambiguïté renvoie à l'un des *dark sides* (côtés obscurs) organisationnels analysés par Valérie Carayol, Valérie Lépine et Laurent Morillon (2020) et est l'une des raisons principales du mouvement de *défaire corps* identifié au **chapitre 5**. L'ambiguïté émerge notamment lorsque le fossé entre les discours managériaux officiels et l'expérience vécue devient trop important, générant alors malaise et incompréhensions (Estagnasié, 2024). Certains témoignages du terrain révèlent plus qu'une simple ambiguïté, mais plutôt une contradiction totale entre les politiques WFA affichées et les pratiques managériales, comme le montre le récit de Gabriela évoquant son collègue qui a été licencié, car il avait voyagé trop longtemps. Naomie, partenaire d'affaires RH, a relaté une anecdote similaire. C'est le cas également pour les différents *verbatim* de Laura, gestionnaire de l'équipe commerciale, qui assume sans problème le fait de tenter de faire revenir les membres de son équipe au bureau par divers moyens, malgré la politique de WFA. Ces contradictions sont le signe que dans de nombreuses organisations, le plus important n'est pas de réaliser un travail de qualité, mais de montrer que l'on est totalement dévoué à son employeur. Dans ces contextes, l'ambiguïté peut fragiliser le sentiment d'appartenance, d'autant plus lorsqu'elle sert de levier à de nouvelles formes de contrôle managérial (De Vaujany *et al.*, 2021 ; Hafermalz, 2021 ; Leclercq-Vandelannoitte et Aroles, 2020 ; Sewell et Taskin, 2015).

En distinguant l'existence de dynamiques de *faire corps suggéré* (voire de *faire corps imposé*, dans des entreprises totalement distancées), l'ambiguïté organisationnelle qui entoure le travail à distance ne peut être réduite à un simple malentendu ou à une négligence administrative. Au contraire, elle tend parfois à s'imposer comme une tactique managériale délibérée. En refusant de formaliser clairement les conditions du WFA, les entreprises conservent une marge de manœuvre stratégique, leur permettant de moduler les droits d'accès à la mobilité selon leurs intérêts du moment. Cette absence de formalisation contractuelle entretient un flou qui permet de présenter le WFA non pas comme un droit acquis, mais comme un avantage discrétionnaire, potentiellement révocable, et pouvant être négocié (en acceptant une baisse de salaire ou une charge de travail supplémentaire,

comme le montrent les pratiques visant à « payer de sa personne ». Dans ce cadre, les individus sont incités à se montrer méritants, à faire preuve de loyauté, de performance et de disponibilité, afin de conserver ce privilège.

Ce régime d'ambiguïté impose aux travailleurs et travailleuses mobiles un processus constant de (re)légitimation. Leurs trajectoires professionnelles se construisent dans un espace relationnel incertain, marqué par des négociations instables, des accords non formalisés et des attentes implicites, souvent non dites, mais bel et bien présentes. Loin d'être marginale, cette logique d'ambiguïté s'installe comme un véritable mode de gouvernance, caractérisé par sa flexibilité asymétrique et sa capacité à responsabiliser les individus tout en maintenant le contrôle organisationnel. À l'image de ce qu'analyse Agnès Vandeveld-Rougale (2020), l'exemple de Samantha se sentant mal à l'aise vis-à-vis de ses collègues qui plaisantent sur sa tenue estivale alors qu'elle travaille depuis un *coliving* sud-américain incarne l'ambivalence subjective générée par les discours managériaux valorisant la flexibilité et l'épanouissement. Bien qu'elle bénéficie de conditions de travail privilégiées, elle exprime une culpabilité diffuse et un doute quant à la reconnaissance de son engagement par ses pairs. Cette tension entre gratitude et illégitimité révèle les effets psychiques d'un cadre où les signes de valorisation sont instables et où la reconnaissance dépend d'un équilibre précaire entre performance perçue et attentes implicites (le *faire corps* suggère). La présence, qu'elle soit en ligne (les pratiques d'ancrer son corps dans un espace légitime, ou de donner corps à une présence en ligne fragmentée) ou en présentiel (performer le clair-obscur en se rendant de temps en temps au bureau) devient alors un travail relationnel, soumis à des normes floues, difficilement contestables sur un plan juridique.

L'analyse montre également que l'ambiguïté agit également sur la subjectivité des individus (Enel, 2017) par l'entremise du *faire corps internalisé*, et se manifeste aussi à travers des dispositifs de visibilité et de présence (Andonova et Vacher, 2013 ; Aubert et Haroche, 2011 ; Benedetto-Meyer et Boboc, 2021 ; Estagnasié, 2021 ; Felio, 2013 ; Hafermalz, 2021 ; Treem et Leonardi, 2012). Des cadres en visioconférence installés dans des ateliers de production (lors de la filature de Charlotte), les tentatives de se montrer sous son profil professionnel lors des journées de *shadowing*, ou encore la préparation de valises durant une journée supposée « non travaillée », sont autant d'illustration des situations hybrides où les normes de comportement sont floues, mais fortement intériorisées.

Ce flou organisationnel révèle un enjeu central : celui du contrôle des corps dans la relation de travail (Deetz, 1998 ; Foucault, 1975), un contrôle qui passe par un contrôle visuel de la présence physique ou, du moins, d'un avatar en ligne. Comme l'a souligné Laura, la gestionnaire qui affirme avoir l'impression que ses collègues sont « peinards chez eux » lorsqu'elle ne les voit pas, l'idée d'un « vrai travail » reste associée à la visibilité du corps au travail. Ce contrôle diffus mais persistant des corps, même à distance, révèle la continuité de logiques disciplinaires dans les pratiques dites flexibles et s'inscrit dans les débats contemporains sur le renouvellement

ou la reconfiguration des formes d'aliénation au sein des NWOW (Ajzen, 2021 ; Aroles *et al.*, 2019, 2021 ; De Vaujany *et al.*, 2021 ; Mitev *et al.*, 2021 ; Taskin *et al.*, 2017).

Plusieurs situations de ventriloquie (Cooren, 2010a, 2010b, 2012, 2016, 2020b ; Nathues *et al.*, 2021) ont été identifiées dans les résultats. Il s'agit notamment du cas de Laura, relayant la parole stratégique du *top management* sur les horaires de travail en WFA, ou des études scientifiques non identifiées sur la productivité en travail distribué. On peut aussi citer le gestionnaire de Samantha, directrice globale, qui ventriloque les services financiers de l'entreprise pour éviter de prendre la responsabilité de lui dire de rentrer en Europe (**vignette 2**). Il y a également l'utilisation des politiques de travail à distance d'autres organisations, comme c'est le cas de Charlotte, responsable marketing, qui transmet les consignes du *Manuel de l'Employé* à des collègues en réunion (**vignette 8**), ou encore les conseils transmis entre collègues dans l'organisation de Maren pour négocier son travail à distance. Enfin, Enguerrand, chargé de produit, « fait parler » l'organisation pour justifier les politiques de retour aux bureaux. Ces exemples de « ventriloquie » montrent comment les responsabilités sont diluées en multipliant les sources de légitimation (la politique RH, le *top management*, une étude scientifique, etc.) et contribuent à créer l'ambiguïté autour de la pratique et gestion du WFA dans les organisations. Dans le cas de gestionnaires, comme celui de Samantha, Laura ou Enguerrand, on voit bien comment ce mécanisme sert de levier pour gérer les tensions organisationnelles, en cas de revirement de politique RH sur la possibilité de faire du nomadisme corporatif. Même dans le cas de Maren où, de prime abord, la ventriloquie a lieu entre collègues de même niveau pour se donner des conseils, on peut se demander dans quelle mesure ces derniers ne sont pas eux-mêmes ventriloqués par leur supérieur hiérarchique ; pour que ce qui ressemble à un *refaire corps non prescrit entre collègues* ouvre en fait à des interprétations concurrentes (et finalement, « agisse » comme une surveillance entre pairs, conduisant finalement à un *faire corps internalisé*). Ce faisant, la métaphore ventriloque (Cooren, 2010a, 2010b) permet de renouveler l'analyse des formes de contrôle organisationnel. *Faire corps* devient alors une forme d'énonciation déléguée, où l'individu agit ou parle au nom de l'organisation, parfois malgré lui.

L'ambiguïté n'est pas un manque de rigueur, mais un moteur de construction de l'organisation WFA, un dispositif ontologique qui, selon Geneviève Boivin et Boris Brummans (2022), ouvre des espaces de traduction et d'appropriation, permet la stabilisation progressive de l'organisation, tout en maintenant une flexibilité nécessaire à l'adaptation, la croissance et la réflexivité. Les *Chaos Monkeys* mentionnés par Benjamin, ingénieur, incarnent cette incertitude structurelle : en perturbant volontairement l'ordre établi, ils renforcent l'idée que rien n'est jamais acquis et que la performance individuelle doit continuellement être démontrée, sans cadre fixe. L'usage du *Chaos Monkey* dans les systèmes distribués montre comment certaines organisations misent sur des formes de coordination indirectes, où les perturbations sont volontairement introduites pour tester la résilience. Ce principe évoque la stigmergie (Grassé, 1959 ; Heylighen, 2016), dans laquelle les actions sont coordonnées à travers les traces laissées dans l'environnement. Mais là où la stigmergie favorise une co-construction fluide, le

Chaos Monkey repose sur une logique de choc, qui peut renforcer une culture de la performance sous tension, au détriment du soin et de la coopération explicite. Ainsi, **l’ambiguïté apparaît comme constitutive du système WFA**. Elle ne relève pas simplement d’un dysfonctionnement, mais s’ancre dans une recherche conjointe de flexibilité, aussi bien du côté des entreprises que des personnes aspirant à embrasser le nomadisme corporatif. Ruben, ingénieur, a par exemple profité à plusieurs reprises de l’absence de formalisation pour faire des voyages longues distances, mais a confié par la suite sentir une pression de faire acte de présence au bureau. En ce sens, l’ambiguïté elle-même est parfois présentée comme un privilège par certains managers, une condition nécessaire à la liberté revendiquée par les individus ; quand bien même elle produit aussi incertitude, inégalités et asymétries de pouvoir.

6.1.1.3 L’archétype du nomades corporatifs comme recomposition identitaire au travail

En rendant plus visible *l’archétype des nomades corporatifs*, cette thèse met en avant des dynamiques peu connues, espérant influencer les pratiques organisationnelles vers une conscience critique accrue. Les nomades corporatifs ont été abordés dans la littérature comme une sous-catégorie des nomades numériques (Cook, 2023 ; Gupta *et al.*, 2024 ; Hannonen *et al.*, 2023 ; Kong *et al.*, 2019 ; Matsushita, 2023 ; Orel, 2023 ; Toivanen, 2025 ; Voll *et al.*, 2023) ou une sous-catégorie des télétravailleuses et télétravailleurs (Pfeffer, 2024 ; Taskin, 2025). Cette thèse est l’une des premières recherches portant sur la figure des nomades corporatifs en tant que telle et présente l’intérêt d’avoir documenté un phénomène émergent de manière longitudinale, pendant la pandémie, et jusqu’à cinq ans après. Cela a permis de capturer le vécu sensible de ces personnes et de partager avec elles des espaces de réflexivité coconstruite sur ce phénomène, notamment grâce aux entretiens post-filatures (Bruni *et al.*, 2004).

Bien que la littérature récente offre des éclairages pertinents sur ces profils de travailleuses et travailleurs (Marx *et al.*, 2023, 2025 ; Hensellek et Marx, 2025), elle restait jusqu’alors silencieuse sur deux dimensions pourtant fondamentales : d’une part, le lien au collectif (entendu comme les relations aux collègues et les formes de socialisation professionnelle), d’autre part, la dimension émotionnelle, c’est-à-dire le vécu subjectif et affectif de la mobilité en contexte salarié. Cette double lacune théorique a été soulignée par Shashank Gupta et ses collègues (2024), qui appellent à un approfondissement des recherches sur la sociabilité à long terme de ces profils. C’est précisément dans cet angle mort que s’inscrit ce travail, en proposant une lecture située des expériences relationnelles et affectives des nomades corporatifs dans une perspective organisationnelle. Par ailleurs, la littérature manque d’études empiriques longitudinales sur le sujet, ce qui limite la compréhension des dynamiques temporelles à l’œuvre dans ces trajectoires et de leur articulation avec les pratiques managériales globales. En nommant, pour la première fois dans la littérature francophone (par le terme proposé dans cette thèse de « nomade corporatif »), l’objet de recherche, je ne me suis pas contentée de décrire un phénomène, mais je l’ai cartographié, invitant ainsi à le prendre en compte dans les débats scientifiques. En tant que

chercheuse, j'ai donc une responsabilité « performative » (Aggeri, 2017) en faisant exister un objet qui n'était jusque-là que partiellement identifié, puisque structurer et mettre en lumière un phénomène contribuent à façonner les imaginaires sociaux, et tout particulièrement managériaux.

Ainsi, cette recherche contribue à la littérature sur les nomades numériques en montrant que les évolutions récentes rendent moins évidente la volonté de rompre avec les institutions classiques, comme l'entreprise et le salariat (Frick et Marx, 2021 ; Kong *et al.*, 2019 ; Marx *et al.*, 2023, 2025 ; Toivanen, 2025), ce qui peut être une évolution récente, temporaire, tout comme une aspiration propre à certains profils. L'analyse a mis en lumière la pratique de géoarbitrage chez les personnes enquêtées, tout comme chez les nomades *freelances* (Cook, 2023 ; Ferriss, 2007 ; Mancinelli, 2020b ; Nichols, 2022). Toutefois, cette stratégie semble souvent motivée non par une volonté d'amélioration du niveau de vie, mais plutôt par le souci de le maintenir face à un contexte économique incertain. Le choix du salariat par certains individus aux aspirations nomades peut alors être interprété comme une réponse pragmatique aux effets de l'inflation et à la multiplication des crises économiques. Ce compromis leur permet de sécuriser certains avantages, tels que la couverture santé ou la stabilité des revenus, comme en témoignent les trajectoires de Brice, Cyril, Rosa ou Ylies. Contrairement aux nomades numériques qui associent la mobilité à une recherche d'exotisme ou de liberté géographique (Mancinelli, 2018 ; Nash *et al.*, 2021), les nomades corporatifs semblent quant à eux engagés dans une quête de réappropriation du sens de leur travail, articulant mobilité choisie et ancrage organisationnel.

Le WFA, un concept qui provient de la géographie du travail (Choudhury, 2022), est souvent appréhendé par la littérature comme une transformation essentiellement spatiale du travail (Bednorz, 2024 ; Choudhury *et al.*, 2021), tout comme le phénomène des nomades numériques est un objet de plus en plus étudié dans les études de la mobilité (Gupta *et al.*, 2024 ; Hannonen *et al.*, 2023 ; Mancinelli et Germann Molz, 2024 ; Mancinelli et Salazar, 2023 ; Sousa *et al.*, 2025 ; Toivanen, 2023, 2025). Au-delà de l'intérêt qu'il y a à appréhender cet objet par une perspective conceptuelle sur l'espace et la mobilité, cette recherche révèle une recomposition plus profonde du travail à distance, qui touche aux dimensions identitaires et relationnelles. Le répertoire de pratiques proposé au **chapitre 4**, notamment celles qui renvoient à la dimension spatiale, enrichit le débat sur la distinction entre *workplace* et *workspace* (Bonneau *et al.*, 2021 ; Estagnasié *et al.*, 2022) en montrant comment les nomades corporatifs en mode WFA redéfinissent activement les espaces de travail par leurs pratiques en lieux d'activité professionnelle à part entière, au-delà des contraintes spatiales et organisationnelles traditionnelles. Cela dit, cette nouvelle forme de nomadisme n'est pas uniquement spatiale, elle interroge également le lien entre matérialité, pratiques et temporalités du travail (Hussenot, 2019, 2021 ; Langley *et al.*, 2013). Le WFA engage une gestion subjective du temps (tout comme pour les nomades *freelances*), mais aussi par le référentiel de l'application des cadres du salariat à distance. Cela donne ainsi naissance à des scènes absurdes, comme Andrea qui attend désespérément que la journée de travail se finisse devant son assiette de tapas à Barcelone.

Le modèle processuel proposé au **chapitre 5** met en lumière que c'est paradoxalement dans la dispersion, la fragmentation et la discontinuité que les nomades corporatifs cherchent à *refaire corps*. Cette recherche de continuité dans la discontinuité peut être lue à travers la notion de texture organisationnelle proposée par Silvia Gherardi (2006 ; Gherardi et Strati, 1990 ; Cozza *et al.*, 2021), qui conçoit l'organisation comme un tissu de relations, de gestes, d'objets et d'affects. Dans ce cadre, *refaire corps* ne signifie pas simplement se rattacher à un collectif déjà constitué, mais consiste plutôt à tisser au fil du quotidien une trame sensible et située, faite de repères, de routines et de micro-attachements. Ces « tissus affectifs », bien que discrets, soutiennent la cohésion du travail distribué, et permettent aux nomades corporatifs de maintenir un sentiment d'identité et d'appartenance dans des configurations marquées par l'éphémère et la dispersion. Privés des repères stables d'un collectif professionnel structurant, ces individus s'efforcent de reconstituer une continuité identitaire malgré la fragmentation de leurs expériences professionnelles. Samantha ou Valeria, qui choisissent systématiquement les espaces de *coliving* Selina à travers le monde, illustrent de manière éloquentte cette tentative. Derrière le choix de lieux standardisés, c'est la recherche d'une forme de familiarité, d'un environnement reconnaissable, voire d'un « chez-soi professionnel » qui se dessine. À l'instar d'autres personnes interrogées au cours de cette enquête, Valeria s'identifie à une esthétique du travail, à un certain mode de vie mobile qui lui permet de maintenir un sentiment de soi. Cette recomposition passe aussi par la narration de soi : les récits recueillis montrent comment les personnes enquêtées enchaînent des expériences variées tout en cherchant à les inscrire dans une trame logique et identitaire de personnes bénéficiant de la liberté spatiotemporelle (comme le partage de codes tacites entre Maren et son collègue dans la **vignette 1**). Le *refaire corps* des nomades corporatifs s'opère alors davantage dans l'adhésion identitaire à un mode de vie, parfois paradoxalement sédentarisé (les « nomades en pantoufles »). Le nomade corporatif comme archétype ne se définit donc pas seulement par ses déplacements, mais par sa capacité à maintenir une continuité identitaire au sein de configurations flexibles, marquées par des normes implicites et des formes subtiles de régulation.

L'approche processuelle que j'ai choisi d'adopter permet alors de mettre en lumière l'émergence du *nomade corporatif* comme figure liminale des NWOW, située à l'intersection de l'autonomie et du contrôle (Aroles *et al.*, 2019 ; De Vaujany *et al.*, 2021 ; Sewell et Taskin, 2015). Cette tension, loin de s'effacer, se reconfigure sous des formes plus subtiles, marquées notamment par un état de vigilance constante, encore plus présent dans le *faire corps suggéré* (des incitations implicites et ambiguës) que dans un *faire corps imposé* (où la coercition serait visible). Les nomades corporatifs sont en effet tenus de maintenir une présence visible et légitime, à travers un métatrabail de mise en scène de soi (Goffman, 1973), comme en témoignent les pratiques de métacommunication identifiées. Les exigences liées à la présentation du corps, particulièrement dans les environnements numériques (ajustement de l'image lors des réunions en ligne, gestion du décor ou de l'apparence corporelle), illustrent une forme de normalisation implicite, souvent exercée par les pairs plus que par la hiérarchie. Ce contrôle diffus, qui agit au niveau des perceptions et des interactions, peut entrer en tension

avec les réalités matérielles des contextes de travail et s'inscrire jusque dans les corps. L'exemple de Samantha, installée dans un *coliving* chaud et humide au Nicaragua, illustre bien cette friction : doit-elle adapter sa posture et sa tenue aux conditions locales ou se conformer aux normes implicites de ses collègues, connectés depuis un environnement professionnel plus standardisé ? L'identité professionnelle qui se construit dans ces pratiques oscille entre *location independence*⁴⁷⁵ (Kesküla, 2023 ; Mancinelli, 2018 ; Nash *et al.*, 2021 ; Rhymer, 2023) et inscription organisationnelle, où la liberté n'est pas l'absence de cadre, mais la capacité à en négocier les contours. De plus, dans le *faire corps internalisé*, la subjectivation du travail s'accompagne d'une individualisation croissante des responsabilités (Fleming, 2005, 2024 ; Jolivet et Vásquez, 2016), signalant un déplacement du collectif vers l'intériorité. Ce faisant, ce questionnement ouvre la voie vers un questionnement entre espace, matérialité et dimension identitaire des nomades corporatifs.

Les nomades corporatifs ne sont donc ni pleinement autonomes, ni totalement intégrés. En cela, cette figure cristallise les ambiguïtés contemporaines du travail et les crises du salariat (Hussenot, 2022a) ou, au contraire, la fin du clivage salariat / *freelance* dans les pratiques (Boutet et Saint-Germes, 2022 ; de Vaujany *et al.*, 2016). Bien qu'issue d'une construction managériale (Aggeri, 2017 ; Marx *et al.*, 2023, 2025), cette figure met en lumière les zones d'ombre du travail flexible (Chong, 2022 ; Orel, 2023) et répond aux appels à mieux cartographier les pratiques nomades (Cook, 2023).

6.1.2 Les contributions aux CCO et aux études processuelles

Cette recherche contribue à la littérature CCO et aux études processuelles en réinscrivant le corps au sein des dynamiques organisationnelles distancées. Elle éclaire d'abord le processus de *dé/refaire corps* comme une dynamique résonnante (6.2.2.1). Elle propose ensuite le concept de *degrés d'encorporation*, en dialogue avec celui de *degrés de matérialité*, pour penser comment les individus participent à l'organisation en incarnant ses logiques, même en l'absence de coprésence (6.2.2.2).

6.1.2.1 Le processus de *faire/défaire/refaire corps* : une dynamique « résonnante »

Cette recherche montre que *faire corps* avec une organisation à distance ne relève ni d'un état stable, ni d'un simple sentiment d'appartenance, mais bien d'un processus incarné, relationnel et continuellement renégocié, traversé par la tension autonomie/contrôle, qu'incarne particulièrement les nomades corporatifs. Chez ces personnes, cette dynamique prend la forme d'un ajustement sensible et situé à des environnements de travail hybrides, instables ou fragmentés, où les cadres d'engagement sont mouvants et rarement imposés de manière

⁴⁷⁵ Le choix même de ce terme est intéressant : le phénomène est défini par le critère de « l'indépendance par rapport au lieu ».

explicite (*le faire corps suggéré*, par exemple). Le lien à l'organisation n'est ni porté par l'espace physique, ni garanti par la structure formelle, mais repose plutôt sur des formes d'attachement affectif, souvent fragile et changeant.

Pour éclairer cette dynamique, le concept de la résonance proposé par Hartmut Rosa (2016, 2018) se révèle particulièrement pertinent. Contre les logiques d'accélération, de maîtrise et de performance qui traversent les environnements organisationnels contemporains, le sociologue définit la résonance comme une relation vivante entre un sujet et le monde, qui est marquée par quatre caractéristiques essentielles : (1) une disponibilité affective, (2) une réponse réciproque, (3) une transformation mutuelle et (4) une inappropriabilité. Relu à travers cette grille, le modèle processuel de *faire / défaire / refaire corps* élaboré dans cette recherche permet d'enrichir la compréhension des formes d'engagement au travail à distance, en soulignant la dimension sensible, corporelle et contingente. Ainsi, *faire corps* suppose d'abord une *ouverture affective* à l'environnement professionnel : une disposition à s'impliquer, à se laisser affecter et à investir émotionnellement les interactions. Cette disponibilité initiale, observée chez plusieurs personnes enquêtées (*le faire corps désiré*), conditionne la possibilité d'un engagement résonant. Toutefois, lorsque cette ouverture ne rencontre pas de réponse réciproque (lorsque le lien avec les collègues, les gestionnaires, la mission ou l'organisation reste unilatéral, ou que la norme de présence se mue en performance épuisante) un mouvement de *défaire corps* émerge alors. Celui-ci ne correspond pas nécessairement à une rupture déclarée, mais souvent à une prise de distance progressive (la *distanciation*), voire à des stratégies de *désengagement*, ou plus encore à une mise à l'écart affective du collectif (la *désaffectation*, qui est en réalité une *dés-affectation*). Il s'agit ici moins de quitter (seulement dans le cas de la *désinfection*) que de se préserver. Or, cette phase de retrait peut aussi ouvrir l'espace d'un *refaire corps*, dont l'objet n'est pas toujours l'organisation elle-même. Le lien se recompose ailleurs : dans un collectif affinitaire (un réseau informel, un groupe d'entraide), dans la relation à soi (via l'ajustement des rythmes, des postures ou des rituels corporels) ou encore dans une pratique matérielle ou symbolique qui redonne du sens. En cela, la notion de *refaire corps* fait écho à celle de *rematérialisation* proposée par Michel Ajzen (2021), qui désigne les tentatives de réancrage du travail dans des pratiques visibles et collectives face à la dématérialisation croissante des organisations. Comme chez Michel Ajzen, il s'agit d'un mouvement de retour au sensible, au lien, à des formes de présence incarnée. Toutefois, ma lecture du *refaire corps* va plus loin en considérant ce processus non comme un simple correctif ou retour, mais comme une dynamique située, plurielle et affective. *Refaire corps* ne vise pas uniquement à rendre le travail visible, mais à en réinventer les attaches, parfois discrètes ou informelles, que ce soit à travers des objets, des gestes, ou des relations. Là où la rematérialisation reste centrée sur la visibilité sociale du travail, je propose une approche plus fine et relationnelle, attentive à la manière dont les individus recomposent subjectivement leur rapport au collectif et à eux-mêmes.

Cette reconfiguration illustre la troisième dimension de la résonance (Rosa, 2018) : la *transformation mutuelle*. En retrouvant un ancrage, même partiel, le sujet se modifie et transforme en retour son environnement de travail

(par exemple en adaptant les règles du jeu, les outils utilisés ou les limites acceptées). L'exemple de Brice, qui développe une écologie personnelle de travail en décalage avec les attentes normées de son entreprise, est ici emblématique. Enfin, la quatrième dimension de la résonance, son *inappropriabilité*, souligne que ce processus ne peut être ni prescrit, ni garanti, contrairement aux stratégies mises en place par le management dans les cas de *faire corps suggéré* (créer la FOMO, *Fear of Missing Out*, la peur de manquer) ou *faire corps imposé* (une politique de retour au bureau obligatoire). Le modèle processuel révèle que cette incertitude est précisément constitutive de l'organisation : on ne fait pas corps sur commande, on ne refait pas corps par injonction. Le lien se construit dans le temps, se perd parfois et, surtout, se reformule. Il dépend de conditions sociales, matérielles, mais aussi biographiques de chaque personne. La résonance est alors ce qui fait tenir le processus. Elle rend intelligible l'expérience du travail à distance non comme une simple performance de connectivité, mais comme un effort continu pour maintenir une relation vivante et signifiante au monde professionnel (Küpers, 2021), même à travers ses dissonances.

Dans cette perspective, l'articulation entre *défaire corps* et *refaire corps* ne relève pas d'un simple va-et-vient entre lien et rupture, puisqu'elle engage une transformation des modalités d'engagement, souvent en tension avec les formes organisationnelles dominantes. Le *refaire corps* ne vise d'ailleurs pas nécessairement à restaurer une unité collective avec uniquement les membres de son organisation, mais à **(r)établir un rapport de résonance**, qu'il soit centré sur soi, sur des collectifs périphériques ou sur des pratiques significatives, qui peuvent inclure des artefacts et des environnements sensibles (*refaire corps* avec d'autres réalités matérielles). En cela, il rejoint les perspectives processuelles (Bouty, 2017 ; Hussenot, 2016 ; Hussenot *et al.*, 2019 ; Hussenot et Missonier, 2016 ; Langley *et al.*, 2013 ; Langley et Tsoukas, 2016 ; Vásquez *et al.*, 2024 ; Weick *et al.*, 2005) et CCO (Cooren, 2000, 2010a, 2015 ; Taylor, 1988 ; Taylor et Van Every, 2000), selon lesquelles l'organisation émerge des interactions entre des entités d'ontologie variable, humaine ou non, y compris dans la distance. Le processus de *faire / défaire / refaire corps*, tel qu'observé sur le terrain, apparaît alors comme un mouvement d'agentivité affective, à travers lequel les individus tentent de composer, malgré tout, avec les contraintes et les ambivalences du travail à distance. Cette posture ajoute à la littérature CCO une attention renouvelée à la matérialité du corps en tant que médiation continue entre affects, savoirs situés et dispositifs organisationnels. En ce sens, elle permet de passer d'une analyse des *matters of concern*, les enjeux visibles (Latour, 2004), centrée sur ce qui suscite attention ou controverse, tel le WFA postpandémique, à une approche du *matting as concern*, (Barad, 2003, 2007, 2013, 2024), c'est-à-dire une compréhension de comment quelque chose devient important, par une intensité corporelle ou affective et temporelle.

Ce modèle processuel « résonnant » contribue ainsi à remettre en question une équation souvent implicite dans les discours managériaux : celle qui associe automatiquement engagement visible et productivité mesurable (Kesküla, 2023). Sur le terrain, les moments de retrait (de Vaujany, 2025b), de silence (de Vaujany et Aroles,

2019) ou de désalignement ne traduisent pas nécessairement un désengagement, mais peuvent au contraire participer d'une recomposition active du lien au travail. Les formes d'existence professionnelles que les nomades corporatifs expérimentent, parfois en marge des normes dominantes, apparaissent alors non pas comme des déviances, mais comme des manières cohérentes, incarnées et situées d'habiter le travail à distance. En ce sens, le processus de *faire / défaire / refaire corps* invite à élargir la définition de ce qui « compte » comme engagement et à reconnaître la légitimité de formes affectives d'attachement organisationnel, souvent invisibilisées dans les cadres de gestion traditionnels. Ce déplacement raffine l'entrée processuelle en y inscrivant une matérialité vibrante et résonnantes : les pratiques identifiées au **chapitre 4** montrent que ce qui « compte » en organisation émerge souvent à partir de sensations corporelles telles que des inconforts posturaux, une dispersion attentionnelle, des efforts d'ajustement spatial ou des rituels de régulation émotionnelle. Ces micro-expériences sensibles précèdent l'expression discursive d'un enjeu organisationnel et constituent des formes pré-rationnelles de signal faible. Ainsi, les vécus corporels ne se contentent pas de traduire des normes organisationnelles. Ils préfigurent ce qui deviendra *matter of authority*, c'est-à-dire les normes narratives et affectives qui acquièrent suffisamment de légitimité et de cohérence pour « tenir » l'organisation. Ces éléments, ces pratiques, « comptent » (Barad, 2024 ; Cooren *et al.*, 2012 ; Martine *et al.*, 2016), car elles rendent perceptible ce qui doit être organisé, négocié ou ritualisé pour que le travail tienne à distance.

Ces observations rejoignent également les travaux de Gail Fairhurst et François Cooren (2009) qui, dans une perspective sociomatérielle inspirée de la théorie de l'acteur-réseau, ont étudié la présence organisationnelle comme une production performative. À travers les notions de *presencing* ou de *manifestations of presence* (manifestations de présence), l'autrice et l'auteur montrent que la présence d'un acteur (notamment en contexte de *leadership*) ne relève pas d'un état naturel mais d'un effet situé, rendu possible par un agencement d'éléments humains et non humains (micros, dispositifs techniques, mises en scène). Dans mon terrain, ces formes de *presencing* sont visibles à travers des pratiques de *faire corps suggéré* ou à travers toutes les pratiques qui mobilisent des objets (matérialiser l'appartenance organisationnelle, sensibiliser l'espace pour mieux incorporer le travail), des gestes (faire du mouvement un ancrage temporaire, donner corps à une présence fragmentée) ou des expressions pour rendre tangible un lien organisationnel à distance (se rendre perceptible, nourrir l'affect collectif). À l'inverse, certaines formes de retrait ou de *défaire corps* peuvent être comprises comme des pratiques d'effacement de présence, où l'organisation cesse d'être incarnée par les individus.

Ces apports renforcent l'intérêt d'une lecture processuelle et graduée de la présence et préparent l'introduction du concept de *degrés d'incorporation*, qui vise précisément à qualifier ces manières différenciées de **faire exister l'organisation dans et par les corps**, au-delà du seul critère de visibilité ou de connexion.

6.1.2.2 Proposer le concept de degrés d'encorporation

Cette recherche répond à un appel récent des CCO à accorder une place plus centrale aux corps (Cui-Laughton, 2022 ; Trittin-Ulbrich et Villesèche, 2022) et aux affects (Ashcraft, 2021 ; Brummans *et al.*, 2024 ; Brummans et Vézy, 2022 ; Vásquez *et al.*, 2024) dans l'analyse des dynamiques organisationnelles, trop souvent abordées à travers une lecture désincarnée des interactions. En mettant l'accent sur le processus de *faire / défaire / refaire corps*, cette recherche vise à repolitiser et rematérialiser la question de la présence organisationnelle en l'ancrant dans les expériences vécues des nomades corporatifs.

Pour cela, le cadre conceptuel a articulé les apports de la CCO avec ceux de l'approche de la pratique incarnée (*embodied practice*), en s'appuyant notamment sur les travaux de Silvia Gherardi et ses collègues (Cozza et Gherardi, 2023 ; Gherardi, 2016a ; Gherardi *et al.*, 2018). Dans cette perspective, l'organisation n'est pas un cadre préexistant dans lequel les individus s'inscrivent, mais un phénomène en perpétuel devenir, constitué à travers des pratiques situées, corporelles, matérielles et affectives. Ainsi, inspiré par l'intercorporéité merleau-pontienne (Merleau-Ponty, 1945, 1964), l'*embodiment*, tel que défini par Silvia Gherardi (2016a ; 2016b), ne désigne pas simplement le fait d'avoir un corps, mais le fait d'apprendre et de connaître à travers lui. Dans cette optique, le travail est toujours incarné, émotionnel et sensoriel. Il ne se réduit ni à des gestes fonctionnels, ni à des communications verbales. Le point de convergence avec l'École de Montréal est la relationnalité de l'existence et, pour l'approche gherardienne, la prise en compte des agentivités variables, où humains et non humains participent à l'organisation. La stabilisation des entités organisationnelles n'existe que dans la mesure où elles sont actualisées dans des formes matérielles plus ou moins durables, qui peuvent être une pratique ou tout simplement une parole prononcée, un document, un geste, un dispositif. L'existence organisationnelle est donc graduelle, située et distribuée, et non binaire ou permanente. Par ailleurs, la présence des éléments absents agit et fait autorité de diverses manières (Cooren, 2016 ; Cooren *et al.*, 2008 ; Fairhurst et Cooren, 2009). Le concept des degrés de matérialité (Cooren, 2015, 2018, 2020a) repose sur l'idée que ce qui matérialise l'organisation, c'est ce qui « compte » dans sa capacité à exister en tant qu'organisation, ce qui participe effectivement à sa constitution et à sa stabilisation. Ainsi, ce qui « compte » dans l'organisation n'est pas seulement ce qui est physiquement présent, mais ce qui est activement matérialisé à travers les interactions, les discours et les pratiques (Cooren, 2018). Appliqué au cas des organisations qui mettent en œuvre des politiques de WFA, ce cadre invite à interroger dans quelle mesure la présence physique continue de jouer un rôle constitutif, c'est-à-dire à quel point elle est mobilisée comme référentiel organisationnel. Il s'agit alors d'observer comment l'idéologie de la « valeur présence » se manifeste ou se transforme. Est-elle toujours implicite ? Remise en question ? Réactivée dans certaines interactions ? Sur un plan empirique, cette analyse suppose d'identifier quelles entités sont « ventriloquées » dans les discours ou les pratiques, c'est-à-dire au nom de qui ou de quoi l'organisation parle et agit (Cooren, 2010b). Par exemple, lorsqu'une gestionnaire oppose la flexibilité à une

prétendue perte d'engagement, parle-t-elle au nom de l'organisation, d'une politique RH ou d'un collectif invisible ? Cette approche permet ainsi de tracer les figures (Nathues *et al.*, 2021) et normes qui sont activées pour matérialiser l'organisation et d'interroger ce qu'elles disent en creux de la persistance des attentes liées à la coprésence, même dans des contextes de travail à distance.

Cependant, cette thèse n'a pas étudié les discours. Elle s'est surtout intéressée aux pratiques dans leurs dimensions incarnées. Observer les chorégraphies discursives (Nicolini, 2012, p. 223) des nomades corporatifs revient à un déplacement épistémologique de la recherche inspirée par les CCO. De l'étude des interactions, j'ai déplacé la focale sur *les corps (inter)agissant dans l'action*. En ce sens, la notion de degrés de matérialité (Cooren, 2015, 2018, 2020a) pourrait être complétée et prolongée par celle de *degrés d'encorporation* que je propose dans cette recherche. Là où les premiers se demandent ce qui « compte » comme organisation dans une interaction (et à quel point cela se matérialise), les seconds interrogent comment ces matérialités sont véritablement vécues ou rejetées par les individus. Traduisant en français le concept d'*embodiment* (Dolezal, 2009 ; Gherardi, 2016b ; Gherardi *et al.*, 2018 ; Hadjimichael *et al.*, 2024 ; van Amsterdam *et al.*, 2023), l'encorporation ne se limite pas à un rapport cognitif à l'organisation : elle mobilise l'affect, la perception, la connaissance tacite et corporelle (Gherardi, 2016a, 2016b ; Gherardi *et al.*, 2018 ; Hadjimichael *et al.*, 2024 ; Strati, 2016 ; van Amsterdam *et al.*, 2023) et l'engagement sensoriel (Beyes *et al.*, 2022 ; McConn-Palfreyman *et al.*, 2022 ; Pink, 2015). Elle permet ainsi d'appréhender ce que *faire corps* avec l'organisation signifie vraiment dans un contexte où la présence physique est dissociée de la participation organisationnelle.

Dans le contexte du WFA, l'enjeu n'est pas tant de savoir si un individu est présent ou non dans les locaux, mais comment la présence organisationnelle s'incarne à distance : quels gestes, routines, objets, discours ou affects permettent de maintenir une forme de cohérence et d'engagement collectif. Ce n'est pas l'absence de coprésence qui dissout l'organisation (Bancou, 2024 ; Neuss, 2021 ; Schiemer *et al.*, 2023), mais bien l'absence de pratiques d'ajustement affectif, l'absence de résonance (Rosa, 2018). L'organisation existe donc dans la mesure où elle traverse les corps, même dispersés. Les pratiques observées sur le terrain sont autant de formes d'encorporation différenciées, oscillant entre alignement et distanciation. Le cas de Brice, qui rejette les injonctions implicites au *faire corps* tout en conservant une connexion affective à sa mission, illustre cette ambivalence. L'organisation ne l'habite pas de manière continue, mais de manière intermittente, modulable, à géométrie variable. Ce faisant, le concept des *degrés d'encorporation* permet de visibiliser des formes d'agence souvent silencieuses : une personne salariée peut incorporer partiellement l'organisation, en adoptant certains gestes ou langages tout en rejetant d'autres aspects ou en maintenant une distance affective malgré une apparente conformité. Ces nuances sont cruciales pour comprendre comment, dans l'économie affective du travail contemporain, se rejouent les rapports entre autonomie, contrôle et attachement organisationnel.

Nous avons vu que le métatrabail comme effort invisible mais structurant participe à l'organisation. Puisque ce métatrabail se matérialise dans les pratiques, il prend « forme » dans et à travers les corps des nomades corporatifs. Proposer le concept des *degrés d'encorporation* permet de rendre compte de cette variabilité située dans la manière dont les individus « portent » l'organisation en eux (Taylor, 2011 ; Taylor *et al.*, 2001), la réactivent ou la mettent à distance selon les contextes. À l'instar de Walter Dodge, le pompier dans l'incendie du Mann Gulch (Weick, 1993, 2024) qui continue à « porter » l'organisationnel seul face au groupe qui se délite, le métatrabail mis en avant dans cette recherche montre qu'il est attendu que les nomades corporatifs « portent en eux », individuellement, la responsabilité de *faire corps* avec le collectif. En cela, ces individus « portent » l'organisation dans leur corps, ou au moins sa genèse. Cette réflexion stimulante « d'embryon organisationnel » fera l'objet de futures recherches.

6.1.3 La synthèse de 6.1

S'appuyant sur le répertoire de pratiques détaillées au **chapitre 4** et le modèle processuel du *faire / défaire / refaire corps* au **chapitre 5**, cette recherche propose cinq contributions théoriques majeures à la littérature des NWOW et des approches processuelles.

La première est la mise en lumière du **métatrabail des nomades corporatifs**, c'est-à-dire l'ensemble des efforts invisibles mais nécessaires qu'ils déploient pour faire exister leur travail dans un environnement distribué. Ce métatrabail ne se limite pas à des tâches techniques ou organisationnelles, il inclut aussi un travail affectif, spatial, temporel et relationnel visant à maintenir une présence crédible, visible et légitime au sein de leur organisation. En ce sens, les nomades corporatifs accomplissent une double charge : celle de leur mission formelle, et celle (implicite) de *faire corps* avec un collectif malgré l'absence de coprésence. Ma contribution à la littérature est l'identification d'un « travail affectif de présence » chez les nomades corporatifs, en plus des autres formes de métatrabail réalisées par les autres types de nomades numériques.

La seconde contribution de cet article est de montrer **que l'ambiguïté** n'est pas un dysfonctionnement, mais une **caractéristique constitutive des organisations en WFA**. Loin de traduire une faiblesse managériale, le flou qui entoure les règles, les statuts ou les droits liés au travail à distance constitue une stratégie de contrôle à la fois souple et efficace. Ce brouillard organisationnel est maintenu volontairement et place les *nomades corporatifs* dans un état de **vigilance constante**. Ces personnes doivent sans cesse (re)légitimer leur engagement, faire preuve d'initiative de manière préventive et se conformer à des normes implicites de présence et de performance. L'ambiguïté devient ainsi un mode de gouvernance flexible mais asymétrique, qui façonne leurs trajectoires dans un régime de méritocratie implicite.

La troisième contribution théorique est l'**introduction du concept de *faire corps*** pour penser les formes d'attachement organisationnel à distance. Là où les notions classiques d'engagement ou d'appartenance peinent à rendre compte des tensions vécues dans les environnements flexibles, la notion de *faire corps* permet de réinscrire l'organisation dans la corporéité, les affects et les pratiques situées. Ce concept éclaire les dynamiques de cohésion et de dissonance vécues par les individus, en montrant que le lien au collectif est continuellement renégocié. En ce sens, la **figure du nomade corporatif devient l'archétype de cette métaphore organisationnelle** et révèle les exigences diffuses mais persistantes des NWOW en matière de présence, de performativité et d'ajustement identitaire.

En prolongement du modèle processuel élaboré dans cette thèse, la quatrième contribution est l'introduction de la **recherche de résonance** comme clé d'analyse du lien organisationnel à distance. S'inspirant du travail de Hartmut Rosa (2016, 2018), cette approche permet de penser l'engagement au collectif non comme un état binaire (présent/absent), mais comme une dynamique sensible et incorporée (Küpers, 2021), marquée par des moments d'ouverture, de désengagement et de recomposition. Le processus de *faire / défaire / refaire corps* s'inscrit ainsi dans une logique de résonance, où l'individu cherche, parfois avec difficulté, à maintenir une relation vivante et signifiante avec son travail et son environnement professionnel, même en l'absence de présence physique.

Enfin, cette recherche propose le **concept de *degrés d'encorporation*** pour qualifier la manière différenciée dont les individus incarnent leur organisation à distance. Prolongeant les apports des CCO et des théories de la pratique incarnée, ce concept vise à appréhender l'organisation non pas comme un cadre figé, mais comme une réalité vivante, actualisée par des corps affectés, situés et parfois en retrait. Le concept de *degrés d'encorporation* permet de penser la présence organisationnelle non seulement en termes de visibilité, mais comme un engagement sensoriel, émotionnel et situé, toujours sujet à variation. Cette perspective ouvre une voie féconde pour analyser comment l'organisation se matérialise, ou non, dans les corps de celles et ceux qui la font exister au quotidien et, ainsi, comment les individus « portent » l'organisationnalité dans leurs corps, même à distance.

6.2 Contributions méthodologiques

Cette section met en lumière les ajustements méthodologiques apportés pour étudier le *faire corps* à distance des nomades corporatifs. D'une part, l'adaptation du *shadowing* aux environnements numériques (6.2.1) constitue un apport original de cette thèse, en permettant de suivre le travail dispersé à travers une approche multisituée, sensible aux dynamiques corporelles et matérielles. Le *shadowing disloqué* propose ainsi une méthode ajustée aux contextes hybrides, tandis que la relecture des principes de la filature permet d'enrichir la posture ethnographique en contexte distancié. D'autre part, l'usage d'outils issus de l'ethnographie affective (6.2.2) offre

une contribution pour capter et restituer les dimensions sensibles du travail, souvent invisibilisées dans les approches classiques. La section s'achève sur une synthèse de ces contributions méthodologiques (6.2.3).

6.2.1 La contribution au *shadowing* en contexte numérique

Suivre des nomades corporatifs dans leurs pratiques de travail quotidiennes (et donc potentiellement depuis « partout ») a nécessité une adaptation du *shadowing* aux réalités du numérique et de la mobilité. La contribution à la littérature sur le *shadowing* se décline à deux niveaux : d'une part, en proposant un *shadowing disloqué*, capable de suivre les nomades corporatifs à travers des situations hybrides mêlant interactions physiques et traces numériques ; d'autre part, en revisitant les caractéristiques fondamentales de la filature, afin de les ajuster aux spécificités du terrain en contexte numérique et mobile. La continuité, la réflexivité, l'intimité et le point de vue devenant alors des éléments à réinterpréter dans une posture incarnée et multisituée. Au moment de concevoir mon projet de thèse, je me suis appuyée sur les recommandations méthodologiques existantes en matière de *shadowing* (Bruni, 2005 ; Czarniawska, 2007, 2021 ; Gill, 2011 ; Gill *et al.*, 2014 ; McDonald, 2005 ; McDonald et Simpson, 2014 ; Meunier et Vasquez, 2008 ; Quinlan, 2008 ; Vásquez *et al.*, 2012). Toutefois, face à la complexité d'un objet hybride, tel que le nomadisme corporatif (incluant des lieux multiples, répartis sur différents continents, et des interactions en ligne comme hors-ligne), j'ai dû faire preuve de souplesse et de créativité en adaptant et en transformant progressivement la méthode de la filature à un objet d'étude multisite (Marcus, 1995, 2009 ; Neyland, 2008).

Observer des personnes dont les pratiques sont éclatées dans le temps, dispersées dans l'espace et partiellement médiées par des outils numériques a donc imposé un déplacement méthodologique majeur. Il ne s'agissait plus de suivre un individu dans un espace professionnel clairement identifié, mais d'accompagner des trajectoires fragmentées à travers une multitude de lieux, de moments et de formats de présence. Cela s'inscrit dans la veine du *multishadowing* (Raulet-Croset *et al.*, 2020)⁴⁷⁶, où l'objet étudié est un phénomène organisant, au sens de l'organisation « en train de se faire » (Weick, 1979), et non en tant que structure entitative. Ainsi j'ai appréhendé le nomadisme corporatif comme un phénomène organisant aux frontières ouvertes (Hussenot et Sergi, 2018) et en redéfinition constante, et non comme cette pratique dans une seule et même entreprise, ce qui justifiait de suivre les trajectoires de plusieurs individus.

Les caractéristiques traditionnelles du *shadowing*, telles que la mobilité, la relation intime entre l'observatrice et la personne suivie, ainsi que le caractère longitudinal de l'enquête, sont des caractéristiques pouvant être étendues et renouvelées dans le contexte des environnements de travail numériques, tels que les entreprises sans bureaux

⁴⁷⁶ À la différence que j'ai été la seule chercheuse impliquée dans la collecte de données, contrairement à Nathalie Raulet-Croset et ses collègues (2020).

ou le travail à longue distance. Ainsi, l'une des contributions principales de cette thèse est de proposer le terme de *shadowing disloqué* (Estagnasié et Vásquez, soumis)⁴⁷⁷ pour désigner une méthode hybride adaptée à l'étude de phénomènes organisationnels contemporains fragmentés, à l'instar du nomadisme corporatif. La particularité de cette proposition est d'adapter une méthode reposant initialement sur des contextes « en face-à-face » (Aumais, 2019 ; Gill *et al.*, 2014 ; Vásquez *et al.*, 2012) à l'étude d'un phénomène en contexte numérique. Disloquer ce suivi en ligne constitue la contribution méthodologique principale de cette thèse, dans la mesure où, à ma connaissance, une telle démarche n'a pas encore été entreprise, à l'exception notable du travail de Pauline Zecchinon (2022)⁴⁷⁸. Ce n'est pas l'intégration du numérique qui constitue l'originalité de cette recherche (puisque Barbara Czarniawska⁴⁷⁹ l'avait pratiqué lors de son enquête dans une agence de presse italienne), mais le fait d'avoir *prolongé la filature au-delà du terrain physique*, en suivant la trajectoire des personnes observées dans des environnements exclusivement numériques. Si j'avais opté, comme ce qui était prévu initialement, pour une seule étude de cas du *faire corps* dans une équipe de travail unique, j'aurais sans doute fait face aux mêmes défis (problèmes d'accès aux plateformes pour des raisons de confidentialité, simultanéité des conversations, manque de contexte, etc.) Suivre une personne seule (un protocole que j'ai répété huit fois) m'a permis de me concentrer sur sa trajectoire, ses pratiques et son vécu (envers le collectif de travail, mais aussi les autres collectifs, les « sites » qui la traversent), avec moins de problèmes techniques ou de confidentialité.

Cette thèse s'inscrit donc dans trois débats majeurs en ethnographie organisationnelle et numérique, auxquels l'approche du *shadowing disloqué* apporte une contribution originale : ceux portant sur la mobilité et l'immobilité (6.2.1.1), la proximité et la distanciation (6.2.1.2), ainsi que la continuité et la discontinuité (6.2.1.3).

