

Aires ouvertes et collaboration en économie sociale au Québec : une analyse interdisciplinaire dans trois organisations

Tawfiq Alla, Stéphane F. Roume, et Diane-Gabrielle Tremblay,
Université TÉLUQ

ABSTRACT

Social economy enterprises are usually seen as organizations characterized by horizontal management, aiming for social objectives rather than profit maximization. Based on semi-structured interviews ($n = 25$) conducted with three social economy organizations in Montreal, our article examines the advantages and disadvantages of opting for an open-plan space. This choice compensates for the reduced workspace through a hybrid work organization and shared premises among different organizations. We observed the adjustments in balancing the passage to the open-plan office with working from home. Findings suggest that this setup allows for cost savings and suits employees, provided there is some flexibility in their working hours, while offering more opportunities for networking and exchanges. The people working for social economy organizations appear to appreciate this context more than those in the public and private sectors. They are more willing to go to work in these open spaces.

RÉSUMÉ

Les entreprises d'économie sociale sont généralement considérées comme des organisations caractérisées par une gestion horizontale, visant des objectifs sociaux et non la maximisation du profit. Après des entrevues semi-dirigées ($n = 25$) menées auprès de trois organisations d'économie sociale à Montréal, notre article traite des avantages et inconvénients du choix d'une aire ouverte, compensant la perte d'espace par une organisation hybride du travail ainsi que le partage de locaux entre différentes organisations. Nous avons observé les adaptations dans l'articulation entre le retour progressif au sein de l'aire ouverte et le télétravail à domicile. Il en ressort que cet arrangement permet d'économiser des fonds, et convient aux salariés, à condition de préserver une certaine flexibilité dans leur temps de travail, tout en permettant davantage d'échanges et de réseautage. Les personnes travaillant dans ce contexte au sein des organisations d'économie sociale semblent l'apprécier davantage que celles des autres organisations étudiées (dans les secteurs public et privé), et elles s'y présentent plus volontairement.

Keywords / Mots clés social economy, hybridization, telework, working from home, open-plan space / économie sociale, hybridation, aires ouvertes, télétravail, mutualisation

INTRODUCTION

Les champs d'études s'intéressant aux « nouvelles façons de travailler » (La Barbera et Ajzen, 2021; Taskin et al., 2017; Taskin et Tremblay, 2010) invitent à comprendre les enjeux de pouvoir et les relations salariales dans les organisations. Les organisations de l'économie sociale développent elles aussi des aires ouvertes (ou *open spaces*) de travail et des espaces de *coworking*. Cette recherche s'intéresse au travail hybride et à la manière dont les organisations d'économie sociale déploient ces aires ouvertes, en particulier dans un même immeuble à Montréal.

Le concept d'*open space* consiste à éliminer les cloisons afin de réunir les équipes au sein d'un seul et même espace (Benedetto-Meyer et Cihuelo, 2016). La configuration des espaces est déclinée en zones de travail (collaboration, concentration, repos, appels, salles de réunion, etc.) avec un grand espace ouvert où les postes de travail ne sont pas attirés. À la nouvelle forme d'organisation du travail et aux valeurs coopératives de l'économie sociale s'ajoute la question du télétravail. Cette question touche les fondements du travail ainsi que les pratiques traditionnelles de gestion (Taskin et Tremblay, 2010). C'est ainsi que nos recherches s'intéressent à la multiplication des *open spaces* gérés par des organisations de l'économie sociale qui se regroupent dans un seul grand espace de *coworking*.

Après une revue des écrits sur le sujet, nous nous intéressons aux résultats organisationnels du partage—par trois organisations d'économie sociale à Montréal—d'un espace divisé mais commun d'un immeuble. Nous voyons comment l'aire ouverte peut être pertinente pour les organisations en économie sociale et comment cette mutualisation des espaces peut satisfaire certains objectifs organisationnels, y compris le partage des ressources ou le réseautage, tout en se situant dans le nouveau contexte des organisations hybrides du travail. Nous nous intéressons ainsi aux effets du télétravail associé au mode de travail hybride sur le fonctionnement et le mode de gestion de ces organisations, tenant compte de leur mode de gouvernance particulier et de leurs objectifs de travail ou d'intervention sociale.

ÉTAT DES CONNAISSANCES

L'économie sociale désigne en premier lieu des entreprises se distinguant par le statut juridique : association, groupe, coopérative, mutuelle ou organisme sans but lucratif. Ces différents organismes prévoient légalement la présence d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration fonctionnant selon le principe « une personne, une voix » (Hiez, 2014). Dans leurs travaux, Demoustier et Malo (2012), Draperi (2002) et Lévesque (2002) montrent que l'économie sociale recouvre un ensemble d'organisations avec des réalités économiques diverses mais qui partagent certaines valeurs sociales communes. Puisqu'il existe différents modèles de société, l'économie sociale peut y assumer des fonctions contrastées. Cependant, la finalité des organisations d'économie sociale est non pas la maximisation des profits des actionnaires mais la poursuite d'une finalité sociale telle que l'innovation sociale et organisationnelle ou l'utilité sociale (Besançon, 2013; Merlin-Brogniart et al., 2009). Une autre manière d'appréhender l'économie sociale est de s'intéresser aux valeurs fondatrices des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) (Toucas-Truyen et Boned, 2015), lesquelles développent des activités économiques de type associatif fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie, de citoyenneté, de démocratie, etc. De plus,

les organisations d'économie sociale souhaitent mettre concrètement en œuvre ces valeurs au sein de leurs propres structures par le biais de modes de gestion particuliers, souvent plus participatifs que dans les entreprises traditionnelles. En effet, d'après Defalvard et al. (2023), un intérêt croissant est porté ces dernières années aux modèles de l'économie sociale et solidaire comme sources de réponses innovantes aux crises sociales, environnementales ou encore sanitaires. Par ailleurs, la Loi sur l'économie sociale au Québec (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, s. d.; ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie, s. d.) stipule que la gouvernance dans ces organisations doit être assurée, outre les gestionnaires et certains salariés, par les membres du conseil d'administration. Si les évolutions du contexte socioéconomique génèrent de nouvelles difficultés dans ce domaine de gestion (Noguès, 2006), ces caractéristiques intrinsèques et ces valeurs fondamentales des organisations d'économie sociale sont également des facteurs qui engendrent des enjeux particuliers de gestion et de ressources humaines. Comme le montre l'étude de Glémain et Laville (2010) ainsi que plus récemment celle de Lethielleux et Valéau (2023), les gestionnaires de ces organisations tendent à chercher sans cesse des outils de gestion de ressources humaines (GRH) adéquats afin d'assurer la survie ou le développement de leurs projets; ils doivent rendre cohérents leurs projets associatifs ou coopératifs dans un contexte dominé malgré tout par des logiques de marché, des financements fondés sur des projets précis, donc une gestion par projets, ce qui explique que les entreprises non issues de l'économie sociale peuvent parfois s'inspirer de leurs initiatives ou réponses innovantes.

Gestion différenciée et évolution de la proposition de valeur

Les recherches en gestion des ressources humaines ont tendance à s'intéresser à la gouvernance et aux types de management dans les organisations de l'économie sociale qui se basent sur l'importance majeure de valeurs comme la lutte contre les inégalités, la solidarité et la coopération (Demoustier et Malo, 2012; Everaere, 2011; Everaere et Valéau, 2012; Valéau et al., 2012). Toutefois, on observe une certaine évolution des modes de management en ESS comme ailleurs, mais ici celle-ci peut être expliquée par les réalités hétérogènes des pratiques liées au type de marché et aux personnes qui font l'objet de leurs missions sociales, ces réalités pouvant être parfois contradictoires (Sauvage et al., 2021). En ce qui a trait aux enjeux de gestion, ils sont considérables depuis la pandémie, le travail se faisant de plus en plus sur la base d'une articulation du télétravail à domicile et des rotations des équipes au bureau.

Pour ce qui est des enjeux, Everaere et Valéau (2012) montrent un certain nombre de convergences dans les organisations d'économie sociale et solidaire, comme par exemple la place des valeurs dans les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines. Ils expliquent en outre que ces valeurs forment les projets organisationnels et inspirent des « façons de faire » soucieuses des valeurs sociales. Par conséquent, les questions de gestion et de ressources financières demeurent aussi prégnantes dans l'économie sociale que dans une organisation à but lucratif. Dans leur recherche, Defalvard et al. (2023) témoignent quant à eux de la capacité des organisations d'économie sociale et solidaire de proposer un modèle économique, social et politique capable de répondre aux besoins socioéconomiques, en replaçant au cœur de l'organisation l'humain et l'expression démocratique, et non le capital et le pouvoir accordés à ses détenteurs.

Ainsi, la multiplication des aires ouvertes ou *open spaces* s'est étendue au secteur de l'économie sociale et pourrait contribuer à une plus grande mutualisation des pratiques innovantes, ce qui serait à l'avantage des organisations. C'est dans cette perspective de réseautage, d'échanges de connaissances et de pratiques, de créativité et d'innovation que les *open spaces* se sont développés ces dernières années dans tous les secteurs (Krauss et Tremblay, 2024). En ce qui concerne l'économie sociale, plusieurs organisations ont procédé au réaménagement de leurs espaces de travail en considérant le type de modèle d'affaires qui consiste à mettre des idéaux à l'épreuve de l'action et réciproquement (Valéau et al., 2012). Pour Valéau et al. (2012) justement, ce modèle de l'aire ouverte est vu non seulement comme un outil de conception de l'espace de travail (et souvent de réduction des coûts), mais aussi comme un outil de gestion de l'activité et des salariés. L'activité de travail y est déployée en alternance, entre présence sur place quelques jours par semaine et télétravail les autres jours. Évoquant des motivations basées sur la communication fluide, la transversalité des pratiques ou encore l'autonomie, certaines recherches ont souligné l'adéquation de ce modèle avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire (Frimousse et Peretti, 2020a). Ainsi, ces organisations se présentent à la fois comme une alternative économique aux entreprises capitalistes et comme une initiative privée plus proche des besoins des citoyens que plusieurs services publics (Lévesque et Mendell, 2005).

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, ENJEU FONDAMENTAL POUR LES ORGANISATIONS D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Si les différents domaines du management sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de toute entreprise, la gestion des ressources humaines représente un enjeu fondamental pour les organisations de l'ESS en particulier car on s'attend à y trouver une GRH humaniste ou plus soutenance pour les employés (Robert-Huot et Cloutier, 2020; Sauvage et al., 2021; Séguin et al., 2024)—du moins la question mérite-t-elle d'être soulevée (Calvez et Dolidon, 2014; Richez-Battesti et al., 2024). En économie sociale, salariés et bénévoles sont au cœur du processus de production (Chauvière, 2025; Hammi, 2025; Sidibé, 2023). En général, le développement de ces personnes est privilégié par les organisations en économie sociale. Par conséquent, celles-ci sont amenées à développer des pratiques de GRH qui traduisent concrètement cette valeur de primauté des personnes dans les activités de travail.

Ainsi, dans un contexte de concurrence en lien avec de meilleures conditions de travail, de nombreuses organisations misent sur une offre où le télétravail est considéré comme un avantage, voire un privilège. Plusieurs études ont insisté sur le fait de reconsidérer les contrats de travail en mettant en avant le télétravail qui ouvre sur la possibilité de réduire les déplacements (Cléach, 2004; Gangloff-Ziegler, 2009) et ceci s'est accentué suite à la pandémie de Covid-19 (Hansez et al., 2021; Sanae, 2024). On y voit de plus en plus des objectifs de qualité de vie et de meilleure organisation du travail personnel ou encore de conciliation emploi-famille (Tremblay et Mathieu, 2023; Mathieu et Tremblay, 2022), des objectifs souvent importants pour compenser les salaires parfois réduits dans l'ESS (Tremblay, 2017). Ainsi, récemment, à la suite de la pandémie, on a vu apparaître des enjeux organisationnels se révélant importants alors que le télétravail a pu s'étendre environ au tiers des salariés au Québec (Gouvernement du Canada, 2021). Pour ce qui est de la pratique en ressources humaines au sens strict, Jaumier et al. (2018) ont réalisé une étude sur les

pratiques de GRH confrontées aux valeurs coopératives, en s'intéressant à la façon dont les coopératives utilisent concrètement, en situation, les dispositifs de GRH. Les résultats de leurs recherches montrent le travail par lequel les coopérateurs réussissent en pratique à détourner, se réapproprier, et renverser certains dispositifs dont le caractère est essentiellement individualisant et hiérarchique pour les mettre, in fine, au service de la culture collectiviste et démocratique de leur organisation. Certes, la question se pose en contexte de développement du travail à domicile où l'on sépare les individus de leur groupe de travail. En effet, le télétravail, le travail hybride et les aires ouvertes se sont développés aussi dans les entreprises de l'économie sociale et c'est ce qui nous a amenés à étudier l'impact de ce mode d'organisation, en particulier celui des aires ouvertes, dans ce milieu.

Afin d'être concurrentielles dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de pratiques de plus en plus professionnalisantes, il semble que les organisations d'économie sociale soient contraintes de faire évoluer leurs pratiques de GRH en offrant davantage de flexibilité, donc télétravail et aires ouvertes (permettant plus d'échanges entre les personnes présentes tout en économisant l'espace). De même, si l'économie sociale est un mode entrepreneurial de plus en plus reconnu, son manque de visibilité pose encore un défi. Si le rôle des grands acteurs du secteur est bien démontré dans les résultats de recherche de Sibieude (2007), la création de nouvelles entreprises et leur survie apparaissent comme un enjeu stratégique. En ce sens, le gouvernement du Québec incite au recours aux outils numériques, y compris non seulement les médias sociaux mais aussi les outils de collaboration numérique, pour contribuer à la visibilité et à la reconnaissance de l'économie sociale. En effet, pour ces organisations basées sur des processus démocratiques, le numérique peut faciliter la diffusion, les échanges et la consultation, particulièrement auprès de membres délocalisés géographiquement (Valéau et al., 2012). Le télétravail pourrait donc ne pas constituer un problème sur le plan de l'offre de services comme tels, mais tout dépend du type de service, et il reste à voir comment s'articulent les aires ouvertes et le travail à domicile.

Toutefois, sans négliger l'importance de la gestion par le numérique, l'accent est plutôt mis sur la gestion de l'humain et l'adaptation du travail à l'humain. Après tout, les organisations de l'économie sociale et solidaire n'ont pas pour vocation première de développer des systèmes d'information; si elles le font, c'est avant tout pour répondre à des nécessités opérationnelles (Everaere et Valéau, 2012). Par ailleurs, Toucas et Dreyfus (2005) mettent en relief la créativité des acteurs, empreints de solidarité et de fraternité. Ainsi apparaît le lien potentiel entre les valeurs des porteurs de projet et la gestion de leurs structures. En revanche, peu de travaux ont cherché à étudier les modes d'organisation du travail au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire (Combes-Joret et Lethielleux, 2018), sujet qui nous intéresse ici.