6.2.1.1 Trouver du mobile dans l'immobile

L'idée que les processus organisationnels se déploient simultanément à travers des lieux multiples n'est pas nouvelle (Marcus, 1995 ; Neyland, 2008). Depuis longtemps, l'ethnographie organisationnelle cherche à observer ces pratiques dispersées par le biais d'outils comme l'observation structurée, les journaux de terrain ou le *shadowing* (Czarniawska, 2007). L'ethnographie multisite (Marcus, 1995) a ouvert la voie à des enquêtes qui

⁴⁷⁷ Les propos de cette sous-section proviennent d'un article coécrit avec Consuelo Vásquez en cours de révision, pour la revue *Journal of Organizational Ethnography*.

⁴⁷⁸ Cette chercheuse a mené une ethnographie de trois salles de rédaction journalistiques en Belgique et conclut que l'immersion physique sur le terrain reste « pertinente, voire indispensable » (Zecchinon, 2022, p. 28), même dans un contexte de travail postpandémique. Elle souligne toutefois la nécessité d'une ingéniosité méthodologique afin d'adapter les outils de collecte de données traditionnels aux environnements numériques. Pauline Zecchinon identifie plusieurs limites associées à cette hybridation des terrains : l'inaccessibilité des plateformes collaboratives internes, la simultanéité des échanges sur divers canaux qui rend difficile le suivi des flux, le « dédoublement de communication » (Zecchinon, 2022, p. 24) entre interactions virtuelles et présentes, le caractère éphémère de certains documents échangés, la complexité d'atteindre une saturation théorique et, enfin, la difficulté à saisir les dimensions informelles des interactions en ligne.

⁴⁷⁹ Czarniawska (2021).

suivent un phénomène à travers les objets, récits, conflits ou itinéraires. Dans cette perspective, la mobilité devient un outil conceptuel : elle permet de capter les tensions et continuités d'un espace à l'autre. Néanmoins, comme le rappelle Sarah Van Duijn (2020), le « suivi » n'est pas exempt de limites. Il suppose un objet cohérent et identifiable, que l'on pourrait suivre de manière stable. Or, dans les environnements numériques et hybrides, ce sont plutôt des traces multiples et disjointes qui se présentent. Dans cette recherche, le terrain s'est précisément construit autour de ces diverses traces, telles des publications sur les réseaux socionumériques qui annonçaient un déplacement à venir (et donc m'indiquaient que je pourrais potentiellement rejoindre cette personne). Observer des nomades corporatifs, des individus par définition « indépendants de la localisation » (Kesküla, 2023 ; Mancinelli, 2018 ; Nash *et al.*, 2021 ; Rhymer, 2023), m'a conduit à éclater le cadre habituel de l'observation pour inclure plusieurs endroits, villes et même différents pays, des décalages horaires, et des séquences d'interaction souvent brèves ou non programmées. Le terrain n'a donc pas été défini à l'avance, mais s'est dessiné progressivement, en fonction des mouvements des personnes observées et de ma capacité à les rejoindre ou à les accompagner. Ma propre mobilité, rendue possible par les soutiens institutionnels des deux universités de la cotutelle, a facilité cette disponibilité au terrain. Toutefois, plus encore que les déplacements physiques, cette recherche s'est caractérisée par une **mobilité méthodologique** : la capacité à suivre les discontinuités, à m'adapter à des situations instables, à rester attentive aux formes inattendues de présence.

Paradoxalement, cette mobilité de l'attention a révélé une autre facette du travail à distance : sa sédentarité latente (de Vaujany, 2025b ; Martel *et al.*, 2022). Si les outils sont mobiles, leurs usages sont souvent routinisés. Travailler depuis un lit (comme Capucine), d'un bureau aménagé (Valeria, Maren, Charlotte) ou d'un café fréquenté quotidiennement (Naomie) génère des répétitions, des ancrages et une certaine inertie. Cette répétition sclérosante se répète également dans l'espace numérique : cliquer pour rejoindre une réunion sur une plateforme collaborative chaque matin à la même heure (Aagaard, 2022) remplace le déplacement physique, mais fige aussi les corps. En cela, la sédentarité est aussi une expérience incarnée qui affecte le rapport au travail. À tel point que, lors de nombreuses journées de filature, j'ai moi-même ressenti le besoin de bouger, tant l'immobilité – imposée par l'observation assise – s'est parfois révélée physiquement éprouvante.⁴⁸⁰ Certes, je savais déjà que je suis une personne active⁴⁸¹, mais l'expérience de la filature me l'a fait sentir, expérimenter dans mon propre corps : le WFA est terriblement sédentaire. La sédentarité affecte aussi le travail de la chercheuse qui doit

⁴⁸⁰ « Je me suis sentie épuisée. J'ai fait une énorme sieste en rentrant. Pourtant je suis restée assise toute la journée chez elle. Elle avait un *set up* soi-disant ergonomique, mais je n'ai pas trouvé ça top. Pas assez de lumière du jour, trop de mobilité (même si elle a une station debout). À chaque fois je suis étonnée à quel point les gens sont immobiles. » - (Extrait de mon journal de bord, 20 juin 2023, en observant Andrea).

⁴⁸¹ Plusieurs *shadowees* m'ont fait remarquer que je bougeais beaucoup. Là encore, cette anecdote est un bon exemple de la double observation se déroulant dans le duo « *shadower-shadowee* ».

repenser ses méthodes (Martel *et al.*, 2022). J'ai prêté une attention plus appuyée aux micro-gestes, réactions émotionnelles, intonations, atmosphères, rythmes, dans les moments qui paraissaient « creux ».

Le *shadowing disloqué* implique donc une attention non pas au mouvement visible, mais à la circulation des signaux, aux flux numériques et aux dispositifs connectés, tels que les plateformes collaboratives. Dans ce contexte, être mobile signifie avant tout rester disponible à des configurations organisationnelles mouvantes. Mais cette mobilité est souvent une mobilité sédentaire : on se déplace tout en reproduisant les mêmes environnements. Les outils, les interfaces, les tâches, les interlocuteurs et interlocutrices restent les mêmes. Même les lieux (comme les hôtels, *coffee shops*, ou les aéroports) et les moyens de transport participent à cette standardisation. Le travail s'effectue alors dans un espace homogène et portatif, qui donne l'impression d'être toujours ailleurs, mais jamais vraiment sorti du même cadre.

6.2.1.2 Balancer la proximité et la distance par la complicité

Les enquêtes ethnographiques reposent souvent sur un équilibre subtil entre proximité et recul, comme le montre la métaphore des ombres en *shadowing* (Aumais, 2019 ; Bruni, 2005 ; Vásquez, 2013). Il ne s'agit ni de se fondre dans le terrain, ni de rester à distance, mais de maintenir une tension entre immersion et réflexivité. Dans le cadre du *shadowing disloqué*, cette tension prend une dimension intersubjective spécifique, puisqu'être aux côtés de quelqu'un, parfois pendant des heures, sans interagir directement mais en partageant l'espace, crée forcément une forme de connivence, qu'il convient de documenter dans la démarche méthodologique.

Dans cette recherche, je souscris à la perspective de Barbara Czarniawska (2021), pour qui toute observation directe implique une certaine forme de participation. La complicité naissait de pratiques partagées : étant moi-même mobile et habituée à travailler dans des tiers lieux, je me reconnaissais dans leur quotidien. Le *shadowing* engage également le corps, la chercheuse est littéralement « incorporée » dans la routine de l'autre (Gill *et al.*, 2014, p. 77). Cette coprésence physique favorise une relation intime et interactive, où mouvements, perceptions et émotions se synchronisent. Le fait que je prenne principalement mes notes sur un ordinateur était souvent perçu comme un mimétisme rassurant par les personnes suivies (Czarniawska, 2021), et cela « m'incorporait » encore davantage dans leur quotidien. Je partageais aussi régulièrement les repas avec les *shadowees*, une expérience sensorielle qui renforçait naturellement la complicité et, par-là, la confiance nécessaire aux confidences. J'ai d'ailleurs constaté que les conversations autour de la table étaient souvent plus personnelles : être physiquement aux côtés des personnes suivies pendant qu'elles collaboraient en ligne avec leurs collègues favorisait une forme de connivence, notamment lorsque j'assistais à leurs petits stratagèmes pour « faire semblant

de travailler » (faire bouger le pointeur de la souris avec un *trackpad*⁴⁸², l'accrocher au collier du chien, etc.) Ainsi, je ne me suis pas contentée d'adopter leur point de vue : je suis devenue, dans une certaine mesure, complice de leurs tactiques de résistance face au contrôle managérial à distance, comme lorsqu'une *shadowee* m'a directement demandé de bouger sa souris pour simuler une activité en ligne sur une plateforme collaborative.

Le recrutement m'a conduit à suivre des personnes présentant des caractéristiques sociodémographiques proches des miennes (Gill, 2011). Par exemple, avec Samantha, Valeria et Andrea, que je ne connaissais pas avant la recherche, notre proximité en âge, genre et intérêts a facilité une relation de confiance, voire la naissance d'une amitié, qui se poursuit hors des cadres de la recherche. Plus largement, mon recrutement, souvent issu de réseaux de proximité, a renforcé une forme d'endogamie, rendant parfois floue la frontière entre observation et échanges informels ; une ambiguïté que j'ai consignée dans mon journal de bord, qui lui aussi a fait partie intégrante de la recherche. En effet, l'observation ne se joue pas seulement dans les moments de travail visibles, mais aussi dans les marges, telles que les discussions informelles, les choix de lieux, les routines partagées. Être là, *in media res* (Cooren, 2015), a permis de capter l'expérience du travail dans sa dimension affective et sensible, dans les moments jugés importants pour les personnes suivies. D'ailleurs, dans plusieurs cas, les *shadowees* m'ont associée à leurs choix en amont, en me proposant d'observer tel moment (par exemple, Naomie m'a suggéré plusieurs dates pour aller au café ou Ruben a voulu me montrer un *coworking* où il était déjà allé « par hasard »), m'inclure dans un repas (Brice au bureau) ou dans un déplacement (Ruben dans un train). Cette ouverture témoigne d'une complicité de terrain, qui ne gomme pas les asymétries, mais autorise une forme de réciprocité dans l'enquête. En outre, le regard n'est pas unilatéral : les personnes observées m'ont observée tout autant que je l'ai fait, se sont adaptées à ma présence et m'ont intégrée à leur espace (Valeria ou Charlotte qui me préparent un petit coin bureau pour l'observation à leur domicile). Elles ont aussi participé à la recherche en me posant des questions sur les pratiques d'autres nomades numériques ou même sur les politiques RH internes sur le WFA, révélant que ce qui se passe hors bureau ou hors écran reste un secret bien gardé. Plus je « partageais » de premières impressions sur la recherche, des anecdotes (anonymisées) du terrain, des conseils sur le nomadisme ou des expériences personnelles, plus les personnes suivies étaient ouvertes à me dévoiler des éléments de leur quotidien. En cela, j'ai « influencé » leurs pratiques du nomadisme : Valeria a suivi certaines de mes recommandations pour préparer son voyage au Costa Rica.

Plus encore, certaines discussions avec les *shadowees*, ayant souvent eu lieu dans les moments liminaux où on ne sait plus très bien si nous sommes encore dans le cadre de l'enquête, ont directement contribué à l'analyse (j'en prenais note immédiatement après sur mon journal de bord). Cette co-construction donne lieu à une relation incarnée où le corps du chercheur est partie prenante de la situation (Aumais, 2019). Cela s'inscrit dans la

⁴⁸² Un pavé tactile.

continuité de la métaphore du « tissage de relation », proposée par Nancy Aumais et Consuelo Vásquez (2023, p. 106), ayant pour particularité la mise en relation *par* et *dans* le mouvement, même dans une configuration sédentaire.

6.2.1.3 Créer de la continuité dans la discontinuité

Traditionnellement, le *shadowing* repose sur une continuité : une séquence d'observation dans un lieu donné, sur une période relativement stable, généralement basée sur la coprésence physique. Cependant, cette linéarité ne résiste pas aux formes de travail contemporain telles que le nomadisme corporatif. Face à la nature fragmentée et disloquée de ce mode de travail, j'ai dû repenser ma stratégie de terrain. Mon expérience montre que si la métaphore du *shadowing* comme ombre reste utile pour structurer l'enquête, elle peut induire en erreur en suggérant une trajectoire linéaire et continue, alors que le terrain se compose en réalité d'une pluralité de parcours (Van Duijn, 2020) ou d'événements dispersés dans le temps et l'espace. Or, l'évolution des organisations vers la numérisation rend les observations ethnographiques classiques plus complexes et le *shadowing* avec elles (Zecchinon, 2022). Il devient alors nécessaire d'ajuster les méthodes, par exemple en se concentrant sur certaines pratiques ou projets, plutôt que de chercher une représentation exhaustive de l'organisation.

L'adoption d'une posture de type *ethnologie symétrique* (Czarniawska, 2017), attentive et inclusive, permet de comprendre les interactions entre humains et technologies sans biais et d'appréhender de manière plus nuancée les organisations contemporaines. Dans cette perspective, l'organisation n'est plus conçue comme une entité stable, mais comme un réseau d'actions et de trajectoires (Ingold, 2008). La chercheuse peut alors assurer une forme de continuité dans la discontinuité, en suivant les parcours des personnes observées et les récits qu'elles construisent elles-mêmes autour de leur travail nomade. C'est ce que j'ai fait par l'entremise du volet « virtuel » du *shadowing disloqué*. Dans ce terrain, et globalement dans les phénomènes numériques fragmentés, la continuité n'est pas donnée d'avance, elle se construit activement, à travers la relation entre chercheuse et personnes participante. Le lien tissé a été encore plus important dans ce contexte d'enquête fragmenté, puisque les journées de filatures ayant été « disloquées » dans le temps, le « suivi » de l'enquête ne reposait justement que sur ce lien, entretenu à distance par des échanges réguliers par messages, courriels et surtout sur les réseaux socionumériques. J'ai augmenté ma présence en ligne sur ces derniers (notamment Instagram et LinkedIn) pour ne rien manquer des voyages à venir des personnes filées. D'ailleurs, la seule personne que je n'ai pas pu suivre une seconde fois est Brice, qui est peu connecté sur ces réseaux. Ce « tissage de relations » à la fois en ligne et hors-ligne, à la fois « intégré, incarné et quotidien » (Hine, 2017, 2020), m'a conduit à adopter une façon de communiquer plus « affective » que d'habitude, notamment par l'emploi de « réactions », tels que les boutons « j'aime » ou les émojis (Alloing et Pierre, 2021), pour indiquer mon intérêt aux voyages et situations de nomadisme publiées par certaines *shadowees* et les inviter à m'en partager plus. Pour les personnes plus « privées »,

j'ai proposé de m'envoyer des nouvelles, telles que des photographies ou des notes vocales WhatsApp, pour me raconter la suite de leurs aventures. Ces éléments, qui reposent sur la confiance et la complicité entretenues avec les personnes filées, ont fait partie du dispositif méthodologique et présentent une innovation permettant de suppléer à la coprésence physique dans le cadre d'enquête sur des phénomènes fragmentés. En cela, la proposition de *shadowing disloqué* renforce cette méthode en la rendant profondément relationnelle (Aumais et Vásquez, 2023). Si certaines et certains ont pu objecter qu'une trop grande souplesse nuit à la cohérence de l'analyse ethnographique (Holloway et Todres, 2003), nous⁴⁸³ pensons au contraire qu'il faut remettre en question les postulats de cohérence et de linéarité afin de mieux refléter les réalités actuelles du travail et de l'organisation comme réseau d'actions. Des récits fragmentés, traversés d'intensités, de complicités et de potentialités, à l'image de l'ethnographie affective (Gherardi, 2019, 2023), nous semblent plus en phase avec les nouvelles formes de travail.

6.2.2 La contribution à l'ethnographie affective : capturer le sensible et le restituer

Ma thèse contribue également à la littérature émergente sur l'ethnographie affective comme « style de recherche » (Gherardi, 2019, 2023 ; Pellegrinelli et Parolin, 2023), puisqu'elle s'inscrit dans une démarche attentive aux dimensions non verbales du terrain, en intégrant les affects, émotions et micro-ajustements corporels dans le processus de théorisation. L'apport est ici double. D'une part, la grille d'observation affective est une proposition originale pour capter les données non verbales telles que les affects, les émotions ou la communication corporelle (6.2.2.1). D'autre part, ce souci du sensible se prolonge dans la restitution du sensible (6.2.2.2), avec l'usage de vignettes narratives permettant de rendre compte de l'expérience vécue par les personnes observées, sans l'aplatir, ni la désincarner.

6.2.2.1 Capturer les données non verbales

Une autre contribution méthodologique importante de cette thèse est une proposition d'outil méthodologique pour capturer les données non verbales, telles que les impressions, les sensations, les mouvements (Moriceau, 2016) et tous les autres éléments qui traduisent les émotions ou affects qui nous traversent. Pour ce faire, la grille d'observation que j'ai conçue pour la filature (**annexe K**) est une contribution directe à la littérature émergente sur l'ethnographie affective (Christensen, 2021 ; Gherardi, 2019, 2023 ; Gherardi *et al.*, 2023 ; Holck, 2018 ; Holck et Villeseche, 2023 ; Katila *et al.*, 2020 ; Kuismin, 2022 ; Mankki, 2024 ; Marsh et Śliwa, 2022 ; Miele et Gherardi, 2025 ; Pellegrinelli et Parolin, 2023 ; Sløk-Andersen et Persson, 2021), puisqu'elle permet de

⁴⁸³ J'inclus dans ce pronom Consuelo Vásquez, coautrice de l'article *Organizational ethnography in the age of digital turn : Dislocated shadowing of 'work from anywhere'* (Estagnasié et Vásquez, soumis).

prendre en compte les matérialités extralinguistiques, telles que les affects, mais aussi les postures, les ressentis ou les actants (Nadegger et Porzionato, 2025).

Pour rappel, trois piliers caractérisent la théorisation par Silvia Gherardi de l'ethnographie affective en tant que style de recherche : la connaissance incarnée, la place affective (Gherardi, 2023) et le pouvoir de l'affect dans l'agencement de tous les éléments de la pratique ethnographique. C'est notamment la manière dont « [l']être entre » et le « devenir avec » (Haraway, 2008) affectifs de la chercheuse se déploient au fil du temps sur le terrain qui redéfinit la reconnaissabilité du style de manière située. D'abord, c'est par l'expérience de la connaissance incarnée que mon rapport au terrain a été profondément transformé. Mon corps, loin d'être un simple support neutre, a servi d'instrument perceptif⁴⁸⁴ (Pink, 2015). Les sensations de fatigue, de tension, les rythmes corporels bouleversés lors des observations (parfois jusqu'à des formes d'épuisement que je n'avais pas anticipées) ont participé à la construction même de mon analyse. Ainsi, dans cette recherche, le corps de la chercheuse a été un instrument central de compréhension du phénomène à l'étude (Fotaki *et al.*, 2017 ; Fotaki et Pullen, 2024 ; Miele et Gherardi, 2025 ; Pullen et Rhodes, 2021). Cette présence incarnée m'a aussi permise de capter des dimensions du terrain que les entretiens seuls n'auraient pas révélées, comme l'ennui (tel le *bore-out* observé chez Andrea) ou le stress chez certaines personnes suivies, qui déclaraient pourtant en entretien être très détendues au travail. Une des scènes les plus significatives à cet égard fut celle de Samantha qui, lors d'une journée passée dans un espace de *coliving* (Chevtaeva, 2021), choisit délibérément de s'installer pour une réunion dans un lieu bruyant et vivant plutôt que dans une pièce climatisée et calme. En apparence anodin, ce geste donnait à voir son besoin de lien social, quitte à sacrifier son confort physique.

Ensuite, en m'engageant dans des environnements de travail distancés et multisites, ma propre place affective (Gherardi, 2023) s'est révélée centrale. Je ne suis jamais entrée sur le terrain en tant que simple observatrice, je portais avec moi mes attachements et mes attentes. Les affects liés à ces postures ont souvent ressurgi dans les interactions. J'ai par exemple porté une attention particulière aux questions de contrôle et d'injonction à la présence en ligne, puisque ce sont des éléments que j'ai moi-même vécu dans ma propre chair (Gherardi *et al.*, 2023 ; Küpers, 2023) et qui font partie de ma compréhension incarnée de l'objet d'étude (Estagnasié, 2022b). Ces tensions ont nourri une réflexivité active et située de mon analyse dans une posture de coprésence affectée, plutôt que de neutralité distante. J'ai littéralement « épongé » et « aspiré » les atmosphères de travail (Miele et

⁴⁸⁴ Lors du Colloque 36 du 92^e congrès de l'ACFAS (8-9 mai 2025) *Restituer les savoirs : explorer les formes sensibles de diffusion des savoirs scientifiques et leurs limites*, un atelier d'intégration des apprentissages a été organisé par l'équipe de Compo X (ESG UQAM) autour des savoirs sensibles et notamment du goût, de l'ouïe et du toucher. Lors de l'atelier sur le goût présenté par Maryse Tremblay, les personnes participantes étaient invitées à déguster un gâteau et à évoquer des souvenirs et émotions en lien avec cette bouchée. Sans se concerter et sans jamais avoir mangé cette pâtisserie avant, plusieurs personnes ont livré des expériences similaires et des souvenirs marqués par la nostalgie. La discussion a permis d'appréhender comment les sens, notamment le goût, donnent accès à une connaissance non située, un autre chemin de la mémoire (c'est le cas de la fameuse madeleine de Proust).

Gherardi, 2025) des différents *shadowees*, passant parfois d'un jour à l'autre dans des univers très différents : de la saturation sensorielle dans l'univers métallurgique de Charlotte au lendemain dans l'appartement feutré et confortable de Valeria, en passant par les locaux confortables et aseptisés de la multinationale où travaille Ruben ou encore l'endogamie de la startup parisienne de Brice. Faisant écho aux propos de Jean-Luc Moriceau (2016), cette recherche montre comment la prise en compte des affects permet de faire émerger ce qui est tu, refoulé ou oublié dans les expériences organisationnelles, tel que les questions de pouvoir, de genre ou de race (Ashcraft, 2017). Ainsi, puisque j'avais prévu une case dédiée aux personnes présentes dans les lieux visités, j'ai noté l'absence de personnes racisées dans les locaux d'Incandescence ou dans certains espaces de *coliving*, ou la démarcation entre cols blancs et bleus dans l'entreprise de Charlotte. Ces éléments non verbaux sont pourtant puissamment actifs pour comprendre le « sens » de la différence en contexte de travail, c'est-à-dire ce qui nous permet de percevoir, voire de contester, les relations de pouvoir (Ashcraft, 2018). Ainsi, le sensible donne accès à une critique sociale diffuse mais puissante (Moriceau, 2016).

Enfin, au fil du terrain, j'ai constaté que les affects ne se contentaient pas d'imprégner les données collectées : ils agençaient la recherche elle-même. Le choix de mes outils, comme la grille d'observation affective, a émergé de cette nécessité de capter les nuances imperceptibles, les gestes infimes ou les silences porteurs de sens (de Vaujany et Aroles, 2019). L'affect a donc structuré mes dispositifs méthodologiques et mes manières d'écrire (Gherardi *et al.*, 2023). C'est dans cette dynamique du « *devenir avec* » les situations et les personnes rencontrées (Haraway, 2008 ; Rubini et Viteritti, 2023) que ma posture s'est façonnée. Mon être liminal (Nastase, 2022 ; Shortt, 2015), entre les lieux, entre statuts, et même entre les disciplines académiques, a ouvert un espace où le style de l'ethnographie affective pouvait prendre forme de manière située, relationnelle et mouvante (Gherardi, 2019).

6.2.2.2 Restituer les affects

L'écriture de vignettes demande une attention aux détails et un style permettant de matérialiser des concepts abstraits (Brummans et Vézy, 2022 ; Nadegger et Porzionato, 2025), de faire ressortir des phénomènes et transcrire la processualité (Vasquez *et al.*, 2024). Ce faisant, les vignettes permettent de témoigner de la complexité d'un phénomène et la performativité inhérente à l'ethnographie affective (Gherardi, 2019 ; Miele et Gherardi, 2025). En cela, l'écriture de la vignette ne doit pas simplement représenter l'expérience, mais la faire vivre au lectorat, en tentant de toucher, et non d'expliquer, en jouant sur les affects. La vignette permet ainsi une forme de résonance (Rosa, 2018) avec le lectorat, un effet d'écho sensible ou intellectuel qui crée un lien entre le vécu des personnes participantes et celui des lectrices. Cette résonance est entendue comme la capacité à interpeller, émouvoir ou éveiller une compréhension située. Elle constitue un critère de qualité essentiel en recherche qualitative (Tracy, 2010). Ainsi, l'enjeu n'est pas tant l'exhaustivité que la justesse émotionnelle et sensorielle

(Moriceau, 2016). Les vignettes permettent également de démontrer l'entrelacement d'éléments dans l'analyse (Jarzabkowski *et al.*, 2014), ce que ne permettait pas de faire la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2013). J'ai donc rédigé les 11 vignettes de cette thèse à partir de la relecture de mes journaux de bord (Groleau, 2013 ; Vásquez, 2020) et une volontaire ré/affectation (Moriceau, 2016 ; Moriceau et Sopranot, 2019) en réécoutant les entretiens et divers enregistrements pour revivre les moments vécus et, ainsi, les rédiger avec le plus de justesse possible. Le choix de la restitution des résultats sous cette forme n'est pas un hasard, mais le fruit d'une profonde réflexion épistémologique sur l'ouverture du repositionnement de la chercheuse comme coparticipante affectée (Aumais et Vásquez, 2023 ; Gherardi, 2023 ; Moriceau et Sopranot, 2019) et embarquée dans le terrain. Dans une perspective décentrée de l'agence, la chercheuse qui écrit la vignette est « passeuse » des voix des personnes participantes et, en cela, les ventriloquent (Nathues *et al.*, 2021). Par ailleurs, la vignette permet aussi au lectorat de coparticiper à la recherche en se forgeant sa propre interprétation d'un moment raconté (Schöneich, 2021). Enfin, il me semble que les vignettes sont un bel hommage aux personnes participantes, puisqu'elles permettent de mieux mettre en avant « leur voix » dans la participation à la recherche.

6.2.3 La synthèse de 6.2

Deux contributions méthodologiques majeures se dégagent de cette recherche. D'une part, l'élaboration du *shadowing disloqué* permet d'adapter la méthode de filature aux réalités contemporaines du travail numérique et mobile. En suivant les pratiques fragmentées des nomades corporatifs à travers des présences hybrides, des temporalités discontinues et des espaces multiples, cette approche renouvelle les fondements de la filature. Elle offre un cadre souple pour observer le travail dans sa dimension processuelle, multisituée et relationnelle, tout en intégrant les usages numériques comme objets et supports d'interaction. En maintenant une attention méthodique aux gestes ténus, la filature disloquée contribue à révéler les dynamiques d'organisation *en train de se faire*. D'autre part, l'usage d'une **grille d'observation affective** et la restitution par des **vignettes narratives et phénoménologiques** a permis de capter les ambiances, les tensions ou les émotions diffuses. Observer le *faire corps* à distance nécessite donc non seulement d'ajuster les méthodes d'enquête, mais aussi d'élargir les modes de restitution pour rendre compte des intensités, mais aussi des zones d'ombre dans la quotidienneté vécue par les nomades corporatifs.

6.3 Contributions pratiques

Adopter le WFA n'est pas qu'un aménagement spatial, c'est un changement systémique qui affecte la culture, les pratiques RH, le *leadership* et les logiques d'engagement. La principale contribution pratique de cette thèse est la prise de conscience du métatrabail et de la mise en place de stratégies pour l'alléger. Cette section met en lumière les apports concrets de la recherche pour les différentes parties concernées par le nomadisme corporatif. Elle insiste en particulier sur la nécessité de reconnaître le *métatrabail* du *faire corps* à distance, souvent invisible

mais central, et sur les moyens d'en alléger la charge. Plusieurs pistes sont proposées pour les organisations et les services RH (6.3.1), qu'il s'agisse de clarifier le cadre du WFA, d'accompagner le travail invisible ou de repenser les choix technologiques et managériaux. Des recommandations sont également formulées à destination des gestionnaires (6.3.2), autour de la communication, du soutien à l'équipe et de la construction de liens durables sans pression implicite. Enfin, la recherche s'adresse directement aux personnes aspirant à devenir nomades (6.3.3), en les invitant notamment à prendre conscience du métatravail que cela implique, à mieux identifier les phases de *faire / défaire / refaire corps* et à s'outiller pour naviguer entre autonomie et intégration organisationnelle. La section s'achève sur une synthèse de ces contributions pratiques (6.3.4).

6.3.1 Les contributions pour les organisations et les RH

Cette recherche met en lumière plusieurs leviers d'action concrets pour les organisations, et tout particulièrement les ressources humaines, confrontées à la montée en puissance du travail à distance international. Elle souligne d'abord l'urgence de clarifier et formaliser les règles du WFA afin de sortir d'un flou stratégique souvent entretenu par les organisations (6.3.1.1). Elle invite ensuite à adapter les dispositifs RH aux réalités juridiques, fiscales et géographiques du nomadisme professionnel en tenant compte des contraintes nationales et transnationales (6.3.1.2). J'insiste également sur la nécessité d'anticiper les effets psychosociaux du WFA en intégrant la question du bien-être, de la charge mentale et de la reconnaissance à distance (6.3.1.3). Enfin, je propose de concevoir une stratégie de WFA durable et inclusive qui dépasse les logiques de privilège et s'inscrit dans une vision organisationnelle équitable et soutenable à long terme (6.3.1.4).

6.3.1.1 Clarifier et formaliser les règles du WFA

La contribution principale de cette recherche pour les organisations et les ressources humaines est la mise en lumière des « zones grises » du WFA, voire de son exercice clandestin. Le travail à distance informel, non régulé et non contractualisé, existe depuis longtemps (Troup et Rose, 2012). C'est le cas particulièrement des cadres (Monneuse, 2013), sujets au travail en débordement (Bobillier-Chaumon, 2011 ; Carayol, 2018 ; Carayol *et al.*, 2016 ; Felio et Carayol, 2013 ; Pralong et Peretti-Ndiaye, 2016 ; Rodriguez *et al.*, 2023), une catégorie qui diffère des profils moins qualifiés ou administratifs qui travaillent à domicile pour effectuer des tâches d'exécution selon des horaires fixes (Metzger et Cléach, 2004). Toutefois, l'essor du WFA lui donne aujourd'hui une ampleur inédite, notamment en rendant visibles de nouvelles pratiques de mobilité professionnelle opérant souvent dans des « zones grises » (Bureau *et al.*, 2019). L'analyse révèle que, dans de nombreux cas, le WFA n'est pas encadré par des règles claires (Voll *et al.*, 2023). Il est toléré, improvisé ou même pratiqué de manière quasi clandestine par des personnes salariées cherchant à profiter de marges de liberté non prévues explicitement par l'organisation qui les emploie. La majorité des personnes ayant participé à l'étude pratiquait un WFA informel, ce qui va dans le sens des observations de la plus récente étude *MBO Partner* (2024). Face à cette ambiguïté, il

devient nécessaire de proposer une classification des formes de WFA selon leur degré de formalisation et d'acceptation organisationnelle, afin d'éviter la surcharge mentale ou les dérives d'auto-exploitation (Voll *et al.*, 2023). On peut donc distinguer plusieurs configurations : le WFA institutionnalisé dans des organisations entièrement distancielles et asynchrones ; le WFA toléré, mais partiellement contrôlé dans des entreprises traditionnelles postpandémies ; et, enfin, des formes de WFA informel, pratiquées de manière discrète et parfois en dehors des cadres officiels. Ces différentes variantes révèlent l'hétérogénéité du phénomène et la complexité des dynamiques de contrôle, de confiance et de reconnaissance qui l'accompagnent. Si certaines entreprises, en particulier celles fonctionnant entièrement en distanciel et/ou selon un modèle asynchrone, mettent en œuvre des processus transparents et formalisés pour encadrer le travail à distance (Choudhury *et al.*, 2020 ; Lai et Burchell, 2008), la majorité des formes de WFA contemporaines demeurent marquées par une part d'informalité et de flou. Dans les entreprises « traditionnelles » (c'est-à-dire conservant un lieu et des horaires fixes), des incertitudes subsistent quant aux critères de présence exigés, aux règles d'éligibilité et aux conditions de mobilité, et ce, même lorsque des politiques de WFA sont adoptées après la pandémie. Cette ambiguïté favorise par ailleurs l'émergence de pratiques de « WFA clandestin » (Estagnasié, 2025a), où les personnes salariées prennent l'initiative de travailler depuis d'autres lieux sans validation explicite (**tableau 6.2**). Dans ce tableau, je propose de visualiser la diversité des modalités de WFA observées lors du terrain. Loin d'être exhaustive ou représentative au sens statistique du terme, cette typologie contribue néanmoins à la littérature en RH en révélant quelques tendances de la pratique du WFA. La prédominance de l'absence de formalisation claire révèle aussi que l'accès au WFA reste profondément inégal et dépendant de ressources matérielles, organisationnelles et individuelles, ce qui soulève des limites concrètes et des dynamiques d'inégalités qu'il convient d'examiner.

Tableau 6.2 Typologie des formes de WFA selon leur degré de formalisation et de transparence organisationnelle

Type de WFA	Caractéristiques principales
Entreprises sans bureaux (<i>full remote</i>)	Absence de locaux fixes, organisation asynchrone, forte autonomie des personnes salariées.
Entreprises asynchrones avec locaux	Flexibilité temporelle importante, bureaux disponibles mais non obligatoires, culture de l'écrit renforcée.
WFA post-pandémie en entreprises traditionnelles	Flexibilité tolérée mais contrôlée, présence au bureau toujours valorisée, inégalités entre personnes salariées.
WFA clandestin	Pratique informelle du WFA sans validation formelle, invisibilité stratégique des personnes salariées.

Note. Adapté de Estagnasié (2025a).

La revue de la littérature a aussi mis en évidence que le WFA reste encore encadré (lorsque c'est le cas) par les réglementations sur le télétravail en général, alors que l'analyse a permis de montrer que le nomadisme corporatif est un cas de figure spécifique, notamment en termes de fiscalité et d'assurance. En cela, la synthèse proposée de nombreuses législations nationales sur le télétravail et leur compatibilité avec le WFA révèle que cette dernière

est quasiment toujours limitée ou seulement partielle (**annexe A**). La littérature a d'ailleurs mis en avant l'urgence de légiférer sur cette forme de télétravail international (MBO Partners, 2024), notamment en ce qui concerne une meilleure coordination entre pays d'accueil et pays d'origine ou encore en ce qui concerne les visas spécifiques, la sécurité sociale, la taxation des revenus et les droits sociaux des personnes mobiles (Gupta *et al.*, 2024). Par ailleurs, il a été démontré que le soutien effectif des RH dans la pratique du WFA avait un effet positif sur le bien-être des nomades corporatifs (Chaudhuri *et al.*, 2022 ; Gupta *et al.*, 2022). Manish Gupta et ses collègues (2022) recommandent notamment de prévoir des scénarios différenciés pour les profils des nomades corporatifs, qu'ils soient en mobilité de façon permanente, hybride ou temporaire. Si l'analyse des données va dans ce sens, j'ajouterai qu'il est nécessaire que ces profils différenciés soient *réellement appliqués*, et non pas de façade, comme ce qui a été le cas pour plusieurs personnes de l'étude.

Au lieu d'appréhender le travail à distance sous l'angle de sa *valeur*, qu'elle soit économique, productive ou organisationnelle, cette recherche propose d'en interroger les conditions d'existence et les tensions sous-jacentes. Il ne s'agit pas tant de déterminer si le télétravail « fonctionne », mais de comprendre pourquoi il continue de susciter des frictions, malgré sa diffusion massive et sa normalisation apparente. Alors qu'une partie de la littérature présente l'hybridité comme une solution optimale, conciliant les avantages du travail en présentiel et à distance (Askenazy *et al.*, 2025 ; Choudhury *et al.*, 2024 ; Tremblay, 2024), la notion de *degrés d'encorporation* développée dans cette recherche invite à déplacer le regard. Plutôt que de chercher un équilibre figé entre deux modalités, il s'agirait d'ouvrir un dialogue explicite autour de ce qui « compte » véritablement dans l'organisation et pour ses membres (Cooren, 2015). Ce qui est en jeu, c'est la capacité à créer une forme de résonance (Rosa, 2018) entre les valeurs de l'entreprise et les aspirations individuelles concernant les modalités de travail, une condition essentielle pour qu'un *faire corps désiré*, plutôt qu'*imposé*, puisse émerger. Certes, l'hybridité peut convenir à certaines personnes, comme le montrent plusieurs témoignages recueillis. D'autres personnes expriment néanmoins une préférence marquée pour un travail entièrement à distance, malgré les injonctions à revenir physiquement au bureau, qu'elles soient explicites (*faire corps imposé*), implicites (*faire corps suggéré*) ou intériorisées (*faire corps internalisé*). Cette adéquation vaut également pour celles et ceux qui privilégient la coprésence, comme Laura, gestionnaire d'équipe commerciale, pour qui la proximité physique avec les personnes sous sa responsabilité est importante ; ce qui plaiderait, dans une logique de cohérence, pour le choix d'une entreprise ne proposant pas le WFA. En définitive, ce que les nomades corporatifs recherchent ne semble pas être un modèle universel, mais une relation signifiante au travail (Küpers, 2021) et une sécurité émotionnelle dans la relation d'emploi, rendue difficile par les revirements de politiques ou les injonctions contradictoires.

Cette recherche invite également à interroger la manière dont les politiques RH mobilisent le WFA dans leur communication institutionnelle. Certes, intégrer de la flexibilité, du sens et de l'international dans la proposition de valeur RH est stratégique pour attirer les jeunes talents (Aggarwal *et al.*, 2022 ; Aroles *et al.*, 2020 ; Carbajal-

Cribillero *et al.*, 2022 ; Pandita, 2021). Pour cela, le travail à distance est parfois présenté comme un atout de la marque employeur (Pandita, 2021), comme cela a été constaté sur le terrain. Or, si cette flexibilité reste formelle ou instrumentalisée à des fins d'image, elle peut générer des effets de dissonance et d'illégitimité perçue, en plus de conflits d'équité perçus (Hensellek et Marx, 2025). Les dispositifs tels que le télétravail ou le WFA ne peuvent pas être réduits à un slogan d'attractivité, ils doivent être pensés, accompagnés, soutenus dans la durée. Les RH sont ainsi invitées à ne pas mentir sur leur promesse d'autonomie ou de liberté, mais à s'assurer qu'elle repose sur des pratiques cohérentes, sur une organisation du travail adaptée et sur une reconnaissance effective des contraintes vécues par les personnes salariées à distance. À défaut, le risque est celui d'une perte de crédibilité institutionnelle et d'un *défaire corps* de la part de collaboratrices et collaborateurs qui ne se reconnaissent pas dans l'écart entre discours et réalité (Benraïss-Noailles et Viot, 2021).

6.3.1.2 Adapter les dispositifs RH aux nouvelles géographies du travail

Par ailleurs, il est essentiel de tenir compte des contraintes légales et géopolitiques lors de l'exercice du WFA à l'international (Gupta *et al.*, 2022). En cela, le tableau des différentes réglementations législatives (**annexe A**) et la synthèse des pays permettant des visas pour les nomades corporatifs ou numériques (**annexe B**) sont des ressources directement actionnables par les services de ressources humaines (bien qu'il faille garder à l'esprit que ces réglementations sont amenées à évoluer). Néanmoins, les pays promouvant des visas pour attirer les nomades numériques ne font souvent pas la distinction entre les *freelances* et les personnes salariées, alors que cela a des implications fiscales (Orel, 2023). Les nomades corporatifs restent liés à un employeur par un contrat de travail, ce qui peut entraîner des obligations fiscales pour l'entreprise, notamment le risque de créer un « établissement permanent » dans le pays d'accueil. Ils doivent aussi maintenir une couverture sociale adaptée, ce qui n'est pas toujours simple, comme l'a montré l'exemple ubuesque de Cyril qui prend l'avion avec sa jambe cassée pour aller se faire soigner en France alors qu'il vit à Berlin. À l'inverse, les nomades numériques agissent en tant que *freelances*, facturent leurs clients directement et assument seuls leurs obligations fiscales et sociales. Les cadres juridiques existants sont souvent plus clairs pour les *freelances*, notamment grâce aux visas pour travailleuses et travailleurs indépendants, alors que les personnes salariées à distance relèvent encore de « zones grises » (Bureau *et al.*, 2019) dans de nombreux pays. En contribuant à cerner plus clairement le profil des nomades corporatifs, cette thèse peut aider les départements RH des entreprises à comprendre les enjeux de cette population.

6.3.1.3 Anticiper les effets psychosociaux du nomadisme corporatif

La récurrence de sentiments de *désaffection*, voire de *désinfection*, exprimés par les personnes interrogées, ainsi que le nombre surprenant (et préoccupant) de cas de *burn-out* rapportés (ou d'ennui menant au *bore-out*), devrait non

seulement alerter la médecine du travail, mais également inciter les organisations à s'interroger sur la possibilité que le recours à la distance constitue un indicateur de souffrance au travail dans certains cas.

Une piste pour mieux soutenir les nomades corporatifs ou les personnes aspirant à le devenir consisterait à reconnaître pleinement les formes spécifiques de métatravail qu'elles accomplissent. Cela inclut en particulier un métatravail affectif et relationnel rendu plus complexe par la distance, ainsi que la charge (mentale, affective, financière et physique) associée au fait de « *faire corps* » avec une organisation sans bénéficier de sa proximité physique. Ces individus expriment un besoin de reconnaissance, à la fois symbolique et matérielle, de ce travail souvent invisible (les témoignages de Pénélope ou Monica sont représentatifs). Un premier pas en ce sens pourrait consister à ouvrir un dialogue explicite sur ces enjeux lors des entretiens annuels, et notamment de favoriser le dialogue entre nomades et non nomades dans les équipes hybrides, pour éviter l'isolement des profils « hors normes » (Hensellek et Marx, 2025). Idéalement, les départements des ressources humaines devraient développer des formes d'accompagnement spécifiques à ce métatravail, incluant une assistance juridique et fiscale. Comme en témoignent de nombreux récits, le nomadisme corporatif engendre des coûts cachés, notamment en cas de journées de présence imposées au bureau, alors même que les personnes concernées ne bénéficient pas toujours des avantages offerts sur site (connexion Internet, chauffage, accès à des installations sportives, repas ou paniers de fruits). Les services RH pourraient envisager des formes de soutien concrètes, telles que la prise en charge des frais de connexion à domicile ou le financement d'espaces de *coworking* (Aroles *et al.*, 2020), à l'image de ce que proposent certaines entreprises *full remote* (comme celles de Marc-Antoine ou d'Igor), voire de *coliving* (comme pour Samantha). En outre, à l'instar des débats ouverts autour des congés menstruels (Bernard, 2023 ; Carlier *et al.*, 2025 ; Fontenelle, 2022 ; Lahiri-Dutt *et al.*, 2025) ou des congés pour la proche-aidance (Nogues et Tremblay, 2023), il serait pertinent de réfléchir à la mise en place de congés spécifiques liés à la mobilité (ou à la récupération physique qui s'ensuit). Cela serait particulièrement utile pour les nomades corporatifs soumis à des obligations de présence physique et permettrait d'alléger significativement leur fatigue. Une telle mesure éviterait par exemple à Cyril de déranger ses voisins avec ses réunions en ligne dans le train Berlin-Paris, ou à Maren de devoir travailler de nuit dans un avion et d'enchaîner dès le lendemain matin sans même se reposer. Finalement, cela irait dans le sens d'une meilleure prise en compte du corps en contexte organisationnel (van Amsterdam *et al.*, 2023), une aspiration très présente dans les discours des personnes interrogées (celles qui « surfent les temps » pour s'accorder aux rythmes du vivant ou souhaitent *refaire corps* avec elles-mêmes, comme Monica qui en profite pour prier).

Les pratiques liées à la surprésence en ligne, notamment pour compenser une absence physique, devraient faire l'objet d'une attention particulière, puisque la littérature a déjà montré que l'hyperconnexion pouvait entraîner des risques psychosociaux (Bobillier-Chaumon *et al.*, 2019 ; Estagnasié, 2021 ; Jauréguiberry, 2014 ; Oliveri, 2022 ; Oliveri et Augé, 2022 ; Oliveri et Pélissier, 2019 ; Reid *et al.*, 2025). Je soutiens que ces deux questions

doivent être traitées ensemble. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les auteurs à l'origine de la conceptualisation des nomades corporatifs orientent une partie de leurs travaux vers les problématiques d'hyperconnexion et son revers pour se protéger, la *digital detox* (Marx *et al.*, 2024). À ce propos, il serait intéressant que les pouvoirs publics et les organisations pensent la régulation du WFA non pas seulement en termes spatiaux, mais également en termes de temporalités, notamment à travers le droit à la déconnexion (Diard, 2020 ; Drouin, 2022 ; Germain *et al.*, 2024 ; Gesualdi-Fecteau et Richard, 2021 ; Morel, 2017 ; Trudeau, 2022), par ailleurs très mal appliqué en France (OICN, 2024)⁴⁸⁵ et inexistant au Québec (Gesualdi-Fecteau et Richard, 2021).

Cette thèse invite les organisations à embrasser le *disconnection turn* (le tournant de la déconnexion) tel que formulé par Karin Fast (2021), en reconnaissant la déconnexion numérique non pas comme un luxe, mais comme une nécessité stratégique. Face à l'intensification du travail connecté, intégrer des pratiques et des espaces favorisant le *deep work* (le travail profond), le *slow work* (le travail au temps long) et la déconnexion consciente devient un levier essentiel de bien-être, de performance durable et de justice organisationnelle. Afin de soutenir les nomades corporatifs dans la gestion de leur temporalité, l'instauration systématique d'un droit à la déconnexion, y compris en contexte de travail asynchrone, apparaît donc essentielle. Cela devrait s'accompagner d'une clarification explicite des plages de disponibilité, définies en amont. Par ailleurs, ces plages horaires devraient demeurer raisonnables et proportionnées aux exigences réelles du poste, la majorité des fonctions ne nécessitant pas une disponibilité continue. Les personnes participantes dont les gestionnaires ont coconstruit de manière proactive un cadre temporel clair (comme ce fut le cas pour Valeria) ont généralement mieux vécu leur expérience de travail à distance que celles et ceux à qui l'on a délégué individuellement la responsabilité d'établir un plan de connexion (Maren), souvent dans une logique de démonstration de leur engagement.

6.3.1.4 Concevoir une stratégie de WFA durable et inclusive

L'évaluation continue des effets du WFA sur la performance (Choudhury *et al.*, 2021) apparaît aujourd'hui comme l'un des sujets au cœur des préoccupations des départements RH. Cette thèse invite les organisations à se pencher avec autant d'intérêt sur la question du bien-être au travail en contexte de WFA (Chaudhuri *et al.*, 2022). Dans cette logique, plusieurs études soulignent la nécessité de dépasser une vision homogénéisante du travail à distance en tenant compte des effets différenciés selon les profils individuels et contextes de vie. Ranjan Chaudhuri et ses collègues (2022) montrent que le soutien organisationnel modère positivement les effets du WFA sur le bien-être psychologique, à condition que les dispositifs soient adaptés aux besoins spécifiques des personnes salariées. En ce sens, intégrer la diversité des situations personnelles (Hensellek et Marx, 2025),

⁴⁸⁵ Selon l'Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN), alors que le droit à la déconnexion est une obligation légale depuis 2016, seules 36 % des personnes salariées en France bénéficient de mesures pour le faire respecter.

comme la neurodiversité (comme l’a exprimé Monica), les configurations familiales (les enjeux mentionnés par Carlota) ou les statuts de résidence, devient un impératif pour éviter de renforcer des inégalités existantes (Spoor et Walkowiak, 2024 ; Szulc, 2022).

Enfin, considérer le WFA uniquement comme un privilège discrétionnaire contribue à maintenir un régime d’ambiguïté et de méritocratie implicite (très présent dans les témoignages de Laura), susceptible de fragiliser la reconnaissance et l’engagement des individus (Gupta *et al.*, 2022 ; Vandeveld-Rougale, 2020). Les politiques de *Return to Office* (RTO, retour au bureau) coercitives (le *faire corps* imposé traduit en termes RH) sont mal perçues par les personnes ayant participé à la recherche. Si cela n’est pas représentatif statistiquement, ces observations vont néanmoins dans le sens des recherches récentes (De Smet *et al.*, 2025 ; Pandita *et al.*, 2024 ; Smite *et al.*, 2022). Souvent, les nomades corporatifs obligés de revenir au bureau préfèrent démissionner (Suprayitno, 2024) ou changer d’emploi (Barrero *et al.*, 2021), comme Naomie, partenaire RH, qui confie avoir reçu des centaines de CV le jour où un concurrent important a imposé 2 jours de présence obligatoire par semaine. Ces revirements RH sur les programmes de WFA par les organisations semblent parfois motivés par des logiques de réduction des effectifs ou de reprise du contrôle managérial, plutôt que par de réels enjeux de performance (Hussenot et Estagnasié, 2025)⁴⁸⁶. Pourtant, il est illusoire de croire que ces mesures coercitives favoriseront un *faire corps* en obligeant la coprésence physique (Léon, 2024). Au contraire, plusieurs retours du terrain, comme celui d’Enguerrand, qui mentionne que « ça ne changera rien, en fait, qu’ils travaillent chez toi ou chez ton concurrent. Ils ont juste à changer de lien Zoom », indiquent que les politiques RTO font plutôt le lit d’un *défaire corps*, qui consiste à *(se) désaffecter (de) l’organisation*. Après des années de soupçons pesant sur le télétravail, ce sont désormais les contraintes qui l’entravent qui risquent d’être socialement discréditées (Smite *et al.*, 2023).

Le modèle processuel de *(dé/re)faire corps* identifié dans cette thèse va plutôt dans le sens d’un processus dynamique et incarné (Kirkpatrick, 2023), où le *faire corps désiré* repose plutôt sur une envie sincère de partager avec ses collègues, l’adhésion aux valeurs de l’entreprise ou la reconnaissance envers les conditions de travail octroyées, plutôt que des jours de présence imposée. Il est donc crucial que les politiques de WFA soient conçues non comme des concessions ponctuelles, mais comme des leviers d’organisation durable, équitable et stratégiquement soutenable.

⁴⁸⁶ Dans cet article, nous montrons que le travail à distance, perçu par les salariés comme une autonomie acquise, apparaît ainsi comme un point de rupture possible entre des attentes divergentes. Le risque pour les entreprises serait alors d’aggraver leurs difficultés économiques par une crise sociale, en dégradant le climat de travail et leur attractivité.

6.3.2 Les contributions pour les gestionnaires

Dans un contexte postpandémique marqué par une quête accrue de sens au travail (Gandini et Garavaglia, 2023) et une forte appétence des jeunes générations pour la flexibilité (Aggarwal *et al.*, 2022), les organisations font face à une tension : offrir de la liberté sans désengager, créer du lien sans imposer de présence. Les nomades corporatifs incarnent cette ambivalence. Ils refusent un retour au bureau imposé (Barrero *et al.*, 2021 ; Smite *et al.*, 2022) tout en exprimant un besoin croissant de reconnaissance, de soutien et d'ancrage. Cette recherche offre trois pistes principales de contributions possibles pour les gestionnaires : soutenir la dynamique relationnelle du travail nomade (6.3.2.1), adapter la posture managériale en passant de l'encadrement au *care* (6.3.3.2) et repenser les environnements de travail, à la fois dans leurs dimensions spatiales, technologiques et organisationnelles (6.3.2.3).

6.3.2.1 Soutenir la dynamique relationnelle du travail nomade

Notre analyse a mis en lumière que le travail à distance des nomades corporatifs ne peut se réduire à une logique d'autonomisation ou d'optimisation. Il engage des dynamiques sensibles, affectives et relationnelles que les gestionnaires ne peuvent ignorer sans risquer un *défaire corps*, qui peut être une simple *distanciation* passagère, mais peut aller aussi jusqu'à *se désengager* ou *se désaffecter*, voire *se désinfecter* de toute dynamique organisationnelle jugée toxique. Le modèle processuel développé au **chapitre 5** révèle l'importance de penser l'engagement comme une dynamique relationnelle fluctuante plutôt qu'un état binaire. *Faire corps* peut être *désiré*, *suggéré* ou *imposé* et génère des ajustements parfois coûteux, notamment lorsque l'attente de visibilité devient implicite. *Défaire corps* est souvent une réponse silencieuse à la surcharge, à l'ambiguïté des attentes ou à un manque d'affect collectif. Enfin, *refaire corps* ne peut pas être décrété : il émerge de micro-rituels, de liens non prescrits, d'un binôme de soutien ou d'un espace de parole informel. Dans cette veine, il est déconseillé de mobiliser des imaginaires en lien avec le lexique de la « famille » ou de la « tribu » pour espérer faciliter un *faire corps* qui ne serait alors qu'artificiel. Bien qu'intentionnellement mobilisatrices, ces métaphores affectives peuvent produire des effets contre-productifs. En imposant des formes d'appartenance trop normatives ou émotionnellement chargées, elles risquent de masquer les dissymétries, de créer une pression relationnelle implicite et de générer du malaise chez celles et ceux qui ne s'y reconnaissent pas. Dans le cadre du modèle processuel présenté dans cette recherche, un tel usage symbolique peut court-circuiter les dynamiques naturelles et situées de *faire corps*. En postulant une unité émotionnelle idéalisée, le vocabulaire tribal neutralise la conflictualité, la pluralité des attachements (comme le *refaire corps* avec d'autres communautés ou d'autres réalités) et les formes alternatives d'engagement à distance. Il importe donc de privilégier une approche plus ouverte, située et évolutive de l'appartenance, qui n'impose pas d'identification collective uniforme, mais qui facilite des formes souples de lien et de contribution.

Plus l'organisation tente d'orchestrer l'engagement, plus elle risque d'en vider la portée affective : le *faire corps* ne peut se décréter par activation du lien. La simple mise en place de rituels, telle qu'une réunion sur les plateformes collaboratives, ne semble pas contribuer à un *faire corps désiré* authentique. Dans la continuité de cette idée, les témoignages recueillis vont tous dans le sens d'un rejet du *flex office* (comme Samantha qui évoque la résistance de ses collègues, alors qu'elle est chargée, même ventriloquée, par le *top management* de gérer ce réaménagement des espaces après la pandémie). Les micro-résistances à cette configuration spatiale observée lors du terrain (le collègue de Charlotte qui laisse un petit mot caché sous la table) font échos aux observations des « petites miettes laissées » pour s'approprier l'espace de Pascal Hénou, Laurent Taskin et Jordane Creusier (2024). Ainsi, soutenir le travail nomade ne consiste pas à « imposer » des moments collectifs ou des espaces partagés avec les collègues, mais plutôt à porter attention aux préférences personnelles de mode de vie des individus (Choudhury *et al.*, 2024). Organiser des rencontres asynchrones (Leonardi *et al.*, 2024 ; Smite *et al.*, 2023) par l'entremise de plateformes numériques pourrait, dans certains cas, être une manière non intrusive, mais soutenance, d'accompagner les nomades corporatifs dans leur travail à distance.

6.3.2.2 Adapter la posture managériale : de l'encadrement au *care*

Le rôle des gestionnaires n'est pas de « faire *faire corps* », mais de permettre les conditions de son émergence. Cela passe notamment par un leadership empathique, une écoute active et une capacité à se positionner comme facilitateur de sens, garant d'un cap commun malgré les contextes distanciés (Smite *et al.*, 2023). Il ne s'agit pas d'instrumentaliser les affects collectifs (comme les moments de convivialité ou les relations interpersonnelles), mais plutôt de les soutenir, sans les transformer en indicateurs de performance (Taskin et Dietrich, 2020). Par exemple, cela peut passer par l'instauration d'un dialogue ouvert sur les difficultés rencontrées par les nomades corporatifs sur la question du brouillage des sphères de vie ou sur les questions de santé mentale, ainsi que sur l'importance de respecter des moments de déconnexion (Fast, 2021 ; Gupta *et al.*, 2022). Les pratiques issues du nomadisme pourraient également inspirer les managers à adopter leur style à de nouvelles formes organisationnelles plus agiles. En cela, mieux intégrer les nomades corporatifs pourraient être vecteur d'innovation (Aroles *et al.*, 2020 ; Frick et Marx, 2021).

En mettant en lumière le métatravail effectué par les nomades corporatifs, cette recherche invite d'abord les gestionnaires à reconnaître les difficultés inhérentes au nomadisme corporatif et à « prendre soin » de leur équipe pour en faciliter l'exercice. Cette posture de soin, de *care* (Alacovska et Bissonnette, 2021 ; Bellacasa, 2017 ; Miele et Gherardi, 2025 ; Plotnikof et Utoft, 2022 ; Taskin *et al.*, 2024), suppose un déplacement : être manager ne signifie plus uniquement être la personne qui oriente, mais celle qui observe, ressent, et facilite. Cela implique de reconnaître les signaux faibles de fatigue, d'isolement ou de retrait, en particulier dans les environnements numériques où ces états sont plus difficilement perceptibles. En intégrant ces pratiques relationnelles et

attentives, les gestionnaires contribuent également à renforcer une marque employeur cohérente avec les attentes contemporaines de flexibilité, de sens et d'équité (Benraïss-Noailles *et al.*, 2019 ; Carpentier, 2019 ; Dabirian *et al.*, 2017 ; Pandita, 2021). La manière dont les organisations soutiennent les trajectoires nomades devient une vitrine de leur culture managériale et un levier d'attractivité sur un marché du travail de plus en plus concurrentiel.

Le modèle processuel proposé dans cette thèse invite à laisser émerger des formes collectives auto-organisées, capables de produire du lien à leur manière (comme le montre l'importance des attachements non prescrits entre collègues). La personne gestionnaire devient ainsi une garante de l'écologie relationnelle du groupe (Smite *et al.*, 2023) en cultivant la confiance, la disponibilité et la réciprocité. Ce type de présence managériale ne repose ni sur l'omniprésence, ni sur la coprésence physique, mais sur une forme de présence qualitative, capable de soutenir l'autonomie tout en maintenant une attention aux besoins singuliers (Gupta *et al.*, 2022).

6.3.2.3 Repenser les environnements de travail

Les pratiques managériales doivent aussi se traduire par des choix opérationnels. En ce sens, cette recherche invite à penser l'environnement non pas comme un simple décor, mais comme un *actant affectif* (Miele et Gherardi, 2025). Le *flex office*, par exemple, crée un sentiment de désaffiliation spatiale, une perte de repères et d'identité et est souvent vécu comme une forme de dépersonnalisation (Hénon *et al.*, 2024). Il est donc recommandé de ne pas imposer ce modèle dans les environnements de travail distribué.

De même, le choix des outils numériques n'est pas neutre. Certaines plateformes encouragent une hyperconnexion et peuvent produire une forme de domination technophile et invisible (Olivieri, 2022). Le management devrait donc rester critique face à certains de ces outils et privilégier ceux qui soutiennent la régulation plutôt que ceux qui exacerbent la charge mentale. Une solution serait d'informer sur les *affordances* (potentialités) spécifiques des outils utilisés (par exemple, les couleurs indiquant le statut en ligne, les notifications, etc.) et de proposer des formations sur le paramétrage de ces outils, afin de limiter la « survisibilité » en ligne (Estagnasié, 2021 ; Hafermalz, 2021 ; Treem et Leonardi, 2012). Par ailleurs, le travail à distance redistribue de nombreuses tâches informelles et invisibles (comme l'ont montré les pratiques de métacommunication), telles que la coordination émotionnelle ou le maintien de la cohésion. Il est donc essentiel de reconnaître et de valoriser ces formes de contribution et de mettre en place une répartition explicite des rôles dans les équipes distribuées (Leonardi *et al.*, 2024). Des dispositifs comme les binômes de soutien (comme cela se fait dans certaines entreprises asynchrones, comme celle d'Igor) peuvent également favoriser une forme de *refaire corps* localisé sans reproduire les logiques de contrôle du bureau. Néanmoins, il serait souhaitable de laisser le choix de son binôme à la personne intégrant une organisation, au risque de retomber dans un *faire corps suggéré*, voire *imposé*.

Enfin, il est fondamental de créer des environnements de travail capables d'évoluer et d'intégrer les transformations en cours. Cela implique de soutenir l'autonomie régulée, la formation continue et l'inclusion des individus à distance (Orel, 2023) dans l'organisation du travail (Gupta *et al.*, 2022). Ces pratiques ne relèvent pas seulement d'une adaptation conjoncturelle, mais bien d'une refonte profonde des modes d'organisation du travail et de la posture managériale. Plutôt que de chercher à recréer artificiellement la présence physique dans l'espace numérique, les gestionnaires devraient assumer la spécificité du lien à distance : plus mouvant, plus fragile, mais aussi plus révélateur de ce qui « compte » vraiment pour les personnes impliquées. Cela exige un changement de posture, d'un management-contrôlant vers un manager-facilitant (Smite *et al.*, 2023), garant d'un écosystème de travail relationnellement soutenable. C'est dans cette capacité à *faire place* plutôt qu'à *faire faire* que réside la clé d'un management adapté aux réalités du travail nomade.

Les managers pourraient surtout se rendre « disponibles » (Rosa, 2020), en syntonie (*attunement*) et *en résonance* (Küpers, 2021 ; Rosa, 2017, 2018) avec les valeurs cultivées par les interactions au sein de leur équipe. En considérant la communication comme un processus constitutif de la réalité organisationnelle, une piste serait de penser la culture d'entreprise non pas comme un ensemble de valeurs et de croyances partagées, mais plutôt, comme l'a soulevé le modèle processuel, comme un processus dynamique où les individus mobilisent et négocient divers éléments en continu (Bencherki *et al.*, 2020).

6.3.3 Les contributions pour les nomades

Les contributions de cette thèse peuvent également être utiles aux nomades corporatifs ou aux personnes aspirant à l'être, qu'elles soient salariées aspirant à la mobilité ou nomades numériques *freelances* souhaitant tester ou revenir au salariat. Les contributions principales pour ces nomades sont la reconnaissance de l'existence d'un métatrabail spécifique au nomadisme corporatif (6.3.3.1), une meilleure acceptation et compréhension de la processualité du rapport à l'organisation (6.3.3.2) et de la pluralité des réalités du phénomène (6.3.3.3).

6.3.3.1 La reconnaissance d'un métatrabail spécifique au nomadisme corporatif

Le point qui intéressera sans doute le plus les nomades corporatifs est la prise de conscience de l'existence d'un métatrabail (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018) égal à celui des nomades numériques traditionnels, du fait de la nécessaire configuration des cadres spatiotemporels du travail, mais aussi d'un métatrabail relationnel de *présence*, même à distance. Les personnes exerçant des métiers créatifs sont invitées également à considérer le métatrabail spécifique à ces professions (Estagnasié, 2022a ; Sequera, 2025). Cette déconstruction critique du mode de vie nomade et la mise en relief de ses difficultés invitent les personnes y aspirant à s'y engager en toute connaissance de cause, loin des images romantisées de ce style de vie sur les réseaux sociaux (Bonneau *et al.*, 2023). Cette considération leur permettra sans doute d'anticiper que le choix du nomadisme corporatif, et même

du nomadisme numérique en général (Aroles *et al.*, 2020 ; Toivanen, 2023, 2025), n'est pas vraiment une rupture avec les cadres spatiotemporels du travail (Estagnasié, 2023a ; Gandini et Garavaglia, 2023 ; Huybrechts, 2023).

Cette mise en visibilité de l'expérience vécue des autres peut favoriser la reconnaissance mutuelle, libérer la parole sur ces dimensions souvent tues du travail distribué et offrir un espace d'expression pour la souffrance vécue, notamment entre pairs, et ainsi faire partie du *refaire corps* identitaire, qui ressort comme une dimension structurante dans le vécu des nomades. Par exemple, cela peut passer par favoriser les échanges sur les conseils à la mobilité entre nomades (Estagnasié et Bianco, 2023 ; Thompson, 2021) ou se rassembler dans des lieux dédiés à ces communautés, tels que les *colivings* (Chevtaeva, 2021 ; Pacheco et Azevedo, 2023). Au-delà de la reconnaissance de ce métatrabail, le répertoire de pratiques peut aider les nomades corporatifs à identifier leurs propres ajustements quotidiens, renforçant ainsi la légitimité de leur expérience. L'impossibilité d'accéder à une seule équipe comme terrain (Verbuyst et Galazka, 2023), la curiosité manifeste des personnes participantes, ainsi que les nombreuses questions posées par les *shadowees* sur les pratiques des « autres » ont mis en évidence un tabou organisationnel autour des réalités concrètes du travail à distance. En ce sens, les exemples de terrain détaillés permettent de rendre visibles les pratiques des autres nomades corporatifs. Plus encore, la récurrence des différentes formes de métatrabail dans les configurations nomades invite à une prise en charge institutionnelle : par les pouvoirs publics pour la reconnaissance des risques psychosociaux, par les systèmes de santé pour un accompagnement adapté, par les assurances en ce qui concerne les incidents à l'étranger et par les établissements bancaires afin de permettre à ces profils d'accéder à des produits financiers tels que le crédit immobilier (contrairement à Ylies, par exemple, qui a rencontré des obstacles à faire reconnaître l'achat d'une « résidence principale » dans un contexte de mobilité professionnelle).

6.3.3.2 Accepter et mieux comprendre la processualité du rapport à l'organisation

Par ailleurs, comprendre la processualité du rapport à l'organisation et au *faire corps*, ainsi que normaliser les situations de *défaire corps* (que ce soit une simple *distanciation* ou un besoin de *désaffection*), peut permettre aux nomades corporatifs d'avoir des repères lorsqu'ils traversent ces phases de vie. Le **tableau 6.3** présente comment les résultats issus de l'analyse processuelle du *faire / défaire / refaire corps* permettent de compléter la compréhension de l'évolution des besoins des personnes nomades (Estagnasié et Bianco, 2023), en insistant sur comment ces besoins s'incarnent, se réajustent ou se perturbent dans la réalité mouvante du travail nomade.

Tableau 6.3 Complémentarité entre les besoins psychologiques des nomades numériques et les dynamiques relationnelles du *faire/défaire/refaire corps*

Besoins exprimés	Besoins psychologiques des nomades numériques (Estagnasié et Bianco, 2023)	Dynamiques relationnelles et processuelles (<i>Faire / Défaire / Refaire corps</i>)
Autonomie	Besoin central au début ; priorité donnée à l'indépendance spatiotemporelle, puis compromis avec les contraintes (visas, fatigue, sécurité).	Le <i>faire corps</i> peut être <i>désiré</i> et découler d'une autonomie choisie (engagement sincère) ou être imposé (pression implicite). Le <i>défaire corps</i> survient quand cette autonomie est menacée ou sur-réglémentée.
Compétence	Secondaire au départ, elle devient clé à mesure que les nomades structurent leur travail et maîtrisent leur mobilité.	Le <i>refaire corps</i> est souvent lié à une montée en compétence : meilleure auto-organisation, routines ajustées, sentiment de maîtrise sur ses outils et son rythme.
Affiliation sociale	Absente dans les phases initiales, elle devient centrale pour la soutenabilité du mode de vie, à travers les communautés et les collectifs.	Le <i>refaire corps</i> permet de retisser du lien, souvent à travers des formats non prescrits (<i>coliving</i> , entraide, micro-rituels). Il répond à un besoin de connexion après des phases de <i>défaire corps</i> (<i>distanciation, désaffection</i> , etc.)
Sens (<i>Beneficence</i>)	Émerge progressivement ; devient moteur d'engagement durable lorsque le travail est aligné avec les valeurs personnelles.	Le <i>refaire corps avec soi-même</i> est un moment de quête de sens : redonner du sens à ses engagements, se reconnecter à ses valeurs ou contribuer à un collectif qui résonne.

Cette mise en perspective permet d'enrichir la compréhension des trajectoires nomades en identifiant les différentes phases du parcours tout en anticipant les tensions et ajustements qui jalonnent l'expérience du travail nomade.

6.3.3.3 Une pluralité de réalités du nomadisme corporatif

Il convient de prendre conscience d'une pluralité de réalités du nomadisme corporatif qui se cache derrière l'image uniforme d'une personne nomade travaillant depuis des endroits paradisiaques, avec pour seul lien à l'organisation son ordinateur portable. En cela, le tableau à jour sur les différents visas officiels pour nomades numériques (et donc corporatifs) contribue à aider cette population à choisir leur destination de mobilité en prenant en compte à la fois les coûts et conditions, et la popularité d'une destination (**annexe B**). Bien que la réalité évolue certainement rapidement dans les mois et années à venir, ce document brosse le portrait d'une situation à un moment précis, qui pourrait être précieuse à comprendre dans le futur.

Cette recherche a permis de mettre en évidence la diversité des témoignages recueillis auprès de personnes exerçant des fonctions variées, illustrant la pluralité des parcours et des perceptions du nomadisme numérique. La présentation détaillée des profils des personnes participantes et la richesse de leurs récits révèlent que certaines caractéristiques personnelles et professionnelles peuvent jouer un rôle déterminant dans la manière dont ces individus vivent et interprètent leur expérience du travail en mobilité. En d'autres termes, les métiers

exercés, les tâches accomplies, mais aussi les situations personnelles influencent fortement la manière dont les individus investissent et construisent leur rapport au nomadisme numérique. Cette observation rejoint les réflexions de Karen Lee Ashcraft (2013) sur la notion d'identité professionnelle (*occupational identity*), selon laquelle la définition même d'un métier est indissociable des identités sociales des personnes qui l'exercent. À travers la métaphore de la *pantoufle de verre*, Karen Lee Ashcraft illustre l'idée que certaines professions semblent « aller de soi » pour certains groupes sociaux, non pas en raison de compétences ou d'aptitudes naturelles, mais parce qu'elles sont historiquement et culturellement associées à des catégories sociales particulières (genre, race, classe, etc.) Cette naturalisation apparente contribue à renforcer des mécanismes d'exclusion implicites, en masquant les normes sociales et culturelles sous-jacentes qui façonnent l'accès à certaines carrières. Dans le contexte du nomadisme numérique, ces dynamiques sont également à l'œuvre : toutes les professions ne se prêtent pas de la même manière à cette forme d'organisation du travail (par exemple, les métiers de la tech ou d'ingénieurs plutôt que les métiers commerciaux), ni tous les secteurs (comme l'a montré l'exemple du *shadowing* dans une entreprise métallurgique ou les témoignages de Marie sur l'industrie du cosmétique). Dès lors, une question essentielle se pose pour les personnes aspirant au nomadisme : **quelle organisation du travail permet véritablement d'adopter un mode de vie nomade ?** Il ne suffit pas de repérer des types de métiers compatibles ; il faut également savoir décoder les tâches spécifiques, les attendus implicites, ainsi que les canaux de recrutement souvent opaques. Il est crucial d'apprendre à lire entre les lignes des offres d'emploi et des discours marketing, qui tendent parfois à enjoliver la réalité en évoquant un esprit de « famille », une grande « flexibilité » ou encore une « culture de la liberté », tout en dissimulant des formes de précarité, d'intensification du travail ou d'exclusion. En somme, cette thèse invite à interroger les discours dominants sur le nomadisme numérique en les recontextualisant dans les rapports sociaux qui façonnent les trajectoires professionnelles. Elle appelle à une lecture critique des imaginaires professionnels et à une vigilance accrue face aux promesses séduisantes mais parfois trompeuses véhiculées par les organisations.

6.3.4 La synthèse de 6.3

Le passage des organisations à un travail à distance « depuis partout » (WFA) n'est pas un réaménagement spatial. C'est un changement en profondeur des cultures organisationnelles, des pratiques managériales et des logiques d'engagement. Cette thèse a notamment montré que le WFA est souvent pratiqué dans un flou stratégique, voire de manière clandestine, et appelle à une clarification urgente des règles, une adaptation des dispositifs RH aux réalités juridiques et fiscales transnationales, ainsi qu'une attention soutenue aux effets psychosociaux du nomadisme corporatif. Les RH sont invitées à sortir d'une logique de privilège ou d'apparence pour construire une stratégie durable, afin d'alléger le métatravail qui repose pour le moment exclusivement sur les épaules des nomades corporatifs. À travers l'analyse du métatravail relationnel et affectif accompli par les nomades corporatifs, cette recherche souligne l'importance de reconnaître les efforts invisibles liés au *faire corps* à distance.

Elle propose plusieurs pistes concrètes : reconnaissance dans les entretiens annuels, soutien matériel (*coworking*, abonnement Internet), mise en place de congés adaptés à la mobilité, régulation de la surconnexion, etc. Les outils technologiques et les politiques d'aménagement des espaces (*flex office*) doivent également être choisis avec prudence, en cohérence avec les valeurs d'équité et de soutenabilité. En outre, la marque employeur ne peut se contenter de promouvoir une flexibilité de façade : elle doit se traduire en pratiques tangibles. Enfin, la thèse formule aussi des recommandations à destination des gestionnaires et des individus. Les premiers sont invités à adopter une posture de facilitateur relationnel (Smite *et al.*, 2023), soutenant les dynamiques de *faire / défaire / refaire corps* sans les instrumentaliser. Les seconds sont encouragés à reconnaître la processualité de leur rapport à l'organisation, à anticiper les zones de tension et à construire leur trajectoire de manière lucide, loin des images glamourisées. Ce chapitre s'achève sur une synthèse de ces différentes recommandations dans le **tableau 6.4**.

Tableau 6.4 Synthèse des contributions pratiques de la thèse

Thématiques	Ce que dit la littérature	Ce que cette thèse apporte
Régulations du WFA	Le télétravail international est souvent pratiqué sans cadre clair ; la littérature appelle à une meilleure régulation (Gupta <i>et al.</i> , 2024 ; Voll <i>et al.</i> , 2023).	Proposition d'une typologie des formes de WFA (institutionnalisé, toléré, clandestin) ; mise en lumière des zones grises et des inégalités d'accès.
Dispositifs RH	L'importance d'adapter les politiques RH aux réalités géographiques, légales et fiscales est reconnue (Orel, 2023).	Intégration de synthèses pratiques (visas, réglementations) et de témoignages concrets pour outiller les RH ; distinction fine entre nomades salariés et <i>freelances</i> .
Effets psychosociaux	Le WFA peut générer des risques psychosociaux (isolement, surcharge, conflits vie pro/perso) (Chaudhuri <i>et al.</i> , 2022).	Concept de <i>métatravail relationnel</i> du <i>faire corps</i> à distance ; propositions concrètes (soutien matériel, congés pour mobilité, droit à la déconnexion).
<i>Leadership</i> et management	Le rôle des gestionnaires évolue vers plus de soutien, d'empathie et de confiance (Leonardi <i>et al.</i> , 2024 ; Smite <i>et al.</i> , 2023).	Modèle processuel de <i>faire / défaire / refaire corps</i> ; critique des pratiques de lien imposé ; plaidoyer pour un management incarné et non-intrusif.
Technologies et espaces	Les outils et espaces de travail influencent l'engagement et la qualité de vie au travail (Hénon <i>et al.</i> , 2024 ; Leonardi <i>et al.</i> , 2024 ; Treem et Leonardi, 2012).	Critique du <i>flex office</i> comme instrument de rationalisation spatiale ; analyse des effets des outils numériques sur la charge mentale et la visibilité.
Marque-employeur et attractivité	Le WFA est parfois mobilisé comme argument RH pour attirer les talents (Diard <i>et al.</i> , 2023 ; Diard et Hachard, 2021 ; Pandita, 2021 ; Pandita <i>et al.</i> , 2024).	Mise en garde contre l'instrumentalisation de la flexibilité ; appel à la cohérence entre promesse et pratiques ; lien entre <i>care</i> managérial et crédibilité RH.
Nomades corporatifs	Le nomadisme est souvent idéalisé dans les discours médiatiques ou organisationnels (Bonneau <i>et al.</i> , 2023 ; Hallin <i>et al.</i> , 2025).	Analyse située de la diversité des vécus ; reconnaissance du métatravail ; outils réflexifs pour naviguer dans la processualité du lien organisationnel.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« C'est ça qui t'a poussé à creuser toute cette question de télétravail et tout. [...] C'est comme si tu avais pris une tension et tu es en train de créer toute une richesse à partir ça. »
(Maren, 29 ans, analyste, entretien post-filature du 8 novembre 2023)

Il est temps de clore cette aventure intellectuelle sur les nomades corporatifs.

Fallait-il vraiment une nouvelle étiquette managériale pour désigner ce que tant d'autres mots prétendaient déjà décrire ? Peut-être. Préciser la compréhension des nomades corporatifs répondait à l'appel de David Cook (2023) sur la nécessité de nouvelles recherches sur les réalités vécues et les besoins de ce sous-type de nomades numériques. Surtout, à force de parler de flexibilité, de mobilité ou de travail à distance, on en est venu à oublier ce qui ne disparaît pourtant jamais : le corps.

La réflexion menée dans cette thèse met en évidence un point central : les mutations du travail ne se déploient pas uniquement dans les discours ou les dispositifs organisationnels, tels que les programmes WFA, mais dans les corps mêmes de celles et ceux qui les éprouvent. C'est précisément là que l'expression « nomade *corporatif* » prend tout son sens. Il ne s'agit pas d'un mot de plus, mais d'une invitation à déplacer le regard. En mettant le « corps » au centre de l'appellation, l'archétype du nomade corporatif n'est pas qu'un concept de plus sur l'étagère des mots savants : il est une tentative de saisir ce qui, dans les flux du travail contemporain et dans les trajectoires désordonnées, ne se laisse pas facilement enfermer dans les cadres préexistants.

Suivre ces mouvements a constitué un défi méthodologique et théorique. La pandémie de la covid-19, les réorganisations successives et les ajustements permanents ont donné à voir des dynamiques instables, parfois contradictoires. L'approche adoptée dans cette recherche a permis de rendre compte de cette instabilité sans chercher à la résoudre, en prenant au sérieux ce qu'elle révèle du rapport au travail, en regardant ce qui « compte » dans les pratiques (Carlile *et al.*, 2013 ; Cooren, 2015 ; Cooren *et al.*, 2012 ; Vásquez *et al.*, 2018). Les pratiques quotidiennes ne trompent pas : elles révèlent même souvent des logiques qui contredisent les discours. La proposition du nomade corporatif comme catégorie managériale spécifique (Frick et Marx, 2021 ; Hensellek et Marx, 2025 ; Kong *et al.*, 2019 ; Marx *et al.*, 2023, 2025) ne prétend pas clore les débats sur le travail à distance, mais offrir un point d'appui en réinscrivant le corps au cœur de l'analyse et en invitant à penser le travail à partir de ce qui se vit.

Une synthèse des résultats et les apports de la recherche

Ce travail de recherche s'est construit autour d'une question simple en apparence : comment les nomades corporatifs font-ils corps à distance ? Autrement dit, comment les personnes salariées mobiles, qu'on appelle ici nomades corporatifs, vivent-elles le lien avec leur organisation, alors même qu'elles en sont spatialement éloignées ? Pour y répondre, la thèse a proposé un fil conducteur : *faire corps*, une notion entendue comme un processus relationnel, incarné et situé, qui ne va jamais de soi, mais se construit au quotidien dans les pratiques ordinaires. Elle constitue un clin d'œil au double sens étymologique du mot « organisation » : à la fois « corps organisé » et *organum*, un organe du corps, évoquant ainsi la métaphore de l'organisation comme un corps vivant (Morgan, 1999). Pour répondre à cette question, la thèse a mobilisé le cadre théorique des CCO, en l'articulant à une perspective de la pratique sociomatérielle (Gherardi, 2016a), pour une lecture incarnée du travail. Le point de départ était que les collectifs ne préexistent pas aux individus, mais qu'ils se constituent dans et par les pratiques de communication, au sens large, incluant les interactions, les affects, les artefacts et les spatialités (Dale, 2005 ; Vásquez, 2016).

En articulant ainsi le cadre CCO de l'École de Montréal et une perspective de la pratique incarnée, la thèse met en lumière un point central : l'organisation ne se réduit pas à un système ou à un espace physique ou symbolique, *elle se matérialise et se vit dans et par les corps*. La proposition de cette thèse, voir le nomade corporatif comme archétype des NWOW et non comme une figure marginale, devient alors un levier d'analyse puissant des mutations du travail contemporain. Il révèle une organisation sans cesse rejouée dans des espaces fragmentés, par des individus qui composent au quotidien avec des normes, des attentes, des aspirations et des contraintes parfois contradictoires. À travers ces trajectoires, une compréhension plus nuancée de la liberté au travail se dessine : selon les nomades corporatifs, elle ne serait pas la disparition du cadre, mais la capacité à en définir les contours par eux-mêmes, en fonction de résonances affectives choisies (Küpers, 2021 ; Rosa, 2017). La thèse explore ainsi comment le nomadisme numérique, loin d'être une simple rupture avec le salariat classique, s'est institutionnalisé, et comment ce phénomène représente une tension féconde pour repenser les pratiques managériales à l'ère du travail mobile et numérique (Aroles *et al.*, 2020).

Cette recherche montre aussi que travailler à distance ne signifie pas être désincarné ni déconnecté : *faire corps* avec une organisation, même à distance, demande au contraire un effort constant, souvent invisible, de la part des personnes salariées, un métatravail passant par l'engagement du corps. Ce que j'appelle le *métatravail affectif* désigne tous ces ajustements relationnels, corporels et spatiotemporels qui permettent aux nomades corporatifs de rester connectés à leur collectif, même sans être physiquement présents. En analysant leurs pratiques quotidiennes, j'ai montré que le lien à l'organisation n'est pas donné : il se construit, se défait, se réinvente. Ce processus, que j'ai nommé *faire / défaire / refaire corps*, aide à mieux comprendre les formes d'attachement au

travail dans des contextes de flexibilité et de dispersion. Il éclaire aussi les tensions vécues entre autonomie et contrôle, liberté et attente de performance. L'analyse a également montré que l'idée d'un « vrai » travail selon certaines personnes gestionnaires, comme Laura, restent encore associée à la visibilité des corps. Longtemps critiqué pour son effet désagrégeant sur les collectifs (Craipeau, 2010 ; Haute, 2022, 2023), le télétravail a suscité de vives réserves, y compris dans les milieux professionnels. Pourtant, cette recherche montre comment le travail à distance peut favoriser à la fois l'épanouissement individuel et la reconfiguration de liens collectifs informels (Hussenot et Sergi, 2018 ; Pfeffer, 2024). Aujourd'hui, ce sont les logiques managériales qui, paradoxalement, tendent à revenir en arrière, imposant une présence contrainte au mépris de ces dynamiques émergentes (Hussenot et Estagnasié, 2025 ; Léon, 2024).

Cette recherche propose aussi deux nouveaux concepts : celui de *faire corps* pour penser l'organisation à travers les corps, les affects et les pratiques situées et celui de *degrés d'incorporation*, pour décrire la manière dont chacune et chacun porte à sa façon l'organisation en soi (Taylor *et al.*, 2001), même à distance. En montrant que l'ambiguïté est une stratégie de gouvernance (Boivin et Brummans, 2022 ; Carayol *et al.*, 2020 ; Enel, 2017 ; Wilson, 2025) et que les normes de présence restent puissantes, cette thèse contribue à une lecture critique des nouvelles façons de travailler. En conclusion, il est légitime de s'interroger sur l'évolution de cette ambiguïté. Va-t-elle s'accroître avec la multiplication des mandats de retour au bureau, alors que les organisations tentent de concilier le maintien de leur attractivité avec des exigences accrues de présence ou, au contraire, s'atténuer si celles-ci en viennent à clarifier leur position quant aux modalités de travail attendues ?

Sur le plan méthodologique, l'originalité du *shadowing disloqué* proposé dans cette thèse s'inscrit dans les débats contemporains sur l'ethnographie en contexte numérique (Hine, 2017, 2020 ; Hjorth *et al.*, 2017 ; Paoli et D'Auria, 2021). Suivre des personnes mobiles a exigé une posture multisite (Aguilar Delgado et Barin Cruz, 2014 ; Marcus, 1995, 2009), capable d'articuler les traces numériques et les rencontres fragmentées dans le temps. Ce « déplacement méthodologique » par rapport aux principes du *shadowing* (Gill *et al.*, 2014) a permis de donner une forme de performativité à la thèse elle-même (réalisée depuis plusieurs lieux, en équilibre entre deux institutions) et a permis d'explorer les ajustements permanents que les individus déploient pour tenir leur lien à l'organisation, malgré la dispersion.

Au fond, cette recherche interroge aussi les formes contemporaines d'aliénations au travail. Si le travail à distance peut apparaître comme une prise de distance salvatrice (le mouvement de *défaire corps*), il ne suffit pas toujours à se libérer des logiques de contrôle (Aroles *et al.*, 2019, 2020). L'ambiguïté entretenue par les organisations, les injonctions implicites de présence et le métatrabail relationnel attendu des nomades corporatifs montrent que, même à distance, l'organisation continue à habiter les corps. *Faire corps* à distance, c'est alors inventer d'autres manières d'être ensemble, tout en portant en soi la tension entre autonomie et aspiration à l'épanouissement au

travail. C'est là, peut-être, que se loge l'un des défis essentiels du travail contemporain. En cela, les nomades corporatifs représentent un archétype idéal pour comprendre cette tension, mais l'exploration pourrait être étendue à d'autres profils de travailleuses et travailleurs. L'annonce le 19 juin 2025⁴⁸⁷ de la Société Générale de réduire fortement le télétravail (Corric, 2025) illustre à quel point ce mode d'organisation reste controversé. Le directeur général de la banque, Slawomir Krupa, a justifié ce choix par un besoin de renforcer la cohésion, mais cette décision a été très mal reçue par les personnes salariées. Fait notable, même les syndicats, tels la CFDT, historiquement réservée vis-à-vis du télétravail souvent accusé de fragiliser les collectifs (Enel *et al.*, 2019 ; Haute, 2022, 2023) dénonce ici une mesure imposée sans tenir compte des conditions de travail. Cela marque un véritable changement de paradigme. Ma recherche montre que le travail à distance, bien qu'initié comme un outil managérial, peut produire des formes de résistance (les mouvements de *défaire* ou *refaire corps*). Ces résistances sont parfois difficiles à repérer, mais elles existent : ralentissement, retrait, redistribution du temps, réappropriation du rythme de travail. Cette ambivalence demande à être prise au sérieux. Car si le travail à distance, en particulier celui à très grande distance pratiqué par les nomades corporatifs, accentue parfois le contrôle et le stress, il ouvre aussi des marges de liberté que certains dirigeants (et quelques dirigeantes⁴⁸⁸) cherchent à refermer aujourd'hui. Le problème n'est donc pas tant la distance, mais ce que l'on fait du lien. En ouverture de cette recherche, j'évoquais les propos d'Andy Jassy, PDG d'Amazon, qui justifiait le retour obligatoire au bureau par le souci de préserver les collectifs de travail. Ce discours, largement relayé, illustre une tendance à faire du travail à distance le coupable idéal de la fragilisation des liens organisationnels. Pourtant, les phénomènes de ventriloquie (Cooren, 2010a, Cooren, 2010b, Cooren, 2020b) identifiés au fil de cette enquête montrent que cette mise en accusation masque souvent des enjeux plus profonds. Plutôt que d'être la cause d'un désengagement collectif, le choix du travail à distance peut être lu comme le symptôme d'un rapport au travail en transformation, où les collectifs institués ne remplissent plus nécessairement leurs fonctions de soutien, de reconnaissance ou de socialisation. Pour certaines personnes, cette modalité offre une marge de manœuvre pour se protéger, se recentrer (*défaire corps*), ou encore réinvestir autrement leur activité (*refaire corps*). En observant les pratiques ordinaires des nomades corporatifs, j'ai montré que le lien à l'organisation ne disparaît pas : il se construit, se défait et se réinvente. Le processus de *faire / défaire / refaire corps* permet de saisir autrement les formes d'attachement au travail, dans des contextes marqués par l'autonomie autant que par la pression à la performance. Dès lors, imposer une présence physique généralisée revient souvent à ignorer, voire à écraser, les

⁴⁸⁷ Le 19 juin 2025, Slawomir Krupa, directeur général de la Société Générale, a annoncé le retour en arrière : réduction du télétravail à un jour maximum par semaine, voire aucune possibilité dans certains services. Cette décision unilatérale, dénoncée par la CFDT pour « s'imposer sans aucune considération de l'impact sur les conditions de travail », traduit un retournement de paradigme, puisque les syndicats, auparavant critiques vis-à-vis du télétravail, basculent aujourd'hui du côté de la défense des marges de liberté qu'il offre.

⁴⁸⁸ De rares femmes PDG ont aussi imposé un retour en présentiel. En février 2013, Marissa Mayer (Yahoo!) a interdit le télétravail, le rendant incompatible avec la culture d'entreprise. Fin 2023, Debbie Crosbie (Nationwide) a supprimé le WFA et imposé deux jours au minimum au bureau à partir de janvier 2024. En février 2025, Amanda Bardwell (Woolworths Australia) a annoncé un retour progressif jusqu'à trois jours par semaine.

dynamiques relationnelles et identitaires émergentes. Le choix du nomadisme corporatif, et plus largement du travail à distance, loin d'être un affaiblissement du collectif, peut aussi en être le lieu de recompositions subtiles, informelles et puissantes. Pour résumer, cette thèse propose une contribution forte à l'étude du travail à distance en réinscrivant les corps, les affects et les pratiques situées au cœur des dynamiques organisationnelles. Elle enrichit les recherches sur le nomadisme corporatif, le travail distribué et ses formes sans lieu fixe (tel que le WFA), en montrant que même sans bureau, le travail reste une expérience incarnée, sensible et profondément relationnelle.

Ces résultats analytiques ne prétendent pas trancher définitivement les débats sur le travail à distance (Smite *et al.*, 2021, 2022, 2023). Ils invitent plutôt à poser des questions que les organisations ne peuvent plus éviter : jusqu'où le travail à distance peut-il tenir dans la durée sans générer de surcharge invisible ? Comment penser une relation managériale qui ne repose plus sur la présence physique, mais sur la confiance, la reconnaissance et des formes nouvelles d'ajustement mutuel ? À quelles conditions le *faire corps* à distance peut-il devenir une expérience soutenable, et pour qui ? Et enfin, plus largement, ces pratiques de dispersion sont-elles compatibles avec les aspirations personnelles à la stabilité, à une vie de famille ou à des formes d'ancrage que le discours dominant sur la flexibilité tend à minimiser ?

Finalement, s'il fallait retenir un point essentiel, c'est que *faire corps* avec un collectif constitue un travail en soi, un métatravail invisible (Aroles *et al.*, 2022 ; Bonneau et Enel, 2018 ; Salzman et Palen, 2004), qui ne figure pas sur la fiche de poste. À distance, il demande un effort supplémentaire, mais toujours porté individuellement. En ce sens, « faire organisation » (Amond, 2021) ne dépend pas tant de bureaux partagés ou d'horaires communs, mais de ce que chaque membre porte en soi : la possibilité structure organisationnelle possible, sans garantie qu'elle advienne ou se stabilise (Taylor, 2011 ; Taylor *et al.*, 2001).

Les limites et perspectives de la recherche

Comme toute recherche, celle-ci a ses limites. Elle s'est construite à partir de choix, mais aussi de renoncements, parfois assumés, parfois imposés par les contraintes du terrain.

Je pensais au départ observer des équipes entières dans une même entreprise, ce qui s'est soldé par un échec au moment du recrutement. Ce dispositif aurait demandé l'accord des gestionnaires, pour des raisons éthiques, et celles et ceux qui ont été contactés ont accepté mes entrevues, mais refusé, sous des motifs plus ou moins flous, de me laisser suivre les membres de leurs équipes hors du bureau. J'ai tout de même pu passer du temps avec plusieurs membres d'une même organisation, notamment lors de journées au bureau ou à travers des échanges en visioconférences avec leurs collègues (ou d'autres personnes). Cela m'a permis de saisir des formes concrètes

de *faire corps collectif*, même si l'étude reste marquée par l'hétérogénéité des trajectoires (Ingold, 2008). Cette déconvenue alimente également des idées pour des recherches futures, en théorisant davantage le « tabou organisationnel » autour du travail à distance. Je tiens d'emblée à faire preuve de transparence : je n'ai pas révélé l'ensemble des tactiques de résistance observées, pour éviter leur récupération managériale dans certains cas, ce qui pourrait être considéré comme une autre limite de la recherche. Ce qui est certain, c'est que le télétravail reconfigure profondément le rapport à la présence, à l'espace et au collectif.

Une autre limite que l'on pourrait attribuer à cette recherche est que je n'ai pas mobilisé la littérature managériale sur l'engagement (Gálvez *et al.*, 2020 ; Girard et Sobczak, 2010 ; Vandenberghe, 2016, 2019), bien qu'elle soit très présente dans les recherches sur le lien au collectif. J'ai choisi une autre voie, en entrant par les pratiques incarnées et en m'appuyant sur le cadre des CCO. Ce décalage n'exclut pas un dialogue possible. Au contraire, les analyses issues de cette thèse pourraient nourrir une lecture plus critique ou plus située de ce que signifie « s'engager » aujourd'hui dans une organisation.

Les personnes habituées aux méthodes quantitatives reprocheraient à cette étude sa non-représentabilité et sa non-réplicabilité. Je n'ai effectivement pas recherché ces aspects, puisque, selon la posture ontoépistémologique de la pratique que j'ai adoptée (Gherardi, 2016a), la rigueur scientifique se construit dans la réflexivité (Gabriel, 2018), et non dans la recherche d'éventuels « biais ». Au contraire, la posture choisie a embrassé l'affectivité mutuelle du terrain (Gherardi, 2019, 2023). Néanmoins, il est vrai que le profil des personnes suivies reflète une certaine homogénéité, en lien avec le recrutement effectué (Gill, 2011). Il s'agissait souvent de trentenaires avec un haut niveau d'études et une bonne maîtrise des outils numériques. Ce n'est pas un élément anodin : leurs récits s'inscrivent dans un moment de vie spécifique, marqué par une phase de construction professionnelle, avec ses aspirations, ses tensions et ses contraintes, et peut être même un cadre historique conjoncturel, celui la période covid-19 (Christianson et Barton, 2021 ; Cozza *et al.*, 2021 ; Estagnasié *et al.*, 2021 ; Howard-Grenville, 2021 ; Shortt et Izak, 2020 ; Vohra *et al.*, 2024). D'autres profils situés dans d'autres temporalités ou trajectoires pourraient raconter une tout autre histoire.

La méthode du *shadowing* m'a offert une grande proximité avec les situations observées et m'a permis d'accéder à des dimensions souvent invisibles : la posture d'un corps au travail, les silences dans une visioconférence ou l'agacement face à une connexion qui s'interrompt. Certes, cette méthode a ses limites. Elle est exigeante, mobilise beaucoup de temps et de ressources et suppose un questionnement éthique constant quant aux relations « tissées » avec les *shadowees* (Aumais et Vásquez, 2023). Par ailleurs, la filature ne permet pas de capter des dynamiques moins visibles, comme les circulations d'information ou les logiques algorithmiques, pourtant de plus en plus présentes. Bien que j'aie prêté une grande attention à la dimension sensible des pratiques, les matériaux recueillis reposent aussi beaucoup sur le langage (notamment ceux issus des entretiens), ce qui rend

la narration parfois plus linéaire qu'elle ne l'est dans la réalité. À l'avenir, il serait intéressant d'explorer d'autres formes d'écriture (Richardson, 2003) ou de représentation, qui laisseraient davantage de place aux ambivalences et aux silences. Les données collectées lors de cette thèse pourraient notamment être présentées sous forme de vignettes encore plus resserrées sur des micro-instants (Schöneich, 2021), afin d'en livrer une description analytique encore plus fine (Geertz, 1973). La perspective des récits de vie (Sanséau, 2005) pourrait aussi être une avenue intéressante pour explorer le caractère longitudinal et identitaire du nomadisme corporatif.

Parmi les éléments qui ont émergé sans être pleinement développés, il y a aussi la question de la santé mentale et des risques psychosociaux (Estagnasié, 2021 ; Vayre et Delfosse, 2019), voire des risques technosociaux (Oliveri, 2022 ; Oliveri et Augé, 2022 ; Oliveri et Pélissier, 2019) dans le cadre d'un travail reposant quasi exclusivement sur l'intermédiation du numérique. Le nomadisme corporatif peut isoler, fatiguer, saturer, et je n'ai pas toujours été outillée pour y faire face sur le terrain, comme le jour où une *shadowee* a fondu en larmes. Ces dimensions mériteraient d'être creusées à part entière, notamment par le développement de formation à l'ethnographie (un cours que j'adorerais développer) ou, au moins, d'articles méthodologiques abordant ces cas de figure.

Enfin, j'ai fait le choix de cadrer l'analyse par les pratiques, dans la veine des travaux de Silvia Gherardi (2016a, 2016b, 2017a, 2017b, 2019, 2023). Une autre entrée aurait été possible : par l'identité (Alacovska et Kärreman, 2023 ; Alvesson *et al.*, 2008 ; Arifa *et al.*, 2022 ; Basque et Langley, 2018 ; Brown, 2015 ; Pfeffer, 2023), c'est-à-dire comment les nomades corporatifs se perçoivent, se construisent, se transforment dans leur rapport au travail. C'est dans cette direction que je souhaite prolonger mes recherches.

Plusieurs projets sont d'ailleurs déjà engagés. Je travaille actuellement sur les transformations du travail dans les industries culturelles et créatives, face à l'émergence de l'intelligence artificielle, à la suite d'un terrain mené en co-construction avec les étudiantes et étudiants du BUT Information-Communication de l'Université Côte d'Azur, à qui j'ai eu la chance d'enseigner à l'hiver 2025. Ce nouveau terrain me permet de poursuivre la réflexion sur l'incorporation, cette fois en lien avec des technologies d'intelligence artificielle qui modifient en profondeur les formes d'engagement organisationnel, en particulier dans le contexte des agences de communication. À partir de ce terrain, plusieurs projets de publication sont en cours. En prolongeant ma réflexion sur le *faire corps* organisationnel, je cherche à comprendre comment les professionnels des agences de communication, souvent *freelances*, composent avec des outils algorithmiques qui affectent à la fois leur créativité, leur autonomie et leur manière d'exister dans un collectif. Dans une perspective ventriloque, l'intelligence artificielle est alors perçue comme un vecteur ambivalent prenant une part active dans l'agentivité créatrice (Baillargeon, 2018). Elle soutient la production tout en imposant de nouvelles normes, parfois invisibles, qui touchent jusqu'au vécu affectif du travail.

Un autre axe de développement de recherches futures porte sur les espaces de *coliving* fréquentés par les nomades numériques (Chevtava, 2021 ; Pacheco et Azevedo, 2023). Après avoir étudié ce que fait la distance aux collectifs, j'aimerais explorer son corollaire, la proximité : comment ces individus *refont corps*, dans la proximité, dans des lieux partagés, dans des temporalités plus lentes, tel que le phénomène de *slownomadism* ou « nomadisme lent » (Ahlawat *et al.*, 2019), évoqué par le dernier rapport de *MBO Partners* (2024) et qui peut faire figure de résistance dans un monde en perpétuelle accélération (Rosa, 2013). En particulier, j'aimerais documenter comment ces espaces présentent des *affordances* (Fayard et Weeks, 2007), c'est-à-dire des potentialités pour les nomades numériques (cororatifs ou autonomes), tout en présentant des tensions avec leur aspiration de liberté spatiotemporelle, notamment sur leurs sites promotionnels en ligne. Je souhaiterais développer un terrain sur une région touristique mature, la Catalogne espagnole (Hannonen *et al.*, 2023 ; Koskela et Beckers, 2024 ; Zhou *et al.*, 2024) et effectuer un deuxième terrain sur une région moins prisée des nomades numériques, alors que très proche : la Catalogne française, soit le département des Pyrénées-Orientales (d'où est originaire une partie de ma famille).