Gestion des aires ouvertes et gouvernance démocratique

Il convient de rappeler que la gouvernance démocratique et la vie associative qui la sous-tend sont au cœur du mode de fonctionnement des organisations d'économie sociale. Que ce soit à l'échelle de l'administration, de la gestion ou des activités quotidiennes de l'entreprise, cette gestion démocratique représente un enjeu à part entière (Breton, 2009; Demoustier et Malo, 2012; Gand, 2015). Le processus démocratique est fondé sur la participation de tous, mettant ainsi en

avant des procédures transparentes où peut circuler la libre parole des acteurs (Hiez, 2014; Irosoft, s. d.). Aussi, Laville (2012) distingue les entreprises sociales de celles formées par des actionnaires qui attendent un retour sur leur investissement; en se basant sur le registre associatif, il souligne l'importance accordée à un bien commun autour duquel se rassemblent les membres fondateurs, au même titre que ceux-ci valorisent les processus décisionnels basés sur des principes démocratiques de discussion. Cette même étude soutient que l'association doit trouver la possibilité d'étayer la référence à ce bien commun sur des conceptions partagées et des dispositifs susceptibles de conforter l'action collective initiée par les créateurs (Laville, 2012; Glémoin et Laville, 2010). Toutefois, si le gouvernement d'entreprise est un courant de recherche à part entière, très peu de travaux traitent des liens entre la gouvernance et l'organisation du travail dans les entreprises, d'autant moins en se centrant sur les structures de l'économie sociale et solidaire. En effet, la gouvernance des organismes sans but lucratif reste relativement sous-théorisée. Aussi, comme les résultats des travaux de Kerléo (2019) le montrent, la gouvernance de ce type d'organisation sous-entend un contact et une diffusion continue des informations dans une perspective de transparence et d'appropriation par les membres.

Il est à préciser que même pour les entreprises sociales, le télétravail est devenu courant depuis les confinements, et le retour au bureau est prévu en fonction de la rotation des équipes. Cette rotation est la base de la gestion de l'activité sur site et elle est corrélée avec la gestion parallèle du télétravail à domicile. Plusieurs recherches ont soutenu que, depuis le début de la pandémie, cette forme d'organisation deviendrait la nouvelle norme au Canada et ailleurs (Autissier, 2022a; Ball et Harvey, 2022; Bardou et Pelenc, 2024; Choinière et Mohamed, 2024; Tremblay, 2022). Une enquête effectuée dans une administration publique provinciale québécoise souligne la complexité des milieux de travail et l'évolution des besoins des membres du personnel (Calvet et al., 2024). Dans une autre étude récente, des employé(e)s et des gestionnaires de différents secteurs expriment le souhait d'une reconception participative du travail hybride dans lequel alterneraient des périodes d'importance équivalente : celle du travail présentiel pour le maintien de la cohésion et de l'efficacité du collectif de travail, et celle du travail distanciel pour l'accomplissement de tâches nécessitant un environnement silencieux et isolé (Cheyrouze et Tremblay, 2024). C'est dans cette perspective que nous nous intéressons aux effets de l'aire ouverte et du télétravail qui y est associé sur les organisations d'économie sociale.

Par ailleurs, certaines études ont souligné que la gestion des aires ouvertes et son association avec le télétravail est le résultat de l'optimisation des espaces pris comme outils de gestion, en tant qu'espaces modulaires (Bardou et Pelenc, 2024; Bationo-Tillon et al., 2020; Delgenes, 2024; Evluo, 2024; Lambert, 2022). D'autres études ont montré que des stratégies de gestion sont déployées pour faire correspondre l'espace du travail à la structure organisationnelle (Bationo-Tillon et al., 2020; Sicotte, 2023; Déjean et al., 1988). Distant à la fois de l'entreprise et des supérieurs hiérarchiques, le télétravailleur s'inscrit dans cette évolution (Rey et Sitnikoff, 2006). Dans leurs travaux, Autissier (2022b), Baron (2023) et Benedetto-Meyer et Boboc (2021) montrent que les modifications du travail avec ces changements spatiotemporels et les avancées numériques remettent en question la régulation et les enjeux managériaux liés aux équilibres qui s'opèrent entre présence et distance. D'une part, il est souvent avancé que les aménagements spatiaux suivent

des réformes organisationnelles adoptées en fonction de nouveaux paradigmes économiques et managériaux (Demazière, 2016; Frimousse et Peretti, 2024). Et d'autre part, la transition du mode de travail traditionnel en présentiel vers le travail hybride nécessite l'adoption de nouvelles pratiques encadrant ce nouveau mode de fonctionnement (Frimousse et Peretti, 2020b, 2021a, 2021b; Sanae, 2024). Dans le contexte du travail à domicile, l'autodiscipline tient une place majeure, et le contrôle par la présence des chefs semble perdre de son importance (Essaidi et Chaouki, 2024; Lokiec, 2024), bien que de nouvelles modalités de contrôle se développent. Avec ces changements spatiotemporels, les cadres hiérarchiques et contractuels formels du travail se trouvent recomposés (Aloisi et De Stefano, 2022; Benedetto-Meyer et Boboc, 2021).

MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS

Nous exposerons ici brièvement la méthodologie employée ainsi que les résultats puis les limites de notre recherche.

Méthodologie

Notre recherche repose sur vingt-cinq entrevues semi-dirigées individuelles de plus d'une heure auprès de trois organisations d'économie sociale et solidaire à Montréal, chacune en expansion et partageant un même espace de *coworking*, en aires ouvertes réparties entre elles. Ces entretiens ont été effectués de février à octobre 2023 : huit ont été menées dans l'organisation 1, onze dans l'organisation 2, et six dans l'organisation 3. Les entretiens ont été tenus directement sur le lieu de travail dans un espace fermé, hormis quelques exceptions où les entretiens ont été effectués sur Zoom ou Teams et ont été enregistrés, et parfois au domicile des personnes interrogées. Ils visaient à rassembler des informations détaillées sur l'organisation du travail, les perceptions et les tendances dans les milieux de travail. L'échantillonnage s'est fait selon le volontariat des employés et des gestionnaires des organisations concernées. Nous avons toutefois formulé la requête—acceptée—de pouvoir nous entretenir avec au moins deux gestionnaires dans chaque organisation. Au bout du compte, nous avons pu interroger cinq gestionnaires. (Cependant, le mot « gestionnaire » n'est pas employé comme fonction; on emploie plutôt celui de coordonnateur ou chef de projet.) Les trois organisations sont issues du monde associatif et elles ont toutes un conseil d'administration. Dans deux des organisations, les directeurs ont le titre de coordonnateur ou coordinatrice. Les salariés des trois organisations sont chargés de projet ou de mission, responsables de secteurs d'intervention, médiateurs ou médiatrices et responsables de production. Deux organisations ont des directeurs généraux. Quant à la troisième, celui qui fait office de directeur général a le titre de coordonnateur général. Il est à noter que sur les 25 personnes interrogées, 20 étaient des femmes (soit environ 80 % du total), à l'image des aires ouvertes étudiées où les salariés mâles étaient minoritaires (tout comme de l'économie sociale au Québec, où les femmes sont plus présentes en général).

Pour entrer en interaction avec les personnes interrogées, nous avons suivi au mieux les règles de sociabilité propres aux divers milieux (Broustau et Le Cam, 2012). Un formulaire de consentement garantissant l'anonymat a été signé par les personnes interrogées, d'où l'utilisation ici de prénoms fictifs et l'anonymisation des organisations, que nous avons numérotées. Nous avons aussi enlevé

ou modifié tous les éléments susceptibles de rendre reconnaissables les organisations, sans pour autant influencer sur les résultats présentés. Le cas échéant, nous avons indiqué dans les citations si la personne interrogée faisait partie de la section dirigeante de l'organisation en mentionnant son statut de gestionnaire.

La transcription des entretiens a été faite manuellement. Nous avons indiqué dans le présent article toute élision des propos par des points de suspension. Les transcriptions établies, une découpe thématique a été opérée (Paillé, 2017) en fonction des thèmes émergents, en l'occurrence ici la flexibilité et l'hybridation au travail caractéristiques de l'économie sociale ou encore la relation des salariés avec leurs gestionnaires. Notons qu'en ce qui concerne les trois organisations étudiées, celles-ci étaient toutes très flexibles sur le plan des horaires : hormis pour l'organisation 1 où les salariés pouvaient télétravailler pour autant de jours qu'ils le souhaitaient, dans les organisations 2 et 3, on leur demandait de venir seulement un jour par semaine (alors que c'était plutôt 2 et maintenant 3 dans le secteur public). Au fait, la norme était de 2 jours dans la fonction publique au moment des entretiens, puis de 3 jours à compter de 2025, ce qui correspond à la moyenne observée actuellement au Canada et au Québec en incluant le privé (données de Statistique Canada).