D'un point de vue théorique, je souhaite continuer à contribuer à la communauté CCO en explorant davantage le concept de degrés d'encorporation proposé dans cette thèse. Une piste de recherche future consisterait à examiner comment le métatravail de *faire corps* par les *degrés d'encorporation* de l'organisation repérables dans les pratiques quotidiennes renvoient à l'intention d'une organisation en devenir ; suggérant ainsi que les individus ne portent pas seulement l'organisation en germe, mais le potentiel organisant avant même sa conception (Taylor, 2011 ; Taylor *et al.*, 2001) et comment cela affecte les individus.

Enfin, je souhaite poursuivre une réflexion plus méthodologique dans mes travaux, en écrivant sur le *shadowing* comme démarche d'enquête sensible, et développer davantage la grille d'observation sensible élaborée dans le cadre de cette thèse.

Toutes ces fils tissés et ces pistes embryonnaires prolongent une même question : comment se construit aujourd'hui le lien au travail, dans des mondes où les repères collectifs se transforment, parfois s'effilochent, mais ne disparaissent jamais vraiment ? Ce que révèle cette recherche dépasse les pratiques professionnelles : elle touche aux manières d'habiter le travail, d'entrer en relation, de maintenir un lien dans un contexte dispersé. Sommes-nous face à un modèle encore instable, ou assistons-nous à l'émergence d'un nouveau rapport au travail et au collectif ?

Le mot de la fin

La réalisation de cette thèse s'est inscrite dans une période charnière : celle d'une bascule pandémique et postpandémique qui a profondément reconfiguré le sens du travail (Gandini et Garavaglia, 2023). Elle ne prétend pas clore un débat en mouvement, mais propose un instantané analytique d'un moment de rupture. Un moment où le bureau a vacillé, où les repères se sont déplacés et où les corps ont dû apprendre à exister autrement dans l'organisation. Cela soulève inévitablement la question du retour au bureau, du vécu de celles et ceux qui ont expérimenté une forme d'émancipation à distance, avant de devoir réintégrer des espaces parfois inchangés. Cela sera peut-être l'objet d'une autre recherche.

Le guide de pratiques et le modèle processuel développés ici n'ont pas seulement vocation à être théorisés : ils peuvent devenir des outils de médiation dans les organisations. J'aimerais qu'ils servent à ouvrir le dialogue entre les nomades corporatifs, leurs collègues, leurs gestionnaires ou les services RH. Si mes résultats peuvent être repris, portés, « ventriloqués » (Cooren, 2010a, 2010b, 2013) dans d'autres voix, d'autres espaces, alors ils auront accompli leur rôle : contribuer, à leur échelle, à des environnements de travail plus justes, plus sensibles et plus humains.

POSTFACE

« C'est fantastique, tu dois voyager partout ! »

« Tu as sûrement choisi ce sujet pour faire le tour du monde. »

Quand je parlais de ma thèse, on me renvoyait souvent cette image : celle du mouvement libre, de l'aventure, d'un travail fait de départs, de connexions, de lieux variés. Il faut dire que le sujet s'y prêtait. Étudier les nomades corporatifs, ces personnes salariées mais mobiles, observer leurs pratiques avec une méthode comme le *shadowing*, dans le cadre d'une recherche entre deux continents... Oui, tout cela pouvait donner l'impression d'un projet fluide, ouvert, et très enthousiasmant.

Mais cette thèse a été bien autre chose qu'un simple voyage. Le mouvement a existé, bien sûr. J'ai traversé des espaces, partagé des bouts de journées, ajusté mon rythme à celui des autres. Mais en vivant de si près la dispersion, les micro-déracinement et les difficultés à maintenir un lien stable dans le travail, quelque chose a bougé aussi en moi. L'envie de mouvement n'a pas disparu, mais elle a laissé place à un désir plus profond : celui de s'inscrire dans une continuité, de trouver un lieu qui soutient. Je termine cette recherche avec un besoin d'ancrage plus fort que celui avec lequel je l'ai commencée. Peut-être parce que j'ai saisi, dans les gestes les plus simples des personnes que j'ai suivies, ce que cela coûte d'être en mouvement permanent. Peut-être parce que j'ai éprouvé moi-même cette tension entre liberté et fatigue, entre ouverture et solitude. Je pensais que ce travail allait m'apprendre des choses sur le nomadisme. Il m'a surtout appris à reconnaître les formes silencieuses de l'attachement.

Ce que j'ai restitué ici est un moment dans un monde du travail en perpétuel évolution. Deux ans après le début du terrain, plusieurs personnes ont changé de poste, quitté leur entreprise ou se sont réinstallées. Ce que j'ai observé n'est pas figé. C'est un fragment de réalité, pris dans une période de transition. Il me semble que cette part de mouvement m'a ramenée à l'essentiel : ce qui permet de s'inscrire et de prendre soin. Cette thèse n'est pas un aboutissement, elle marque plutôt un tournant. Je ne cherche plus à suivre le mouvement, mais à comprendre comment se construit l'ancrage, même fragile. Et c'est dans cette direction que j'ai envie, désormais, de continuer à chercher.

ANNEXE A
TABLEAU MONDIAL DES VISAS OFFICIELS
POUR NOMADES NUMERIQUES EN 2025

Source : autrice.

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (<i>Nomad List 2025</i>)
Barbade	24 juillet 2020	~4 200 €/mois (50 000 \$ /an)	2 000 \$ (3 000 \$ famille)	12 mois	Programme ouvert (« <i>Welcome Stamp</i> »)	Populaire (ex : Bridgetown, env. 4,0★/5)
Bermudes	9 août 2020	Aucun minimum fixe	263 \$	12 mois	Programme fermé (certificat « <i>Work From Bermuda</i> » terminé fin 28 fév. 2025)	Faible (destination coûteuse ; peu de nomades)
Estonie	1 ^{er} août 2020	4 500 €/mois	80 € (court séjour) – 100 € (long séjour)	12 mois	Programme ouvert (visa nomade numérique)	Moderée (ex : Tallinn, ~4,1★/5)
Géorgie	30 sept. 2020	~1 800 €/mois (2 000 \$)	0 € (aucuns frais)	12 mois	Programme « <i>Remotely from Georgia</i> » (suspendu en 2022)	Moderée (ex : Tbilissi, ~4,4★/5)
Anguilla	~Août 2020	Aucun minimum fixe	2 000 \$ (solitaire) – 3 000 \$ (famille)	≤12 mois	Programme « <i>Work from Anguilla</i> » ouvert	Faible (île peu fréquentée par les nomades)
Antigua-et-Barbuda	1 ^{er} oct. 2020	~4 200 €/mois (50 000 \$ /an)	1 500 \$ (jusqu'à 3 000 \$ famille)	≤24 mois	Programme ouvert (« <i>Nomad Digital Residence</i> »)	Moderée (cadre tropical, nomades limités)
Émirats arabes unis (Dubai)	19 oct. 2020	~4 500 €/mois (5 000 \$)	287 \$	12 mois	Programme ouvert (« <i>Virtual Working Programme</i> »)	Moderée (ex : Dubai, ~4,0★/5)
Îles Caïmans	27 oct. 2020	≥8 300 €/mois (100 000 \$ /an)	1 469 \$/an + dépendants	≤24 mois	Programme ouvert (« <i>Global Citizen Concierge</i> »)	Faible (très haut niveau de vie requis)
Aruba	~sept. 2020	Suffisants pour le séjour	Variable (selon origine)	≤3 mois	Programme tourisme-travail (« <i>One Happy Workation</i> »)	Faible (séjour max 90j, tourisme surtout)
Bahamas	~oct. 2020	Aucun minimum fixe	25 \$ + 1 000 \$ (visa)	12 mois	Programme ouvert (« <i>BEATS</i> »)	Faible (coût de la vie élevé, nomades limités)
Maurice	~nov. 2020	~1 500 €/mois (estimé)	0 € (visa gratuit)	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« <i>Premium Travel Visa</i> »)	Moderée (ex : Grand Baie, climat tropical)
Croatie	1 ^{er} janv. 2021	2 300 €/mois	~60 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade depuis 2021)	Très populaire (ex : Zagreb, ~4,5★/5)
Cap-Vert	18 janv. 2021	~Avoir 1 500 € en banque	~50 €	6 mois (+6 mois renouvelable)	Programme ouvert (« <i>Remote Working Cabo Verde</i> »)	Faible (destination émergente)
Montserrat	~fév. 2021	~5 830 €/mois (70 000 \$ /an)	500 \$ (sol.) – 750 \$ (fam.)	12 mois	Programme ouvert (« <i>Remote Work Stamp</i> »)	Faible (peu de participants, revenu élevé requis)
Dominique	15 mars 2021	~4 200 €/mois (50 000 \$ /an)	800 \$ (sol.) – 1 200 \$ (fam.)	18 mois	Programme ouvert (« <i>Work in Nature</i> »)	Faible (écotourisme, nomades ponctuels)

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (Nomad List 2025)
Sainte-Lucie	~avril 2021	Aucun minimum fixe	0 \$ (extension de séjour)	≤12 mois (tourisme long)	Programme ouvert (« Live It » – extension touristique)	Faible (plutôt des voyageurs de passage)
Seychelles	21 avril 2021	Aucun minimum fixe	~45 €	12 mois	Programme ouvert (« Workation Retreat »)	Faible (île isolée, programme suspendu en 2022)
Panama	7 mai 2021	~3 000 €/mois (36 000 \$ / an)	300 \$	9 mois (+9 mois possible)	Programme ouvert (visa travail à distance)	Moderée (ex : Panama City, communauté expat)
Malte	2 juin 2021	3 500 €/mois	300 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« Nomad Residence Permit »)	Moderée (ex : La Valette, ~4,0★/5)
Grenade	~oct. 2021	~3 100 €/mois (37 000 \$ / an)	1 500 \$ – 2 000 \$	12 mois	Programme ouvert (Remote Work Permit, loi 2021)	Faible (île petite, nomades rares)
Hongrie	11 nov. 2021	~2 000 €/mois	~110 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« White Card »)	Moderée (ex : Budapest, ~3,8★/5)
Grèce	18 sept. 2021	~3 000 €/mois (loi DN 2021)	~75 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade + 50% abatement fiscal)	Moderée (ex : Athènes, ~4,0★/5)
Roumanie	17 janv. 2022	~3 300 €/mois (≈ 6 700 \$ / 2 mois)	~120 €	12 mois	Programme ouvert (visa nomade depuis 2022)	Faible (ex : Bucarest, ~3,5★/5)
Brésil	24 janv. 2022	~1 400 €/mois (1 500 \$)	~90 € (100 \$)	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa VITEM XIV)	Moderée (ex : Florianópolis, ~4,2★/5)
Chypre	15 fév. 2022	3 500 €/mois (visa DN 2022)	~75 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (quota initial 100 visas)	Moderée (ex : Limassol, ~3,7★/5)
Italie	28 mars 2022	2 066 €/mois	~50–100 €	12 mois (résidence possible)	Loi adoptée (visa nomade prévu par la loi n°25/2022, application en 2023)	Moderée (ex : Rome, ~4,0★/5)
Lettonie	20 juill. 2022	~3 000 €/mois (2,5× salaire moy.)	~100 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade pour salariés OCDE)	Faible (ex : Riga, ~3,6★/5)
Portugal	30 oct. 2022	~3 300 €/mois (4× SMIC)	180 € (visa nat.) + env. 320 € (res.)	1 an (+4 ans possible)	Programme ouvert (visa D8 nomade numérique)	Très populaire (ex : Lisbonne, ~4,8★/5)
Thaïlande	1 ^{er} sept. 2022	~6 000 €/mois (80 000 \$ / an)	~1 400 € (50 000 ฿)	10 ans (résident long terme)	Programme ouvert (visa « LTR » pour professionnels asés)	Très populaire (ex : Chiang Mai, ~4,3★/5)
Malaisie	1 ^{er} oct. 2022	~2 000 €/mois (24 000 \$ / an)	~250 \$	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« DE Remote Nomad Pass »)	Moderée (ex : Kuala Lumpur, ~4,0★/5)
Namibie	11 oct. 2022	~2 300 €/mois (variable selon famille)	~60 €	6 mois	Programme ouvert (visa nomade introduit en 2022)	Faible (destination émergente)

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (<i>Nomad List 2025</i>)
Équateur	21 oct. 2022	~1 200 €/mois (1 275 \$)	~400 \$	24 mois	Programme ouvert (visa « <i>Relaxista</i> » télétravail)	Faible (ex : Quito, communauté modeste)
Colombie	22 oct. 2022	~700 €/mois (3 × SMIC ~ \$684)	~200 \$	24 mois	Programme ouvert (<i>visa type V nomade numérique</i>)	Populaire (ex : Medellín, ~4,0★/5)
Espagne	1 ^{er} janv. 2023	~2 300 €/mois (200 % SMI)	~80 € (visa) + 75 € (TIE)	12 mois (+2 ans x2)	Programme ouvert (<i>Startup Law 28/2022</i>)	Très populaire (ex : Barcelone, ~4,2★/5)
Belize	15 mars 2023	~6 900 €/mois (75–100 k\$ /an)	250 \$	6 mois	Programme ouvert (« <i>Work When You Vacation</i> »)	Faible (revenu très élevé requis)
Taïwan	25 mai 2023	~5 200 €/mois (NT \$160k)	100–300 \$	36 mois	Programme ouvert (carte « <i>Gold Card</i> » multi-entrées)	Modérée (ex : Taipei, ~4,0★/5)
Afrique du Sud	20 mai 2024	« <i>Revenue sufficient</i> » (seul officiel à préciser)	~80 €	≤36 mois (renouvelable)	Nouveau (visa nomade implémenté en 2024)	Modérée (ex : Le Cap, ~4,2★/5)
Pérou (<i>projet</i>)	Annonce nov. 2023	n.c.	n.c.	12 mois (prévu)	En projet (loi adoptée, pas encore de visas émis)	Modérée (ex : Lima, ~3,8★/5)
Philippines (<i>projet</i>)	Annonce juin 2023	n.c.	n.c.	12 mois (prévu)	En projet (mesures préparatoires en cours)	Modérée (ex : Manille, ~3,7★/5)
Sri Lanka (<i>projet</i>)	Annonce 2021	n.c.	n.c.	n.c.	En projet (annonce officielle, pas encore lancé)	Faible (tourisme surtout)
Macédoine du Nord (<i>projet</i>)	Annonce 2021	n.c.	n.c.	n.c.	En projet (visa nomade annoncé, en attente)	Faible

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (Nomad List 2025)
Barbade	24 juillet 2020	~4 200 €/mois (50 000 \$/an)	2 000 \$ (3 000 \$ famille)	12 mois	Programme ouvert (« Welcome Stamp »)	Populaire (ex : Bridgetown, env. 4,0★/5)
Bermudes	9 août 2020	Aucun minimum fixe	263 \$	12 mois	Programme fermé (certificat « Work From Bermuda » terminé fin 28 fév. 2025)	Faible (destination coûteuse ; peu de nomades)
Estonie	1 ^{er} août 2020	4 500 €/mois	80 € (court séjour) – 100 € (long séjour)	12 mois	Programme ouvert (visa nomade numérique)	Moderée (ex : Tallinn, ~4,1★/5)
Géorgie	30 sept. 2020	~1 800 €/mois (2 000 \$)	0 € (aucuns frais)	12 mois	Programme « Remotely from Georgia » (suspendu en 2022)	Moderée (ex : Tbilissi, ~4,4★/5)
Anguilla	~Août 2020	Aucun minimum fixe	2 000 \$ (solitaire) – 3 000 \$ (famille)	≤12 mois	Programme « Work from Anguilla » ouvert	Faible (île peu fréquentée par les nomades)
Antigua-et-Barbuda	1 ^{er} oct. 2020	~4 200 €/mois (50 000 \$/an)	1 500 \$ (jusqu'à 3 000 \$ famille)	≤24 mois	Programme ouvert (« Nomad Digital Residence »)	Moderée (cadre tropical, nomades limités)
Émirats arabes unis (Dubai)	19 oct. 2020	~4 500 €/mois (5 000 \$)	287 \$	12 mois	Programme ouvert (« Virtual Working Programme »)	Moderée (ex : Dubai, ~4,0★/5)
Îles Caïmans	27 oct. 2020	≥8 300 €/mois (100 000 \$/an)	1 469 \$/an + dépendants	≤24 mois	Programme ouvert (« Global Citizen Concierge »)	Faible (très haut niveau de vie requis)
Aruba	~sept. 2020	Suffisants pour le séjour	Variable (selon origine)	≤3 mois	Programme tourisme-travail (« One Happy Workation »)	Faible (séjour max 90j, tourisme surtout)
Bahamas	~oct. 2020	Aucun minimum fixe	25 \$ + 1 000 \$ (visa)	12 mois	Programme ouvert (« BEATS »)	Faible (coût de la vie élevé, nomades limités)
Maurice	~nov. 2020	~1 500 €/mois (estime)	0 € (visa gratuit)	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« Premium Travel Visa »)	Moderée (ex : Grand Baie, climat tropical)
Croatie	1 ^{er} janv. 2021	2 300 €/mois	~60 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade depuis 2021)	Très populaire (ex : Zagreb, ~4,5★/5)
Cap-Vert	18 janv. 2021	~Avoir 1 500 € en banque	~50 €	6 mois (+6 mois renouvelable)	Programme ouvert (« Remote Working Cabo Verde »)	Faible (destination émergente)
Montserrat	~fév. 2021	~5 830 €/mois (70 000 \$/an)	500 \$ (soli.) – 750 \$ (fam.)	12 mois	Programme ouvert (« Remote Work Stamp »)	Faible (peu de participants, revenu élevé requis)
Dominique	15 mars 2021	~4 200 €/mois (50 000 \$/an)	800 \$ (soli.) – 1 200 \$ (fam.)	18 mois	Programme ouvert (« Work in Nature »)	Faible (écotourisme, nomades ponctuels)

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (Nomad List 2025)
Sainte-Lucie	~avril 2021	Aucun minimum fixe	0 \$ (extension de séjour)	≤12 mois (tourisme long)	Programme ouvert (« Live It » – extension touristique)	Faible (plutôt des voyageurs de passage)
Seychelles	21 avril 2021	Aucun minimum fixe	~45 €	12 mois	Programme ouvert (« Visitation Return »)	Faible (île isolée, programme suspendu en 2022)
Panama	7 mai 2021	~3 000 €/mois (36 000 \$ / an)	300 \$	9 mois (+9 mois possible)	Programme ouvert (visa travail à distance)	Modérée (ex : Panama City, communauté expat)
Malte	2 juin 2021	3 500 €/mois	300 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« Nomad Residence Permit »)	Modérée (ex : La Valette, ~4,0★/5)
Grenade	~oct. 2021	~3 100 €/mois (37 000 \$ / an)	1 500 \$ – 2 000 \$	12 mois	Programme ouvert (Remote Work Permit, loi 2021)	Faible (île petite, nomades rares)
Hongrie	11 nov. 2021	~2 000 €/mois	~110 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« White Card »)	Modérée (ex : Budapest, ~3,8★/5)
Grèce	18 sept. 2021	~3 000 €/mois (loi DN 2021)	~75 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade + 50% abatement fiscal)	Modérée (ex : Athènes, ~4,0★/5)
Roumanie	17 janv. 2022	~3 300 €/mois (= 6,700 € / 2 mois)	~120 €	12 mois	Programme ouvert (visa nomade depuis 2022)	Faible (ex : Bucarest, ~3,5★/5)
Brésil	24 janv. 2022	~1 400 €/mois (1 500 \$)	~90 € (100 \$)	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa VITEM XIV)	Modérée (ex : Florianópolis, ~4,2★/5)
Chypre	15 fév. 2022	3 500 €/mois (visa DN 2022)	~75 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (quota initial 100 visas)	Modérée (ex : Limassol, ~3,7★/5)
Italie	28 mars 2022	2 066 €/mois	~50–100 €	12 mois (résidence possible)	Loi adoptée (visa nomade prévu par la loi n°25/2022, application en 2023)	Modérée (ex : Rome, ~4,0★/5)
Lettonie	20 juill. 2022	~3 000 €/mois (2,5× salaire moy.)	~100 €	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (visa nomade pour salariés OCDE)	Faible (ex : Riga, ~3,6★/5)
Portugal	30 oct. 2022	~3 300 €/mois (4× SMIC)	180 € (visa nat.) + env. 320 € (res.)	1 an (+4 ans possible)	Programme ouvert (visa D8 nomade numérique)	Très populaire (ex : Lisbonne, ~4,8★/5)
Thaïlande	1 ^{er} sept. 2022	~6 000 €/mois (80 000 \$ / an)	~1 400 € (50 000 ฿)	10 ans (résident long terme)	Programme ouvert (visa « LTR » pour professionnels aisés)	Très populaire (ex : Chiang Mai, ~4,3★/5)
Malaisie	1 ^{er} oct. 2022	~2 000 €/mois (24 000 \$ / an)	~250 \$	12 mois (renouvelable)	Programme ouvert (« DE Rantau Nomad Pass »)	Modérée (ex : Kuala Lumpur, ~4,0★/5)
Namibie	11 oct. 2022	~2 300 €/mois (variable selon famille)	~60 €	6 mois	Programme ouvert (visa nomade introduit en 2022)	Faible (destination émergente)

Pays	Date d'entrée en vigueur	Revenu mensuel min. requis (en €)	Coût du visa	Durée	Remarques	Popularité (<i>Nomad List 2025</i>)
Équateur	21 oct. 2022	~1 200 €/mois (1 275 \$)	~400 \$	24 mois	Programme ouvert (visa « <i>Relaxista</i> » télétravail)	Faible (ex : Quito, communauté modeste)
Colombie	22 oct. 2022	~700 €/mois (3 × SMIC ~ \$684)	~200 \$	24 mois	Programme ouvert (visa type <i>V nomade numérique</i>)	Populaire (ex : Medellín, ~4,0★/5)
Espagne	1 ^{er} janv. 2023	~2 300 €/mois (200 % SMI)	~80 € (visa) + 75 € (TIE)	12 mois (+2 ans x2)	Programme ouvert (<i>Startup Law 28/2022</i>)	Très populaire (ex : Barcelone, ~4,2★/5)
Belize	15 mars 2023	~6 900 €/mois (75–100 k\$ / an)	250 \$	6 mois	Programme ouvert (« <i>Work Where You Vacation</i> »)	Faible (revenu très élevé requis)
Taïwan	25 mai 2023	~5 200 €/mois (NT \$160k)	100–300 \$	36 mois	Programme ouvert (carte « <i>Gold Card</i> » multi-entrées)	Modérée (ex : Taipei, ~4,0★/5)
Afrique du Sud	20 mai 2024	« <i>Revenue sufficient</i> » (seuil officiel à préciser)	~80 €	≤36 mois (renouvelable)	Nouveau (visa nomade implémenté en 2024)	Modérée (ex : Le Cap, ~4,2★/5)
Pérou (<i>projet</i>)	Annonce nov. 2023	n.c.	n.c.	12 mois (prévu)	En projet (loi adoptée, pas encore de visas émis)	Modérée (ex : Lima, ~3,8★/5)
Philippines (<i>projet</i>)	Annonce juin 2023	n.c.	n.c.	12 mois (prévu)	En projet (mesures préparatoires en cours)	Modérée (ex : Manille, ~3,7★/5)
Sri Lanka (<i>projet</i>)	Annonce 2021	n.c.	n.c.	n.c.	En projet (annonce officielle, pas encore lancée)	Faible (tourisme surtout)
Macédoine du Nord (<i>projet</i>)	Annonce 2021	n.c.	n.c.	n.c.	En projet (visa nomade annoncé, en attente)	Faible

ANNEXE B

**TOUR DU MONDE (NON EXHAUSTIF) DES LEGISLATIONS SUR LE
TELETRAVAIL ET LEUR COMPATIBILITE AVEC LE WFA**

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
France	Télétravail intégré au Code du travail par la loi du 22 mars 2012 (art. L1222-9 s.), assoupli par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 sept. 2017.	Télétravail défini comme le travail hors des locaux de l'entreprise utilisant les TIC, convenu par accord entre employeur et salarié. Volontaire et réversible, droits égaux aux télétravailleurs. L'employeur doit prendre en charge les coûts professionnels et garantir le droit à la déconnexion (introduit par la loi de 2016) .	Partielle. La loi ne limite pas explicitement le lieu du télétravail, rendant possible le WFA avec accord de l'employeur. Cependant, le télétravail transfrontalier n'est pas encadré dans le Code du travail (questions de droit applicable, sécurité sociale, etc. à régler au cas par cas).
Allemagne	Absence de loi spécifique – le Code du travail ne prévoit pas de droit au télétravail (projet de loi « Mobile-Arbeit-Gesetz » envisagé en 2020, non adopté à ce jour).	Le télétravail est uniquement régi par accords contractuels ou d'entreprise. La réglementation porte surtout sur la santé et sécurité (poste de télétravail défini dans l'Ordonnance sur les lieux de travail) et sur l'obligation temporaire d'offrir du home-office en période Covid. Pas de droit général pour le salarié de télétravailler, ni d'obligation hors contexte sanitaire.	Limitée. Le WFA dépend entièrement de l'accord de l'employeur et de la réglementation étrangère. Aucune disposition facilitatrice : une personne employée allemande ne peut télétravailler à l'étranger qu'avec l'aval de l'employeur et en respectant les contraintes (visa, fiscalité...) du pays d'accueil.
Espagne	Loi 10/2021 du 9 juillet 2021 sur le travail à distance (faisant suite au décret-loi 28/2020 du 22/09/2020, en vigueur le 13 oct. 2020).	Télétravail (« trabajo a distancia ») encadré pour les situations où ≥ 30 % du temps de travail est effectué à distance sur 3 mois. Accord écrit obligatoire précisant notamment l'inventaire des équipements, la prise en charge des frais par l'employeur, les horaires et plages de disponibilité, la durée de l'accord etc. Télétravail fondé sur le volontariat et réversible à tout moment, égalité de droits avec les travailleurs et travailleuses sur site.	Possible/Partielle. La loi espagnole n'impose pas de lieu spécifique – le télétravail peut théoriquement s'effectuer depuis l'étranger. Cependant, elle n'aborde pas explicitement le cas du travail depuis un autre pays. En pratique, le WFA nécessite l'accord de l'employeur et doit respecter les règles internationales (sécurité sociale UE, fiscalité, visa pour hors UE).

Droit à la déconnexion garanti par la loi.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Italie	Loi n°81/2017 du 22 mai 2017 – introduit le « lavoro agile » (« travail agile »).	Mode de travail mixte sans lieu ni horaires fixes, défini par accord individuel. Volontariat et réversibilité garantis. L'accord de télétravail agile doit préciser la durée de la prestation hors locaux, les temps de repos et la déconnexion. L'employeur fournit les outils de travail et assure la protection de la santé/sécurité. La loi consacre explicitement le droit à la déconnexion de la travailleuse ou du travailleur (périodes d'inactivité où il ne peut être dérangé).	Possible/Partielle. Le cadre italien est flexible sur le lieu : le « travail agile » peut s'exercer en tout lieu convenu avec l'employeur. Donc le WFA est possible en théorie (pas de restriction territoriale dans la loi). Toutefois, travailler depuis l'étranger soulève des contraintes externes (réglementations du pays de travail, nécessité d'accords spécifiques), non couvertes par la loi italienne.
Portugal	Loi n° 83/2021 du 6 déc. 2021 (entrée en vigueur 1 ^{er} janv. 2022) modifiant le Code du travail sur le télétravail.	Télétravail soumis à un accord écrit. Droit au télétravail pour les parents d'enfants jeunes (≤ 8 ans) sous conditions. L'employeur doit fournir les outils et indemniser les dépenses supplémentaires (énergie, internet...) du télétravail. Interdiction faite à l'employeur de contacter le salarié en dehors des heures de travail (« droit à la déconnexion » renforcé). Des amendes sont prévues en cas de non-respect.	Plutôt limité. Le texte vise surtout le télétravail depuis le domicile au Portugal. Le travail depuis l'étranger n'est pas expressément traité. Une application WFA nécessiterait des accords spécifiques et reste contrainte par les règles d'immigration et de protection sociale du pays de travail.
Belgique	CCT n°85 du 9 nov. 2005 (accord interprofessionnel) + loi du 5 mars 2017 (introduisant le télétravail occasionnel).	Deux régimes : télétravail structurel (régulier, régi par la CCT 85) et occasionnel (pour circonstances particulières, prévu par la loi 2017). Dans les deux cas : volontariat, droit aux mêmes conditions qu'au bureau, prise en charge des coûts (internet, matériel) par l'employeur. La CCT 85 exige un accord écrit fixant fréquence, horaires de disponibilité, indemnités de frais, etc. Le régime occasionnel permet de télétravailler ponctuellement sur demande de la personne salariée (raison familiale ou de force majeure).	Partielle. Le cadre belge présuppose un télétravail depuis le domicile ou un lieu convenu, en pratique généralement en Belgique. Le télétravail transfrontalier n'est pas interdit, mais il n'est pas explicité ; une pratique WFA impliquerait de gérer les législations de sécurité sociale et fiscale des pays concernés (par ex. accords bilatéraux si télétravail dans un pays voisin).

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Pologne	Amendements au Code du travail adoptés le 1 ^{er} déc. 2022 (en vigueur au 7 avril 2023) – remplacement du régime antérieur de « télétravail » par le « travail à distance ».	Le nouvel article du Code définit le travail à distance (total ou partiel hors entreprise via moyens de communication). Mise en place par accord collectif ou charte unilatérale approuvée par la personne employée. L'employeur doit fournir équipements ou financer les coûts engagés. Introduction explicite du droit à la déconnexion dans la loi polonaise 2023. Possibilité de travail à distance occasionnel jusqu'à 24 jours par an à la demande de la personne salariée.	Partielle. Le texte ne restreint pas formellement le lieu du travail à distance, donc le WFA est envisageable contractuellement. Néanmoins, exercer à 100 % depuis l'étranger n'est pas spécifiquement prévu. Des obstacles pratiques (assurance sociale polonaise valable 30 jours hors pays, etc.) limitent la facilité d'un WFA prolongé.
Roumanie	Loi n°81/2018 sur le télétravail.	Télétravail autorisé par accord écrit précisant le lieu choisi par la personne salariée pour la prestation, le rythme (nombre de jours télétravaillés) et les horaires. Caractère volontaire. L'employeur doit assurer les conditions de travail (fourniture des outils, sécurité). Système de contrôle de l'activité prévue (modalités convenues dans le contrat).	Partielle. Le lieu de télétravail est désigné dans l'accord (domicile ou autre lieu). Travailler occasionnellement depuis un autre pays n'est pas expressément abordé et impliquerait de modifier l'accord. Le WFA au long cours serait complexe (droit du travail roumain applicable tant que le contrat l'est, mais nécessitant respect du droit local si séjour prolongé à l'étranger).
Royaume-Uni	Pas de loi dédiée télétravail. Droit général de demander un aménagement du travail (Flexible Working Regulations 2014) après 26 semaines d'ancienneté.	Une personne salariée peut formuler une demande de travail flexible (horaires ou lieu). L'employeur a l'obligation d'examiner la demande avec sérieux et peut la refuser pour motif légitime (impact sur l'activité, coût, etc.). En pratique, de nombreuses entreprises ont mis en place des politiques de télétravail, mais sans cadre légal spécifique autre que les obligations générales de santé-sécurité et de contrat de travail.	Limitée. Le WFA n'est pas couvert par la loi britannique. Travailler depuis l'étranger dépend uniquement de l'accord de l'employeur. Des questions de fiscalité et de droit du travail du pays d'accueil se posent dès que le travail à distance s'effectue hors du Royaume-Uni, sans protection particulière pour la personne salariée par le droit britannique.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
États-Unis	Pas de loi fédérale sur le télétravail pour le secteur privé. (Le Telework Enhancement Act [2010] concerne uniquement les fonctionnaires fédéraux).	Le télétravail dans le privé est régi par la négociation individuelle ou collective. Certaines règles générales s'appliquent (salaire minimum, heures sup) de manière identique. Droit à la déconnexion ou prise en charge des frais : pas de dispositions légales fédérales, sauf engagements de l'employeur. Plusieurs États ont adopté des mesures ponctuelles (ex. obligations en matière d'indemnisation accidents du travail en télétravail).	Limitée. Aucune interdiction de principe du WFA, mais aucune protection non plus. Un employeur étatsunien peut autoriser une personne salariée à travailler depuis l'étranger, mais la personne sort alors du cadre du droit étatsunien (et peut perdre sa couverture sociale domestique). Le WFA reste donc rare et encadré par des politiques d'entreprise, avec de fortes contraintes d'immigration (visa) pour travailler depuis l'étranger.
Canada	Pas de loi spécifique nationale. (Au fédéral : droit de demander un travail flexible introduit en 2019 pour certaines personnes salariées sous réglementation fédérale).	Le télétravail est traité via les accords individuels ou conventions collectives. Des lignes directrices encadrent la santé/sécurité au domicile. Certaines provinces innovent : par ex. l'Ontario a instauré en 2022 l'obligation pour les employeurs de rédiger une politique de droit à la déconnexion . Mais aucune province n'a de « loi télétravail » dédiée imposant des conditions générales.	Limitée. Le WFA n'est pas abordé par le droit canadien du travail. Travailler depuis l'étranger relève de la décision de l'employeur et du statut d'immigration de la personne salariée. Une Canadienne en WFA hors du pays cesse généralement d'être assujettie aux régimes locaux (p.ex. Régime de pensions, assurance-maladie provinciale au-delà de 6 mois), ce qui freine l'essor du WFA prolongé.
Mexique	Réforme de la Loi Fédérale du Travail – publiée au journal officiel le 11 janv. 2021 – introduisant le teletrabajo (chapitre XII Bis).	Télétravail défini comme le travail à distance >40 % du temps hors des locaux. Doit faire l'objet d'un contrat ou avenant éciit détaillant les conditions (horaires, supervision, équipements). L'employeur doit assumer les coûts du télétravail (internet, électricité proportionnelle) et fournir les outils nécessaires. Droit à la déconnexion reconnu. Participation volontaire, avec possibilité pour le salarié de revenir au travail présentiel en accord avec l'employeur.	Partielle. La loi vise le travail à domicile au Mexique. Le travail depuis l'étranger n'y est pas traité. Une personne salariée mexicaine en WFA hors du pays resterait soumise à la LFT tant que le contrat mexicain perdure, mais l'employeur pourrait être exposé aux exigences du pays de télétravail (par ex. obligation d'un établissement employeur local si travail durable). En pratique, le WFA international est peu courant et juridiquement complexe au Mexique.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Brésil	Loi n°13.467 du 13 juillet 2017 (réforme du Code du travail – CLT) – introduit le « teletrabalho » dans la législation, complétée par la loi n°14.442/2022.	Le télétravail brésilien est caractérisé par le travail en dehors des locaux, avec usage des TIC, et sans contrôle d'horaire (par objectif). Un contrat écrit est requis pour définir les conditions (périodicité des rapports au bureau, responsabilités). L'employeur n'a pas à contrôler la durée du travail si l'activité est par objectifs. Mise à jour en 2022 : possibilité de télétravail hybride ou occasionnel, droit de déconnexion renforcé et priorité donnée aux parents et personnes handicapées pour les postes télétravaillables.	Partielle. La loi ne fixe pas de limite géographique, le télétravail peut donc être réalisé où la personne salariée le souhaite, sous réserve de l'accord de l'employeur. Toutefois, si la personne salariée travaille depuis l'étranger de manière prolongée, la situation devient extraterritoriale (pas prévue dans la CLT) – le contrat brésilien perdure théoriquement, mais l'application du droit local étranger peut primer. Le WFA à l'international reste marginal et nécessite des arrangements au cas par cas.
Argentine	Loi 27.555 du 30 juill. 2020 – Régime légal du contrat de télétravail (entrée en vigueur 1 ^{er} avril 2021)	Première loi télétravail d'Amérique latine post-Covid. Principes clés : égalité de droits et rémunération avec les travailleurs et travailleuses sur site volontariat (le passage en télétravail requiert l'accord écrit de la personne salariée, sauf force majeure) et réversibilité à tout moment par la personne salariée ; droit à la déconnexion (la personne peut se déconnecter hors horaires et ne peut être sanctionné pour cela) ; l'employeur doit fournir ou payer les équipements et outils de travail, et compenser les dépenses liées. La loi prévoit aussi la priorité de genre (ex. aménagements pour les personnes ayant des charges familiales).	Limitée. Le régime argentin comporte une clause particulière sur le télétravail depuis l'étranger : si la personne salariée choisit de travailler hors Argentine, la loi du pays de résidence peut devenir applicable si elle est plus favorable (clause de loi la plus favorable). Cela signifie qu'un télétravail à l'étranger place l'employeur dans un contexte juridique incertain. En pratique, le WFA permanent est peu compatible, et les entreprises argentines le limitent pour éviter d'être soumises à une législation étrangère imprévisible.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Chili	Loi n°21.220 du 26 mars 2020 (entrée en vigueur 1er avril 2020) modifiant le Code du travail pour régir le travail à distance et télétravail.	Télétravail volontaire, nécessitant un contrat écrit ou avenant définissant : si le travail est à distance permanent ou mixte, le lieu choisi par la personne salariée, les horaires (soit fixes, soit à la libre disposition du télétravailleur ou de la télétravailleuse dans le respect des temps de repos légaux). L'employeur doit fournir les équipements et prendre en charge les coûts de maintenance et d'opération. La personne salariée peut librement revenir au travail sur site en informant son employeur (délai à convenir). Un droit à la déconnexion de 12 heures consécutives par 24 h est garanti par la loi chilienne pour l'individu au travail.	Partielle. Le texte chilien envisage que le lieu de télétravail soit convenu (domicile ou autre). Travailler depuis l'étranger n'est pas explicitement prévu mais pas interdit non plus. En cas de télétravail transfrontalier, l'employeur chilien reste soumis au Code du travail chilien vis-à-vis de la personne salariée, mais pourrait rencontrer des exigences du pays d'accueil (s'il y a présence prolongée). Le WFA international ne bénéficie pas de cadre simplifié dans la loi.
Colombie	Loi 1221 du 16 juillet 2008 (télétravail) et Loi 2088 du 12 mai 2021 (« travail à domicile » en situation exceptionnelle).	Précursaire, la Colombie a réglementé le télétravail dès 2008 : contrat de télétravail tripartite (employeur-salarié-État) enregistré auprès du Ministère du Travail. Obligation pour l'employeur de fournir outils et formation, et de cotiser à un régime spécial de risques professionnels. En 2021, en réponse à la pandémie, un régime de travail à domicile distinct a été créé pour assouplir temporairement le travail à distance en cas de force majeure, sans modifier le contrat initial – mais ce dispositif est à durée déterminée (jusqu'à 3 mois renouvelables).	Partielle. Le télétravail colombien de 2008 prévoit trois catégories (autonome, mobile, etc.) mais dans tous les cas, il est pensé sur le territoire national. Le travail depuis l'étranger n'est pas couvert et impliquerait un changement du lieu d'exécution du contrat, nécessitant potentiellement un nouveau contrat local. Ainsi, le WFA permanent n'est pas pratiqué sous le régime télétravail classique. (Le travail à domicile version 2021 était lié à la crise sanitaire et n'avait pas vocation à couvrir le travail depuis l'étranger non plus).

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Pérou	Loi n°30036 du 18 juin 2013 – régule le télétravail, modifiée en 2021 (Loi 31246) et 2022 (Loi 31572).	Le télétravail péruvien est volontaire et requiert un accord écrit précisant la durée de l'accord, les équipements fournis et l'horaire convenu. Égalité de traitement assurée avec les travailleurs et travailleuses sur site. Les modifications récentes ont introduit le droit à la déconnexion et adapté le cadre après l'expérience du travail à distance massif en 2020-21. La loi distingue désormais télétravail régulier et travail à distance exceptionnel (utilisé pendant la pandémie), avec l'intention d'intégrer ce dernier dans un régime pérenne.	Partielle. Comme d'autres, la loi péruvienne envisage principalement le télétravail dans le pays. Le WFA transfrontalier n'est pas explicitement réglementé. Un employeur péruvien autorisant une personne salariée à travailler depuis un autre pays devrait composer avec d'éventuels conflits de lois. Le Pérou a conclu peu d'accords bilatéraux de sécurité sociale, ce qui rend délicat un télétravail prolongé hors du pays.
Costa Rica	Loi n°9738 du 18 sept. 2019 – Promotion du télétravail.	Télétravail institué sur base volontaire via un accord entre les parties. Le texte prévoit l'égalité des droits, la fourniture des outils par l'employeur, la protection de la vie privée du télétravailleur ou télétravailleuse et la formation à distance. Un règlement d'application précise les conditions d'hygiène et sécurité au domicile. La personne salariée en télétravail conserve la liberté de revenir en présentiel.	Partielle. La loi costariquienne s'applique sur le territoire national. Le travail depuis l'étranger n'y est pas abordé. Pour du WFA, il faudrait un accord spécifique et le respect du droit du pays d'accueil. En l'absence de dispositions extraterritoriales, le télétravail international reste à la discrétion des employeurs, au cas par cas.
Uruguay	Loi n°19.978 du 20 août 2021 – Régime de télétravail.	Loi récente établissant le caractère volontaire du télétravail et la nécessité d'un accord écrit pouvant être intégré au contrat de travail ou annexé. Cet accord doit fixer la réversibilité (droit de revenir au travail en présentiel avec un préavis convenu, par ex. 30 jours), la charge des coûts (indemnité télétravail à convenir pour compenser l'utilisation d'Internet, électricité, etc.), et l'horaire de travail. La loi garantit également le droit à la déconnexion et exige que l'employeur respecte la durée du travail convenue.	Possible/Partielle. Le texte uruguayen n'impose pas de lieu déterminé, donc une personne salariée pourrait télétravailler hors de l'Uruguay tant que l'employeur est d'accord. Toutefois, la loi prévoit que le contrat de télétravail indique le lieu ou les lieux habituels où le travail sera effectué, ce qui suggère qu'un changement de pays nécessiterait de modifier l'accord. Le WFA permanent serait donc limité, nécessitant un nouvel avenant si le télétravail s'effectue depuis l'étranger de façon durable.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Paraguay	Loi n°6716 du 9 sept. 2021 – Télétravail.	Instaure le télétravail comme modalité contractuelle possible, avec consentement écrit de la personne salariée. Droits et obligations identiques aux travailleurs et travailleuses en présentiel. L'employeur doit fournir les équipements et assurer la formation à leur utilisation. La personne salariée peut choisir librement son lieu de travail à distance, mais doit respecter les normes de santé et sécurité applicables. La loi prévoit la réversibilité : la personne salariée peut demander à revenir au travail sur site, avec un préavis à convenir. Première loi en Asie sur le télétravail. Elle encourage les employeurs du secteur privé à mettre en place le télétravail sur base volontaire. Principes : égalité de traitement des <i>telecommuters</i> (mêmes droits et avantages que sur site), protection des données personnelles du télétravailleur ou de la télétravailleuse, horaires et modalités convenues par écrit. Le Ministère du Travail a émis des règles (2019) obligeant l'employeur à prendre en charge les coûts supplémentaires et à prévenir l'isolement de l'individu en télétravail (intégration aux activités de l'entreprise).	Possible/Partielle. Le Paraguay permet au télétravailleur ou à la télétravailleuse de choisir son lieu, ce qui ouvrirait la porte au WFA. Néanmoins, en cas de travail depuis l'étranger, l'absence de disposition de conflit de lois signifie que la relation de travail paraguayenne pourrait être contestée par les règles du pays d'accueil. En pratique, un accord explicite serait nécessaire pour un WFA, et l'employeur devrait se conformer aux éventuelles exigences (immigration, fiscalité) du pays où réside l'individu.
Philippines	Republic Act No. 11165 – The Telecommuting Act (signé le 20 déc. 2018, effective mars 2019).	Première loi en Asie sur le télétravail. Elle encourage les employeurs du secteur privé à mettre en place le télétravail sur base volontaire. Principes : égalité de traitement des <i>telecommuters</i> (mêmes droits et avantages que sur site), protection des données personnelles du télétravailleur ou de la télétravailleuse, horaires et modalités convenues par écrit. Le Ministère du Travail a émis des règles (2019) obligeant l'employeur à prendre en charge les coûts supplémentaires et à prévenir l'isolement de l'individu en télétravail (intégration aux activités de l'entreprise).	Partielle. La loi philippine vise le travail à domicile ou en télécentre aux Philippines. Elle ne traite pas du travail depuis l'étranger. Une personne salariée philippine souhaitant travailler hors du pays reste soumise à son contrat local, mais le droit du travail philippin cesserait de s'appliquer s'il n'y a pas de lien territorial. Ainsi, le WFA international n'est pas couvert et dépend d'accords individuels et du statut d'expatrié de la personne salariée.
Malaisie	Loi d'amendement de l'Employment Act 1955 (entrée en vigueur 1 ^{er} sept. 2022).	Introduit le droit pour le salarié de demander un aménagement de travail flexible, incluant la modification du lieu de travail. L'employeur doit répondre sous 60 jours et justifier tout refus. Cette réforme fait suite à la pandémie et vise à encadrer tant le télétravail que la flexibilité des horaires. Par ailleurs, des lignes directrices non obligatoires existent pour le télétravail (guide du ministère du Travail 2020) mais sans force de loi.	Partielle. Grâce à la nouvelle loi, une personne salariée peut officiellement demander à travailler de n'importe où (y compris domicile ou autre lieu). Toutefois, l'employeur peut refuser. S'il accepte un WFA depuis l'étranger, aucune disposition ne régit les conséquences transfrontalières : ce sera au cas par cas (visas, cotisations hors Malaisie non prévues). Le cadre légal malaisien permet donc un WFA ponctuel sous accord, mais ne l'institutionnalise pas.

Pays	Loi/Jurisprudence (entrée en vigueur)	Conditions principales	WFA : application possible ?
Émirats arabes unis	Décret-loi fédéral n°33/2021 (nouvelle loi sur le travail, en vigueur 2 fév. 2022).	Cette refonte du droit du travail EAU reconnaît explicitement le travail à distance comme mode d'emploi. Les contrats de travail peuvent être à temps plein, partiel, temporaire ou télétravail . L'employeur peut proposer des modalités de travail « remote ». Les conditions (horaires, lieu du télétravail, équipements fournis) doivent figurer au contrat. Légalisation du travail à distance également dans le secteur public émirati avec des directives spécifiques.	Limitée. Le cadre permet le télétravail domestique et même depuis l'étranger pour des employeurs locaux dans certaines limites (les EAU ont lancé des visas « télétravail » pour les personnes étrangères travaillant pour des employeurs à l'étranger, mais c'est un autre cas de figure). Pour une personne employée d'entreprise émiratie travaillant hors EAU, aucune disposition n'est prévue, et le droit du travail émirati ne s'applique normalement qu'aux personnes sur le territoire ou avec visa émirati. Le WFA transfrontalier pour un employeur local est donc peu pratique en raison des exigences de visa de travail.
Kenya	Projet de loi (Employment [Amendment] Bill 2021) – en discussion au Parlement (non adopté à ce jour).	Ce projet vise à insérer le télétravail dans la loi kényane. Il définirait le travail à distance et obligerait l'employeur à formaliser les modalités par écrit (horaires, outils fournis, remboursement des dépenses, droit à la déconnexion, etc.). Il prévoit également que les télétravailleurs et télétravailleuses bénéficient des mêmes droits que les autres personnes salariées.	N/A (en projet). Si adopté, il pourrait permettre aux personnes salariées de travailler depuis n'importe où avec l'accord de l'employeur. Actuellement, sans loi, le télétravail et le WFA ne sont régis que par l'accord contractuel. Le projet n'aborde pas encore en détail le travail depuis l'étranger, qui resterait soumis aux lois d'immigration et accords éventuels entre pays.
Pays-Bas	Projet de loi « Work Wherever Act » (adoption par la Chambre des députés en juillet 2022 – en attente du Sénat).	Ce texte vise à modifier la loi sur le travail flexible de 2015 pour ajouter le lieu de travail aux aménagements que la personne salariée peut demander. Ainsi, un individu pourrait exiger de télétravailler, et l'employeur ne pourrait refuser qu'en justifiant d'un impératif majeur. Le but est de quasiment faire du télétravail un droit , dans le prolongement du succès du travail à domicile pendant la pandémie.	Possible (à venir). Si ce projet devient loi, le WFA deviendrait plus accessible aux Pays-Bas, au moins à l'intérieur du pays (choisir son lieu). Cependant, travailler depuis l'étranger ne serait pas automatique : l'employeur pourrait toujours refuser pour ce motif. Le débat parlementaire a soulevé les enjeux de fiscalité et de sécurité sociale dans le cas transfrontalier, qui devront être gérés par ailleurs.

ANNEXE C
ÉCRITURE AFFECTIVE EN TEMPS DE COVID,
ORGANISE PAR LE GROUPE DE RECHERCHE
SUR LA COMMUNICATION ORGANISANTE (RECOR)
— 18 JUIN 2020

Une rencontre du ReCOOr portant sur la notion d'affect a inspiré nos plumes. Après la discussion de l'article de Brian Massumi «The autonomy of affect» paru en 1995 dans la revue *Cultural Critique*, Boukje Cnossen (Leuphana University of Lüneburg), Claire Estagnasié, Marie-Claude Plourde et Consuelo Vásquez (Université du Québec à Montréal), se sont prêtées au jeu : explorant des genres de récit divers et dans des langues différentes, elles nous invitent dans l'intimité de leurs vécus en temps de Covid. Ces récits affectifs, même s'ils sont personnels, révèlent certains des enjeux, questionnements, craintes et colères que nous avons expérimentés et expérimentons encore dans ce quotidien profondément bouleversé par la pandémie de la covid-19.