Vu les limites d'espace pour cet article, nous présentons ici uniquement les citations qui nous semblent les plus représentatives de l'ensemble des entrevues et des idées principales qui s'en dégagent.

RÉSULTATS

Trois résultats principaux concernant les pratiques organisationnelles se sont dégagés des entrevues réalisées au sein de ces trois organisations, ce qui permet de mettre en évidence les apports majeurs de cette recherche. D'abord, l'aire ouverte et le travail hybride se prêtent très bien aux missions des organisations étudiées et les entreprises et employés de l'économie sociale se sont bien adaptés aux transformations du travail, y compris au développement du télétravail, depuis la pandémie. Deuxièmement, l'aire ouverte est assez flexible pour accueillir différents types de management, de sorte qu'on observe quelques différences selon le type de service offert par ces entreprises d'ESS. Enfin, troisièmement, le partage des espaces permet aussi des échanges plus fournis que les bureaux fermés, et donc une potentielle cohésion ou synergie au sein de différents projets d'une ESS, mais aussi entre les diverses organisations d'ESS, selon leurs intérêts.

Aire ouverte et travail hybride, un espace propice à l'économie sociale et à la collaboration

Le premier point saillant issu de notre recherche est que tous les salariés ont indiqué apprécier le partage des espaces, qui permet aussi de partager des idées, et ils s'y sont très bien adaptés. L'espace partagé dans l'aire ouverte renforce le collectif au sein des équipes tout en respectant les besoins individuels. Il en ressort que l'espace partagé encourage les interactions informelles. Les employés peuvent échanger des idées et résoudre des problèmes ensemble :

Ouais, il y a l'idée qu'on partageait l'espace avec [l'organisation 1] puis que l'on ait accès à toutes les salles, qu'il y ait des cercles plus créatifs, pleins de petits coins et que c'est très festif parce que ça ressemble à un espace bouillonnant et, si on a besoin d'espace calme, on utilise les salles de concentration. (Anna, O2)

Cet environnement de travail peut également renforcer la culture organisationnelle et promouvoir les valeurs communes de l'économie sociale. La proximité physique favorise le partage de l'information et la cohésion d'équipe, renforçant ainsi l'engagement des collaborateurs envers la philosophie de l'ESS :

On a créé le comité social, on a créé un comité de développement durable, on a d'autres directeurs ou directrices des autres organisations. ... Donc il y a des questions de l'ordre pratique qui sont discutées plus sur du logistico-logistique. On essaie de trouver en fait des projets conjoints qu'on pourrait mener ensemble. Ça, c'est mon objectif. (Nyx, gestionnaire, O1)

En complément, ils ont aussi vanté les mérites de la possibilité de télétravailler. Que ce soit la possibilité de mener leurs activités sociales sur le terrain, de mieux se concentrer chez soi ou de profiter du confort de pouvoir rester chez soi sans avoir à se déplacer, tout le monde a été unanime quant à la nécessité de préserver cette flexibilité du travail hybride qui est en soi attirante. À ce titre, Tirésias dit :

On a trente employés dans [l'organisation 1] environ, donc il y a plusieurs cultures d'équipe. ... Puis, ben selon les équipes, les gens ont envie de se rencontrer une fois par semaine, les gens ont envie de se rencontrer. Il y a des personnes qui ne veulent pas travailler à la maison, qui veulent travailler uniquement au bureau, il y a des personnes qui comme moi en fait ne peuvent pas perdre autant de temps, donc c'est pas mal ça. (Tirésias, gestionnaire, O1)

Et Circé d'ajouter :

En fait, ce qui est plus important pour moi, c'est la flexibilité. C'est que si, mettons, j'ai un rendez-vous, ben je vais préférer être chez moi parce que ça va être plus proche de chez moi par exemple. C'est d'avoir la possibilité de le faire ... (Circé, O2)

On souligne aussi l'intérêt de voir d'autres personnes, indiquant que ceci peut rendre le travail de bureau plus attrayant pour les jeunes :

Il faut comprendre que les métiers de bureau, ce n'est pas toujours ça qui attire les jeunes, alors c'est un fait. Dans le fond, ce n'est pas nécessairement le fun des fois d'être dans un bureau pour 34 heures ou 40 heures dans une semaine. (Hélène, O3)

On met aussi en évidence la possibilité d'alimenter l'innovation dans un tel contexte ouvert et flexible :

Là, il y a un esprit libertaire par l'organisation qui alimente l'innovation, alimente le fait de la transgression, l'exploration. Puis on veut rester là-dedans. On veut que les gens n'aient pas, ne sentent pas qu'ils ont besoin de se justifier s'ils ne sont pas là parce qu'ils sont sur un terrain, parce qu'elle a besoin ce matin-là, ou parce que tu sais, ils vont prendre des heures à un autre moment. (Ulysse, gestionnaire, O3)

Si cette flexibilité horaire à l'image de la flexibilité spatiale est partagée, il est toutefois à souligner que dans chacune des organisations ou équipes, les intéressés se sont concertés pour se réunir régulièrement, la fréquence étant propre à chaque organisation. Ce désir de se rencontrer pour

échanger semble d'ailleurs plus fréquent dans le cas de ces organisations d'ESS que dans d'autres organisations, qu'elles soient publiques ou privées, que nous avons étudiées en sus dans cette recherche sur les aires ouvertes. Il semble que le projet d'économie sociale comme tel incite les gens à venir au bureau plus souvent que dans les organisations publiques ou privées que nous avons étudiées par ailleurs, où le sens de mener à bien un projet collectif semble moins présent que dans l'ESS. À ce titre, Lili dit :

L'équipe Vénus, c'est vraiment toujours le mercredi, quelques-uns le lundi. Puis la gang [l'équipe], là, de la coalition Saturne ne sont jamais là le lundi, ils sont là toujours les mardis et jeudis. ... C'est vraiment en fonction des rencontres d'équipes et tout, mais ça reste qu'on a par exemple les activités qui nécessitent tout le monde ... (Lili, O1)

Il y a donc des moments de travail isolé, de concentration à domicile, puis des moments de présence au bureau pour des collaborations, des échanges collectifs et selon les termes d'un gestionnaire, des temps « d'effervescence » :

Mais donc il y a vraiment une grande liberté, puis une grande flexibilité au niveau du télétravail, ce qui je pense est apprécié des employés. Ce qui vient ou ce qui crée parfois des défis. C'est un enjeu qui peut se poser, mais les mercredis par exemple, presque tout le monde est là, [cela] fait que c'est l'effervescence. (Ulysse, gestionnaire, O3)

Le travail peut aussi se faire dans des endroits plus propices aux échanges qu'un bureau individuel classique, allant même jusqu'à la cafétéria, où l'environnement plus informel peut faciliter les échanges. On choisit généralement les journées de présence afin de rencontrer d'autres collègues :

Les locaux en aire ouverte étant relativement restreints, notons que les équipes s'adaptent. Si le choix du lieu entre en compte, comme avec la cafétéria citée plus haut, le choix de ces journées peut aussi se faire en fonction des autres équipes afin que tout le monde ne soit pas présent simultanément.