Je partage ici ma participation (extrait) à cet atelier de recherche par l'écriture.

Tête, cœur et corps au même endroit

Comme un couperet sur le tourbillon de la vie
Un voile déposé sur la ville glacée
Après la stupeur, l'étonnant soulagement, quand tout s'est endormi.
La promesse d'une parenthèse, d'un temps d'arrêt
Le flux incessant s'est figé.
Les commerces, un à un, ont fermé, les écoles aussi.

Mais au repos illusoire, l'angoisse a succédé.
À comprendre l'ampleur de la maladie sur nos vies, l'économie.
La perte de repères, l'inconnu, l'incertitude, et les projets avortés.
L'angoisse collective : que va-t-il se passer, que va-t-on devenir ?
L'angoisse sociétale aussi : pourra-t-on accueillir les malades, les guérir ?
L'angoisse familiale surtout : dès mi-mars, mes deux parents attrapent la Covid.
J'ai surtout peur pour ma mère, qui se bat contre un cancer. Je crois mon père solide.
Et pourtant, elle se remet en deux semaines. Mon père, lui, fait une embolie.
À entendre son souffle coupé et faible, je l'imagine pour la première fois mourir.
Au bout de la ligne, à 5000 kilomètres, on perçoit quand même, on peut sentir.
Je sens son souffle comme s'il était à côté. Mais, atrocement, il ne l'est pas.

Ainsi commence mon angoisse personnelle.
Le sentiment d'être sur la mauvaise terre.
On me dit de rester chez moi,
mais ici(tte), ce n'est pas chez moi.
Pour certaines de mes activités, ça l'est,
mais pour mes entrailles, ce n'est pas chez moi.

Chez moi, c'est près de mes proches,
et les avions sont cloués à terre.
Chez moi, à cette période de l'année,
ce ne sont pas les flocons mais les bourgeons qui tombent à terre.
Injonction paradoxale : comment rester « pas chez soi » ?

S'exacerbe alors la situation qui me pèse déjà, celle d'avoir un pied sur chaque continent.
De spéciale, stimulante, intéressante, cette configuration devient angoissante.
Angoisse qui m'assaille dans mon sommeil, me donne des douleurs aux dents,
J'en deviendrais presque hypocondriaque, à me croire, moi aussi, souffrante.
Je perds mes repères : déconnectée ici, je suis surtout les actualités de mon pays,
Ma tête est là-bas, mais mon corps planté ici.

J'ai la chance de pouvoir « travailler à distance »,
J'ai une gratitude immense pour cette possibilité, qui me permet, paradoxalement,
De souvent pouvoir me rapprocher de ceux que j'aime, tout le monde n'a pas cette chance.
Tandis que d'autre ne l'ont pas. Je pense à tous ceux qui perdent leur emploi en ce moment,
Et ceux aussi, qui n'aiment pas travailler, pour la première fois peut-être, « à distance ».
Mais à distance de quoi ?
Ma vie entière est distance.
Mes distances, ce ne sont ni lieu, ni bureau, ni toit.
Ma distance, c'est l'odeur de ma mère, et son insoutenable absence.

Quelques semaines, mois, ont passé.
Des malades guéris, d'autres malheureusement disparus,
Et leurs terribles funérailles sans famille, sans public...
Peu à peu, certaines restrictions sont levées.
Dès que j'ai pu, j'ai franchi l'Atlantique.
Masque, test de dépistage, gel hydroalcoolique,
Je suis prête à tout accepter sans me plaindre, même l'incongru.

D'ailleurs, à force d'être obligée d'en mettre, j'ai de l'eczéma aux mains
Et j'ai peur que ces produits soient plein de perturbateurs endocriniens.
Pour m'en protéger, j'ai toujours dans mon sac mon propre savon.
Finalement, à n'importe quel prix, prendre l'avion !
Retrouver ma famille, mes amis, mon chat, retrouver ma maison.

Car, là encore, j'ai de la chance, je suis mariée à un résident permanent,
Légalement, je peux partir et revenir sur les deux continents.
Mais nombreux de mes amis sont bloqués car ils ne sont pas résidents officiellement
Dans l'impossibilité de quitter le pays, sous peine de ne pas pouvoir revenir.
Je dis au revoir à certains, qui ont préféré faire leurs valises, définitivement.

De mon côté, j'ai tant attendu un retour à la vie d'avant.
Mais une fois « chez moi », paradoxe là aussi,
À avoir été confinée, je ne supporte plus les bruits de la vie.
Même ceux, bien caractéristiques, de mon « nid »
Les éclats de voix, les sons de la rue, les cris d'enfants
De retour sur ma terre, joyeusement inondée de lumière,
Coincée dans ma bulle cotonneuse, je suis devenue plus solitaire.

(...)

Pour visiter mes grands-parents, presque nonagénaires, j'ai été vigilante,
Deux tests Covid : une sérologie sanguine, un prélèvement nasal
Qui m'a d'ailleurs occasionné un fou rire, par surprise.
Malgré les précautions, toujours le doute, la culpabilisation lancinante,
Et si les tests étaient faux, et si c'était bancal ?
Mes grands-parents n'ont pas peur : à leur âge, la mort viendra dans tous les cas
D'ici là, ils souhaitent vivre sans contraintes, sans emprise.
Je crois qu'ils préfèrent encore la peur de mourir à l'angoisse de vivre.

Ils veulent me toucher, m'étreindre, m'embrasser,
À regret, je force la distance
On ne sait jamais, au cas où...
À la joie des retrouvailles, colle l'implacable vigilance.

Mon grand-père « triche » : il me caresse l'épaule avec un caillou.
Bricolage et créativité pour préserver notre humanité.
Au fond de moi, je ne peux m'empêcher de douter
Du bien-fondé de cette vie aseptisée.

La vie continue, certes, mais on l'ordonne javellisée et masquée.
Les bonnes nouvelles ? Le système de santé n'est plus engorgé,
Le virus se propage moins vite, la courbe s'est « aplatie », comme on dit.
Surtout, mes deux parents sont guéris, totalement rétablis.
Et j'ai compris, qu'en cas de deuxième « vague », je saurais où surfer.
Masquée peut-être, mais chez moi,
Tête, cœur et corps au même endroit.

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ AU PROTOCOLE DE RECHERCHE DU TERRAIN EXPLORATOIRE



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : Mutations du travail et nomadisme numérique : discours, pratiques et espaces

Chercheur responsable : Claudine Bonneau, Ph.D., Université du Québec à Montréal

Chercheur associé : Jeremy Aroles, Ph.D., Durham University Business School

Doctorante : Claire Estagnasié, Université du Québec à Montréal

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec le responsable du projet ou le coordonnateur de recherche.

Objectifs du projet

Cette recherche porte sur la transformation du travail. Nous nous intéressons plus particulièrement au cas des nomades numériques, à la flexibilisation du travail, aux nouveaux espaces de collaboration (p. ex. : *coworking*) et aux outils technologiques qui les supportent.

Nous nous intéressons notamment à l'expérience vécue par les travailleurs qui ont adopté des pratiques de travail plus flexibles et mobiles, dans le but d'en savoir plus sur leur cheminement, leurs motivations, les difficultés rencontrées, leur rapport avec l'espace et le temps.

Nature de la participation

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle aux chercheurs susmentionnés, qui portera sur les thèmes suivants : vos pratiques de travail au quotidien, les enjeux liés à l'organisation du travail, les aspects liés à la flexibilité, la mobilité et la collaboration ainsi que les usages que vous faites des espaces de *coworking*, ainsi que des outils que vous utilisez régulièrement pour soutenir votre travail, comme certaines plateformes numériques. L'entrevue prendra environ 60 minutes de votre temps. Un enregistrement audio numérique sera réalisé. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les mutations du travail. Dans le contexte actuel, il est important de mieux comprendre les effets de ces transformations, surtout dans l'optique de mieux saisir les défis qui y sont associés. En participant à cette recherche, vous aiderez donc à éclairer la réalité du travail dans le contexte actuel.

Risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Cependant, vous êtes totalement libre de ne pas répondre à certaines questions qui vous mettraient mal à l'aise.

Approbation du CIEREH : 1^{er} mai 2019

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Confidentialité

- a) Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls les chercheurs identifiés ci-dessus y auront accès. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément au bureau de la chercheuse responsable, dans un fichier verrouillé (pour le formulaire de consentement) ou sur un disque dur protégé par mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
- b) Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que des deux chercheurs.
- c) Votre enregistrement sonore sera effacé au terme du projet.
- d) Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
- e) Les données dénominalisées seront préservées pendant 5 ans au terme du projet de recherche. Elles seront ensuite détruites de manière sécurisée.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Votre consentement ou refus à participer à cette recherche ne sera communiqué à personne d'autre. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

Les chercheurs peuvent mettre fin à votre participation, sans votre consentement, s'il estime que votre bien-être est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Responsabilité

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter la chercheuse responsable, Claudine Bonneau, au numéro (514) 987-3000, poste 5131 ou par courrier électronique à l'adresse bonneau.claudine@ugam.ca pour aborder toute question que vous pourriez avoir à propos de la recherche et des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CIEREH) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro (514) 987-3000 poste 7753 ou par courriel à l'adresse : ciereh@ugam.ca.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel: ombudsman@ugam.ca; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Approbation du CIEREH : 1^{er} mai 2019

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui ☐ Non ☐

Signature : Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Déclaration du chercheur principal:

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :  Date : 1^{er} mai 2019.

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : Claudine Bonneau bonneau.claudine@ugam.ca

Un exemplaire de ce document signé doit être remis au participant

Approbation du CIEREH : 1^{er} mai 2019

ANNEXE E
DÉTAILS DE LA DÉMARCHE ÉTHIQUE

E.1 Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)



E.2 Captures d'écran des annexes fournies sur le logiciel Nagano en vue de l'obtention de la certification éthique du CERPÉ Plurifacultaire de l'UQAM

uts Fichiers(20) Discussions Comms Nouveau

Fichiers du projet Fichiers archivés(0)

Tous les fichiers(20)

Documents officiels(2)

Annexes(10)

Aucune catégorie(8)

Afficher 25 Rechercher :

Détails du fichier	Lien du fichier	Catégorie	Date	Lieu	Rév.
Vfeth-humains-consent-majeur_vf2023 (1).docx	Vfeth-humains-consent-majeur_vf2023 (1).docx		2023-03-01 09:08	local	1
2023-5116 - Renouvellement approbation	2023-5116 - Renouvellement approbation.pdf	Documents officiels	2024-03-04 08:52	local	1
rechercheparticipantsESTAGNASIE.pdf	rechercheparticipantsESTAGNASIE.pdf	Annexes	2024-03-02 10:13	local	1
2023-5116 - CERPÉ approbation	2023-5116 - CERPÉ approbation.pdf	Documents officiels	2023-04-03 14:03	local	1
Vf2eth-humains-consent-majeur_vf2023 (1).docx	Vf2eth-humains-consent-majeur_vf2023 (1).docx		2023-03-31 16:43	local	1

Annexes(10)

Aucune catégorie(8)

Annexes(10)

Afficher 25 Rechercher :

Détails du fichier	Lien du fichier	Date	Lieu	Rév.
Messages réseaux sociaux2.docx	Messages réseaux sociaux2.docx	2023-03-31 16:21	local	1
rechercheparticipantsESTAGNASIE.pdf	rechercheparticipantsESTAGNASIE.pdf	2024-03-02 10:13	local	1
Messages et scénarios téléphoniques_courriels personnes non retenues.docx	Messages et scénarios téléphoniques_courriels personnes non retenues.docx	2023-03-31 16:29	local	1
Messages et scénarios téléphoniques.docx	Messages et scénarios téléphoniques.docx	2023-02-17 17:53	local	1
Messages et scénarios téléphoniques_courriels personnes non retenues.docx	Messages et scénarios téléphoniques_courriels personnes non retenues.docx	2023-02-17 17:53	local	1
Messages et scénarios téléphoniques_personnes réseau.docx	Messages et scénarios téléphoniques_personnes réseau.docx	2023-02-17 17:53	local	1
Messages et scénarios téléphoniques_shadowing.docx	Messages et scénarios téléphoniques_shadowing.docx	2023-02-17 17:53	local	1
Messages et scénarios téléphoniques_relatance groupe de discussion.docx	Messages et scénarios téléphoniques_relatance groupe de discussion.docx	2023-02-17 17:53	local	1
Messages réseaux sociaux.docx	Messages réseaux sociaux.docx	2023-02-17 17:53	local	1
scenario de recrutement spontané.docx	scenario de recrutement spontané.docx	2023-02-17 17:53	local	1

E.3 Scénario de messages de contact proposés dans la démarche de certification éthique

Scenario de messages sur LinkedIn (ou Facebook) en message privé

Bonjour,

Je suis doctorante au département de communication publique et sociale de l'UQAM et réalise ma thèse sur les expériences et le vécu du collectif chez les personnes travaillant à distance. Sur votre profil, il est indiqué que vous travaillez chez X, une entreprise connue pour proposer des modalités de travail à distance total. Est-ce bien le cas ? Si oui, seriez-vous intéressé.e pour une entrevue d'une heure environ sur vos pratiques de travail, votre rapport au collectif organisationnel et votre expérience vécue du travail à distance ?

Au plaisir,

Claire Estagnasié

Scenario initial de recrutement pour proposer la filature

Bonjour X,

J'espère que vous allez bien. Merci encore pour le temps que vous m'avez accordé en entrevue autour de vos pratiques de travail à distance. J'entame désormais la deuxième partie de ma recherche. Comme vous m'aviez manifesté votre intérêt pour la partie observation dans vos différents lieux de travail, je me permets de vous recontacter à ce sujet. Êtes-vous toujours intéressé.e pour que je vous accompagne et observe dans plusieurs journées de travail à des endroits différents et, si tel est le cas, quelles sont vos disponibilités ? Je vous rappelle que vous pouvez choisir de vous retirer de l'étude à tout moment. N'hésitez pas si vous avez des questions.

Au plaisir,

Claire Estagnasié

ANNEXE F

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

F.1 Certification d'approbation éthique en date du 3 avril 2023



No. de certificat : 2023-5116

Date : 2023-04-03

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : Faire corps à distance ? Une approche communicationnelle des dimensions sensibles du phénomène de Work from anywhere
- Nom de l'étudiant : Claire Estagnasie
- Programme d'études : Cotutelle au doctorat en communication
- Direction(s) de recherche : Consuelo Vasquez; Claudine Bonneau; Anthony Hussenot

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (2024-04-03) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Caroline Coulombe".

Caroline Coulombe
Professeure, Département de management
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

F.2 Certification d'approbation éthique, renouvellement en date du 3 avril 2024

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Faire corps à distance ? Une approche communicationnelle des dimensions sensibles du phénomène de Work from anywhere

Nom de l'étudiant : Claire Estagnasie

Programme d'études : Cotutelle au doctorat en communication

Direction(s) de recherche : Consuelo Vasquez; Claudine Bonneau; Anthony Hussenot

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2025-04-03**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE G

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ AUX ENTRETIENS



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : *Faire corps à distance : pratiques et vécus du travail à distance*

Chercheuse-doctorante responsable : Claire Estagnasié, Université du Québec à Montréal, estagnasie.claire@uqam.ca

Direction de thèse:

Consuelo Vásquez, Ph.D., Université du Québec à Montréal, vasquez.consuelo@uqam.ca

Claudine Bonneau, Ph.D., Université du Québec à Montréal, bonneau.claudine@uqam.ca

Anthony Hussenet, Ph.D, Université Côte d'Azur, anthony.hussenet@univ-cotedazur.fr

Organisme de financement : Conseil de Recherche en Sciences humaines du Canada

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec la responsable du projet ou la coordinatrice de recherche.

Objectifs du projet

Cette recherche porte sur la transformation du travail. Nous nous intéressons plus particulièrement au cas des personnes travaillant à distance, à la flexibilisation du travail, aux nouveaux espaces de collaboration (p. ex. : *coworking*) et aux outils technologiques qui les supportent. Nous nous intéressons notamment à l'expérience vécue par les travailleurs et travailleuses qui ont adopté des pratiques de travail plus flexibles et mobiles, dans le but d'en savoir plus sur leur cheminement, leurs motivations, les difficultés rencontrées, leur rapport avec l'espace et le temps et le rapport au collectif dans le cadre du travail.

Ce projet de recherche vise ainsi à comprendre les pratiques et les expériences vécues des personnes travaillant à distance et plus particulièrement le rapport vécu au collectif de travail. Pour ce faire, le projet propose de réaliser des observations sur la façon dont les personnes travaillant à distance expérimentent ces modalités de travail. Ce projet se concentre en particulier sur deux aspects : la manière dont vous expérimentez votre vécu et relation aux collectifs de travail en étant à distance, et la dimension vécue de vos pratiques de travail. L'objectif n'est pas de remettre en cause ou d'évaluer la performance de vos actions ou des stratégies de votre employeur, mais bien de comprendre votre expérience vécue.

Approbation du CERPE : 3 avril 2023 Formulaire 2023-5116

Nature de la participation

Votre participation consiste à accorder une entrevue individuelle aux chercheuses et au chercheur susmentionnés, qui portera sur les thèmes suivants : vos pratiques de travail au quotidien, les enjeux liés à l'organisation du travail, les aspects liés à la flexibilité, la mobilité, la collaboration, le rapport au collectif et les émotions associées ainsi que les usages que vous faites des espaces de coworking ou tiers-lieux, ainsi que des outils que vous utilisez régulièrement pour soutenir votre travail, comme certaines plateformes numériques. L'entrevue prendra environ 60 minutes de votre temps. Un enregistrement audio numérique sera réalisé. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à déterminer avec vous, à votre convenance. L'entrevue peut également avoir lieu par visioconférence. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les mutations du travail. Dans le contexte actuel, il est important de mieux comprendre les effets de ces transformations, surtout dans l'optique de mieux saisir les défis qui y sont associés. En participant à cette recherche, vous aiderez donc à éclairer la réalité du travail à distance dans le contexte actuel.

Risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. Cependant, vous êtes totalement libre de ne pas répondre à certaines questions qui vous mettraient mal à l'aise.

Compensation

Aucune rémunération ni compensation n'est offerte au terme de la participation à cette entrevue.

Confidentialité

- a) Il est entendu que tous les renseignements recueillis sont confidentiels. Seuls les chercheuses et le chercheur identifiés ci-dessus y auront accès. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément au bureau de la chercheuse responsable, dans une filière verrouillée (pour le formulaire de consentement) ou sur un disque dur protégé par mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
- b) Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que des chercheuses.
- c) Votre enregistrement sonore sera effacé au terme du projet.
- d) Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier, à moins d'un consentement explicite de votre part.
- e) Les données dénominalisées seront préservées pendant 5 ans au terme de la dernière publication liée au projet de recherche. Elles seront ensuite détruites de manière sécurisée.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Votre consentement ou refus à participer à cette recherche ne sera communiqué à personne d'autre. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

La chercheuse responsable peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, si elle estime que votre bien-être est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Responsabilité

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le(s) commanditaire(s) ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter la responsable du projet, Claire Estagnasié par courriel à estagnasie.claire@uqam.ca ou au numéro +1 (438) 922-0816, ou +33 (0)6 09 90 08 16 des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec elle des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro +514 987-3000, poste 3642 ou par courriel à l'adresse : cerpe-pluri@uqam.ca.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM (Courriel : ombudsman@uqam.ca ; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter le responsable du projet (ou son délégué) afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui ☐ Non ☐

Signature : Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Consentement du participant à l'enregistrement audio de l'entrevue :

Je consens volontairement à ce que l'entrevue soit enregistrée sous format audio :

Oui ☐ Non ☐

Signature : Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel

Approbation du CERPE : 3 avril 2023. Formulaire 2023-5116

Déclaration de la chercheuse principale

Je, soussigné, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autres dispositions du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :



Date : 17 février 2023

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : Claire Estagnasié estagnasie.claire@uqam.ca

Un exemplaire de ce document signé doit être remis à la personne participante.

ANNEXE H

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIÉ À LA FILATURE ETHNOGRAPHIQUES



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche : *Faire corps à distance : pratiques et vécus du travail à distance*

Chercheuse-doctorante responsable : Claire Estagnasié, Université du Québec à Montréal, estagnasie.claire@uqam.ca

Direction de thèse :

Consuelo Vásquez, Ph.D., Université du Québec à Montréal, vasquez.consuelo@uqam.ca

Claudine Bonneau, Ph.D., Université du Québec à Montréal, bonneau.claudine@uqam.ca

Anthony Hussenot, Ph.D., Université Côte d'Azur, anthony.hussenot@univ-cotedazur.fr

Organisme de financement : Conseil de Recherche en Sciences humaines du Canada

Préambule

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet et de signer ce formulaire, il est important de prendre le temps de lire et de bien comprendre les renseignements ci-dessous. S'il y a des mots ou des sections que vous ne comprenez pas ou qui ne semblent pas clairs, n'hésitez pas à nous à poser des questions ou à communiquer avec la responsable du projet ou la coordinatrice de recherche.

Objectifs du projet

Cette recherche porte sur la transformation du travail. Nous nous intéressons plus particulièrement au cas des personnes travaillant à distance, à la flexibilisation du travail, aux nouveaux espaces de collaboration (p. ex. : *coworking*) et aux outils technologiques qui les supportent. Nous nous intéressons notamment à l'expérience vécue par les travailleurs et travailleuses qui ont adopté des pratiques de travail plus flexibles et mobiles, dans le but d'en savoir plus sur leur cheminement, leurs motivations, les difficultés rencontrées, leur rapport avec l'espace et le temps et le rapport au collectif dans le cadre du travail.

Ce projet de recherche vise ainsi à comprendre les pratiques et les expériences vécues des personnes travaillant à distance et plus particulièrement le rapport vécu au collectif de travail. Pour ce faire, le projet propose de réaliser des observations sur la façon dont les personnes travaillant à distance expérimentent ces modalités de travail. Ce projet se concentre en particulier sur deux aspects : la manière dont vous expérimentez votre vécu et relation aux collectifs de travail en étant à distance, et la dimension vécue de vos pratiques de travail. L'objectif n'est pas de remettre en cause ou d'évaluer la performance de vos actions ou des stratégies de votre employeur, mais bien de comprendre votre expérience vécue.

Approbation du CERPE: 3 avril 2023

Nature de la participation

Votre participation consiste à autoriser l'observation et l'enregistrement audio de vos pratiques de travail dans divers lieux d'où vous travaillez, pendant plusieurs jours de travail (l'équivalent d'une semaine, sur des jours qui ne seront pas nécessairement consécutifs). Puisque cette recherche s'intéresse aux nouveaux cadres spatio-temporels du travail, les lieux et temporalités d'observation peuvent être de nature diverse. Il peut s'agir de votre domicile, d'un tiers-lieu, d'un moyen de transport, d'un lieu public, etc., et de temporalités atypiques de travail (matin, soirée, fin de semaine, etc.). Dans ce contexte d'observation, à l'occasion, des documents de travail pourront être collectés, ainsi que des captures d'image réalisées. À tout moment, vous pouvez vous retirer du projet sans justificatifs, même si la journée ou la semaine d'observation prévue n'est pas terminée.

Votre participation consiste aussi à accorder une entrevue réflexive à la fin de chaque journée d'observation à la chercheuse qui portera sur vos ressentis de la journée. L'entrevue prendra environ 30 minutes de votre temps. Elle sera enregistrée en audio uniquement. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec l'intervieweur. La transcription que l'on fera de votre entrevue ne permettra pas de vous identifier.

Avantages

En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les mutations du travail. Dans le contexte actuel, il est important de mieux comprendre les effets de ces transformations, surtout dans l'optique de mieux saisir les défis qui y sont associés. En participant à cette recherche, vous aiderez donc à éclairer la réalité du travail à distance dans le contexte actuel.

Risques et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques particuliers. Les principaux inconvénients que nous sommes en mesure d'identifier sont reliés à la présence de la chercheuse lorsqu'elle suivra les personnes participantes à la recherche dans leurs activités de travail. Cette présence ponctuelle impliquera de l'observation, des enregistrements audios, lesquels pourront peut-être créer un certain inconfort (surtout au début). Comme spécifié ci-dessous, vous pouvez, à n'importe quel moment et sans avoir à donner de raisons spécifiques, interrompre l'enregistrement, qu'il soit sous forme écrite ou audio.

Compensation

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

Confidentialité

- a) Seuls les chercheuses et chercheurs identifiés ci-dessus auront accès aux données. Vos données de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément au bureau de la chercheuse responsable, dans une filière verrouillée (pour le formulaire de consentement) ou sur un disque dur protégé par mot de passe (aussi gardé dans la filière verrouillée) pour la durée totale du projet.
- b) Afin de protéger votre identité et la confidentialité de vos données, vous serez toujours identifié par un pseudonyme. Ce pseudonyme associé à votre nom ne sera connu que des chercheurs associés au projet.
- c) Votre enregistrement sonore sera effacé au terme du projet.
- d) Aucune publication ou communication sur la recherche ne contiendra de renseignements permettant de vous identifier à moins d'un consentement explicite de votre part.
- e) Les données dénominalisées seront préservées pendant 5 ans au terme du projet de recherche. Elles seront ensuite détruites de manière sécurisée.

Cela dit, plusieurs données non nominatives recueillies au cours de l'entrevue et/ou de l'observation de vos activités de travail ne sont pas considérées confidentielles, c'est-à-dire que des extraits d'entrevues et ou des notes d'observation pourront être publiés pour documenter notre analyse et diffuser les résultats de la recherche. Toutefois, toutes les informations susceptibles de vous identifier, ou d'identifier les personnes autrices des propos que vous rapportez, ou encore les personnes auxquelles vous faites référence dans ces propos seront ou bien retirées, ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données nominatives. Ainsi, les noms des personnes participantes, ou rencontrées dans le cadre de votre travail, seront remplacés par des pseudonymes. Les noms resteront strictement confidentiels et ne seront transmis à aucun individu ou organisme.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure. Cela signifie également que vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche, sans préjudice de quelque nature que ce soit, et sans avoir à vous justifier. Dans ce cas, et à moins d'une directive verbale ou écrite contraire de votre part, les documents, renseignements et données vous concernant seront détruits.

La personne responsable du projet peut mettre fin à votre participation, sans votre consentement, si elle estime que votre bien-être ou celui des autres personnes participantes est compromis ou bien si vous ne respectez pas les consignes du projet.

Recherches ultérieures

Vos données de recherche seront rendues anonymes et conservées pendant 5 ans au terme du projet. Nous souhaitons les utiliser dans d'autres projets de recherche similaires. Vous êtes libre de refuser cette utilisation secondaire.

- ☐ J'accepte que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche.
☐ Je refuse que mes données puissent être utilisées dans d'autres projets de recherche.

Acceptez-vous que la responsable du projet vous sollicite ultérieurement dans le cadre d'autres projets de recherche ?

Oui ☐ Non ☐

Responsabilité

En acceptant de participer à ce projet, vous ne renoncez à aucun de vos droits, ni ne libérez la chercheuse ou l'institution impliquée (ou les institutions impliquées) de leurs obligations civiles et professionnelles.

Personnes-ressources

Vous pouvez contacter la responsable du projet au numéro +1 (438) 922-0816, ou +33 (0)6 09 90 08 16 des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez discuter avec elle des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro (+1) 514 987-3000, poste 3642 ou par courriel à l'adresse : cerpe-pluri@ugam.ca.

Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des plaintes à formuler, vous pouvez communiquer avec le bureau de l'ombudsman de l'UQAM, Courriel: ombudsman@ugam.ca ; Téléphone: (514) 987-3151.

Remerciements

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et nous tenons à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir les principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

Approbation du CERPE : 3 avril 2023, Formulaire 2023-5116

Consentement du participant

Par la présente, je reconnais avoir lu le présent formulaire d'information et de consentement. Je comprends les objectifs du projet et ce que ma participation implique. Je confirme avoir disposé du temps nécessaire pour réfléchir à ma décision de participer. Je reconnais avoir eu la possibilité de contacter la personne responsable du projet afin de poser toutes les questions concernant ma participation et que l'on m'a répondu de manière satisfaisante. Je comprends que je peux me retirer du projet en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Je consens volontairement à participer à ce projet de recherche.

Je désire recevoir un résumé des résultats du projet : Oui ☐ Non ☐

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel:

Déclaration de la chercheuse principale:

Je, soussignée Claire Estagnasié, déclare avoir expliqué les objectifs, la nature, les avantages, les risques du projet et autre disposition du formulaire d'information et de consentement et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature :



Date : 17/02/2023

Nom (lettres moulées) et adresse courriel : Claire Estagnasié estagnasie.claire@ugam.ca

Consentement du participant à l'enregistrement audio

Je consens volontairement à ce que mes activités de travail soient enregistrées sous format audio :

Oui ☐ Non ☐

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Approbation du CERPE : 3 avril 2023, Formulaire 2023-5116

Consentement du participant à l'observation des échanges sur plateforme collaborative:

Je consens volontairement à ce que mes échanges sur les plateformes collaboratives soient observés:

Oui ☐ Non ☐

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Consentement du participant à la prise de photographies des espaces de travail:

Je consens volontairement à ce que des photographies des espaces de travail soient prises:

Oui ☐ Non ☐

Signature :

Date :

Nom (lettres moulées) et adresse courriel :

Un exemplaire de ce document signé doit être remis à la personne participante

ANNEXE I

AFFICHE DE RECRUTEMENT



Participer à une étude - PERSONNES RECHERCHÉES

Faire corps à distance: pratiques et vécus du travail à distance "depuis partout".

Ce projet de recherche vise à comprendre les pratiques et les expériences vécues des personnes travaillant à distance, et plus particulièrement le rapport vécu au collectif de travail. Il est financé par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines (CRSH) et le Fonds de Recherche du Québec en Sciences Humaines (FRQSC).

Quoi :	Qui / Quel profil :
Dans le cadre d'une thèse de doctorat, sont recherchées des personnes salariées pratiquant le travail depuis partout ('work from anywhere') et voulant bien témoigner.	• être majeur.e d'âge • être salarié.e d'une entreprise à temps plein • pouvoir travailler "depuis partout" (pas que du domicile) • travailler dans au moins deux endroits différents (domicile, tiers-lieux, espaces de cotravail, transports, autres villes, provinces ou pays...). • être disponible pour une entrevue d'environ une heure.
Pourquoi :	
En participant à cette recherche, vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur les mutations du travail. Dans le contexte actuel, il est important de mieux comprendre les effets de ces transformations, surtout dans l'optique de mieux saisir les défis qui y sont associés. Vous aiderez donc à éclairer la réalité du travail à distance dans le contexte actuel.	
Comment :	Quand :
Par visioconférence ou en présentiel. L'ensemble de la démarche de recherche est totalement anonymisé.	Adaptable à votre horaire!
Et après ? Dans un second temps, si cela vous intéresse, il pourra vous être proposé de participer à un deuxième volet de la recherche. Les résultats de la recherche pourront vous être transmis.	
Contact : Vous pouvez contacter la responsable du projet à estagnasie.claire@uqam.ca . pour discuter avec elle des conditions dans lesquelles se déroule votre participation.	



Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants (CERPE) a approuvé ce projet et en assure le suivi. Pour toute information vous pouvez communiquer avec le coordonnateur du Comité au numéro (+1) 514 987-3000, poste 3642 ou par courriel à l'adresse : cerpe-pluri@uqam.ca.

ANNEXE J

GUIDE D'ENTRETIEN-TERRAIN

DEUXIÈME VOLET

GUIDE D'ENTRETIEN

Note : En fonction du déroulement de l'entrevue, du moment où elle sera réalisée et du profil de la personne enquêtée, les questions seront adaptées. Il s'agit ici de la version préliminaire du guide d'entretien destinée à donner un aperçu des questions posées.

Introduction : Tout d'abord, nous tenons à vous remercier d'avoir accepté de participer à cette entrevue sur le travail à distance. **L'objectif de cette recherche** vise à comprendre les pratiques et les expériences vécues des personnes travaillant à distance et plus particulièrement le rapport vécu au collectif de travail. Ce projet se concentre en particulier sur deux aspects : la manière dont vous expérimentez votre vécu et votre relation aux collectifs de travail en étant à distance et la dimension vécue de vos pratiques de travail. L'objectif n'est pas de remettre en cause ou d'évaluer la performance de vos actions ou des stratégies de votre employeur, mais bien de comprendre votre expérience vécue.

Déroulement : Le but de cette entrevue est de connaître votre expérience personnelle du travail à distance, en abordant les sujets des différents espaces où vous travaillez, les différentes temporalités, vos usages en situation de travail à distance, votre rapport au(x) collectif(s) et vos émotions. Elle durera environ 1 h-1 h 30. Nous aborderons d'abord votre trajectoire professionnelle, la place du travail à distance dans votre vie, puis vos expériences des espaces et de la mobilité, des liens sociaux et du collectif en travail à distance.

Consentement : L'entrevue est strictement confidentielle et votre identité ne sera en aucun cas divulguée à votre employeur. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, le but est de comprendre votre expérience personnelle. Sachez que vous pouvez en tout temps décider de ne pas répondre à une question si vous n'êtes pas à l'aise. Vous pouvez également décider de mettre fin à l'entrevue à n'importe quel moment sans préjudice.

Identification de la personne répondante :

Nom (nous pourrions vous attribuer un pseudonyme si vous le souhaitez) :

Profession :

Renseignements facultatifs :

Âge :

Genre :

Trame de questions pour les entretiens semi-dirigés

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
1. TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE	› Pourriez-vous me décrire votre parcours (professionnel et académique) jusqu'à aujourd'hui ?	› Votre formation est-elle pertinente au vu de vos activités aujourd'hui ? › Envisagiez-vous ce métier lors de vos études ?	› Connaissance de la personne interrogée, de sa trajectoire et de son rapport au travail
	› Comment décriez-vous vos activités professionnelles actuelles ?	› Quel est votre statut de travail ? Comment qualifiez-vous votre « métier » ?	› Connaissance de la personne interrogée › Conditions de travail › Significations du travail et du métier
	› Pourquoi travaillez-vous à distance ?	› Comment avez-vous commencé à travailler à distance ? Quand ? À quelle fréquence ? › Ce choix est-il le vôtre ou vous a-t-il été imposé par votre organisation ou par un contexte particulier ? Si c'est le vôtre, avez-vous dû le négocier et comment ? › Quelles sont vos motivations intrinsèques pour travailler à distance (autonomie, liberté, style de vie) ? › Quelles sont vos motivations extrinsèques (économiques, écologiques, familiales...) ? › Voyez-vous des inconvénients au travail à distance ?	› Processus de mise en place et de négociation organisationnelle › Motivations intrinsèques et extrinsèques de la personne interrogée › Aspects identitaires

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
2. L'ORGANISATION	› Pourriez-vous me raconter comment vous êtes arrivé.e dans cette organisation/ entreprise ?	› Pourriez-vous m'en dire plus sur cette organisation (taille, secteur, etc.) ? › Quel poste occupez-vous ? Depuis quand ? › Quelles sont vos principales responsabilités ?	› Connaissance de la personne interrogée, de sa trajectoire et de son rapport au travail, et du type d'organisation
	› Comment décririez-vous vos activités professionnelles actuelles ?	› Quelles sont vos principales tâches de travail ? › Travaillez-vous en équipe ? Si oui, de combien de personnes ? › Aujourd'hui, trouvez-vous du sens dans votre travail ? › Quelles émotions y associez-vous ?	› Connaissance de la personne interrogée › Conditions de travail › Significations du travail › Sens du travail › Émotions associées au travail
	› Quelle est la politique de votre organisation sur le travail à distance ?	› Cette position a-t-elle évolué suite à la crise pandémique ? › Dans votre organisation, y-a-t-il des politiques relatives à la proportion / nature du travail pouvant être réalisé à distance ? (télétravail partiel et si oui nombre de jours ? Ou total ? Type de postes concernés ? Type de tâches ? politique de WFA ?) › Est-ce que cette position a changé avec la crise de la covid-19, et si oui de quelle manière ? › Aujourd'hui, comment votre organisation « parle » des modalités de travail à distance ?	› Place du travail à distance, culture organisationnelle, conditions de travail › Maturité organisationnelle sur le travail à distance › covid-19

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
3. CONTEXTE PARTICULIER DE LA COVID-19	› À titre personnel, la crise de la covid-19 a-t-elle impacté votre façon de travailler à distance ?	› Si oui, racontez pourquoi et comment svp. › Si non, expliquez votre point de vue. › De quelle manière la crise de la covid-19 a impacté vos autres activités et projets professionnels ? Vos autres projets personnels ? › Votre façon de travailler à distance a-t-elle changé à la fin de la pandémie (à la fin des restrictions sanitaires) et si oui comment ? Comment a évolué votre rapport au travail, au collectif ?	› Connaissance de la personne interrogée et de son rapport au travail à distance › covid-19 › Connaissance du rapport de la personne au collectif
	› Pensez-vous que le travail à distance va devenir « le nouveau normal » dans les années à venir ?	› Pourquoi ? › Quels en seraient les obstacles ? Les éléments facilitateurs ?	› Évolution du travail à distance › Notion de travail du futur › Reconfiguration des organisations

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
4. TRAVAIL À DISTANCE, MISE EN PLACE ET OUTILS	› D'ailleurs, c'est quoi pour vous exactement, le travail à distance ?	› À quel type de travailleur à distance vous identifiez-vous ? (Télétravailleur ? Travailleur mobile ? Nomade numérique / « <i>digital nomad</i> » ? « <i>Location independent</i> », nomades corporatifs) ? › Pourquoi le choix de ce terme ? › Votre point de vue sur ce sujet a-t-il évolué suite à la crise pandémique ? › Quels « ressentis » associez-vous à cette identité ?	› Connaissance de la personne interrogée et de son rapport au travail à distance › Type de travailleurs, travailleuses › Notion de distance › Émotions, affects associés
	› Pourriez-vous décrire les différents outils de communication, applications, plateformes numériques que vous utilisez lorsque vous travaillez à distance ?	› Comment vos usages ont-ils évolués à travers le temps ? › Quels sont les avantages et/ou inconvénients de ces différents outils selon vous ? Lesquels aimez-vous ou n'aimez-vous pas ? › Avez-vous suivi une formation pour utiliser ces outils ? Si oui, comment cela s'est-il déroulé ? › Accepteriez-vous de nous montrer votre environnement technologique de travail (applications, plateformes, modes d'organisations, etc.), par exemple en partageant votre écran ?	› Place des outils et usages › Maturité organisationnelle sur le travail à distance › Adaptabilité technique › Connaissance des outils numériques › Entreprise de soi

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
	› Par rapport à quel lieu/ à quoi vous sentez-vous « à distance » ?	› Quel est votre « port d'attache » ? S'il n'y en a pas, ou plusieurs, pourquoi ? › Comment s'exprime chez vous le sentiment d'être « à distance » ? De quoi ou qui vous sentez-vous « à distance » ? › À l'inverse, de quoi/ qui vous sentez-vous proche, lorsque vous travaillez de manière <i>remote</i> ? › De quelle manière l'utilisation des technologies numériques impactent cette distance ? › Voyez-vous cette distance positivement, négativement ? Quelles sont les émotions que vous y associez ?	› Notion de « port d'attache » › Construction identitaire par rapport au travail › Expérience de la distance et de la proximité, émotions associées

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
5. ESPACES DU TRAVAIL ET MOBILITÉ	› Êtes-vous habituellement mobile dans votre travail ? (hors du contexte de la covid-19)	› Le cas échéant : Comment vous déplacez vous ? › À quelle fréquence ? Pourquoi ? › Quelles sont les principales difficultés de cette mobilité ? Quels en sont les avantages ? › Si vous travaillez dans un/des tiers-lieu(x) : quelle est votre expérience du chemin, des transports ?	› Mobilité › Nomadisme › Tiers-lieux › Transports
	› Pourriez-vous nous décrire les lieux où vous travaillez habituellement ?	› Sur quels critères choisissez-vous ces lieux ? Quels sont les émotions que vous y associez ? Vos ressentis physiques ? › Est-ce que selon vous, le travail est associé dans un/certains lieu(x) ? Si oui, lequel/lesquels ? › Fréquentez-vous par exemple des espaces de cotravail ? Lesquels ? › Est-ce que le lieu/les lieux d'où vous travaillez habituellement à distance ont dû être modifiés à cause de la pandémie ? › Si non, détachez-vous l'idée de travail de l'idée de bureau ? Dites-vous « je vais au travail » ou bien utilisez-vous d'autres expressions pour désigner le fait de travailler ? › Est-ce que vous utilisez certains lieux pour avoir une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle ?	› Les espaces matériels et symboliques du travail › Tiers-lieux › Mobilité › Émotions associées › Rapport au travail

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
	› Qu'est-ce que pour vous un bon environnement de travail ? › Comment organisez-vous matériellement votre/vos espaces de travail ?	› Pourriez-vous me décrire avec précision vos environnements de travail ? Dans lesquels vous sentez-vous le plus « confortable » ? Quel lieu vous permet plus de concentration ? D'autres sentiments ? › Avez-vous des routines liées au travail ? Des rituels ? Si oui lesquels ? Qu'est-ce que cela signifie pour vous ? › Si vous travaillez à différents endroits, quels sont les éléments de base ? Comment ce/ces postes de travail ont-ils été aménagés ? Par qui ? › Si vous travaillez parfois de votre domicile, avez-vous une pièce dédiée ? Dans quelle(s) pièce(s) ? Où dans la pièce ? Avec quels objets ? Travaillez-vous exclusivement à cet endroit ? › Ces objets ont-ils d'autres utilisations/significations lorsque vous ne travaillez pas ? (par exemple : table à manger, canapé, lit, etc.) D'autres personnes les utilisent-elles ? › Cela vous paraîtrait-il envisageable de m'envoyer quelques photographies de vos espaces de travail ?	› Routines et rituels de l'espace › Émotions, ressentis physiques › Espace physique › Espace domestique › Symbolique

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
6. RELATIONS AUX AUTRES, AU(X) COLLECTIF(S)	› Quels types de relations entretenez-vous avec vos collègues ?	› Ressentez-vous de la solitude en travaillant à distance ? Si oui, faites-vous quelque chose pour y remédier ? Si non, pourquoi ? Racontez svp. › Dans quelle mesure cela impacte votre moral ? La qualité de votre travail ? › Ressentez-vous du stress ou de l'anxiété – en lien avec la distance aux autres ? › Ressentez-vous d'autres types d'émotions à l'évocation de votre collectif de travail ?	› Lien social › Émotions › Enjeux psychosociaux
	› Qui sont pour vous les personnes avec qui vous avez le plus d'échange dans le cadre de votre travail ?	› Qui est votre communauté de travail ? Qui constitue votre « nous » ? (Collègues ? Confrères/consœurs du même métier ? Voisin.e.s de <i>coworking</i> ? Communauté de nomades numériques ? Réseaux professionnels ?) › Est-ce que vous communiquez différemment à distance ? › Avec qui avez-vous le plus d'interactions au quotidien ? Racontez-nous un exemple de ces échanges. › Passez-vous plus de temps avec d'autres communautés de travail que vos collègues et gestionnaires ? Si oui, racontez svp. › À distance, avez-vous des moments d'échanges informels, non liés au travail ? › Si oui, racontez-nous svp (si non, pourquoi ?)	› Appartenance à une communauté de travail › Collectif(s) de travail › Relations avec les autres
	› Comment entretenez-vous votre réseau professionnel ?	› Comment définiriez-vous votre réseau professionnel ? De qui se compose-t-il ? › Êtes-vous membre d'autres collectifs, associations, etc., en dehors du travail ? Vous sentez-vous appartenir à une « communauté » et si oui laquelle ? › Quelles sont les personnes que vous rencontrez le plus dans le cadre de votre travail ? À quelle fréquence ? › Quelle quantité de temps et d'énergie consacrez-vous à ces relations ? Quelle importance ont-elles pour vous ?	› Autres collectifs, relations › Rapport aux autres › Identité professionnelle

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
	› Comment et à qui rendez-vous compte de l'avancement de votre travail ?	› Quelles relations entretenez-vous avec vos supérieurs hiérarchiques (le cas échéant) ? › Quelles relations entretenez-vous avec vos clients (le cas échéant) ? › Leur dites-vous d'où vous travaillez ? Si oui, vous sentez-vous obligé.e de vous justifier ? Si non, racontez-nous comment vous vous y prenez. Quelles sont les émotions associées à cette communication ? › Quelle est la place de la confiance dans ces relations ?	› Relation avec les superviseurs › Question de la confiance › Émotions
	› Quelles relations entretenez-vous avec vos supérieurs hiérarchiques ?		
	› De manière générale, comment êtes-vous évalué.e sur votre travail lorsque vous êtes à distance ?	› Êtes-vous évalué.e en fonction du nombre d'heures ou des résultats ? Comment vous sentez-vous par rapport à cela ? › Vous sentez-vous libre dans la réalisation de votre travail ? Est-ce différent à distance qu'en présence physique ? Racontez. › Ressentez-vous d'autres types d'émotions › Via quels outils votre travail est-il suivi ? › Si vous vous sentez « contrôlé.e » (rebondir dessus le cas échéant), par qui ? (Hiérarchie ? Collègues ? Clients ? Sous-traitants ? Vous-même ? etc.) › Est-ce que vous avez des « astuces » pour vous sentir plus libre/autonome ? Pour chercher du renfort auprès d'autres collègues, d'autres personnes appartenant aux mêmes collectifs que vous ?	› Notion de contrôle en lien avec la distance › Relation de pouvoir › Enjeux psychosociaux › Émotions › Stratégies personnelles
	› Comment faites-vous pour vous rendre présent.e auprès de vos collègues et supérieurs lorsque vous travaillez à distance ?	› Quels outils numériques utilisez-vous pour rendre visible votre travail ? Comment les utilisez-vous ? › Comment montrez-vous votre engagement au travail à distance ? Est-ce que vous rendez des comptes de manière différente qu'en présence physique ? › Comment gérez-vous votre disponibilité en ligne/hors-ligne ? Avez-vous des « stratégies » de connexion, pour rendre votre travail visible ou invisible ? Est-ce que cela affecte positivement ou négativement les relations avec vos collectifs de travail ? › Que ressentez-vous par rapport à cela ? Que fait votre corps dans le monde « physique » lorsque vous êtes en ligne ?	› Visibilité en ligne › Stratégies en ligne › Émotions et ressentis physiques
	› Selon vous, quel est le collectif de travail dont vous êtes le plus proche ?	› Vos collègues ? Votre réseau ? Des personnes côtoyées dans les tiers-lieux ? D'autres nomades ? Autre ?	› Comprendre l'affiliation à d'autres collectifs
	› Comment le travail à distance a-t-il affecté votre vie privée ?	› Votre vie amicale, familiale, amoureuse, intime ?	

Sujet	Questions	Relances possibles	Thèmes abordés
7. LES TEMPS DU TRAVAIL	Racontez-moi votre journée de travail d'hier en détails.	Avez-vous des horaires prédéfinis ? Si oui, lesquels ? Qui/quoi définit ces horaires ? Travaillez-vous hors de ces horaires ? Avez-vous une/des journées type ? À quoi ressemble pour vous une semaine « classique » ? Comment s'est-elle organisée ainsi ? Qui sont les personnes que vous voyez le plus ? Comment gérez-vous votre énergie au cours de la journée/semaine ? Comment vous sentez-vous physiquement, moralement, en fonction des différents moments ? Prenez-vous des pauses ? Si oui, cela implique-t-il la présence d'autres personnes ? Avez-vous des activités de ressourcements ? Avez-vous des lieux dédiés pour ce ressourcement ?	› Rapport au temps › Entrepreneuriat de soi › Relations collectives › Ressentis physiques, émotions
	Globalement, votre gestion du temps en travail à distance est-elle différente que lorsque vous travailliez dans les murs d'une organisation ?	Avez-vous l'impression de travailler plus en travail à distance ? Moins ? Différemment ? Pourquoi ? De quelle manière cela impacte-t-il votre performance ? Votre bien-être ? Votre rapport au collectif ? Votre gestion du temps est-elle impactée par d'autres personnes ?	› Rapport au temps, aux autres › Enjeux psychosociaux › Management
	Pour conclure, de manière générale, quelles sont les « frontières » de votre travail ?	Comment délimitez-vous le travail et votre vie personnelle ? Délimitez-vous vos relations personnelles/professionnelles ? Arrivez-vous à couper totalement du travail ? Avez-vous des habitudes/rituels pour vous mettre « en mode travail » ? Si oui, racontez svp. Adoptez-vous des temps/pratiques de déconnexion du travail (notifications par exemple) ? Pourquoi ? Comment ? Si vous avez l'habitude d'être toujours connecté.e, pourquoi l'acceptez-vous, selon vous ? Posez-vous des limites ? Si oui, lesquelles ? Envers qui ? Avez-vous des stratégies, des ruses pour vous libérer du travail ? Si nous, pourquoi ? Quels impacts cela a sur votre santé (mentale et physique) ? Sur celles de vos proches (famille, etc.) ?	› Rapport à la connectivité › Rapport aux autres › Visibilité en ligne › Ruses › Enjeux psychosociaux

	Accepteriez-vous que je vous observe dans vos journées de travail dans différents lieux, pour l'équivalent d'une semaine ?	Accepteriez-vous aussi de remplir un journal de bord sur vos pratiques de travail et rapport au collectif sur l'équivalent d'une semaine, en décrivant vos tâches, ainsi que les émotions, ressentis physiques associés, et tout autre commentaire qui vous semblerait pertinent ?	› Invitation à poursuivre la recherche pour le <i>shadowing</i>

Merci pour le temps que vous avez consacré à cette entrevue !