On a nos petites habitudes en fait là, mais moi je viens les mercredis parce que je sais qu'il va y avoir plus de places le mercredi. Puis notre équipe, on s'est dit que ça allait être notre journée; si on voulait venir pour se rencontrer, ça serait ça. Puis ça a été un peu une journée par défaut parce qu'une autre équipe avait choisi le mardi ... (Guenièvre, O1)

En fin de compte, l'aire ouverte joue deux rôles : réunir les différents salariés pour qu'ils puissent travailler ensemble et leur permettre de socialiser. Certains employés confirment ces propos :

Donc c'est sûr qu'il y a possibilité de le faire à distance mais vu que, contrairement à l'endroit où je travaillais au cours des derniers mois, je peux me rendre quelque part parce qu'avant c'était uniquement à distance ... Donc si je peux me rendre quelque part pour rencontrer des gens, alors je me suis dit : « Au lieu de faire la rencontre à distance, c'est mieux d'être là face à face. » (Nyx, gestionnaire, O1)

Je suis en binôme en fait avec mon collègue [Pollux], on est tous les deux dans le département des partenariats. Donc on traite les mêmes dossiers en fait, c'est un tout. ... Je travaille avec tout le monde et c'est très important aussi que j'aie de l'information en fait. Je

suis comme dans ce poste-là et si je viens plus au bureau, c'est parce que j'ai besoin d'avoir des infos, de voir ce qui se passe au travail et puis d'avoir les conversations de bureau. (Clytemnestre, O3)

Ben moi, je viens surtout pour le social. J'trouve que ça aide beaucoup la fluidité des projets, les échanges ... Ça enrichit beaucoup les projets ... (Guenièvre, O1)

Et j'étais en colocation, donc j'avais beaucoup aussi de rapports sociaux au quotidien. Là maintenant j'ai mon propre appartement, que ... Ben si je travaille de la maison, ben je peux ne pas parler à qui que ce soit de la journée, ça peut être très long. Et là en fait, je sais qu'en quinze minutes de vélo, vingt minutes à pied, ben en fait, je peux très facilement avoir des échanges, être dans des super locaux. (Hector, O2)

Différents types de management possibles dans l'aire ouverte

Un deuxième point que nous pouvons mettre en avant est que l'aire ouverte permet aussi d'exercer différents types de management. Ainsi, les gestionnaires n'ont pas à modifier leurs pratiques; ils peuvent continuer à exercer leur style de management. C'est d'autant plus important que lorsqu'on fait partie d'une organisation d'économie sociale, tout le monde est porté par un but commun. La taille réduite des organisations va aussi dans ce sens de proximité, de collaboration et d'échanges réguliers, mais parfois sous des formes différentes.

À titre d'illustration, les trois organisations fonctionnent différemment, notamment en raison de leurs missions de natures différentes et de l'activité différenciée des gestionnaires. Dans la première, ce qui importe est le livrable, peu importe la présence au bureau. À titre personnel, le gestionnaire principal peut ne pas venir à l'occasion sur le lieu de travail :

Je pense que c'est comme tout recrutement en fait : on a la possibilité de notre côté de regarder les livrables. ... C'est en fonction des livrables qu'on peut juger de la qualité du travail des gens et puis leur ambition aussi au sein de l'[organisation 1]. (Tirésias, gestionnaire, O1)

Donc le fait d'avoir tous les gens réunis dans le même espace, je pense que pour un gestionnaire, ça a une valeur de contrôle—valeur de contrôle dont je n'ai pas besoin Pour moi, je ne contrôle pas les personnes, je contrôle le livrable, le travail. Du moment que le livrable est remis, je peux voir ce qui a été fait. (Nyx, gestionnaire, O1)

Dans la deuxième organisation, le gestionnaire principal est toujours présent et l'équipe a tendance à l'imiter, ne remettant tout de même aucunement en cause la flexibilité susmentionnée :

Et là par exemple Arthur [le directeur général] a dit : « Ben vous pouvez faire comme moi, vous pouvez parfois vous installer dans la cafétéria, vous pouvez faire comme ça. » Ça je sais qu'il y en a qui ont pris des habitudes aussi par rapport à ça. (Calypso, O2)

Surtout que ce qui est drôle, c'est que c'est souvent Arthur qui dit qu'il n'y a pas de places. ... Il n'y a pas de places assignées mais au final, il s'assied tout le temps à la même place. Mais bon, on le fait tous un peu. ... T'sais dans le fond, je pense que ça peut s'expliquer mais aussi je pense que c'est comme quand on dit « Faites ... Faites ce que je dis, pas ce que je fais. » Mais étant donné que lui bouge pas beaucoup, peut-être que nous aussi ... (Nausicaa, O2)

Et dans la troisième organisation, le précédent gestionnaire, désormais membre de l'assemblée générale, a choisi de se retirer justement du fait qu'il ne voulait pas trop influencer sur ses employés qui suivaient son exemple en travaillant à son rythme, difficilement soutenable pour la plupart :

Avec [Andromède] qui est l'autre cofondatrice, au début on était deux et on travaillait 70 heures [par] semaine; on aimait ça, pas de problème. Quand on a accueilli une personne, deux personnes, trois personnes dans l'équipe, on a continué à maintenir ça parce que pour nous, c'était cool, c'était le fun. Ben voilà, rapidement, on s'est rendu compte qu'on était nocifs parce qu'en même temps, on établissait une culture et un rythme de travail qui n'étaient pas supportables. Le plus grand dénominateur commun est qu'à partir de là, on a défini toutes sortes de mesures et de politiques pour réussir le travail dans une optique de bien-être et de collaboration et sur la base de principes. (Nestor, gestionnaire, O3)

Aires ouvertes et *coworking*, des synergies possibles

Évidemment, le lieu de travail peut se révéler crucial pour les organisations. Par la mutualisation des locaux et les coûts qui deviennent moindres, les organisations peuvent se positionner dans des lieux plus spacieux ou mieux situés, tout en pouvant créer des synergies et des échanges entre elles, développer des collaborations ou des échanges d'idées, ou des activités communes, tel que rapporté ci-dessous :

Et en fait, parmi les choses qui ont fait qu'ils ont déménagé et le fait de venir ici, c'est vraiment l'intérêt de sociabilisation et d'être avec d'autres organismes et pouvoir profiter du fait de croiser d'autres organismes, pas que d'un point de vue professionnel mais vraiment d'un point de vue liens sociaux. (Judith, O2)

Objectif numéro 1 : de notre côté, offrir un espace inspirant, aéré, beau, dans lequel les employés de l'[organisation 1] puissent se reconnaître et aimer travailler. Ça, c'était la première chose. La deuxième chose, c'était trouver un espace qui soit dans un quartier relativement central dans lequel il y a une qualité de vie, aussi dans lequel les gens puissent se reconnaître. Troisième chose : créer un espace dans lequel on puisse faire venir des partenaires avec lesquels on crée des synergies à travers une multitude de projets et des synergies qui se font à différents niveaux; et la quatrième chose, c'était de réduire les dépenses de [l'organisation 1] en matière de location d'espace. (Tirésias, gestionnaire, O1)

On note toutefois que, bien qu'ils soient un objectif, les échanges entre organisations ne se font pas spontanément, pas plus en ESS que dans des organisations plus classiques. Il semble que cette possibilité exige du temps, de la confiance et aussi la création d'occasions pour se rencontrer, par exemple par l'établissement d'un comité social :

Le fait de venir ici a pour lui [le directeur général] vraiment l'intérêt de socialisation et d'être avec d'autres organismes et pouvoir profiter du fait de croiser d'autres organismes, pas que d'un point de vue professionnel mais vraiment d'un point de vue liens sociaux et de profiter en fait de juste cette ouverture-là. Et depuis c'était vraiment cet objectif-là et justement, il se rend compte que, bien qu'il y ait des choses qui se sont mises en place, notamment le comité social qu'on a mis en place, avec quelques activités, l'équipe ne s'investit

pas tant dans ces activités-là et depuis, c'est pas une frustration, mais c'est un petit [peu] une petite déception de sa part, donc on essaie de voir ensemble ... Enfin, il me laisse le mandat de comment on peut inciter un peu plus le monde à déjà créer du lien en équipe ici et ensuite à créer aussi avec d'autres organismes. (Thétis, O2)

L'objectif de création de liens et d'échanges avec d'autres organismes est donc important pour les gestionnaires et ils tentent d'animer des échanges et collaborations afin de profiter des aires ouvertes pour créer des synergies, mais ils reconnaissent ne pas toujours pouvoir le faire :

C'est certain que c'est intéressant de pouvoir avoir des mariages de pleins d'organismes. L'aire ouverte aussi c'est éclairé, je pense qu'il y a quelque chose qui respire plus. Ça crée un lieu qui est agréable, convivial. T'sais, c'est certain que moi, même à l'autre endroit, je me mélange pas trop avec les autres organismes souvent là, t'sais. Pourtant je suis pas de nature fermée ... (Nausicaa, O2)

Je vois comme plein d'autres gens, d'autres organisations, mais j'ai pas eu l'occasion encore de beaucoup les rencontrer. Il y a un club social, des choses qu'ont été mises en branle mais ça a jamais comme adonné que je puisse socialiser. (Hébé, O1)

Il y a donc bien un objectif de profiter des lieux ouverts pour développer des collaborations et des synergies, mais tous reconnaissent que les habitudes de travail isolé ne se transforment pas si facilement et qu'il faudra travailler encore sur ce plan pour véritablement accroître les synergies entre les organisations de l'ESS.