ANNEXE K

GRILLE D'OBSERVATION POUR LA FILATURE

Grille d'observation des nomades corporatifs en *shadowing*

1. Identification

Date de l'observation : _____

Identification de la personne : _____

Lieu(x) _____

Horaires/temps de l'observation : _____

I. Préparation à l'entrevue

Aspects	Éléments	Observations
Accueil	› Comment la personne m'accueille ?	
	› Comment me décrit-elle son environnement (ce que cela représente pour elle, si elle est habituée, etc.) ? Vocabulaire employé	
	› Comment me présente-t-elle ou me décrit-elle les personnes présentes, le cas échéant ?	
Lieu	› Description fine des éléments matériels du lieu	
	› Description fine de l'atmosphère du lieu. Ce lieu a-t-il une histoire particulière ?	
	› Description de mes propres sensations dans ce lieu (selon l'ethnographie sensorielle de Sara Pink, 2015).	
La personne	› Comment est-elle habillée ?	
	› Comment dit-elle se sentir aujourd'hui ?	

II. Pratiques de travail

Aspects	Éléments	Observations
Temporalités	› Description fine du moment de la journée et des éléments associés (lumière, bruit, etc)	
	› La personne travaille-t-elle selon une temporalité de travail atypique ? Que dit-elle relativement à la temporalité du travail ?	
	› Comment la personne s'organise dans son travail, comment priorise-t-elle (ou pas, justement) ses tâches ? Tient-elle un agenda ?	
Routine de travail	› Quelles sont les premières actions que prend la personne pour commencer à travailler ?	
	› Ces actions impliquent-elles de consulter ses courriels, les plateformes collaboratives ?	
	› Si oui, la personne me décrit-elle ce qu'elle fait ? M'invite-t-elle à observer ?	
	› Y a-t-il des objets ou autres artefacts impliqués dans la mise au travail ?	
	› Y a-t-il d'autres personnes associées à ces routines ?	
Contenu du travail	› Quelles sont les tâches effectuées par la personne ?	
	› Quel est le langage non verbal de la personne lorsqu'elle effectue ces tâches ?	
	› La personne a-t-elle des routines spécifiques associées à certaines tâches ?	
Stratégies	› La personne mobilise-t-elle des stratégies pour faire croire qu'elle travaille alors qu'elle ne travaille pas (ou l'inverse) ?	
	› Si oui, quelles sont-elles et qu'en dit-elle ?	
	› Fait-elle des pauses ? S'interrompt-elle souvent ? Est-elle distraite ou concentrée ?	

III. Pratiques collectives

Aspects	Éléments	Observation
Collègues	› Qui sont les collègues de la personne ?	
	› À quelle fréquence la personne communique avec ses collègues ?	
	› Le cas échéant, par quel moyen de communication (courriel, plateformes, réseaux sociaux, téléphone, etc.) ?	
	› Est-ce que la personne m'invite à observer les échanges ? Me les commentent-elles ?	
	› La personne assiste-t-elle à des réunions d'équipe ?	
	› Le cas échéant, à quelle fréquence ?	
	› Si en ligne, caméra éteinte ou allumée ? Description fine de son comportement en réunion	
	› Y-a-t-il des échanges avec les collègues qui ne sont pas liés au travail ?	
	› La personne fait-elle usage d'humour, de références communes ?	
Comportement envers le/la gestionnaire	› Langage paraverbal (ton, accent, débit) lorsqu'elle parle avec des collègues (si différence entre certaines personnes, les noter)	
	› Comment la personne positionne-t-elle son corps ?	
	› Côté-toi-elle ses collègues en présentiel ?	
	› Comment la personne rend-t-elle compte de son travail ?	
Comportement avec les personnes physiquement présentes dans le lieu de la rencontre	› À quelle fréquence et via quel média ?	
	› Langage paraverbal (ton, accent, débit) lorsqu'elle parle avec la personne gestionnaire (si différence par rapport aux collègues ou autres personnes, les noter)	
	› Comment la personne positionne-t-elle son corps ?	
	› Les actions de la personne changent-elle lorsqu'elle parle avec la personne gestionnaire ?	
	› La personne connaît-elle les personnes de l'endroit ?	
	› Le cas échéant, comment qualifie-t-elle ces relations ?	
Autres pratiques collectives	› À quelle fréquence et comment communique-t-elle avec ces personnes ?	
	› Langage non-verbal (silence, geste)	
	› Comment la personne positionne son corps	
	› Règles de bienséance et de politesse	
	› (Poignée de main, regard)	
	› Dans le cadre du travail, la personne mentionne-t-elle ou échange-t-elle avec d'autres personnes que les collègues et les personnes présentes sur place ?	
	› Le cas échéant, quelles sont leurs interactions ?	
	› La personne assiste-t-elle à des événements professionnels ou sociaux ayant un intérêt pour ses pratiques de travail ? Si oui, puis-je l'accompagner ?	
	› Le cas échéant, fine description de l'événement	

Exemples de questions à poser à la fin de la journée d'observation :

Comment vous sentez-vous ? Comment avez-vous vécu cette journée de travail ?

Quels ont été, selon vous, les moments forts de cette journée ? Revenir sur les moments forts en axant sur le vécu de la personne.

De qui vous êtes-vous sentie proche, ou, au contraire, à distance ?

Qu'est-ce qui était différent, ou similaire, par rapport à vos autres journées de travail ? Par rapport aux autres lieux de travail ?

Comment avez-vous vécu le suivi aujourd'hui ?

Où et quand se revoit-on ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aagaard, J. (2022). On the dynamics of Zoom fatigue. *Convergence*, 28(6), 1878-1891.
- Abril, D. (2024, 16 septembre). Amazon tells staff to return to office five days a week. *The Washington Post*.
<https://www.washingtonpost.com/business/2024/09/16/amazon-return-to-office-five-days-week/>
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A. et Rastogi, S. (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), e2535.
- Aggeri, F. (2017). Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. *M@n@gement*, 20(1), 28-69.
- Aguillon, S. et Cronin-Gilmore, J. (2024). How remote work changes communication in organizations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 24(3), 173-185.
- Ahlawat, M., Sharma, P. et Gautam, P. K. (2019). Slow food and tourism development: A case study of slow food tourism in Uttarakhand, India. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 26(3), 751-760.
- Ahmed, S. (2001). Communities that feel: Intensity, difference and attachment. Dans A. Kuoivunen et S. Paasonen (dir.), *Affective Encounters* (p. 10-25). University of Turku.
- Ahmed, S. (2003). The politics of fear in the making of worlds. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 16(3), 377-398.
- Ahmed, S. (2004a). Affective economies. *Social text*, 22(2), 117-139.
- Ahmed, S. (2004b). Collective feelings: Or, the impressions left by others. *Theory, Culture & Society*, 21(2), 25-42.
- Ahmed, S. (2004c). *The cultural politics of emotion*. Routledge.
- Ahmed, S. (2006). *Queer phenomenology*. Duke University Press.
- Ahmed, S. (2010). Feminist killjoys (and other willful subjects). *The Scholar and Feminist Online*, 8(3), 1-8.
- Ajzen, M. (2021). From de-materialization to re-materialization: A social dynamics approach to new ways of working. Dans N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson et J. Malaurent (dir.), *New ways of working: Organizations and organizing in the digital age* (p. 205-233). Palgrave Macmillan.
- Ajzen, M., Donis, C. et Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail. L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32(3), 125-147.

- Alacovska, A. et Bissonnette, J. (2021). Care-ful work: An ethics of care approach to contingent labour in the creative industries. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 135-151.
- Alacovska, A. et Kärreman, D. (2023). Tormented selves: The social imaginary of the tortured artist and the identity work of creative workers. *Organization Studies*, 44(6), 961-985.
- Albu, O. B. (2019). Dis/ordering: The use of information and communication technologies by human rights civil society organizations. Dans C. Vásquez et T. Kuhn (dir.), *Dis/organization as communication: Exploring the disordering, disruptive and chaotic properties of communication* (p. 151-171). Routledge.
- Albu, O. B. et Etter, M. (2016). Hypertextuality and social media: A study of the constitutive and paradoxical implications of organizational twitter use. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 5-31.
- Albu, O. B. et Etter, M. A. (2018). How social media mashups enable and constrain online activism of civil society organizations. Dans J. Servaes, (dir.), *Handbook of communication for development and social change* (p. 1-19). Springer Nature.
- Ali, M. et Edghiem, F. (2021). Sustainable business and collaboration driven by big data analytics amidst the emergence of the remote work culture. Dans M. Ali (dir.), *remote work and sustainable changes for the future of global Business*. IGI Global.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 47-75). Dunod.
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 14-46). Dunod.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. et Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, (66), 345-376.
- Alloing, C. et Pierre, J. (2020). Le tournant affectif des recherches en communication numérique. *Communiquer*, (28), 1-17.
- Alloing, C. et Pierre, J. (2021). L'usage des emoji sur Twitter : une grammaire affective entre publics et organisations ? *Communication & Langages*, 208-209(2), 269-298.
- Alloing, C., Estagnasié, C. et Reid, V. (accepté). Se déconnecter des clics des publics : analyse genrée des pratiques de déconnexion de gestionnaires de communautés. *Communication et Management*.
- Altman, I. et Low, S. M. (1992). *Place attachment* (vol. 12). Plenum Press.
- Alvesson, M. et Gabriel, Y. (2013). Beyond formulaic research: In praise of greater diversity in organizational research and publications. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 245-263.

- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. SAGE.
- Alvesson, M. et Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. et Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.
- Amond, E. (2021). *De l'importance du discours dans le « faire organisation » : dépeindre un portrait de l'agilité en mobilisant une approche CCO* [Mémoire de master, Université catholique de Louvain].
- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Andonova, Y. et Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*, (36), 136-147.
- Andonova, Y. et Vacher, B. (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication & Organisation*, (44), 5-14.
- Antonio De Almeida, M., Moreira De Souza, J., Correia, A. et Schneider, D. (2022, 9-12 octobre). The role of wannabes in the digital nomad ecosystem in times of pandemic. *2022 IEEE International conference on systems, man, and cybernetics (SMC)* (p. 3354-3359).
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M. et Jan. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, article 101784.
- Ardi, A., Cahyadi, H., Meilani, Y. F. C. P. et Pramono, R. (2024). Talent attraction through flexible work anytime from anywhere. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(3).
- Arifa, Y. N., Khapova, S. N. et Baroudi, S. E. (2022). Digital nomading as identity work: Career change shapes what they love about work and life. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-10.
- Armstrong, D. J. et Cole, P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. Dans P. Hinds et S. Kiesler (dir.), *Distributed work* (p. 167–189). Boston Review.
- Aroles, J., Bonneau, C. et Bhankaraully, S. (2022). Conceptualising “meta-work” in the context of continuous, global mobility: The case of digital nomadism. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1261-1278.
- Aroles, J., Cecez-Kecmanovic, D., Dale, K., Kingma, S. F. et Mitev, N. (2021). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*, 31(4), 1-19.

- Aroles, J., De Vaujany, F.-X. et Dale, K. (2021). *Experiencing the new world of work*. Cambridge University Press.
- Aroles, J., Granter, E. et de Vaujany, F.-X. (2020). « Becoming mainstream » : The professionalisation and corporatisation of digital nomadism. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 114-129.
- Aroles, J., Mitev, N. et de Vaujany, F.-X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Ashcraft, K. L. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 67-90.
- Ashcraft, K. L. (2007). Appreciating the “work” of discourse: Occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of commercial airline pilots. *Discourse & Communication*, 1(1), 9-36.
- Ashcraft, K. L. (2008, 15 avril). *Bringing the body back to work, whatever and wherever that is: Occupational evolution, segregation, and identity* [Communication]. Annual Meeting of the National Communication Association.
- Ashcraft, K. L. (2013). The glass slipper: “Incorporating” occupational identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6-31.
- Ashcraft, K. L. (2017). “Submission” to the rule of excellence: Ordinary affect and precarious resistance in the labor of organization and management studies. *Organization*, 24(1), 36-58.
- Ashcraft, K. L. (2018). Critical complicity: The feel of difference at work in home and field. *Management Learning*, 49(5), 613-623.
- Ashcraft, K. L. (2019). Feeling things, making waste: Hoarding and the dis/organization of affect. Dans C. Vásquez et T. Kuhn (dir.), *Dis/organization as communication: Exploring the disordering, disruptive and chaotic properties of communication*. Routledge.
- Ashcraft, K. L. (2021). Communication as constitutive transmission ? An encounter with affect. *Communication Theory*, 31(4), 571-592.
- Ashcraft, K. L. et Kuhn, T. (2017). Agential encounters: Performativity and affect meet communication in the bathroom. Dans B. H. J. M. Brummans (dir.), *The Agency of Organizing. Perspectives and Case Studies* (p. 170-193). Routledge.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. et Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *Academy of Management annals*, 3(1), 1-64.
- Askenazy, P., Di Nallo, U., Ramajo, I. et Conrad, T. (2025). Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises. *INSEE Analyse*, (105).
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/8379375>

- Atti, C., Cross, C., Dogan, A. B., Hubbard, C., Page, C., Montague, S. et Rabieinejad, E. (2022, 9 septembre). Impacts and integration of remote-first working environments. *arXiv*.
<https://arxiv.org/pdf/2209.04383>
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Flammarion.
- Aubert, N. et Haroche, C. (2011a). Être visible pour exister : l'injonction à la visibilité. Dans N. Aubert et C. Haroche (dir.), *Les tyrannies de la visibilité* (p. 7-22). Érès.
- Aubert, N. et Haroche, C. (2011b). *Les tyrannies de la visibilité*. Érès.
- Audemard, J. (2020). Objectiver les effets du contexte. À propos de l'échantillonnage en boule-de-neige mobilisé en sociologie politique. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 145(1), 30-60.
- Aumais, N. (2019). Parce qu'une ombre demeure visible. Dans J.-L. Moriceau et R. Sopranot (dir.), *Recherches qualitatives en Sciences Sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (p. 275-279). EMS.
- Aumais, N. et Vásquez, C. (2023). Tisser des relations : dialogue autour de la pratique de la filature. *Recherches qualitatives*, 42(1), 92-113.
- Austin, J. L. (1970). *Quand dire c'est faire*. Seuil. (Ouvrage original publié en 1962)
- Autissier, D. (2022). Des organisations hybrides en mouvement. La nouvelle donne du travail. *Question(s) de management*, (3), 67-73.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2015). Trouver son chemin autour de diverses directives méthodologiques pour faire des études de cas rigoureuses : une comparaison de quatre cadres épistémologiques. *Systèmes d'information et management*, 20(01).
- Axley, S. R. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9(3), 428-437.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(2-Eté), 33-46.
- Aydogdu, F. (2016). *Frame of new nomad*. <http://neonomadproject.com/nomadology-read.html> (Consulté le 1^{er} août 2020).
- Aznar, M. (2022). *Nouveau management public et hôpital en tension : les communications affectives au travail en question* [Thèse de doctorat, Université Grenoble-Alpes].

- Baillargeon, D. (2018). Articuler pratiques stratégiques, régionalité et institution. Un point de vue ventriloque sur la créativité en agence. *M@n@gement*, 21(2), 913-943.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. Simon and Schuster.
- Bakhtin, M. (1981). Discourse in the novel. Dans M. Bakhtin (dir.), *The dialogical imagination: Four essays* (p. 259-422). University of Texas Press.
- Bal, P. M. et Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37-50.
- Balay, M., Cooren, F. et Dion, F. (2021). Processus organisants et formes organisées : le cas de séances d'hypnose de rue. *Communication & Organisation*, (1), 91-105.
- Bancou, L. (2024). Towards a “vulnerable co-presence” for hybrid ways of working: Recasting the nexus of co-presence and vulnerability with Merleau-Ponty and Butler. *Management Learning*, 55(3), 451-473.
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 28(3), 801-831.
- Barad, K. (2007). *Meeting the universe halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. Duke University Press.
- Barad, K. (2013). Ma(r)king time: Material entanglements and re-membering cutting together apart. Dans P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *How matter matters* (p. 16-31). Oxford University Press.
- Barad, K. (2024). Matter(?)s (of) unconscious(ing): Re-membering/reconfiguring(,) the logics/structure of supplementarity. *Dialogues in Human Geography*, 0(0).
- Bardini, T. (1996). Changement et réseaux socio-techniques : de l'inscription à l'affordance. *Réseaux*, 14(76), 125-155.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barley, S. R. et Kunda, G. (2001). Bringing work back in. *Organization Science*, 12(1), 76-95.
- Barrero, J. M., Bloom, N. et Davis, S. J. (2021). *Let me work from home, or I will find another job* [Working Paper 2021-87]. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics.
- Barrett, M. et Orlikowski, W. (2021). Scale matters: Doing practice-based studies of contemporary digital phenomena. *MIS Quarterly*, 45(1), 467-472.

- Barroso, C. F. et Moreira Silva, M. (2020). Backpacking culture: Digital nomads in Porto-brief approach to Selina case study. *Transformação digital, dimensões organizacionais e sociais: cadernos de investigação da Escola de Verão do CEOS*. PP., (61).
- Barth, A. S. et Blazejewski, S. (2021). Space for tensions: A Lefebvrian perspective on new ways of working. Dans N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson et J. Malaurent (dir.), *New ways of working: Organizations and organizing in the digital age* (p. 267-291). Springer International Publishing.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Baruch, Y. et Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Başaran, A. (2025). Digital nomads, the new frontier of work in the digital age: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 17(5), article 1906.
- Basque, J. et Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685-1708.
- Basque, J., Bencherki, N. et Kuhn, T. (dir.). (2022). *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. Routledge.
- Basque, J., Hirsto, H. et Wagnac, R. (2022). Archives in CCO research: A relational view. Dans J. Basque, N. Bencherki et T. Kuhn (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. Routledge.
- Bauman, Z. (2005). *Liquid life*. Blackwell Publishing.
- Bauman, Z. (2008). *Does ethics have a chance in a world of consumers?* Harvard University Press.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (vol. 4, p. 261-296). Dunod.
- Baxter, L. F. (2021). The importance of vibrant materialities in transforming affective dissonance into affective solidarity: How the countess ablaze organized the tits out collective. *Gender, Work & Organization*, 28(3), 898-916.
- Beavan, K. (2021). Becoming visible: Uncovering hidden entanglements of power, performativity and becoming subjectivities in a global bank. *Organization Studies*, 42(12), 1839-1862.
- Bednorz, J. (2024). Working from anywhere? Work from here! Approaches to attract digital nomads. *Annals of Tourism Research*, 105, article 103715.

- Beech, N. (2008). On the nature of dialogic identity work. *Organization*, 15(1), 51-74.
- Bell, B. S. et Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bellacasa, M. P. [de la]. (2017). *Matters of care: Speculative ethics in more than human worlds*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Bencherki, N. (2011). Quel mode d'existence pour l'organisation ? *Revue internationale de communication sociale et publique*, (5), 75-92.
- Bencherki, N. (2014). L'ethnométhodologie et l'École de Montréal. Dans H. Bourdelloie et Douyère, D. (dir.), *Méthodes de recherche sur l'information et la communication*. Mare & Martin.
- Bencherki, N. (2015). Pour une communication organisationnelle affective : une perspective préindividuelle de l'action et de la constitution des organisations. *Communiquer*, (15), 123-139.
- Bencherki, N. (2016). How things make things do things with words, or how to pay attention to what things have to say. *Communication Research and Practice*, 2(3), 272-289.
- Bencherki, N., Basque, J. et Rouleau, L. (2019). A sensemaking perspective on open strategy. Dans D. Seidl, R. Whittington et G. von Krogh (dir.), *Cambridge handbook of open strategy* (p. 241-258). Cambridge University Press.
- Bencherki, N., Bourgoin, A., Chen, H.-R., Cooren, F., Denault, V. et Plusquellec, P. (2019). Bodies, faces, physical spaces and the materializations of authority. Dans N. Bencherki, F. Matte, et F. Cooren (dir.), *Authority and power in social interaction. Methods and analysis* (p. 77-98). Routledge.
- Bencherki, N., Brummans, B. H. J. M. et Vézy, C. (2024). Agency without agents: Affective forces, communicative events, and organizational becomings. *Organization Studies*, 45(9), 1349-1372.
- Bencherki, N., Cooren, F., Brummans, B. H., Benoit-Barné, C. et Matte, F. (2020). La culture en tant que cultivation : vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle. *Communiquer*, (29), 89-109.
- Bendavid, R. et Brun, C. (2016, mai). Les cadres et l'hyperconnexion (RB / CB N° 113890). Ifop pour Securex. <https://www.securex.fr/sites/default/files/2017-09/Enqu%C3%AAt%20-%20Hyperconnectivit%C3%A9.pdf>
- Benedetto-Meyer, M. et Boboc, A. (2021). *Sociologie du numérique au travail*. Armand Colin.
- Benoit-Barné, C. et Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification: How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.

- Benraïss-Noailles, L. et Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613.
- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O. et Viot, C. (2019). L'effet du capital-marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : le rôle modérateur de la familiarité. *Management & Avenir*, 107(1), 37-59.
- Benveniste, E. (1966). *Le vocabulaire des institutions indo-européennes*. Éditions de Minuit.
- Bernard, L. (2023). *L'instauration d'un congé menstruel en Belgique renforcerait-il les inégalités de genre et impacterait-il notre vision de la position de la femme dans le milieu du travail ?* [Mémoire de master en Sciences de gestion, Université de Liège].
- Beyes, T. et Steyaert, C. (2012). Spacing organization: Non-representational theory and performing organizational space. *Organization*, 19(1), 45-61.
- Beyes, T. et Steyaert, C. (2013). Strangely familiar: The uncanny and unsiting organizational analysis. *Organization Studies*, 34(10), 1445-1465.
- Beyes, T., Cnossen, B., Ashcraft, K. et Bencherki, N. (2022). Who's afraid of the senses? Organization, management and the return of the sensorium. *Management Learning*, 53(4), 625-639.
- Blackman, L. (2012). *Immaterial bodies: Affect, embodiment, mediation*. SAGE.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2011). *L'impact des technologies de communication sur les cadres* [Rapport de recherche]. Université de Lyon GREPS, APEC.
- Bobillier-Chaumon, M.-É., Barville, N. et Crouzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail. *Le Journal des Psychologues*, 367(5), 16-21.
- Boivin, G. et Brummans, B. H. J. M. (2022). What's pragmatic about ambiguity in the communicative constitution of organizations?: The case of CCO scholarship's establishment. Dans J. Basque, N. Bencherki, T. Kuhn (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 13). Routledge.
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bonan, R. (2000). *La dimension commune : Le problème de l'intersubjectivité dans la philosophie de Merleau-Ponty* [Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille].
- Bonfils, P. et Martin-Juchat, F. (2025). Introduction. Les environnements immersifs numériques : de nouvelles formes possibles d'interactions. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (29).
- Bonneau, C. et Aroles, J. (2021). Digital nomads: A new form of leisure class? Dans J. Aroles, F.-X. De Vaujany et K. Dale (dir.), *Experiencing the new world of work* (p. 157-177). Cambridge University Press.

- Bonneau, C. et Enel, L. (2018). Caractériser le méta-travail des nomades numériques : un préalable à l'identification des compétences requises. *Lien social et Politiques*, (81), 138-155.
- Bonneau, C., Aroles, J. et Estagnasié, C. (2023). Romanticisation and monetisation of the digital nomad lifestyle: The role played by online narratives in shaping professional identity work. *Organization*, 30(1), 65-88.
- Bonneau, C., Endrissat, N. et Sergi, V. (2021). Social media as a new workspace: How working out loud (re)materializes work. Dans N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson et J. Malaurent (dir.), *New ways of working: Organizations and organizing in the digital age* (p. 47-75). Springer International Publishing.
- Bonneau, C., Estagnasié, C. et Aroles, J. (accepted with major revisions). Work from anywhere' policies as a fashionable organizational trend. *Culture and Organization*, (Special issue).
- Bordeleau, J.-L. (2023, 17 août). Ottawa lance une stratégie pour attirer les « nomades numériques » sans rien changer. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/796382/politique-federal-ottawa-lance-une-strategie-pour-attirer-les-nomades-numeriques-sans-rien-changer>
- Boudokhane-Lima, F. et Felio, C. (2015). Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire.
- Bouillon, J.-L. et Loneux, C. (2021). De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO. *Communication & Organisation*, 59(1), 27-43.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, (31), 7-25.
- Bouquillion, P. (2012). Les industries et l'économie créatives, un nouveau grand projet ? Dans P. Bouquillion (dir.), *Creative economy, creative industries, des notions à traduire* (p. 6-45). Vincennes : Presses universitaires de Vincennes.
- Bourdet, Y. (1970). Grève du zèle à Orly. *Autogestion*, (13-14), 252-256.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Bourgoin, A., Bencherki, N. et Faraj, S. (2020). « And who are you? » : A performative perspective on authority in organizations. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1134-1165.
- Boutet, M. et Saint-Germes, È. (2022). Dépasser le salariat ? Moments transactionnels au sein d'espaces de l'économie sociale et solidaire. Une SCIC, des volontaires en Service Civique et un projet de CAE d'insertion. *Pensée plurielle*, 55(1), 157-173.
- Bouty, I. (2017). Robert Chia. Approche processuelles et pratiques en management, une ontologie alternative. Dans S. Charreire Petit et Huault I. (dir.), *Les grands auteurs en management* (p. 268-280). EMS.

- Bowker, G. C. (2008). *Memory practices in the sciences*. MIT Press.
- Bozzi, N. (2020). #digitalnomads, #solotravellers, #remoteworkers: A cultural critique of the traveling entrepreneur on Instagram. *Social Media + Society*, 6(2).
- Brakel-Ahmed, F. (2021). Wherever I lay my laptop, that's my workplace experiencing the new world of work in a hotel lobby. Dans J. Aroles, F. X. de Vaujany et K. Dale (dir.), *Experiencing the new world of work* (p. 39-61). Cambridge University Press.
- Breu, K. et Hemingway, C. J. (2004). Making organisations virtual: The hidden cost of distributed teams. *Journal of Information Technology*, 19(3), 191-202.
- Broek, T. [van den], Haubrich, G. F., Razmerita, L., Murero, M., Marx, J., Lind, Y., Brakel-Ahmed, F., Cook, L. et Boer, P. [de]. (2023). *Digital nomads: Opportunities and challenges for the future of work in the post-covid society* [Rapport de recherche]. Norwegian Business School.
- Brousse, M. (2020). *Les nouveaux nomades : toujours ailleurs, partout chez eux*. Arkhê.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 20-40.
- Brummans, B. H. (2007). Death by document: Tracing the agency of a text. *Qualitative Inquiry*, 13(5), 711-727.
- Brummans, B. H. (2013). The Montréal school and the question of agency. Dans F. Cooren, J. Taylor et E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing* (p. 197-211). Routledge.
- Brummans, B. H. et Cooren, F. (2011). Communication as incarnation. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 8(2), 186-187.
- Brummans, B. H. et Vézy, C. (2022). Adventurous ideas for ethnographic research on the communicative constitution of organizations. Dans J. Basque, N. Bencherki et T. Kuhn (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 262-280). Routledge.
- Brummans, B. H. J. M. (2011). What goes down must come up: Communication as incarnation and transcension. *Communication and Critical/Cultural Studies*, 8(2), 194-200.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Dion, F. et Vásquez, C. (2024). Emerging trends and topics in research on the communicative constitution of organizations. Dans V. D. Miller et M. S. Poole (dir.), *Organizational communication theory and research* (p. 27-44). De Gruyter Mouton.
- Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans L. Putnam et D. Mumby (dir.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (p. 173-194). SAGE.
- Brunel, L. (1978). *Des machines et des hommes (Le magazine Québec Science)*. Presses de l'Université du Québec.

- Brunelle, É. (2009). E-leadership. L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, 34(2), 10-20.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(4), 23-35.
- Bruni, E. A. (2005). Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*, 12(3), 307-461.
- Bruni, E. A., Andrei, F. et Tirabeni, L. (2022). Engaging the body, appropriating a corporate wellness programme. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 17(5), 88-107.
- Bruni, E. A., Gherardi, S. et Poggio, B. (2004). *Gender and entrepreneurship: An ethnographic approach*. Routledge.
- Bureau, M.-C., Corsani, A., Giraud, O., Rey, F. et Tasset, C. (2019). *Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique*. Teseo.
- Burke, P. J. et Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.
- Butcher, T., James, E. P. et Bloom, P. (2023). Extreme wellness at work: Whose body counts in the rise of exceptionalist organisational fitness cultures. *Organization*, 30(3), 453-472.
- Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution will change our lives*. Harvard Business School Press.
- Cairncross, F. (2002). The death of distance. *RSA Journal*, 149(5502), 40-42.
- Callon, M. et Law, J. (1995). Agency and the hybrid "Collectif". *South Atlantic Quarterly*, 94(2), 481-507.
- Capgemini (2021, 17 novembre). *The future of work: From remote to hybrid*.
<https://www.capgemini.com/insights/research-library/the-future-of-work/>
- Capote, T. (1980). *Music for chameleons*. Gallimard.
- Carayol, V. (2018). Une analyse chronémique du phénomène de laisse électronique et d'hyper connexion des cadres. Dans V. Schafer (dir.), *Temps et temporalités du web* (p. 187-199). Presses universitaires de Paris Nanterre.
- Carayol, V. et Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique. *Communication & Organisation*, (56), 11-17.
- Carayol, V., Lépine, V. et Morillon, L. (2020). *Le côté obscur de la communication des organisations*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

- Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C. et Boudokhane-Lima, F. (dir.). (2016). *La laisse électronique, les cadres débordés par les TIC*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Carbajal-Cribillero, M., Javier-Niño, G., Mäckelmann, M. et Gallardo-Echenique, E. (2022). Employer branding on social media to engage generation Z. Dans J. L. Reis, M. K. Peter, R. Cayolla et Z. Bogdanović (dir.), *Marketing and smart technologies* (p. 469-478). Springer Nature.
- Carey, S. et Elyan, J. (2020, 16 mai). Focus sur *Chaos Monkey* de Netflix : le stress-test de l'IT. *Le Monde Informatique*. <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-focus-sur-chaos-monkey-de-netflix-le-stress-test-de-l-it-79115.html>
- Carey, J. W. (1983). Technology and ideology: The case of the telegraph. *Prospects*, (8), 303-325.
- Carlier, V., Gila, V. et Gallot, F. (2025). Le congé menstruel en France vu par des syndicalistes : l'envers de la volonté politique. *Travail, genre et sociétés*, 53(1), 177-180.
- Carlile, P. R., Nicolini, D., Langley, A. et Tsoukas, H. (2013). How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies—introducing the third volume of perspectives on organization studies. Dans P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *How matter matters: Objects, artifacts, and materiality in organization studies* (p. 1-15). Oxford University Press.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail* [Mémoire d'habilitation, Université Victor Segalen - Bordeaux II].
- Carpentier, M. (2019). *Social media and employer branding* [Thèse de doctorat, Université de Ghent].
- Carr, M. D. et Mellizo, P. (2013). The relative effect of voice, autonomy, and the wage on satisfaction with work. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1186-1201.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons.
- Cecchi, S. (2024). Rôle des routines et de leurs artefacts dans l'articulation entre standardisation et flexibilité : proposition d'un cadre conceptuel intégrateur. *Management international*, (28), 80-91.
- Cera, M. (2023). Digital ethnography: Ethics through the case of QAnon. *Frontiers in Sociology*, 8.
- Certeau, M. de. (1980). *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*. Gallimard.
- Chaput, M. et Basque, J. (2022). Afterword: The emergence of the communicative constitution of organization and the Montréal school: An interview with James R. Taylor. Dans J. Basque, N. Bencherki et T. Kuhn (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 524-536). Routledge.

- Charles-Pauvers, B., Schieb-Bienfait, N. et Saives, A.-L. (2015, 4-6 novembre). *Lieuté et implication au travail de travailleurs créatifs : de l'impératif d'un management des ressources humaines distribué* [Communication]. 26^e Congrès de l'AGRH.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 76-104). Dunod.
- Charron, C. (2022, 23 mai). KPMG Canada offre à ses employés de prendre des « tracances ». *Les Affaires, RHéveil-matin*. <https://www.lesaffaires.com/mon-entreprise/management-et-rh/kpmg-canada-offre-a-ses-employes-de-prendre-des-tracances-2/>
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D. et Alessio, I. (2022). Work from anywhere and employee psychological well-being: moderating role of HR leadership support. *Personnel Review*, 51(8), 1967-1989.
- Chevtava, E. (2021). Coworking and coliving: The attraction for digital nomad tourists. Dans *Proceedings of the ENTER 2021 eTourism Conference* (p. 202-209). Springer International Publishing.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization studies*, 16(4), 579-604.
- Chia, R. et King, I. W. (1998). The organizational structuring of novelty. *Organization*, 5(4), 461-478.
- Chong, E. (2022, 23 décembre). The dark side of being a digital nomad that no one talks about. *Illumination*. <https://medium.com/illumination/the-dark-side-of-being-a-digital-nomad-that-no-one-talks-about-5844fa1f96d0>
- Chong, N. Y., Kotoku, T., Ohba, K., Komoriya, K., Ozaki, F., Hashimoto, H., Oaki, J., Maeda, K., Matsuhira, N. et Tanie, K. (2000). Development of a multi-telerobot system for remote collaboration. Dans *Proceedings. 2000 IEEE/RSJ International Conference on Intelligent Robots and Systems (IROS 2000)* (p. 1002-1007).
- Choudhury, P. (2020). Our work-from-anywhere future. *Defense AR Journal*, 28(3), 350-350.
- Choudhury, P. (2022). Geographic mobility, immobility, and geographic flexibility: A review and agenda for research on the changing geography of work. *Academy of Management Annals*, 16(1), 258-296.
- Choudhury, P., Crowston, K., Dahlander, L., Minervini, M. S. et Raghuram, S. (2020). GitLab: Work where you want, when you want. *Journal of Organization Design*, 9(1), 23.
- Choudhury, P., Foroughi, C. et Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A. et Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *The Review of Economics and Statistics*, 1-24.

- Christensen, J. F. (2021). Orange feelings and reparative readings, or how I learned to know alternative organization at Roskilde Festival. *Culture and Organization*, 27(2), 152-170.
- Christensen, K. (1989). Flexible staffing and scheduling in U.S. corporations. *Research Bulletin*, (240). <https://eric.ed.gov/?id=ED363792>
- Christensen, L., Hubert, J.-P., Järvi, T., Kagerbauer, M., Sobrino, N. et Weiß, C. (2014, septembre). *Comparison of travel behaviour in 11 European countries by use of post-harmonized European national travel surveys* [Communication]. 10th International Conference on Transport Survey Methods, Leura, Australia.
- Christianson, M. K. et Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572-576.
- Citera, M. (1998). Distributed teamwork: The impact of communication media on influence and decision quality. *Journal of the American Society for Information Science*, 49(9), 792-800.
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G. et Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Clegg, S. R. et Kornberger, M. (2006). *Space, organizations and management theory*. Liber & Copenhagen Business School Press.
- Clough, P. (2007). *The affective turn*. Duke University Press.
- Clough, P. (2010). Afterword: The future of affect studies. *Body & Society*, 16(1), 222-230.
- Collins, H. M. (2001). What is tacit knowledge? Dans T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina et E. Von Savigny (dir.), *The practice turn in contemporary theory* (p. 107-119). Routledge.
- Cook, D. (2020). The freedom trap: Digital nomads and the use of disciplining practices to manage work/leisure boundaries. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 355-390.
- Cook, D. (2022). Breaking the contract: Digital nomads and the state. *Critique of Anthropology*, 42(3), 304-323.
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
- Cooren, F. (2000). *The organizing property of communication*. J. Benjamins.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor, E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (p. 81-100). Routledge.
- Cooren, F. (2010a). *Action and agency in dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism (vol. 6)*. J. Benjamins.

- Cooren, F. (2010b). Comment les textes écrivent l'organisation. Figures, ventriloquie et incarnation. *Études de communication*, (34), 23-40.
- Cooren, F. (2010c). Ventriloquie, performativité et communication. Ou comment fait-on parler les choses. *Réseaux*, 163(5), 33-54.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler. Interaction et ventriloquie*. Le Bord de l'eau.
- Cooren, F. (2015). In medias res: Communication, existence, and materiality. *Communication Research and Practice*, 1(4), 307-321.
- Cooren, F. (2016). Ethics for dummies: Ventriloquism and responsibility. *Atlantic Journal of Communication*, 24(1), 17-30.
- Cooren, F. (2018). Materializing communication: Making the case for a relational ontology. *Journal of Communication*, 68(2), 278-288.
- Cooren, F. (2020a). Beyond entanglement:(Socio-) materiality and organization studies. *Organization Theory*, 1(3), 1-24.
- Cooren, F. (2020b). Reconciling dialogue and propagation: A ventriloquial inquiry. *Language and Dialogue*, 10(1), 9-28.
- Cooren, F. (2024). Comment l'organisation se matérialise et se constitue dans la communication ? Le cas d'un processus d'idéation. *ATIC*, 8(1), 163-181.
- Cooren, F. et Martine, T. (2016). Matérialité, communication et organisation : La vidéo-filature d'une idée. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).
- Cooren, F. et Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Chenelière Éducation.
- Cooren, F., Bencherki, N., Chaput, M. et Vásquez, C. (2015). The communicative constitution of strategy-making: Exploring fleeting moments of strategy. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl et E. Vaara (dir.), *The Cambridge handbook of strategy as practice* (p. 65-388). Cambridge University Press.
- Cooren, F., Brummans, B. H. J. M. et Charrieras, D. (2008). The coproduction of organizational presence: A study of Médecins Sans Frontières in action. *Human Relations*, 61(10), 1339-1370.
- Cooren, F., Fairhurst, G. et Huet, R. (2012). Why matter always matters in (Organizational) communication. Dans P. M. Leonardi, Bonnie A. Nardi et J. Kallinikos (dir.), *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world* (p. 296-314). Oxford Academic.

- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. et Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cozza, M. et Gherardi, S. (dir.). (2023). *The posthumanist epistemology of practice theory: Re-imagining method in organization studies and beyond*. Springer Nature Switzerland.
- Cozza, M., Gherardi, S., Graziano, V., Johansson, J., Mondon-Navazo, M., Murgia, A. et Trogal, K. (2021). COVID-19 as a breakdown in the texture of social practices. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 190-208.
- Craipeau, S. (2010). Télétravail : le travail fluide. *Quaderni*, (71), 107-120.
- Craipeau, S. et Carré, D. (1996). Entre délocalisation et mobilité : analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail. *TIS*, 8(4).
- Crawford, B., Chiles, T. H. et Elias, S. R. (2021). Long interviews in organizational research: Unleashing the power of “show and tell”. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 331-346.
- Crowston, K., Saltz, J. S., Rezgui, A., Hegde, Y. et You, S. (2019). Socio-technical affordances for stigmergic coordination implemented in MIDST, a tool for data-science teams. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, 3(CSCW), article 117.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology. Dans I. S. Csikszentmihalyi et M. Csikszentmihalyi (dir.), *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness* (p. 15-35). Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S. et Nakamura, J. (2005). Flow. Dans A. J. Elliot et C. S. Dweck (dir.), *Handbook of competence and motivation* (p. 598–608). Guilford Publications.
- Csordas, T. J. (1990). *Body/Meaning/Healing*. Palgrave Macmillan.
- Cui-Laughton, C. (2022). *Game of thrones, game of body practices: a CCO study of authority in a traditional Chinese martial arts organization* [Thèse de doctorat en Communication, Université de Montréal].
- Cukier, A. (2017). Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? Penser l’organisation néomanagériale du travail avec et au-delà de Foucault. *Terrains/Théories*, (6).
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- Cunliffe, A. L., De Vaujany, F.-X., Hafermalz, E., Introna, L., Leclercq-Vandelannoitte, A. et Willems, T. (2024). Experiencing communality in collective activity: Four ways to generate sameness in differences. *Management Learning*, 55(3), 353-365.

- Ćwikła, M. et Lindell, E. (2023). Images of the “future of work”. A discourse analysis of visual data on the internet. *Futures*, 153, article 103235.
- Czarniawska, B. (1999). Management she wrote: Organization studies and detective stories. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 5(1), 13-41.
- Czarniawska, B. (2002). On time, space, and action nets. Dans A. Corsin Jimenez (dir.), *The anthropology of organisations* (p. 525-543). Routledge.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing: And other techniques for doing fieldwork in modern societies*. Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(1), 4-20.
- Czarniawska, B. (2014a). Nomadic work as life-story plot. *Computer Supported Cooperative Work*, 23(2), 205-221.
- Czarniawska, B. (2014b). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1), 90-93.
- Czarniawska, B. (2017). Organization studies as symmetrical ethnology. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(1), 2-10.
- Czarniawska, B. (2021). How to shadow organizing. Dans M. Kostera et N. Harding (dir.), *Organizational Ethnography* (p. 45-58). Edward Elgar Publishing.
- D’Almeida, N. (2001). *Les promesses de la communication*. Presses universitaires de France.
- D’Andrea, A. (2006). Neo-nomadism: A theory of post-identitarian mobility in the global age. *Mobilities*, 1(1), 95-119.
- D’Andrea, A. et Gray, B. (2013). The work and life of corporate expatriates: New patterns and regimes of mobility in the knowledge economy. *International Review of Social Research*, 3(1).
- Da Silva Casquilho, H. (2023). *Nomadisme digital à Lisbonne : implications, discours et conditions pratiques de déplacement. Regard ethnographique*. [Mémoire de master, Université Catholique de Louvain].
- Dabirian, A., Kietzmann, J. et Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business horizons*, 60(2), 197-205.
- Dale, K. (2005). Building a social materiality: Spatial and embodied politics in organizational control. *Organization*, 12(5), 649-678.

- Dale, K. et Burrell, G. (2007). *The spaces of organisation and the organisation of space: Power, identity and materiality at work*. Macmillan International Higher Education.
- Dale, K. et Burrell, G. (2014). Being occupied: An embodied re-reading of organizational “wellness”. *Organization*, 21(2), 159-177.
- Daniels, A. K. (1987). Invisible Work. *Social Problems*, 34(5), 403-415.
- Darics, E. et Clifton, J. (2023). Ventriloquism and the importance of the other-than-human in organisational interaction. Dans E. Darics et J. Clifton (dir.), *Organisation, communication and language: A case book of methods for analysing workplace text and talk* (p. 155-174). Springer International Publishing.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.
- De Smet, A., Weddle, B., Hancock, B., Mugayar-Baldocchi, M. et Lauricella, T. (2025). *Returning to the office? Focus more on practices and less on the policy*. The McKinsey Quarterly.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/returning-to-the-office-focus-more-on-practices-and-less-on-the-policy>
- de Vaujany, F.-X. (2017). Pour un management paradoxal de nos pratiques de recherche. Invitation à un voyage immobile avec Merleau-Ponty. *Revue française de gestion*, 43(268), 11-39.
- de Vaujany, F.-X. (2021). *L'histoire du management entre présent et actualité : de Foucault à Merleau-Ponty*. Note préparatoire de la quatrième leçon inaugurale du cours « Transformation du Travail et Numérique ». Université Paris Dauphine.
- de Vaujany, F.-X. (2025a). Toward negative ontologies of time? The inclusion of non-events in organizational historiography. Dans F.-X. de Vaujany, K. Pulk et P. Labardin (dir.), *Historicity in organization studies: Describing events and actuality at the borders of our present*. Palgrave Macmillan.
- de Vaujany, F.-X. (2025b). *Le travail déplacé : plaidoyer pour une démocratie managériale sans lieu*. Garnier.
- de Vaujany, F.-X. et Aroles, J. (2019). Nothing happened, something happened: Silence in a makerspace. *Management Learning*, 50(2), 208-225.
- de Vaujany, F.-X. et Mitev, N. (2013). Introduction: Space in organizations and sociomateriality. Dans F.-X. de Vaujany et N. Mitev (dir.), *Materiality and space: Organizations, artefacts and practices* (p. 1-21). Palgrave Macmillan.
- de Vaujany, F.-X., Aroles, J. et Laniray, P. (2018). When Austin meets Merleau-Ponty: Performativity & visibility in management practices. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), article 15094.
- de Vaujany, F.-X., Bohas, A., Fabbri, J. et Laniray, P. (2016). *Nouvelles pratiques de travail : la fin du clivage salariat-entrepreneuriat ?* [Rapport de recherche]. Research Group on Collaborative Spaces.

- de Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoitte, A., Munro, I., Nama, Y. et Holt, R. (2021). Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in ‘new’ modes of organizing. *Organization Studies*, 42(5), 675-695.
- de Vaujany, F.-X., Vaast, E., Clegg, S. R. et Aroles, J. (2020). Organizational memorialization: Spatial history and legitimation as chiasms. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 16(1), 76-97.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. Dans E. L. Deci et R. M. Ryan (dir.), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (p. 11-40). Springer.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. Dans E. L. Deci et R. M. Ryan (dir.), *Handbook of self-determination research* (p. 431-441). University of Rochester Press.
- Deetz, S. (1998). Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance. Dans A. McKinlay et K. Starkey (dir.), *Foucault, management and organization theory: From panoptic on to technologies of self* (p. 152-172). SAGE.
- Dehaisnes, C. (1886). *Histoire de l'art dans la Flandre, l'Artois et le Hainaut avant le XVe siècle (vol. 1)*. Quarré.
- Del Fa, S. (2019). *Ce que différer veut dire : absences, présences et processus de différenciation dans deux universités alternatives* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal].
- Deleuze, G. et Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus* [B. Massumi, trad.]. University of Minnesota Press.
- Delport, M.-F. (1984). « Trabajo-trabajar(se) » : étude lexico-syntaxique. *Cahiers d'Études Hispaniques Médiévales*, 9(1), 99-162.
- Deng, Z., Morissette, R. et Messcar, D. (2020). *Faire tourner l'économie à distance : potentiel du travail à domicile pendant et après la COVID-19*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-fra.htm>
- Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. SAGE.
- Derrida, J. (2022). *Limited inc*. Pólvora editorial.
- Derrida, J. (2024). *Spectres de Marx : l'état de la dette, le travail du deuil et la nouvelle Internationale*. Seuil.
- Dery, K., Kolb, D. et MacCormick, J. (2014). Working with connective flow: How smartphone use is evolving in practice. *European Journal of Information Systems*, 23(5), 558-570.

- Desrumaux, P. (2010). Le travail, risque psychosocial ou facteur d'épanouissement ? *Le Journal des psychologues*, 283(10), 26-30.
- Dewey, J. (1896). The reflex arc concept in psychology. *Psychological Review*, 3(4), 357-370.
- Diard, C. (2020). Accords d'entreprise et protection des droits des télétravailleurs. *Question(s) de management*, 28(2), 107-116.
- Diard, C. et Hachard, V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? *Annales des Mines*, 144(2), 38-52.
- Diard, C., Henda, S. et Brouillat, A. (2023). Le télétravail : un élément fort de la marque employeur ? *Question(s) de management*, (2), 29-39.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181-195.
- Dingel, J. I. et Neiman, B. (2020, avril). *How many jobs can be done at home?* National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w26948>
- Dolezal, L. (2009). The remote body: The phenomenology of telepresence and re-embodiment. *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*, 5(2), 208-226.
- Dourish, P. et Mazmanian, M. (2013). Media as material: Information representations as material foundations for organizational practice. Dans P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *How matter matters. Objects, artifacts, and materiality in organization studies* (p. 92-119). Oxford University Press.
- Drouin, R.-C. (2022). Les développements du droit à la déconnexion. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (1), 160-163.
- Dumas, A. (2016). *Approche communicationnelle des dispositifs de prévention de la santé et de la sécurité au travail : penser la communication organisationnelle comme communication affective* [Thèse de doctorat, Université Grenoble Alpes].
- Dumas, A. et Martin-Juchat, F. (2016). Approche communicationnelle des émotions dans les organisations : questionnements et implications méthodologiques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).
- Dumas, A. et Martin-Juchat, F. (2022). *Les communications affectives en organisations*. De Boeck Supérieur.
- Dumas, A., Lépine, V. et Martin-Juchat, F. (2023). Le tournant affectif dans les études en communication organisationnelle. *Communication & Organisation*, (62), 75-93.
- Dumas, T. L. et Sanchez-Burks, J. (2015). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 803-843.

- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'ÆGIS*, 7(1), 39-52.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Ehn, K., Jorge, A. et Marques-Pita, M. (2022). Digital nomads and the Covid-19 pandemic: Narratives about relocation in a time of lockdowns and reduced mobility. *Social Media + Society*, 8(1).
- Endrissat, N. et Islam, G. (2022). Hackathons as affective circuits: Technology, organizationality and affect. *Organization Studies*, 43(7), 1019-1047.
- Endrissat, N. et Leclercq-Vandelannoitte, A. (2021). From sites to vibes: Technology and the spatial production of coworking spaces. *Information and Organization*, 31(4).
- Enel, L. (2016). *Vers une meilleure compréhension de la construction du collectif de travail en contexte de télétravail : le cas d'une agence de placement de personnel* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal].
- Enel, L. (2017). L'ambiguïté de la zone relationnelle dans un collectif de télétravailleuses : une étude de cas dans une agence de placement de personnel. *Communiquer*, (19), 125-144.
- Enel, L., Millerand, F. et Aurousseau, C. (2019). Comment penser le pouvoir d'agir dans un contexte de travail médiatisé et à distance ? *Terminal*, (125-126).
- English-Lueck, J. (2001). Doing good: Work as mission in Silicon Valley and beyond. *Anthropology of Work Review*, 22(1), 1-3.
- Eskénazi, A. (2008). L'étymologie de « travail ». *Romania*, 126(503/504), 296-372.
- Estagnasié, C. (2012). *Le traitement médiatique de la Scientologie en France (1995-2012)* [Mémoire de master, Université Paris III].
- Estagnasié, C. (2021, 7 avril). *L'art de se faire bien voir : (en)jeux de survisibilité numérique et risques psychosociaux dans les cas de travail à distance* [Communication]. Colloque international en Psychanalyse, Management et Communication ENCG Agadir.
- Estagnasié, C. (2022a). « Nourrir » sa créativité malgré la distance : le métatravail ambivalent des métiers créatifs à l'ère de la covid-19. *COMMposite*, 22(2), 88-121.
<http://www.composite.org/index.php/revue/article/view/352>
- Estagnasié, C. (2022b). L'hypnose comme méthode de recherche dans le cadre d'une autoethnographie affective. *Revue de l'Université de Moncton*, 53(1), 141-178.
- Estagnasié, C. (2023a). Working the time: Time self-management practices of remote workers. Dans F.-X. De Vaujany, R. Holt et A. Grandazzi (dir.), *Organization as time: Technology, power and politics* (p. 185-210). Cambridge Press.

- Estagnasié, C. (2023b). Être une organisation à distance : l'exemple du télétravail au prisme de l'approche de la communication constitutive des organisations. Dans N. Bencherki, C. Sénac et C. Vásquez (dir.), *La communication organisante : Études de cas en communication organisationnelle* (p. 109-124). Presses universitaires du Québec.
- Estagnasié, C. (2023c). (Dé/re) construire le rapport au temps de travail dans une société post-croissance. *Revue Oeconomia Humana*, 1(1), 70.
- Estagnasié, C. (2023d, 9 mai). Comprendre les pratiques en travail à distance à l'aide d'un bricolage méthodologique de suivi en ligne / hors-ligne inspiré de l'ethnographie organisationnelle. Dans *Actes du colloque du LabCMO, 90e congrès de l'Acfas, 8-9 mai 2023* (p. 54-63). Laboratoire sur la communication et le numérique.
- Estagnasié, C. (2024, 30 avril). *Travail à distance et « faire corps » collectif : une perspective sensible* [Communication]. Colloque international Org&Co 2024. Sens, sensible et insensible en communications organisationnelles, Université Paul Valéry Montpellier III, France.
- Estagnasié, C. (2025a). Du télétravail à la maison au « work from anywhere » : comment gérer les ambivalences du travail depuis « partout » ? Dans A. Aloui, D. Baruel-Bencherqui, C. Diard et R. Elkachradi (dir.), *Les mutations du travail entre continuité et ruptures* (p. 271-285). Chapitre 3 Partie 3. MA Éditions.
- Estagnasié, C. (2025b). L'espace de travail : quand ce n'est plus (nécessairement) un lieu. Dans A. Hussenot et S. Galière (dir.), *Un autre monde du travail est possible* (p. 63-68). Éditions EMS.
- Estagnasié, C. (2025c, 19 juin). *La filature, une méthode incarnée pour appréhender le vécu du travail à distance* [Communication]. Colloque XXIV^e Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, Université Rennes 2, France.
- Estagnasié, C. (2025, sous presse). Comprendre les pratiques de travail à distance. Dans G. Latzko-Toth et F. Millerand (dir.), *Le numérique au prisme des pratiques*. Presses de l'Université de Montréal.
- Estagnasié, C. et Bianco, A. (2023). Comprendre les besoins psychologiques fondamentaux des nomades numériques pour (re) penser l'expérience de travail. *Gestion des Ressources Humaines*, 49(1), 17-47.
- Estagnasié, C. et Hussenot, A. (2025). Panorama des pratiques flexibles de travail. Dans A. Berkani et S. Tran (dir.), *Explorer la flexibilité des nouveaux modes d'organisation du travail* (p. 39-56). EMS Éditions.
- Estagnasié, C. et Vásquez, C. (soumis). Organizational ethnography in the age of digital turn: Dislocated shadowing of "work from anywhere". *Journal of Organizational Ethnography*.
- Estagnasié, C., Bonneau, C., Vásquez, C. et Vayre, É. (2022). (Re)créer l'espace habité de travail : pratiques de rematérialisation du travail à distance. Dans É. Vayre (dir.), *La digitalisation du travail : nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail* (vol. 5, p. 127-148). ISTE.
- Estagnasié, C., Vásquez, C. et Bonneau, C. (2021). Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique. *Ad machina*, (5), 107-128.

- Esteban Nieto, R. (2024). El Nomadismo digital laboral en situaciones transfronterizas: régimen en el sistema europeo de Derecho internacional privado. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, (69), 5.
- Etter, M. et Albu, O. B. (2020). Activists in the dark: Social media algorithms and collective action in two social movement organizations. *Organization*, 28(1), 1-18.
- Evolve coliving. (2025). *Digital nomad visas 2025: A global guide for digital nomads*.
<https://evolvecoliving.io/ultimate-guide-digital-nomad-visas-worldwide/>
- Ewenstein, B. et Whyte, J. (2007). Beyond words: Aesthetic knowledge and knowing in organizations. *Organization Studies*, 28(5), 689-708.
- Fabbri, J. (2016). Les espaces de coworking : ni tiers-lieux, ni incubateurs, ni Fab Labs. *Entreprendre & Innover*, 31(4), 8-16.
- Fadel, Y. (2022). *Low cost et aéroports français : Une stratégie paradoxale des acteurs locaux ? Les cas de La Rochelle, Bergerac et Carcassonne mis en perspective* [Thèse de doctorat, Université d'Angers et Université libre de Bruxelles].
- Fagniez, G. (1898). *Documents relatifs à l'histoire de l'industrie et du commerce en France, (vol. 1)*. Picard.
- Fairhurst, G. T. et Cooren, F. (2009). Leadership as the hybrid production of presence(s). *Leadership*, 5(4), 469-490.
- Fairweather, N. B. (1999). Surveillance in employment: The case of teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39-49.
- Faraj, S. et Azad, B. (2012). The materiality of technology: An affordance perspective. Dans P. M. Leonardi, B. A. Nardi et J. Kallinikos (dir.), *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world* (p. 237-258). Oxford University Press.
- Fast, K. (2021). The disconnection turn: Three facets of disconnective work in post-digital capitalism. *Convergence*, 27(6), 1615-1630.
- Fauré, B. et Arnaud, N. (2021). 20 ans de CCO, l'âge de l'action ? À la recherche d'une Utopie. *Communication & Organisation*, 59(1), 183-196.
- Fauré, B., Cooren, F. et Matte, F. (2019). To speak or not to speak the language of numbers: Accounting as ventriloquism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 337-361.
- Fauziyah, N. N. N., Priharsari, D., Pinandito, A. et Pradana, F. (2024). Factors influencing employee productivity in work from anywhere: A systematic literature review (SLR). *Journal of Information Technology and Computer Science*, 9(1), 86-96.

- Fayard, A.-L. et Weeks, J. (2007). Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28(5), 605-634.
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Felio, C. (2013). Visibilité numérique des cadres d'entreprise. Un choix stratégique au risque de l'isolement. *Communication & Organisation*, (44), 123-132.
- Felio, C. (2013b). *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*. [Thèse de doctorat, Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3].
- Felio, C. et Carayol, V. (2013). Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. Dans A. Kiyindou, C. Le Moëne et B. Vacher (dir.), *Communication et débat public : les réseaux numériques au service de la démocratie ?* (p. 229-237). L'Harmattan.
- Ferland-Beauchemin, A. (2022). Vers une ethnographie de la pratique relationnelle chez une praticienne développeuse de jeux vidéo au Québec : une lecture féministe d'un travail invisibilisé. *Revue de l'Université de Moncton*, 53(1), 109-139.
- Ferriss, T. (2007). *The 4-hour workweek: Escape 9-5, live anywhere, and join the new rich*. Harmony.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Festinger, L., Schachter, S. et Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. Stanford University Press
- Figeac, J. et Chaulet, J. (2016). Le design de l'hyperconnectivité relationnelle. Vidéo-ethnographie des usages nomades des réseaux socionumériques. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (8).
- Fleming, J. (2011). Qualitative encounters in police research. Dans L. Bartels et R. Kelly (dir.), *Qualitative criminology: Stories from the field* (p. 13-24). Federation Press.
- Fleming, P. (2005). Metaphors of Resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 45-66.
- Fleming, P. (2005). Workers' Playtime?: Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(3), 285-303.
- Fleming, P. et Spicer, A. (2004). « You can checkout anytime, but you can never leave » : Spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75-94.

- Fleming, W. J. (2024). Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom. *Industrial Relations Journal*, 55(2), 162-182.
- Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work*. MIT Press.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books New York.
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard: Fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8), 682-705.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. et Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
- Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C. et Stohl, M. (2016). The management of visibilities in the digital age. Introduction. *International Journal of Communication*, 10(0), 12.
- Fontenelle, A. (2022). Droit et santé menstruelle : derrière un tabou de santé publique, l'intérêt d'un congé menstruel ? *Journal de droit de la santé et de l'assurance maladie*, (35).
- Fotaki, M. et Pullen, A. (2023). Feminist theories and activist practices in organization studies. *Organization Studies*, 45(4), 593-616.
- Fotaki, M., Kenny, K. et Vachhani, S. J. (2017). Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters. *Organization*, 24(1), 3-17.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France (1978-1979)* (M. Senellart, éd.). Gallimard/Seuil.
- Frandsen, A.-C. (2009). From psoriasis to a number and back. *Information and Organization*, 19(2), 103-128.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. et Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131-1149.
- Freud, S. (1967). *Conseils aux médecins. La technique psychanalytique*. Presses Universitaires Françaises.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issue*, 30(1), 159-165.
- Frick, N. et Marx, J. (2021). Integrating digital nomads in corporate structures: Managerial contemplations. Dans *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 2111-2120).

- Furnham, A. et Fudge, C. (2008). The five factor model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11-16.
- Gabriel, Y. (2018). Interpretation, reflexivity and imagination in qualitative research. Dans M. Ciesielska et D. Jemielniak (dir.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies* (p. 137-157). Springer.
- Gajendran, R. S. et Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gálvez, A., Tirado, F. et Alcaraz, J. M. (2020). « Oh ! Teleworking! » Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers. *Business Ethics*, 29(1), 180-192.
- Gandini, A. (2016). Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy. *Marketing Theory*, 16(1), 123-141.
- Gandini, A. et Garavaglia, E. (2023). « Another work routine is possible » : everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy. *Culture and Organization*, 29(5), 1-19.
- Gao, J., Foong, P. S., Yang, Y., Jiang, W., Chen, Y., Ying, X. et Perrault, S. (2022, 22 janvier). *From 996 to 007: Challenges of Working from Home During the Epidemic in China*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.09045>
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic books New York.
- Georgiou, M. (2013). *Media and the City: Cosmopolitanism and Difference*. Polity.
- Gergen, K. J. (2002). The self in the age of information. Dans M. Petracca et M. Sorapure (dir.), *Common culture*. Prentice Hall.
- Germain, S., Estagnasié, C., Reid, V. et Alloing, C. (2024, 29 avril). *Être sensibles aux clics des publics : quelles pratiques de déconnexion pour les travailleurs\bulleteneuses de la communication numérique ?* [Communication]. Colloque international Org&Co 2024. Sens, sensible et insensible en communications organisationnelles, Université Paul Valéry Montpellier III.
- Gesualdi-Fecteau, D. et Richard, G. (2021). L'hyperconnectivité professionnelle et le droit à la déconnexion et au repos : quel encadrement juridique ? Dans J. Bernier (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques* (vol. 11, p. 153-174). Presses de l'Université Laval.
- Get Golden Visa. (2025). *Digital Nomad Visas: Which Countries Offer?* <https://getgoldenvisa.com/digital-nomad-countries>

- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131-139.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2008). Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise. Dans D. Barry et H. Hansen (dir.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (p. 516-525). SAGE.
- Gherardi, S. (2009). Practice? It's a Matter of Taste! *Management Learning*, 40(5), 535-550.
- Gherardi, S. (2010). Telemedicine: A practice-based approach to technology. *Human Relations*, 63(4), 501-524.
- Gherardi, S. (2016a). Sociomateriality in posthuman practice theory. Dans A. Hui, T. R. Schatzki et E. Shove (dir.), *The nexus of practices. Connections, constellations, practitioners* (p. 50-63). Routledge.
- Gherardi, S. (2016b). To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, 23(5), 680-698.
- Gherardi, S. (2017a). One turn... and now another one: Do the turn to practice and the turn to affect have something in common? *Management Learning*, 48(3), 345-358.
- Gherardi, S. (2017b). Which is the place of affect within practice-based studies? *M@n@gement*, 20(2), 208-220.
- Gherardi, S. (2019). Theorizing affective ethnography for organization studies. *Organization*, 26(6), 741-760.
- Gherardi, S. (2023). The fluid affective space of organizational practices. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 18(5), 1-19.
- Gherardi, S. et Strati, A. (1990). The "texture" of organizing in an Italian university department. *Journal of Management Studies*, 27(6), 605-618.
- Gherardi, S., Cozza, M. et Hoppe, M. (2023). Academy in my flesh: Affective athleticism and performative writing. Dans D. Nehring et K. Brunila (dir.), *Affective capitalism in academia: Revealing public secrets* (p. 175-195). Policy Press.
- Gherardi, S., Murgia, A., Bellè, E., Miele, F. et Carreri, A. (2019). Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 14(3), 295-316.
- Gibson, J. J. (1977). The theory of affordances. Dans R. Shaw et J. Bransford (dir.), *Perceiving, acting, and knowing. Toward an ecological psychology* (p. 67-82). Lawrence Erlbaum.

- Giddens, A. (1973). *The class structure of the advanced societies*. Hutchinson.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structure*. University of California Press.
- Gill, R. (2011). The shadow in organizational ethnography: Moving beyond shadowing to spect-acting. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 6(2), 115-133.
- Gill, R., Barbour, J. et Dean, M. (2014). Shadowing in/as work: Ten recommendations for shadowing fieldwork practice. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1), 69-89.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Girard, C. et Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Revue management et avenir*, (3), 157-174.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Goffman, E. (1973). *La présentation de soi. La Mise en scène de la vie quotidienne*. Éditions de Minuit.
- Golanska, D. (2015) Affective spaces, sensuous engagements: In quest of a synaesthetic approach to “dark memorials”. *International Journal of Heritage Studies*, 21(8), 773-790.
- Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241-250.
- Goodhart, D. (2017). *The road to somewhere: The populist revolt and the future of politics*. Oxford University Press.
- Gordon, G. E. (1997). H. R. implications of officeless office work. *Employment Relations Today*, 24(2), 23-32.
- Gourlay, F., Mahéo, C., Marinos, C., Pasquer-Jeanne, J. et Petr, C. (2021). Les nouvelles situations d'intermédiation territoriale : l'exemple des « quart-lieux » périphériques (espaces de coworkation). *Géographie, Économie, Société*, 23(1), 31-52.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: A theory*. Simon & Schuster.
- Gramaccia, G. (2015). La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations. *Communiquer*, (13), 33-43.
- Grandazzi, A. (2023). Exploring the role of bodies and gestures in management with Merleau-Ponty. Dans F.-X. de Vaujany, J. Aroles et M. Pérezts (dir.), *The Oxford handbook of phenomenologies and organization studies* (p. 347–363). Oxford University Press.

- Grant, A. M. (2013). Rethinking the extraverted sales ideal: The ambivert advantage. *Psychological Science*, 24(6), 1024-1030.
- Grassé, P.-P. (1959). La reconstruction du nid et les coordinations interindividuelles chez *Bellicositermes natalensis* et *Cubitermes* sp. la théorie de la stigmergie : essai d'interprétation du comportement des termites constructeurs. *Insectes Sociaux*, 6(1), 41-80.
- Green, L. (2017). The trouble with touch? New insights and observations on touch for social work and social care. *The British Journal of Social Work*, 47(3), 773-792.
- Green, S. A., Chase, J. G., Chen, X. et Billinghamurst, M. (2010). Evaluating the augmented reality human-robot collaboration system. *International Journal of Intelligent Systems Technologies and Applications*, 8(1-4), 130-143.
- Gregg, M. et Seigworth, G. J. (2010). *The affect theory reader*. Duke University Press.
- Groleau, C. (2013). Dis-moi ce que tu écris, je te dirai qui tu es. Matérialisation et visibilité du travail de recherche dans la pratique du shadowing. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Hors-Série (Suppl.)*, 91-107.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. SAGE.
- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J., Beeman, J. et Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 45-62.
- Guillén, M. F. (1994). *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. University of Chicago Press.
- Gumbrecht, H. U. (2004). *Production of presence: What meaning cannot convey*. Stanford University Press.
- Gupta, M., Guchait, P., Shoham-Bazel, O., Khatri, N., Pereira, V., Tarba, S. et Varma, A. (2022). Guest editorial: Work from anywhere: implications for employees and organizations. *Personnel Review*, 51(8), 1861-1866.
- Gupta, S., Jaiswal, R. et Gupta, S. K. (2024). Digital nomads: A systematic literature review and future research agenda. *Tourism Review*.
- Hadjimichael, D., Ribeiro, R. et Tsoukas, H. (2024). How does embodiment enable the acquisition of tacit knowledge in organizations? From Polanyi to Merleau-Ponty. *Organization Studies*, 45(4), 545-570.
- Hafermalz, E. (2021). Out of the panopticon and into exile: Visibility and control in distributed new culture organizations. *Organization Studies*, 42(5), 697-717.
- Hafermalz, E. et Riemer, K. (2020). Interpersonal connectivity work: Being there with and for geographically distant others. *Organization Studies*, 41(12), 1627-1648.

- Hallin, A., Andersson, C., Crevani, L., Ingvarsson, C., Ivory, C., Lammi, I., Lindell, E. et Uhlin, A. (2025). Work and imaginaries of freedom. Dans A. Hallin, C. Andersson, L. Crevani, C. Ingvarsson, C. Ivory, I. Lammi, E. Lindell et A. Uhlin (dir.), *Creating the future of work. Imaginaries in an era of digitalization* (p. 65–86). ElgarOnline.
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: Defining the phenomenon. *Information, Technologies & Tourism*, 22, 335–353.
- Hannonen, O., Aguiar Quintana, T. et Lehto, X. Y. (2023). A supplier side view of digital nomadism: The case of destination Gran Canaria. *Tourism Management*, 97(5), article 104744.
- Hansen, H., Elias, S. R. S. T. A., Stevenson, A., Smith, A. D., Alexander, B. N. B. et Barros, M. (2025). Resisting the objectification of qualitative research: The unsilencing of context, researchers, and noninterview data. *Organizational Research Methods*, 28(1), 3-31.
- Haraway, D. (2007). Savoirs situés : la question de la science dans le féminisme et al. Le privilège de la perspective partielle. Dans L. Allard, D. Gardey et N. Magnan (dir.), *Donna Haraway, Manifeste cyborg et autres essais. Sciences-Fictions-Féminismes*. Exils.
- Haraway, D. (2008). *When species meet*. University of Minnesota Press.
- Haroche, C. (2007). *L'avenir du sensible. Les sens et les sentiments en question*. Presses universitaires de France.
- Hart, T. (2017). Online ethnography. Dans J. Matthes (dir.), *The international encyclopedia of communication research methods* (vol. 3, p. 1331-1339). Wiley.
- Hassani, N. (2019). Hyperconnexion des community managers: injonction ou propension ? *Communication & Organisation*, (56), 93-107.
- Hatuka, T. et Toch, E. (2016). The emergence of portable private-personal territory: Smartphones, social conduct and public spaces. *Urban Studies*, 53(10), 2192-2208.
- Haute, T. (2022). Recours au télétravail et transformation des attitudes des salariés à l'égard des syndicats en France. *Négociations*, 38(2), 55-71.
- Haute, T. (2023). Travail à distance, distance aux syndicats ? Le cas du télétravail. Dans C. Senik (dir.), *Le travail à distance : défis, enjeux et limites* (p. 149-164). La Découverte.
- Hemsley, J., Erickson, I., Jarrahi, M. H. et Arifa, A. (2020). Digital nomads, coworking, and other expressions of mobile work on Twitter. *First Monday*, 25(3).
- Hénon, P., Taskin, L. et Creusier, J. (2024). La distribution des espaces de travail : Quels enjeux pour la GRH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (1), 3-16.

- Hensellek, S. et Marx, J. (2025, juillet). Organizational commitment and belonging in corporate teams with digital nomads. Dans *2025 Proceeding of Pacific-Asia Conference on Information Systems* (no 15). https://aisel.aisnet.org/pacis2025/sm_digcollab/sm_digcollab/15
- Hensellek, S., Weißwange, J., de Groot, J. M. et Oers, N. (2024, juin). The digital nomad lifecycle: Intrinsic and extrinsic motivations to start, maintain, and abandon digital nomadism. Dans *Proceeding of the 32e European Conference on Information Systems (ECIS 2024)*, Paphos, Cyprus.
- Hernes, T. (2007). *Understanding organization as process: Theory for a tangled world*. Taylor & Francis.
- Hill, E. J., Ferris, M. et Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. et Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hine, C. (2008). Virtual ethnography: Modes, varieties, affordances. Dans N. G. Fielding, R. M. Lee et G. Blank (dir.), *The SAGE handbook of online research methods* (p. 257-270). SAGE.
- Hine, C. (2017). From virtual ethnography to the embedded, embodied, everyday internet. Dans H. Horst, L. Hjorth, G. Bell et A. Galloway (dir.), *The Routledge companion to digital ethnography* (p. 47-54). Routledge.
- Hine, C. (2020). *Ethnography for the internet: Embedded, embodied and everyday*. Routledge.
- Hine, C. (2020). L'ethnographie des communautés en ligne et des médias sociaux : modalités, diversité, potentialités. Dans M. Millette, F. Millerand, D. Myles et G. Latzko-Toth (dir.), *Méthodes de recherche en contexte numérique : Une orientation qualitative* (p. 77). Les Presses de l'Université de Montréal.
- Hislop, D. et Axtell, C. (2009). To infinity and beyond?: Workspace and the multi-location worker. New Technology. *Work and Employment*, 24(1), 60-75.
- Hjorth, L., Horst, H. A., Galloway, A. et Bell, G. (2017). *The Routledge companion to digital ethnography*. Routledge.
- Höcker, M. C., Voll, K., Bachtal, Y. et Pfnür, A. (2024, septembre). Return to office: The importance of the physical workplace and organisational culture. Dans *Proceeding of Transdisciplinary Workplace Research Conference 2024, Edinburgh Napier University* (p. 607).
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. et Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
- Holck, L. (2018). Affective ethnography: Reflections on the application of “useful” research on workplace diversity. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(3), 218-234.

- Holck, L. et Villeseche, F. (2023). Affective ethnography: Interpreting body language in the workplace fieldwork. Dans C. Tagliaro, Y. Hua et M. Orel (dir.), *Methodological approaches for workplace research and management* (p. 36-53). Routledge.
- Holloway, I. et Todres, L. (2003). The status of method: Flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-357.
- Hong, R. (2021). Road warriors to digital nomads: portable computers, habitats, and remote work. *Cultural Studies*, 37(3), 508-535.
- Hosy, D. et Bourion, C. (2017). Du burn-out au bore-out : vers l'emploi qui rend heureux. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, (Suppl.), 229-296.
- Hotier, H. (1992). Sentiment ou fierté d'appartenance. *Communication & Organisation*, (1), 12-19.
- Howard-Grenville, J. (2021). Grand challenges, Covid-19 and the future of organizational scholarship. *Journal of Management Studies*, 58(1), 254-258.
- Humphreys, M. (2005). Getting personal: Reflexivity and autoethnographic vignettes. *Qualitative Inquiry*, 11(6), 840-860.
- Humphry, J. (2014). Officing: Mediating time and the professional self in the support of nomadic work. *Computer Supported Cooperative Work*, 23(2), 185-204.
- Hunt, S. (2022, 22 mars). *Work from anywhere: un nouveau mode d'organisation du travail*. Foundever blog. <https://foundever.com/fr/blog/work-from-anywhere-nouveau-mode-organisation-travail/>
- Hussenot, A. (2016). Introduction au tournant processuel. Dans F. X. de Vaujany, A. Hussenot et J. F. Chanlat (dir.), *Théories des organisations, nouveaux tournants* (p. 261-278). Economica.
- Hussenot, A. (2019). *L'organisation à l'épreuve des makers : propositions pour une approche par les événements*. Presses de l'Université Laval.
- Hussenot, A. (2021). Materiality as ingredients of events: Comprehending materiality as a temporal phenomenon in a makerspace. Dans N. Mitev, J. Aroles, K. A. Stephenson et J. Malaurent (dir.), *New ways of working: Organizations and organizing in the digital age* (p. 111-135). Springer.
- Hussenot, A. (2022a). Entre délitement du présent et possible effondrement à venir : les crises du salariat. Dans A. Hussenot, É. Lanciano, P. Lorino, J. Sambugaro (dir.), *Pratiques de travail et dynamiques organisationnelles* (p. 51). Presses de l'Université Laval.
- Hussenot, A. (2022b). *Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation*. Éditions EMS.

- Hussenot, A. et Estagnasié, C. (2022, 28 janvier). En télétravail ou non, nous sommes déjà des travailleurs nomades. *Les Échos*. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-en-teletravail-ou-non-nous-sommes-deja-des-travailleurs-nomades-1382961>
- Hussenot, A. et Estagnasié, C. (2025, 24 février). Le télétravail est-il devenu le bouc émissaire des entreprises en difficulté ? *The Conversation*. <http://theconversation.com/le-teletravail-est-il-devenu-le-bouc-emissaire-des-entreprises-en-difficulte-249898>
- Hussenot, A. et Missonier, S. (2016). Encompassing stability and novelty in organization studies: An events-based approach. *Organization Studies*, 37(4), 523-546.
- Hussenot, A. et Sergi, V. (2018). Collaborating without (formal) organization: How do independent workers call into question the matter of organization? Dans C. Cézanne et L. Saglietto (dir.), *Human capital intensive firms* (p. 53-71). IGI Global Edition.
- Hussenot, A., Bouty, I. et Hernes, T. (2019). Suivre et retranscrire l'organisation à partir des approches processuelles. Dans L. Garreau et P. Romelaer (dir.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (p. 125-144). Economica.
- Hussenot, A., Hernes, T. et Bouty, I. (2020). Studying organization from the perspective of the ontology of temporality. Dans J. Reinecke, R. Suddaby, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *Time, temporality, and history in process organization studies* (p. 50-66). Oxford University Press.
- Husserl, E. (1927). Phenomenology. Dans *Encyclopaedia Britannica* (vol. 14, p. 699-702).
- Husserl, E. (1950). La crise de l'humanité européenne et la philosophie. *Revue de métaphysique et de morale*, 55(3), 225-258.
- Husserl, E. et Heidegger, M. (1927). Phenomenology, draft B. *The Encyclopaedia Britannica*.
- Hutcheon, L. (2024). Gone forever, but here to stay. The Legacy of the Postmodern. Dans P. Goulimari (dir.), *Postmodernism. What Moment?* Manchester University Press.
- Huvila, I., Sköld, O. et Andersson, L. (2023). Knowing-in-practice, its traces and ingredients. Dans M. Cozza et S. Gherardi (dir.), *The posthumanist epistemology of practice theory: Re-imagining method in organization studies and beyond* (p. 37-69). Springer Nature Switzerland.
- Huybrechts, S. (2023). Working time and autonomy: Lessons for the new ways of working. *European Labour Law Journal*, 14(4), 570-587.
- Huysman, M. (2002). Organizational learning and communities of practice: A social constructivist perspective. Dans *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities* (p. 1-16).

- Hyman, R. (1989). Trade unions, control and resistance. Dans R. Hyman (dir.), *The political economy of industrial relations: Theory and practice in a cold climate* (p. 20-53). Palgrave Macmillan.
- Illouz, E. (2007). *Cold intimacies: The making of emotional capitalism*. Polity.
- Immigrant Invest. (2025). *55 digital nomad visas in 2025: Cost, process, list of countries*. Immigrant Invest. <https://immigrantinvest.com/digital-nomad-visa/>
- Ingold, T. (2007). Materials against materiality. *Archaeological Dialogues*, 14(1), 1-16.
- Ingold, T. (2008). Bindings against boundaries: Entanglements of life in an open world. *Environment and Planning*, 40(8), 1796-1810.
- Ingvarsson, C. (2023, janvier). *Connecting and disconnecting: How digital nomads manage work in absence of a workplace* [Communication]. Hawaii International Conference on System Sciences 2023 (HICSS-56). <http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2023.759>
- INRS. (2022). *Télétravail : quelques chiffres*. INRS Santé et sécurité au travail. <https://www.inrs.fr/risques/teletravail/quelques-chiffres.html>
- Insee. (2025). *Professions et secteurs d'activité. Formations et emploi*. Institut de la statistique et des études économiques. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8305522?sommaire=8306008>
- International Labour Organization. (2020). *Working from home: Estimating the worldwide potential*. <https://www.ilo.org/resource/brief/working-home-estimating-worldwide-potential>
- Institut de la statistique du Québec. (2024). Portrait du télétravail au Québec : plus du tiers des personnes en emploi télétravaillent, mais cette proportion varie selon les régions. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu%C3%A9/portrait-teletravail-quebec>
- Izak, M. et Reissner, S. (2023). Flexible lives: spatial, temporal, and behavioural boundaries in a fluid world of work and home. *Culture and Organization*, 29(5), 375-379.
- Jaiswal, R., Gupta, S. et Gupta, S. K. (2024). The impending disruption of digital nomadism: opportunities, challenges, and research agenda. *World Leisure Journal*, 0(0), 1-31.
- James, W. (2010). *The emotions*. Kessinger Publishing. (Ouvrage original publié en 1922)
- Jarvenpaa, S. et Leidner, D. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R. et Lê, J. K. (2014). Producing persuasive findings: Demystifying ethnographic textwork in strategy and organization research. *Strategic Organization*, 12(4), 274-287.

- Jauréguiberry, F. (2006). De la déconnexion aux TIC comme forme de résistance à l'urgence. *Communication & Organisation*, (29), 186-195.
- Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, (4), 15-49.
- Jauréguiberry, F. (2018). Peut-on encore se déconnecter de temps en temps ? Dans N. Aubert (dir.), *@ la recherche du temps. Individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations* (p. 25-37). Eres.
- Jauréguiberry, F. (2019). Désir et pratiques de déconnexion. *Hermès*, 84(2), 98-103.
- Jiwasiddi, A., Schlagwein, D., Cahalane, M., Cecez-Kecmanovic, D., Leong, C. et Ractham, P. (2024). Digital nomadism as a new part of the visitor economy: The case of the “digital nomad capital” Chiang Mai, Thailand. *Information Systems Journal*, 34(5), 1493-1535. <https://doi.org/10.1111/isj.12496>
- Jolivet, A. et Vásquez, C. (2016). L'employé entre responsabilité individuelle et responsabilité organisationnelle : le cas d'un projet de promotion de la santé en milieu de travail. *Communication & Management*, 13(2), 91-106.
- Kahrau, F. et Maedche, A. (2013). Knowledge workers' time management as sociomaterial practice. Dans *Proceeding of ECIS 2013 Completed Research* (vol. 195). https://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/195
- Kallinikos, J., Leonardi, P. M. et Nardi, B. A. (2012). The challenge of materiality: Origins, scope, and prospects. Dans P. M. Leonardi, B. A. Nardi et J. Kallinikos (dir.), *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world* (p. 3-22). Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. Russell Sage Foundation.
- Karis, D., Wildman, D. et Mané, A. (2016). Improving remote collaboration with video conferencing and video portals. *Human-Computer Interaction*, 31(1), 1-58.
- Katila, S., Kuismin, A. et Valtonen, A. (2020). Becoming upbeat: Learning the affecto-rhythmic order of organizational practices. *Human Relations*, 73(9), 1308-1330.
- Kaufmann, V. et Maksim, H. (2013). *La mobilité comme capital* [Document de travail]. Forum Vies Mobiles EPFL-Infoscience. <https://infoscience.epfl.ch/record/197559>
- Kaufmann, V., Schuler, M., Crevoisier, O. et Rossel, P. (2004). Mobilité et motilité : de l'intention à l'action [Rapport de recherche]. *Cahiers du LASUR*, (4).
- Kawaguchi, D. et Motegi, H. (2021). Who can work from home? The roles of job tasks and HRM practices. *Journal of the Japanese and International Economies*, 62, article 101162. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101162>

- KC, H. et Triandafyllidou, A. (2025). Digital nomadism and the emergence of digital nomad visas: What policy objectives do states aim to achieve? *International Migration Review*.
<https://doi.org/10.1177/01979183241306367>
- Kelliher, C. et Richardson, J. (2012). *New ways of organizing work: Developments, perspectives and experiences* (vol. 19). Routledge.
- Kenny, K. (2012). "Someone big and important": Identification and affect in an international development organization. *Organization Studies*, 33(9), 1175-1193.
- Kenny, K., Muhr, S. L. et Olaison, L. (2011). The effect of affect: Desire and politics in modern organizations. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 11(3).
- Kesküla, E. (2023). Challenging the dominant work ethic: Work, naps, and productivity of location-independent workers. *Critique of Anthropology*, 43(3), 311-327.
- Kim, N. K. (N.), Lim, D. S. K. et Monzani, L. (2024). Communities in coworking spaces: Boundary work and social identity work by community managers. *Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1111/joms.13154>
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): Work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.
- Kirkland, A. (2014). Critical perspectives on wellness. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 39(5), 971-988.
- Kirkpatrick, A. (2023). Organization as autopoietic 'understanding'? Whitehead, Merleau-Ponty, and the speculative promise of a process phenomenology for MOS. Dans F.-X. de Vaujany, J. Aroles et M. Pérezts (dir.), *The Oxford handbook of phenomenologies and organization studies* (p. 0). Oxford University Press.
- Knorr Cetina, K. et Bruegger, U. (2002). Global microstructures: The virtual societies of financial markets. *American Journal of Sociology*, 107(4), 905-950.
- Knorr-Cetina, K., Schatzki, T. R. et Von Savigny, E. (2005). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge.
- Kolb, D. G. (2008). Exploring the metaphor of connectivity: Attributes, dimensions and duality. *Organization Studies*, 29(1), 127-144.
- Kolb, D. G., Caza, A. et Collins, P. D. (2012). States of connectivity: New questions and new directions. *Organization Studies*, 33(2), 267-273.
- Kolehmainen, M. (2019). Affective assemblages : Atmospheres and therapeutic knowledge production in/through the researcher-body. Dans S. Salmenniemi, J. Nurmi, I. Perheentupa et H. Bergroth (dir.), *Assembling therapeutics: Cultures, politics and materiality* (p. 43-57). Routledge.

- Koll, E., Wang, X. et Lin, M. S. (2025). Digital nomadism as a form of travel: A phenomenological study of going on a workation. *Tourism Management*, 110, article 105185.
- Kong, D., Schlagwein, D. et Cecez-Kecmanovic, D. (2019). Issues in digital nomad-corporate work: an institutional theory perspective. Dans *Proceedings of ECIS 2019* (n° 98).
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. et Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.
- Koskela, K. et Beckers, P. (2024). Typologizing digital nomad visas: Comparing policy rationales from tourism to wealth accumulation to immigration. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 26(5), 407-425. <https://doi.org/10.1080/13876988.2024.2343696>
- Kossek, E. E. et Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules. Dans *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (p. 535-572). American Psychological Association.
- Kowert, R., Griffiths, M. D. et Oldmeadow, J. A. (2012). Geek or chic? Emerging stereotypes of online gamers. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 32(6), 471-479.
- Kozinets, R. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *Advances in Consumer Research*, 25(1), 366-371.
- Kozinets, R. (2019). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research*. SAGE.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V. (2006). Netnography 2.0. Dans R. W. Belk (dir.), *Handbook of qualitative research methods in marketing* (p. 129-142). ElgarOnline.
- Kraut, R. E., Fussell, S. R., Brennan, S. E. et Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. Dans P. Hinds et S. Kiesler (dir.), *Distributed work* (p. 137-162). Boston Review.
- Kubler, B. (2023). *Concilier les antécédents de la complexité institutionnelle des projets numériques de médiation culturelle* [Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix Marseille Université].
- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254.
- Kuhn, T. (2021). (Re) moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship. *Management Learning*, 52(1), 109-121.
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L. et Cooren, F. (2017). *The work of communication: Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. Taylor & Francis.

- Kuismin, A. (2022). A sense of spacing: Toward a diffractive reading of organizational space. *Management Learning*, 53(4), 718-733.
- Kulik, C. T. (2022). We need a hero: HR and the ‘next normal’ workplace. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 216-231.
- Kunda, G. (1995). Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation. *Organization Science*, 6(2), 228-230.
- Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Kuntsman, A. et Miyade, E. (2019). The paradox and continuum of digital disengagement: denaturalising digital sociality and technological connectivity. *Media, Culture & Society*, 41(6), 901-913.
- Küpers, W. (2014). *Phenomenology of the embodied organization: The contribution of Merleau-Ponty for organizational studies and practice*. Springer.
- Küpers, W. (2020). Embodied “inter-practice” in organizations – the contribution of Merleau-Ponty to carnal organizational practices and studies. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1449-1469.
- Küpers, W. (2021). Embodied inter-practices in resonance as new forms of working in organizations. Dans J. Aroles, F.-X. de Vaujany et K. Dale (dir.), *Experiencing the new world of work* (p. 13-38). Cambridge University Press.
- Küpers, W. (2023). Organ-izing embodied practices of common(-ing) and enfleshed con-vivialities: Perspectives on the tragicomedy of the commons. Dans F.-X. de Vaujany, J. Aroles et M. Pérezts (dir.), *The Oxford handbook of phenomenologies and organization studies* (p. 575-601). Oxford University Press.
- Lahiri-Dutt, K., Gallot, F. et Seiller, P. (2025). Le congé menstruel : un regard décolonial. *Travail, genre et sociétés*, 53(1), 185-190.
- Lai, Y. et Burchell, B. (2008). Distributed work: Communication in an “officeless firm”. *New Technology, Work and Employment*, 23(1-2), 61-76.
- Landry, S. (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints. Le modèle des trois zones dynamiques*. Presses Universitaires du Québec.
- Langley, A. et Abdallah, C. (2015). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. Dans G.-B. Dagnino et M.-C. Cinici (dir.), *Research methods for strategic management*. Routledge.
- Langley, A. et Tsoukas, H. (2016). Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. Dans A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *The SAGE handbook of process organization studies* (p. 1-25). SAGE.

- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13.
- Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E. et Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of Management Annals*, 13(2).
- Lardellier, P. (2013). *Nos modes, nos mythes, nos rites : le social, entre sens et sensible*. EMS.
- Lardellier, P. (2021). « Codivisation » des rites et « désordre » de l'interaction. Engagement et pare-engagement à l'ère de la distanciation. *Communiquer*, (32), 103-114.
- Largier, A. (2001). Le télétravail. *Réseaux*, 106(2), 201-229.
- Larivière, M.-È. (2022). *Transformation de l'offre aérienne québécoise : le tourisme régional comme vecteur de relance économique post-COVID-19*. [Mémoire de maîtrise, HEC Montréal].
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes : essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du Travail*, 36(4), 587-607.
- Latour, B. (2004). Why has critique run out of steam? From matters of fact to matters of concern. *Critical Inquiry*, 30(2), 225-248.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte.
- Latour, B. et Woolgar, S. (1979). *Laboratory life*. SAGE.
- Lave, J. et Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Law, J. et Hassard, J. (1999). *Actor network theory and after*. Wiley-Blackwell
- Le Breton, D. (1999). *L'adieu au corps*. Métailié.
- Le Goff, J. et Truong, N. (2003). *Une histoire du corps au Moyen Âge*. Liana Levi.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Presses universitaires de France.
- Lebas, F. (2018). *L'arnaque de l'étymologie du mot travail*. Chiche Capon.

- Leclercq-Vandelannoitte, A. et Aroles, J. (2020). Does the end justify the means? Information systems and control society in the age of pandemics. *European Journal of Information Systems*, 29(6), 746-761.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. et Isaac, H. (2013). Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne. *Systèmes d'information management*, 18(2), 9-36.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H. et Kalika, M. (2014). Mobile information systems and organisational control: beyond the panopticon metaphor? *European Journal of Information Systems*, 23(5), 543-557.
- Ledsom, A. (2025, 21 mars). Countries with a digital nomad visa program for Americans. *Forbes, Travel*. <https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2025/03/21/countries-with-a-digital-nomad-visa-program-for-americans/>
- Lee, J., Shin, H. et Kang, J. (2024). Investigating the managerial effects of workcations (work [plus] vacations) on digital nomad employees: Workcation satisfaction, work engagement, innovation behavior, intention to stay, and revisit intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59(1), 324-331.
- Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Anthropos.
- Lenzi, T. (2022). *Visto para nômade digital em Portugal: como tirar a residência*. Nacionalidade Portuguesa Assessoria.
- Léon, E. (2024, 16 octobre). Télétravail, est-il temps de retourner au bureau ? *The Conversation*. <http://theconversation.com/teletravail-est-il-temps-de-retourner-au-bureau-241320>
- Leonardi, P. M. (2010). Digital materiality? How artifacts without matter, matter. *First Monday*, 15(6-7).
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality and socio-technical systems. Dans P. M. Leonardi, B. A. Nardi et J. Kallinikos (dir.), *Materiality and organizing. Social interaction in a technological world* (p. 25-48). Oxford University Press.
- Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. *Information and organization*, 23(2), 59-76.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249-253.
- Leonardi, P. M., Parker, S. H. et Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193-219.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. et Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
- Lichere, S. et Melin, C. (2023). Les pratiques d'accompagnement des flexpatriés. *Management & Avenir*, 135(3), 61-81.

- Licoppe, C. (2004). "Connected" presence: The emergence of a new repertoire for managing social relationships in a changing communication technoscape. *Environment and Planning D*, 22(1), 135-156.
- Lindberg, K. et Czarniawska, B. (2006). Knotting the action net or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 292-306.
- Lindell, E. et Crevani, L. (2022). Employers' relational work on social media. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 12(3), 63-82.
- Lomborg, S. et Ytre-Arne, B. (2021). Advancing digital disconnection research: Introduction to the special issue. *Convergence*, 27(6), 1529-1535.
- Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*. Economica.
- Lot, F. (1897). Notes sur le Moniage Guillaume. *Romania*, 26(104), 481-494.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- Lundström, A., Westerdahl, A. et Simmonds, S. (2023). *Work from anywhere: An evolution*. HR Blog Spotify. <https://hrblog.spotify.com/2023/09/20/work-from-anywhere-an-evolution>
- Lynch, M. (2001). Ethnomethodology and the logic of practice. Dans T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina et E. Von Savigny (dir.), *The practice turn in contemporary theory* (p. 131-148). Routledge.
- Magkou, M. et Péliissier, N. (2024). Friche ou tiers-lieu ? Le cas du pôle 109 (Nice) au prisme de la médiatisation des politiques culturelles. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 244(2), 31-44.
- Makimoto, T. et Manners, D. (1997). *Digital Nomad*. Wiley.
- Malinowski, B. (1963). Les argonautes du Pacifique occidental. *Revue Française de Sociologie*, 4(2), 224.
- Malinowski, B. (2014). *A scientific theory of culture and other essays*. Routledge.
- Mallette, S., Nathues, E., Cnossen, B. et Brummans, B. H. J. M. (2025). Composing with the terra fluida of interaction: New paths for CCO research as relational practice. *Qualitative Research in Organizations and Management*.
- Mancinelli, F. (2018). A practice of togetherness: home imaginings in the life of location-independent families. *International Journal of Tourism Anthropology*, 6(4), 307-322.
- Mancinelli, F. (2020a). Digital nomads: Freedom, responsibility and the neoliberal order. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 417-437.

- Mancinelli, F. (2020b). Nomades numériques : la mobilité comme « projet du soi ». *Anthropologie et Sociétés*, 44(2), 41-60.
- Mancinelli, F. et Germann Molz, J. (2024). Moving with and against the state: Digital nomads and frictional mobility regimes. *Mobilities*, 19(2), 189-207.
- Mancinelli, F. et Salazar, N. B. (2023). Introduction: Understanding neo-nomadic mobilities beyond self-actualisation. *Mobility Humanities*, 2(2), 1-6.
- Mankki, L. (2024). (Un)doing happy lean: Affective configurations of humour and resistance in Lean training. Dans E. Jokinen, Hirvonen, L. Mankki, T. Aho et I. Letho (dir.), *Gender and welfare service work in biocapitalism* (p. 141-160). Routledge.
- Manning, E. (2010). Always more than one: The collectivity of a life. *Body & Society*, 16(1), 117-127.
- Marc, J., Grosjean, V. et Marsella, M. C. (2011). Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le travail humain*, 74(2), 107-130.
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual review of anthropology*, 24(1), 95-117.
- Marcus, G. E. (2009). Multi-sited ethnography: Notes and queries. Dans M. Falzon, *Multi-sited ethnography: Theory, praxis, and locality in contemporary research* (p. 181-196). Routledge.
- Mark, G. et Su, N. M. (2008). Designing for nomadic work. Dans *Proceedings of Designing Interactive Systems* (p. 305-314).
- Mark, G. et Su, N. M. (2010). Making infrastructure visible for nomadic work. *Pervasive and Mobile Computing*, 6(3), 312-323.
- Marsh, D. et Śliwa, M. (2022). Making a difference through atmospheres: The orange alternative, laughter and the possibilities of affective resistance. *Organization Studies*, 43(4), 477-496.
- Martel, K., Raupp, M., Abdul Hadi, A., Oleškevičiūtė, E., Mello, R., Biswas, T. et Milani, G. S. (2022). « Isn't it ironic...!?! » Mobility researchers go sedentary: A group auto-ethnography on collective coping and care in pandemic times. *Gender, Work & Organization*, 29(1), 273-300.
- Martela, F. et Riekkari, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, (9).
- Martela, F., Ryan, R. M. et Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1261-1282.

- Martin-Juchat, F. (2008). Une société de la communication affective ? Dans F. Martin-Juchat (dir.), *La chair éprouvée par les médias et les espaces sociaux* (p. 97-120). De Boeck Supérieur.
- Martin-Juchat, F. (2014). La dynamique de marchandisation de la communication affective. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (5).
- Martin-Juchat, F., Lépine, V. et Aznar, M. (2018). L'agir affectif dans le travail d'encadrement : un objet de recherche interdisciplinaire. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (12).
- Martine, T. et Cooren, F. (2017). Évaluer la créativité à travers le degré de solidité de ses évaluations. Une approche relationnelle. *Communiquer*, (21), 39-61.
- Martine, T., Cooren, F., Bénel, A. et Zacklad, M. (2016). What does really matter in technology adoption and use? A CCO approach. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 164-187.
- Martin-Scholz, A. et Mayère, A. (2020). Face aux injonctions contradictoires, l'inter-organisationnel comme ressource. Dans V. Carayol, V. Lépine et L. Morillon (dir.), *Le côté obscur de la communication des organisations* (p. 51-63). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA).
- Marx, J., Mirbabaie, M. et Stieglitz, S. (2025). Corporate nomads: Working at the boundary between corporate work and digital nomadism. *Journal of the Association for Information Systems*, 26, article 176.
<https://doi.org/10.17705/1jais.00927>
- Marx, J., Mirbabaie, M. et Turel, O. (2024). Digital detox: A theoretical framework and future research directions for information systems. *Information & Management*, 62(1).
- Marx, J., Stieglitz, S., Brünker, F. et Mirbabaie, M. (2023). Home (office) is where your heart is. *Business & Information Systems Engineering*, 65(3), 293-308.
- Marx, K. (1909). *Capital: A critique of political economy volume I: The process of capitalist production*. Online Library of Liberty.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burn-out. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Massumi, B. (1987). Notes on the translation and acknowledgements. Dans G. Deleuze et F. Guattari (dir.), *A thousand plateaus: Capitalism and schizophrenia* (p. xvi-xix). University of Minnesota Press.
- Massumi, B. (1995). The autonomy of affect. *Cultural Critique*, (31), 83-109.
- Matsushita, K. (2023). How the Japanese workcation embraces digital nomadic work style employees. *World Leisure Journal*, 65(2), 218-235.
- Mauger, L. et Remael, S. (2014). *Les évaporés du Japon*. Les Arènes.

- Mauri, L. (1980, 30 septembre). *Le travail à domicile*. Production Télévision Française 1, Féminin présent.
<https://www.ina.fr/video/I19051866/le-travail-a-domicile-video.html>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. et Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- MBO Partners. (2023). 2023 digital nomads trends report: Nomads are here to stay.
<https://www.mbopartners.com/state-of-independence/digital-nomads-2023/>
- MBO Partners. (2024). 2024 digital nomads trends report: Nomads are here to stay. MBO Partners.
<https://www.mbopartners.com/state-of-independence/digital-nomads/>
- McConn-Palfreyman, W., Mangan, A. et McInnes, P. (2022). Sensuous intoxication: Learning from bodies in organisational ethnography. *Management Learning*, 53(4), 675-696.
- McCord, M. A. (2024). Enjoy the silence: Providing space for introverted employees to thrive. *Industrial and Organizational Psychology*, 17(3), 353-356.
- McDonald, J. (2022). Queering CCO scholarship: Examining communication as constitutive of (hetero) normative organizations and organizing. Dans J. Basque, Bencherki, N., Kuhn, T., (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 180-194). Routledge.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: A qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4), 455-473.
- McDonald, S. et Simpson, B. (2014). Shadowing research in organizations: The methodological debates. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 9(1), 3-20.
- Mcgillivray, D. (2005). Fitter, happier, more productive: Governing working bodies through wellness. *Culture and Organization*, 11(2), 125-138.
- McGregor, J. (2003). Collaboration in communities of practice. Dans N. Bennett et L. Anderson (dir.), *Rethinking educational leadership: Challenging the conventions* (p. 113-130). SAGE.
<http://dx.doi.org/10.4135/9781446216811>
- McPhee, R. D. et Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. Dans L. L. Putnam et A. M. Nicotera (dir.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (p. 21-47). <https://doi.org/10.4324/9780203891025>
- McRae, S. (2018). *Retreats into nomadism: Negotiating "the good life" in the intimate publics of postfeminist online culture* [Thèse de doctorat, Université d'Alberta].
- McRobbie, A. (2011). The Los Angelesation of London: Three short waves of young people's micro-economies of culture and creativity in the UK. *City, Culture and Society*, 2(3), 117-123.