DISCUSSION

En période de restrictions budgétaires, il paraît opportun que les entreprises sociales étudiées se soient regroupées pour mutualiser certains coûts. Toutefois, elles font face à un problème dont la solution pourrait à long terme entraîner de nouveaux problèmes. En effet, l'occasion de créer des synergies et des projets en commun (laquelle est souhaitée, bien qu'elle en soit à ses balbutiements) est difficile à mettre en place en raison du poids des habitudes de travail en isolement, même si elle est désormais possible (Sauvage et al., 2021; Taskin, 2025). Si, grâce à l'ouverture des espaces, certains partages ont été réalisés du point de vue de la gestion, la situation pourrait engendrer des difficultés logistiques si le nombre d'employés augmentait, ce qui semble prévu; il faudrait alors mieux planifier les moments de présence de chaque personne ou équipe, et organiser davantage les présences et le télétravail afin de développer les synergies (Ball et Harvey, 2022; Bouba-Olga et Grossetti, 2008; Burret et Pierre, 2014). Cela pourrait contribuer à créer des moments de partage, ou par exemple des moments de mise en commun des pratiques et initiatives. Si le partage d'aires ouvertes est intéressant, il ne faut pas oublier la dimension logistique : une fois encore, le numérique paraît aujourd'hui porteur de solutions, puisque les personnes peuvent travailler quelques jours chez elles ou ailleurs, ce qui plaît à plusieurs, mais les personnes peuvent aussi venir travailler en équipe ou échanger avec les collègues de leur organisation ou d'une des autres organisations, mettant en commun leurs idées et pratiques dans une perspective d'innovation ou d'amélioration des services ou produits offerts. En permettant aux employés de différentes organisations d'interagir, ces espaces deviennent des lieux d'apprentissage où les individus peuvent découvrir de nouvelles méthodes de travail, des approches ou des outils différents et créer des réseaux professionnels

plus larges, favorisant ainsi l'innovation sociale souvent recherchée par les entreprises d'économie sociale (Bouba-Olga et Grossetti, 2008; Capo-Chichi et al., 2022). En comparaison d'autres aires ouvertes que nous avons étudiées dans les secteurs public et privé, nous avons observé que les personnes passaient plus de temps dans les aires ouvertes en économie sociale, alors qu'elles y étaient moins obligées que dans le public et le privé, où l'obligation de deux jours—et maintenant trois jours—de présence par semaine est imposée. Pourtant, dans les secteurs public et privé étudiés, les employés sont plus négatifs face à cette obligation de travailler sur place.

Même si plusieurs ont évoqué le début d'échanges et de partages entre organisations, il semble qu'il y ait encore beaucoup à faire pour développer ces échanges davantage. Les travaux sur les aires ouvertes et le *coworking* ont montré que le partage d'un espace ne suffit pas toujours, et qu'il faut parfois développer l'animation et les activités pour augmenter les échanges d'idées, les collaborations et d'autres sources possibles d'innovation (Krauss et Tremblay, 2019; Tremblay et Krauss, 2024).

Limites

Comme toute étude, cette recherche présente certaines limites. La première concerne l'échantillon : seulement trois organisations ont été étudiées et on ne peut pas prétendre qu'elles représentent l'ensemble des organisations de l'économie sociale. Ensuite, ces organisations sont relativement petites, ce qui nous empêche de pouvoir généraliser quant à la pertinence d'une aire ouverte au-delà des organisations d'économie sociale à effectifs modérés ou faibles. Des recherches futures pourraient permettre d'agrandir l'échantillon et de le diversifier. Aussi, des comparaisons pourraient se faire avec d'autres recherches à l'échelle provinciale, nationale et internationale.

CONCLUSION

Nous avons vu que les organisations en économie sociale pouvaient trouver des avantages à partager leurs espaces entre elles, puisque cette pratique permet aussi de partager des idées ou des pratiques. Ainsi elles peuvent très bien réaliser leur projet dans des aires ouvertes qui leur permettent par surcroît de réduire certains coûts. Si des réunions d'équipe s'avèrent nécessaires, l'aire ouverte et le bureau deviennent par la même occasion des lieux de socialisation. En même temps, le télétravail et la flexibilité des horaires sont recherchés par les employés de l'économie sociale comme par ceux d'autres secteurs, surtout depuis la pandémie, ces conditions étant devenues un élément clé de la qualité d'un emploi. L'originalité de cette recherche se situe justement dans l'analyse du partage de locaux par différentes entreprises dans le nouveau contexte de travail hybride, ce qui peut faciliter la réalisation des objectifs sociaux des entreprises d'ESS, voire de l'innovation sociale, mais à coûts réduits. Sa nouveauté réside dans ce qu'elle apporte comme connaissances sur le travail hybride, devenu plus populaire à la suite de la pandémie de Covid-19, mais relativement peu étudié à ce jour.

Avec des effectifs réduits, l'aire ouverte permet aux employés d'observer les pratiques des uns et des autres, des gestionnaires comme des employés, tout en laissant une bonne marge de manœuvre à chaque personne, du moins dans ces trois organisations. Partager les locaux avec d'autres organisations est une belle occasion, mais nous avons pu constater que cette collaboration ne se fait pas naturellement, même si l'ESS est considérée comme ayant tendance à développer le col-

lectif et les biens communautaires. Il semble que, là comme ailleurs, il faut du temps pour développer des pratiques, voire une stratégie partagée, qui pourraient porter leurs fruits à moyen ou long terme. Bien que nous n'ayons qu'un nombre de cas limités, et peut-être une situation particulière, nous avons constaté que les personnes des organisations d'économie sociale travaillant dans ce contexte semblent apprécier celui-ci davantage que celles des autres organisations étudiées, et elles se présentent davantage volontairement pour travailler sur place. Cette observation serait à approfondir dans de futures recherches, mais ce serait peut-être parce que le travail collaboratif est davantage apprécié dans ce cas.

Une limite évidente du travail hybride en aire ouverte serait la logistique, à savoir que tant qu'il n'y a pas beaucoup de personnes dans les bureaux, comme c'est le cas depuis la pandémie et la généralisation du télétravail, la flexibilité dans l'occupation des espaces ne pose aucun problème. S'il devait y avoir plus de personnes se présentant régulièrement au bureau ou davantage d'embauches d'employés, la situation pourrait devenir plus complexe, mais pas du tout insoluble, car il existe aujourd'hui une multitude de logiciels permettant de réserver les places, et ainsi de planifier les présences à tout moment. Il est aussi possible de prévoir des moments de rencontres et de socialisation, surtout si l'on veut chercher à profiter des espaces ouverts pour accroître la socialisation mais aussi l'échange de bonnes pratiques et initiatives, ce qui pourrait mener à davantage d'innovation sociale dans ces entreprises d'ESS.

RÉFÉRENCES

- Aloisi, A., et De Stefano, V. (2022). Activités essentielles, télétravail et surveillance numérique : l'effet panoptique de la pandémie. *Revue internationale du travail*, 161(2), 323–351. doi:10.1111/ilrf.12244
- Autissier, D. (2022a). De l'intérêt de la recherche en management pour penser le mode hybride : éditorial. *Question(s) de management*, 40(3), 49–50. doi:10.3917/qdm.220.0049
- Autissier, D. (2022b). Des organisations hybrides en mouvement. La nouvelle donne du travail. *Question(s) de management*, 40(3), 67–73. doi:10.3917/qdm.220.0067
- Ball, C. G., et Harvey, E. J. (2022). À l'aube d'un changement majeur dans la formation médicale continue? *Canadian Journal of Surgery*, 65(2), E258. doi:10.1503/cjs.004622
- Bardou, E., et Pelenc, J. (2024). De l'espace conçu à l'espace vécu : à qui profite la « transition » des territoires touristiques pyrénéens? Le cas des vallées d'Ax en Haute-Ariège. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, (112–113). doi:10.4000/139to
- Baron, X. (2023). Espaces de travail : quelle contribution à la production de valeur? *Éducation Permanente*, 237(4), 55–67.
- Bationo-Tillon, A., Poret, C. et Folcher, V. (2020). Appréhender le développement des organisations à la croisée du cours d'action et de l'approche instrumentale : la perspective transitionnelle. *Activités*, 17(2). doi: 10.4000/activites.5371
- Benedetto-Meyer, M., et Boboc, A. (2021). Chapitre 1. Numérique et organisations, qui structure qui? Dans *Sociologie du numérique au travail* (pp. 21–42). Armand Colin. URL : <https://www.cairn.info/sociologie-du-numerique-au-travail—9782200630096-p-21.htm> [6 juin 2025].
- Besançon, E. (2013). Chapitre III. L'innovation sociale en pratiques solidaires : processus, résultat, impacts et changements. Dans *L'innovation sociale* (pp. 49–82). L'Harmattan. doi:10.3917/har.besan.2013.01.0049
- Besançon, E., et Chochoy, N. (2013). Chapitre I. L'élargissement du concept d'innovation. Dans *L'innovation sociale* (pp. 15–28). L'Harmattan. doi:10.3917/har.besan.2013.01.0015
- Bonvalot, H. (2015). Chapitre 3. Les associations. Dans *Économie sociale et solidaire* (pp. 69–105). Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2015.03.0069

- Bouba-Olga, O., et Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 311–328. doi:10.3917/reru.083.0311
- Breton, J.-M. (2009). Espaces et aires protégés. Gestion intégrée et gouvernance participative. *Études caribéennes*, (12). doi:10.4000/etudescaribeennes.3558
- Broustau, N., Jeanne-Perrier, V., Pereira, F., et Cam, F. (2012). L'entretien de recherche avec des journalistes. Propos introductifs. *Sur le journalisme/About Journalism/Sobre Jornalismo*, 1, 6–12. doi:10.25200/SLJ.v1.n1.2012.16
- Burret, A., et Pierre, X. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 13(1), 51–73. doi:10.3917/entre.131.0051
- Calvet, B., Chadoin, M., Gonella, M., Ledoux, É., Denys, D., et Berger, I. (2024). Étude de la gestion de la crise sanitaire liée à la Covid-19 pour soutenir la transition vers de nouvelles organisations du travail dans le secteur de l'administration publique. *Rapports de recherche scientifique*. URL : <https://pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique/14> [6 juin 2025].
- Calvez, V., et Dolidon, O. (2014). Le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collectives. *Humanisme et Entreprise*, 317(2), 45–67. doi: 10.3917/hume.317.0045
- Capo-Chichi, M., Saives, A.-L., et Camus, A. (2022). Créativité dans les espaces de *coworking* : mythes et réalités. *Management international*, 26(2), 158. doi:10.7202/1089031ar
- Chauvière, M. (2025). Du social comme réalisation et du social comme travail. L'hypothèse d'une bipolarité en crise. Dans *L'enfant sauvage de l'État social* (pp. 59–97). L'Harmattan. doi: 10.3917/har.depen.2025.01.0059
- Cheyrouze, M., et Tremblay, D.-G. (2024). Le travail dans les espaces ouverts et de *coworking* : deux études en ergonomie de l'activité. *Rapports de recherche scientifique*. doi:10.70010/EIMZ3154
- Choinière, O., et Mohamed, Y. (2024). *Au-delà de la pandémie : vers un avenir du travail pluriel*. Editions JFD.
- Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du travail*. URL : https://www.academia.edu/10263117/Le_t%C3%A9l%C3%A9travail_des_cadres_entre_suractivit%C3%A9_et_apprentissage_de_nouvelles_temporalit%C3%A9s [6 juin 2025].
- Combes-Joret, M., et Lethielleux, L. (2018). L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans *GESS* (pp. 187–202). EMS Éditions. doi: 10.3917/ems.bejib.2018.01.0187
- Defalvard, H., Isla, A., Lamarche, T., Petrella, F., Puissant, E., et Richez-Battesti, N. (2023). Chapitre 5. L'économie sociale et solidaire. Dans *Grand manuel d'économie politique* (pp. 172–182). Dunod. doi:10.3917/dunod.franc.2023.01.0172
- Déjean, P.-H., Pretto, J., Renouard, J.-P. (1988). *Organiser et concevoir des espaces de travail*. Montrouge : Éditions de l'ANACT.
- Delgenes, J. C. (2024). *Retour au bureau : la fin du télétravail?* Paris, FR : Éditions Fauves.
- Demazière, C. (2016). Réformes de la planification spatiale et gestion « durable » des grandes agglomérations : les cas de l'Angleterre et de la France. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1, 81–100. doi:10.3917/reru.161.0081
- Demoustier, D., et Malo, M.-C. (2012). L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle? Questions d'identité et de stratégie! Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 15–37). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0015
- de Nervaux, L. (2015). Chapitre 4. Les fondations. Dans *Économie sociale et solidaire* (pp. 107–134). Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2015.03.0107
- Drapéri, J.-F. (2002). Compte rendu de *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement* par Danièle Demoustier. *Revue internationale de l'économie sociale*, 285, 90. doi:10.7202/1022254ar
- Essaidi, L., et Chaouki, F. (2024). L'impact de l'innovation managériale du télétravail sur l'articulation travail-famille des employés pendant la Covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 547–560. doi:10.5281/zenodo.11264594
- Everaere, C., et Valéau, P. (2012). La GRH dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 109–155). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0109