- McRobbie, A. (2018). *Be creative: Making a living in the new culture industries*. John Wiley & Sons.
- Mead, G. H. (1910). Social consciousness and the consciousness of meaning. *Psychological Bulletin*, 7(12), 397.
- Mead, G. H. et Strauss, A. L. (1934). *The social psychology*.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Humensis.
- Meluso, J., Johnson, S. et Bagrow, J. P. (2020, 15 septembre). *Flexible environments for hybrid collaboration: Redesigning virtual work through the four orders of design*. <https://doi.org/10.31235/osf.io/wehsk>
- Merleau-Ponty, M. (1942). *La structure du comportement*. Presses universitaires de France.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1964). *Le visible et l'invisible*. Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (2003). *L'Institution-La Passivité : Notes de cours au Collège de France (1954–1955)*. Éditions Belin.
- Merlet, J. et Poussing, N. (2020). Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête. *Revue d'économie industrielle*, (171), 89-138.
- Messenger, J. C. et Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Metzger, J.-L. et Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du Travail*, 46(4), 433-450.
- Meunier, D. et Vasquez, C. (2008). On shadowing the hybrid character of actions: A communicational approach. *Communication Methods and Measures*, 2(3), 167-192.
- Meyer, V., Diard, C. et Rost, D. (2022). Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 149(3), 35-46.
- Meyrowitz, J. (1986). *No sense of place: The impact of electronic media on social behavior*. Oxford University Press.
- Michaud, D. C. (2017). *From a distance: A phenomenological study of the lived experience of telecommuters working remotely in virtual teams* [Thèse de doctorat, University of Wisconsin-Milwaukee].
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 71(1), 1-21.

- Miele, F. et Gherardi, S. (2025). Atmospheres of care, coercion, and containment: An affective ethnography. *Management Learning*. <https://doi.org/10.1177/13505076241312512>
- Miguel, C., Lutz, C., Majetić, F., Perez Vega, R. et Sanchez-Razo, M. (2023). It's not all shiny and glamorous: Loneliness and fear of missing out among digital nomads. Dans *Proceedings of the 56th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 4628-4637). <https://hdl.handle.net/10125/103196>
- Miguel, C., Lutz, C., Perez-Vega, R. et Majetić, F. (2025a). "Alone on the road": Loneliness among digital nomads and the use of social media to foster personal relationships. *Media, Culture & Society*, 47(3), 546-566.
- Miguel, C., Lutz, C., Xiao, Y. et Perez-Vega, R. (2025b). Relational work in motion: Navigating romantic relationships as digital nomads. *Information, Communication & Society*. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2025.2500484>
- Millerand, F. (2004). *L'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires : vers l'émergence d'une culture numérique ?* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Millette, M., Myles, D., Millerand, F. et Latzko-Toth, G. (2020). *Méthodes de recherche en contexte numérique : Une orientation qualitative*. Les Presses de l'Université de Montréal.
- Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. *Journal of Management Studies*, 7(1), 87-104. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1970.tb00484.x>
- Mira, M. do R., Moura, A. et Araujo, N. L. S. (2023). Trends and interconnections between digital nomads and tourism: A bibliometric analysis. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 15(4).
- Mitev, N., Aroles, J., Stephenson, K. A. et Malaurent, J. (2021). *New ways of working: Organizations and organizing in the digital age*. Springer.
- Moe, H. et Ole Jacob, M. (2021). Understanding digital disconnection beyond media studies. *Convergence*, 27(6), 1584-1598.
- Monneuse, D. (2013). La stratégie du clair-obscur. Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique dans un cabinet de conseil. *Communication & Organisation*, (44), 87-98.
- Morand, O. (2020). *Hyperconnexion numérique au travail : de la compréhension des activités et vécus à la transformation par le théâtre-forum* [Thèse de doctorat, Institut Polytechnique de Paris].
- Morawski, W. et Wilmanowicz-Słupczewska, M. (2024). Has remote working changed the tax understanding of place of work? Dans E. Tomaskova et M. Pavlakova Docekalova (dir.), *Interaction of Law and Economics: Sustainable Development* (p. 129-136). Sciendo.
- Morel, L. (2017). Le droit à la déconnexion en droit français. La question de l'effectivité du droit au repos à l'ère du numérique. *Labour & Law Issues*, 3(2), 1-16.

- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. SAGE.
- Moriceau, J.-L. (2016). Une approche affective de la communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).
- Moriceau, J.-L. et Fronda, Y. (2019). Après l'entretien. Dans J.-L. Moriceau et R. Sopranot (dir.), *Recherches qualitatives en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (p. 283-288). EMS éditions.
- Moriceau, J.-L. et Sopranot, R. (2019). S'exposer, cheminer, réfléchir. Composer sa méthode qualitative. Dans J.-L. Moriceau et R. Sopranot (dir.), *Recherches qualitatives en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (p. 9-23). EMS Management & Société.
- Moriset, B. (2004). Télétravail, travail nomade : le territoire et les territorialités face aux nouvelles flexibilités spatio-temporelles du travail et de la production. *Cybergeog: European Journal of Geography*, document 257. <https://doi.org/10.4000/cybergeog.3815>
- Müller, A. (2016). The digital nomad: Buzzword or research category? *Transnational Social Review*, 6(3), 344-348.
- Mumby, D. (2013). *Organizational communication a critical approach*. SAGE.
- Mumby, D. K. (2013). The postmodern workplace: Teams, emotions, and no-collar work. Dans D. K. Mumby et T. Kuhn (dir.), *Organizational communication, a critical approach* (p. 181-203). SAGE.
- Mumby, D. K. (2019). Work: What is it good for? (Absolutely nothing)—a critical theorist's perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(4), 429-443.
- Murtola, A.-M. et Vallelly, N. (2023). Who cares for wellbeing? Corporate wellness, social reproduction and the essential worker. *Organization*, 30(3), 510-527.
- Mussari, L. (2025, janvier). *69 countries with digital nomad visas in 2025* (Worldwide). Freaking Nomads. <https://freakingnomads.com/digital-nomad-visa-countries/>
- Mutch, A. (2013). Sociomateriality — Taking the wrong turning? *Information and Organization*, 23(1), 28-40.
- Nadegger, M. et Porzionato, M. (2025). Flooding lagoons, melting mountains: exploring diffractive analysis for a communicative engagement with extra/linguistic materializations. *Qualitative Research in Organizations and Management*. <https://doi.org/10.1108/QROM-02-2024-2683>
- Nannipieri, O. (2025). Corps en immersion : continuité ou ruptures ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (29).
- Nash, (E.) C., Jarrahi, M. H. et Sutherland, W. (2021). Nomadic work and location independence: The role of space in shaping the work of digital nomads. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(2), 271-282.

- Nash, C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W. et Phillips, G. (2018, 25-28 mars). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies. Dans G. Chowdhury, J. McLeod, V. Gillet et P. Willett (dir.), *Transforming digital worlds: Proceedings of the 13th International Conference, iConference 2018, Sheffield, UK* (p. 207-217). Springer.
- Nastase, I. (2022). Le journal de l'année de la Peste 19. Le ressenti personnel d'une chercheuse immigrante face à la pandémie : une autoethnographie performative crabesque. *Revue de l'Université de Moncton*, 53(2), 275-295.
- Nathues, E. et Vuuren, M. van. (2022). Acting in the name of others: How to unpack ventriloquations. Dans J. Basque, Bencherki, N. et Kuhn, T. (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization*. Routledge.
- Nathues, E., van Vuuren, M. et Cooren, F. (2021). Speaking about vision, talking in the name of so much more: A methodological framework for ventriloquial analyses in organization studies. *Organization Studies*, 42(9), 1457-1476.
- Neuss, C. (2021). Going "live" again: Reflections on Zoom, copresence, & liveness in a (post) pandemic world. *Theatre Survey*, 62(3), 336-339.
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. SAGE.
- Nicholau, S. J. (2007). *Teleworking in Silicon Valley: Implications for social capital* [Mémoire de master en Sociologie, San Jose State University].
- Nichols, A. (2022). Digital nomads: A savvy enterprise's newest HR frontier. *Strategic HR Review*, 21(6), 185-190.
- Nicolini, D. (2006, 20-22 mars). *Knowing in practice. The case of telemedicine* [Communication]. Organizational Learning, Knowledge and Capabilities International Conference, Warwick, UK.
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391-1418.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.
- Nikuze, P. et Institut de la statistique du Québec. (2024). *Travail à distance dans les entreprises du Québec*. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/travail-distance-entreprises-quebec>
- Nilles, J. M. (1998). *Managing telework strategies for managing the virtual workforce*. Wiley.
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P. et Hanneman, G. (1976). Telecommuting - An Alternative to Urban Transportation Congestion. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, SMC-6(2), 77-84.

- Ning, S. (2023). Embodied perception and the schemed world: Merleau-Ponty and John Dewey. Dans F.-X. de Vaujany, J. Aroles et M. Pérezts (dir.), *The Oxford handbook of phenomenologies and organization studies* (p. 522–531). Oxford University Press.
- Nochlin, L. (1994). *Le corps en morceaux*. Thames & Hudson.
- Nogues, S. et Tremblay, D.-G. (2023). L'évolution du soutien disponible aux employés proches aidants depuis la pandémie : regards de gestionnaires. *Revue Interventions économiques*, (69).
- Nolan, B. (2025, 24 avril). Google is demanding some remote workers move within 50 miles of an office and show up three days a week or risk losing their jobs. *Fortune*. <https://fortune.com/article/google-remote-worker-risk-jobs-return-to-office-three-days-a-week/>
- Noyes, J. (2004). Nomadism, nomadology, postcolonialism: By way of introduction. *Interventions*, 6(2), 159-168.
- O'Leary, M. B. et Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS quarterly*, 31(3), 433-452.
- Oakley, A. (1974). *Housewife*. Allen Lane.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). *Modèle de Convention fiscale concernant le revenu et la fortune : Version abrégée 2017*. https://www.oecd.org/fr/publications/modele-de-convention-fiscale-concernant-le-revenu-et-la-fortune-version-abregee-2017_mtc_cond-2017-fr.html
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2023). *Agir ensemble pour l'égalité des genres : quelles priorités*. https://www.oecd.org/fr/publications/agir-ensemble-pour-l-egalite-des-genres-version-abregee_6a24b253-fr.html
- Observatoire de l'Infobésité et de la Collaboration Numérique (OICN). (2024). *Infobésité et collaboration numérique. Référentiel 2024*. <https://www.infobesite.org/referentiel-2024>
- Okubo, T. (2024). Non-routine tasks and ICT tools in telework. *Labour*, 38(2), 177-202.
- Oldenburg, R. (1999). *The great good place: Cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. Da Capo Press.
- Oldenburg, R. et Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5(4), 265-284.
- Oliveri, N. (2022). De la violence symbolique à la violence numérique. Les collaborateurs à l'épreuve des risques technosociaux (RTS). *Revue Communication & professionnalisation*, (13), 161-177.
- Oliveri, N. et Augé, L. (2022). *Les risques technosociaux : Comprendre le syndrome d'épuisement technologique au travail*. L'Harmattan.

- Oliveri, N. et Pélissier, N. (2019). Repenser les dispositifs numériques des organisations au prisme des risques technosociaux (rts). Identification, évaluation, prévention. *Les Cahiers du numérique*, 15(4), 87-111.
- Ollier-Malaterre, A., Valcour, M., Den Dulk, L. et Kossek, E. E. (2013). Theorizing national context to develop comparative work–life research: A review and research agenda. *European Management Journal*, 31(5), 433-447.
- Olson, G. M. et Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human–Computer Interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Olson, G. M., Olson, J. S. et Venolia, G. (2009). What still matters about distance. *Proceedings of HCIC*.
- Olson, L. N. (2017). Grounded theory. Dans J. Matthes (dir.), *The international encyclopedia of communication research methods* (vol. 2, p. 864-873). Wiley.
- Orel, M. (2020). Life is better in flip flops. Digital nomads and their transformational travels to Thailand. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 15(1), 3-9.
- Orel, M. (2023). Wanderlust workforce: A journey into understanding digital nomadism. *World Leisure Journal*, 65(2), 143-149.
- Orlikowski, W. (2010). Sociomateriality of organisational life: Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 125-141.
- Orlikowski, W. et Scott, S. V. (2008b). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448.
- Orlikowski, W. J. et Scott, S. V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals*, 2(1), 433-474.
- Orlikowski, W. J. et Scott, S. V. (2016). Digital work: A research agenda. Dans B. Czarniawska (dir.), *A research agenda for management and organization studies* (p. 88-96). Edward Elgar Publishing.
- Oropesa-García, D. et García-Cabrera, A. M. (2024). Nomadismo digital: ¿una oportunidad para la internacionalización de las empresas locales? *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 9(2), 13-18.

- Ortega, E. (2023). Bitácora desde Bali. *Viajar: la primera revista española de viajes*, 529(Octubre), 110-118.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9162052>
- Owler, K. et Morrison, R. L. (2020). « I always have fun at work » : How “remarkable workers” employ agency and control in order to enjoy themselves. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 135-151.
- Pacanowsky, M. E. et O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Communication*, 46(2), 115-130.
- Pacheco, C. et Azevedo, A. (2023). Mapping the journey of the coliving experience of digital nomads, using verbal and visual narratives. *World Leisure Journal*, 65(2), 192-217.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 231-314). Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Pandita, D. (2021). Innovation in talent management practices: creating an innovative employer branding strategy to attract generation Z. *International Journal of Innovation Science*, 14(3/4), 556-569.
- Pandita, D., Gupta, D. et Vapiwala, F. (2024). Rewinding back into the old normal: Why is return-to-office stressing employees out? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1-18.
- Paoli, A. D. et D'Auria, V. (2021). Digital ethnography: A systematic literature review. *Italian Sociological Review*, 11(4S), 243-243.
- Pastinelli, M. (2011). Pour en finir avec l'ethnographie du virtuel ! Des enjeux méthodologiques de l'enquête de terrain en ligne. *Anthropologie et Sociétés*, 35(1-2), 35-52.
- Peirce, C. S. (1903). *Pragmatism as a principle and method of right thinking: The 1903 Harvard lectures on pragmatism*. Suny Press.
- Pejoska-Laajola, J., Reponen, S., Virnes, M. et Leinonen, T. (2017). Mobile augmented communication for remote collaboration in a physical work context. *Australasian Journal of Educational Technology*, 33(6).
- Pellegrinelli, C. et Parolin, L. L. (2023). Alice in Wondertheatre: An affective ethnography. Dans M. Cozza et S. Gherardi (dir.), *The posthumanist epistemology of practice theory: Re-imagining method in organization studies and beyond* (p. 151-176). Springer Nature.
- Pérezts, M. (2022). Unlearning organized numbness through poetic synesthesia: A study in scarlet. *Management Learning*, 53(4), 652-674.
- Peyron, D. (2014, 25-26 septembre). *Les stéréotypes fictionnels comme outils de l'enquête qualitative : l'exemple de la culture geek*. *Fiction et sciences sociales : Bonnes et mauvaises fréquentations* [Communication]. Colloque Fiction et sciences sociales : Bonnes et mauvaises fréquentations, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

- Pfeffer, C. (2023). *La re-spatialisation du travail en espace de coworking : approches processuelles de l'identité au travail et de l'identification organisationnelle des salariés* [Thèse de doctorat, Université Jean Moulin - Lyon III].
- Pfeffer, C. (2024). Hybrid copresence: Issues of re-spatialization of remote work in coworking spaces. *M@n@gement*, 27(4), 58-80.
- Piccoli, G., Powell, A. et Ives, B. (2004). Virtual teams: Team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People*, 17(4), 359-379.
- Pickering, A. (1995). *The mangle of practice: Time, agency, and science*. University of Chicago Press.
- Pickering, A. (2001). Practice and posthumanism: social theory and a history. Dans T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina et E. Von Savigny (dir.), *The practice turn in contemporary theory* (p. 163-174). Routledge.
- Pignatari, L. T. (2023). The taxation of “digital nomads” and the “3 W’s”: Between tax challenges and heavenly beaches. *Intertax*, 51(5).
- Pink, S. (2011). Multimodality, multisensoriality and ethnographic knowing: social semiotics and the phenomenology of perception. *Qualitative Research*, 11(3), 261-276.
- Pink, S. (2015). *Doing sensory ethnography* (2^e éd.). SAGE.
- Plester, B. et Hutchison, A. (2016). Fun times: The relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332-350.
- Plotnikof, M. et Utoft, E. H. (2022). The “new normal” of academia in pandemic times: Resisting toxicity through care. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1259-1271.
- Plourde, M.-C. et Del Fa, S. (2022). L’ethnographie organisationnelle du monde contemporain : faire, écrire et enseigner : introduction. *Revue de l'Université de Moncton*, 53(1), 1-8.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension garden city*. Doubleday and Co.
- Powell, A., Piccoli, G. et Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database*, 35(1), 6-36.
- Pralong, J. et Peretti-N’Diaye, M. (2021). Télétravail, compétences et modes de coordination. *Le Droit Ouvrier*, 871(3), 142-148.
- Pralong, J. et Peretti-Ndiaye, M. (2016). Les cadres devraient-ils être « nomades » ? Scripts de carrière et qualité de carrière de cadres français. *Revue française de gestion*, (7), 91-109.
- Prost, M. et Zouinar, M. (2015). De l’hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l’usage professionnel des e-mails. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17(1).

- Pullen, A. et Rhodes, C. (2021). *Organizing corporeal ethics: A research overview*. Routledge.
- Putnam, L. et Mumby, D. K. (2014). *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. SAGE.
- Putnam, L. et Pacanowsky, M. E. (1983). *Communication and organizations: An interpretive approach* (vol. 65). SAGE.
- Quinlan, E. (2008). Conspicuous invisibility: Shadowing as a data collection strategy. *Qualitative Inquiry*, 14(8), 1480-1499.
- Rainoldi, M., Ladkin, A. et Buhalis, D. (2025). Digital nomads' work-leisure management practices. *Annals of Tourism Research*, 111, article 103904.
- Rauch, S. (2023). *Travail et non-travail : telle est la gestion ? Une étude du travail, du professionnalisme et de leurs (non)sens à la lumière des activités de non-travail au bureau* [Thèse de doctorat, École Supérieure de Commerce de Paris].
- Raulet-Croset, N., Beaujolin, R. et Boudès, T. (2020). Le Multi-shadowing : une voie d'accès à l'organizing ? Le cas de la chasse à courre. *M@n@gement*, 23(3), 176-243.
- Reichenberger, I. (2018). Digital nomads—a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
- Reid, V., Estagnasie, C. et Germain, S. (2025). Hyperconnexion et (in)dépendance des gestionnaires de communautés québécois·e·s face aux plateformes. Plateformes et données : reconfigurations dans les métiers de la communication numérique. *Communication et professionnalisation* (n°16). 14-46.
- Resch, B. et Steyaert, C. (2020). Peer collaboration as a relational practice: Theorizing affective oscillation in radical democratic organizing. *Journal of Business Ethics*, 164(4), 715-730.
- Reumont, M., Cooren, F. et Déméné, C. (2024). Envisioning sustainability through (un)shared professional visions of the “visual” materials of a design situation: a CCO approach. *Journal of Communication Management*, 28(1), 110-133.
- Rhymer, J. (2023). Location-independent organizations: Designing collaboration across space and time. *Administrative Science Quarterly*, 68(1).
- Richardson, L. (2001). Getting personal: Writing-stories. *International journal of qualitative studies in education*, 14(1), 33-38.
- Richardson, L. (2003). Writing: A method of inquiry. Dans Y. S. Lincoln et N. K. Denzin (dir.), *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief* (p. 379). AltaMira Press.
- Richardson, L. et St Pierre, E. (2000). A method of inquiry. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (2^e éd., p. 923-948). SAGE.

- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.
- Robichaud, D., Giroux, H. et Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Robinson, B. et Kutner, M. (2018). Spinoza and the affective turn: A return to the philosophical origins of affect. *Qualitative Inquiry*, 25(2), 111-117.
- Rodriguez, D., Viossat, L.-C., Dujin, A. et Legoff, T. (2023). Les cadres au travail. *Esprit*, Septembre(9), 71-83.
- Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.
- Rosa, H. (2017). Dynamic stabilization, the triple A. approach to the good life, and the resonance conception. *Questions de communication*, 31(1), 437-456.
- Rosa, H. (2018). *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*. La Découverte.
- Rosa, H. (2020). *Rendre le monde indisponible*. La Découverte.
- Rosa, H. et Endres, W. (2016). *Resonanzpädagogik: wenn es im Klassenzimmer knistert* (Vol. 2 Auflage). Beltz.
- Rouleau, J. (2016). Bricolage méthodologique : autoethnographie et recherche-crédation. *COMMposite*, 19(1), 94-113.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 27-43.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014a). Chapitre 6. Le design de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (vol. 4, p. 168-196). Dunod.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2014b). Chapitre 8. Échantillon(s). Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (vol. 4, p. 219-260). Dunod.
- Rubini, L. et Viteritti, A. (2023). Becoming together in research practices. Dans M. Cozza et S. Gherardi (dir.), *The posthumanist epistemology of practice theory: Re-imagining method in organization studies and beyond* (p. 97-120). Springer Nature.
- Ruiller, C., Dumas, M. et Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme, Entreprise*, 27(3), 3-28.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

- Sai, L., Gao, G., Mandalaki, E., Zhang, L. E. et Williams, J. (2024). *The problem with performance-based work cultures*. AACSB. <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2024/08/the-problem-with-performance-based-work-cultures>
- Saidani, N. et Laniray, P. (2019, 3-5 juin). Technostress, déconnexion et santé au travail : enjeux théoriques autour d'une nouvelle pratique de travail. Dans *Actes de la 24e conférence de l'Association Information et Management, Nantes, France*. https://aim.asso.fr/upload/Colloques-AIM/AIM2019/AIM2019_SAIDANI_LANIRAY.pdf
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Salzman, M. et Palen, L. (2004). *The tools we live by: A description of personal support media in work life* [Computer Science Technical Reports] (CU-CS-981-04).
- Sánchez-Vergara, J. I., Orel, M. et Capdevila, I. (2023). « Home office is the here and now. » Digital nomad visa systems and remote work-focused leisure policies. *World Leisure Journal*, 65(2), 236-255.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, 25(2), 33.
- Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le Néant : essai d'ontologie phénoménologique*. Gallimard.
- Sauvajol-Rialland, C. (2013). *Infobésité*. Vuibert.
- Savoie-Zajc, L. (2019). Les pratiques des chercheurs liées au soutien de la rigueur dans leur recherche : une analyse d'articles de Recherches qualitatives parus entre 2010 et 2017. *Recherches qualitatives*, 38(1), 32-52.
- Schaefer, S. M. et Alvesson, M. (2020). Epistemic attitudes and source critique in qualitative research. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 33-45.
- Schäfer, A., Reis, G. et Stricker, D. (2021). A survey on synchronous augmented, virtual and mixed reality remote collaboration systems. *ACM Computing Surveys*, 55(6), article 116.
- Schatzki, T. R. (2001a). Introduction. Dans T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina et E. Von Savigny (dir.), *The practice turn in contemporary theory* (p. 1-14). Routledge.
- Schatzki, T. R. (2001b). Practice mind-ed orders. Dans T. R. Schatzki, K. Knorr-Cetina et E. Von Savigny (dir.), *The practice turn in contemporary theory* (p. 50-63). Routledge.
- Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Penn State Press.
- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-484.

- Schatzki, T. R. (2016). Practice theory as flat ontology. Dans G. Spaargaren, D. Weenink et M. Lamers (dir.), *Practice theory and research: Exploring the dynamics of social life* (p. 28-42). Routledge.
- Schatzki, T. R. (2021). Spatial troubles with teaching under COVID-19. *Studies in Continuing Education*, 44(2), 300–315.
- Schieffer, L. (2014). *Virtual collaboration: A phenomenological study of remote online adjuncts virtual collaboration lived experiences* [Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, University of Montana].
- Schiemer, B., Schüßler, E. et Theel, T. (2023). Regulating nimbus and focus: Organizing copresence for creative collaboration. *Organization Studies*, 44(4), 545-568.
- Schlagwein, D. (2018). "Escaping the rat race": Justifications in digital nomadism. Dans *International workshop on the changing nature of work (CNOW)* (vol. 31).
- Schoeneborn, D. (2013). The pervasive power of PowerPoint: How a genre of professional communication permeates organizational communication. *Organization Studies*, 34(12), 1777-1801.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. et Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management communication quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. et Cornelissen, J. (2016). Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox. *Human Relations*, 69(4), 915-944.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. et Cornelissen, J. P. (2022). Theorizing the role of metaphors in co-orienting collective action toward grand challenges: The example of the Covid-19 pandemic. Dans A. Gümüşay, H. Trittin-Ulbrich, C. Wickert et E. Marti (dir.), *Organizing for societal grand challenges* (p. 69-91). Emerald.
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. et Kuhn, T. (2025). Communication-as-constitutive perspectives on organization. *Academy of Management Collections*, 4(1), 1-19.
- Schöneich, S. (2021). "On a hot day in the field...": The art of writing ethnographic vignettes. *Ethnoscritps*, 23(1).
- Schutz, A. (1962). *The problem of social reality* (Collected Papers I).
- Sclavi, M. (1989). *A una spanna da terra: indagine comparativa su una giornata di scuola negli Stati Uniti e in Italia ei fondamenti di una "metodologia umoristica"*. Feltrinelli.
- Scott, S. V. et Orlikowski, W. J. (2013). Sociomateriality - taking the wrong turning? A response to Mutch. *Information and Organization*, 23(2), 77-80.
- Seigworth, G. J. et Gregg, M. (2010). An inventory of shimmers. Dans M. Gregg, et G. J. Seigworth (dir.), *The affect theory reader* (p. 1-25). Duke University Press.

- Seizelet, É. (2020). Mauger Léna, Remael Stéphane, 2014, *Les Évanorés*, enquête sur le phénomène des disparitions volontaires du Japon, Les Arènes, Paris, 253 p. [Notes de lecture]. *Cipango : Cahiers d'études japonaises*, (23). <https://doi.org/10.4000/cipango.4157>
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Revue management et avenir*, (8), 345-365.
- Sequera, J. (2025). Struggling with the digital nomad: Transnational teleworkers as the new 'creative class' in the urban marketplace? *International Journal of Urban and Regional Research*, 49(1), 204-213.
- Sergi, V. et Bonneau, C. (2016). Making mundane work visible on social media: A CCO investigation of working out loud on Twitter. *Communication Research and Practice*, 2(3), 378-406.
- Sewell, G. et Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Shahar, S. (2007). Religious minorities, vagabonds and gypsies in early modern Europe. Dans R. Stauber et R. Vago (dir.), *The Roma: a minority in Europe*. Central European University Press.
- Sheehan, K. (2022). *Researching Professional Identities through Intuitive Movement: Posthuman Diffractive Wonderings towards an Entangled Self* [Doctoral dissertation, St Mary's University].
- Shortt, H. (2015). Liminality, space and the importance of 'transitory dwelling places' at work. *Human Relations*, 68(4), 633-658.
- Shortt, H. et Izak, M. (2020). The contested home. Dans M. Parker (dir.), *Life after Covid-19: The other side of crisis* (p. 43-52). Bristol University Press.
- Simondon, G. (1989). *L'individuation psychique et collective à la lumière des notions de forme, information, potentiel et métastabilité*. Flammarion.
- Šimová, T. (2023). A research framework for digital nomadism: A bibliometric study. *World Leisure Journal*, 65(2), 175-191.
- Simpson, B., Harding, N., Fleming, P., Sergi, V. et Hussenot, A. (2021). The integrative potential of process in a changing world: Introduction to a special issue on power, performativity and process. *Organization Studies*, 42(12), 1775-1794.
- Sløk-Andersen, B. et Persson, A. (2021). Awkward ethnography: An untapped resource in organizational studies. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(1), 65-78.
- Smite, D., Christensen, E. L., Tell, P. et Russo, D. (2022a). The future workplace: Characterizing the spectrum of hybrid work arrangements for software teams. *IEEE software*, 40(2), 34-41.

- Smite, D., Mikalsen, M., Moe, N. B., Stray, V. et Klotins, E. (2021). From collaboration to solitude and back: Remote pair programming during COVID-19. Dans P. Gregory, C. Lassenius, X. Wang et P. Kruchten (dir.), *Agile processes in software engineering and extreme programming* (p. 3-18). Springer.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J. et Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, article 111552.
- Šmite, D., Moe, N. B., Klotins, E. et Gonzalez-Huerta, J. (2023). From forced working-from-home to voluntary working-from-anywhere: Two revolutions in telework. *Journal of Systems and Software*, 195, article 111509.
- Smite, D., Moe, N. B., Tkalic, A., Hanssen, G. K., Nydal, K., Sandbæk, J. N., Aamo, H. W., Hagaseth, A. O., Bekke, S. A. et Holte, M. (2022, 21-23 novembre). Half-empty offices in flexible work arrangements: Why are employees not returning? Dans *Proceeding of the 23rd International Conference on Product-Focused Software Process Improvement*, Jyväskylä, Finland (p. 252-261). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21388-5_18
- Sorenson, O., Dahl, M. S., Canales, R. et Burton, M. D. (2021). Do startup employees earn more in the long run? *Organization Science*, 32(3), 527-908.
- Sousa, B. V. de, Bastida, M. et Vieira, E. (2025). Unraveling digital nomadism: a comprehensive bibliometric review of emerging research and trends. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 13(1), 107-132.
- Speicher, R. (2017, 31 mars). *GitLab in action: Part 2*. <https://about.gitlab.com/blog/gitlab-in-action-part-2/>
- Spencer, R., Pryce, J. M. et Walsh, J. (2015). Philosophical approaches to qualitative research. Dans P. Lévy (dir.), *The Oxford handbook of qualitative research* (p. 81-98). Oxford University Press.
- Spigel, L. (2001). Portable TV: Studies in domestic space travel. Dans L. Spigel (dir.), *Welcome to the dreamhouse* (p. 60-103). Duke University Press.
- Spinoza, B. (1677). *Éthique*. Seuil.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of business and technical communication*, 26(4), 399-441.
- Spoor, J. R. et Walkowiak, E. (2024). Enabling neurodiversity in organisations: Leveraging the HRM and digital technology nexus. Dans E. Patton et A. M. Santuzzi (dir.), *Neurodiversity and work: Employment, identity, and support networks for neurominorities* (p. 231-253). Springer.
- Sprietzer, G. M., Cameron, L. et Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499.

- Spry, T. (2011). Performative autoethnography: Critical embodiments and possibilities. N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 497-512). SAGE.
- Stanculescu, L. C., Bozzon, A., Sips, R.-J. et Houben, G.-J. (2016). Work and play: An experiment in enterprise gamification. Dans *Proceedings of the 19th ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work & Social Computing* (p. 346-358).
- Standen, P., Daniels, K. et Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368.
- Star, S. L. et Strauss, A. (1999). Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 8(1), 9-30.
- Stewart, K. (2007). *Ordinary Affects*. Duke University Press.
- Strati, A. (2007). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77.
- Strati, A. (2010). Aesthetic understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880-893.
- Strati, A. (2016). Knowing in practice: Aesthetic understanding and tacit knowledge. Dans D. Nicolini (dir.), *Knowing in organizations: A practice-based approach* (p. 53-75). Routledge.
- Strati, A. (2023). “How about a Hug?”: Aesthetic of organizational experience and phenomenologies. Dans F.-X. de Vaujany, J. Aroles et M. Pérezts (dir.), *The Oxford handbook of phenomenologies and organization studies* (p. 396-414). Oxford University Press.
- Suchman, L. (2002). Located accountabilities in technology production. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 14(2), 7.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. Cambridge University Press.
- Suh, A., Cheung, C. M. K., Ahuja, M. et Wagner, C. (2017). Gamification in the workplace: The central role of the aesthetic experience. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 268-305.
- Sullivan, C. (2003). What’s in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Sun, M., Kraus, T., Pauli, R. et Garus, C. (2025). Changing sense of place in hybrid work environments: A systematic review of place identity and employee well-being. *Wellbeing, Space and Society*, 8, article 100236.
- Suprayitno, D. (2024). The great resignation: Reimagining work and the future of HR. *Management Studies and Business Journal*, 1(4), 687-694.

- Surman, E. (2002). Dialectics of dualism: The symbolic importance of the home/work divide. *Ephemera*, 2(3), 209-223.
- Sutherland, W. et Jarrahi, M. H. (2017, novembre). The gig economy and information infrastructure: The case of the digital nomad community. Dans *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 1(CSCW), article 97. <https://doi.org/10.1145/3134732>
- Szulc, J. M. (2022). AMO model for neuro-inclusive remote workplace. *Personnel Review*, 51(8), 1867-1882.
- Tammpuu, P. et Masso, A. (2018). « Welcome to the virtual state » : Estonian e-residency and the digitalised state as a commodity. *European Journal of Cultural Studies*, 21(5), 543-560.
- Tang, J. C. et Minneman, S. (1991). Video whiteboard: Video shadows to support remote collaboration. Dans *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (p. 315-322).
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (34).
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, (3), 61-76.
- Taskin, L. (2011). *Déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux. Perspective critique et études de cas sur la transformation du contrôle dans le cadre du télétravail à domicile*. Éditions Universitaires Européennes.
- Taskin, L. (2012). *New ways of organizing work: Developments, perspectives and experiences*. SAGE.
- Taskin, L. (2025). *Le télétravail, un mode de vie*. Presses de Sciences Po.
- Taskin, L. et Devos, V. (2005). Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 13-24.
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2020). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck.
- Taskin, L., Ajzen, M. et Donis, C. (2017). New ways of working: from smart to shared power. Dans V. Muhlbauer et W. Harry (dir.), *Redefining management: Smart Power Perspectives* (p. 65-79). Springer.
- Taskin, L., Klinksiek, I. et Ajzen, M. (2024). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, 39(1), 143-167.
- Taylor, F. W. (1911). *Scientific Management*. Routledge.
- Taylor, J. R. (1988). *Une organisation n'est qu'un tissu de communications*. Université de Montréal.

- Taylor, J. R. (2000). What is an organization? *Electronic Journal of Communication*, 10(1-2).
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organization Studies*, 32(9), 1273-1294.
- Taylor, J. R. et Cooren, F. (1997). What makes communication ‘organizational’? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.
- Taylor, J. R., Groleau, C., Heaton, L. et Van Every, E. (2001). *The computerization of work: A communication perspective*. SAGE.
- Taylor, S. et Spicer, A. (2007). Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 325-346.
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise*. Presses universitaires de France.
- Thomas, J. (2022). *L'anglais en entreprise, entre nécessité et effet de mode*.
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/03/16/l-anglais-en-entreprise-entre-necessite-et-effet-de-mode_6117686_1698637.html
- Thomas, R. (2011). Critical management studies on identity: Mapping the terrain. Dans M. Alvesson, T. Bridgman et H. Willmott (dir.), *The Oxford handbook of critical management studies* (p. 166-185). Oxford University Press.
- Thompson, B. Y. (2018). Digital nomads: Employment in the online gig economy. *Glocalism: Journal of Culture, Politics and Innovation*, (1).
- Thompson, B. Y. (2019). The digital nomad lifestyle: (Remote) work/leisure balance, privilege, and constructed community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2(1), 27-42.
- Thompson, B. Y. (2021). *Digital nomads living on the margins: Remote-working laptop entrepreneurs in the gig economy*. Emerald.
- Thompson, B. Y. (2024). Digital nomads, social media, and the individualistic solution of long-term travel to address general downward mobility. Dans F. Hillmann (dir.), *Interdisciplinary migration research with a focus on new technologies and multiple crises: relating birds of passage to social policies*. Berlin Universities Publishing.
- Thompson, M. E. (2022). *How remote work affects productivity and the future of work: the Go-to-Market Strategy for Junto, the B2B digital nomad program* [Mémoire de Master, Université Catholique Portugaise].
- Tiberius, V., Chen, N., Bartels, M. et Kim, D. (2024). Breaking out! A netnography study on motives of a digital nomad lifestyle. *Technology in Society*, 78, article 102678.

- Timmermans, S. et Tavory, I. (2022). *Data analysis in qualitative research: Theorizing with abductive analysis*. University of Chicago Press.
- Tissot, S. (2011). *De bons voisins. Enquête dans un quartier de la bourgeoisie progressiste*. Raisons d’agir.
- Titshaw, S. (2023). International digital nomads: Immigration law options in the United States and abroad. *Georgetown Immigration Law Journal*, 38, 71-88.
- Toffler, A. (1981). *The third wave* (vol. 484). Bantam books.
- Toivanen, M. (2023). Countercultural lifestyle no more?: digital nomadism and the commodification of neo-nomadic mobilities. *Mobility Humanities*, 2(2), 70-89.
- Toivanen, M. (2025). The freedom paradox: Meanings and configurations of digital nomadic work. *International Migration Review*. <https://doi.org/10.1177/01979183251314848>
- Tracy, S. J. (2000). Becoming a character for commerce: Emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 90-128.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Treem, J. W. et Leonardi, P. M. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Communication Yearbook*, 36, 143-189. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2129853>
- Tremblay, D.-G. (2024). L’organisation de demain : teletravail et modele hybride. *Vie & sciences de l’entreprise*, 219(1), 161-184. <https://doi.org/10.3917/vse.219.0161>
- Treré, E., Natale, S., Keightley, E. et Punathambekar, A. (2020). The limits and boundaries of digital disconnection. *Media, Culture & Society*, 42(4), 605-609.
- Trittin-Ulbrich, H. et Villesèche, F. (2022). Voices, bodies and organization: Bridging CCO scholarship and diversity research. Dans J. Basque, N. Bencherki et T. Kuhn (dir.), *The Routledge handbook of the communicative constitution of organization* (p. 382-394). Routledge.
- Troup, C. et Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471-486.
- Trudeau, G. (2022). Modifications de la législation du travail en Ontario : des dispositions inédites à l’échelle du Canada. *Revue de droit comparé du travail et de la sécurité sociale*, (3), 252-257.
- Tyler, M. et Cohen, L. (2010). Spaces that matter: Gender performativity and organizational space. *Organization Studies*, 31(2), 175-198.

- U.S. Career Institute. (2024, avril). *50 eye-opening remote work statistics for 2024*.
<https://www.uscareerinstitute.edu/blog/50-eye-opening-remote-work-statistics-for-2024>
- Vaast, E. (2002, janvier). *Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ?* [Communication]. 11^e Conférence de l'AIMS, Paris.
- Vacherand-Revel, J. (2007). Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projets de conception. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (9-2).
- Vachhani, S. J. (2013). (Re)creating objects from the past – affect, tactility and everyday creativity. *Management & Organizational History*, 8(1), 91-104.
- Vagianos, D. et Engel, S. (2023, juin). *The COVID-19 pandemic impact on society: The case of digital nomadism* [Communication]. 41^e International Business Information Management Conference (IBIMA), Granada, Espagne.
- Valsecchi, R. (2006). Visible moves and invisible bodies: the case of teleworking in an Italian call centre. *New Technology, Work and Employment*, 21(2), 123-138.
- van Amsterdam, N., van Eck, D. et Meldgaard Kjær, K. (2023). On (not) fitting in: Fat embodiment, affect and organizational materials as differentiating agents. *Organization Studies*, 44(4), 593-612.
- Van Duijn, S. (2020). Everywhere and nowhere at once: The challenges of following in multi-sited ethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 9(3), 281-294.
- van Hulst, M. et Visser, E. L. (2025). Abductive analysis in qualitative research. *Public Administration Review*, 85(2), 567-580.
- Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human Organization*, 32(4), 407-418.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Marrewijk, A. et Yanow, D. (2010). Introduction: The spatial turn in organizational studies. Dans A. Van Marrewijk et D. Yanow (dir.), *Organizational spaces: Rematerializing the workaday world* (p. 1-19). Edward Elgar. <http://dx.doi.org/10.4337/9781849804912.00005>
- Van Vuuren, M. et Cooren, F. (2010). “My attitude made me do it”: Considering the agency of attitudes. *Human Studies*, 33(1), 85-101. <https://doi.org/10.1007/s10746-010-9137-x>
- Van Zoonen, W., Sivunen, A. E. et Blomqvist, K. (2024). Out of sight – Out of trust? An analysis of the mediating role of communication frequency and quality in the relationship between workplace isolation and trust. *European Management Journal*, 42(4), 515-526.
- Vandenbergh, C. (2019). Engagement organisationnel. Dans G. Valléry, M.-É. Bibillier-Chaumon, É. Brangier et M. Dubois (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés* (p. 175-178). Dunod.

- Vandeveld-Rougale, A. (2014). *Malaise dans la symbolisation : la subjectivité à l'épreuve de la novlangue managériale* [Thèse de doctorat, Université Paris Diderot].
- Vandeveld-Rougale, A. (2020). L'ombre portée par le discours managérial : ambivalence discursive et fragilisation subjective. Dans V. Carayol, V. Lépine et L. Morillon (dir.), *Le côté obscur de la communication des organisations* (p. 23-36). Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Vandeveld-Rougale, A. (2022). La novlangue managériale, un virus socio-psycho-linguistique ? *Bulletin Scientifique, série A, Fascicula Filologie*, 31(1), 177-200.
- Lacaille, M. (2023). Mots & illusions : quand la langue du management nous gouverne, 10/18. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 36(2), 245-247.
- Vásquez, C. (2009). *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*. [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Hors Série(Suppl.)*, 69-89.
- Vásquez, C. (2016). A spatial grammar of organizing: studying the communicative constitution of organizational spaces. *Communication Research and Practice*, 2(3), 351-377.
- Vásquez, C. (2019). Following and analyzing a project: On the intricacies of shadowing a messy being. Dans F. Cooren et F. Malbois (dir.), *Methodological and ontological principles of observation and analysis* (p. 44-73). Routledge.
- Vásquez, C. (2020). (In)habitée par le cancer : récits critiques des trajectoires affectives d'un terrain miné d'émotions. *Recherches qualitatives*, 39(2), 193-214.
- Vásquez, C. et Cooren, F. (2013). Spacing practices: The communicative configuration of organizing through space-times. *Communication theory*, 23(1), 25-47.
- Vásquez, C. et Kuhn, T. (2019). *Dis/organization as communication: Exploring the disordering, disruptive and chaotic properties of communication*. Routledge.
- Vásquez, C., Bencherki, N., Cooren, F. et Sergi, V. (2018). From 'matters of concern' to 'matters of authority': Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. *Long Range Planning*, 51(3), 417-435.
- Vásquez, C., Brummans, B. H. J. M. et Groleau, C. (2012). Notes from the field on organizational shadowing as framing. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 7(2), 144-165.
- Vásquez, C., Schoeneborn, D. et Sergi, V. (2015). Summoning the spirits: Organizational texts and the (dis) ordering properties of communication. *Human Relations*, 69(3), 629-659.

- Vásquez, C., Sergi, V. et Hussenot, A. (2024). A process ontology perspective on qualitative analysis in organizational communication research. Dans A. Sivunen, B. H.J.M. Brummans et B. C. Taylor (dir.), *The Sage handbook of qualitative research in organizational communication* (p. 551-568). Routledge.
- Vayre, É. et Delfosse, C. (2019). Les enjeux psychosociaux du télétravail : comment accompagner les organisations ? *Le Journal des psychologues*, 367(5), 22-26.
- Védrine, C. (2015). *L'Esprit du capitalisme selon Michelin. Ethnologie d'un mythe industriel Saint-Étienne*. Publications de l'Université de Saint-Étienne.
- Vega-Vega, G. (2024). *Análisis de la Tendencia Nómada Digital como Estrategia de Crecimiento en el Sector Turístico de Colombia*. Trabajo de grado Universidad de Santander.
- Verbuyst, R. et Galazka, A. M. (2023). Introducing “navigating failure in ethnography”: A forum about failure in ethnographic research. *Journal of Organizational Ethnography*, 12(1), 61-75.
- Vidal, M. et Morrissette, J. (2014). Itinéraire ethnographique d'une doctorante : dialogue autour de la (dé)construction de l'objet de recherche. *Recherches qualitatives*, 33(1), 86-108.
- Vieira, L. (2019). La déconnexion numérique ou l'art du contre-pied. *Sciences de la société*, (103), 28-39.
- Vine, T. (2023). Is physical co-presence a prerequisite for Durkheimian collective effervescence? Reflections on remote working during the COVID-19 pandemic. *Culture and Organization*, 29(5), 380-396. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2201004>
- Vohra, V., Singh, S. et Dutta, T. (2024). Embracing flexibility post-COVID-19: A systematic review of flexible working arrangements using the SCM-TBFO framework. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(8), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1007/s40171-023-00366-9>
- Voll, K., Gauger, F. et Pfnür, A. (2023). Work from anywhere: Traditional workation, coworkation and workation retreats: A conceptual review. *World Leisure Journal*, 65(2), 150-174.
- von Gemmingen-Obstfelder, B. (1973). *Semantische Studien zum Wortfeld "Arbeit" im Französischen: Versuch einer Darstellung unter Berücksichtigung handwerklich-fachsprachlicher Texte des 13.-17. Jahrhunderts* (vol. 35). Tübinger Beiträge zur Linguistik.
- Von Zumbusch, J. S. H. et Lalicic, L. (2020). The role of co-living spaces in digital nomads' well-being. *Information Technology & Tourism*, 22(3), 439-453.
- Vonovier, C. (2011). *Traduction du sentiment d'appartenance et des valeurs d'une entreprise dans un service de luxe*. [Mémoire de master, Haute école de gestion de Genève].
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitrega, M. et Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, article 113912.

- Wace. (1130). *La vie de Sainte Marguerite* (E. A. Francis, vol. 645).
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. et Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- Wajcman, J. (2014). Domestic technology: Labour-saving or enslaving? Dans S. Jackson (dir.), *The politics of domestic consumption: Critical readings*. Routledge.
- Wajcman, J. et Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies*, 32(7), 941-961.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. et Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.
- Wang, B., Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D. et Cahalane, M. (2020). Editorial: Beyond the factory paradigm: Digital nomadism and the digital future(s) of knowledge work post-COVID-19. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6).
- Watson, A., Lupton, D. et Michael, M. (2021). Enacting intimacy and sociality at a distance in the COVID-19 crisis: The sociomaterialities of home-based communication technologies. *Media International Australia*, 178(1), 136-150.
- Watson, D., Wallace, J., Land, C. et Patey, J. (2023). Re-organising wellbeing: Contexts, critiques and contestations of dominant wellbeing narratives. *Organization*, 30(3), 441-452.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1985). Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational dynamics*, 14(2), 51-64.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (vol. 3). SAGE.
- Weick, K. E. (2012). Educational organizations as loosely coupled systems. Dans P. Klaus et S. Müller (dir.), *The roots of logistics* (p. 389-410). Springer Berlin Heidelberg.
- Weick, K. E. (2024). Mann Gulch revisited: Improvisation as a surface of apprehension. *Academy of Management Discoveries*, 10(1), 7-10.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Dans R. I. Sutton et B. M. Staw (dir.), *Research in organizational behavior* (vol. 21, p. 81-123). Elsevier.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weiss, D., Damianos, L. E. et Drozdetski, S. (2015). Teleworkers and their use of an enterprise social networking platform (p. 532-541). Springer International Publishing.
- Weissberg, J.-L. (1999). *Présences à distance : déplacement virtuel et réseaux numériques : pourquoi nous ne croyons plus la télévision*. L'Harmattan.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Whitehead, A. N. (1929). *Process and reality: An essay in cosmology*. Macmillan.
- Whiting, R. et Symon, G. (2020). Digi-housekeeping: The invisible work of flexibility. *Work, Employment and Society*, 34(6).
- Wike, R., Fetterolf, J., Fagan, M. et Gubbala, S. (2023). *How experience with international travel varies across 24 countries*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/global/2023/12/06/international-travel/>
- Willems, T. (2018). Seeing and sensing the railways: A phenomenological view on practice-based learning. *Management Learning*, 49(1), 23-39.
- Williams, S. et Bendelow, G. (1998). In search of the “missing body.” Pain, suffering and the (post) modern condition. Dans S. Graham et P. Higgs (dir.), *Modernity, medicine and health* (p. 125-146). Routledge
- Wilson, B. (2025, 13 mai). *Ambiguity is a feature, not a bug* [Substack newsletter]. The Human Engineer. <https://thehumanengineer.substack.com/p/ambiguity-is-a-feature-not-a-bug>
- Wilson, J. M., Boyer O’Leary, M., Metiu, A. et Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization studies*, 29(7), 979-1002.
- Wittgenstein, L. (1954). *Philosophical investigations*. John Wiley & Sons.
- Wittgenstein, L. (1958). *The blue and brown books*. Basil Blackwell.
- Wray, D. (2024, 5 juin). *Télétravail, emploi du temps et bien-être : données probantes tirées de l’Enquête sur l’emploi du temps de 2022*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-652-x/89-652-x2024003-fra.htm>
- Wright, A. (2016). Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective. *Organization*, 23(2), 147-163.

- Wright, A., Kuhn, T., Michailova, S. et Hibbert, P. (2023). Ventriloquial authority in management learning and education: A communication as constitutive of learning and education perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 22(2), 312-330.
- Yakhlef, A. (2010). The corporeality of practice-based learning. *Organization Studies*, 31(4), 409-430.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K. et Hecht, B. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54.
- Ybema, S. et Horvers, M. (2017). Resistance through compliance: The strategic and subversive potential of frontstage and backstage resistance. *Organization Studies*, 38(9), 1233-1251.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. et Kamsteeg, F. (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. SAGE.
- Zecchinon, P. (2022). Pratique de l'ethnographie de rédaction dans un nouveau contexte organisationnel : quand le virtuel s'invite sur le terrain physique. *Revue de l'Université de Moncton*, 53(1), 11-34.
- Zepeda Hernández, S. L. (2024). Turismo, migración y nomadismo digital. Una aproximación conceptual en torno a las nuevas movilidades globales. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos (ABET)*, 14(special), 1-11.
- Zhou, L., Buhalis, D., Fan, D. X. F., Ladkin, A. et Lian, X. (2024). Attracting digital nomads: Smart destination strategies, innovation and competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, article 100850.
- Zolin, R., Hinds, P. J., Fruchter, R. et Levitt, R. E. (2004). Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study. *Information and Organization*, 14(1), 1-26.