- Evoluo. (2024, 4 novembre). Travail hybride : au-delà du télétravail et du retour au bureau. *Evoluo*. URL : <https://evuolo.ca/travail-en-mode-hybride-trouver-lequilibre/> [6 juin 2025].
- Eynaud, P., et Silva, F. (2012). Les systèmes d'information dans l'économie sociale et solidaire : la primauté de l'humain. Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 181–206). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0181
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2020a). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27(1), 91–130. doi:10.3917/qdm.201.0091
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2020b). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28(2), 159–243. doi:10.3917/qdm.202.0159
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2021a). Les croyances managériales dans le cadre de l'organisation hybride. *Question(s) de management*, 37(7), 105–136. doi:10.3917/qdm.217.0105
- Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2021b). Quel style de management dans l'organisation post-Covid? *Question(s) de management*, 34(4), 97–171. doi:10.3917/qdm.214.0097
- Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2024). Regards croisés : « Quelle organisation demain pour fidéliser les collaborateurs? » *Question(s) de management*, 48(1), 143–228. URL : <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2024-1-page-143?lang=fr>. [6 juin 2025].
- Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs : quels dispositifs de gestion? *Revue française de gestion*, 246(1), 127–142. URL : <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-127?lang=fr>. [6 juin 2025].
- Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95–112. doi:10.3917/maorg.010.0095
- Glémoin, P., et Laville, J.-L. (2010). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gouvernement du Canada, S. C. (2021). *Travail à domicile : productivité et préférences*. URL : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm> [6 juin 2025].
- Hammi, Y. (2025). Les théories de l'économie sociale et solidaire : un chantier en perpétuelle construction. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 3(4), 55–74.
- Hansez, I., Taskin, L., et Thisse, J.-F. (2021). Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère? *Regards économiques*, 164. doi:10.14428/regardseco/2021.06.08.01
- Hiez, D. (2014). La loi sur l'économie sociale et solidaire : un regard juridique bienveillant. *Revue internationale de l'économie sociale*, 334, 44–56. doi:10.7202/1027275ar
- Irosoft, architecture de gestion de l'information législative-legal information management system. (s. d.). *Loi sur l'économie sociale*. URL : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/E-1.1.1> [6 juin 2025].
- Kerléo, J.-F. (2019). Comprendre l'État sous le regard de la transparence. *Droit et société*, 102(2), 379–396. doi:10.3917/drs1.102.0379
- Krauss, G. et Tremblay D.-G., dirs. (2019). *Tiers-lieux. Travailler et entreprendre sur les territoires : espaces de coworking, fablabs, hacklabs ...* Québec : Presses de l'Université du Québec. URL : <https://www.puq.ca/catalogue/livres/tiers-lieux-3590.html> [6 juin 2025].
- La Barbera, F., et Ajzen, I. (2021). Moderating role of perceived behavioral control in the theory of planned behavior: A preregistered study. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(1), 35–45. doi:10.1002/jts5.83
- Lambert, M. (2022). Comment garantir le développement des compétences en télétravail? *Céreq Bref*, 425(9), 1–4. doi:10.57706/cereqbref-0425
- Laville, J.-L. (2012). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques. Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 3–13). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0003
- Lévesque, B. (2002). Le modèle québécois : un horizon théorique pour la recherche, une porte d'entrée pour un projet de société? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 29. doi:10.4000/interventionseconomiques.1012

- Lévesque, B., et Mendell, M. (2005). L'économie sociale : diversité des définitions et des constructions théoriques. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 32. doi:10.4000/interventionseconomiques.852
- Lokiec, P. (2024). *Salariés, libres ... et heureux? La face cachée de l'autonomie au travail*. Paris : Odile Jacob.
- Mathieu, S., et Tremblay, D.-G. (2022). Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'œuvre dans les organisations en temps de pandémie: le cas du Québec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 77(2). doi:10.7202/1091587ar
- Mayaux, F. (2012). Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire. Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 157–179). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0157
- Merlin-Brogniart, C., Le Masne, P., et Depret, M.-H. (2009). Présentation générale : la responsabilité sociale des acteurs, un concept multiforme. *Marché et organisations*, 8(1), 5–11. doi:10.3917/maorg.008.0005
- Noguès, H. (2006). 1. De l'innovation économique à la transformation sociale. Dans *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (pp. 51–79). La Découverte. doi:10.3917/dec.neyre.2006.01.0051
- Paillé, P. (2017). Chapitre 3. L'analyse par théorisation ancrée. Dans M. Santiago Delefosse et M. Del Rio Carral (dir.), *Les méthodes qualitatives en psychologie et sciences humaines de la santé* (pp. 61–83). Dunod. doi:10.3917/dunod.santi.2017.01.0061.
- Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques? (2023). *Question(s) de management*, 46(5), 148–202. doi:10.3917/qdm.226.0148
- Rey, C., et Sitnikoff, F. (2006). Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 34. doi:10.4000/interventionseconomiques.697
- Richez-Battesti, N., Filippi, M., et Bidet, É. (2024). Dix ans après : l'ESS en tension, quel pouvoir de transformation de l'économie? *RECMA*, 372–373(1), 104–119. doi:10.3917/recma.372.0108
- Robert-Huot, G., et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale PME*, 33(1), 101–146. doi:10.7202/1069285ar
- Sabourin, G. (2024). Rendre les espaces ouverts et les aires de coworking compatibles avec la SST. *Prévention au travail*. URL : <https://www.preventionautravail.com/rendre-les-espaces-ouverts-et-les-aires-de-coworking-compatibles-avec-la-sst/> [6 juin 2025].
- Sanae, M. (2024). Le travail à distance : un levier stratégique pour les entreprises et un défi pour les employeurs en matière de performance. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 3(5), 1765–1776. doi:10.5281/zenodo.14069894
- Sauvage, L., Lachapelle, N., et Tremblay, D.-G. (2021). Les entreprises en économie sociale face aux défis de l'hybridation des ressources. *Interventions économiques*. doi:10.4000/interventionseconomiques.14348
- Séguin, M., Morin, L., et Arcand, S. (2024). Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois. *Ad machina : l'avenir de l'humain au travail*, 8, 131–156. doi:10.1522/radm.no8.1842
- Sibieude, T. (2007). La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur. *Revue internationale de l'économie sociale*, 305, 9–31. doi:10.7202/1021508ar
- Sicotte, H. (2023). Les lieux de travail et leur évolution. Dans De Serres, A., et Duchesne, E. (dir.), *Penser l'immobilier autrement : nouvelles perspectives en recherche* (pp. 131–149). URL : http://archipel.uqam.ca/17375/1/Chapitre8_Sicotte_Penser_immobilier_autrement_2023.pdf [6 juin 2025].
- Sidibé, O.-O. (2023). Chapitre I. Le droit du travail à l'épreuve de l'économie informelle. Dans *Repenser le statut du travail : une contribution africaine* (pp. 95–126). Éditions de l'Atelier. URL : <https://shs.cairn.info/repenser-le-statut-du-travail—9782708254190—page-95?lang=fr>. [6 juin 2025].
- Swaton, S. (2015). Chapitre 10. La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS. Dans *Économie sociale et solidaire* (pp. 277–303). Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2015.03.0277
- Swaton, S., et de Poorter, M. (2015). Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives. Dans *Économie sociale et solidaire* (pp. 7–38). Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2015.03.0007

- Taskin, L. (2025). Introduction. La *reterritorialisation* du travail où on ne l'attendait pas. *Le télétravail, un mode de vie* (pp. 11–18). Presses de Sciences Po. URL : <https://shs.cairn.info/le-teletravail-un-mode-de-vie—9782724643800-page-11?lang=fr>. [6 juin 2025].
- 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* (pp. 65–79). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-69209-8_5
- Taskin, L., et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35, 88. doi:10.3917/riges.351.0088
- Toucas-Truyen, P., et Boned, O. (2015). Chapitre 2. Mutualité et entreprises mutualistes. Dans *Économie sociale et solidaire* (pp. 39–68). Dunod. doi:10.3917/dunod.holcm.2015.03.0039
- Tremblay, D.-G. (2017). Articulation emploi-famille: le secteur de l'économie sociale, un secteur innovateur en matière de GRH? *@GRH*, 23(2), 121–145. doi:10.3917/grh.172.0121
- Tremblay, D.-G. (2022a). Compte rendu de *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail?* par Suzy Canivenc & Marie-Laure Cahier. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 26(2), 204–207. doi:10.7202/1089034ar
- Tremblay, D.-G. et G. Krauss, dir. (2024). *The coworking (r)evolution: Working and living in new territories*. Londres, UK : Edward Elgar.
- Tremblay, D.-G., et Mathieu, S. (2023). Conciliation emploi-famille: des enjeux et des options dans des territoires différents. *Revue Organisations & Territoires*, 32(2), 149–164. doi:10.1522/revueot.v32n2.1606
- Valéau, P., Boncler, J., et Annette, F. (2012). Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de *business model*. Dans *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 65–88). De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.bayle.2012.01.0065

LES AUTEURS

Tawfiq Alla est doctorant en science, technologie et société à l'Université du Québec à Montréal. Courriel : tawfiq.alla@teluq.ca

Stéphane F. Roume est postdoctorant à l'Université TÉLUQ. Courriel : st.roume@gmail.com

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à l'Université TÉLUQ, spécialiste en gestion des ressources humaines, en économie et en sociologie du travail. Courriel : diane-gabrielle.tremblay@teluq.ca